



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Usługi o wysokim potencjale rozwoju

**Wywiad z dr Małgorzatą Sidor – Rządzkowską, wykładowcą Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Akademii Leona Koźmińskiego i Uniwersytetu Warszawskiego, trenerem i konsultantem ds. HR, autorką wielu książek i publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**

**Jak kształtuje się poziom rozwoju kompetencji statystycznego polskiego pracownika na tle Unii Europejskiej? Czy jesteśmy społeczeństwem, które ma wiele do nadrobienia?**

Nie chciałabym używać porównań, bo zawsze znajdziemy lepszych i gorszych od siebie, ale warto skupić się na tym jak wygląda zagadnienie rozwoju poziomu kompetencji zawodowych w Polsce. Wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego dowodzą, że tylko 1/3 polskich pracowników podnosi i rozwija swoje kwalifikacje. To zjawisko jest bardzo niepokojące. Dodatkowo okazuje się, że w tej jednej trzeciej zawierają się osoby już i tak najlepiej wykształcone. Natomiast ci z niższymi kwalifikacjami w ogóle nie kontynuują edukacji. Sądzę, że wśród nich ciągle jeszcze funkcjonuje przekonanie, iż życie dzieli się na czas nauki i czas pracy. W ich pojęciu zakończenie edukacji szkolnej czy akademickiej oznacza zaangażowanie całej uwagi tylko i wyłącznie na rzecz kwestii zawodowych. Dlatego ważne byłoby wszelkimi możliwymi sposobami budowali w tych ludziach świadomość, iż we współczesnym świecie objęcie stanowiska w nowoczesnej firmie jest równoznaczne z rozpoczęciem kolejnego etapu nauki i koniecznością podnoszenia kompetencji w celu sprostanania nowym wyzwaniom.

**A jak wygląda ten temat z drugiej strony? Czy polscy przedsiębiorcy doceniają wagę szkoleń pracowniczych?**

Zawsze staram się patrzeć optymistycznie, więc sytuację przedstawię następująco: pracodawcy doceniają szkolenia w stopniu rosnącym, ale nadal nie wystarczającym. Ich świadomość w zakresie potrzeb rozwoju kadr poprawia się, jednak wciąż pozostawia dużo do życzenia. Tutaj znowu powołam się na Bilans Kapitału Ludzkiego,



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



według którego 2/3 pracodawców w procesie rekrutacji wykorzystuje strategię „sita”, czyli już na wstępie oczekuje od przyszłego pracownika pełnego przygotowania do powierzonych mu obowiązków. Na stare stanowisko zatrudnia się nową osobę, możliwie najbardziej zbliżoną pod względem kwalifikacji do poprzednika. Pracodawcy oczekują „gotowego” pracownika, który z miejsca będzie posiadał wszelkie umiejętności i wiedzę potrzebne do wykonywania powierzonych mu zadań. Natomiast praktyka pokazuje, że ani edukacja, ani zdobyte doświadczenie nie przygotowują w pełni kandydata do objęcia nowego stanowiska. Dlatego, aby realizować założone cele, pracodawca powinien wciąż inwestować w rozwój pracownika. Z drugiej strony trzeba zrozumieć trudne położenie zatrudniającego. Jeśli planuje on wysłać pracownika na szkolenie to już na początku musi przebić się przez gąszcz ofert w poszukiwaniu tej, która potencjalnie spełni jego oczekiwania. Wciąż jednak zachodzi obawa o jakość usługi. Brak jest też gwarancji, że pracownik nauczy się czegoś co wniesie nową wartość do organizacji. Do tego dochodzi koszt usługi, ponoszony przynajmniej częściowo przez pracodawcę. Ponadto wątpliwości może budzić niedostępność pracownika podczas jego udziału w zajęciach. Tutaj jednak pracodawcy powinni pamiętać o bardziej przystępnych formach usług rozwojowych, takich jak e-learning, blended learning czy coaching lub mentoring, które nie koniecznie wymagają zaangażowania w czasie przeznaczonym na wykonywanie obowiązków służbowych.

