

Mentoring w zarządzaniu kompetencjami. Rekomendacje dla instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz

Mentoring in competence management.

Recommendations for Institutes of the Łukasiewicz Research Network

Key words: mentor, mentoring, management, competence.

Abstract: The article presents the assumptions of mentoring as a method of work based learning. Paper points to its particular role in recruiting and maintaining highly qualified staff (incl. researchers) in relation to the social megatrends currently observed. Both the benefits and potential risks associated with the implementation of mentoring programmes have been identified. In making recommendations for SBL institutes, the most important factors determining the success of mentoring have been identified.

Słowa kluczowe: mentor, mentoring, zarządzanie, kompetencje.

Streszczenie: Artykuł prezentuje założenia mentoringu jako metody rozwoju kompetencji w środowisku pracy. Wskazuje na jego szczególną rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu wysoko kwalifikowanej kadry (m.in. badawczej) w odniesieniu do obserwowanych aktualnie megatrendów społecznych. Wskazano zarówno korzyści, jak i potencjalne zagrożenia towarzyszące wdrażaniu programów mentoringowych. Formułując rekomendacje dla instytutów SBŁ, wytypowano najważniejsze czynniki warunkujące sukces mentoringu jako alternatywy dla masowych form edukacji i szkoleń, które stają się dziś niewystarczające.

Wprowadzenie - mentoring jako odpowiedź na współczesne megatrendy społeczne

Wśród fundamentalnych tendencji przekształcających współczesną kulturę, społeczeństwo, gospodarkę i politykę badacze wskazują przemiany technologiczne, z którymi wiąże się rosnący deficyt kreatywnych kadr (przy nadmiarze pracowników potrafiących dobrze wykonywać rutynowe czynności) oraz starzenie się społeczeństw (prognozy Komisji Europejskiej mówią, iż do roku 2050 co trzeci Europejczyk będzie seniorem¹). Wymienione megatrendy wywierają wpływ na konieczność zmian

¹ Raport Eurostat: Ageing Europe. Looking at the lives of older people in the EU.2019 edition; <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10166544/KS-02-19%E2%80%91EN-N.pdf/c701972f-6b4e-b432-57d2-91898ca94893> [dostęp: 28.09.2020]

systemu edukacji i kształtowania kompetencji². Jedną z ważniejszych potrzeb wydaje się potrzeba lepszego korzystania z unikalnego zasobu kapitału ludzkiego, jaki stanowią pracownicy starsi – doświadczeni zawodowo i życiowo. Wskazuje na to również Badanie Kapitału Ludzkiego (BKL) monitorujące zapotrzebowanie na kompetencje na rynku pracy, wg których, aż 70% pracodawców ma problemy ze znalezieniem pracowników z wymaganymi kompetencjami. Szczególny deficyt odczuwalny jest w stosunku do kandydatów o profilu technicznym (PARP, 2019). Dlatego fakt koegzystowania na obecnym rynku pracy kilku pokoleń pracowników należy wykorzystać z jak największym „zyskiem” dla najliczniejszej grupy – tzw. milenialsów. Według badań, do 2025 roku będą oni stanowili 75% ogółu osób pracujących w firmach i organizacjach (Deloitte, 2019).

Baby boomers 1946-1964	Pokolenie „X” 1965-1979	Pokolenia „Y” (Milenialsi) 1980-1994	Pokolenie „Z” 1995- ...
<ul style="list-style-type: none"> • Etos pracy (dyspozycyjność) • Lojalność wobec pracodawcy • Niechęć do zmian • Żyją żeby pracować 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokolenie PRL • Szukanie tzw. „work life balance” • Praca jest bardzo ważna 	<ul style="list-style-type: none"> • Częste zmiany miejsca pracy • Wolność, elastyczność • Szczęście daje im to, co poza pracą • Pracują aby żyć 	<ul style="list-style-type: none"> • praca zdalna • różnorodność zadań, wielozadaniowość • swoboda działania • dynamiczne środowisko pracy • „dzieci ICT”
56–74	41–55	26–40	poniżej 26 lat

