

# Mentorování vedoucích pracovníků (executive mentoring): Systematická literární rešerše

## Kuřina, Josef; Matoušková, Denisa

Klíčová slova: mentor, mentee, executive mentoring, rozvoj, leadership

Abstrakt:

Tato práce Klade si za cíl zodpovědět na otázku, které dovednosti mohou vedoucí pracovníci s pomocí mentorování rozvíjet, a zda je nástroj vhodný pro přípravu vedoucích pracovníků na nepředvídané situace. Za tímto účelem byla provedena systematická literární rešerše. bylo konstatováno, že lze rozvíjet široká škála dovedností potřebných na vedoucích pozicích a přispívat k dobrému výkonu organizace, včetně rozvinutí manažerovy kompetence adaptace na změny v prostředí, za podmínky, že se tento nástroj používá správným způsobem.

### Úvod

Speciální postavení ve firemním vzdělávání mají vedoucí pracovníci, manažeři především z důvodu jejich vlivu na výkon organizace. Vhodné je užití uceleného pojetí sestávajícího z formálních i neformálních postupů a učení i rozvoje. V současnosti se vyzdvihují metody vzdělávání, které podporují sebereflexi, znalost osobních silných a slabých stránek a poznání vlastního stylu vedení (Bedrnová, 2012, s. 195-198). I z tohoto důvodu se jeví jako velmi vhodné využít individuální intervence v podobě mentorování, které nabývá v současnosti na popularitě.

Samotný pojem mentor pochází z řecké mytologie a býval jím označován někdo s více zkušenostmi nebo někdo, kdo může být označen jako moudrý rádce. Homér tento pojem uvádí ve svém eposu Odyssea, ve kterém Odysseus přenechává svého syna mentorovi (Hansman, 2002 dle Brumovská, 2010, s. 11). Existují ale důkazy, že mentorování se praktikovalo již mnohem dříve (Clutterback & Megginson, 1999, s. 11).

Počátky výzkumu moderního mentorování v kontextu organizace lze datovat do pozdních 70. let 20. století, kdy se téma mentorování stalo velmi oblíbeným a byly publikovány stovky nových studií za použití různorodých metod. Přestože některé poskytly cenný vhled a poznatky ohledně tohoto nástroje, teorie mentorování se dále nerozvíjela (Bozeman & Feeney, 2007, s. 734-735). V současnosti jde spíše o fragmentované informace, které mají daleko k sjednocené teorii. Dle kritiky Bozemana a Feeneye (2007) stojí příčina v nekonfrontování koncepčních mezer. Některé studie například nerozlišují mezi mentorováním a školením, koučováním, socializací či dokonce přátelstvím.

V této práci nejdříve obecně představíme nástroj mentorování, dále se budeme zabývat konkrétně mentorováním vedoucích pracovníků a důvodům, proč si našlo místo mezi aktuálními trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů. Následně bude popsán postup, kterým bude literární rešerše provedena. Stěžejní částí bude kapitola výsledků, ve které budou uvedeny poznatky z nalezených relevantních zdrojů. Tyto poznatky budou syntetizovány do odpovědi na výzkumnou otázku v následující části, kde je budeme diskutovat s ohledem na přípravu vedoucích pracovníků na nepředvídané situace.

### Teoretická východiska

V první řadě je důležité definovat, co mentorování, potažmo mentorování vedoucích pracovníků znamená. Clutterbuck a Megginson (1999, s. 3) definují mentorování jako pomoc jedné osoby druhé v uskutečnění signifikantní změny ve znalostech, práci a myšlení. Obdobně lze aplikovat tuto definici na mentorování manažerů, přičemž zde je mentorovaným vedoucí pracovník (Clutterbuck & Megginson. 1999). Novější definice popisují mentorování například jako rozvojový vztah zahrnující členy organizace v nerovném postavení nebo méně často mezi pracovníky rovného postavení (Bozionelos, 2004). Mentorování je nástrojem rozvoje lidských zdrojů s vysokou efektivitou, pokud je prováděn správně (Stýblo, 2010, s. 71).

Mentoři jsou pak osoby s pokročilými zkušenostmi a znalostmi, které se zavázaly poskytovat podporu v kariéře svým chráněncům (Singh et al., 2002, s. 391), nikoliv však direktivním způsobem vzdělávání. Ukazují chráněncům cestu a slouží jako určitý rolový model. Eby (1997) upozorňuje, že by mentorem neměl být přímý nadřízený ani nikdo další v linii. Mentor se od kouče liší v tom, že vykonává stejnou profesi jako jeho chráněnec, a jeho vliv je spíše obecnějšího a dlouhodobějšího charakteru nezaměřující se pouze na zlepšování konkrétních dovedností a dosahování konkrétních cílů. Kromě toho obsah sezení a celého mentorského procesu určuje sám mentorovaný podle vlastních problémů a aktuálních otázek, nikoliv mentor (Hawking, 2013).

Klasifikuje se více forem mentorování. Nejčastěji bývá dělen na dva podtypy: formální a neformální. Zatímco neformální mentorování není nijak řízeno, strukturováno a tradičně jde o spontánní přirozený vztah bez vnějšího zásahu z organizace, formální programy jsou vždy řízeny a schvalovány organizací (Chao et al., 1992). Clutterbuck a Megginson (1999, s. 12) poukazují, že na seniorní úrovni managementu jde téměř vždy o neformální typ mentorování.

Všechny typy mentorování jsou v dnešní době na vzestupu a dostávají se do povědomí lidí. Není tomu jinak ani u mentorování manažerů. Existuje pro to několik důvodů, které příhodně shrnuje Clutterbuck a Megginson (1999, s. 10-11). Prvně jde o zvyšující se tlak na manažery, aby dosahovali co nejvyšších výkonů v co nejkratším čase, aby uspokojovali protichůdné požadavky různých zainteresovaných stran atd. I z tohoto důvodu je v současnosti stále obtížnější udržovat hranici mezi prací a osobním životem s požadavky na dojíždění do práce, které může trvat i v řádu hodin, či požadavkem na práci z domova, který je v současné pandemii velmi aktuální po celém světě.

Vedoucí pracovníci musí také čelit rostoucím nárokům na vlastní zlepšování výkonu a v důsledku toho potřebují získat lepší vhled ohledně své vnitřní motivace, svých silných a slabých stránek, především v kontextu vztahů na pracovišti. Navíc s trendem zplošťování hierarchie v organizaci se snižuje šance pro všechny zaměstnance na povýšení do vyšších pozic. Je tedy třeba činit mnohem větší změny ve způsobu rozhodování a řízení lidí, pokud se vedoucí pracovník chce posunout o úroveň výše v rámci organizace. Nicméně automatická představa, že vedoucí pracovník bude budovat kariéru v rámci jedné jediné organizace, již byla také narušena. Z tohoto důvodu se tak kariérní plánování stalo rovněž velkým tématem v mentorování manažerů.

Konkrétní témata se odvíjí od potřeby vedoucího mentorovaného pracovníka. Nicméně objevují se témata zahrnující jak současnou pozici, včetně řešení provozních problémů nebo náhledu na interpersonální vztahy, tak i témata týkající se budoucnosti, plánování kariéry a osobního rozvoje (Clutterbuck & Megginson, 1999, s. 24-25).

### Výzkumné metody a data

VO bude zodpovězena pomocí metody Jako výzkumnou metodu jsme zvolili systematickou literární rešerši. definovali Petticrew a Roberts (2006, s. 2) jako metodu pro porozumění velkému množství informací a jako prostředek přispívající k zodpovězení otázky, co funguje a co ne. V tomto případě ji shledáváme jako vhodnou z již zmiňovaného problému tématu mentorování, kterým je fragmentace výzkumu. Systematická rešerše naopak nabízí jeho koncepční sjednocení a rozvíjí koherentní syntézu studií systematicky, transparentně a reprodukovatelně (Tranfield et al., 2003, s. 220).

Při tvorbě systematické rešerše a práci s literaturou jsme se řídili třemi stadii, které popisuje Tranfield et al. (2003, s. 214-219) následovně: stadium plánování, prováděcí stadium a stadium výsledků a diskuze.

**Stadium 1: Plánování**

V rámci prvního stadia tvorby systematické rešerše byly identifikovány potřeby a zpracována teoretická východiska k tématu s pomocí základní literatury zahrnující definování nástroje, jeho zasazení do historického kontextu a hrubě i současné postavení mezi ostatními nástroji rozvoje vedoucích pracovníků a možná vysvětlení popularity mentorování manažerů. Zmíněny jsou i další aspekty, jako například obsah a témata mentorování či jeho druhy.

Před samotným započetím vyhledávání zdrojů jsme na základě teoretických východisek a zadání definovali cíl systematické rešerše, a tedy výzkumnou otázku, která zní takto:

VO: Jaké dovednosti lze pomocí mentorování u vedoucích pracovníků rozvíjet?

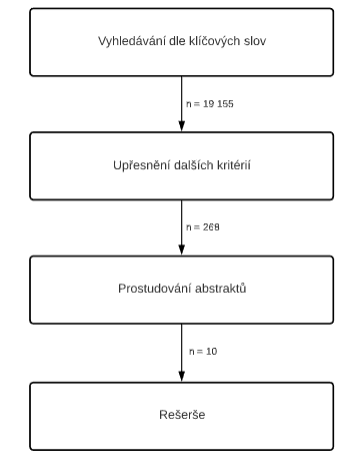
**Stadium 2: Provedení výzkumu**

Na počátku tohoto stadia jsme si určili rozsah vyhledávání zdrojů, respektive určili jsme databázi, ve které vyhledávání proběhne. Jde o citační a abstraktovou databáze Scopus, jež je licencovaná pro studenty Masarykovy univerzity a obsahuje pouze recenzované zdroje.

V průběhu tohoto stadia jsme rovněž identifikovali klíčová slova a vylučovací kritéria studií, která budou zahrnuta do rešerše tak, abychom nalezli co nejvíce relevantních a zároveň kvalitních zdrojů. Výchozími klíčovými slovy byla: *executive, mentoring, competence, development, leader, managerial, alternative*. Dalšími kritérii, která všechna musel zdroj bezpodmínečně splňovat, byl anglický jazyk, vědecký článek či rešerše a oblast managementu nebo ekonomie.

Výsledný algoritmus pro vyhledávání pak vypadal takto: TITLE-ABS-KEY ( ( executive OR leader OR managerial ) AND mentoring AND ( competence OR development ) OR alternative ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ).

Tímto způsobem jsme získali 268 výsledků, jejichž abstrakty jsme pročetli v dalším kroku, a vyřadili zdroje, které nepřispívaly k odpovědi na naši výzkumnou otázku nebo jejich téma bylo celkově mimo oblast naší práce. Vyřazených studií bylo mnoho především proto, že většina studií obsahovala pouze zmínku o mentorování jako jednom z mnoha faktorů nebo se zabývala jinými formami mentorování než mentorování vedoucích pracovníků. Výsledně jsme tedy získali pouze 10 vědeckých studií, které se alespoň okrajově dotýkaly našeho tématu, tzn. jaké kompetence může vedoucí pracovník rozvíjet v rámci mentorování vedoucích pracovníků, a ty jsme v dalším kroku analyzovali (Obr. 1).

V rámci analýzy dat jsme pročetli vyhledané studie včetně výsledků, ke kterým jednotlivé studie došly. S ohledem na námi zvolenou výzkumnou otázku jsme získané informace syntetizovali. Výstup z této syntézy dat je uveden v následující kapitole.

**Obrázek 1**: Proces zpracování systematické literární rešerše

### Výsledky

~~Dle postupu uvedeného ve druhé kapitole o metodách a datech byly vybrané články prostudovány a analyzovány. Tato kapitola pojednává o syntéze poznatků z těchto článků.~~ Nicméně žádný z článků se nevěnuje napřímo naší výzkumné otázce, a tak jsou následující informace spíše nepřímou a neúplnou odpovědí.

Důležitost alternativních forem mentorování pro vedoucí pracovníky reflektují ve svém článku Gisbert-Trejo et al. (2018) především z důvodu globalizace a vyšší poptávky po talentovaných profesionálech. Vedoucí pracovníci tak musí rozšiřovat svoje kompetence především za hranicemi své organizace, mimo kompetencí získávají i širší zorné pole na vlastní obor podnikání. Alternativní formy mentorování vedoucím pracovníkům pomáhají zlepšovat a získávat dovednosti, získat lepší porozumění podniku a identifikovat nové příležitosti. Pro pochopení v současnosti rychle měnícího se prostředí jsou důležité mezipodnikové aktivity jako například mentorování vedoucích pracovníků, které přímo cílí na **adaptaci mentorovaného na organizační změny** skrze kontakt s více organizacemi.

Nicméně mentorování je velmi náročný proces a ne vždy musí vést k úspěchu a žádoucím výstupům. V rámci výzkumu mentorovacích programů pro vedoucí pracovníky Pfleeger a Mertz (1995) zjistili, že pouze tři z patnácti párů byly úspěšné. Kvalita mentorování dle jejich projektu, který měl za cíl sestavit dobrý mentorovací program pro ženy na vedoucích pozicích v počítačové vědě, a **poskytnout tak vzory** pro další ženy, závisí například na míře závazku obou zúčastněných i jejich organizací a pečlivém výběru participujících párů, ve kterém by měli obě osoby sdílet světonázor a poznat se blíže ještě před započetím mentorování.

Podobné závěry učinili i Arora a Rangnekar (2016), kteří studovali 124 indických manažerů v energetickém sektoru a kteří preferovali interpersonální vztahy založené na důvěře a vzájemné kooperaci. To koresponduje s výsledky, ze kterých vyplývá, že na **kariérní spokojenost a oddanost** těchto manažerů mělo signifikantní vliv psychosociální mentorování, zatímco kariérní mentorování nikoli. Psychosociálně zaměřené mentorování se soustředí na naplňování potřeb mentorovaného a je přirozeně afektivní. Mentor v rámci psychosociálního mentorování poskytuje svému svěřenci bezpodmínečné přijetí a podporu v podobě poradenství a přátelství. Naopak kariérní mentorování se zaměřuje na kariérní postup svěřence skrz koučování a poskytování výzev.

Mentorování a koučování vedoucích pracovníků, techniky kognitivního modelování a školení v konstruktivních vzorcích myšlení navrhuje Dwyer (2019) zahrnout do programů rozvoje pro lídry. Toto doporučení zakládá na své literární rešerši zaměřující se na psychologický koncept leadership self-efficacy (LSE), který představuje **víru jedince ve vlastní schopnost vést lidi** (Dwyer, 2019, s. 637). V obecném kontextu se někdy self-efficacy překládá také jako sebeúčinnost. Z výzkumů vyplývá, že LSE lze posilovat prostřednictvím mentorování lídrů. To má následně vliv na lídrovu účinnost, respektive vede k lepšímu hodnocení výkonu a chování lídra. LSE koncept zkoumal v rámci longitudinálního experimentu Lester et al. (2011) na 499 seniorních kadetech americké armády, z nichž polovina se zapojila do nově navrženého mentorovacího programu a druhá polovina absolvovala dosavadní týmové školení zaměřené na leadership jako kontrolní skupina. Výsledky ukázaly, že mentorování je pro posilování LSE výrazně efektivnější. Navíc poukázali na důležitost důvěry jako faktoru moderujícího LSE u obou skupin participantů, důvěra je tak klíčový faktorem pro úspěšnost mentorování. Dále se jako relevantní faktor ovlivňující posílení LSE ukázala orientace na kritickou negativní zpětnou vazbu, zatímco orientace na pozitivní zpětnou vazbu toto posílení znesnadňuje.

Lee a Suh (2018) naopak zkoumali, jak mentorování ředitelů neziskových organizací dopadá i na organizaci a její přijetí politik odpovědnosti ve třech oblastech – **finanční odpovědnosti, odpovědnosti za poskytované služby a výkonnostní odpovědnosti**. Výsledky naznačují, že pravidelné mentorování je pozitivně spojeno se všemi třemi odpovědnostmi, na rozdíl od specializovaných školení. V praxi to znamená, že má organizace zavedené postupy finančního řízení poskytující ověření a zůstatek pro zajištění oprávněných výdajů, že formálně připravují rozpočet a audit provádí externí auditor. Dále také zda organizace formálně měří nebo hodnotí výsledky svých poskytovaných služeb klientům a zda implementovali kroky ke sběru dalších informací o svých klientech. Znamená to ale i to, že organizace implementovala kroky pro zlepšení evaluace vlastní celkové účinnosti.

Několik studií je věnováno přímo ženám na vysokých pozicích, jejich postavení v mužském světě a možnostem mentorování. Vicent a Seymour (1994) se rozhodli toto prostředí zmapovat, a tak provedli průzkum mezi americkými ženami manažerkami ohledně současného stavu mentorování z pozice jak mentorek, tak chráněnkyní. Z 649 žen mělo v minulosti mentora pouze 65 % z nich, z toho 18,2 % mentorovala žena a 49,8 % žen mělo zkušenosti s mentorem mužem i ženou. 98,2 % žen označilo mentorování za hodnotné. Zajímavá jsou i data ohledně jejich vztahu s mentorem. 67,5 % žen mělo za mentora svého nadřízeného, 37,2 % mentora označilo za přítele, 32,9 % za kolegu. Pětina žen měla v minulosti jednoho mentora, třetina žen dva a zbylá polovina žen měla tři a více mentorů. Autoři se domnívají, že je nutné pro ženy manažerky participovat v mentorování, aby se mohly plně rozvíjet. Z výzkumu vyplývá, že předchozí zkušenost z mentorování, ať už jako chráněnec, či mentor, má multiplikační efekt a zvyšuje **ochotu mentorovat**.

Barbara Reinhold ze Smith College se intenzivně zabývá vzdělávacími a rozvojovými programy pro ženy na manažerských pozicích. Říká, že ženy přichází na nová místa se základními zkušenostmi, obavami, problémy a přesvědčeními, chybí jim ženské vzory, zažívají izolaci ve vlastní práci a cítí, že vzdělávací programy se více zaměřují na potřeby mužů než žen. Jednoduše řečeno, stále čelí skleněnému stropu. Proto shledává jako důležité vytvořit pro tyto ženy prostor, kde se budou moci vzdělávat a sdílet tyto zkušenosti (Koonce, 2004, s. 80). Program, který nabízí Smith College a který obsahuje mnoho prvků mentorování vedoucích pracovníků, pomáhá ženám manažerkám využít dynamiku pohlaví, komunikaci a interkulturní kompetence stát se lídrem v jejich organizaci. Ženy si zde osvojují **širokou škálu stylů vedení** (Koonce, 2004).

Dříve zmíněný problém definování mentorování a jemu podobných konceptů se prolíná i literární rešerší Jooa (2005) na téma koučování vedoucích pracovníků. Sám v rešerši zmiňuje, že praxe je daleko před teorií (Joo, 2005, s. 406). I z tohoto důvodu jsme se rozhodli využít poznatky z této studie, kde není jasně rozlišeno, co je ještě koučování a co už je mentorování. Navíc je zřetelný velký překryv v těchto nástrojích a v určitém směru lze považovat koučování za součást mentorování, proto by se měly výstupy z použití těchto nástrojů do velké míry prolínat.

Jako výstup chápe behaviorální změny u koučovaného manažera z hlediska okamžitých i vzdálenějších výsledků. Těmi okamžitými může být **sebeuvědomění** a sebereflexe nebo **učení** kognitivní, dovednostní a afektivní. Kognitivní učení představuje posílení deklarativních i tacitních znalostí, znalostí organizace nebo kognitivních strategií. Afektivní učení se pak týká subjektivních postojů a motivace. Už z tohoto je patrný překryv a špatné definování koučování, které dle našich definic v teoretických východiscích odpovídá spíše mentorování (Joo, 2005).

Jako distální výstup chování pak chápe **osobní úspěch a úspěch organizace**. Osobní úspěch obsahuje individuální výkon, kompenzace, povýšení, pracovní spokojenost a oddanost a psychické zdraví. Konkrétněji může vedoucí pracovník z koučování těžit v podobě lepších schopností řešit problém, manažerských a interpersonálních schopností, v podobě lepších vztahů, vyšší sebedůvěry, lepší přizpůsobivosti změnám, work-life rovnováhy a snížené hladiny stresu (Jarvis, 2004 dle Joo, 2005). Úspěch organizace sestává z výkonnosti, udržování talentů a organizační transformace. Konkrétně jde například o zvýšení produktivity organizace (Joo, 2005).

### Diskuze

Cílem literární rešerše bylo zodpovězení výzkumné otázky, jaké dovednosti lze v rámci mentorování vedoucích pracovníků rozvíjet se zaměřením na řešení neznámých a nečekaných situací. Na základě analyzovaných studií lze konstatovat, že se tento nástroj manažerského rozvoje minimálně jeví jako vhodný k tomuto účelu. Mezipodnikové aktivity skrze kontakt s různými organizačními prostředími přímo cílí na adaptaci manažera na změny v organizaci.

Mentorování rozvíjí vedoucí pracovníky na osobní i organizační rovině. Na individuální rovině vede manažery k osobnímu úspěchu spojeného s vlastním výkonem, kompenzacemi, povýšením, psychickým zdravím, kariérní a pracovní spokojeností a oddaností. Může rozvíjet i jejich schopnosti vedení lidí, a to konkrétně v podobě posilování leadership self-efficacy či osvojování nových stylů vedení při řízení zaměstnanců. V průběhu mentorování dochází u manažerů k lepší sebereflexi a sebeuvědomění, také k učení v kognitivní, dovednostní i afektivní rovině.

Ve vztahu k samotné firmě mentorování vede k tomu, že jsou osoby v jejím vedení kompetentní v řízení finanční odpovědnosti, odpovědnosti za poskytované služby a výkonnostní odpovědnosti, a obecně přispívá k úspěšnému řízení firmy, především ve smyslu vyšší výkonnosti.

Narazili jsme ale i na novou rovinu v přínosech mentorování vedoucích pracovníků, především co se týká žen a menšin. Mentorování má tedy přínos i celospolečenský. Osoby účastnící se mentorovacího procesu získávají kompetenci mentorovat jiné a poskytovat vlastní vzor dalším lidem.

Jak bylo uvedeno již v popisu postupu sběru a třídění dat, na naši výzkumnou otázku nelze nalézt přímou odpověď vzhledem k tomu, že jsme v rámci literární rešerše nenalezli studie, které by se tímto tématem zabývaly. Dle našeho názoru a znalosti tématu to má především dva důvody. Nenalezení relevantních studií může být způsobeno zaprvé tím, že se skrývá pod jinými pojmy, jak bylo naznačeno v teoretických východiscích. Pravděpodobně není tedy příčinou to, že by o toto téma a odpověď na výzkumnou otázku nebyl zájem, ale nesjednocené názvosloví. Bylo by třeba provést mnohem rozsáhlejší literární rešerši se zahrnutím příbuzných konceptů a prostudováním definic jednotlivých autorů, zda se ve skutečnosti nejedná o mentorování.

Druhý důvod vidíme v samotném charakteru konceptu, který se zkoumá obtížněji než standardní podoba mentorování. Cenné poznatky k odpovědi na naši výzkumnou otázku by mohly přinést případové studie, případně jiné kvalitativní výzkumy. Nicméně se domníváme, že generální ředitelé různých firem nemají velký zájem na tom sdílet tyto zkušenosti a spolupráci s jinými vysoce postavenými z dalších firem.

### Závěr

V rámci běžného mentorování lze rozvíjet širokou škálu kompetencí. Nicméně v rámci její novější formy mentorování vedoucích pracovníků, tedy když mentorovaným je právě onen manažer nebo jiná výše postavená osoba v organizaci, lze rozvíjet kompetence typické a potřebné na tuto vedoucí pozici, jako je leadership a styly vedení, odborné kompetence potřebné pro úspěch organizace, sebedůvěra či adaptace na změnu v organizačním prostředí.

Mentorování je pro organizaci nenákladnou a efektivní formou rozvoje vlastních zaměstnanců i vedení a na základě této rešerše lze doporučit jeho zařazení do vzdělávacích plánů. Přesto je pro efektivitu a účinnost nutné myslet na kvalitu nástroje a mentory na mentorování vhodně připravit.

### Literatura

Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Perceived mentoring relationships and career outcomes: Results from the Indian power sector. *Global Business Review, 17*(3S), 133-146.

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring. *Administration & Society, 39*(6), 719-739.

Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor’s career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 24-46.

Brumovská, T. (2010). *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dwyer, L. P. (2019). Leadership self-efficacy: Review and leader development implications. *Journal of Management Development, 38*(8), 637-650.

Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 125-144.

Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2018). Alternative mentoring: an HRD key for a rapid changing work environment. *Human Resource Management International Digest, 26*(1), 4-6.

Hawkins, P. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*: Vol. Second edition. New York: McGraw-Hill Education.

Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology, 45*, 619–636.

Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review, 4*(4), 462-488.

Koonce, R. (2004). Women-only executive development. *T&D*, 78-84.

Lee, Y., & Suh, J. (2018). Managerial development programs for executive directors and accountability practices in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration, 38*(4), 431-450.

Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 409-429.

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Hoboken: Wiley-Blackwell.

Pfleeger, S. L., & Mertz, N. (1995). Executive mentoring: What makes it work? *Communication of the ACM, 38*(1), 63-73.

Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). Informal mentoring as an organisational resource. *Long Range Planning, 35*(4), 389-405.

Stýblo, J. (2010). *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review \*. *British Journal of Management, 14*, 207–222.

Vincent, A., & Seymour, J. (1994). Mentoring among female executives. *Women in Management Review, 9*(7), 15-20.