



# **METODICKÁ PŘÍRUČKA**

**k mentoringovému  
programu**



**UNIVERZITA  
PARDUBICE**

# Metodická příručka k mentoringovému programu pro studenty **doktorských studijních programů,** **postdoktorské pracovníky a začínající akademické** **a výzkumné pracovníky na Univerzitě Pardubice**



## Článek 1 Úvodní ustanovení

---

**01** Následující text Metodické příručky k mentoringovému programu pro studenty doktorských studijních programů, postdoktorské pracovníky a začínající akademické a výzkumné pracovníky na Univerzitě Pardubice (dále jen „metodická příručka“) nabízí zájemcům z řad začínajících akademických a výzkumných pracovníků užitečné informace k mentoringovému programu a rady, jak se do programu přihlásit, v jakém rámci a strukturách program funguje, a jak jej využít ve prospěch ujasnění si a zlepšení vlastní profesní kariéry a akademického působení na Univerzitě Pardubice (dále jen „UPCE“) i mimo ni. Zároveň je metodická příručka určena také akademickým a výzkumným pracovníkům, kteří přijmou roli a funkci mentora.

**02** Zobecňující maskulinum, tedy název osoby v mužském rodě, je v této metodické příručce používáno jako neutrální z hlediska soudobého kontextu, emočního vnímání, biologického i sociálního pohlaví.

01

## Článek 2

### Co je mentoring

---

**01** Je to způsob vedení zaměstnanců a metoda učení a profesního rozvoje začínajících domácích i zahraničních akademických a výzkumných pracovníků, včetně postdoktorských pracovníků a studentů doktorských studijních programů (dále jen „začínající akademičtí a výzkumní pracovníci“), a to prostřednictvím podpory a pomoci poskytované zkušenými kolegy.

**02** Mentoring je určitá forma časově ohraničeného partnerství, během kterého je veden dialog se vzájemnou reflexí, respektem a učením se obou stran. Je založený na dobrovolnosti obou stran. Nejčastější formy mentoringu jsou skupinové aktivity, individuální mentoring a vrstevnický mentoring.

**03** UPCE rozvíjí mentoring (dále jen „mentoringový program“ nebo také jen „program“) vědoma si nejen vlastních možností podpory a rozvoje v oblasti výchovy a vzdělávání začínajících akademických a výzkumných pracovníků, ale i odpovědnosti za vytváření podmínek pro zlepšování kvality profesního a osobního života jednotlivce.

02

# Článek 3

## Cíle programu

Primárním cílem mentoringového programu na UPCE je předávání zkušeností a znalostí mentorů začínajícím akademickým a výzkumným pracovníkům. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, klade si program za úkol:

a) vytvářet důstojné prostředí a vhodné podmínky pro zlepšování působení mentorů mentorovaných v rámci UPCE a jejích součástí

b) v rámci platných pravidel mentoringového programu respektovat specifika zaměření, podob a potřeb mentoringových programů jednotlivých fakult

c) v rámci mentoringového programu respektovat individuální cíle a potřeby mentorovaných

d) svým zaměřením a profesními dopady umožňovat další rozvoj internacionalizace UPCE

e) rozvíjet standardní i inovativní oblasti mentoringového programu, např. propojování profesních, studijních i osobních zájmů mentorů i mentorovaných, posilování profesního sebevědomí studentů i zaměstnanců UPCE úspěšnými kariérními posuny a výzkumnými pokroky,

f) otevřít nabídku účasti v seminářích a kurzech mentoringového programu všem zájemcům.



## Článek 4

### Cílové skupiny programu

---

Cílovými skupinami programu jsou:

- a) mentoři z řad zaměstnanců UPCE,
- b) mentoři působící mimo UPCE, které si mentorování sami vybrali,
- c) mentorování z řad českých studentů, začínajících akademických a výzkumných pracovníků a profesních stážistů,
- d) mentorování z řad zahraničních studentů a začínajících akademických a výzkumných pracovníků a profesních stážistů.

# Článek 5

## Formy programu

Mentoringové aktivity na UPCE lze rozdělit do tří forem.