w 2020 roku
są w wieku

Na tym tle wyłania się rosnące znaczenie różnorodnych działań, które dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Działania te można objąć wspólnym terminem – **zarządzanie wiekiem**. Mentoring jest jednym z nich. Badania (BKL) wykazały, że 63% milenialsów wskazało brak możliwości rozwoju jako przyczynę zmiany miejsca pracy oraz że z puli osób pracujących dłużej niż 5 lat aż 68% badanych potwierdziło, iż chciałoby mieć mentora (PARP, 2019).

Ośrodek Badań i Rozwoju Edukacji Zawodowej Ł-ITeE włącza się w prace dotyczące procesów rozwoju zawodowego w środowisku pracy, w tym również mentoringu. Od 2010 r. zrealizowano szereg przedsięwzięć, w tym międzynarodowych (program ERASMUS+), np.: *Certification of Mentors and Tutors* (CertiMenTu; 2012-2014); *Implementation of the certification model for mentors in the subsector of eco-industry* (Eco-Mentor; 2016–2018); *Micro-Entrepreneurship Supportive Mentoring System Development for Women with fewer Opportunities in Rural* (F2F-Trust; 2019–2021). W ramach wymienionych projektów, na bazie doświadczeń międzynarodowych partnerstw m.in. zdefiniowano kompetencje mentora zgodnie z założeniami EQF, opracowano moduły szkoleniowe dla mentorów, zgromadzono zestaw narzędzi wspomagających ich pracę (Religa, 2011). Szczegółowe rezultaty ww. projektów

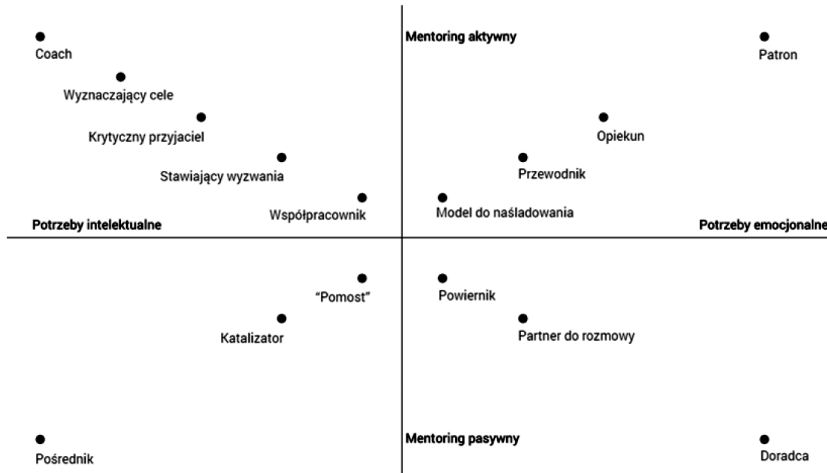
² Poza horyzont. Kurs na edukację. Przyszłość systemu rozwoju kompetencji w Polsce. Fundacja GAP, MSAP Kraków 2020; [dostęp: 25.09.2020]

prezentowane były m.in. we wcześniejszych numerach niniejszego czasopisma³. Tym razem chciałabym podzielić się ogólniejszymi przemyśleniami wynikającymi z doświadczeń pozyskanych w toku ostatnich 10 lat pracy w Ośrodku oraz z doświadczeń innych badaczy tematyki mentoringu dostępnych w publikacjach.

Mentoring jako metoda rozwoju kompetencji w środowisku pracy

Mentoring jest jedną z metod rozwoju kompetencji pracowników w środowisku pracy. Jego geneza sięga starożytności. Mityczny Mentor (z gr. „myśliciel”) był przyjacielem Odyseusza, mędrcem, któremu król przed wypłynięciem na wojnę trojańską powierzył opiekę nad żoną i synem Telemachem. Mentor miał za zadanie przygotować Telemacha do objęcia funkcji króla.

Idea mentoringu dojrzewała przez wieki. Ważnym etapem jej rozwoju było średniowiecze z jego kulturą rzemieślniczą i relacją mistrz–czeladnik, kiedy to mistrz był nie tylko nauczycielem zawodu, ale zaświadczał, że uczeń zarówno zna fach, jak i prezentuje określone cechy charakteru oraz wyznaje wartości danego środowiska branżowego. Dziś korzystamy z tej historycznie ukształtowanej metodyki, a terminu „mentor” używamy jako określenia nauczyciela, mistrza, autorytetu, który warto naśladować⁴. Pojęcie to nie jest jednak proste ani jednowymiarowe (rys. 1).



Rys. 1. Model mentoringu (Clutterbuck, 2002)

³ Patr: J. Religa, E. Błaszczuk, J. Sitek: *Mentoring w rozwoju kompetencji zawodowych w „eko przemyśle”*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych nr 4, 2018; J. Religa, *Kompetencje europejskich mentorów i tutorów*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych nr 2, 2014.

⁴ Stowarzyszenie mentorów PROMENTOR: <https://www.promentor.pl> [dostęp: 25.06.2020]

Z perspektywy przedsiębiorstwa/institucji/organizacji mentorem może być wieloletni pracownik, którego doświadczenie oraz rozwinięte kompetencje społeczne umożliwiają pełne pasji odkrywanie i rozwijanie potencjału innego – mniej doświadczonego pracownika dowolnego działu i szczebla. Mentor zna zasady pracy w firmie oraz posiada wiedzę i umiejętności do wykonywania swoich zadań w sposób efektywny i profesjonalny⁵.

Również pojęcie „mentoringu” nie jest w literaturze zdefiniowane w sposób jednoznaczny. Przegląd współczesnych definicji mentoringu prezentuje się bogato. Oto kilka z nich:

- Relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji (Karwalla 2009);
- Rodzaj pomocy udzielanej jednej osobie przez drugą w dokonaniu znaczącego przełomu w wiedzy, pracy i sposobie myślenia” (Gilles Gambade 2013);
- Dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia (Europejskie Centrum Mentoringu <https://emccpoland.org/> za Clutterbuck, 2002);
- Relacja między mentorem/mistrzem a mentee/klientem, polegająca na tym, że mentee wspierany przez mentora – jego wiedzę, doświadczenie i osobowość – poznaje i rozwija siebie, definiując i realizując własne cele i wizję własnej osoby w obszarze zawodowym i/lub osobistym (Stowarzyszenie PROMENTOR www.promentor.pl).

Elementem spójnym dla ww. definicji jest długoterminowość relacji mistrz–uczeń oraz **istota tejże relacji polegająca przede wszystkim na intensywnym słuchaniu, prezentowaniu wzoru do naśladowania oraz dzieleniu się radami i sugestiami**. O skuteczności relacji mentorskiej decydują: zaufanie, szczerłość i otwartość komunikacji, jak też wzajemna akceptacja, gotowość do wpływania na siebie i spójny system wartości obu stron.

Biorąc pod uwagę charakter relacji łączących mentora i podopiecznego, wyróżnić można kilka rodzajów mentoringu (Sidor-Rządkowska, 2014), np.:

- Formalny (inicjowany przez pracodawcę)/ nieformalny (relacje rozwijane się w sposób naturalny, bez ingerencji organizacji) (tab. 1);
- Hierarchiczny (mentorem jest osoba 2 szczeble wyżej w hierarchii organizacji)/ lateralny (między pracownikami z równorzędnych stanowisk);

⁵ A. Wiczorkowska: Mentoring w formie metodą wykorzystania kompetencji i doświadczenia zawodowego pracowników: <https://www.slideshare.net/Wiczorkowska/mentoring-w-firmie-metod-wykorzystania-kompetencji-i-dowiadczenia-zawodowego-pracownikw>; [dostęp: 05.10.2020]

- Intermentoring (mentor jest jednocześnie uczniem, a uczeń–mentorem w określonym obszarze wiedzy i umiejętności; często międzypokoleniowy);
- Mentoring branżowy – mentor powoływany jest przez organizacje zawodowe w celu wspierania kandydata pragnącego uzyskać lub podwyższyć określone kwalifikacje;
- Mentoring edukacyjny, w tym zwłaszcza mentoring akademicki. Jego celem jest uzupełnianie masowych form kształcenia relacją mistrz–uczeń; może stać się ważnym krokiem w kierunku dopasowywania kwalifikacji absolwentów do potrzeb rynku pracy;
- Mentoring społeczny – przeznaczony dla osób znajdujących się w trudnym położeniu życiowym i inne.

Tabela 1. Charakterystyka porównawcza mentoringu formalnego i nieformalnego

Cechy mentoringu formalnego	Cechy mentoringu nieformalnego
<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie zarówno mentora, jak i podopiecznego przez organizację (np. udział w szkoleniach); • Presja czasowa; • Dokładniej określone cele procesu i zadania; 	<ul style="list-style-type: none"> • Budowa zaufania staje się łatwiejsza, gdy nie odbywa się pod presją czasu (mentoring formalny); • Mentorzy nieformalni pełnią tę funkcję z własnego wyboru, a nie ze względu na ciężące na nich zobowiązania wobec organizacji, poziom ich zaangażowania bywa więc znacznie większy; • Dopasowanie osobowościowe pary mentor–podopieczny jest na ogół większe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sidor-Rządkowska, 2014.

Głównymi i najważniejszymi uczestnikami programów mentoringowych są osoby, których kompetencje są rozwijane – tzw. podopieczni (mentee). Jednakże korzyści wynikające z wdrożenia takiego programu w organizacji czy przedsiębiorstwie obejmują nie tylko tę grupę uczestników, ale również mentorów oraz organizację, jako taką (tab. 2).

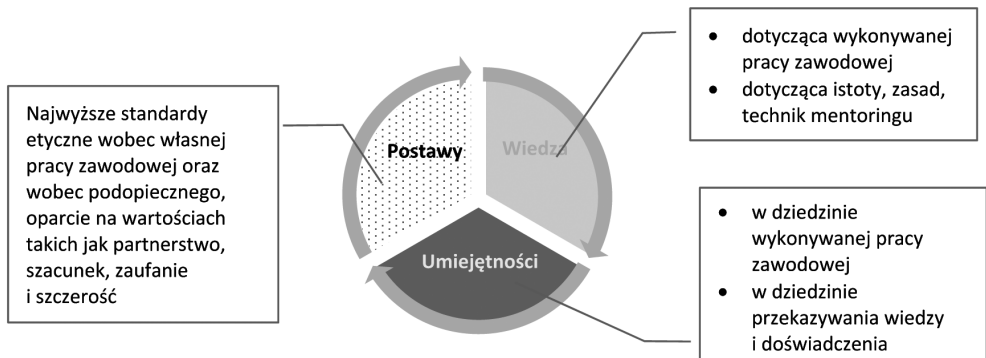
Tabela 2. Korzyści dla różnych grup uczestników procesu mentoringu (wybór własny)

Korzyści dla podopiecznego (mentee)	Korzyści dla mentora	Korzyści dla organizacji
Wzrost wiedzy i umiejętności = Rozwój zawodowy i wsparcie kariery	Poczucie satysfakcji z własnych osiągnięć zawodowych i prestiżu	Wsparcie procesu zarządzania wiedzą (faktyczna realizacja idei uczącej się organizacji)
Kształtowanie postawy wobec wykonywanej pracy (np. nieuchronność porażek)	Poczucie inspiracji i pobudzonej kreatywności (świeże spojrzenie na utarte schematy działania)	Wsparcie procesów zarządzania wiekiem (różnice wieku i doświadczenia okazują się wartością, nie obciążeniem)
Przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania i testowania różnych koncepcji działania – dzięki wsparciu mentora podopieczny nie boi się nowych wyzwań	Aktualizacja posiadanej wiedzy/konieczność bycia na bieżąco	Wsparcie polityki szkoleniowej (np. ograniczenie kosztów szkoleń zewnętrznych)
Rozwój kompetencji komunikacyjnych (słuchania, prowadzenia dyskusji, obrony własnego zdania)	Rozwój kompetencji komunikacyjnych (słuchania, przekazu informacji zwrotnej, konstruktywnej krytyki)	Budowanie alternatywnych ścieżek kariery (mentorska obok menedżerskiej i specjalistycznej)
	Rozwój kompetencji pedagogicznych	Profilaktyka zjawiska wypalenia zawodowego Zmniejszenie fluktuacji pracowników (szczególnie młodych)

Obok wymienionych wyżej korzyści znaleźć można również szereg innych, podobnie jak i zagrożeń wynikających z procesu mentoringu. Wśród najważniejszych autorzy wymieniają: możliwość pogorszenia stosunków interpersonalnych w organizacji, wytworzenie poczucia zagrożenia u bezpośredniego przełożonego, możliwość powielania niekorzystnych elementów kultury organizacyjnej, utrwalania stereotypów poprzez wzorowanie się pracownika na wypróbowanych metodach postępowania przekazywanych przez opiekuna-mentora.

Jednym ze sposobów uniknięcia niektórych z wymienionych zagrożeń jest staranny dobór mentorów wśród kadry organizacji oraz próba jak najlepszego „dopasowania” mentora do podopiecznego zarówno pod względem merytorycznych celów procesu rozwoju, jak i postaw czy temperamentu obu uczestników procesu.

Na profil kompetentnego mentora składają się trzy komplementarne elementy (wiedza, umiejętności, postawy) z dwóch podstawowych obszarów: dziedziny wykonywanej pracy zawodowej oraz samego mentoringu (rys. 2).



Rys. 2. Kompetencje mentora

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sidor-Rządkowska, 2014.

Wyniki projektów międzynarodowych *CertiMentu*, *EcoMentor* wykazały, że zestaw kompetencji mentora powinien pozwalać mu na efektywne wykonywanie następujących zadań zawodowych (Religa, 2014):

- Budowanie dobrych relacji z osobami uczącymi się w procesie mentoringu;
- Współpraca i wzajemne wspieranie się;
- Planowanie, negocjowanie i realizowanie programu szkoleń na stanowisku pracy;
- Wspieranie i motywowanie podopiecznego/osoby uczącej się na stanowisku pracy;
- Monitorowanie postępów i przekazywanie informacji zwrotnej;
- Ewaluowanie programu szkolenia na stanowisku pracy.

Spostrzeżenia, wnioski

W czasach, gdy masowe formy edukacji i szkoleń stają się niewystarczające, coraz więcej organizacji zainteresowanych jest wdrożeniem mentoringu do własnej kultury organizacyjnej i poszukuje wsparcia w tym zakresie (Sidor-Rządkowska, 2014). Megatrendy dotyczące starzejącej się kadry oraz deficytu pracowników kreatywnych (szczególnie w dziedzinach technicznych) nie omijają również instytutów badawczych SBŁ. Badacze starsi wiekiem i bogaci doświadczeniem zawodowym, którzy gromadzili i rozwijali swoje kompetencje w toku całego okresu aktywności badawczo-naukowej, stopniowo opuszczają szeregi pracowników instytutów. Z przeprowadzonych badań własnych oraz dostępnych publikacji wynika, iż osoby nowo zatrudniane, w szczególności jako następcy utytułowanych pracowników o unikalnych umiejętnościach (np. badawczych, technicznych) stanowią dziś jedną z głównych grup, których rozwój w środowisku pracy przy wsparciu mentora może zapewnić ciągłość i stały progres prac badawczych realizowanych w instytutach.

Z drugiej strony – tej formy wsparcia własnego rozwoju zawodowego oczekuje rzesza młodych pracowników (PARP, 2019). Zarówno publikacje krajowe, jak i zagraniczne wskazują, że właściwy przebieg okresu adaptacyjnego to wciąż niedoceniony czynnik sukcesu organizacji. Powodem jest najczęściej nieprawidłowy przebieg okresu adaptacyjnego (ludzie najczęściej rezygnują z pracy w ciągu pierwszego roku zatrudnienia), poczucie osamotnienia i dezorientacji wynikające z braku doświadczenia i nieznamomości podstawowych reguł panujących w firmie. W wielu firmach wyznaje się zasadę „rzucania nowych zatrudnionych na głęboką wodę”, przy czym nie oznacza to bynajmniej zlecenia im zadań będących wyzwaniem, lecz jedynie brak zainteresowania przeżywanymi przez nich trudnościami. Założenie, że nowi pracownicy „jakoś sobie poradzą”, bywa powszechne (Sidor-Rządkowska, 2014). Wielu z nas spotkało się z taką sytuacją w swojej karierze, czy to w roli osoby nowo zatrudnianej, nieformalnego opiekuna (mentora) nowego pracownika, czy też zupełnie postronnego obserwatora.

Dostępne wyniki badań wskazują, że procesy mentoringowe mogą stanowić istotne wsparcie w realizacji skutecznej polityki zatrudnieniowej i szeroko rozumianej polityki kadrowej w instytucjach SBŁ. Mam tu na względzie tzw. mentoring formalny oznaczający oficjalne wsparcie (głównie organizacyjne) ze strony instytucji zarówno dla mentora, jak i osoby poddawanej mentoringowi. Oczywiście nie należy zapominać o tym, że w niektórych jednostkach organizacyjnych instytucji SBŁ różnego szczebla (zakłady, ośrodki, centra) funkcjonuje z powodzeniem mentoring nieformalny, będący naturalną formą dzielenia się wiedzą i umiejętnościami przez osoby bardziej doświadczone. Jest to proces stanowiący nieodłączny element funkcjonowania tych zespołów. Nie jest jednak wszechobecnym standardem, a co za tym idzie jego skuteczność jest ograniczona.

Niezwykle istotnym warunkiem efektywnego wdrażania mentoringu jest również pozyskanie dla tej idei bezpośrednich przełożonych w jednostkach organizacyjnych, w których planowane jest wdrożenie procesu mentoringowego. Bez ich wsparcia i zaangażowania nawet najbardziej kompetentnym mentorom trudno będzie pokonać chociażby przeszkody natury ludzkiej (np. niechęć do wchodzenia w nowe obszary działalności), czy też znaleźć przyzwolenie/poparcie dla potrzeby poświęcenia swojego czasu pracy na rozmowy z podopiecznym.

Elementem uzupełniającym wspomnianą dotychczas triadę (mentor, podopieczny, bezpośredni przełożony) jest dział Human Resources (HR). To na nim spoczywa większość zadań organizacyjnych, bez których efektywne wdrożenie procesu mentoringu będzie bardzo utrudnione lub nawet niemożliwe. Z pewnością jest to kluczowy element tzw. kwartetu mentoringu. Do najważniejszych zadań działu HR w zakresie wdrażania programu mentoringowego należy: dbałość o właściwą komunikację dotyczącą programu w skali całej organizacji; współuczestnictwo w doborze zarówno kandydatów na mentorów, jak i kandydatów na podopiecznych; zapewnienie odpowiednich programów szkoleniowych mentorom oraz spotkań informacyjnych z podopiecznym; koordynowanie działań dotyczących doboru par

mentor–podopieczny oraz monitorowanie przebiegu programu. Dopiero taki komplementarny zestaw uczestników programu mentoringowego daje szansę na jego powodzenie w skali instytucji.

Podsumowanie

Jako jedna z form rozwoju kompetencji w środowisku pracy, mentoring wpisuje się w obserwowane od dekady wzmożone zainteresowanie Komisji Europejskiej formami kształcenia i szkoleń zawodowych na stanowiskach pracy (ang. *Work-Based Learning* – WBL). Europejscy ministrowie ds. kształcenia i szkolenia zawodowego już w 2010 roku wskazali w swoim komunikacie z Brugii, iż WBL stanowi fundament spójności społecznej aktualnych i przyszłych pracowników oraz podstawę ich rozwoju zawodowego i osobowego⁶. Podobnie znaczącą rolę przypisano WBL w dążeniu krajów europejskich do osiągnięcia celów strategii *Edukacja i szkolenia 2020(ET2020)*, w szczególności w uzyskaniu wzrostu stopy zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat do 75%⁷.

Mimo tak dużego zainteresowania politycznego potencjał uczenia się na stanowisku pracy wydaje się ciągle niewykorzystywany, szczególnie w sektorze edukacji ustawicznej (pozycja i znaczenie WBL w edukacji szkolnej jest znacznie silniejsza i poparta w niektórych krajach długimi tradycjami dualnego szkolnictwa zawodowego).

Mentoring w swej istocie wpisuje się w koncepcję rozwoju zawodowego w środowisku pracy. Doświadczenia pokazują, że nie należy go jednak traktować jako bezkosztowej alternatywy dla szkoleń. Jest bowiem metodą bardzo wymagającą ze względu na zaangażowanie czasu pracy mentorów, podopiecznych i innych osób realizujących program (w tym dział HR, kierownictwo firmy). Profesjonalne wdrożenie mentoringu jest procesem wieloetapowym, wymagającym czasu, prac przygotowawczych i analiz (dlatego można posiłkować się wyspecjalizowaną firmą zewnętrzną).

W perspektywie długoterminowej korzyści mogą przewyższyć ponoszone nakłady, które należy rozumieć jako inwestycję w przyszłość organizacji.

Bibliografia

1. *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki*. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018. PARP, Warszawa 2019.
2. Clutterbuck D. (2002), *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?* Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
3. *Raport: Trendy HR 2019. Polska*. Deloitte. 2019

⁶ The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020: https://www.cedefop.europa.eu/files/bruges_en.pdf [dostęp: 26.06.2020]

⁷ Rezolucja Rady w sprawie odnowionej europejskiej agendy w zakresie uczenia się dorosłych (2011/C372/01) Strategia Edukacja i szkolenia 2020; [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=PL](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=PL) [dostęp: 26.06.2020]

4. Religa J., Błaszczuk E., Sitek J. (2018), *Mentoring w rozwoju kompetencji zawodowych w „eko-przemysle”*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych nr 4.
5. Religa J. (2014), *Kompetencje europejskich mentorów i tutorów*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych nr 2.
6. Religa J. (red.) (2011), *Przewodnik metodologiczny dla mentorów i tutorów*, ITeE – PIB, Radom.
7. Sidor-Rządowska M. (red.) (2014), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Netografia [dostęp 16.10.2020]:

1. Baza aktów prawnych Unii Europejskiej: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
2. Collegium Wratislaviense: <https://cw.edu.pl/>
3. Europejskie Centrum Mentoringu: <https://emccpoland.org/>
4. Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP): <https://www.cedefop.europa.eu/pl>
5. Polskie Stowarzyszenie Mentoringu: <https://www.mentoring.org.pl/>

dr Jolanta Religa – Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom