

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 3 (100)



Adamska-Chudzińska, M. i Blachnicka, K. (2023). Mentoring w doświadczeniach polskich menedżerek. *e-mentor*, 3(100), 32–42. <https://doi.org/10.15219/em100.1622>



Małgorzata
Adamska-
-Chudzińska



Klaudia
Blachnicka

Mentoring w doświadczeniach polskich menedżerek

Mentoring in the experiences of Polish female managers

Abstract

Mentoring, which is increasingly used in the development of professional competences, is rarely analysed in terms of managerial roles and gender. Simultaneously, women in managerial roles increasingly reveal high levels of effectiveness in the business environment. The aim of this article is to diagnose the range and diversity of mentoring experienced by Polish female managers, including two types of mentoring: career and psychosocial. The research involved 370 women who hold managerial positions in organisations located in Poland and who have experience of participating in a mentoring relationship. A quantitative method was used using the Global Measurement of Mentoring Practices questionnaire and the CAWI technique. Student's t-tests and one-way ANOVA preceded by Levene's tests of variance were conducted. It has been demonstrated that the career paths of the surveyed female managers were significantly supported by the activities of the mentor. The extent of psychosocial support was found to be greater than of professional support. In terms of psychosocial mentoring, top-level female managers received the greatest extent of support, and in terms of career mentoring, those whose relationship with a mentor was both formal and informal and varied by the gender of the mentor. The findings presented here may be useful in improving mentoring programmes targeted at female managers.

Keywords: mentoring, career support, psychosocial support, female managers, professional development

Wprowadzenie

Niepewne i zmienne otoczenie biznesowe determinuje wiele wyzwań dla funkcjonujących w nim przedsiębiorstw, w tym dotyczących kapitału ludzkiego i profilu kompetencyjnego tworzących go pracowników. Wysokie wymagania wobec procesu kształcenia, przygotowania jednostki do zawodu oraz edukacji ustawicznej wypełniane są coraz częściej za pośrednictwem relacji mentoringowych, które wspierać mogą rozwój jednostki na każdym etapie ścieżki zawodowej.

Obserwowana rosnąca popularność mentoringu w Polsce skłania do zgłębienia specyfiki tej metody szkoleniowo-rozwojowej. Kontekst kulturowy oraz poziom rozwoju społeczno-gospodarczego wpływa na relacje mentoringowe, doświadczane przez podopiecznych wsparcie, a w konsekwencji osiągnięte przez nich efekty zawodowe i osobiste. Z tego względu analiza mentoringu na poziomie ogólnym może być niewystarczająca. Niezbędne jest uwzględnienie partykularnych wymiarów doświadczanego mentoringu, zawężając grupę badawczą nie tylko ze względu na pełnione role zawodowe, ale także płeć.

Przegląd literatury w zakresie mentoringu oraz doświadczanych przez podopiecznych relacji mentoringowych efektów w wymiarze zawodowym i osobistym przeprowadzono opierając się na polskich i międzynarodowych bazach naukowych (BazEkon, Scopus, Web of Science, Google Scholar). Stosunkowo duża liczba artykułów skoncentrowana jest na doświadczeniu wsparcia mentoringowego przez studentów (Dabic i in., 2012) oraz doktorantów (Geesa i in., 2022). Mentoring badany był również w kontekście organizacyjnym szczególnie wśród pracowników wykonawczych (Roobol i Koster, 2020) lub specyficznych grup zawodowych, np. pielęgniarek (Cabral i in., 2019).

Analiza dostępnych artykułów pozwoliła zidentyfikować niedostatek badań w zakresie mentoringu wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych. Równocześnie warto podkreślić, iż kobiety pełniące funkcje menedżerskie coraz wyraźniej zaznaczają swoje miejsce w sferze biznesu i wykazują w niej wysoką efektywność. Ponadto istotny jest również fakt, iż nie odnaleziono badań, w których analizie poddano rodzaj i częstotliwość doświadczanego przez pracowników wsparcia mentoringowego w kontekście polskich organizacji.

W konsekwencji celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy w obszarze mentoringu oraz diagnoza zakresu i zróżnicowania mentoringu doświadczanego przez polskie menedżerki. W części teoretycznej przedstawiono specyfikę relacji mentoringowych, rodzaje mentoringu, uwzględniając podział na zawodowy i psychospołeczny oraz omówiono mentoring w kontekście zróżnicowania płci. Następnie zaprezentowano metodykę badań zrealizowanych metodą ilościową na grupie 370 polskich menedżerek przy wykorzystaniu kwestionariusza pomiaru GMMP. Uzyskane dane poddane zostały analizie statystycznej i na tej podstawie wyprowadzono wnioski końcowe.

Przegląd literatury

Specyfika relacji mentoringowych

Mentoring jest relacją rozwojową zorientowaną na zdobywanie wiedzy, nowych umiejętności i doświadczeń. Jego niezaprzeczalną zaletę stanowi zakorzenienie zasad w powielanych od dzieciństwa wzorcach i strategiach uczenia się. Socjologiczne ujęcie człowieka jako istoty społecznej akcentuje jego naturalną zdolność do uczenia się poprzez obserwację i naśladowanie innych jednostek (Karwińska, 2008). Interakcja z drugim człowiekiem umożliwia zarówno pozyskiwanie nowych kompetencji zawodowych, jak i rozwój cech charakteru i osobowości. Mentor, za sprawą udzielanej informacji zwrotnej, może wspomagać proces kształtowania tożsamości i samoświadomości podopiecznego, a poprzez próbę ukazania szerszej perspektywy wspiera także proces krystalizacji jego dojrzałości zawodowej i samooceny. Ponadto pomaga podopiecznemu zrozumieć, a co najważniejsze zinterpretować względem indywidualnych potrzeb i wartości pojęcia takie jak poczucie kompetencji i sukcesu. Z kolei proces ten stanowi fundament realizowanej z powodzeniem kariery zawodowej.

David Marshall Hunt i Carol Michael (1983) podkreślają, iż mentoring jest użytecznym narzędziem rozwojowym sprzyjającym robieniu postępów mających swoje odzwierciedlenie w mierzalnych efektach takich jak awans zawodowy i wzrost wynagrodzenia oraz subiektywnie ocenianym poczuciu kompetencji i satysfakcji. Autorzy zaznaczają równocześnie, iż mentoring nie jest koncepcją nową. Początków relacji mentoringowej upatruje się już w starożytności w mitologii greckiej (Kopaliński, 2000). W średnio-

wieczu z kolei na miano mentoringu zasługiwała relacja pomiędzy rzemieślnikiem a uczniem, mająca na celu przygotowanie młodego adepta do przyszłej roli zawodowej (Clutterbuck, 1998).

W latach 70. ubiegłego wieku mentoring stał się powszechną praktyką w amerykańskim środowisku biznesowym. Eugene Emerson Jennings (1971) na podstawie przeprowadzonych badań wykazał, iż był on kluczowym czynnikiem sukcesu wielu prezesów korporacji. W polskiej literaturze pierwsze wzmianki na temat mentoringu ukazały się w opracowaniach Tadeusza Kotarbińskiego (1982). Natomiast upowszechnianie mentoringu w polskiej praktyce gospodarczej zajęło kilkadziesiąt kolejnych lat. Pierwsze formalne programy mentoringowe zrealizowano na większą skalę dopiero na początku XXI wieku. Przykładem programów są: DIONE – kobiety w technologiach, Projekt mentoringowy dla przedsiębiorczych kobiet uruchomiony przez Gdańską Fundację Przedsiębiorczości czy Europejska Sieć Ambasadorów Kobiecej Przedsiębiorczości.

Cechą charakterystyczną relacji mentoringowej jest jej dwukierunkowy charakter. Z tego względu Fletcher i Ragins (2007) określili mentoring jako wzajemnie wzmacniającą się interakcję wzrostową, z której każda z zaangażowanych stron czerpie korzyści (Haggard i in., 2011). Efekty mentoringu rozpatrywane są zazwyczaj z perspektywy mentee, mentora oraz organizacji (Allen i in., 2004; Eby i in., 2008). Według Megginsona i in. (2008) największym beneficjentem mentoringu jest mentee, co wynika z pierwotnego założenia relacji i jej asymetryczności ze względu na większy zakres posiadanej przez mentora niż mentee wiedzy. Ponadto należy podkreślić, iż owa przewaga mentora w zakresie mądrości życiowej przejawiającej się w posiadanym doświadczeniu oraz eksperckiej wiedzy w danym obszarze odróżnia mentoring od innych form wsparcia, np. coachingu (Sidor-Rządkowska, 2016).

Mentoring jest procesem dynamicznym, w którym podejmowane działania powinny być elastycznie dopasowywane do zmieniających się warunków otoczenia oraz etapu rozwoju podopiecznego (McDonald, 2002). Indywidualizacja otrzymywanego przez mentee wsparcia determinuje skuteczność procesu kształcenia poprzez adekwatne i celowe uzupełnianie luk kompetencji. Na efektywność mentoringu wpływają także wykorzystywane w procesie metody uczenia. W dużej mierze bazuje on na nauce poprzez praktyczne działanie. W wyniku zaangażowanych w proces uczenia emocji, a także głębszego zrozumienia związków przyczynowo-skutkowych, pozyskane informacje transferowane są znacznie częściej do pamięci długotrwałej, pozostając równocześnie do dyspozycji i praktycznej aplikacji w nowych kontekstach sytuacyjnych.

Według tradycyjnego podejścia wiek mentora pozytywnie skorelowany jest z zakresem posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia. W konsekwencji tego jedynie starszy mentor predysponowany jest do udzielania wsparcia mentoringowego (Fagenson, 1989). Wdrażanie mentoringu w nowych obszarach biznesowych i grupach społecznych zwiększyło ela-

styczność relacji mentoringowych. We współczesnym podejściu zamiast wieku kryterium umożliwiającym pełnienie roli mentora są posiadane kompetencje dopasowane do potrzeb podopiecznego. W konsekwencji tego ewoluowały nowe formy, takie jak mentoring odwrócony, wzajemny (Małota, 2013) czy rówieśniczy (Sidor-Rządkowska, 2018).

Relacje mentoringowe wynikające z nieustrukturyzowanych interakcji społecznych i naturalnie nawiązanej współpracy pomiędzy dwiema osobami określane są mianem mentoringu nieformalnego. Dokonywany przez mentee wybór mentora bazuje nie tylko na posiadanych przez tego drugiego kompetencjach i osiągnięciach, ale także podobieństwie względem wyznawanych wartości i poglądów, co ma swoje konsekwencje w komforcie budowanej relacji interpersonalnej.

Mentoring przeniesiony na grunt organizacji, która równocześnie pełni zwierzchnictwo i kontrolę nad wewnątrzorganizacyjnymi relacjami rozwojowymi nosi nazwę mentoringu formalnego. Relacje takie są z góry określone przyjętym regulaminem prezentującym cele programu, czas jego trwania, kryterium doboru par mentoringowych, a niejednokrotnie także formę realizowanych spotkań (Ragins i Cotton, 1999).

Rodzaje mentoringu: wsparcie zawodowe i psychospołeczne

Istota relacji mentoringowych prezentowana za pośrednictwem różnorodnych definicji nakreśla nie tylko przyświecające jej cele oraz warunki jej zaistnienia, ale także działania i formy wsparcia, jakiego powinien udzielać mentor. Michael Armstrong (2000) definiując mentoring zaakcentował istotną rolę udzielanych przez mentora wskazówek. Sebastian Karwala (2009) określił mentoring jako proces inspirowania mentee i stymulowania go do nowego działania. Paweł Smółka (2016) w definicji zwrócił uwagę na realizowaną przez mentora funkcję informacyjną. Z kolei według Sołtys i Tarkowskiej (2008) rolą mentora jest udzielanie porad, motywowanie, wskazywanie nowych perspektyw i rozwiązań.

Kathy Kram (1980) na podstawie przeprowadzonych badań eksploracyjnych bazujących na 18 wywiadach biograficznych, których celem było zaprezentowanie specyfiki rozwojowych relacji mentoringowych, dokonała klasyfikacji podejmowanych przez mentora działań. Ponadto autorka dostrzegła powiązania realizowanych względem mentee inicjatyw, co pozwoliło pogrupować je i podzielić na dwa obszary, a mianowicie funkcje zawodowe oraz psychospołeczne. Funkcje zawodowe mają na celu rozwój kariery podopiecznego, w tym także zwiększenie jego szans na awans zawodowy. Z kolei funkcje psychospołeczne zorientowane są na budowanie w podopiecznym poczucia kompetencji, samoświadomości oraz skuteczności w pełnieniu roli menedżerskiej (Kram, 1983).

Wśród funkcji zawodowych Kram (1983) wyróżniła: sponsoring, coaching, eksponowanie podopiecznego i rezultatów jego pracy, pomoc w rozwoju, ochronę oraz przydzielanie trudnych zadań. Dodatkowo, jak

wskazuje Berger i in. (2009) do funkcji zawodowych należy także udzielana pomoc w zakresie planowania kariery podopiecznego oraz udostępnianie przez mentora własnej sieci kontaktów. Natomiast działania podejmowane w ramach funkcji psychospołecznych to pełnienie roli wzorca do naśladowania, doradzanie, zapewnianie akceptacji oraz przyjaźni (Kram, 1983). Badania Ragins i McFarlina (1990) potwierdziły, iż funkcja zawodowa i psychospołeczna stanowią względnie niezależne wymiary mentoringu. Mimo iż Scandura (1992) wskazał, że pełnienie roli wzorca do naśladowania stanowić może odrębny, trzeci wymiar mentoringu, wśród badaczy znacznie częściej dominuje dychotomiczny podział na mentoring zawodowy i psychospołeczny.

Warto podkreślić, iż każdy z dwóch wymiarów ma odmienne fundamenty i determinanty. Udzielane przez mentora wsparcie zawodowe uzależnione jest od zajmowanej przez niego pozycji w organizacji. Z kolei zakres otrzymywanego wsparcia psychospołecznego wynika z więzi emocjonalnej pomiędzy mentorem i mentee oraz jakości rozwijanej relacji interpersonalnej. Każda relacja mentoringowa ma zatem unikatowy charakter. Różnią się one pod względem stopnia i zakresu realizowanych funkcji mentoringowych (Ragins i Kram, 2007).

Wśród wyników badań zaprezentowanych w dotychczasowej literaturze zaobserwować można pewne rozbieżności w zakresie rezultatów wynikających z otrzymanego przez mentee wsparcia zawodowego i psychospołecznego. Rachel Day i Tammy Allen (2004), analizując relację pomiędzy mentoringiem a motywacją do kariery, wykazali pozytywny związek zarówno w przypadku mentoringu zawodowego, jak i psychospołecznego. Inne badania dowodzą, iż mentoring zawodowy w porównaniu z psychospołecznym może silniej wpływać na satysfakcję z pracy (Chao i in., 1992) oraz rozwój zawodowy (Tharenou, 2005). Interesujące wnioski zaprezentowali Hall i Smith (2009), według których mentoring zawodowy wpływał na wzrost rotacji pracowników. Autorzy podkreślili, iż najprawdopodobniej wsparcie zawodowe wzmacnia przekonanie pracownika o posiadanych przez niego zdolnościach oraz umożliwia zapoznanie się z alternatywnymi szansami rozwoju i miejscami zatrudnienia, co sprzyja zmianie pracy.

Mentoring w kontekście różnicowania płci

Relacje mentoringowe związane są z szeregiem pozytywnych efektów doświadczanych przez mentee zarówno w wymiarze zawodowym, jak i osobistym. Samuel Arye i Yue Wah Chaye (1994), przeprowadzając badania w grupie osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich wykazali, że ci, którzy doświadczyli wsparcia mentora osiągnęli wyższy poziom zaangażowania zawodowego oraz satysfakcji z kariery niż osoby, które nie współpracowały z mentorem. Ponadto zarówno mentorzy, jak i mentee są średnio pięć-, sześciokrotnie częściej awansowani niż pracownicy niedoświadczający mentoringu (Neal i in., 2013).

Pomimo wykazanych w literaturze pozytywnych efektów mentoringu bez względu na płeć, niektórzy autorzy podkreślają, iż wsparcie płynące z mentoringu może być istotniejsze dla kobiet niż mężczyzn (Burke i McKeen, 1995). Belle Rose Ragins (1999) zaznacza, iż w przypadku kobiet realizujących karierę menedżerską, mentoring może okazać się nie tylko znaczący, ale również newralgiczny w procesie rozwoju zawodowego i osiągnięcia sukcesu. Z tego względu istotnym kierunkiem badawczym jest analiza doświadczeń i rezultatów relacji mentoringowych ze względu na płeć.

Kimberly Eddleston, David Baldrige i John Veiga (2004) wskazali, iż kobiety po otrzymanym wsparciu mentoringowym subiektywnie lepiej oceniały poziom swojej zatrudnialności na rynku pracy. Można zatem wnioskować, iż mechanizm ten w dużym stopniu bazował na otrzymanym wsparciu psychospołecznym, które ukierunkowane jest na wzrost pewności siebie i poczucia samoskuteczności. Dodatkowo Pompper i Adams (2006) wykazali, iż istotnym dla kobiet efektem mentoringu jest redukcja lęku i nauka radzenia sobie z nim w przyszłości. Z kolei efektem mentoringu dla mężczyzn był obiektywny wzrost szans na awans zawodowy w wyniku zwiększenia zasięgu posiadanej sieci kontaktów (Eddleston i in., 2004).

Warto także zauważyć, iż charakter wsparcia, jak i osiągnięte rezultaty mentoringu różnią się w przypadku nie tylko płci mentee, ale także mentora. Mentorzy mężczyźni skoncentrowani są na udzielaniu wsparcia zawodowego, natomiast kobiety mentorki często zapewniają więcej wsparcia emocjonalnego i psychospołecznego (Bogat i Liang, 2005), w tym funkcji wzorowania (Burke i in., 2006). Z kolei Burke i McKenn (1995) podkreślili, iż relacje mentoringowe, w których jedną z uczestniczek jest kobieta (mentorem bądź mentee) charakteryzują się silniej realizowaną funkcją psychospołeczną.

Orientacja mężczyzn na osiąganie mierzalnych postępów zawodowych sprawia, iż mentorzy oceniani są jako bardziej wpływowi w porównaniu do menterek (Forret i Dougherty, 2004). Kobiety współpracujące z mentorami mężczyznami osiągają wyższe wynagrodzenie (Ragins i Cotton, 1999; Wallace, 2001) oraz mają większą szansę na awans (Tharenou, 2005) niż te, których mentorem była kobieta. Nie oznacza to jednak, że współpraca z mentorkami nie przynosi znaczących korzyści. Jean Wallace (2001) podkreśla, iż kobiety otrzymujące wsparcie od menterek osiągają wyższy poziom satysfakcji i poczucia sukcesu. Co nie pozostaje bez znaczenia, biorąc pod uwagę różnice w nadawaniu sensu realizowanej karierze ze względu na płeć (Wilson, 1998).

Istotne wydaje się także zaakcentowanie naturalnej tendencji do nawiązywania relacji międzyludzkich z osobą o podobnych wartościach i doświadczeniach. Z tego względu kobiety skłonne są do zawierania relacji mentoringowych z innymi kobietami (Valentine i Godkin, 2000). Relacja ta charakteryzuje się większym zrozumieniem, szczególnie wobec doświadczanych ograniczających rozwój zawodowy stereoty-

pów i barier na drodze hierarchicznej mobilności w organizacji (Latu i in., 2013).

Analiza mentoringu w kontekście płci zwraca uwagę na kluczową rolę relacji mentoringowych w podejmowanych działaniach na rzecz równości płci w miejscu pracy oraz zwiększania udziału kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania (de Vries i in., 2006). Kobiety obejmujące stanowiska kierownicze korzystające z mentoringu zgłaszają wiele korzyści wynikających ze wsparcia mentora w dalszym rozwoju menedżerskim i zdobywaniu kolejnych etapów zaawansowania realizowanej przez nie kariery (Blau i in., 2010; McKeen i Bujaki, 2007). Pomimo podkreślonej przez badaczy przewagi relacji nieformalnych w zakresie indywidualnego rozwoju przywództwa i kariery, należy zaznaczyć, iż formalne programy mentoringowe są dla kobiet równie pomocne (Bright, 2005). Lisa Ehrich (2008) wskazuje, że wspomagają one tworzenie w organizacji nieformalnych sieci społecznych, a także zwiększają szanse kobiet na partycypację w kadrze kierowniczej wysokiego szczebla zarządzania. De Vries i in. (2006) sugerują, że formalne programy mentoringowe pozytywnie wpływają na kulturę organizacyjną, która sprzyja nieformalnym relacjom wspierającym, a w konsekwencji przyczyniają się do rozwoju zawodowego kobiet.

Metodyka badań

Celem podjętych badań była diagnoza zakresu i zróżnicowania mentoringu doświadczanego przez polskie menedżerki z uwzględnieniem mentoringu zawodowego i psychospołecznego. Jego realizacja wymagała odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jakim zakresie polskie menedżerki doświadczają mentoringu, uwzględniając rodzaje i częstotliwość otrzymywanego wsparcia?
- Czy doświadczenie mentoringu zawodowego i psychospołecznego jest zróżnicowane ze względu na cechy relacji mentoringowych (liczba mentorów, charakter relacji, płeć mentora) lub cechy zawodowe menedżerek (staż pracy, wielkość organizacji, zajmowany szczebel zarządzania)?

W przeprowadzonych badaniach ankietowych do pomiaru doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego wykorzystano opracowany przez Drehera i Asha (1990) Global Measure of Mentoring Practices (GMMP). Niniejsze narzędzie badawcze wybrano ze względu na to, iż bazuje ono na rzetelnych badaniach i analizach dotyczących funkcji mentoringowych (Kram, 1983). W ich wyniku Kram (1983) wyodrębniła poszczególne działania realizowane w ramach mentoringu zawodowego i psychospołecznego, które stały się podstawą poszczególnych pozycji kwestionariusza GMMP. Mentoringu zawodowego dotyczy 8 pozycji, zaś 10 mentoringu psychospołecznego. W badaniu wykorzystano wszystkie 18 zmiennych diagnostycznych, które poddano procesowi profesjonalnego tłumaczenia zwrotnego. Badanie polegało na zaznaczeniu przez respondentkę na siedmiostopniowej skali Likerta, w jakim zakresie doświadczyła

poszczególnych działań i wsparcia ze strony mentora. Wartość doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego obliczana była na podstawie średniej arytmetycznej wchodzących w jego skład zmiennych diagnostycznych.

W celu oceny spójności i rzetelności wykorzystanego w badaniu kwestionariusza zastosowano wskaźnik Alfa Cronbacha. Uzyskano wysokie wskaźniki spójności i rzetelności kwestionariusza do oceny doświadczanego mentoringu, jak i dwóch jego modułów dotyczących poszczególnych rodzajów wsparcia. Wskaźnik Alfa Cronbacha dla doświadczanego mentoringu w ujęciu ogólnym wyniósł 0,894; mentoringu zawodowego 0,835; z kolei mentoringu psychospołecznego 0,897.

Badania zrealizowano za pomocą techniki CAWI¹. Internetowy kwestionariusz ankiety przesyłany był do organizacji, które zajmują się przeprowadzaniem programów mentoringowych oraz przedsiębiorstw z całej

Polski z prośbą o udostępnienie go menedżerkom. Ponadto zaproszenie do udziału w badaniu wysyłano bezpośrednio do menedżerek, które doświadczyły relacji mentoringowej. W sumie pozyskano 370 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Charakterystyka menedżerek pod kątem doświadczanych relacji mentoringowych oraz cech zawodowych została zaprezentowana w tabeli 1.

Analiza statystyczna na zgromadzonej bazie danych wykonana została w programie IBM SPSS w wersji 28. Analizę doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego przeprowadzono na podstawie miar położenia i zmienności. Z kolei do zbadania czy doświadczany mentoring zawodowy lub psychospołeczny jest zróżnicowany ze względu na zmienne jakościowe (cechy relacji mentoringowej oraz cechy zawodowe respondentek) przeprowadzono testy t-Studenta oraz jednoczynnikowe analizy wariancji ANOVA.

Tabela 1

Charakterystyka respondentek

Liczba mentorów	Liczba	Procent
Jeden	107	29%
Dwóch lub więcej	263	71%
Charakter relacji	Liczba	Procent
Formalna	46	13%
Nieformalna	82	22%
Zarówno formalne, jak i nieformalne	242	65%
Płeć mentora	Liczba	Procent
Mężczyzna	77	21%
Kobieta	95	26%
Zarówno mężczyzna, jak i kobieta	198	53%
Staż pracy	Liczba	Procent
do 5 lat	9	2%
5–10 lat	42	11%
10–15 lat	72	20%
15–20 lat	111	30%
Powyżej 20 lat	136	37%
Wielkość firmy – liczba zatrudnionych pracowników	Liczba	Procent
Poniżej 10 pracowników	47	13%
11–50 pracowników	55	15%
51–250 pracowników	57	15%
Powyżej 250 pracowników	211	57%
Szczebel zarządzania	Liczba	Procent
Podstawowy	31	9%
Średni	138	37%
Wysoki	201	54%

Źródło: opracowanie własne.

¹ Dane badawcze pozyskiwano w latach 2021–2022 na terenie całej Polski.

Analiza wyników

Na podstawie przeprowadzonej analizy i przyjętej skali w odniesieniu do pierwszego pytania badawczego wykazano, iż badane menedżerki w dużym zakresie doświadczają podejmowanych przez mentora działań i płynącego za ich pośrednictwem wsparcia mentorinowego (tabela 2). Należy podkreślić, iż średnia wartość doświadczanego przez badane menedżerki mentoringu psychospołecznego (5,26) jest wyższa niż mentoringu zawodowego (4,60). Oznacza to, iż respondentki w nieco większym stopniu doświadczają korzyści płynących ze wsparcia psychospołecznego niż zawodowego.

W ramach mentoringu zawodowego, jak wskazano w tabeli 2, respondentki często otrzymywały od mentora zadania ambitne oraz takie, które pozwalały intensyfikować kontakty zarówno z innymi menedżerami, jak i naczelnym kierownictwem (bądź były przez niego polecane do wykonania takich zadań). Ich realizacja może być dla menedżerek szczególnie istotna, ponieważ umożliwia zwiększenie zasięgu oraz gęstości posiadanej sieci kontaktów oraz budowanie marki osobistej. W konsekwencji realizacja przydzielonych zadań wpływać może nie tylko na rozwój kompetencji, ale także wzrost szans na awans zawodowy. Nie mniej ważne dla menedżerek były zadania umożliwiające poznanie nowych współpracowników. Działanie to

wiąże się z budowaniem autorytetu wśród pracowników i możliwością zdobycia ich zaufania.

Badane menedżerki względnie często doświadczają działań mentora polegających na wspieraniu rozwoju ich kariery zawodowej. Nieco rzadziej mentorzy dzielili się z podopiecznymi informacjami z zakresu funkcjonowania organizacji, które dotyczyć mogą zarówno spraw wewnątrzorganizacyjnych, takich jak planowane zmiany, przyszłe projekty czy wolne stanowiska oraz tych związanych z otoczeniem organizacji i powiązanych z nią interesariuszy.

Przeprowadzone analizy ujawniły, iż badane menedżerki w umiarkowanym stopniu doświadczają pomocy mentora w wykonywaniu zadań. Z kolei wsparcie mentora w postaci ochrony przed czynnikami, które mogłyby mieć negatywny wpływ na rozwój ich kariery zawodowej otrzymywały stosunkowo rzadko.

W przypadku mentoringu psychospołecznego (tabela 2) najczęściej doświadczanym przez respondentki wsparciem był okazywany przez mentora szacunek. W relacjach interpersonalnych szacunek ma swoje odzwierciedlenie w uwzględnianiu zdania drugiej strony, wysłuchaniu jej opinii przy równoczesnym braku osądzania. Stanowi on wraz z okazywaną przez mentora wyrozumiałością kluczowy atrybut mentoringu umożliwiający budowanie poczucia bezpieczeństwa i docenienia.

Tabela 2

Doświadczany przez menedżerki mentoring zawodowy i psychospołeczny

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
Mentoring zawodowy w ujęciu ogólnym	4,60	0,987
Powierzanie ambitnych zadań	5,33	1,277
Powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami	5,21	1,389
Powierzanie zadań pozwalających poznać nowych współpracowników	5,17	1,447
Powierzanie zadań intensyfikujących kontakt z kierownictwem wyższego szczebla	5,06	1,401
Wspieranie rozwoju kariery zawodowej	4,60	1,344
Zapewnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji	4,32	1,563
Pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych	3,95	1,536
Ochrona przed czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój kariery	3,19	1,605
Mentoring psychospołeczny w ujęciu ogólnym	5,26	0,946
Okazywanie szacunku	6,16	0,944
Okazywanie wyrozumiałości	5,46	1,331
Dzielenie się osobistym doświadczeniem	5,35	1,269
Występowanie w roli wzorca do naśladowania	5,29	1,229
Zachęcanie do rozmów na temat obaw i niepokojów związanych z pracą	5,26	1,419
Dzielenie się własną historią kariery zawodowej	5,18	1,352
Reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej	5,15	1,197
Zachęcanie do zmian i nowych sposobów działania	5,06	1,361
Podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności	4,91	1,360
Namawianie do awansu zawodowego	4,80	1,562

Uwaga. Skala analizy: 1–7, gdzie 1 – wartość minimalna, 7 – wartość maksymalna.

Źródło: opracowanie własne.

Istotne dla menedżerek było dzielenie się przez mentora osobistym doświadczeniem. Równie częstym działaniem było opowiadanie historii własnej kariery zawodowej, co stanowić mogło dla menedżerki rzetelne źródło wiedzy dotyczącej sposobów efektywnego kształtowania i rozwijania ścieżki zawodowej. Ponadto pełnione przez mentorów role społeczne bądź zawodowe i podejmowane przez nich aktywności często dostarczały respondentkom wzorców wartych naśladowania.

Na podstawie uzyskanego w badaniu wysokiego wskaźnika średniej stopnia podobieństwa światopoglądu i wyznawanych wartości mentorów i mentees można wnioskować, iż relacje między nimi charakteryzowały się spójnością i skutecznością dzięki koncentracji na zbliżonych celach rozwojowych. Co więcej, podobieństwo pomiędzy stronami relacji wiąże się nie tylko z okazywaną dwukierunkowo wyrozumiałością, ale także zaufaniem i szczerością.

Badane menedżerki zgłaszały, że często mogły podejmować ze swoimi mentorami tematy dotyczące ich obaw i niepokojów związanych z pracą. Nieco rzadziej rozmawiały o odpowiedzialności związanej z pełnionymi przez nie obowiązkami zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Respondentki, w ramach współpracy z mentorem, w dużym zakresie odczuwały zachętę i inspirację do podejmowania nowych aktywności i wdrażania zmian. Najrzadziej, lecz nadal w stosunkowo dużym stopniu zachęcane

były do awansu zawodowego lub podjęcia działań zmierzających do objęcia nowego stanowiska pracy.

Aby odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze dotyczące czynników mogących różnicować zakres doświadczanego przez menedżerki wsparcia mentoringowego przeprowadzono testy t-Studenta oraz jednoczynnikowe analizy wariancji ANOVA. Weryfikacja doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego i psychospołecznego pod kątem jego zróżnicowania ze względu na liczbę mentorów odbyła się za pomocą testu t-Studenta. W przypadku pozostałych zmiennych, czyli charakteru relacji, płci mentora, stażu pracy, wielkości organizacji, zajmowanego szczebla zarządzania zastosowano jednoczynnikowe analizy wariancji ANOVA. Analizy poprzedzono testem Levene'a, polegającym na sprawdzeniu założenia o równości wariancji. W przypadku, gdy porównywane grupy były heterogeniczne, w dalszej analizie zastosowano poprawkę Welcha.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizy dotyczące doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego. Wykazały one, że otrzymywane wsparcie zawodowe różni się istotnie statystycznie tylko ze względu na charakter relacji mentoringowej oraz płć mentora, z którym współpracują menedżerki (tabela 3).

Aby sprawdzić, które grupy menedżerek, wyróżnione ze względu na charakter relacji mentoringowej, różnią się istotnie statystycznie pod kątem doświad-

Tabela 3

Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na zmienne jakościowe

	Zmienna	Średnia	t/F	p
Liczba mentorów	Jeden	4,45	-1,716	0,088
	Dwóch lub więcej mentorów	4,67		
Charakter relacji	Formalna	4,63	4,875	0,008*
	Nieformalna	4,31		
	Zarówno formalna, jak i nieformalna	4,70		
Płeć mentora	Mężczyzna	4,79	4,986	0,008*
	Kobieta	4,32		
	Zarówno mężczyzna, jak i kobieta	4,67		
Staż pracy	Do 5 lat	4,28	1,866	0,779
	5–10 lat	4,90		
	10–15 lat	4,60		
	15–20 lat	4,67		
	Powyżej 20 lat	4,48		
Wielkość przedsiębiorstwa	Poniżej 10 pracowników	4,31	1,231	0,302
	11–50 pracowników	4,68		
	51–250 pracowników	4,71		
	Powyżej 250 pracowników	4,62		
Szczebel zarządzania	Podstawowy	4,53	0,697	0,501
	Średni	4,68		
	Wysoki	4,56		

Uwaga. t – test t-Studenta; F – test Fishera; p – prawdopodobieństwo testowe; *p < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Mentoring w doświadczeniach polskich menedżerek

czanego mentoringu zawodowego, przeprowadzono testy post hoc Tukeya. Wykazano, że kobiety, które doświadczyły zarówno formalnych, jak i nieformalnych relacji mentoringowych otrzymały istotnie statystycznie więcej wsparcia zawodowego niż pozostające jedynie w relacjach nieformalnych. Różnice pomiędzy grupą menedżerek korzystających z mentoringu formalnego w porównaniu do mentoringu nieformalnego okazały się nieistotne statystycznie.

Przeprowadzona analiza ujawniła także, iż mentoring zawodowy zróżnicowany jest ze względu na płeć mentora. Wykazano, że menedżerki współpracujące z mentorem mężczyzną doświadczają istotnie statystycznie więcej wsparcia zawodowego niż te, które nawiązały relację mentoringową z kobietą. Ponadto doświadczenie co najmniej dwóch relacji mentoringowych, w których wsparcia udziela mentor i mentorka charakteryzują się większym zakresem doświadczanego wsparcia zawodowego niż relacje tylko z mentorkami.

W drugiej kolejności przeprowadzono analizę otrzymywanego przez menedżerki mentoringu psychospołecznego (tabela 4). Wykazano, iż jest on istotnie statystycznie zróżnicowany jedynie ze względu na zajmowany przez menedżerki szczebel zarządzania. Wykonane testy post hoc ujawniły, iż istotna statystycznie różnica w otrzymywanym wsparciu psychospołecznym występuje pomiędzy menedżerkami wysokiego i podstawowego szczebla

zarządzania. Kobiety na najwyższych stanowiskach kierowniczych doświadczają istotnie więcej wsparcia psychospołecznego niż te na początkowym etapie menedżerskiej ścieżki kariery.

Przeprowadzone badanie obejmujące 370 menedżerek ujawniło, iż doświadczają one wieloaspektowego wsparcia mentoringowego. Współpracujący z nimi mentor realizował względem nich różnorodne działania i inicjatywy rozwojowe. Istotny wpływ na doświadczane przez menedżerki wsparcie zawodowe ma płeć mentora oraz charakter relacji mentoringowej. Z kolei jedynym czynnikiem różnicującym doświadczane wsparcie psychospołeczne jest zajmowany przez menedżerki szczebel zarządzania.

Dyskusja i wnioski końcowe

Uzyskane rezultaty badań wykazały, że kariera menedżerska badanych Polek w dużym zakresie wspierana jest efektami mentoringu zawodowego i psychospołecznego. Można zatem wnioskować, iż relacje mentoringowe menedżerek charakteryzują się wysoką jakością i zróżnicowanymi, korzystnymi efektami w wymiarze zawodowym i osobistym (Allen i in., 2004). Jednocześnie należy podkreślić, iż otrzymują one więcej wsparcia psychospołecznego niż zawodowego. Rezultaty badania w tym zakresie pokrywają się z wnioskami sformułowanymi przez Burke'a i McKenn (1995). Oznacza to, iż menedżerki wysoce cenią na-

Tabela 4

Średnie wartości doświadczanego mentoringu psychospołecznego ze względu na zmienne jakościowe

Zmienna		Średnia	t/F	p
Liczba mentorów	Jeden	5,17	-1,146	0,252
	Dwóch lub więcej mentorów	5,30		
Charakter relacji	Formalna	5,00	2,113	0,122
	Nieformalna	5,32		
	Zarówno formalna, jak i nieformalna	5,29		
Płeć mentora	Mężczyzna	5,23	0,082	0,921
	Kobieta	5,26		
	Zarówno mężczyzna, jak i kobieta	5,27		
Staż pracy	Do 5 lat	5,32	2,041	0,088
	5–10 lat	5,53		
	10–15 lat	5,22		
	15–20 lat	5,36		
	Powyżej 20 lat	5,12		
Wielkość przedsiębiorstwa	Poniżej 10 pracowników	5,14	0,886	0,449
	11–50 pracowników	5,38		
	51–250 pracowników	5,37		
	Powyżej 250 pracowników	5,22		
Szczelbel zarządzania	Podstawowy	4,85	5,397	0,005*
	Średni	5,18		
	Wysoki	5,39		

Uwaga. t – test t-Studenta; F – test Fishera; p – prawdopodobieństwo testowe; *p < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

wiązaną z mentorem relację interpersonalną i płynące z niej psychospołeczne efekty rozwoju.

Warto zwrócić uwagę, iż realizowane względem polskich menedżerek wsparcie zawodowe skoncentrowane jest na przydzielaniu różnorodnych zadań będących okazją nie tylko do rozwoju kompetencji, ale także budowania kapitału społecznego. Mentorzy współpracujący z menedżerkami stosunkowo rzadko podejmowali względem nich działania ochronne bądź udzielali pomocy w realizacji zadań. Zgodne jest to z podejściem Karwali (2009), według którego priorytetową i konstytutywną rolę mentora jest stymulowanie, inspirowanie i odkrywanie potencjału podopiecznego, nie zaś wyręczanie, udzielanie jednoznacznych odpowiedzi lub dyrektywnych poleceń.

W ramach mentoringu psychospołecznego badane menedżerki najwyżej oceniają okazywany im szacunek i wyrozumiałość, co prowadzić może do wzrostu zaangażowania i poczucia satysfakcji z pracy (Raabe i Beehr, 2003). Na uwagę zasługuje również dzielenie się przez mentorów wiedzą, szczególnie w postaci osobistych doświadczeń zawodowych i historii realizowanej przez nich ścieżki zawodowej.

Analiza zróżnicowania doświadczanego mentoringu wykazała, iż najwięcej wsparcia zawodowego otrzymują menedżerki, których współpraca mentoringowa ma charakter mieszany, a zatem zarówno formalny, jak i nieformalny, a nadawcą wsparcia zawodowego są i kobiety, i mężczyźni. Można zatem wnioskować, iż w celu maksymalizacji efektów wsparcia zawodowego istotne wydają się budowanie sieci rozwojowych obejmujących formalne relacje mentoringowe oraz osobiście inicjowane relacje nieformalne, zarówno z mentorami, jak i mentorkami.

Doświadczenie mentoringu psychospołecznego zróżnicowane jest jedynie ze względu na szczebel zarządzania, czyli zajmowane przez menedżerkę miejsce w hierarchii organizacyjnej. Najwięcej wsparcia psychospołecznego otrzymują kobiety na najwyższym szczeblu zarządzania, co stanowić może odpowiedź na wymagające środowisko pracy, szeroki zakres decyzyjności i wysoki stopień ryzyka związany z podejmowanymi codziennie aktywnościami. Z drugiej jednak strony zależność tę zinterpretować można w ten sposób, że duże wsparcie psychospołeczne przyczyniło się do osiągnięcia przez menedżerkę wysokiej pozycji i sukcesu w hierarchicznej mobilności w organizacji (Maxwell, 2009).

W celu głębszej eksploracji specyfiki relacji mentoringowych i doświadczanego przez polskie menedżerki wsparcia pomocne mogłyby okazać się badania jakościowe, które umożliwiłyby zidentyfikowanie najkorzystniejszych dla rozwoju menedżerek praktyk mentoringowych. Wyniki uzyskane w zrealizowanym badaniu wykazały, że doświadczenia kobiet pełniących funkcje menedżerskie płynące ze współpracy z mentorem zwiększają ich kompetencje profesjonalne oraz determinują rozwój osobisty, co bez wątpienia wzmacnia osiągnięte postępy zawodowe. Mentoring we współczesnym środowisku biznesowym może być zatem szczególnie istotnym i pożądanym

narzędziem szkoleniowo-rozwojowym wspierającym menedżerki w zdobywaniu stanowisk najwyższego szczebla zarządzania.

Podsumowując przeprowadzone badania, warto podkreślić komplementarny charakter dwóch analizowanych rodzajów mentoringu. Zarówno wsparcie zawodowe, jak i psychospołeczne dopełniają się nawzajem, a ich współwystępowanie zapewnia najszerszy zestaw korzyści dla podopiecznej. W celu wzrostu jakości relacji mentoringowej, a zatem siły pozytywnego wsparcia i różnorodności doświadczeń płynących ze współpracy menedżerki z mentorem, rekomendowana jest dywersyfikacja relacji pod względem poziomu formalności i płci mentora. Dobrą praktyką realizowaną przez organizacje mogłyby być zatem formalne programy mentoringowe, jak i budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej nieformalnemu, rozwojowemu relacjom pracowniczym.

Podziękowania

Publikacja prezentuje wyniki badań naukowych przeprowadzonych w ramach projektów nr 64/ZZO/2023/PRO i 050/ZZD/2023/POT realizowanych w ramach subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie.

Bibliografia

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. i Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna.
- Aryee, S. i Chay, Y. W. (1994). An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees. *British Journal of Management*, 5(4), 241–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00076.x>
- Berger, B. K., Meng, J. i Heyman, W. (2009). *Role modelling in public relations: the influence of role models and mentors on leadership beliefs and qualities*. Conference Presentation, International Public Relations Research Conference, Miami, FL, United States, March 11–14. https://www.researchgate.net/publication/254392294_Role_Modeling_in_Public_Relations_The_Influence_of_Role_Models_and_Mentors_On_Leadership_Beliefs_and_Qualities
- Blau, F. D., Currie, J. M., Croson, R. T. A. i Ginther, D. K. (2010). Can mentoring help female assistant professors? Interim results from a randomized trial. *American Economic Review*, 100(2), 348–352. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.348>
- Bogat, G. A. i Liang, B. (2005). Gender in mentoring relationships. W D. L. DuBois i M. J. Karcher (red.), *Handbook of youth mentoring* (s. 205–217). Sage Publications Ltd.. <https://doi.org/10.4135/9781412976664.n14>
- Bright, M. (2005). Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring? *Employee Relations*, 27(4), 325–339. <https://doi.org/10.1108/01425450510605679>
- Burke, R. J., Burgess, Z. i Fallon, B. (2006). Benefits of mentoring to Australian early career women managers

and professionals. *Equal Opportunities International*, 25(1), 71–79. <https://doi.org/10.1108/02610150610645986>

Burke, R. J. i McKen, C. A. (1994). Career development among managerial and professional women. W M. J. Davidson i R. J. Burke (red.), *Women in management: Current research issues* (s. 1–10). Paul Chapman Publishing.

Burke, R. J. i McKen, C. A. (1995). Do managerial women prefer women mentors? *Psychological Reports*, 76(2), 688–690. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.688>

Cabral, A., Oram, C. i Allum, S. (2019). Developing nursing leadership talent-Views from the NHS nursing leadership for south-east England. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 75–83. <https://doi.org/10.1111/jonm.12650>

Chao, G. T., Walz, P. M. i Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison of mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>

Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances*. Institute of Personnel and Development.

Dabic, M., Daim, T., Bayraktaroglu, E., Novak, I. i Basic, M. (2012). Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship: An international survey. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3), 316–336. <https://doi.org/10.1108/17566261211264172>

Day, R. i Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00036-8)

de Vries, J. A., Webb, C. i Eveline J. (2006). Mentoring for gender equality and organisational change. *Employee Relations*, 28(6), 573–587. <https://doi.org/10.1108/01425450610704506>

Dreher, G. F. i Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539–546. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.539>

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. i DuBois, D. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

Eddleston, A. K., Baldridge, D. C. i Veiga, J. F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 360–385. <https://doi.org/10.1108/02683940410537936>

Ehrich, L. C. (2008). Mentoring and women managers: Another look at the field. *Gender in Management*, 23(7), 469–483. <https://doi.org/10.1108/17542410810908839>

Fagenson, A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus nonproteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309–320. <https://doi.org/10.1002/job.4030100403>

Fletcher, J. K. i Ragins, B. R. (2007). Stone Center Relational Cultural Theory: A Window on Relational Mentoring. W B. R. Ragins i K. E. Kram (red.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (s. 373–399). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>

Forret, M. L. i Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 419–437. <https://doi.org/10.1002/job.253>

Geesa, R. L., McConnell, K. R. i Brown, R. D. (2022). Mentorship for Doctor of Education candidates: Exploring

sustainability, networking, and expected outcomes within a mentoring program. *Journal of Research on Leadership Education*, 17(3), 291–309. <https://doi.org/10.1177/19427751211013853>

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. i Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304. <https://doi.org/10.1177/0149206310386227>

Hall, M. i Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: a research note. *Accounting Organizations and Society*, 34(6–7), 695–704. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.003>

Hunt, D. M. i Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *The Academy of Management Review*, 8(3), 475–485. <https://doi.org/10.2307/257836>

Jennings, E. E. (1971). *Routes to the executive suite*. McGraw Hill.

Karwala, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Wyższa Szkoła Biznesu–National Luis University.

Karwińska, A. (2008). *Odkrywanie socjologii. Podręcznik dla ekonomistów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kopaliński, W. (2000). *Słownik mitów i tradycji kultury*. Rytm.

Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Kram, K. E. (1980). Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers. *Dissertation Abstracts International*, 41(5-B), 1960–1961. <https://doi.org/10.2307/2392687>

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>

Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J. i Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>

Małota, M. (2013). Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju najwyższej kadry menedżerskiej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), 243–254.

Maxwell, G. A. (2009). Mentoring for enhancing females' career development: the bank job. *Equality, Diversity and Inclusion*, 28(7), 561–576. <https://doi.org/10.1108/02610150910996407>

McDonald, J. (2002). *Mentoring: An age old strategy for a rapidly expanding field. A what, why and how primer for the alcohol and other drugs field*. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA).

McKeen, C. A. i Bujaki, M. (2007). Gender and mentoring: issues, effects and opportunities. W B. R. Ragins i K. E. Kram (red.), *The handbook of mentoring at work. Theory, research, and practice* (s. 197–218). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>

Meggison, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. i Garrett-Harris, R. (2008). *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*. Dom Wydawniczy REBIS.

Neal, S., Boatman, J. i Miller, L. (2013). Women as mentors: Does she or doesn't she? A global study of businesswomen and mentoring. Development Dimensions International, Inc. <https://www.ddiworld.com/research/mentoring-women-in-the-workplace>

Pompper, D. i Adams, J. (2006). Under the microscope: gender and mentor-protége relationships. *Public Relations Review*, 32(3), 309–315. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.019>

Raabe, B. i Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring, versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271–293. <https://doi.org/10.1002/job.193>

Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. W G. N. Powell (red.), *Handbook of gender and work* (s. 347–370). SAGE Publications, Inc.

Ragins, B. R. i Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

Ragins, B. R. i Kram, K. E. (red.). (2007). *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>

Ragins, B. R. i McFarlin, D. (1990). Perception of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321–339. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90048-7)

Roobol, C. J. J. i Koster, F. (2020). How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1605–1624. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0668>

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169–174. <https://doi.org/10.1002/job.4030130206>

Sidor-Rządkowska, M. (2016). Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 40(3), 62–71. <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/view/1954>

Sidor-Rządkowska, M. (2018). Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(121), 23–31.

Smółka, P. (2016). Behawioryka. O mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć. *Coaching Review*, 1(8), 165–176.

Sołtys, A. i Tarkowska, M. (2008). *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i pre-mentorów dla grup defaworyzowanych*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management*, 30(1), 77–110. <https://doi.org/10.1177/031289620503000105>

Valentine, S. i Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 117–129. <https://doi.org/10.1108/09649420010325744>

Wallace, J. E. (2001). The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 366–391. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1766>

Wilson, E. M. (1998). Gendered career paths. *Personnel Review*, 27(5), 396–411. <https://doi.org/10.1108/00483489810230334>

Małgorzata Adamska-Chudzińska jest profesorem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie ze stopniem doktora habilitowanego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, kierownikiem Katedry Psychologii i Dydaktyki w Instytucie Zarządzania. Pełniła funkcję prodziekana Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w latach 2016–2019. Posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie doskonalenia dydaktyki akademickiej; do 2021 roku była kierownikiem Studium Doskonalenia Dydaktyki Akademickiej UEK. Jest autorką publikacji z zakresu psychospołecznych problemów zarządzania i uwarunkowań sprawności zawodowej człowieka w organizacji.

Klaudia Błachnicka jest asystentką w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Prowadzi badania w zakresie rozwoju zawodowego w ujęciu nowych modeli karier. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół aktualnych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Ponadto zgłębia tajniki metod heurystycznych i kreatywnych sposobów rozwiązywania problemów, zwracając uwagę na neurobiologiczne uwarunkowania procesów uczenia się i efektywnego funkcjonowania w przestrzeni zawodowej.

POLECAMY

Konferencja „Przedsiębiorstwa i miasta w gospodarce obiegu zamkniętego”, 29 lutego 2024, Warszawa

Zainteresowanie zasadami gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ) przeżywa aktualnie swój rozkwit. Naturalnie odbywa się to na różnych etapach poszczególnych instytucji. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH nie pozostaje obojętne wobec potrzeby diagnozy uwarunkowań otoczenia gospodarczego i społecznego możliwości wdrażania postulatów GOZ w Polsce. Dlatego w latach 2022–2023 przeprowadzono badania naukowe finansowane z subwencji weryfikujące kontekst innowacji, strategii, zarządzania łańcuchami dostaw oraz instytucji formalnych i nieformalnych, a także miast kształtujących współczesne środowisko konkurencji w zgodzie z zasadami GOZ. Na konferencji naukowej „Przedsiębiorstwa i miasta w gospodarce obiegu zamkniętego” przedstawione zostaną kluczowe wyniki badań i podjęta dyskusja na temat bieżących uwarunkowań oraz kierunków rozwoju tej koncepcji wraz z Gośćmi – ekspertami w obszarach poruszanej problematyki. Udział w wydarzeniu jest bezpłatny.

Organizator: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Więcej informacji na stronie: <https://www.sgh.waw.pl/wydarzenia/przedsiębiorstwa-i-miasta-w-gospodarce-obiegu-zamknietego>