### 5.1 Individuální mentoring

**01** Primárním cílem individuálního mentoringu (někdy též označován jako one-to-one mentoring) je předání znalostí či zkušeností z jakékoliv oblasti, které mohou mentorovanému pomoci při směřování a rozvoji jeho profesní kariéry. Potřeba individuálního mentoringu by měla vždy vzniknout na základě potřeby mentorovaného.

**02** Mezi hlavní cíle individuálního mentoringu můžeme zařadit tyto oblasti:

✓	pomoc mentorovanému v identifikaci jeho kariérních cílů a nastavení postupu, jak jich co nejlépe a nejrychleji dosáhnout,
✓	vedení začínajícího pracovníka do prostředí a kariérního systému univerzity,
✓	rady pro zvládání administrativních, odborných či mezilidských problémů, s nimiž se mentorovaný může setkat, zvláště pak v raných fázích své kariéry,
✓	zprostředkování důležitých profesních kontaktů, ať už s vědeckými kolegy „vrstevníky“, nebo se zkušenějšími kolegy,
✓	rady pro harmonizaci profesního a osobního života,
✓	předávání zkušeností z vědecké a pedagogické praxe,

**03** Cílem programu je vytvoření takového vztahu spolupráce, v němž má mentorovaný jedinečnou šanci odpozorovat a převzít zkušenosti, kontakty, získat jasné představy o tom, jak zvládat řadu profesních a životních situací, jak nasměrovat svůj další rozvoj a učení. Mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy kolegy, který přichází z jiného prostředí a není zatížen některými stereotypy.



## 5.2 Vrstevnícký mentoring

**01** Vrstevnícký mentoring (někdy též označován jako peer mentoring) je založen na předávání zkušeností mezi vrstevníky. Jedná se o méně formální formu mentoringu, která je založena 3 z 9 na podpoře mentorovaných mezi sebou, zpravidla/případně po dohodě s mentorem, školitelem či vedoucím zaměstnancem.

**02** Mělo by se stále jednat o předávání zkušeností mezi zkušenější a méně zkušenou osobou, např. pomoc studentů doktorských studijních programů (dále jen „student DSP“) z vyšších ročníků nově nastupujícím studentům DSP na počátku jejich studia, uvedení nově nastupujících pracovníků do pracovního kolektivu (výzkumné skupiny, katedry atd.) zkušenějšími spolupracovníky atd.

**03** V rámci této mentoringové formy se postupuje obdobně jako při individuálním mentoringu. Mohou probíhat aktivity jako např. doporučení odborné literatury či zahraničních kurzů, praktické rady a informace týkající se organizace studia a požadavků kladených na studenty DSP, konzultace pracovní strategie atd. Toto spojení může vést i k tvorbě různých pracovních skupin a online komunit.

## 5.3 Skupinové aktivity

**01** Skupinové aktivity mentoringového programu představují zejména odborné semináře a přednášky. Tyto aktivity jsou zaměřeny na rozvoj především tzv. měkkých dovedností (soft skills) začínajících akademických a výzkumných pracovníků, umožňujících jejich osobní a profesní rozvoj.

**02** Mentorování se účastní odborných seminářů a přednášek dobrovolně dle vlastního uvážení nebo na doporučení vedoucího zaměstnance, kolegy či mentora. Účast na skupinových aktivitách zároveň nabízí mentorovanému setkání s ostatními kolegy, což jim umožní sdílet své zkušenosti či diskutovat případné otázky s ostatními mentorovanými.

**03**

**Příklady seminářů:**

obecná komunikace  
v českém jazyce,  
správnost a etika  
projevu apod.

kurz prezentačních dovedností

gender a věda

etika vědecké práce

strategie vědecké kariéry

problematika autorství  
a spoluautorství  
vědeckých publikací  
a výsledků vědecké  
činnosti

předcházení symptomům  
vyhoření

kurz akademického  
psaní,

zvládání stresových  
situací v profesi

projektový management

seminář na téma,  
jak publikovat  
a Open Access

time management

vědecký anglický jazyk

vědecká komunikace

07



Tuto nabídku lze rozšiřovat a upravovat podle potřeb a požadavků účastníků mentoringového programu.

**04** Termíny konání a jména lektorů seminářů a kurzů jsou zveřejňovány a aktualizovány na webových stránkách [www.upce.cz/mentoring](http://www.upce.cz/mentoring) v sekci Vzdělávací akce pro aktuální akademický rok.

## Článek 6 Mentorovaný

### 6.1 Kdo je mentorovaný a jeho role

**01** Za mentorovaného označujeme osobu, která je z vlastní vůle mentorována. Mentorovaný je osobou s menšími zkušenostmi v oboru/oblasti, ve které si přeje být mentorovaný. Mentorovaný se chce rozvíjet a odborně nechat vést mentorem (forma individuálního a vrstevnického mentoringu). Nemusí to nutně znamenat, že mentorovaný je mladší než mentor, v některých případech může být mentor mladší specialista v oboru/oblasti, ve které se chce mentorovaný vzdělávat.

**02** Zásadní rolí mentorovaného je aktivita po dobu trvání mentoringového programu, kterou vyvíjí, aby rozvinul a naplnil své potřeby a cíle v rámci rozvoje profesního, ale i osobního života. Mentorovaný na základě jasně stanovených oblastí, které chce v rámci programu rozvíjet, vyhledává vhodné příležitosti pro svůj rozvoj.

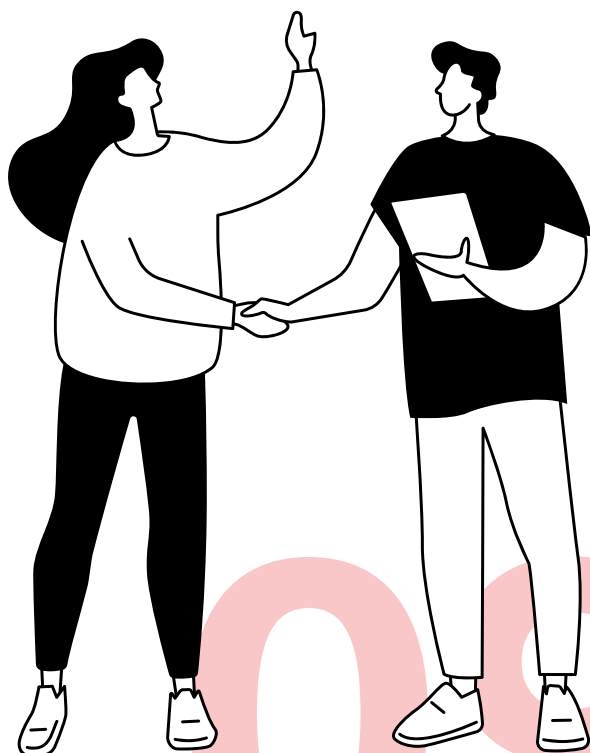
## 6.2 Jak si vybrat mentora

**01** Zájemci o využití individuálního mentoringu si mohou vybrat vhodného mentora ze seznamu mentorů, který je zveřejněn na webových stránkách [www.upce.cz/mentoring](http://www.upce.cz/mentoring) v sekci Mentoři, nebo sami osloví odborníka, který dosud v seznamu není, ale o kterém jsou přesvědčeni, že by pro ně mohl být vhodným mentorem. Dojde-li na základě ústního nebo písemného jednání ke vzájemnému souhlasu s vytvořením mentoringové dvojice, postupuje zájemce podle článku 9 této metodické příručky.

**02** Vztah mentorovaného a mentora je nezávislý (mentorovaný není student ani podřízený mentora, jejich vztah je rovnocenný). Pro zvýšení nezávislosti vztahu je možné si zvolit mentora z jiného pracoviště UPCE nebo jiné instituce. Tato nezávislost umožňuje budování otevřenějšího vzájemného vztahu v mentoringových tématech.

**03** Prostřednictvím mentoringového programu a vybraného mentora získá mentorovaný informace, znalosti a dovednosti, jak dále postupovat ve své profesní dráze, jak řešit případné překážky při dosahování plánovaných cílů, pozná lépe vlastní schopnosti, jak využít svůj vědecký a výzkumný potenciál. Poznává možné podpory, kontakty a inspirace z vnějšího prostředí pro nové pohledy na orientaci ve zvoleném výzkumném tématu nebo v jiných akademických činnostech.

**04** Mentorovaný může mít více mentorů a v průběhu mentoringového programu může mentora či mentory změnit.



## 6.3 Přínos mentoringového programu pro mentorovaného

Během mentoringového programu může mentorovaný získat např.:

individualizované informace, rady a podněty významných a zkušených vědců a představitelů oboru,

praktické informace a zkušenosti o časové organizaci studia, výzkumné práce a osobního života

užitečnou zpětnou vazbu a vnější konstruktivně kritický pohled na vlastní výzkumné téma

informace o možnosti zapojení do grantových programů a mezinárodních projektů v oboru

komentovaný přístup do profesních sítí a komunity vědců

sociální i profesní podporu pro rozvoj vlastní vědecké kariéry, včetně zdokonalení své profesní komunikace

informace o možnostech získání pracovní pozice v domácích i zahraničních institucích

další důležité osobní informace a zkušenosti mentora

inspiraci pro další směřování svého odborného a kariérního rozvoje ve zvoleném oboru

Významným inspiračním podnětem může být také výměna a sdílení mentoringových zkušeností mezi jednotlivými mentorovanými, a to i v různorodých oborech.



### 7.1 Kdo je mentor a jeho role

**01** Mentorem se na základě vlastního dobrovolného rozhodnutí stává obvykle zkušený akademický či výzkumný pracovník, který nezištně předává své profesní zkušenosti mentorovanému a stará se o něho podle cílů a potřeb mentorovaného v rámci dohodnutých pravidel vzájemné komunikace, více viz článek 8 a příloha č. 2 této metodické příručky.

**02** Mentor na základě svých zkušeností a jejich sdílením s mentorovaným podporuje rozvoj kariéry mentorovaného. Svou osobou a jednáním je mentor vzorem jak v profesním, tak osobním rozvoji mentorovaného a stává se dobrým příkladem a inspirací k výkonu profese, chování a jednání ve společnosti i mimo profesní komunitu. Mentor nemusí být vždy věkem starší než mentorovaný, v některých případech může být mentor mladší než mentorovaný.

**03** Mentor může být vybrán i z prostředí mimo UPCE.

**04** Mentor může mít více mentorovaných.

**05** V přípravné fázi pro výkon mentora lze doporučit sebevzdělání v následujících tématech:

- principy vzdělávání dospělých,
- vedení rozhovoru v rámci supervize a koučinku,
- principy posuzování a hodnocení v rámci poskytování zpětné vazby,
- principy plánování profesního rozvoje a tvorba mentoringového plánu

**06** Významnou rolí mentora je povzbuzování smyslu odpovědnosti za vlastní profesní i osobní rozvoj mentorovaných. Podoba této role může být velmi různorodá, může vyplývat z konkrétní situace, činnosti a osobnostních vlastností mentora. Ve výkonu funkce mentora se prolínají role poradce, podporovatele, tutora a odborníka.



## 7.2 Rozdíl mezi mentorem a školitelem

**01** Základním rozdílem mezi funkcí a rolí mentora a školitele vůči mentorovanému spočívá v rozdílném cíli vzájemného vztahu.

**02** Cíle role a práce školitele jsou předem stanovené oborovou radou a hlavním cíle odborného školitele je dovést svého studenta k obhajobě disertační práce.

**03** Cíle v rámci mentoringového vztahu určují mentorovaní podle svých individuálních potřeb, které nemusí bezprostředně souviset pouze s jejich profesní činností.

**04** V případě mentoringu studentů DSP nejsou činnosti mentora nijak omezeny ani dotčeny povinnosti a práva školitele. Mentor nemůže činnost školitele nahrazovat. Mentor ani školitel si vzájemně nezasahují do vymezených kompetencí, nicméně jejich spolupráce směřující k rozvoji mentorovaného není vyloučena.

## 7.3 Přihlášení se do mentoringového programu

Mentor se může přihlásit do mentoringového programu spolu s mentorovaným nebo sám. Stačí zkontaktovat koordinátora mentoringového programu.



## 7.4 Oblasti možných podpor mentorovaných

Oblasti, ve kterých může mentor podporovat mentorovaného lze spatřovat např. v:

- poskytování zpětných vazeb a konstruktivní kritiky,
- poskytování rad a doporučení v profesních, případně i osobních problémech,
- nezištném předávání svých názorů, znalostí a zkušeností,
- hospitaci a sledování přípravy na profesní výkony v minimálně standardní kvalitě, pokud o to mentorovaný požádá,
- pomoci snadnějšímu seznámení se s profesní komunitou,
- budování vztahu s mentorovaným podle vzájemné dohody a platných pravidel.

## 7.5 Témata mentoringových rozhovorů

Témata rozhovorů na setkání mentoringových dvojic mohou být např.:

- jak vypadá běžný pracovní den (kvalita a efektivita hospodaření s časem),
- jak rozvíjet svoji kariéru, kvalifikaci a další vzdělávání na UPCE (případně konkrétní fakultě, pracovišti nebo jiné organizaci),
- jaké jsou možnosti financování vědy v ČR, jak a kde se ucházet o finanční podporu,
- jak získat zahraniční stáž,
- osobní zkušenosti s komunikací se zahraničními institucemi a kolegy,
- jaké jsou kariérní možnosti ve vědeckém prostředí ČR,
- kdy začít uvažovat o habilitaci, jak tento proces nastartovat a na co se připravit,
- další možnosti odborného vzdělávání – co mentoři považují za nejdůležitější pro rozvoj vědecké kariéry,
- jaké jsou rozdíly v možnostech profesní kariéry vědců na vysoké škole a na jiném, čistě vědeckém pracovišti (např. Akademie věd ČR),
- jak zharmonizovat profesní a osobní život,
- podpora a možnosti konzultace didaktické přípravy na výuku.

## 7.6 Přínos spolupráce mentora s mentorovaným

Výhody pro mentora lze spatřovat v uvědomění si dalších možností jeho do-  
savadního odborného působení, např. v předávání vlastních znalostí a zkušeností  
začínajícím akademickým a výzkumným pracovníkům. Může mu pomoci v prohlou-  
bení vlastních komunikačních a organizačních dovedností. Program může také po-  
moci mentorovi rozšířit jeho vlastní pohled na současnost a perspektivy vlastního  
vědního zaměření, sebereflexi svých představ a pracovních postupů a rozvíjet nové  
mezigenerační komunikační postupy. Mentor má také možnost prostřednictvím pro-  
gramu nahlédnout do jiného oboru, pracoviště, fakulty, instituce. Pověst vyhledávané-  
ho mentora může posílit jeho pozitivní vnímání akademickou komunitou a kolegy a  
podpořit vědeckou reputaci.

## Článek 8

### Koordinátor mentoringového programu

---

**01** Koordinátor mentoringového programu je zaměstnanec Oddělení HR Award.

**02** Mentoringový program na UPCE spadá do kompetence prorektora pro vědu  
a tvůrčí činnost.

**03** Koordinátor mentoringového programu organizuje ročníky mentoringové-  
ho programu (úvodní a závěrečný workshop, vzdělávací akce /skupinové aktivity/) a  
zajišťuje veškerou propagaci jak v českém, tak v anglickém jazyce. Řeší dotazy  
a komunikuje s mentorovanými i mentory v průběhu realizace jednotlivých ročníků  
programu a na vyžádání poskytuje další součinnost účastníkům mentoringového  
programu. Zajišťuje vyhodnocování ročníků mentoringového programu a sleduje in-  
dikátory mentoringového programu na UPCE, které jsou uvedeny v Akčním plánu  
UPCE.



## Článek 9

### Organizace a pravidla mentoringového programu na UPCE

---

#### 9.1 Časová náročnost

**01** Časový harmonogram mentoringového programu je pravidelně připravován na jeden rok a jeho časová osa obvykle kopíruje akademický rok na UPCE. V některých případech lze ročník zkrátit, například u mentorovaných a mentorů ze zahraničí přijíždějících na kratší dobu.

**02** V případě, že mentorovaný nestihl naplnit své cíle mentoringového programu v daném ročníku, může pokračovat v následujícím ročníku.





## 9.2 Organizace ročníku mentoringového programu na UPCE

- 01** Před začátkem mentoringového cyklu koordinátor mentoringového programu zveřejňuje v aktualitách na internetových stránkách [www.upce.cz/mentoring](http://www.upce.cz/mentoring) a [www.upce.cz/en/mentoring](http://www.upce.cz/en/mentoring) a na intranetu UPCE informace o tom, že je připraven nový ročník programu s datem úvodního workshopu. Paralelně proběhne oslovení příslušných potenciálních skupin zájemců o program prostřednictvím emailové korespondence.
- 02** Do příslušného ročníku mentoringového programu se mohou zájemci přihlásit vyplněním elektronické přihlášky, která je zveřejněna na internetových stránkách [www.upce.cz/mentoring](http://www.upce.cz/mentoring) a [www.upce.cz/en/mentoring](http://www.upce.cz/en/mentoring). Po formální kontrole formulá-
- 03** Úvodní společný workshop je považován za oficiální začátek mentoringového ročníku. Přihlášení mentorovaní si na úvodním workshopu upřesní formulaci svého cíle, příp. svých cílů, a mentoringový plán.
- 04** Mentorovaní si také zvolí, jakou formu, příp. jaké formy, mentoringového programu budou chtít absolvovat, zda individuální, vrstevnický, nebo skupinový mentoring, nebo jejich kombinaci.
- 05** V průběhu celého ročníku se mohou mentorovaní i mentoři obracet na koordinátora v případě jakýchkoliv dotazů k mentoringovému programu.
- 06** V závěrečné fázi ročníku mentoringového programu se postupně mentorovaní a mentoři setkají s koordinátorem, se kterým zhodnotí průběh ročníku formou neformálního rozhovoru.
- 07** Formálním závěrem ročníku programu je závěrečný workshop, kde provede koordinátor spolu s mentorovanými a mentory celkové zhodnocení na základě vyhodnocení informací z neformálních rozhovorů.
- 08** V případě, že se mentorovaní budou mít zájem přihlásit do dalšího ročníku mentoringového programu, mohou tak učinit před jeho začátkem (např. v případě že budou mít mentorovaní zájem pokračovat v individuálním mentoringu, nebo že mentorovaný nestihl naplnit svůj mentoringový plán v daném ročníku programu, nebo absolvovat kurzy a semináře, nebo pokud nespolupracoval s mentorem a využíval jen skupinové aktivity, vrstevnický mentoring).

## 9.3 Organizace ročníku individuálního mentoringu na UPCE

**01** Na základě vyhlášení příslušného ročníku mentoringového programu se potenciální mentorovaní přihlásí prostřednictvím elektronické přihlášky, která je k dispozici na internetových stránkách [www.upce.cz/mentoring](http://www.upce.cz/mentoring) a [www.upce.cz/en/mentoring](http://www.upce.cz/en/mentoring).

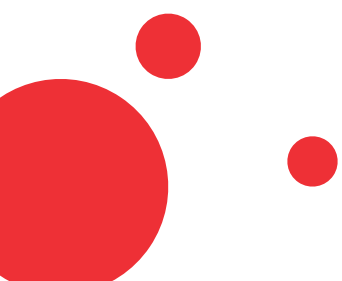
**02** Individuální mentoring začíná výběrem mentora ze strany mentorovaného a následným vytvořením mentoringové dvojice na základě vzájemné dohody mezi mentorovaným a mentorem. Tento proces se obvykle děje před úvodním workshopem.

**03** Pokud přihlášený mentorovaný nemá do úvodního workshopu vybraného mentora, vybere si svého mentora na úvodním workshopu a za pomoci/asistence koordinátora mentoringového programu.

**04** Vzájemná dohoda mezi mentorovaným a mentorem může být ústní nebo písemná (doporučená forma). Vzor písemné dohody lze nalézt v příloze č. 1 této metodické příručky. Vzor lze upravovat dle potřeby.

**05** V průběhu celého ročníku Mezi mentorovaným a mentorem vzniká dobrovolný a rovnocenný kolegiální vztah, který se opírá o vzájemnou důvěru a respekt s jasně definovanými pravidly spolupráce a etickými pravidly. Znění pravidel spolupráce a etických pravidel mentoringového programu pro mentorované a mentory jsou součástí vzoru dohody uvedené v příloze č. 1 a samostatně jsou uvedeny v příloze č. 2 této metodické příručky. se mohou mentorovaní i mentoři obracet na koordinátora v případě jakýchkoliv dotazů k mentoringovému programu.

**06** V rámci ročníku individuálního mentoringu probíhají setkání mezi mentorem a mentorovaným dle potřeby a možností obou stran (optimální je 4-6 setkání).



**07** Pokud se v průběhu mentoringového programu mentorovaný nebo mentor rozhodne, že se již nechce nadále účastnit individuálního mentoringu, nebo pokud si mentorovaný vybral jiného mentora, oznámí obratem tuto skutečnost mentorovi a koordinátorovi mentoringového programu.

**08** V závěrečné fázi ročníku individuálního mentoringu se mentoringové dvojice setkají s koordinátorem, se kterým zhodnotí průběh individuálního mentoringu formou neformálního rozhovoru.

**09** Formálním závěrem ročníku individuálního mentoringu je závěrečný workshop, kde se všichni účastníci setkají a koordinátor provede celkové vyhodnocení. Mentorovaní a mentoři mají možnost navzájem sdílet informace a společně prodiskutovat, co jim individuální mentoring přinesl, jak se dařilo naplnit plánované cíle a aktivity, rovněž mohou poskytnout i vlastní zkušenosti a doporučení pro možná zlepšení mentoringového programu.



## Článek 10

### Kontakty a cesta k dalším informacím

---

#### 10.1 Koordinátoři

**01** Koordinátor mentoringového programu – úvodní a závěrečné workshopy, individuální mentoring, pohovory s mentorovanými a mentory, vyhodnocení ročníků mentoringového programu, monitoring ukazatelů

**Ing. Jana Křemenáková**

email: [jana.kremenakova@upce.cz](mailto:jana.kremenakova@upce.cz), tel 466 036 133, 720 823 836

## 10.2 Webové stránky mentoringového programu UPCE

(1) ČJ verze: <https://www.upce.cz/mentoring>

Mapa stránek: Úvodní strana (Domů) -> Vědecká sekce -> Mentoring

(2) AJ verze: <https://www.upce.cz/en/mentoring>

Mapa stránek: Home -> Research -> Human Resources Strategy for Researchers

## 10.3 Intranet UPCE

(1) ČJ verze: <https://zamestnanci.upce.cz/zamestnanci/mentoring>

Mapa stránek: Intranet -> Provozní informace -> Pokyny a návody -> Oddělení lidských zdrojů -> Mentoring

(2) AJ verze: <https://zamestnanci.upce.cz/en/zamestnanci/guides-and-manuals>

Mapa stránek: Employee Intranet -> Operational Information -> Guides and Manuals -> HR Agenda -> Mentoring

## 10.4 Doporučené zdroje a literatura

BRUMOVSKÁ, Tereza, Gabriela MÁLKOVÁ. Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví. Praha: Portál 2010

CIDLINSKÁ, Kateřina, Martina FUCIMANOVÁ. Mentoring. Kariérní rozvoj začínajících vědkyň a vědců. Praha: Sociologický ústav AV 2014

CHANDLER, Chris. Mentoring and Women in Academia. Reevaluating and Traditional

Model. NWSA Journal, r. 8, 1996, č. 3, s. 79-100.

Program Mentoring ČVUT v Praze. <https://mentoring.cvut.cz/>

Přírodovědná fakulta UK Praha, Kariérní poradenství, Mentoring.

<https://www.natur.cuni.cz/fakulta/absolventi/karierni-poradenstvi/mentoring-nabidka-prostudenty>