

Autoreferat

1. Małgorzata Sidor-Rządkowska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

Moją pracę doktorską poświęciłam etycznym aspektom rehabilitacji osób niepełnosprawnych. Bardzo pragnęłam, aby praca ta miała nie tylko teoretyczny, ale także praktyczny wymiar. Zdecydowałam się na podjęcie przedsięwzięcia przeanalizowania, czy i na ile rozstrzygnięcia proponowane przez etyków obecne są (nie zawsze w sposób uświadomiony) w dyskusjach parlamentarnych poświęconych osobom niepełnosprawnym. Wydawało mi się bowiem rzeczą niezwykle ciekawą sprawdzenie, jakimi argumentami w rozstrzyganiu kontrowersyjnych kwestii etycznych dotyczących omawianej grupy osób, posługują się ci, od których w dużej mierze zależy los osób niepełnosprawnych w skali makro – posłowie na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. Efektem prowadzonych badań stała się obroniona w roku 1994 na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, pod kierunkiem prof. dr hab. Jolanty Supińskiej, praca doktorska pt. „Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych (konceptje filozoficzne a debaty sejmowe)”. Praca ta została bardzo wysoko oceniona przez recenzentów; Polska Akademia Nauk wydała ją w formie książkowej.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Po ukończeniu studiów magisterskich na Wydziale Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego i uzyskaniu dyplomu magistra filozofii (specjalizacja: etyka) podjęłam pracę jako asystent na Akademii Medycznej w Warszawie (obecnie Warszawski Uniwersytet Medyczny). Na uczelni tej byłam zatrudniona do 1994 roku, prowadząc zajęcia z filozofii oraz etyki dla studentów i młodych lekarzy. Moje zainteresowania naukowe w tamtym okresie koncentrowały się na zagadnieniach etyki medycznej, ze szczególnym uwzględnieniem rehabilitacji osób niepełnosprawnych.

Aby poszerzyć wiedzę dotyczącą wspomnianej problematyki podjęłam studia podyplomowe w Instytucie Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego. Moja praca dyplomowa (obroniona z wyróżnieniem) dotyczyła żeglarstwa osób niepełnosprawnych. Po ukończeniu studiów podyplomowych zatrudniona zostałam (równolegle do pracy w Akademii Medycznej) w Instytucie Turystyki w Warszawie (w ramach ½ etatu). W Instytucie pracowałam dwa lata, prowadząc badania dotyczące turystyki przyjazdowej i wyjazdowej, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki osób niepełnosprawnych.

Prowadząc badania poświęcone rehabilitacji osób niepełnosprawnych nabierałam przekonania, iż kluczowym elementem rehabilitacji jest możliwość uzyskania zatrudnienia. Skierowało to moje zainteresowania w stronę rynku pracy oraz zagadnień zarządzania organizacjami. W 1994 roku podjęłam pracę wykładowcy w Wyższej Szkole Zarządzania/Polish Open University w Warszawie. Uczelnia ta w lutym 2015r. została przejęta przez Akademię Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. W AFiB Vistula pracowałam ponad dwa lata (do września 2017 roku). W październiku 2017 roku zostałam zatrudniona na etacie adiunkta na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, gdzie pracuję do chwili obecnej.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.):

a) tytuł osiągnięcia naukowego,

Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach: Teoria i praktyka

b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy),

1. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen okresowych*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, wydanie II Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, wydanie III Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2006, wydanie IV Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, wydanie V Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, stron 255, ISBN 978-83-264-4150-9.

2. M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, stron 217, ISBN 978-83-7526-709-9.
3. M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, stron 213, ISBN 978-83-7526-724-2.
4. M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, wydanie I Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2006, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, stron 252, ISBN 978-83-264-1331-5.
5. M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009, stron 311, ISBN 978-83-7526-680-1.
6. M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, stron 202, ISBN 978-83-264-3785-4.
7. M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, stron 204, ISBN 978-83-264-3785-4.
8. M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014, stron 204, ISBN 978-83-264-3256-9.
9. M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, stron 200, ISBN 978-83-8124-551-7.

c) omówienie celu naukowego ww. prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Jak wspomniałam, badania prowadzone w trakcie przygotowywania rozprawy doktorskiej dotyczące rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych skierowały moje zainteresowania w stronę rynku pracy. Początkowo interesowały mnie głównie

problemy związane z rynkiem pracy osób niepełnosprawnych, stopniowo jednak rozszerzałam swoje badania na zagadnienia dotyczące ogółu pracowników. Źródłem inspiracji stała się praca w Wyższej Szkole Zarządzania / Polish Open University. Programy nauczania tej Uczelni zostały oparte na programach uniwersytetów brytyjskich – Thames Valley University oraz Oxford Brookes University. Miałam codzienne, robocze kontakty z wykładowcami tych szkół, poznając nie tylko najnowsze światowe prace i raporty, ale także konkretne programy Human Resources Management. Na początku lat 90. stanowiło to w Polsce szansę, którą postanowiłam jak najlepiej wykorzystać. Kontynuowałam tę działalność najpierw w AFiB Vistula a następnie na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. **Efekt moich wieloletnich badań dotyczących uwarunkowań wdrażania nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w firmach działających na rynku polskim stał się cykl, wymienionych wyżej w p. 4b) dziewięciu książek (monografii). Są one osiągnięciem naukowym stanowiącym podstawę ubiegania się przeze mnie o stopień naukowy doktora habilitowanego.** Zostały wydane w Wydawnictwie Wolters Kluwer, w serii HR (redaktorem naukowym serii jest prof. dr hab. Aleksy Pochtowski). Poniżej zamieszczam charakterystykę tych prac (w kolejności ukazywania się pierwszych wydań):

Ocenianie pracowników

Moje zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczęło się od obszaru ocen pracowniczych. Dzięki współpracy z naukowcami z Thames Valley University (obecnie University of West London) oraz Oxford Brookes University uzyskałam nie tylko wspomniany już dostęp do najnowszych światowych prac naukowych i raportów, ale także możliwość poznania praktyk oceniania w firmach brytyjskich. Skłoniło mnie to do postawienia pytania: Jakie działania w Polsce powinny zostać podjęte, aby ocena przestała przypominać „sąd nad pracownikiem”, a stała się tym, czym być powinna – dostarczeniem zainteresowanemu wyczerpującej informacji zwrotnej na temat jakości jego pracy? Uzyskanie danych z firm polskich okazało się prawdziwym wyzwaniem – problematyka oceniania pracowników należy do wyjątkowo drażliwych. Udało mi się jednak zgromadzić kilkadziesiąt studiów przypadków,

ukazujących praktyki w zakresie wdrażania i stosowania systemów ocen okresowych w firmach, działających na rynku polskim. Badania miały więc zarówno charakter desk research, jak i badań empirycznych.

Efektom przeprowadzonych analiz stała się książka „Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników”. Pozycja ta, wydana po raz pierwszy w roku 2000, do chwili obecnej doczekała się pięciu wydań (wyd. II 2001, wyd. III 2006, wyd. IV 2013, wyd. V 2016).

W omawianej książce przeanalizowałam szczegółowo następujące zagadnienia:

- Powiązanie systemów ocen z celami strategicznymi organizacji
- Planowanie działań oraz szkolenie osób oceniających
- Przegląd metod i kryteriów oceny
- Zasady prowadzenia rozmów oceniających
- Przegląd błędów oceny oraz metody ich unikania
- Związki między systemem ocen okresowych a pozostałymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi.

Książka spotkała się z niezwykle dużym zainteresowaniem zarówno środowiska naukowego, jak i praktyków zarządzania. Trudno wskazać wydaną w ostatnich latach pracę naukową, poświęconą ocenianiu pracowników, która nie odwołuje się do treści zawartych w omawianej książce. Wielokrotnie byłam proszona, zarówno przez osoby przygotowujące rozprawy doktorskie, jak i habilitacyjne, o udzielenie konsultacji, dotyczących kierunków prowadzonych przez nie analiz.

Powszechnie podkreślana jest także wartość książki „Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników” dla praktyki zarządzania. Otrzymuję dużą liczbę zaproszeń do udziału w charakterze eksperta w projektach, mających na celu wdrażanie lub modyfikację systemu ocen. Ograniczone możliwości czasowe powodują, iż mogę korzystać jedynie z niewielkiej części tych zaproszeń. Gdy jest to niemożliwe, przedstawiciele firm zwracają się często o zgodę na wykorzystanie zawartego w książce materiału.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a redukcja zatrudnienia

Znaczna część mojej aktywności badawczej koncentruje się na zagadnieniach związanych z procesami redukcji zatrudnienia. Rezultatem tej aktywności jest książka „Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy” (wyd. I 2003, wyd. II 2010). Źródłem inspiracji do podjęcia tej problematyki stała się, podobnie jak w poprzednim przypadku, analiza światowej literatury oraz poznawanie praktyk funkcjonujących w organizacjach brytyjskich. Trudno jest mi bowiem pogodzić się z faktem, iż mimo rosnących standardów zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, kwestia zwalniania pracowników wciąż jeszcze otaczana jest złą opinią. Moja praca stanowi jedną z pierwszych prób zmiany tego stanu rzeczy, będąc jednocześnie wyrazem przekonania, że zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z firmy jest ważnym elementem polityki personalnej, a jego jakość – sprawdzianem kultury organizacyjnej.

Książka koncentruje się na następujących zagadnieniach:

- Podstawy prawne rozwiązania stosunku pracy
- Wpływ formy zwalniania na wizerunek organizacji
- Zjawisko redukcji zatrudnienia – przebieg, rozwiązania alternatywne, kryteria wyboru osób do zwolnienia
- Outplacement – związane z nim korzyści i zagrożenia
- Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy
- Zasady prowadzenia rozmów z odchodzącymi pracownikami (rozmowy derekrutacyjne, *exit interviews*)
- Przegląd działań zapobiegających odchodzeniu wartościowych pracowników z organizacji
- Wykorzystanie informacji zwrotnych od odchodzących pracowników.

Również w odniesieniu do tej publikacji otrzymuję wiele dowodów, potwierdzających jej przydatność zarówno naukową, jak i praktyczną. Wyrazem tej pierwszej jest duża liczba cytowań w pracach autorów podejmujących temat szeroko rozumianej restrukturyzacji zatrudnienia. Przydatność praktyczna wyraża się m.in. w licznych projektach outplacementowych, w trakcie których stosowane są sformułowane w pracy zalecenia. Wielokrotnie też w trakcie różnego rodzaju konferencji i szkoleń, spotykam menedżerów twierdzących, iż zawarte w pracy zasady, dotyczące m.in.

prowadzenia rozmów derekrutacyjnych czy też tzw. exit interviews okazują się bardzo przydatne w codziennej pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie

Równoległe, moje zainteresowania badawcze koncentrowały się na problematyce małych firm. Impulsem do podjęcia tych badań stał się fakt, iż dostępne wówczas na polskim rynku opracowania naukowe dotyczyły niemal wyłącznie zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi w dużych organizacjach, pomijając problematykę małych przedsiębiorstw. Efektem mojej aktywności badawczej w tym okresie jest książka „Zarządzanie personelem w małej firmie” (wyd. I 2004, wyd. II 2010). Pierwszym wyzwaniem, z którym musiałam się zmierzyć, przygotowując tę pracę, była definicja pojęcia „mała firma”. Po rozważeniu propozycji, pojawiających się w literaturze przedmiotu (piszę o tych szczegółowo w analizowanej pracy), zdecydowałam się zastosować kryterium liczby pracowników, obejmując swoimi badaniami przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 49 pracowników.

W rezultacie przeprowadzonych badań empirycznych okazało się, że w małych firmach działających na rynku polskim można wyróżnić cztery podstawowe modele zarządzania zasobami ludzkimi:

- ❖ Realizowanie całości zadań składających się na funkcję personalną przez właściciela firmy;
- ❖ Utworzenie komórki personalnej;
- ❖ Przekazanie uprawnień i odpowiedzialności za zarządzanie ludźmi kierownikom liniowym;
- ❖ Outsourcing funkcji personalnej.

W prezentowanej pracy szczegółowo analizuję szanse i zagrożenia związane z każdym z tych modeli, największą uwagę poświęcając następującym zagadnieniom:

- Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w małej firmie
- Rekrutacja i selekcja jako podstawa strategii personalnej
- Rozwój i doskonalenie pracowników
- Motywowanie pracowników – teorie motywacji a praktyka zarządzania
- Kształtowanie systemów wynagrodzeń

- Systemy ocen pracowników – kryteria, przegląd metod, prowadzenie rozmów oceniających
- Rozstanie z pracownikiem (zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy, zwolnienia spowodowane koniecznością zmniejszenia liczby personelu, rozstanie z inicjatywy pracownika).

Publikacja pracy „Zarządzanie personelem w małej firmie” przełożyła się na działania praktyczne – zostałam zaproszona do przygotowania programu i prowadzenia szkoleń w ramach projektu Akademia Zarządzania Mikro i Małymi Przedsiębiorstwami. Był to projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, odpowiadałam w nim za realizację ścieżki tematycznej „Zarządzanie Kapitałem Ludzkim”. Szczególną satysfakcję sprawił mi fakt, iż niemal w każdej grupie uczestników szkoleń spotykałam osoby, które znały moją książkę z wcześniejszej lektury i przedstawiały, pochodzące z własnych przedsiębiorstw, przykłady opracowanych na jej podstawie wdrożeń. Udział w pracach Akademii był dla mnie ważny także dlatego, że ułatwił mi przygotowanie drugiego, uaktualnionego i rozszerzonego wydania omawianej książki.

Kompetencyjne systemy ocen pracowników

Prowadząc badania dotyczące specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach, kontynuowałam swoje zainteresowania dotyczące systemów oceniania pracowników w organizacjach różnych wielkości. Ich efektem stała się pozycja „Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zzi” (wyd. I 2006, wyd. II 2011). Praca stanowi efekt moich kilkuletnich badań, dotyczących zarządzania opartego na kompetencjach. Powstanie tej pracy zainspirowane zostało dyskusjami na temat wypracowania mechanizmów, które ułatwią bezpośrednie powiązanie systemów ocen z osiągnięciem przez organizację jej celów strategicznych. Myślą przewodnią książki jest przekonanie, że system ocen tylko wtedy spełni swe zadania, gdy zostanie zintegrowany z pozostałymi dziedzinami zarządzania kapitałem ludzkim. Temu przekonaniu podporządkowana została konstrukcja książki – nie ograniczam się w niej jedynie do zagadnień związanych z ocenianiem pracowników, lecz podejmuję także problematykę

pozostałych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

Szczególną uwagę poświęcam następującym zagadnieniom:

- Pojęcie zarządzania opartego na kompetencjach
- Tworzenie modeli kompetencyjnych
- Wdrażanie kompetencyjnego systemu ocen
- 360-stopniowa ocena kompetencji
- Zarządzanie oparte na kompetencjach a rekrutacja i selekcja pracowników
- Zarządzanie oparte na kompetencjach a rozwój zawodowy pracowników
- Zarządzanie oparte na kompetencjach a kształtowanie systemu wynagrodzeń
- Zarządzanie oparte na kompetencjach a restrukturyzacja organizacji.

Poniżej zamieszczam fragment recenzji prof. dr hab. Tadeusza Oleksyna:

„Książka została opracowana przez cenioną autorkę, łączącą kompetencje pracownika naukowego i dydaktyka oraz konsultanta. [...] Widoczna jest tu równowaga między aspektami teoretycznymi i praktycznymi. Autorka wykazuje się dobrą znajomością zarówno rozległej literatury przedmiotu, jak i szeregu rozwiązań stosowanych w praktyce. Książkę wzbogacają studia przypadków oraz opisy systemów stosowanych w praktyce”.

Wielokrotnie miałam okazję wykorzystywać badania przeprowadzone na potrzeby tej publikacji w realizacji projektów wdrożeniowych w firmach różnych branż i wielkości. Projekty te dotyczyły między innymi opracowania profili kompetencyjnych stanowisk, diagnozy kompetencji menedżerskich, projektowania oceny 360 stopni, opracowywania testów kompetencyjnych. Moja wiedza i doświadczenie dotyczące zarządzania opartego na kompetencjach zostały docenione także przez środowisko naukowe. Przykładem może być fakt, iż Instytut Badań Edukacyjnych powierzył mi funkcję recenzenta publikacji *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, przygotowanej przez zespół autorów pod redakcją naukową dra Łukasza Sienkiewicza w ramach projektu „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie” (drugim recenzentem była prof. dr hab. Marta Juchnowicz).

Teoria i praktyka coachingu

Problematyka oceniania pracowników nierozzerwalnie łączy się z zagadnieniami dotyczącymi rozwoju ich kompetencji. Jedną z najbardziej wartościowych form wspierania tego rozwoju jest coaching. W roku 2006 zauważyłam, że wszystkie dostępne na rynku polskim pozycje dotyczące tej problematyki to tłumaczenia książek autorów zagranicznych. Stało się to dla mnie impulsem do podjęcia prac zmierzających do kompleksowego ujęcia problematyki coachingu w odniesieniu do realiów polskich organizacji. Do udziału w tym przedsięwzięciu udało mi się pozyskać zarówno grono naukowców (m. in. doc. dr Tomasz Ochowski, prof. dr hab. Katarzyna Popiołek, prof. dr hab. Czesław Szmidt, prof. dr hab. Olaf Żylicz) jak i praktyków – prekursorów coachingu w Polsce (m. in. Łada Bobrowska-Drozda, Jacek Santorski, Robert Żelewski). Efektem wspólnej pracy stała się wydana w roku 2009, pod moją redakcją naukową, książka „Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków”. Współpraca tak licznego grona autorów nie zmienia faktu, iż zarówno układ książki, jak i jej zawartość, stanowią odzwierciedlenie mojego rozumienia najważniejszych aspektów podjętej problematyki. Omawiana książka składa się z następujących części:

- Pojęcie i odmiany coachingu
- Coaching a zarządzanie strategiczne
- Coaching jako wspieranie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze
- Kompetencje profesjonalnego coacha: zawieranie kontraktu, etapy budowania relacji, metody i narzędzia pracy
- Coaching międzykulturowy
- Przegląd badań dotyczących efektywności coachingu
- Coaching biznesowy a psychologia pozytywna
- Pojęcie i istota life coachingu
- Superwizja coachingu w odniesieniu do realiów polskich organizacji
- Etyka coachingu
- Studia przypadków – coaching jednostek i zespołów w firmach różnych branż i wielkości.

Praca redaktora naukowego stała się dla mnie ważnym elementem rozwoju

zawodowego oraz praktycznym sprawdzianem umiejętności kierowania zespołem złożonym z ludzi o bardzo zróżnicowanych doświadczeniach i typach osobowości.

Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha

Przedmiotem dalszych badań stała się etyka coachingu, stanowiąca podstawowy warunek wszystkich działań w tym obszarze. Efektem tych badań jest wydana w 2012 roku książka „Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha”. W książce przeanalizowałam m. in.:

- Relacje między coachingiem a innymi formami wspierania rozwoju, takimi jak mentoring, consulting, szkolenia
- Różnice między coachingiem a psychoterapią
- Problematykę kodeksów etyki zawodowej jako zbioru zasad moralnych przedstawicieli profesji
- Dylematy etyczne pojawiające się w codziennej pracy oraz propozycje ich rozstrzygnięcia – w tej części swoim doświadczeniem dzieli się kilkunastu coachów wywodzących się z różnych nurtów i szkół omawianej profesji.

Poniżej zamieszczam fragment recenzji prof. dr hab. Czesława Szmidta:

„Z pełnym przekonaniem stwierdzam, że powstała książka bardzo potrzebna, dotycząca aktualnej, ważnej problematyki, interesującej szerokie grono coachów, menedżerów, specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz wiele innych osób, które pragną poznać tajniki coachingu. Jest to książka napisana dobrym, precyzyjnym, a jednocześnie bardzo przejrzystym językiem. Jest innowacyjna w treści i formie.”

W trakcie przygotowywania omawianej książki nawiązałam kontakty nie tylko z przedstawicielami polskiej Izby Coachingu ale także wielu stowarzyszeń międzynarodowych takich jak: International Coach Federation (ICF), International Coaching Community (ICC), The International Association of Coaching (IAC), Professional Executive Coaching and Supervision (APECS), Worldwide Association of Business Coaches (WABC). Przedstawiciele dwóch ostatnich wymienionych organizacji zainteresowani są opublikowaniem części mojej pracy w języku angielskim – trwają rozmowy na ten temat.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej

Od roku 2004 współpracuję z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz z wieloma ministerstwami i urzędami centralnymi. Jestem głęboko przekonana, iż profesjonalizacja administracji publicznej w Polsce wymaga upowszechnienia we wszystkich jej jednostkach zasad nowoczesnego zarządzania. W roku 2013 opublikowałam książkę pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej”. W książce tej przeanalizowałam uwarunkowania prawne funkcjonowania administracji publicznej oraz aktualny stan wiedzy na temat nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególną uwagę poświęciłam zagadnieniom takim jak:

- Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej
- Pojęcie służby cywilnej
- System ocen okresowych w korpusie służby cywilnej
- Tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego
- Metody wspierania rozwoju zawodowego, w tym szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, e-learning, coaching, mentoring, samodoskonalenie pracowników
- Zarządzanie kompetencjami
- Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Ważną częścią książki są studia przypadków – przykłady dobrych praktyk pochodzące z Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego, Głównego Urzędu Statystycznego oraz Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Poniżej zamieszczam fragment recenzji Wojciecha Zielińskiego, zastępcy dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, członka Kolegium Redakcyjnego dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”:

„Jest to pierwsza na rynku pozycja monograficzna poświęcona tematyce ocen i rozwoju zawodowego w administracji publicznej. (...) Dzięki licznym doświadczeniom autorki związanym z ZZL w podmiotach biznesowych, zawiera ona wiele cennych wskazówek, które mogą być źródłem inspiracji dla urzędów administracji publicznej. Dużą zaletą jest również fakt, że oceny rozwiązań funkcjonujących w służbie cywilnej bazują na

solidnej argumentacji i są wolne od funkcjonujących stereotypów.”

Książka wzbudziła duże zainteresowanie ze strony kierownictwa wielu urzędów. Zostałam zaproszona, w charakterze eksperta, do prac zespołu przygotowującego modyfikację systemu ocen okresowych w służbie cywilnej.

Mentoring

Znana od wieków, niezastąpiona relacja mistrz-uczeń coraz częściej wykorzystywana jest we współczesnych organizacjach, przybierając postać ustrukturyzowanych programów mentoringowych. W opublikowanej pod moją redakcją naukową, w roku 2014 książce „Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków” omówiono takie tematy jak:

- współczesne definicje, rodzaje i formy mentoringu
- różnice między mentoringiem a coachingiem, etyka mentoringu
- zadania i kompetencje mentora oraz najważniejsze aspekty jego pracy
- wdrażanie programu mentoringu w organizacji - etapy, dobór par mentor-podopieczny, zadania działu HR, rola przełożonego, "kwartet mentoringu"
- korzyści z programów mentoringowych dla podopiecznych, mentorów i organizacji

Wszystkie te zagadnienia są następnie rozwinięte w studiach przypadków, których autorami są specjaliści biorący udział w przygotowaniu, wdrażaniu i przeprowadzaniu efektywnych programów mentoringu w firmach biznesowych, instytucjach administracji publicznej, na wyższych uczelniach, a także programów mentoringu społecznego. Szczegółowe charakterystyki tych procesów i związanych z nimi doświadczeń mogą być wykorzystane przez pracowników organizacji wdrażających programy mentoringowe.

Coaching kariery

W opublikowanej w 2018 r książce, „Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy” przedstawiłam zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty coachingu kariery. Książka jest pierwszą na polskim rynku

publikacją łączącą tematykę coachingu z nowoczesnym doradztwem zawodowym. Szczególną uwagę poświęciłam zagadnieniom takim jak:

- specyfika działań składających się na coaching kariery,
- podobieństwa i różnice między coachingiem kariery a poradnictwem (doradztwem) zawodowym,
- współczesne podejście do zagadnień kariery zawodowej i obecne modele kariery,
- pojęcie "zatrudnialności" oraz budowanie marki osobistej (*personal branding*),
- coachingowe podejście do zagadnień zarządzania talentami,
- charakterystyka narzędzi coachingu kariery,
- elementy coachingu kariery w pracy HR-owców i menedżerów liniowych,
- praca z różnymi pokoleniami oraz z wybranymi grupami klientów, w tym m.in. z osobami niepełnosprawnymi.

Publikację uzupełniają liczne i zróżnicowane studia przypadków oraz wybrane narzędzia przydatne w coachingu kariery.

Prof. dr hab. Elżbieta Jędrych w swojej recenzji podkreśliła: "Przedstawioną do recenzji monografię uważam za opracowanie ciekawe i bardzo cenne ze względu na nowatorskie ujęcie poruszanych w nim zagadnień. Praca (...) napisana została w oparciu o bardzo bogaty zbiór materiałów źródłowych (polskich i obcojęzycznych), doświadczenia i badania własne Autorki".

Prof. dr hab. Czesław Szmidt stwierdził m.in.: "Oceniam przygotowanie (...) pracy na temat coachingu kariery jako przedsięwzięcie trafne i oryginalne, które może spotkać się z dużym zainteresowaniem czytelników znajdujących się na różnych etapach kariery zawodowej".

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych.

Opublikowane przeze mnie artykuły naukowe koncentrują się na kilku grupach zagadnień:

- 1) Wdrażanie programów coachingu i mentoringu w organizacjach - należy tutaj wymienić następujące prace:

- ✓ *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*,
Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4/2015
 - ✓ *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*
Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3/2016
 - ✓ *Mentoring jako wsparcie rozwoju kadry menedżerskiej firmy Sanofi*,
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4/2016.
 - ✓ *Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*,
Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 43/2017.
 - ✓ *Coaching jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych*,
Forum Oświatowe nr 2(58)2017.
 - ✓ *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*,
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2/2018.
- 2) Zagadnieniach kształtowania marki osobistej (*personal branding*) oraz marki pracodawcy (*employer branding*) - należy tutaj wymienić następujące prace:
- ✓ *Interesariusze czy ambasadorowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*,
Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 44(6)/2015
 - ✓ *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim*,
Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 40/2016.
- 3) Etycznych aspektach zarządzania organizacjami:
- ✓ *Mobbing: zagrożenie dla firmy i dla pracowników*,
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2, 2003
 - ✓ *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych*,
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2/2007
 - ✓ *Kodeksy etyczne instrumentem good governance organizacji*,
Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 55(4)2017 (we współpracy z E. Jędrych).
- 4) Szansach i zagrożeniach związanych z wdrażaniem zarządzania opartego na dowodach w praktykę działania współczesnych organizacji:
- ✓ *Evidence based management: czego menedżerowie mogą się nauczyć od (dobrych) lekarzy?*
Problemy Zarządzania nr 2(68) cz. 2/2017.
- 5) Analizie podobieństw i różnic między zarządzaniem zasobami ludzkimi w biznesie oraz w administracji publicznej:

- ✓ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach komercyjnych i w administracji publicznej. Czego biznes może uczyć się od służby cywilnej?*
Zarządzanie Publiczne nr 1/2018.

Znaczną część mojej aktywności poświęcam pisaniu artykułów, których celem jest upowszechnianie zasad naukowego zarządzania w różnych środowiskach zawodowych, w tym zwłaszcza dyrektorów personalnych firm różnych branż i wielkości oraz kadry kierowniczej organizacji oświatowych. Wspomniane teksty drukowane są w czasopismach branżowych, takich jak m.in.: „Dyrektor Szkoły”, „Personel i Zarządzanie”, „Personel Plus”. Artykuły te umieściłam w bibliografii, określając je mianem popularno-naukowych.

Znaczną część mojej aktywności naukowej zajmuje także opracowywanie recenzji książek i artykułów. Listę tych recenzji zamieszczam w dokumencie Wykaz dorobku.

Bibliografia

Książki (monografie)

- M. Sidor-Rządkowska, Rozprawa doktorska: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* - obroniona w roku 1994, wydanie książkowe Polska Akademia Nauk, Warszawa 1997, stron 110, ISBN 83-85618-38-4.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen okresowych*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, wydanie II Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, wydanie III Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2006, wydanie IV Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, wydanie V Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, stron 255, ISBN 978-83-264-4150-9.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, stron 217, ISBN 978-83-7526-709-9.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wydanie I Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, stron 213, ISBN 978-83-7526-724-2.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, wydanie I Wydawnictwo

Wolters Kluwer, Warszawa 2006, wydanie II Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, stron 252, ISBN 978-83-264-1331-5.

- M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009, stron 311, ISBN 978-83-7526-680-1.
- M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, stron 202, ISBN 978-83-264-3785-4.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013, stron 204, ISBN 978-83-264-3785-4.
- M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014, stron 204, ISBN 978-83-264-3256-9.
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, stron 200, ISBN 978-83-8124-551-7.

Rozdziały w książkach

- M. Sidor-Rządkowska, *Rozstanie z pracownikiem – aspekty społeczne*, [w:] A. Gwarek, M. Sidor-Rządkowska, M. Skibicka – Ghaley, *Rozwiązanie stosunku pracy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
- M. Sidor-Rządkowska, *Między bezradnością a zaradnością – inicjatywy rodziców dzieci niepełnosprawnych*, [w:] B. Rysz-Kowalczyk, B. Szatur-Jaworska (red.), *Wokół teorii polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003.
- M. Sidor-Rządkowska, *Efektywne motywowanie pracowników – zasady ogólne*, [w:] R. Rojewski (red.), *Motywowanie, Wynagradzanie, Nagradzanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 2004.
- M. Sidor-Rządkowska, *Sztuka organizowania efektywnych zebrań*, [w:] A. Filiks, I. Kucharewicz, M. Leśnikowska-Marciniak, M. Sidor-Rządkowska, *Prezentacje*,

wystąpienia publiczne i prowadzenie spotkań, (e-book), Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

- M. Sidor-Rządkowska, *Co dalej z rozwojem pracowników?* [w:] G. Gierszewska (red.), *Co dalej z zarządzaniem?* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2018.

Artykuły naukowe

- M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing: zagrożenie dla firmy i dla pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2, 2003
- M. Sidor-Rządkowska, *Trudna sztuka rozstań. Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 5, 2003
- M. Sidor-Rządkowska, *Kierowanie ludźmi w procesie zarządzania projektem*, Zarządzanie Zmianami. Biuletyn Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania nr 3, 2003
- M. Sidor-Rządkowska, *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2/2007
- M. Sidor-Rządkowska, *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4/2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Interesariusze czy ambasadorowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 44(6)/2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia* Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3/2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring jako wsparcie rozwoju kadry menedżerskiej firmy Sanofi*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4/2016.
- M. Sidor-Rządkowska, *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 40/2016.
- M. Sidor-Rządkowska, *Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 43/2017, DOI: 10.5604/01.3001.0009.8134, ISSN: 1734-087X
- E. Jędrych, M. Sidor-Rządkowska, *Kodeksy etyczne instrumentem good governance organizacji*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 55(4) 2017, ISSN: 2353-2688.

- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych*, Forum Oświatowe nr 2(58) 2017, ISSN: 0867-0323.
- M. Sidor-Rządkowska, *Evidence based management: czego menedżerowie mogą się nauczyć od (dobrych) lekarzy?* Problemy Zarządzania vol.15, nr2(68), cz.2, 2017, ss.111-124 DOI:10.7172/1644-9584.68.7
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2/2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach komercyjnych i w administracji publicznej. Czego biznes może uczyć się od służby cywilnej?* Zarządzanie Publiczne nr 1/2018.

Artykuły popularno-naukowe

- M. Sidor-Rządkowska, *Mniej formalizmu, więcej rozmowy (1). Pułapki i błędy w procesie oceny pracowników*, Personel i Zarządzanie, październik 2004
- M. Sidor-Rządkowska, *Mniej formalizmu, więcej rozmowy (2). Jak uniknąć błędów w procesie oceny pracowników?* Personel i Zarządzanie, listopad 2004
- M. Sidor-Rządkowska, *Rekrutacja i selekcja pracowników w małej firmie*, Personel i Zarządzanie, grudzień 2004
- M. Sidor-Rządkowska, *Szkolenia i rozwój pracowników w małej firmie*. Personel i Zarządzanie, styczeń 2005
- M. Sidor-Rządkowska, *Ocenianie pracowników w małej firmie*, Personel i Zarządzanie, luty 2005
- M. Sidor-Rządkowska, *Testowanie z zasadami. Zastosowanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*, Personel i Zarządzanie, kwiecień 2005
- M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing w oświacie*, Publikacje Elektroniczne Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, wrzesień 2005

- M. Sidor-Rządkowska, *Co naprawdę oznacza termin „zaangażowanie” i czy można je rzetelnie zmierzyć?* Ekspert Personalny – porady, Personel i Zarządzanie, październik 2005
- M. Sidor-Rządkowska, *Odejść z klasą*, Wypowiedź dla miesięcznika Business Class, listopad 2005
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm (1)*. Personel i Zarządzanie, luty 2006
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm (2)*. Personel i Zarządzanie, marzec 2006
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie oparte na kompetencjach w praktyce firm (3)*. Personel i Zarządzanie, kwiecień 2006
- M. Sidor-Rządkowska, *Lekcja pokory. Jak wzmacniać zaangażowanie pracowników?* Wypowiedź dla miesięcznika Manager Magazin, wrzesień 2006
- M. Sidor-Rządkowska, *Procedury przygotowawcze dla oceny pracowników metodą Development Centre*, Personel i Zarządzanie, grudzień 2006
- M. Sidor-Rządkowska, *Zasady realizacji oceny pracowników metodą Development Centre*, Personel i Zarządzanie, styczeń 2007
- M. Sidor-Rządkowska, *Ocena w natarciu (1). Etapy 360-stopniowej oceny pracowników*, Personel i Zarządzanie, październik 2008
- M. Sidor-Rządkowska, *Ocena w natarciu (2). Szanse i zagrożenia związane z dokonywaniem oceny przez poszczególne osoby i grupy osób*, Personel i Zarządzanie, listopad 2008
- M. Sidor-Rządkowska, *Ocena w natarciu (3). Przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej*, Personel i Zarządzanie, grudzień 2008
- M. Sidor-Rządkowska, *Pracownicy z kluczem*, Personel Plus, kwiecień 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Murarz i katedra*, Personel Plus, maj 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Gdy szef „wzywa na coaching”*, Personel Plus, czerwiec 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Coachować każdy może...?* Personel Plus, lipiec-sierpień 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Ambasadorowie firm*, Personel Plus, październik 2010

- M. Sidor-Rządkowska, *Niektórych pytań lepiej nie zadawać*, Personel Plus, listopad 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Rekruterzy bez zasad*, Personel Plus, grudzień 2010
- M. Sidor-Rządkowska, *Rekrutacja jak źródło rzeki*, Personel Plus, styczeń 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Błędy w sztuce oceny*, Personel Plus, luty 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *10 błędów oceny 360 stopni*, Personel Plus, marzec 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Każdy kierownik to menedżer personalny*, Personel Plus, marzec 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Wymiana wizytówek to nie networking*, Personel Plus, kwiecień 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Networking to coś więcej niż polisa od utraty pracy*, Personel Plus, czerwiec 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Wiedza, umiejętności czy postawa?* Personel Plus, lipiec 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *De-teaching*, Personel Plus, sierpień 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *X, Y, Z*, Personel Plus, wrzesień 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Chwiejna (?) równowaga*, Personel Plus, październik 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Restrukturyzacja fair play*, Personel Plus, listopad 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Potęga optymizmu*, Personel Plus, grudzień 2011
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie talentami – sensowna moda*, Personel Plus, styczeń 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Polski HR okrzepl i nie ulega modom*, Personel Plus, luty 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Mody w zarządzaniu, czyli klasyka zawsze na czasie*, Personel Plus, marzec 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *HR nie umiera – ma się coraz lepiej*, Personel Plus, kwiecień 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Coach mhm...*, Personel Plus, maj 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Nie denerwuj się, że się denerwujesz*, Personel Plus, czerwiec 2012

- M. Sidor-Rządkowska, *Assessment a Development Center*, Personel Plus, lipiec 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Menedżer HR*, Personel Plus, październik 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Wsparcie indywidualne – executive coaching*, Personel Plus, listopad 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Blended learning 2013*, Personel Plus, grudzień 2012
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat mentoringu*, Personel Plus, styczeń 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat zarządzania wiedzą*, Personel Plus, luty 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *HR-owy skansen?* Personel Plus, marzec 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Exit interview*, Personel Plus, kwiecień 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat restrukturyzacji*, Personel Plus, maj 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Nie bójmy się pilotażu*, Personel Plus, czerwiec 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Małe jest (bywa?) piękne*, Personel Plus, lipiec 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat samokształcenia*, Personel Plus, sierpień 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring – proste pytania, nietatwe odpowiedzi*, Personel Plus, wrzesień 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Atrakcyjna kafeteria*, Personel Plus, listopad 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Trendy 2014*, Personel Plus, grudzień 2013
- M. Sidor-Rządkowska, *Realistyczny obraz pracy*, Personel Plus, styczeń 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Coachingowy styl zarządzania*, Personel Plus, luty 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Czy warto udzielać rad?* Personel Plus, marzec 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Czy warto stosować testy?* Personel Plus, kwiecień 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Trudne decyzje*, Personel Plus, maj 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring – naprawdę dobra praktyka*, Personel Plus, czerwiec 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencje profesjonalnego trenera*, Personel Plus, lipiec 2014

- M. Sidor-Rządkowska, *Bo do tanga trzeba dwojga...*, Personel Plus, sierpień 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery*, Personel Plus, wrzesień 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching i mentoring – pożyteczna moda*, Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej, październik 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Mała czy duża firma?* Personel Plus, październik 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching i mentoring – wspieranie rozwoju zawodowego*, Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej, listopad 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat rozwoju zawodowego*, Personel Plus, listopad 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching jako forma wsparcia rozwoju uczniów*, Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej, grudzień 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny HR*, Personel Plus, grudzień 2014
- M. Sidor-Rządkowska, *Syndrom myślenia grupowego*, Personel Plus, styczeń 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Kwartet mentoringu*, Personel Plus, luty 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *O zaangażowaniu raz jeszcze*, Personel Plus, marzec 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Budowa uczącej się organizacji*, Personel Plus, kwiecień 2015
- M. Sidor Rządkowska, *Biznes czy administracja?*, Personel Plus, maj 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych*, Personel Plus, maj 2015
- M. Sidor Rządkowska, *Idealne rozwiązanie?*, Personel Plus, czerwiec 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencje profesjonalnego mentora*, Personel Plus, lipiec 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie systemów wynagrodzeń*, Personel Plus, sierpień 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Motywowanie jako istota zarządzania*. Meritum. Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny, nr 3(38) /2015.
- M. Sidor-Rządkowska, *Ocena przełożonych przez podwładnych*, Personel Plus, październik 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching wewnętrzny*, Personel Plus, listopad 2015
- M. Sidor-Rządkowska, *Personal branding*, Personel Plus, grudzień 2015

- M. Sidor-Rządkowska, *Niedoszły pracownik ambasadorem marki*, Personel Plus, styczeń 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat samooceny*, Personel Plus, luty 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Dlaczego (niektórzy) ludzie źle pracują?*, Personel Plus, marzec 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Wzajemne inspiracje*, Personel Plus, kwiecień 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Oceniać czy nie oceniać?* Personel Plus, maj 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Czy warto być mentorem?* Personel Plus, czerwiec 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *(Bez) błędna ocena*, Personel Plus, lipiec 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Kilka uwag na temat zarządzania wiekiem*, Personel Plus, sierpień 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *HR w małej firmie*, Personel Plus, wrzesień 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Coaching jako wsparcie przywództwa*, Dyrektor Szkoły. Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej, nr 8/2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Wynagrodzenie za kompetencje*, Personel Plus, październik 2016
- M. Sidor-Rządkowska, *Każdemu wedle potrzeb. Coaching i mentoring w organizacji*, Personel Plus, listopad 2016.
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring formalny a nieformalny*, Personel Plus, grudzień 2016.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kandydat spoza czy ze środowiska pracy?* Personel Plus, styczeń 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Trudna sztuka delegowania zadań*, Personel Plus, luty 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Siła tradycji*, Personel Plus, marzec 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *EB HRM*, Personel Plus, kwiecień 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring niejedno ma imię*, Personel Plus, maj 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Sytuacyjny przywódca*, Personel Plus, czerwiec 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Między coachingiem a doradztwem zawodowym*, Personel Plus, lipiec 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Benchmarking dobry na wszystko?* Personel Plus, sierpień 2017.

- M. Sidor-Rządkowska, *Specyfika coachingu kariery*, Personel Plus, wrzesień 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Executive coaching – moda czy autentyczna potrzeba?* Personel Plus, październik 2017.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kluczowa kompetencja*, Personel Plus, listopad 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Czas karierowych surferów*, Personel Plus, grudzień 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Co dalej z zarządzaniem talentami*, Personel Plus, styczeń 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Obraz organizacji w oczach pracowników*, Personel Plus, luty 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kariera zawodowa – planowanie czy szczęśliwy przypadek?* Personel Plus, marzec 2019.
- M. Sidor-Rządkowska, *Coach – człowiek, który pyta*, Personel Plus, kwiecień 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Kariera zawodowa: pociąg czy samochód terenowy?* Personel Plus, maj 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Rekrutacja 4.0*, Personel Plus, czerwiec 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzać bez oceniania?* Personel Plus, lipiec 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Ważny element zarządzania różnorodnością*, Personel Plus, sierpień 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Istota oceny 360^o*, Personel Plus, wrzesień 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Model GROW*, Personel Plus, październik 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *LIFO czy FIFO?* Personel Plus, listopad 2018.
- M. Sidor-Rządkowska, *Design thinking – moda czy konieczność?* Personel Plus, grudzień 2018.

Małgorzata Sidor-Rządkowska