



mentoring

teoria i dobre praktyki

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządzkowska



redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska

mentoring

teoria i dobre praktyki

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2025

Polecamy także inne książki Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej:

Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia
(Wolters Kluwer, Warszawa 2024)

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2023)

Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
(Wolters Kluwer, Warszawa 2021)

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Kompetencyjne systemy ocen pracowników.
Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Zarządzanie personelem w małej firmie, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2019)

Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
(Wolters Kluwer, Warszawa 2018)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, wyd. V
(Wolters Kluwer, Warszawa 2015)

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków – red. nauk.
(Wolters Kluwer, Warszawa 2014)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej.
Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2013)

Recenzentka

Dr hab. Ewa Beck-Krala, prof. AGH

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Joanna Cybulska

Opracowanie redakcyjne

Trzy Kropki Joanna Maź

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© fizkes-stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8390-274-6

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 728 313 462

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.pl>

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Pojęcie mentoringu	11
Przegląd współczesnych definicji mentoringu	11
Rodzaje i formy mentoringu	13
Mentoring a coaching	18
Rozdział 2. Istota roli mentora	21
Zadania i kompetencje	21
Etyka mentoringu. Siedem zasad mentora	27
Rozdział 3. Wybrane narzędzia pracy mentora	31
Zawieranie kontraktu	31
Udzielanie rad	36
Zadawanie pytań	36
Aktywne słuchanie	38
Koło życia / koło aktywności zawodowej	40
Model GROW	41
Rozdział 4. Kluczowe aspekty wdrażania programu mentoringu w organizacji	44
Korzyści z wdrożenia programu	44
Obszary szczególnego zastosowania programów mentoringowych w organizacji	49
Zagadnienia, które trzeba rozważyć przed wdrożeniem programu	51
Etapy wdrożenia programu	52
Dobór par mentor – podopieczny	54
Zadania działu HR	56
Rola bezpośredniego przełożonego. Kwartet mentoringu	57

Programy mentoringowe – studia przypadków	61
Wspólne poszukiwanie mądrości jako fundament mentoringu.	
Doświadczenia Collegium Wratislaviense	63
Program mentoringowy w Vital Voices Poland	83
Mentoring dla kobiet w branży IT – program DareIT	97
Mentoring społeczny jako forma wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem	113
Mentoring w firmie DHL Express	125
Intermentoring pokoleniowy w organizacji	135
Program mentoringowy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Bilans doświadczeń i plany na przyszłość	150
Design Mentorship, czyli projektowanie rozwoju przez mentoring	164
Mentoring w budowaniu przedsiębiorczości	185
Mentoring absolwencki – impuls do rozwoju środowiska absolwentów uczelni. Program Mentoringowy Politechniki Warszawskiej	193
Mentoring jako część kultury organizacyjnej w Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	201
Informacje o autorach studiów przypadków	205
Bibliografia	211

O autorce

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka Wydziału Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych (dziedzina: polityka społeczna) UW, habilitację uzyskała w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jest profesorem na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, wykładowcą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, prowadzi także zajęcia gościnne m.in. w Szkole Głównej Handlowej, Akademii Leona Koźmińskiego, na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz na Uniwersytecie Łódzkim. Pełni funkcję eksperta Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, trenera, coacha i konsultanta zarówno w organizacjach biznesowych, jak i pozakomercyjnych. Ma 18-letnie doświadczenie w pracy jako wykładowca na studiach MBA prowadzonych we współpracy z Oxford Brookes University. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania kapitałem ludzkim oraz tematyce *Train the trainers*. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowego Studium Trenerów oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu przy Laboratorium Psychoedukacji i Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Opracowała kilkadziesiąt programów szkoleniowych, w tym kilkanaście programów szkoleń e-learning. Za scenariusze tych programów zespół, w którym uczestniczyła, otrzymał godło „Teraz Polska”. W uznaniu zasług w podnoszeniu poziomu kompetencji kadry kierowniczej Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu przyznało jej tytuł członka honorowego. Jako nauczyciel akademicki otrzymała medal Komisji Edukacji Narodowej. Jest autorką 13 książek (z których większość miała kilka wydań) i ponad 100 artykułów poświęconych wspieraniu rozwoju ludzi i organizacji. Opublikowana w wydawnictwie Wolters Kluwer książka *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* została nominowana do nagrody głównej Economicus „Dziennika Gazety Prawnej”.

Wstęp

Sformułowane wiele lat temu przez Davida Clutterbucka hasło „Każdy potrzebuje mentora” staje się w ostatnim czasie bardzo popularne. Programy mentoringu wdrażane są powszechnie – idea oparcia działań rozwojowych na relacjach mistrz – uczeń zyskuje rosnące grono zwolenników. Często zapomina się jednak, iż mentoring nie jest bezpłatną alternatywą dla szkoleń ani środkiem naprawy niedomagającej kultury organizacyjnej; traktowany w taki sposób łatwo przekształca się we własną karykaturę. Aby do tego nie dopuścić, warto poznawać dobre praktyki. Oddawana do rąk Czytelników książka, w połączeniu z wydaną w ubiegłym roku pozycją *Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia*¹, stara się takie praktyki budować.

Pierwsze cztery rozdziały prezentowanej monografii poświęciłam przedstawieniu, w sposób możliwie syntetyczny, istoty mentoringu – omawiam zagadnienia definicyjne, zadania i kompetencje mentora (ze szczególnym uwzględnieniem kwestii etycznych), wybrane narzędzia jego pracy, czynniki decydujące o sukcesie działań wdrożeniowych w zakresie programów mentoringowych. Część druga publikacji przedstawia studia przypadków – starałam się dobrać je w ten sposób, aby ukazywały szerokie możliwości zastosowania programów mentoringowych.

Dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej książki, w szczególności Autorom studiów przypadków oraz Recenzentce prof. Ewie Beck-Krali. Dziękuję także Pani Teresie Kaczor – jej niezawodna pomoc w pracach redakcyjnych umożliwiła mi terminowe ukończenie tekstu. Wyrazy szczególnej wdzięczności kieruję pod adresem przedstawicielki wydawnictwa Wolters Kluwer Pani Joanny Dzwonnik, której profesjonalnego wsparcia doświadczam od lat przy realizacji kolejnych inicjatyw.

¹ *Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia*, red. M. Sidor-Rząd-kowska, Warszawa 2024.

Inicjatywy te byłyby niemożliwe bez zainteresowania ze strony Czytelników – dziękując za wszystkie spotkania bezpośrednie oraz kontakty telefoniczne i wirtualne związane z poprzednimi książkami, zapraszam do rozmów na temat mentoringu.

Warszawa, listopad 2024 r.

Małgorzata Sidor-Rządowska
m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

Pojęcie mentoringu

Małgorzata Sidor-Rządkowska

*Umysł nie jest naczyniem, które należy napęlić,
lecz ogniem, który trzeba rozniecić.*

Plutarch z Cheronei

„*Mentors share. Mentors care. Mentors dare.* Mentorzy dzielą się z innymi. Mentorzy dbają. Mentorzy mają odwagę – dokonywać znaczących zmian w swoim życiu zawodowym przez przekazywanie młodszemu pokoleniu, które kiedyś ich zastąpi, swojej wiedzy, energii oraz wartości”. Te słowa Philipa G. Zimbardo (2013) można uznać za najkrótszą charakterystykę istoty roli mentora.

Pojęcie mentoringu wywodzi się, jak wiadomo, z mitologii greckiej. Według Homera Odyseusz, udając się na wojnę trojańską, powierzył pieczę nad edukacją syna Telemacha swojemu przyjacielowi Mentorowi. „Przełącz swoją wiedzę i doświadczenie mojemu synowi” – powiedział. Przyjaciel dobrze wywiązał się z zadania, stając się na wieki symbolem oparcia dla młodego człowieka.

W czasach nieco nam bliższych zaobserwowano, że osoby, które odniosły autentyczny sukces zawodowy, często w odpowiedzi na pytania o źródła tego sukcesu przywołują postać człowieka autorytetu: jego pomoc i opieka spowodowały przełamanie początkowych trudności, umożliwiając pełny rozwój kariery zawodowej.

Do tej swoistej, znanej od wieków relacji mistrz – uczeń nawiązuje coraz większa liczba współczesnych organizacji, wdrażając programy mentoringu.

Przegląd współczesnych definicji mentoringu

Sztuka wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji – to, w moim odczuciu, najlepsze określenie istoty mentoringu. Problem polega na tym, że dokładnie to samo można powiedzieć o coachingu. Trzeba więc przystąpić do przeglądu definicji.

Koncepcji formułowanych zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w trakcie spotkań praktyków jest tak wiele, że Eric Parsloe i Monika Wray określają dyskusje wokół pojęcia mentoringu mianem „semantycznej dżungli”. Chcąc uniknąć zagłębiania się w ową dżunglę, formułują bardzo ogólną definicję, zgodnie z którą mentoring to „proces, który stymuluje i wspiera naukę” (Parsloe, Wray 2002, s. 81).

Trudno nie zauważyć, że to określenie niewiele wyjaśnia. Mentoring w takim ujęciu może oznaczać właściwie wszystko. Zdają sobie z tego sprawę sami autorzy, stwierdzając jednak, że niemożliwe jest sformułowanie takiej definicji mentoringu, która obejmowałaby wszystkie jego formy. Zanim podzielimy (lub nie) ten pogląd, przyjrzyjmy się innym propozycjom:

- „Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (definicja Europejskiego Centrum Mentoringu, za: Clutterbuck 2002, s. 13).
- Mentoring to „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nielinijowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia” (Megginson i in. 2008, s. 17).
- Mentoring to „udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Luecke 2006, s. 121).
- „Mentoring polega na stałym kontakcie niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest doświadczony pracownik o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, mający za zadanie wprowadzić go w treść pracy i środowisko zawodowe. Celem mentoringu jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku. W odróżnieniu od coachingu, który ma charakter otwarty i partnerski, mentoring – ze względu na bardzo duże różnice w wiedzy i doświadczeniu mentora i pracownika – ma raczej charakter relacji »mistrz–uczeń«” (Oleksyn 2010, s. 233–234).
- „Mentoring – (...) termin oznaczający formę rozwijania osobistego potencjału pracowników przez współpracę z osobą doświadczoną, mającą dużą profesjonalną wiedzę biznesową. Mentoring obejmuje bezpośrednią pomoc mentora w rozwoju, profesjonalne doradztwo i nieformalną wymianę informacji, czasami również coaching” (Listwan 2005, s. 79).
- „Mentoring – partnerska relacja między mentorem, mistrzem a mentee, 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” (Stanković, red., 2022, s. 11).

- „Proces mentoringowy to proces wszechstronnego rozwoju ucznia dokonywany w towarzystwie mentora, za obopólną i dobrowolną zgodą stron, na zasadzie równości stron i pełnej poufności między nimi” (Ciacek 2024, s. 7).

Gilles Gambade, przedstawiciel European Mentoring and Coaching Council (EMCC), w odpowiedzi na pytanie: „Czym tak naprawdę jest mentoring?” powołał się na pochodzącą sprzed kilkunastu lat definicję Davida Clutterbucka i Davida Megginsona (nazywając ją „swoją ulubioną”). Zgodnie z tą definicją „mentoring jest rodzajem pomocy udzielanej jednej osobie przez drugą w dokonaniu znaczącego przełomu w wiedzy, pracy i sposobie myślenia” (por. Clutterbuck, Megginson 1999, s. 17, za: Guryn 2013).

Przeгляд definicji powinien kończyć się sformulowaniem własnej. Mam jednak ochotę pójść w ślady Gillesa Gambade’a i zamiast tworzyć nową, wskazać „swoją ulubioną”. Brzmi ona następująco: „Mentoring to partnerska 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, s. 111).

Występujące tutaj słowo „uczeń” można oczywiście zastąpić innym, takim jak „podopieczny” czy „protegowany”, w zależności od tego, z jakim typem mentoringu mamy do czynienia. Popularne, by nie powiedzieć modne, jest także określenie „mentee” – warto chyba jednak szukać polskich odpowiedników. Używany bywa również termin „mentorowany” – w moim odczuciu brzmi on jednak (podobnie jak „coachowany”) niezbyt sympatycznie. Osobiście za budzące najmniej (co nie znaczy – żadne) kontrowersje uważam określenie „podopieczny”.

Dodajmy na marginesie, że odpowiedź na pytanie: „Jak nazwać osobę, której rozwój stanowi cel działań mentora?” od dawna napotyka trudności. Symbolem tych trudności jest podawana przez D. Clutterbucka (2002, s. 8) informacja, że Europejskie Centrum Mentoringu przez wiele lat oferowało skrzynkę szampana jako nagrodę dla pomysłodawcy nazwy, którą zaakceptuje co najmniej 50% uczestników corocznej konferencji organizowanej przez Centrum. Do dziś działania te nie przyniosły zadowalającego rezultatu.

Rodzaje i formy mentoringu

Ze względu na rodzaj relacji łączącej mentora i podopiecznego można wyróżnić mentoring nieformalny i mentoring formalny. W pierwszym

z nich relacje rozwijają się w sposób naturalny, bez ingerencji ze strony organizacji. Mogą być zainicjowane zarówno przez podopiecznego, jak i przez mentora; przeważa pogląd, że częściej inicjatorem jest ten pierwszy. Relację mentoringu nieformalnego cechuje zwykle duża bliskość i zażyłość wynikająca zarówno z podobieństwa systemu wartości, jak i z tego, że podopieczny postrzega mentora jako wzór do naśladowania, zaś mentor widzi w podopiecznym „młodszą wersję” samego siebie (por. Marzec 2010a, s. 311). Mentoring formalny natomiast jest z reguły inicjowany przez przedstawicieli firmy, a funkcja mentora stanowi tu element obowiązków zawodowych doświadczonych pracowników. Relacja koncentruje się na osiągnięciu celów zgodnych z celami przedsiębiorstwa i podlega ocenie ze strony organizacji.

Wśród zalet (dobrze prowadzonego) mentoringu formalnego należy wymienić:

- wsparcie zarówno mentora, jak i podopiecznego przez organizację, przejawiające się m.in. w możliwości udziału w profesjonalnych szkoleniach;
- dokładniej określone cele procesu mentoringowego i precyzyjniej sformułowane zadania;
- łatwiejszy proces pozbywania się tzw. toksycznych mentorów, charakteryzowanych przez D. Clutterbucka (2002, s. 48) w sposób następujący: „Ludzie, którzy próbują manipulować albo reprezentują wartości odrzucane przez przedsiębiorstwo lub też mają tyle własnych problemów, że w końcu przelewają je na podopiecznych – wszystkie te powszechnie znane kategorie osób mogą zniszczyć zarówno podopiecznych, jak i firmy, dla których pracują”.

Wspomniany autor podkreśla jednak, iż wiele badań dowodzi, że nieformalne związki mentoringowe są bardziej satysfakcjonujące dla ich uczestników. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia się zwykle następujące czynniki:

- Nieformalne relacje mentoringowe rozwijają się zwykle powoli. Budowa zaufania staje się łatwiejsza, gdy nie odbywa się pod presją czasu, jak to się zwykle dzieje w mentoringu formalnym.
- 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; mentorzy nieformalni mają też zwykle większe umiejętności interpersonalne. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że „nieformalni mentorzy mają dla swoich podopiecznych o wiele więcej przyjaźni i empatii niż mentorzy formalni. Aby osiągnąć możliwie

najbardziej satysfakcjonujący program mentoringowy, trzeba budować go z najlepszych aspektów formalnego i nieformalnego mentoringu. Struktura formalna zapewnia wyraźnie określony kierunek rozwoju związku, cele, jakie ma on osiągnąć, a także – niejednokrotnie – konieczne wsparcie. Jednak związki międzyludzkie rozkwitają najlepiej wówczas, gdy pozwoli im się funkcjonować na nieformalnych zasadach. Udane związki formalne najczęściej i tak przekształcają się w nieformalne” (Clutterbuck 2002, s. 49).

W tradycyjnym mentoringu organizacyjnym funkcję mentora pełni osoba znajdująca się wyżej (najlepiej co najmniej o dwa szczeble) w strukturze firmy. Ten rodzaj mentoringu można więc nazwać mentoringiem hierarchicznym. Panująca współcześnie tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych sprawia, że coraz popularniejszy staje się tzw. mentoring lateralny – relacja rozwojowa pomiędzy pracownikami zajmującymi w hierarchii organizacyjnej równorzędne stanowiska. Izabela Marzec (2010) przytacza wyniki badań, z których wynika m.in., że:

- relacje mentoringu lateralnego trwają z reguły dłużej niż relacje mentoringu hierarchicznego;
- mentoring hierarchiczny bywa szczególnie ważny w początkowym okresie kariery zawodowej, natomiast lateralny – na dalszych jej etapach;
- mentoring hierarchiczny zapewnia większe wsparcie rozwoju kariery, podczas gdy lateralny – większe wsparcie emocjonalne, pełniejszą informację oraz bardziej partnerskie relacje.

W rosnącej liczbie organizacji popularny staje się tzw. intermentoring. Mentor jest tu jednocześnie uczniem, a uczeń – mentorem w określonym obszarze wiedzy i umiejętności. Najczęściej starsi pracownicy uczą się od młodych obsługi nowoczesnych programów i urządzeń, a młodszy korzystają z bogatego doświadczenia zawodowego starszych. Równowaga między otrzymaniem wsparcia a jego udzielaniem stanowi ogromną wartość tego rodzaju projektów.

Wśród innych rodzajów mentoringu wymienia się często tzw. e-mentoring. Wyróżnienie to nie wydaje mi się potrzebne. Jest sprawą oczywistą, że kontakty między mentorem a podopiecznym przybierają różną formę: spotkań osobistych, rozmów telefonicznych, kontaktów wirtualnych, wymiany e-maili itp. Można byłoby więc powiedzieć, że większość relacji mentoringowych ma częściowo formę e-mentoringu. Ważne jednak, by ta forma nie była nadużywana; chyba że mentora i podopiecznego dzieli odległość mierzona setkami czy tysiącami kilometrów. Nawet wtedy warto jednak zorganizować choć jedno bezpośrednie spotkanie. W relacjach międzyludzkich nic bowiem nie zastąpi osobistej rozmowy.

Książka jest kompleksowym przewodnikiem po teoretycznych oraz praktycznych aspektach mentoringu.

Dzięki lekturze czytelnik pozna m.in.:

- współczesne definicje, rodzaje i formy mentoringu,
- kompetencje i zadania mentora, w tym etyczne aspekty jego pracy,
- wybrane narzędzia mentoringu (m.in. zawieranie kontraktu, koło życia, model GROW),
- korzyści oraz kluczowe etapy wdrażania programu w organizacji.

Ciekawym uzupełnieniem omówionych zagadnień są inspirujące studia przypadków autorstwa przedstawicieli biznesu oraz organizacji niekomercyjnych.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników działów kadr i zasobów ludzkich, menedżerów, pracowników działów marketingu, sprzedaży i PR. Zainteresuje również przedstawicieli zawodów prawniczych, pracowników naukowych oraz studentów wydziałów zarządzania, pedagogiki i psychologii.

„Książka pokazuje nie tylko istotę problematyki, lecz również zagłębia się w meandry projektowania i wdrażania programów mentoringu. Przedstawiony tekst obfituje w praktyczne narzędzia mentoringowe. Celne wskazówki dotyczące tego, «czego nie robić», mogą istotnie ustrzec mentorów oraz osoby projektujące programy mentoringu w organizacjach przed powszechnymi błędami”.

Z recenzji dr hab. Ewy Beck-Krali, profesor Akademii Górniczo-Hutniczej

Małgorzata Sidor-Rządkowska – doktor habilitowany nauk społecznych, profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, uznana specjalistka w dziedzinie kształtowania programów rozwojowych, ekspert Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. Aktywnie działa także jako praktyk zarządzania – jest trenerem, coachem i konsultantem zarówno w firmach biznesowych, jak i w administracji publicznej.



9 788383 902746 W01P01

ISBN 978-83-8390-274-6



9 788383 902746

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia +48 801 044 545
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl