

GENDER A MENTORINGOVÉ FUNKCE V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

GENDER TYPE AND MENTORING FUNCTION IN AN ENTERPRISE ENVIRONMENT

Michaela Štádlerová, Ladislav Pilař, Jitka Pokorná

Abstract: *Mentoring is an educational method in which individuals develop professionally and socially. Mentoring programs take place between two individuals with the aim of integrating less experienced individuals into the organization. Mentor who is an experienced and long-time employee of the organization develops less experienced, and provide support to the organization from organization to another. The main aim of this paper is the varification of mentor's functions that are explained by variables. This variables have been identified exploratory factor analysis (EFA). Data were obtained by questionnaire. The return was 21 %. The data were processed in SPSS 19 which were verified career, psychosocial, roll functions that are provided by a mentor in medium-size, large and corporate companies in the Czech Republic.*

Keywords: *Mentoring, Mentor, Protége, Mentoring process, Mentoring functions.*

JEL Classification: *I29, M19.*

Úvod

Mentoring jako pojem je spojován s řeckou mytologií [12], kdy Odysseus je odsouzen putovat po světě a jeho syn Télemachos se ho snaží za pomoci bohyně Athény nalézt. Bohyně Athéna vystupuje v přestrojení Mentora, který je považován za osobu modrou a podporující [3].

Mentoring jako způsob odborného vedení, se v posledních desetiletích stává čím dál tím významnou formou vzdělávání v organizaci. Tato forma vzdělávání v organizaci má výrazný vliv na individuální rozvoj zaměstnanců a přináší celou řadu výhod nejen pro jedince, ale i organizaci samotnou [13]. Prostřednictvím mentoringu dochází k efektivní výměně informací mezi jedinci v různém stupni řízení [21], vyšší produktivitě a výkonu [16] a dříve nebo později se stává součástí organizační vitality a kultury [35]. Mentoring je komplexní, interaktivní proces [4], který zhodnocuje osobní a odborné znalosti jedinců [1]. Zda-li je mentoring efektivní formou vzdělávání v organizaci je dáno dle typu mentoringu a také zkušenostmi mentora, které vycházejí z funkce jeho role v organizaci. Funkce, které mohou být kariérní, psycho-sociální, rolové se od organizace k organizaci liší [16].

Jak bylo řečeno výše, největší zájem ve vědě je zaznamenán v posledních letech a to především v USA a Velké Británii. Odborné studie týkající se problematiky mentoringu je v celé řadě oborů, především v psychologii, sociologii, managementu a ošetrovatelství [35].

Mentoring má výrazný vliv na volbu kariéry, pracovní spokojenost, retenci jedince [33].

1 Teoretická východiska řešení problematiky

Význam mentoringu je tak různorodé jako pojetí mentor a protégé/mentee⁷. Mentoring je proces, který probíhá mezi jedinci s odlišnými odbornými znalostmi a zkušenostmi, které jsou propojeny s interpersonálním, psychologicko-sociálním a kariérním vývojem [5]. Mentoring je vnímán jako reciproční vztah [9], který zahrnuje péči, emoce, autenticitu a uvědomělou identitu. Pro účely tohoto příspěvku je uváděna definice z oblasti managementu, kde je pojem mentoring chápán jako dlouhodobý vztah v pracovním prostředí, kde na základě vzájemné interakce, mentor poskytuje protégé odbornou pomoc [9,16]. Mentoring je spojeván s úctou, důvěrou a podporou na pracovišti mezi jedinci [19].

Existenci mentoringového vztahu a jeho fázemi v organizaci se zabývala celá řada odborných publikací [16]. Jednotlivé mentoringové fáze, které se odvíjejí od etap života jedince, tj. protégé, byly podloženy dalšími studiemi [11,26]. Průběh mentoringového procesu je následující: *Zahájení; Rozvíjen; Odloučení; Obnova* [16]. Jiný průběh mentoringového procesu přirovnán k péči a růstu zemědělské plodiny, tj. *Příprava*: „obdělávání půdy před výsadbou“; *Vyjednávání*: „volba výsadby“; *Povolení*: „růst“; *Přechod do uzavřeného cyklu*: „sklizeň“ [35]. Především v druhé fázi průběhu mentoringového procesu jsou důležité funkce mentora. Dle Kram [16] se jedná o *kariérní*, *psycho-sociální* a o *rolovou funkci* [23, 29]. Odborná literatura zmiňuje celou řadu faktorů, kterými jsou vysvětlovány jednotlivé funkce. Kariérní funkce se soustřeďuje na rozvoj specifických dovedností, sdílení informací, budování sítě s dalšími jedinci [23]. Dle Kram [16] mentor poskytuje v rámci kariérní funkce příležitosti, které vedou k posunu po kariérní křivce. Psycho-sociální funkce má vliv na utváření vlastní identity v organizaci. Zahrnuje také schopnost mentora citlivě reagovat na pocity protégé, kterému v rámci mentoringového procesu poskytuje podporu a konstruktivní zpětnou vazbu, která má vliv na motivaci jedince v pracovním prostředí [20]. Dle Kram [16] je psycho-sociální funkce spojena s osobností mentora a jeho působením na ostatní jedince. Dle Noe [23] rolová funkce demonstruje postoje a schopnosti mentora. Mentor je v mentoringovém procesu velmi často chápán jako vzor protégé. Jak uvádí Raggins [27], čím víc mentor poskytuje funkcí vyplývajících z mentoringového vztahu, tím výhodnější a kvalitnější je mentoringový proces. Dle Kram [16] se mentoringové funkce liší v závislosti na fázi mentoringu. Funkce dle Kram (1985), byly kritizovány za relevantnost ve vzdělání [12]. Dle Fowler, O'Gorman [8] byla opakována kvalitativní studie dle Kram [16], která potvrdila, že v modelu Kram [16] je chybějící funkce *facilitace*, která se zaměřuje na meta-dovednosti. Tento model byl rozšířen v rámci výzkumu dle Carrell et al. [3]: *neformální kontakt, demonstrace, modelování, pozorování a zpětná vazba, plánovaný rozvoj odborné pomoci, přímá odborná pomoc*. Jak uvádí odborná literatura, ne každému protégé jsou poskytovány stejné funkce mentora [28]. Odlišnost funkcí a způsob jejich poskytování v rámci mentorského vztahu, může vést k modelu „*positivního mentoringu*“ nebo „*negativního mentoringu*“, kterými se zabývali autoři například Scnadura [31], Ragins, McFarlin [27].

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem předkládaného příspěvku je identifikace latentních faktorů vymezujících mentoringové funkce, které jsou základem pro fungování mentoringových procesů v podnikatelském prostředí. Dílčím cílem je na základě teoretických poznatků identifikovat

⁷ Pro účely předkládaného článku je užíván pojem protégé, které je francouzského původu. V odborných publikacích se lze však setkat s ekvivalentem mentee. Mezi oběma uváděnými pojmy nejsou uvedeny žádné významné rozdíly.

mentorský proces v podnikatelském prostředí a mentorské funkce, které se dle odborné literatury např. dle Kram [16], Soohnee [32] od organizace k organizaci liší. Podkladem pro zpracování tohoto příspěvku jsou odborné práce dle Murray [22], McKinley [19]. Podkladem pro zpracování dotazníkového šetření se staly studie dle Rose [30], Clark, Watson's [6], Kram [17]. V rámci dotazníkového šetření byly pro úplnost a srozumitelnost identifikovány respondentům pojmy jako je mentoring, mentor a protéž. Předkládaný příspěvek vychází z teoretických poznatků, především z dostupné anglosaské literatury, kdy pojem mentoring je užíván v celé řadě podnikatelských organizacích jako forma vzdělávání. Ke sběru dat bylo zvoleno po sobě následující standardizované dotazníkové šetření, které patří ve vědních oborech k tradičním technikám. Dotazníkové šetření se uskutečnilo pomocí metodou CAMI, resp. emailovým dotazováním a bylo zaměřeno na středně velké a velké firmy i národní korporace, ve kterých probíhají formální nebo neformální mentoringové programy. Návržnost dotazníkového šetření činila 21 %. Mezi škálovací⁸ postupy byla zvolena pětibodová Likertova škála [18]. Respondent vyjadřuje pomocí této hodnotící škály stupeň souhlasu s předloženými výroky. V předkládaném článku je míra souhlasu stanovena od 1 do 5 (od plného souhlasu po plného nesouhlasu), neutrální hodnotu tvořila hodnota 3. Reliabilita byla ověřena, tzv. Cronbach Alfa.

Projekt výzkumu je zaměřen na mentorované zaměstnance, tj. protéže, který je dle Pelikán [25] nazýván vzorkem. Autor práce vychází z dosavadních poznatků a také možností pro uskutečnění výzkumného záměru. Předmětem zkoumání se stali v organizaci mentorovaní zaměstnanci (střední a vyšší management), tj. protéže, pracující v různém odvětví, kteří byli v rámci svého pracovního výkonu mentorováni, za účelem zvýšení profesionální spokojenosti a mobility kariéry.

Faktorová analýza byla zpracována v programu Excel a SPSS 19. U faktorové analýzy jsou známy dva přístupy, tj. explorativní a konfirmativní. Pro účely předkládaného příspěvku je užíván tradiční přístup, kterým je označována explorativní analýza, která se snaží odhalit strukturu souboru proměnných na základě zjištěné korelační matice a dodatečně hledá věcnou interpretaci faktorů jako „nějakých“ obecnějších proměnných [2].

Jak uvádí Dismán [7] a Hendl [10] faktorová analýza je vícerozměrnou metodou. Dle Blahuše [2] patří do skupiny statistických modelů označovaných jako modely s latentními proměnnými⁹, které popisují a v jistém smyslu vysvětlují pozorovaná data pomocí jejich závislosti na nepozorované charakteristice, kterou lze zkonstruovat na základě určitých matematických předpokladů. Faktorová analýza se snaží tedy nalézt a interpretovat vztahy mezi proměnnými a tak přispět k řešení výzkumných záměrů [7]. Jak uvádí Blahuš [2], aplikace modelů s latentními proměnnými byly z počátku rozšířeny především v oboru psychologie, sociologie, pedagogice, medicína, biologie a později našli své uplatnění i v jiných oblastech lidské činnosti jako například v oboru management, marketing.

3 Výsledky a diskuse

Na základě získaných dat, byla provedena explorativní faktorová analýza, která se zabývá mnoha proměnnými, redukující počet znaků [7]. Data, byla zpracována ve statistickém programu SPSS 19. Výstupem faktorové analýzy je matice korelačních

⁸ Dle Komenda, Klemanta [15] se „škálou“ rozumí určitá funkce, jejíž prostřednictvím lze zobrazit empirické indikátor y zkoumaného jevu v určitém číselném systému. Jedná se o množinu reálných čísel, jejichž prvky jsou obrazem stavů z koumaného jevu. Škálou lze chápat jako zobrazení stavů zkoumaného jevu do množiny reálných čísel.

⁹ Dle Blahuše [2] jsou latentní proměnné je chápána zpravidla jako formalizovaný obraz daného teoretického konceptu.

koeficientů, kde se předpokládají normované proměnné se střední hodnotou 0 a rozptylem 1. Bartlett's Test of Sphericity a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) jsou uvedeny níže.

Tab. 1: Koeficient KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,784
--	-------

Zdroj: vlastní výzkum

KMO test adekvátnosti výběru poukazuje na vhodnost použití faktorové analýzy. Jak uvádí Kaiser [14] KMO může nabývat hodnot od 0 – 1. Užití faktorové analýzy dle Kaiser [14] připadá v úvahu, kdy hodnota nabývá od 0,9 (skvělý), od 0,8 (vysoký), od 0,7 (střední), od 0,6 (nízký), od 0,5 (špatný). KMO koeficient nabývá dle Tab. 1 Koeficient KMO 0,784, která je dle Kaiser [14] střední hodnotou a proto data jsou vhodná pro užití faktorové analýzy. To potvrzuje i Barlett's test sféricky, který zabmítá hypotézu, že je korelační matice maticí jednotkovou ($<0,001$), vztahy mezi jednotlivými proměnnými, které vycházejí z odborné literatury a výzkumů existují. Metoda hlavních komponent je vysvětlena více jak z poloviny, tj. 64,983 %. Níže uvedená Tab. 2 vysvětluje výsledky hlavních komponent. Uvedená vlastní čísla korelační matice udávají rozptyl vyčerpaný faktorem. Jednotlivé hodnoty jsou udávány v absolutní, procentuální a komulované hodnotě. Jak je patrné z Tab. 2, z původně 15 proměnných došlo k redukci na 3 nezávislé faktory, které popisují podstatnou část souboru. Tyto faktory popisují 64,983 % rozdílnosti ve výchozím souboru. Jak je patrné, první faktor popisuje 47,961 % proměnlivosti v datech, druhý faktor 9,587 % a třetí faktor 7,435 %. Z hlediska interpretace lze říci, že uvedené faktory jsou schopny popsat rozdíly v datovém souboru a zbývající část nepopsaných rozdílů lze ignorovat.

Tab. 2: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,194	47,961	47,961	7,194	47,961	47,961
2	1,438	9,587	57,548	1,438	9,587	57,548
3	1,115	7,435	64,983	1,115	7,435	64,983

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 3 je počátečná komunalita¹⁰ všech proměnných rovna jedné. Jedná se o rozptyl proměnných před provedením samotné explorativní faktorové analýzy a vysvětluje část variability proměnné, která je vysvětlena faktory. Variabilita uvedených proměnných je faktorovou analýzou vysvětlena více jak z poloviny. U proměnné „*Specifické dovednosti*“ je reliabilita pomocí faktorů vysvětlena nejlépe, její komunalita má hodnotu 0,775. Nejhuře je pomocí faktorů vysvětlena variabilita u proměnné „*Sdílení znalostí*“.

¹⁰

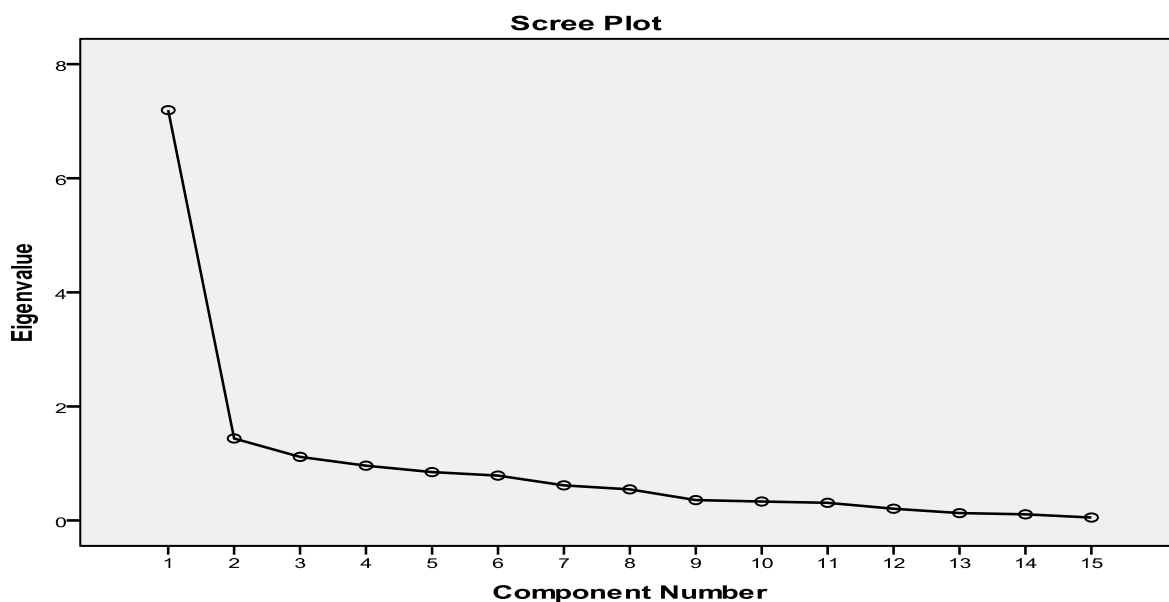
V SPSS je stanovena standardně hodnota komunality proměnné tj. podíl rozptylu vysvětleného společnými faktory a rozptylu této proměnné ve výši 1,0. Pro každý nalezený faktor je vypočteno vlastní číslo.

Tab. 3: Communalities

	Initial	Extraction
<i>Specifické dovednosti</i>	1	0,775
<i>Sdílení znalostí</i>	1	0,324
<i>Rozvoj kompetencí</i>	1	0,719
<i>Odpovědnost</i>	1	0,662
<i>Poradenství</i>	1	0,66
<i>Motivace</i>	1	0,589
<i>Zpětná vazba</i>	1	0,605
<i>Kritická reflexe</i>	1	0,723
<i>Respekt</i>	1	0,521
<i>Budování ostatních sítí</i>	1	0,72
<i>Sebehodnocení</i>	1	0,628
<i>Komunita</i>	1	0,744
<i>Podpora</i>	1	0,664
<i>Přátelství</i>	1	0,701
<i>Vlastní identita</i>	1	0,711

Zdroj: vlastní zpracování

Vliv podílu faktoru na celkovém popisu rozdílnosti znázorňuje Obr. 1. Zlom v grafu Scree Plot, který znázorňuje vlastní čísla, resp. rozptyly všech faktorů, signalizuje optimální počet faktorů, který je omezen na 3 faktory a vhodně vizualizuje klesající význam jednotlivých faktorů v popisu rozdílností (Tab. 2: Total Variance Explained).

Obr. 1: Graf Scree Plot*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 4 znázorňuje jaký podíl mají jednotlivé faktory na popisu původních proměnných.

Tab. 4: Component Matrix

	Component		
	1	2	3
<i>Specifické dovednosti</i>	0,839		
<i>Budování ostatních sítí</i>	0,825		
<i>Rozvoj kompetencí</i>	0,815		
<i>Odpovědnost</i>	0,803		
<i>Komunita</i>	0,8		-0,32
<i>Poradenství</i>	0,798		
<i>Sebehodnocení</i>	0,755		
<i>Motivace</i>	0,715		
<i>Kritická reflexe</i>	0,71		-0,468
<i>Respekt</i>	0,642		0,328
<i>Sdílení znalostí</i>	0,56		
<i>Podpora</i>	0,458	0,673	
<i>Přátelství</i>	0,505	0,612	
<i>Vlastní identita</i>	0,476	0,583	0,381
<i>Zpětná vazba</i>	0,469		0,558

Zdroj:vlastní zpracování

Dle Tab. 5 byla pomocí metodou Varimax dále v programu SPSS 19 provedena rotace původních faktorů, tak, aby bylo dosaženo jednodušší struktury faktorů pro zjednodušení jejich interpretace. Dle Tab. 5 je patrné, že některé proměnné výrazně závisí na více faktorech, například proměnná „*Budování ostatní sítě*“, „*Komunita*“. Nalezení smysluplné interpretace těchto dat nemusí být snadné, proto je důležité, jak vyplývá ze samotné faktorové analýzy, která dle odborné literatury neposkytuje jednoznačné výsledky [2], mít hluboké znalosti problematice oblasti. Z Tab. 5 vyplývá, že proměnné „*Kritická reflexe*“, „*Specifické dovednosti*“, „*Motivace*“, „*Zpětná vazba*“, „*Odpovědnost*“ silně koreluje s faktorem (1). Proměnné „*Specifické dovednosti*“ a „*Odpovědnost*“ koreluje také s faktorem (2). Proměnné „*Podpora*“, „*Respekt*“, „*Rozvoj kompetencí*“ silně koreluje s faktorem (2). Proměnné „*Komunita*“, „*Sebehodnocení*“, „*Vlastní identita*“, „*Přátelství*“ silně koreluje s faktorem (3). Faktor (1) by bylo možné interpretovat jako kariérní funkci. V rámci kariérní funkce mentor poskytuje své specifické dovednosti, kritickou reflexi, vhodně motivuje a podává zpětnou vazbu protége. Faktor (2) lze interpretovat jako funkci psychosociální, při které mentor rozvíjí kompetence protége, podporuje ho v pracovním prostředí a vzájemně se respektují. Faktor (3) lze považovat za rolovou funkci, při které dochází k uvědomění si vlastní identity v organizaci v rámci mentorského procesu. Schopnost se sebehodnotit, navazovat přátelství a být součástí komunity v organizaci. Na základě výstupu z Tab. 5 Related Component Matrix, byly faktorové zátěže (zvýrazněné hodnoty) stanoveny na hodnotu vyšší jak 0,6 v absolutní hodnotě. Hodnota byla stanovena na základě předchozího studia odborné publikace, kde nejčastěji uváděnou hodnotou je hodnota od 0,5 [2]. Spolehlivost faktorů (1) Kariérní funkce, (2) Psychosociální funkce a (3) Rolová funkce byla ověřena položkovou reliabilitou tzv. Cronbach Alfa, které nabývá hodnot od 0 – 1. Zjištěné hodnoty vykazovaly vysokou konzistenci.

Tab. 5: Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
<i>Kritická reflexe</i>	0,825		
<i>Specifické dovednosti</i>	0,807	0,304	
<i>Motivace</i>	0,803		
<i>Zpětná vazba</i>	0,725		
<i>Odpovědnost</i>	0,645	0,537	
<i>Poradenství</i>	0,505	0,508	
<i>Budování ostatních sítí</i>	0,526	0,489	0,383
<i>Sdílení znalostí</i>	0,407	0,376	
<i>Podpora</i>		0,764	
<i>Respekt</i>		0,619	
<i>Rozvoj kompetencí</i>	0,585	0,600	
<i>Komunita</i>	0,501	0,326	0,701
<i>Sebehodnocení</i>			0,795
<i>Vlastní identita</i>		0,403	0,740
<i>Přátelství</i>	0,384		0,737

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 popisuje transformační vztahy mezi původními a rotovanými faktory, nové rotované faktory jsou lineární kombinací faktorů původních.

Tab. 6: Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	0,753	0,545	0,369
2	-0,257	-0,272	0,927
3	-0,606	0,793	0,064

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Pojem mentoring je chápán na základě odborné literatury jako vztah, ve kterém zkušený jedinec vede méně zkušeného, v rámci organizace, kolegu. Zkušený jedinec je odborně nazýván mentorem, prostřednictvím něhož “mentorovaný” (tzv. protége) dosahuje vyšších osobních a profesních cílů. Protége mají větší záměry a motivaci setrvat a dále se v dané organizaci profesionálně rozvíjet. Tento typ vztahu na pracovišti má výrazný vliv na kariérní a osobní život mentorovaného, ale i samotného mentora. Výhodou tohoto vzájemného, recipročního, vztahu je, že na pracovišti se vytváří firemní kultura, která podporuje sdílení znalostí a zkušeností. Je to také jeden ze způsobů, jak si udržet a především vychovat loajální zaměstnance.

Cílem předkládaného příspěvku byla identifikace faktorů, které vymezují mentoringové funkce poskytované v organizaci mentorem (střední a vyšší management). Výstupem dotazníkového šetření byla explorativní faktorová analýza, ve které došlo k redukci výchozích proměnných na nové latentní proměnné. Vhodnost užití faktorové analýzy byly potvrzeny testem Barlett's Test Sphericity a Keiser-Meyer-Olkin. Ve zkoumaných organizacích jsou mentorem poskytovány následující funkce: (1) kariérní, (2)

psychosociální, (3) rolové. Kariérní funkce, lze interpretovat jako funkci, při které jsou řešeny různé problematické pracovní situace, které mohou bránit kariérnímu růstu. Kariérní funkce (1) silně korelovala s proměnnou: „Kritická reflexe“, „Specifické dovednosti“, „Motivace“, „Zpětná vazba“, „Odpovědnost“. Psychosociální funkce (2) souvisí s osobností jedince a jeho socializací ve společnosti. Psychosociální funkce (2) silně korelovala s proměnnou: „Podpora“, „Respekt“, „Rozvoj kompetencí“. Vztah je založen na vzájemném respektu daných rolí mentoringového procesu, ve kterém probíhá za pomoci podpory rozvoj kompetencí. Rolová funkce (3) zahrnovala proměnné: „Komunita“, „Sebehodnocení“, „Vlastní identita“, „Přátelství“. Rolová funkce (3) je chápána jako vytváření vlastní profesní identity ve společnosti. Lze říci, že na základě kariérní a psychosociální funkce se dále vytváří funkce rolová, která má výrazný vliv na protége, který je součástí komunity, navozuje přátelství s ostatními jedinci, se kterými se v průběhu pracovního výkonu setkává, spolupracuje. V rámci rolové funkce a uvědomění si vlastního „já“ v organizaci dochází k sebehodnocení svých vlastních pracovních aktivit. Vzájemná podpora a interakce účastníků mentoringového procesu, která má vliv na rozvoj protége, mentora i organizaci samotnou, je významně dána kariérní a psychosociální podporou.

Výzkum podpořil teoretická východiska týkající se faktorů, které mají vliv na mentoringový proces a mentoringové funkce. Ve zvolených organizacích byly identifikovány tři funkce, které jsou v rámci mentoringového procesu poskytovány mentorem.

Na základě teoretických a výzkumných výstupů, lze navrhnout v organizaci takový mentoringový proces, který bude mít výrazný vliv na rozvoj všech zúčastněných a především na jejich explicitní, ale z části také tacitní znalosti, byť jsou tyto znalosti svázány s osobností svého nositele (mentora). Mentoringové programy, které budou vycházet z identifikovaných faktorů/proměnných mohou mít pozitivní dopad na retenci v organizaci.

V rámci dalšího výzkumného projektu lze zohlednit pohlaví účastníků mentoringového procesu, věkovou strukturu, délku mentoringového procesu, formální/neformální formu mentoringového procesu. Tyto výstupy mohou být dále komparativní metodou zhodnoceny s výstupem poznatků z akademického prostředí, ve kterém mohou být poskytovány jiné funkce, které mají pozitivní vliv na všechny účastníky tohoto procesu.

Reference

- [1] APPELBAUM, L. *Mentoring: A Strategy to Recruit and Retain Top PR Professional*. Public Relations Strategist, 2000, 6 (3): 18-20.
- [2] BLAHUŠ, P. *Faktorová analýza a její zobecnění*. Praha, 1985.
- [3] CARRELL, M. R.; ELBERT, N. F.; HATFIELD, R. D. *Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. Florida : Harcourt, Inc, 2000.
- [4] CARRUTHERS, J. *The return of the mentor: strategies for workplace learning*. London: The Falmer Press, 1993.
- [5] CARRUTHERS, J. *The principles and practice of mentoring*. In B. Caldwell and E. Carter (Eds.), *The return of the mentor: Strategies for workplace learning*. London: Falmer, 1983.

- [6] CLARK LA, WATSON D. *Constructing validity: Basic issues in objective scale development*. Psychological Assessment, 1995, 7:309–319.
- [7] DISMAN, M. *Jak se Vyrábí sociologická znalost*. Universita Karlova, Vydavatelství Karolinum. Praha, 1993.
- [8] FOWLER. J. L. & O’GORMAN, J. G. *Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors*. British Journal of Management, 2005, 16(1), 51- 57.
- [9] GALBRAITH, M. W. *Celebrating Mentoring*. Adult Learning, 2003, 14(1), 2-3.
- [10] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.
- [11] HIGGINS, M.C. *The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction*. Journal of Management Development, 2000, 19: 277-296.
- [12] JOHNSON, W. B. *The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring*. Professional Psychology: Research and Practice, 2002, 33(1), 88-96.
- [13] JOHNSON, W. B. *Are advocacy, mutuality, and evaluation incompatible mentoring functions?* Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 2008, 16, 31–44.
- [14] KAISER, H. F. AND RICE, J. Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 1974, 34, 111–117.
- [15] KOMENDA, Z., KLEMENTA, J. *Analyza náhodného v pedagogickém experimentu a praxi*. Praha, 1981.
- [16] KRAM, K. E. *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Copany, 1985.
- [17] KRAM, K.E. *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Copany, 1983.
- [18] LIKERT, R. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology, 1932, No.140
- [19] MCKINLEY, M. *Mentoring Matters: Creating, Connecting, Empowering*. American Association of Critical-Care Nurses, 2004, 15(2), 205-214.
- [20] MCNALLY, P. & MARTIN, S. *Support and challenge in learning to teach: the role of the mentor*. Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 1998, vol.26, issue 1, pp.39 – 5.
- [21] MULLEN, E. J. *Framing the mentoring relationship as an informal exchange*. Human Resource Management Review, 1994, 4 (3), 257-281.
- [22] MURRAY, M. *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring process*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- [23] NOE, R.A. *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*. Personnel Psychology, 1989, 41: 457-479.
- [24] ORPEN, C. *(The effects of mentoring on employees’ career success*. Journal of Social Psychology, 1995, 135(5), 667- 668.
- [25] PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Univerzita Karlova, 2011.

- [26] POLLOCK, R. *A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor-protégé relationships in the work place*. Journal of Vocational Behavior, 1995, 46: 144-162.
- [27] RAGINS, B. R., & MCFARLIN, D. B. *Perceptions of mentor roles in crossgender mentoring relationships*. Journal of Vocational Behavior, 1990, 37: 321-339.
- [28] RAGINS, B. R. *Antecedents of diversified mentoring relationships*. Journal of Vocational Behavior, 1997, 51, 90–109.
- [29] RICHARD, O.C., TAYLOR, E.C., BARNETT, T., NESBIT, M.F. *Procedural voice and distributive justice: their influence on mentoring career help and other outcomes*. Journal of Business Research, 2002, 55 (9):725-735.
- [30] ROSE, G. L. *What do doctoral students want in a mentor? Development of the ideal mentor scale*. ProQuest, 1999.
- [31] SCANDURA, T.A. *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*. Journal of Management, 1998, Vol. 24 No. 3, pp. 449-67.
- [32] SOONHEE, K. *Linking employee assessment to succession planning*. Public Personnel Management, 2003, 32(4), 533-547.
- [33] UNDERHILL, C. M. *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*. Journal of Vocational Behavior, 2006, 68, 292-307.
- [34] WEST, C., DREFAHL, M., POPKAVE, C., & KOLARS, J. *Internal medicine resident selfreport of factors associated with career decisions*. Journal of general internal medicine, 2009, 24(8), 946-949.
- [35] ZACHARY, L. J. *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. San Francisco, CA: John Wiley/Jossey-Bass, 2005.

Kontaktní adresa

Ing. Michaela Štádlarová, Ing. Ladislav Pilař, Ing. Jitka Pokorná

Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení
Kamýcká 129, 165 21 Praha, Česká republika

E-mail: stadlerova@pef.czu.cz, pilarl@pef.czu.cz, pokornaj@pef.czu.cz

Tel. číslo: + 420 607 742 278, + 420 224 382 016, +420 224 382 239

Received: 27. 08. 2012

Reviewed: 28. 10. 2012

Approved for publication: 04. 04. 2013