### **Czy na naszym rynku pracy powinniśmy bardziej inwestować w kompetencje menedżerów czy specjalistów?**

Inwestować należy w kompetencje obydwu tych grup. Jeżeli chodzi o stanowiska kierownicze, to zajmujące je osoby powinny cechować duża wiedza i umiejętności. W polskich firmach wciąż występuje trend do awansowania doskonałych specjalistów, np. przedstawicieli handlowych na menedżerów. Bywa to błędem, bo nie wszyscy mają ku temu odpowiednie predyspozycje i umiejętności. Zapomina się, że w okresie zmiany stanowiska ci ludzie szczególnie wymagają wsparcia odpowiednimi szkoleniami. Wielu prezesów dużych przedsiębiorstw w swoich wypowiedziach wspomina moment objęcia pierwszego stanowiska kierowniczego jako najbardziej



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



krytyczny w karierze. Dlatego w Polsce często błędnie podejmowane są decyzje o awansach, a ich skutki zawsze przynoszą negatywne konsekwencje. Jeżeli świeżo upieczony kierownik nie sprawdzi się w nowej roli to przywrócenie go na poprzednie stanowisko przeważnie jest traktowane jako degradacja. Tacy pracownicy w większości przypadków w ciągu kilku miesięcy zmieniają pracodawcę. Najlepszym sposobem dla uniknięcia podobnych sytuacji jest więc badanie predyspozycji pretendenta do objęcia roli kierownika i wsparcie awansu szkoleniami. Z drugiej strony warto pamiętać o rozwoju kwalifikacji specjalistów. W tej grupie ważne są kompetencje zarówno zawodowe jak i samoorganizacyjne oraz interpersonalne. O ile pracodawcy relatywnie chętnie wysyłają specjalistów na szkolenia dotyczące zakresu obowiązków służbowych, o tyle zazwyczaj nie zdają sobie sprawy z wagi kształcenia umiejętności takich jak np. zarządzanie czasem pracy czy budowanie relacji z zespołem lub klientami.

### **Jak ważne w pracy szkoleniowca są wrodzone predyspozycje? Czy trenerem lub szkoleniowcem może być każdy?**

Z formalnego punktu widzenia niestety tak. Obecnie w Polsce nie ma żadnego przepisu, umożliwiającego całkowite wykluczenie z rynku osób, które pomimo braku predyspozycji, wiedzy i umiejętności prowadzą szkolenia. Natomiast ze względu na olbrzymią odpowiedzialność praca trenera wymaga odpowiednich kwalifikacji oraz zdolności wspierania rozwoju innych. Szkoleniowiec wywiera bardzo istotny wpływ na całą ścieżkę kariery pracownika, dlatego powinien reprezentować szczególny zestaw cech. Problem ich genezy, tego czy będą one wrodzone bądź nabyte, jest zasadniczo nierozstrzygalny. W każdym razie ja nie odważę się na takie rozróżnienie. Niemniej jestem w stanie określić jaki zespół cech charakteryzuje osobę, którą możemy opisać terminem „Kompetentny Trener”. Po pierwsze jest to wiedza; zarówno w dziedzinie, w której dany szkoleniowiec się specjalizuje jak i z zakresu samych szkoleń, czyli obejmująca elementy psychologii, pedagogiki czy socjologii. Po drugie są to umiejętności. Tutaj także powinny one dotyczyć zakresu realizowanych szkoleń jak i sposobu ich prowadzenia – analizy potrzeb, odpowiedniego przygotowania, oceny itd. Trzecim typem cech są odpowiednie postawy. Trener powinien bowiem reprezentować właściwe nastawienie do wykonywanego zawodu, być pod tym



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



względem wzorem dla uczestników swoich zajęć. Z drugiej strony chodzi też o odpowiednią postawę wobec szkoleń, które realizuje.

### **Czy szkoleniowcy sami powinni się szkolić? W jaki sposób mogą to robić i na co powinni zwracać uwagę?**

Oczywiście szkoleniowcy powinni na bieżąco podwyższać swoje kwalifikacje i nabywać nowe umiejętności, jest to niemal istotą ich pracy. Jeżeli trener chce rozwijać innych to powinien zacząć od siebie. Na rynku jest obecnie wiele usług rozwojowych adresowanych do początkujących szkoleniowców i zdecydowanie warto z nich korzystać. Natomiast wciąż brakuje szkoleń dla tych bardziej doświadczonych. Brak jest profesjonalnych ośrodków świadczących usługi superwizyjne, w których szkoleniowcy o dużym dorobku mogliby otrzymać informację zwrotną na temat jakości swojej pracy od trenerów o najwyższym poziomie wiedzy i umiejętności. Często ja sama jestem proszona o przeprowadzenie superwizji na zasadach stricte koleżeńskich, co uświadamia mi skalę tego problemu.

### **Spośród wielu nowych metod kształcenia pracowników – coachingu, mentoringu, szkoleń – która w ostatnich latach przeżyła w Pani ocenie największy rozkwit, a która ma największy, ale wciąż niewykorzystany potencjał?**

Jeżeli chodzi o klasyczne szkolenia to przeżyły one znaczący wzrost w ciągu ostatnich lat, natomiast wciąż istotnym obszarem, który w ich ramach wymaga rozwoju jest analiza potrzeb. Wciąż zbyt często zdarza się, że przypadkowi ludzie wysyłani są na przypadkowe zajęcia, co odbija się negatywnie zarówno na dostawcach jak i odbiorcach usług. Natomiast problem ten jest coraz częściej dostrzegany, o czym świadczy wprowadzanie rozwiązań systemowych, mających za zadanie usprawnić proces oceny zapotrzebowania. Mam tu na myśli choćby Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego. Innym elementem, który powinniśmy rozwijać w ramach szkoleń są systemy ewaluacji. Szkolenia nadal są oceniane za pomocą prostych ankiet, a ich analiza nie pozwala na wyciąganie pogłębionych wniosków. Formą usługi rozwojowej, która w ostatnim czasie stała się wręcz modną jest coaching. Popularność coachingu



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



można zaobserwować we wszystkich jego odmianach: w stylu zarządzania, polegającym na zadawaniu pytań, zamiast wydawania poleceń; w tzw. executive coaching czyli coachingu dla top menadżerów prowadzonym przez zewnętrznych dostawców; a także w coachingu wewnętrznym w firmach. Powszechne stosowanie – jak to zwykle bywa, gdy coś gwałtownie staje się bardzo modne – ma jednak swoją ciemną stronę. Nie zawsze procesy coachingowe są realizowane w odpowiedni sposób. Ten sektor usług wymaga uporządkowania, upowszechnienia kodeksu etycznego i określenia dobrych praktyk.

Zachłyśnięcie się coachingiem w mojej ocenie zaowocowało zepchnięciem na margines innej, bardzo w Polsce niedocenionej gałęzi usług rozwojowych, a mianowicie mentoringu. Uważam, że to właśnie mentoring jest formą kształtowania kompetencji, która ma przed sobą największy potencjał wzrostu, o ile rynek uświadomi sobie rozliczne korzyści wynikające z jego zastosowania. Mentoring stawia pewne wyzwania w początkowej fazie wdrożenia, natomiast warto jest im sprostać, gdyż występujące na dalszym etapie korzyści są odczuwalne w całej organizacji.

**Małgorzata Sidor – Rządowska** – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA oraz podyplomowych w Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Akademii Leona Koźmińskiego i na Uniwersytecie Warszawskim. Współpracuje też z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne na Uniwersytecie w Białymstoku.



Autorka kilkunastu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji, jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna, 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie*. (współautorka, Wydawnictwo Infor, 2004), *Zarządzanie personelem w*



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*małej firmie* (Oficyna Ekonomiczna 2004, 2010), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014).

Małgorzata Sidor-Rządkowska jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS oraz Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Prowadzi także zajęcia na podyplomowych studiach „Coaching i Mentoring Organizacyjny” oraz „Life coaching” na Uniwersytecie Łódzkim.

Od osiemnastu lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w organizacjach różnych branż i wielkości, zarówno o charakterze biznesowym, jak i administracyjnym. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learning. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, członka Komitetu Oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego