



Mentoring w praktyce

RAPORT Z BADANIA

Badanie zrealizowane przez HRM partners
i Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR

Warszawa 2016

Szanowni Państwo

Oddajemy w Państwa ręce raport podsumowujący badanie „Mentoring w praktyce”

Jako środowiska zaangażowane w rozwój ludzi w organizacjach interesuje nas wszystko to, co wpływa na naszą pracę. Na bieżąco obserwujemy rzeczywistość i przygotowujemy się na czekające nas zmiany. Dzielimy się z Państwem naszymi analizami i wnioskami z nadzieją na dyskusję, na wymianę wiedzy i doświadczeń. W ten bowiem sposób wspólnie budujemy świadomość i przynosimy inspiracje dla specjalistów ds. zarządzania kapitałem ludzkim.

Zapraszamy Państwa do bezpośredniego kontaktu z nami, do odwiedzenia naszych stron www i profili w mediach społecznościowych.

Czekamy na Państwa komentarze.

Piotr SIEROCIŃSKI

Dyrektor Generalny HRM partners S.A.

Tomasz WAŃSKI

Prezes Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR



Informacje o badaniu i respondentach

- Badanie zrealizowane zostało przez HRM partners oraz Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR we wrześniu 2016 roku
- W badaniu udział wzięli przedstawiciele 165 organizacji działających na terenie Polski, w tym:
 - 43 reprezentujących obszar zarządzania zasobami ludzkimi
 - 86 reprezentujących inne obszary biznesowe
- Wśród respondentów znalazły się zarówno firmy polskie, jak i międzynarodowe, reprezentujące różne branże:
 - Usługi profesjonalne: 22%
 - Telekomunikacja i IT: 16%
 - FMCG: 9%
 - TSL: 7%
 - pozostałe branże: 46%

Informacje o raporcie

- Zawartość raportu:
 - Pytania ogólne dotyczące mentoringu i innych praktyk rozwojowych w organizacji
 - Pytania skierowane do organizacji stosujących mentoring
 - Pytania skierowane do organizacji nie wykorzystujących mentoringu
 - Informacje o respondentach

- Prezentowane na wykresach wyniki wskazują odsetek respondentów, który wskazał daną opcję odpowiedzi. W pytaniach wielokrotnego wyboru wartości procentowe na wykresach nie sumują się do 100%.

- Poszczególne pytania i części raportu opatrzone są komentarzami ekspertów.

Podsumowanie wyników

- Badanie pokazuje **wysoką skuteczność mentoringu** do zarządzania rozwojem talentów oraz planowania i zarządzania sukcesją
- Jedną z **najważniejszych zalet mentoringu** jest praktyka pomiaru efektów uzyskiwanych rezultatów, takich jak : poziom realizacji celów biznesowych i wyników oraz monitorowanie postępów w rozwoju umiejętności i poziomu wiedzy
- W firmach, w których nie ma formalnych procesów mentoringu, **aż 63% respondentów widzi potrzebę** wdrożenia takich działań
- **53% firm** stosuje lub planuje stosować **narzędzie do zarządzania i monitorowania postępów** wynikających z ustaleń w procesie mentoringowym
- W firmach, w których nie jest wykorzystywany mentoring, **respondenci wskazują na potrzebę** podnoszenia poziomu jego wykorzystania, np. dla młodych ludzi, którzy we wszystkich sondażach raportują potrzebę pracy z mentorem, a nie z osobą zarządzającą
- W firmach, w których nie działają procesy mentoringowe respondenci widzą dużą potrzebę ich wdrożenia i **wykorzystania ekspertów pracujących w firmie w roli mentorów**
- Respondenci widzą również potrzebę **budowania kultury dzielenia się wiedzą**, szczególnie dla sukcesji i zapewnienia rozwoju najlepszym i najbardziej zaangażowanym pracownikom
- Respondenci widzą **potrzebę wzmocnienia przez mentoring** zarówno pracowników do rozwoju (59,2%) jak i kadry menedżerskiej (40,8%) oraz wszystkich pracowników w nowych rolach

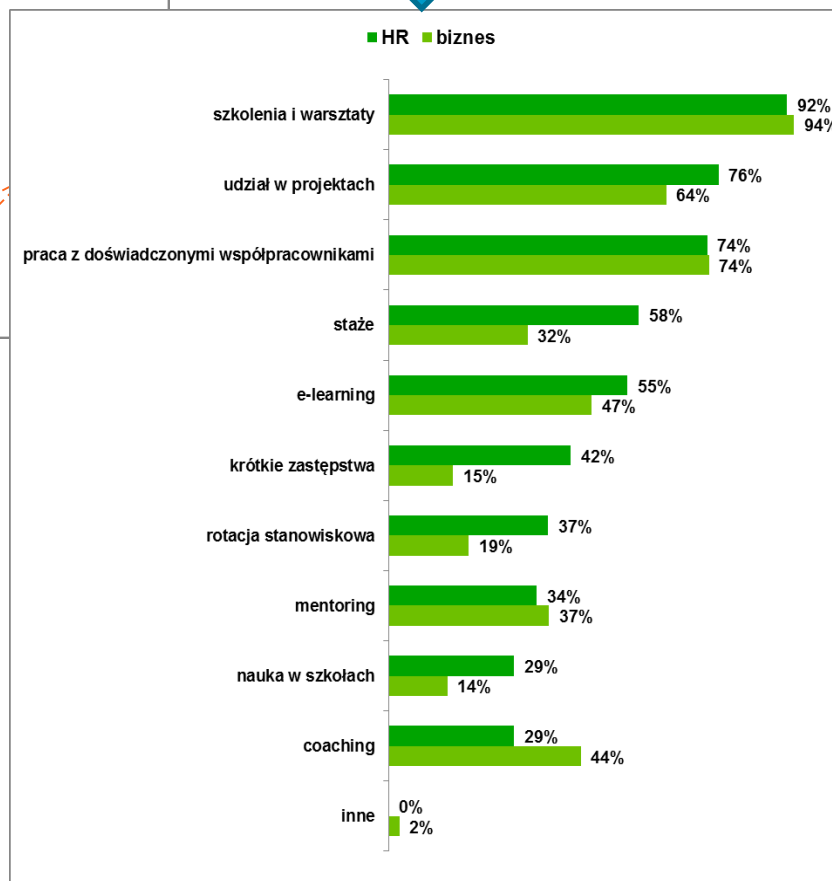


Ogólne pytania o mentoring

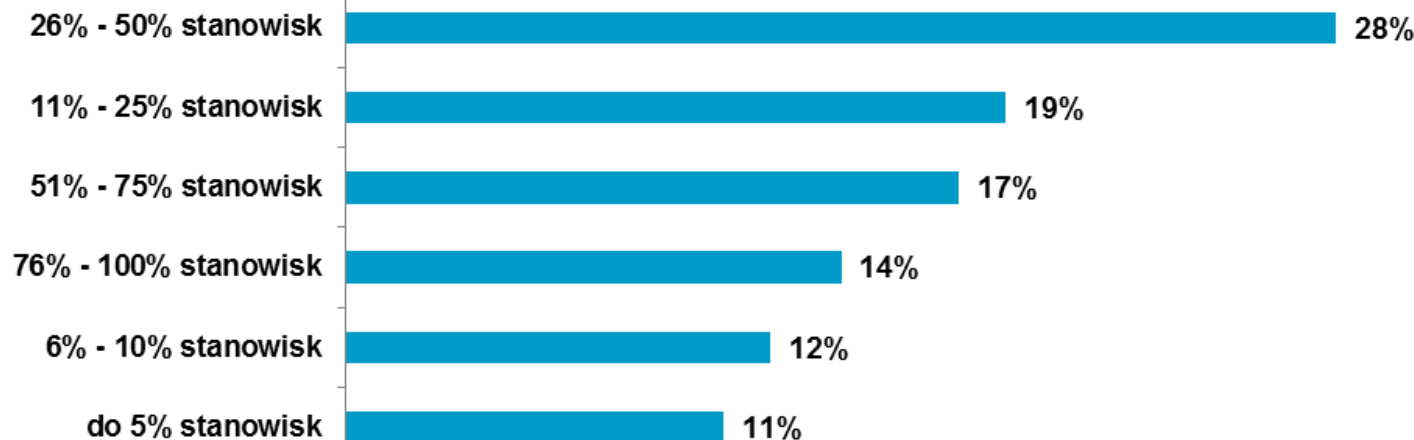
Narzędzia i procesy zarządzania wiedzą (rozwoju pracowników, przekazywania unikalnej wiedzy i umiejętności, przygotowania sukcesorów, wdrożenia nowych pracowników) stosowane w organizacjach



Chociaż najpopularniejszą metodą są szkolenia i warsztaty to aż 38% respondentów wskazuje mentoring jako narzędzie zarządzania wiedzą stosowane w organizacjach. Warto zwrócić uwagę, że na drugim miejscu wymieniona jest praca z doświadczonymi współpracownikami (najprawdopodobniej bazująca na metodyce mentoringowej).



Jaki procent stanowisk w Państwa firmie wymaga unikalnej, wysoko wyspecjalizowanej wiedzy, której zdobycie wymaga wieloletniego doświadczenia?



11% respondentów szacuje, że osoby z unikalną wiedzą stanowią nie więcej niż 5%.

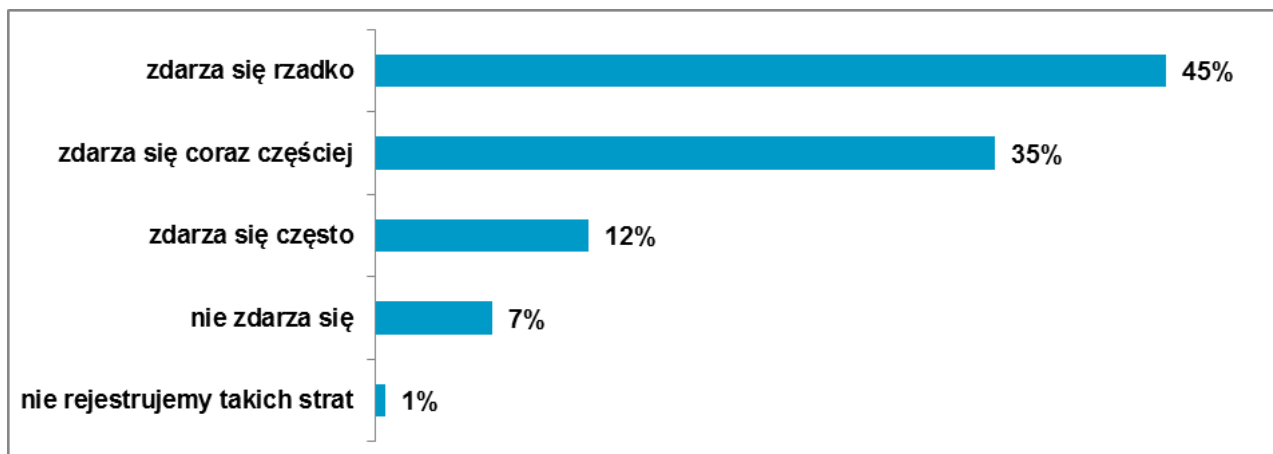
Większość (28%) respondentów szacuje tę liczbę na 26 do 50%.

Firmy, w których pracują specjaliści o unikalnych kwalifikacjach, jest ich około 14%, oceniają, że większość ich pracowników ma unikalną wiedzę i szacują, że odsetek osób z unikalną wiedzą może stanowić 76-100%.

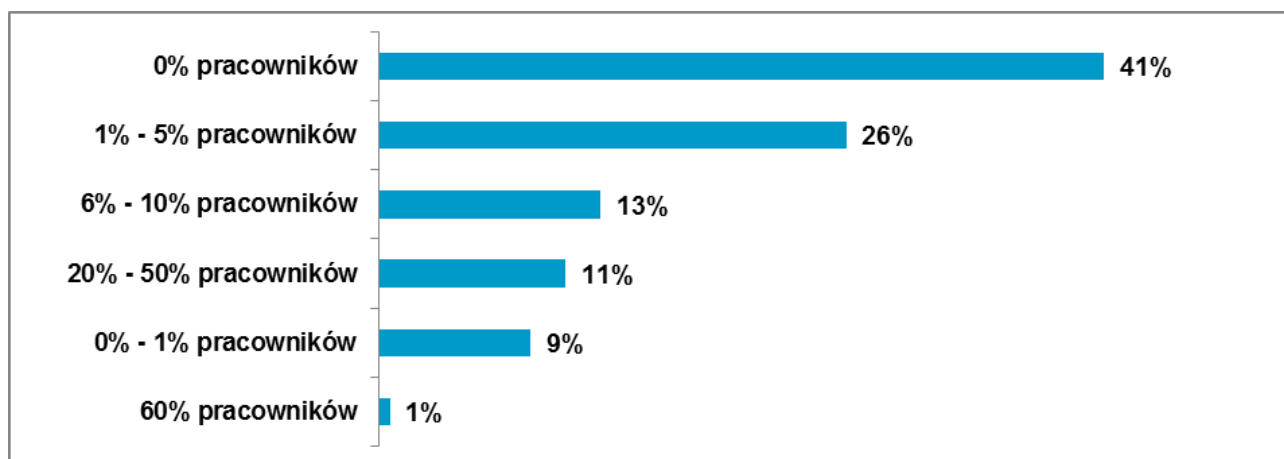


Tomasz Wański
Prezes SM PROMENTOR

Jak często odchodzą z Państwa firmy pracownicy z unikalną wiedzą i wieloletnim doświadczeniem „zabierając je” z organizacji?



Jaki procent pracowników mających unikalną wiedzę i doświadczenie odejdzie na emeryturę w ciągu najbliższych 3-5 lat?

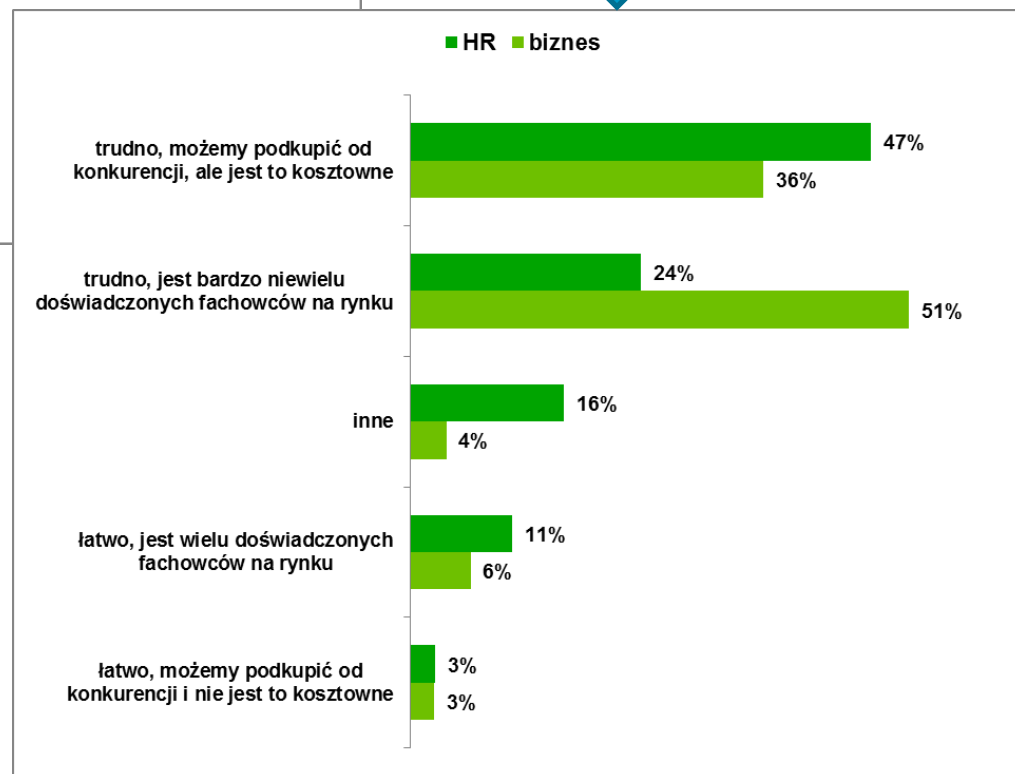
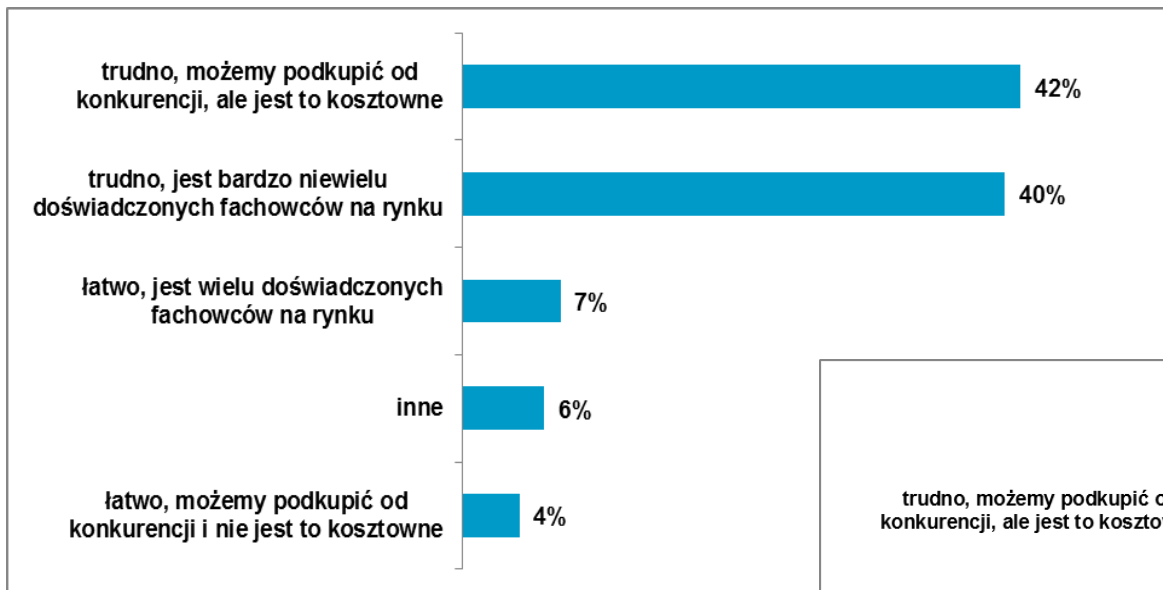


W prawie połowie firm (45%) odejścia osób z unikalną wiedzą zdarzają się rzadko, jednocześnie 35% potwierdza, że dzieje się to coraz częściej, a nawet bardzo często z firmy odchodzą osoby z unikalną wiedzą. Uwzględnienie faktu, że 82% respondentów uważa, że zastąpienie takich pracowników jest trudne, pokazuje, że sprawa przekazywania wiedzy (a nie tylko zatrzymywania pracowników) staje się palącym wyzwaniem. Pracowników „dokładnie takich jacy odeszli” rynek zazwyczaj nie oferuje. Dodatkowo pracodawców ogranicza lista dodatkowych wymagań takich jak: dopasowanie do zespołu, podobny system wartości czy kompetencje osobiste. W wielu branżach dodatkowym wyzwaniem dla utrzymania poziomu wiedzy są planowane odejścia na emeryturę (20% firm szacuje 10% odejść na emeryturę w najbliższych 3 do 5 lat). Dlatego firmy intensywniej niż kiedyś poszukują sposobów i narzędzi na zatrzymanie wiedzy w organizacji, a zorganizowany mentoring jest do wykorzystania w tym celu w każdej firmie, która ma pracowników, którzy mają się czym podzielić.



Agata Wąsowska
ekspert SM PROMENTOR

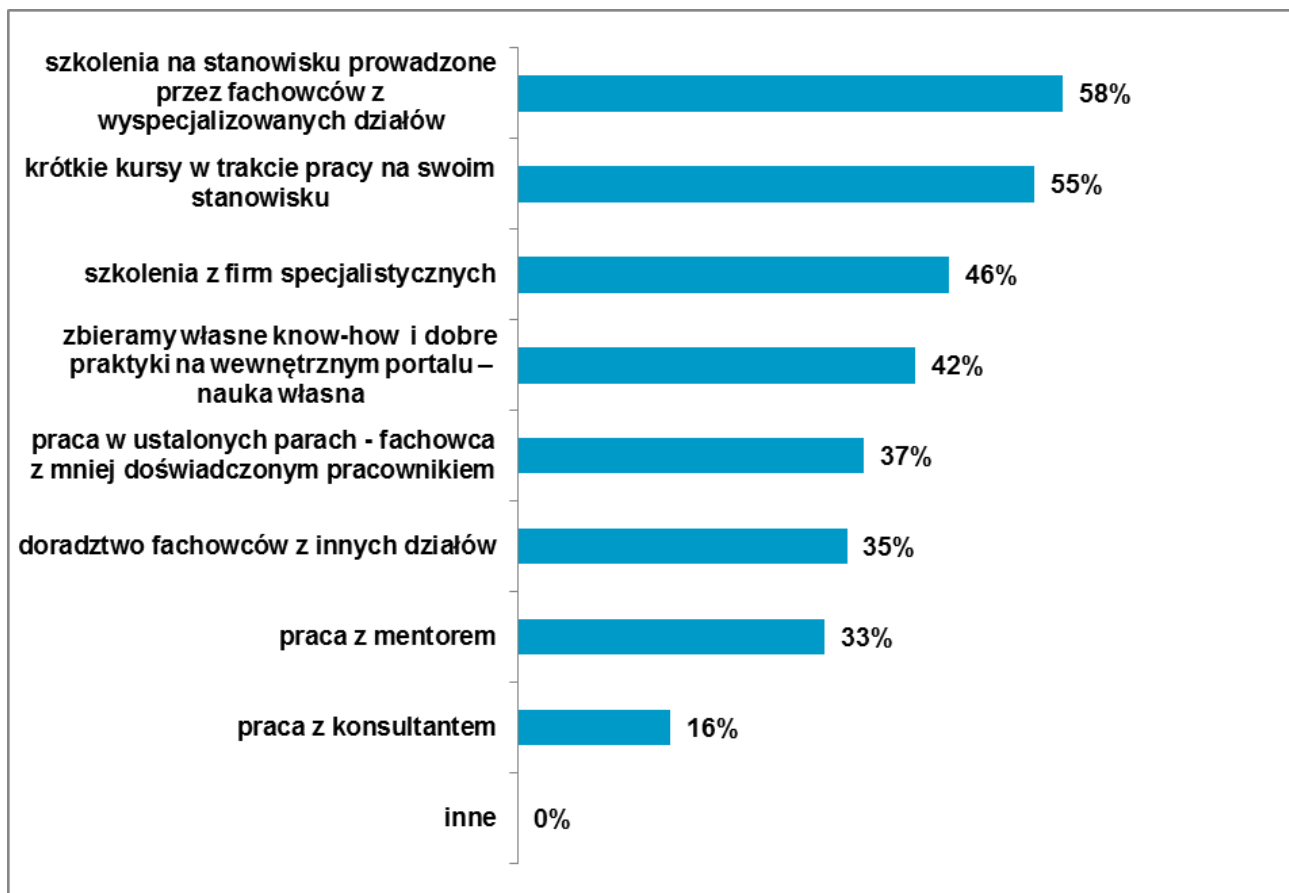
Jak oceniacie Państwo łatwość pozyskania fachowców z rynku z niezbędną dla Waszej firmy wiedzą w kluczowym obszarze jej funkcjonowania?



82% respondentów uważa, że trudno jest pozyskać fachowców.

Przedstawiciele biznesów operacyjnych znacznie mniej optymistycznie niż HR, postrzegają możliwości pozyskania z rynku fachowców z niezbędną wiedzą i doświadczeniem.

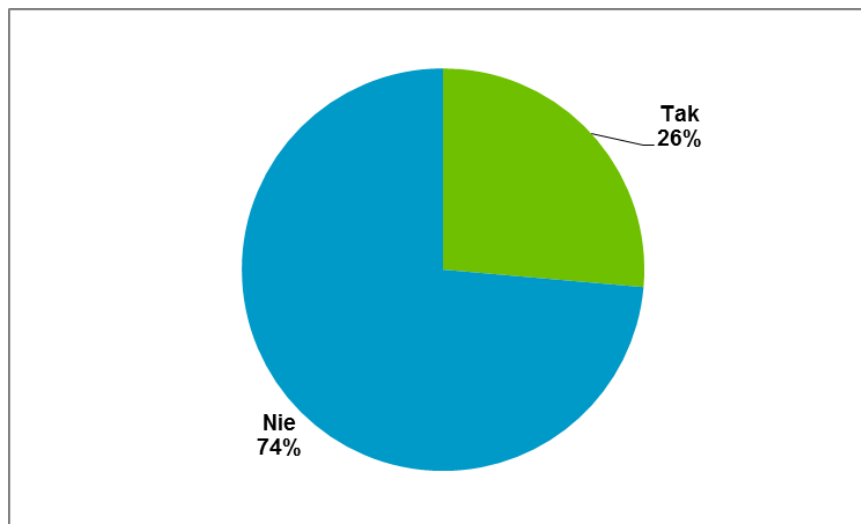
Jakie metody przekazywania unikalnej wiedzy stosujecie Państwo w firmie?



71% respondentów wskazało metody mentoringowe jako ważną metodę przekazywania wiedzy w tym:

- *pracę z mentorem (33%)*
- *pracę z doświadczonym pracownikiem (37%)*
- *pracę z konsultantem (16%).*

Czy w Państwa firmie stosuje się mentoring jako zorganizowany sposób zarządzania wiedzą i doświadczeniem?



W zestawieniu z dwoma poprzednimi slajdami można wyciągnąć wniosek, że chociaż tylko 26% respondentów stosuje mentoring jako metodę zorganizowanej i regularnej pracy, której celem jest zarządzanie wiedzą i doświadczeniem to znacznie więcej firm stosuje działania mentoringowe, nie nazywając ich tylko „zorganizowanym mentoringiem.”

Z drugiej strony jako najpopularniejsza forma rozwoju i przekazywania wiedzy wskazane zostały szkolenia prowadzone przez wyspecjalizowanych fachowców. Wsparcie tych fachowców technikami mentoringowymi może sprawić by nauka była bardziej efektywna i skuteczna.

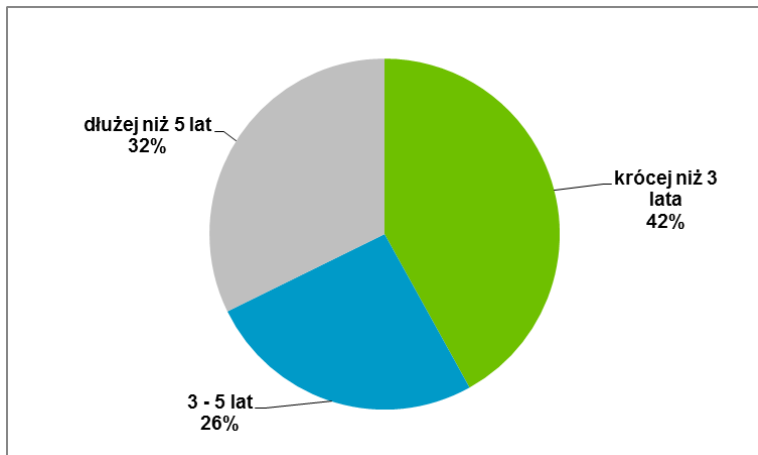


Iwona Śniady
ekspert SM PROMENTOR

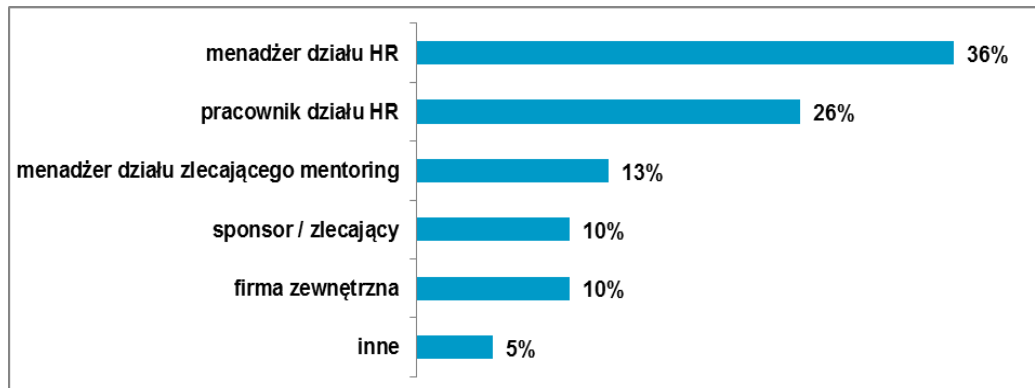


Firmy, w których mentoring stosuje się
jako zorganizowany sposób
zarządzania wiedzą i doświadczeniem

Od jakiego czasu w Państwa firmie działają procesy mentoringu?

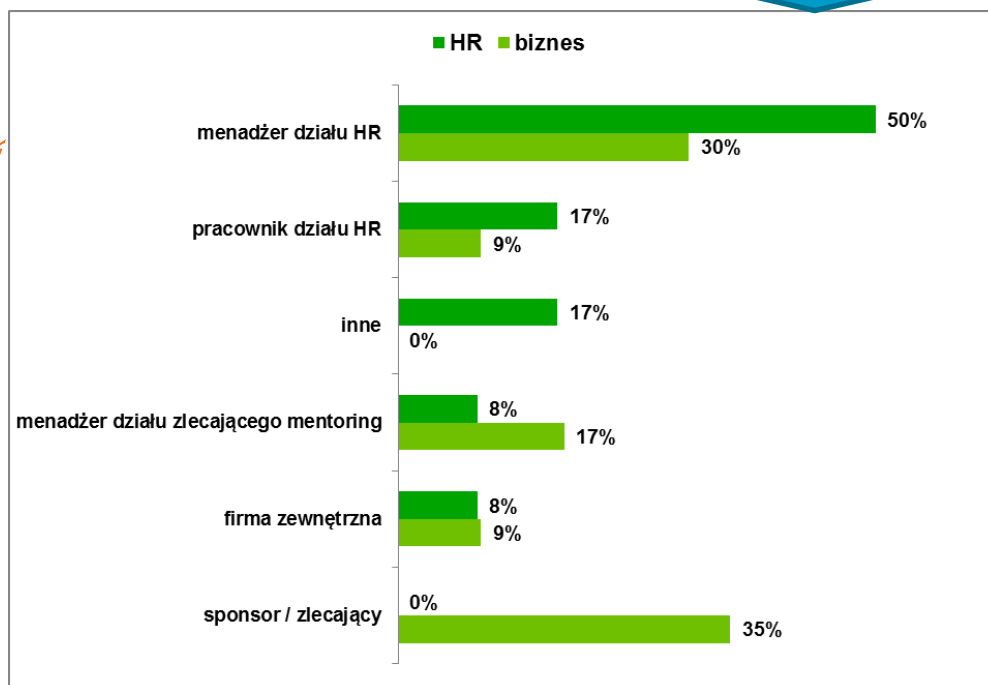


Kto w Państwa firmie zarządza procesami mentoringowymi?

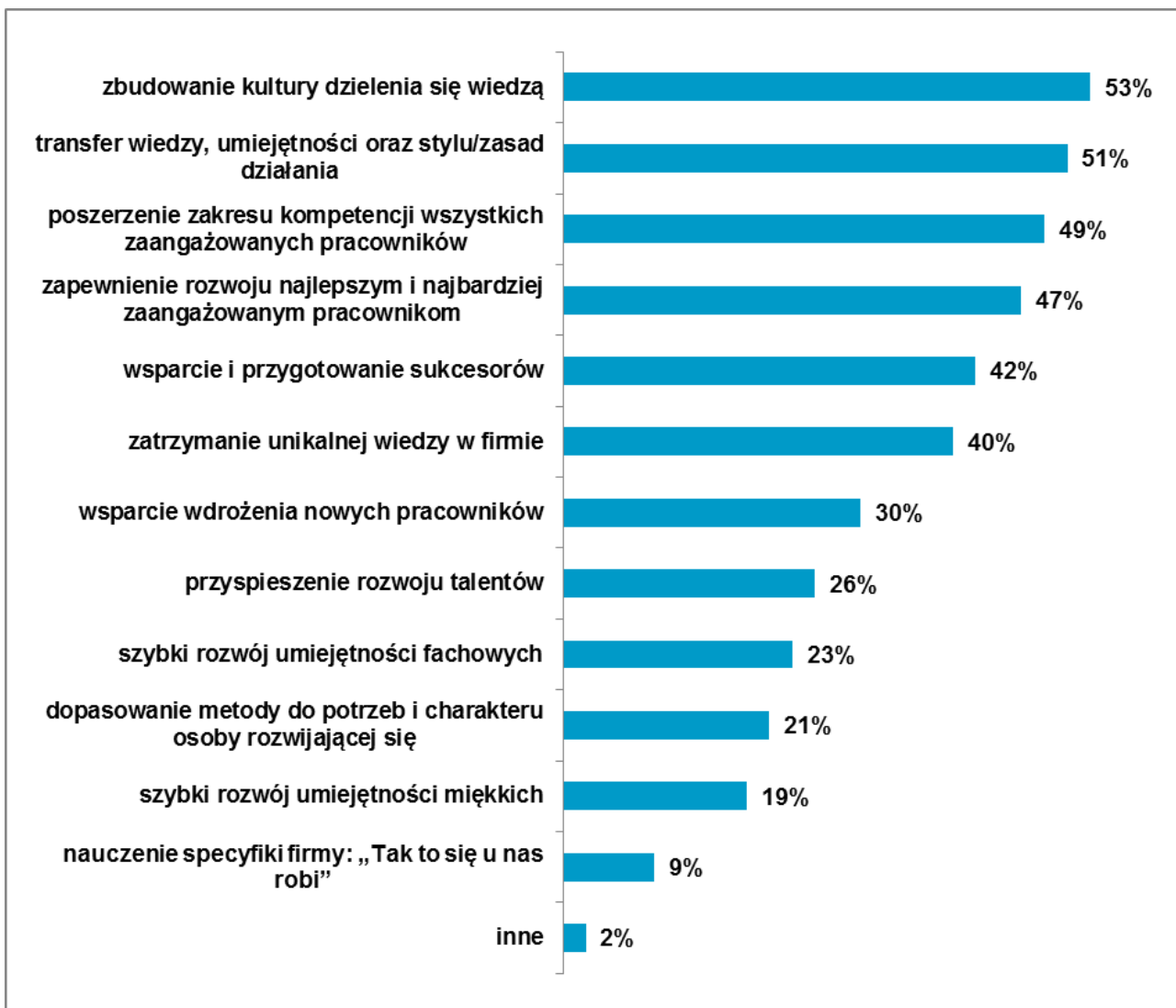


Przedstawiciele biznesu operacyjnego i HR różnią się w postrzeganiu swoich ról w zarządzaniu procesami mentoringowymi, wynika to z różnicy w odpowiedzialności w procesie mentoringu:

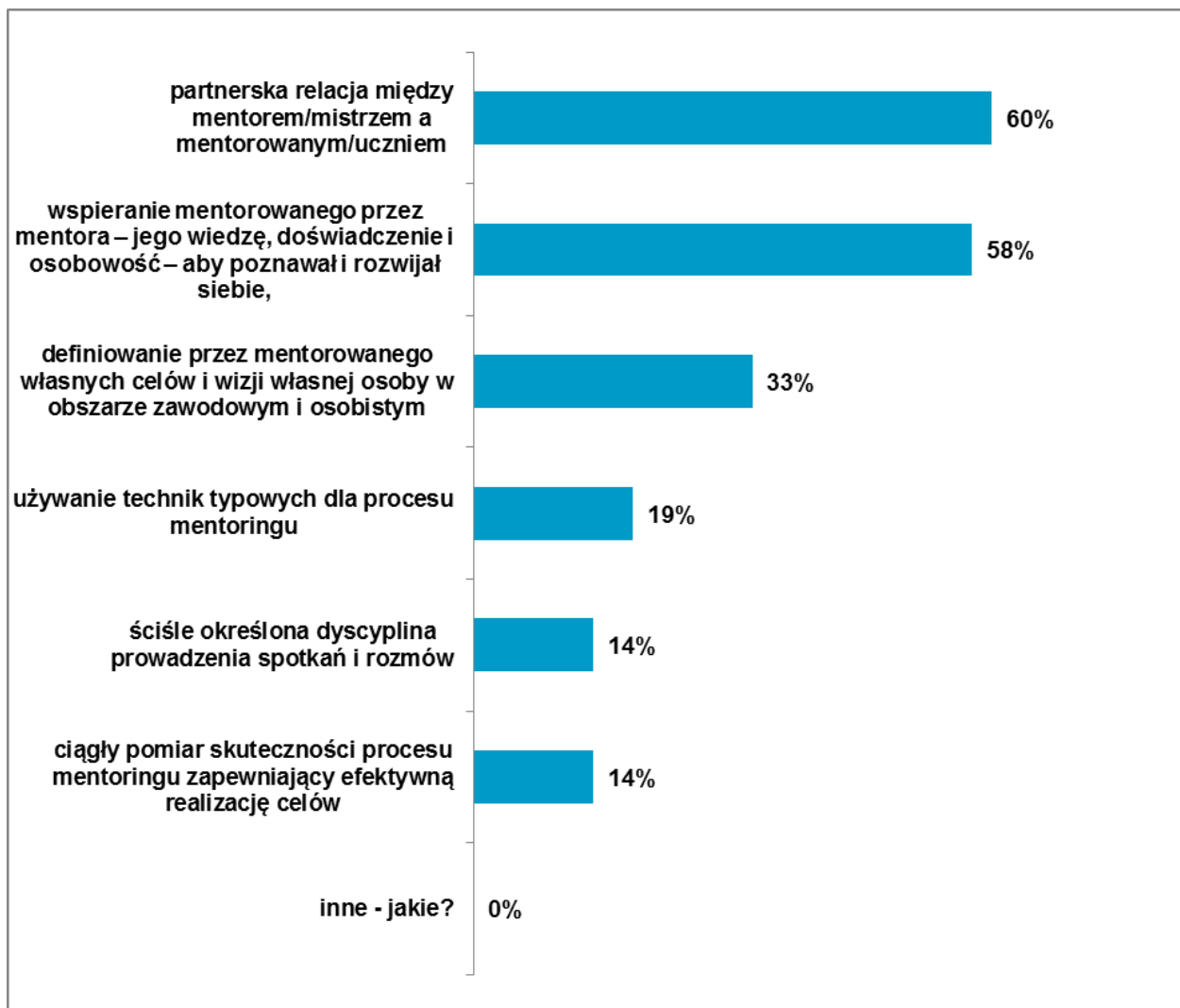
HR organizuje, a biznes odpowiada za poprowadzenie i skuteczność.

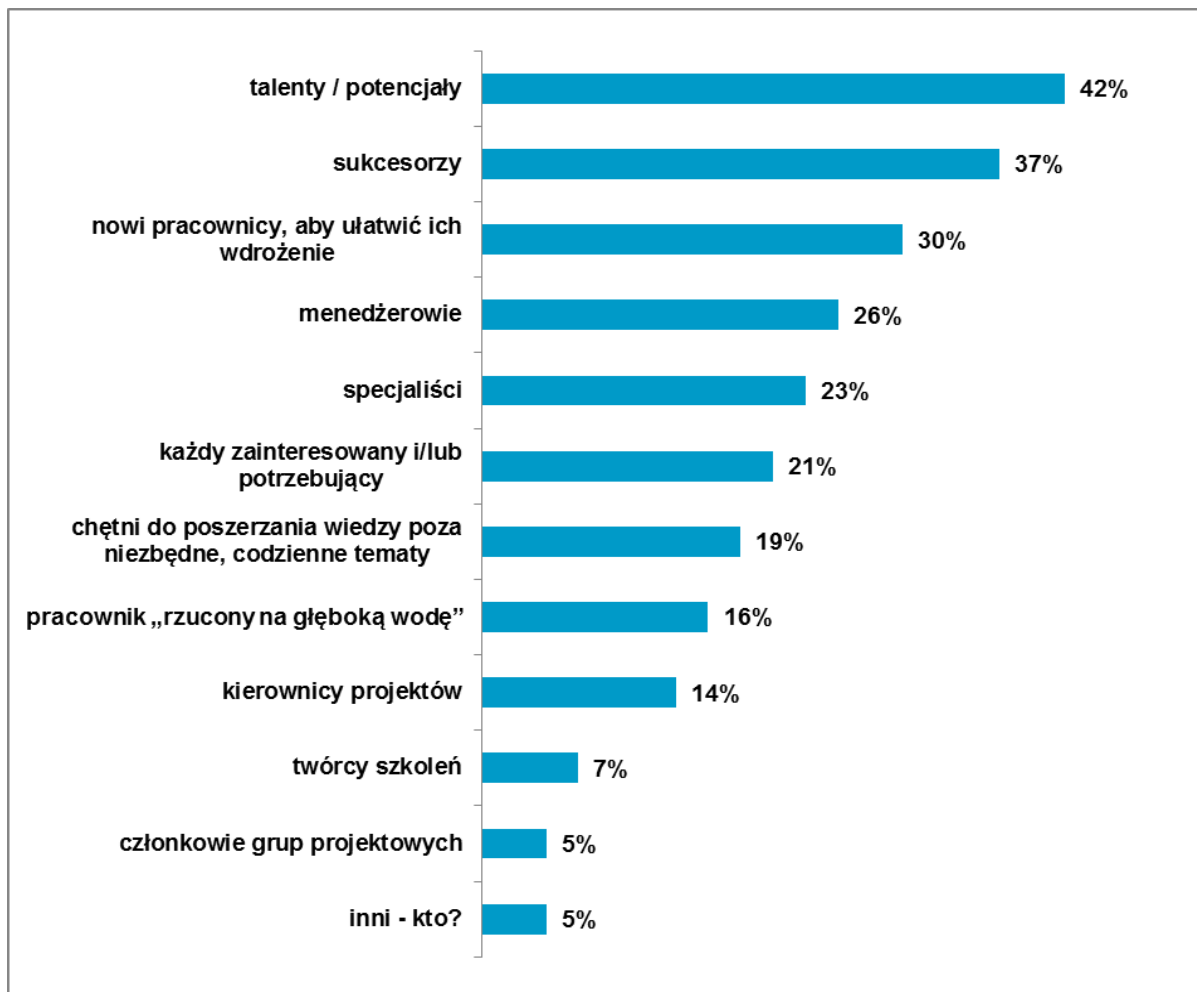


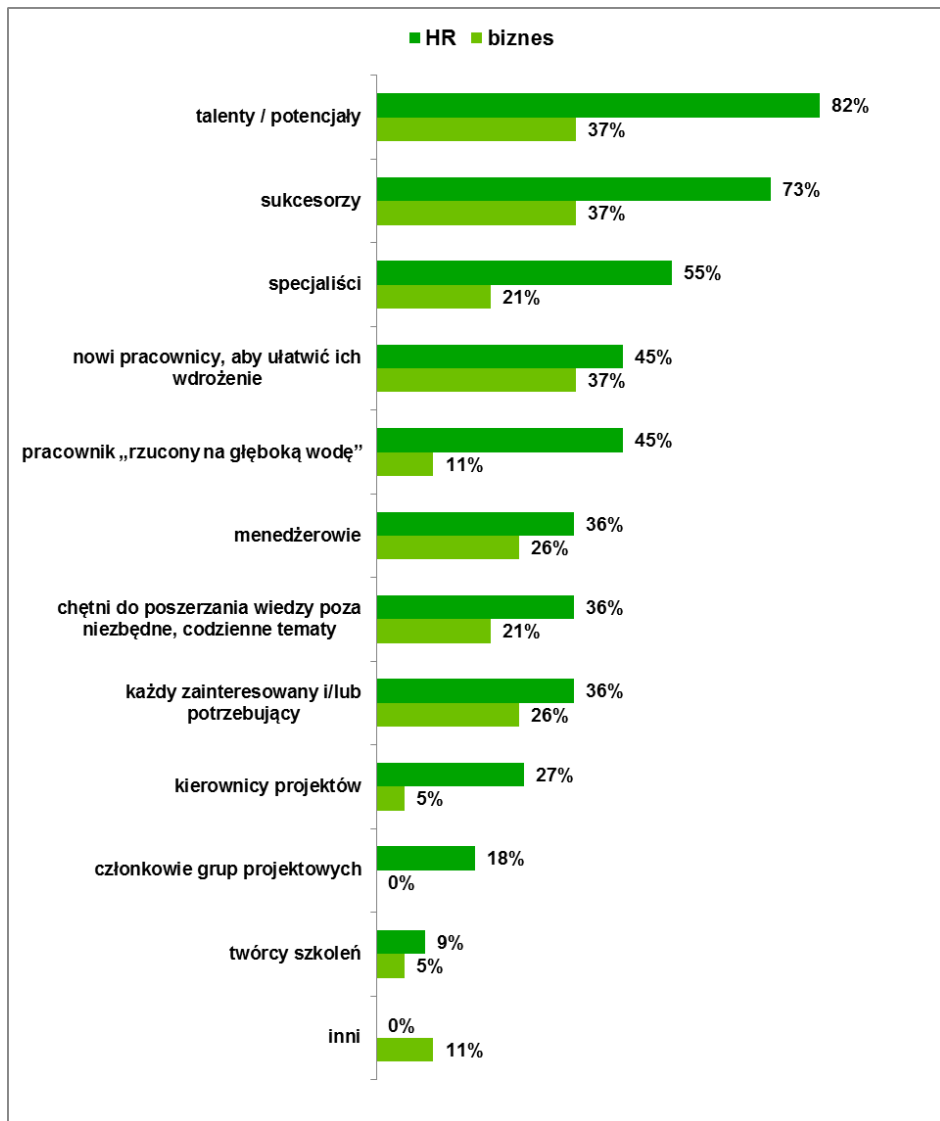
Jakie są podstawowe cele mentoringu w Państwa firmie?



Które cechy i elementy mentoringu realizujecie Państwo w swojej organizacji?







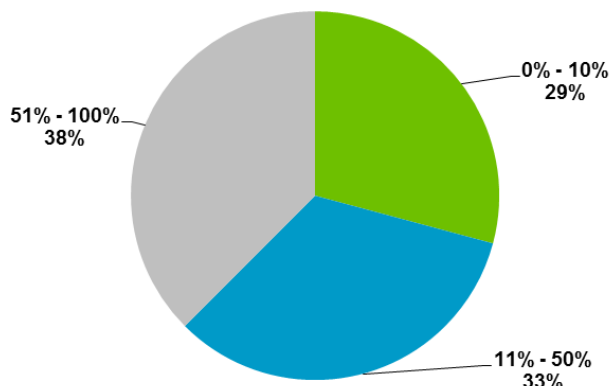
Z badania wynika, że procesy mentoringu skierowane są do bardzo wielu grup pracowników.

Pracownicy HR znacznie wyraźniej widzą rolę mentoringu dla budowania kadr przyszłości (talenty, potencjały, sukcesorzy) niż pracownicy operacyjni. Pokazuje to jak duża odpowiedzialność za zadbanie o przyszłe kadry spoczywa właśnie na działach HR.

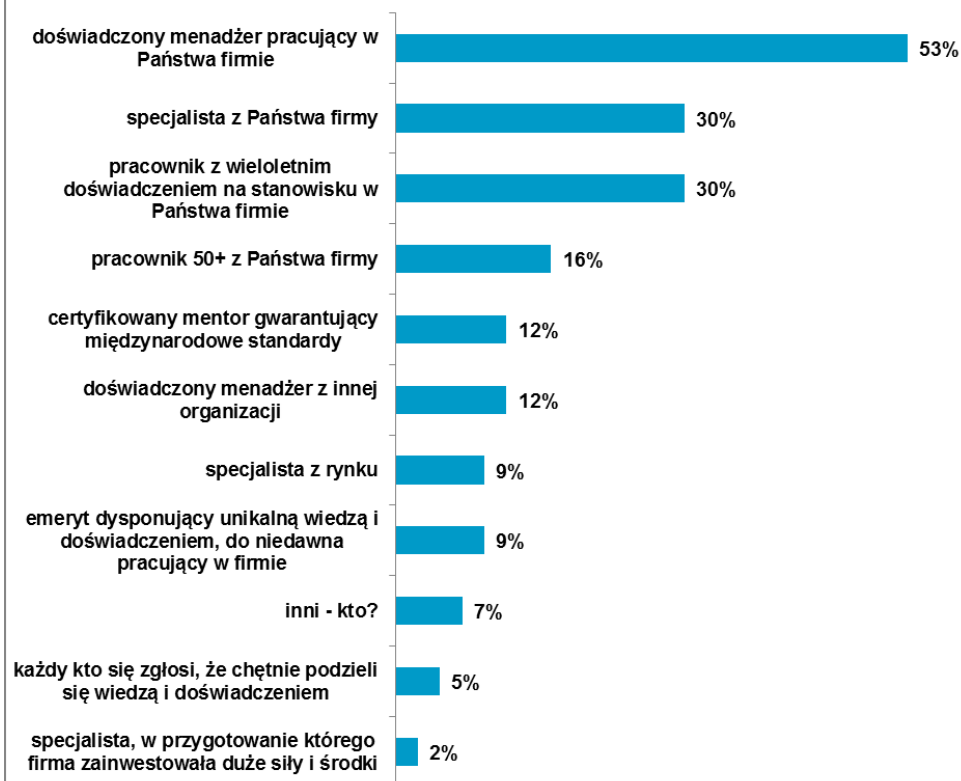


Tomasz Wański
Prezes SM PROMENTOR

Jaki procent pracowników uprawnionych do wsparcia mentoringowego korzysta ze wsparcia mentorów?



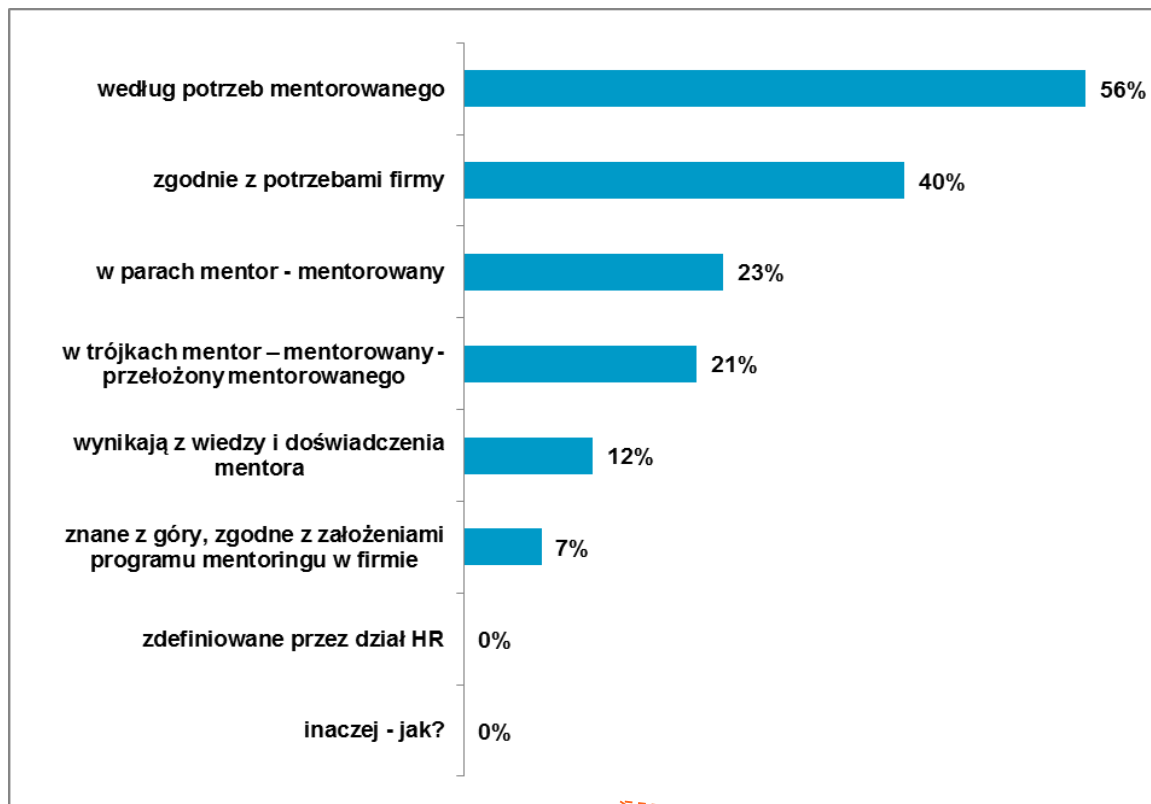
Kto może zostać mentorem?



W większości firm mentorami są osoby z wieloletnim doświadczeniem menedżerskim i/lub fachowym.

16% to grupa pracowników 50+, dla których mentoring jest często ważnym źródłem satysfakcji oraz możliwością kontynuowania zatrudnienia w nowej/innej roli.

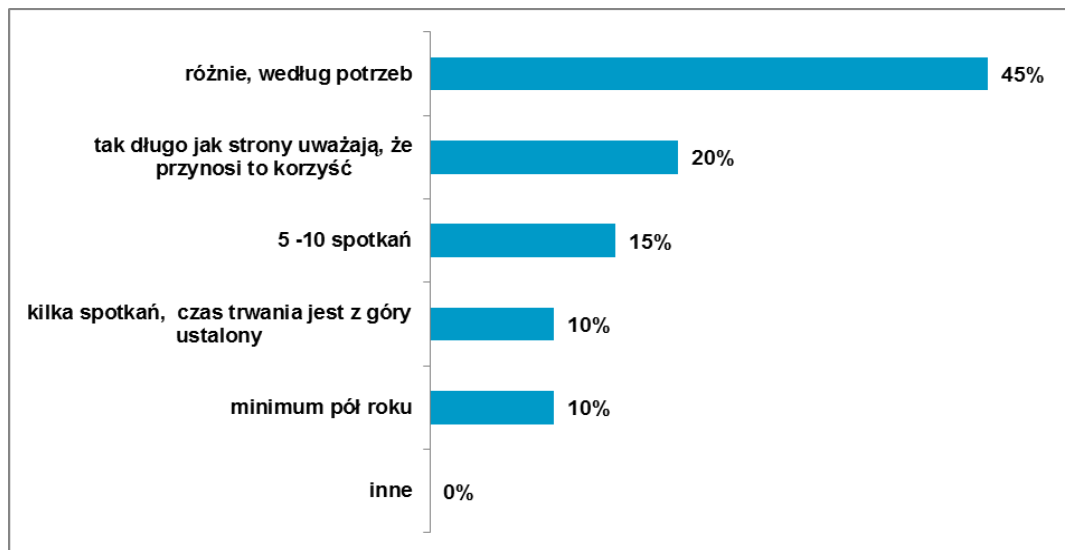
Jak ustalane są cele indywidualne w procesie mentoringu?



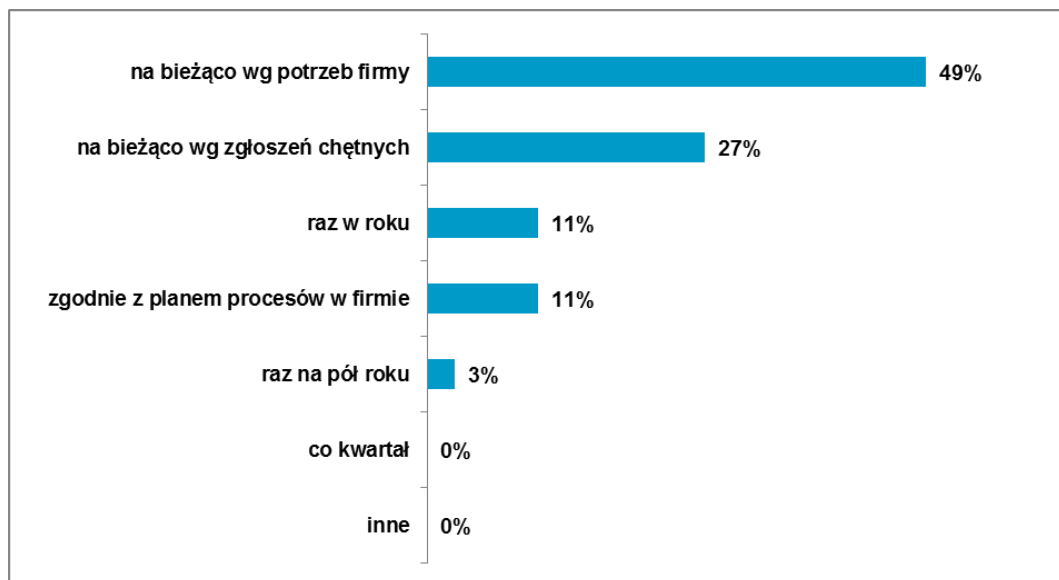
W większości procesów cele są określane wg potrzeb mentorowanego i korespondują z potrzebami firmy (33%), a podstawą współpracy/procesu mentoringowego jest partnerska relacja z mentorem (60%).

Z praktyki mentorów ze Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR wynika, że w miarę rozwoju procesów monitoringowych coraz częściej uwzględnia się firmowe założenia procesu i potrzeby firmy, natomiast potrzeby firmy definiują kolejność opanowywanych obszarów oraz harmonogram pracy.

Ile trwa proces mentoringu?



Jak często odbywa się nabór par mentor-mentorowany w Państwa firmie?



Długość trwania procesu zależy od potrzeb firmy, najczęściej mentoring trwa tak długo, jak długo przynosi korzyści.

Częstotliwość uruchamiania procesów mentoringowych związana jest z potrzebami firmy oraz pojawieniem się kandydatów (mentee) i ich potrzebami. Tylko w nielicznych firmach odbywa się to zgodnie z planem naboru. Taka organizacja wymaga wyprzedzających, systematycznych procesów definiowania puli kandydatów do rozwoju.

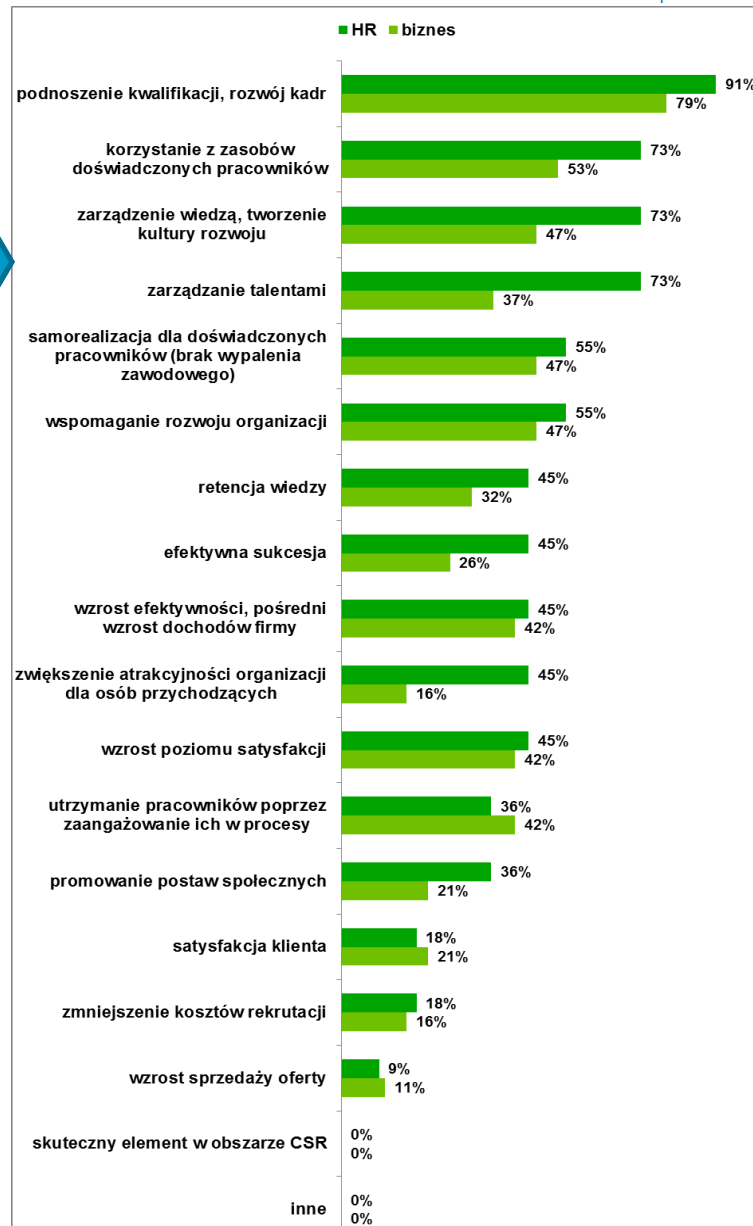
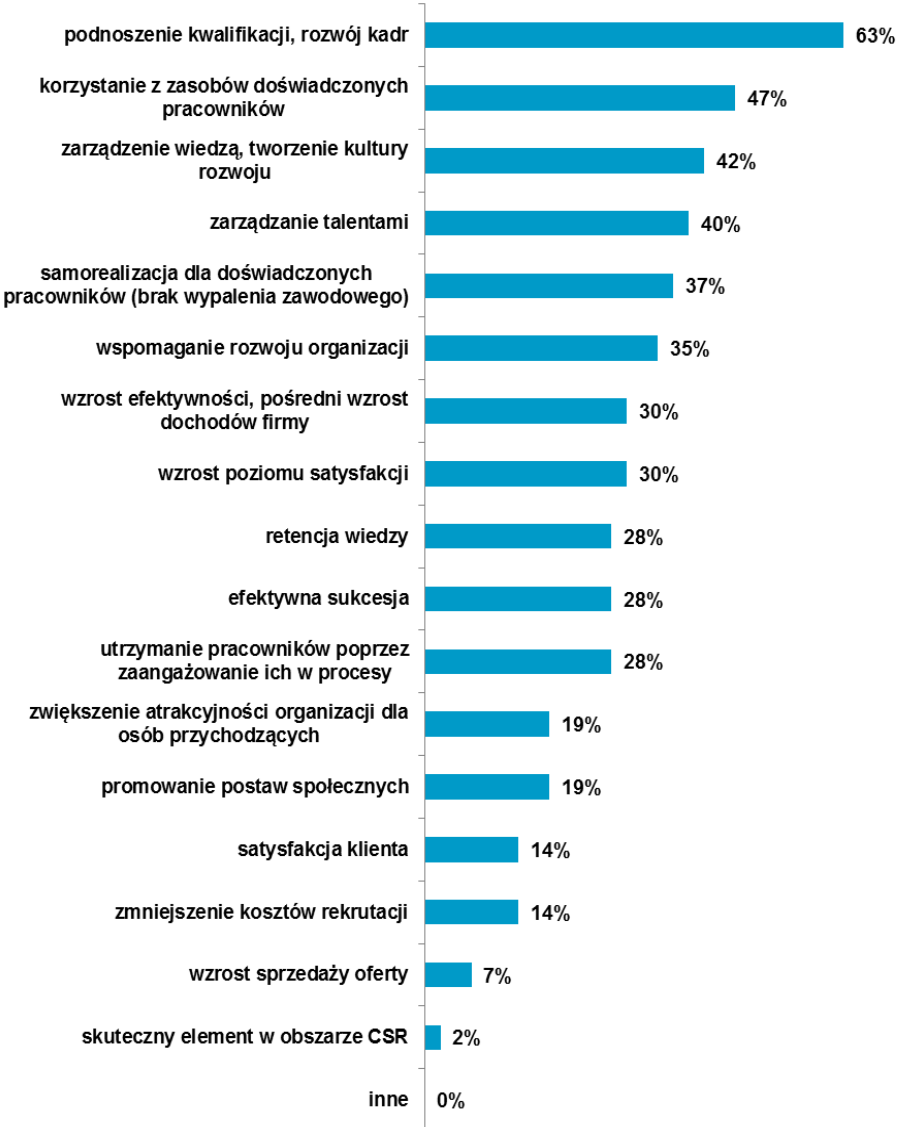
Zorganizowany, cykliczny i regularny proces prowadzony jest głównie w firmach międzynarodowych, dużych, które w ostatnich latach dynamicznie się rozwijały.

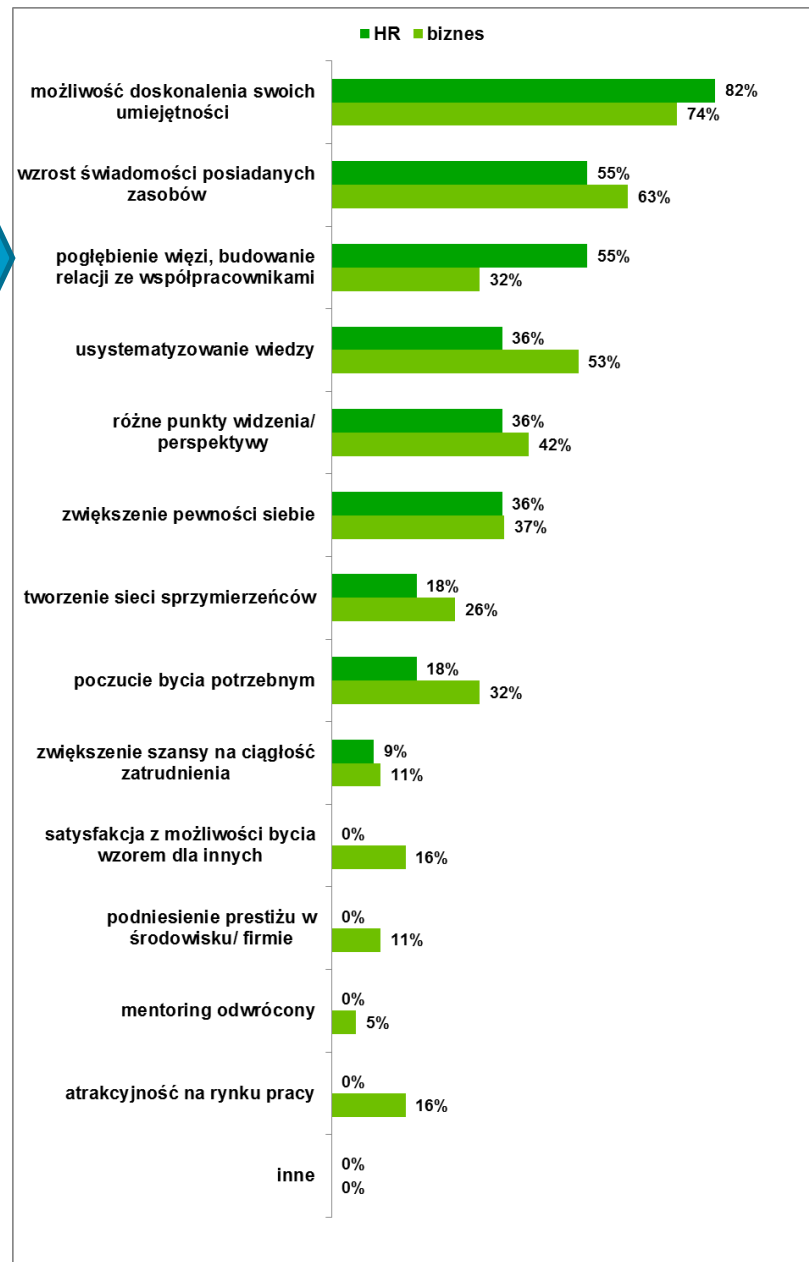
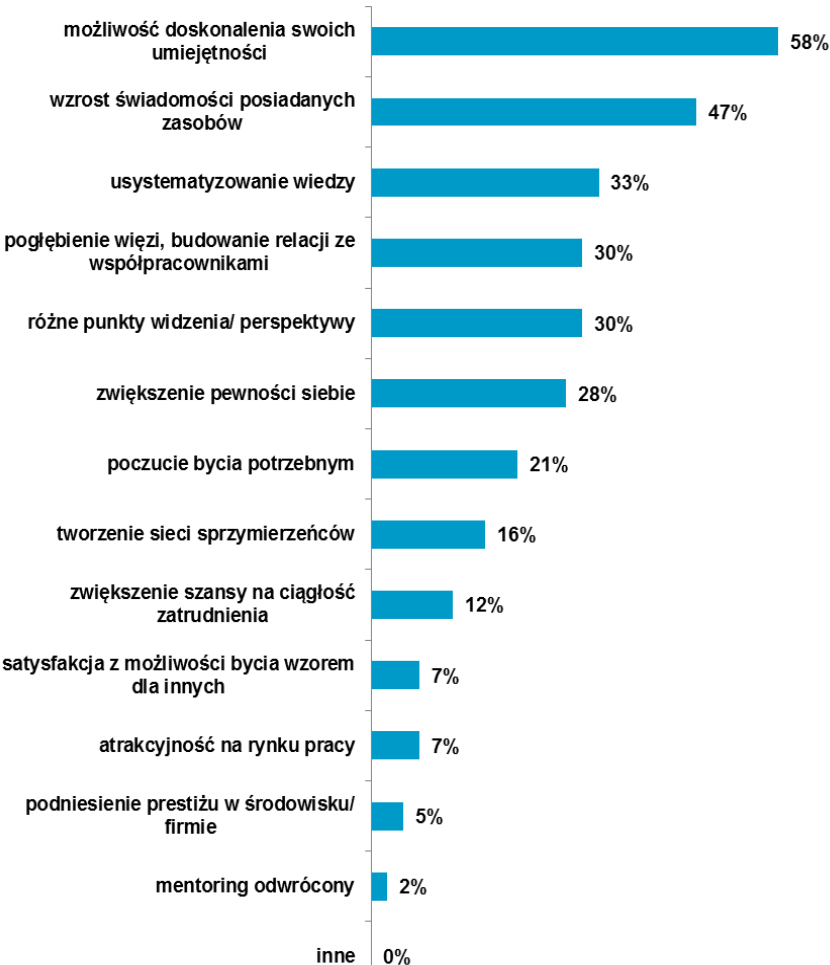
Drugą ważną grupę stanowią firmy rodzinne osiągające masę krytyczną, która wymaga podzielenia się wiedzą i władzą z sukcesorami.



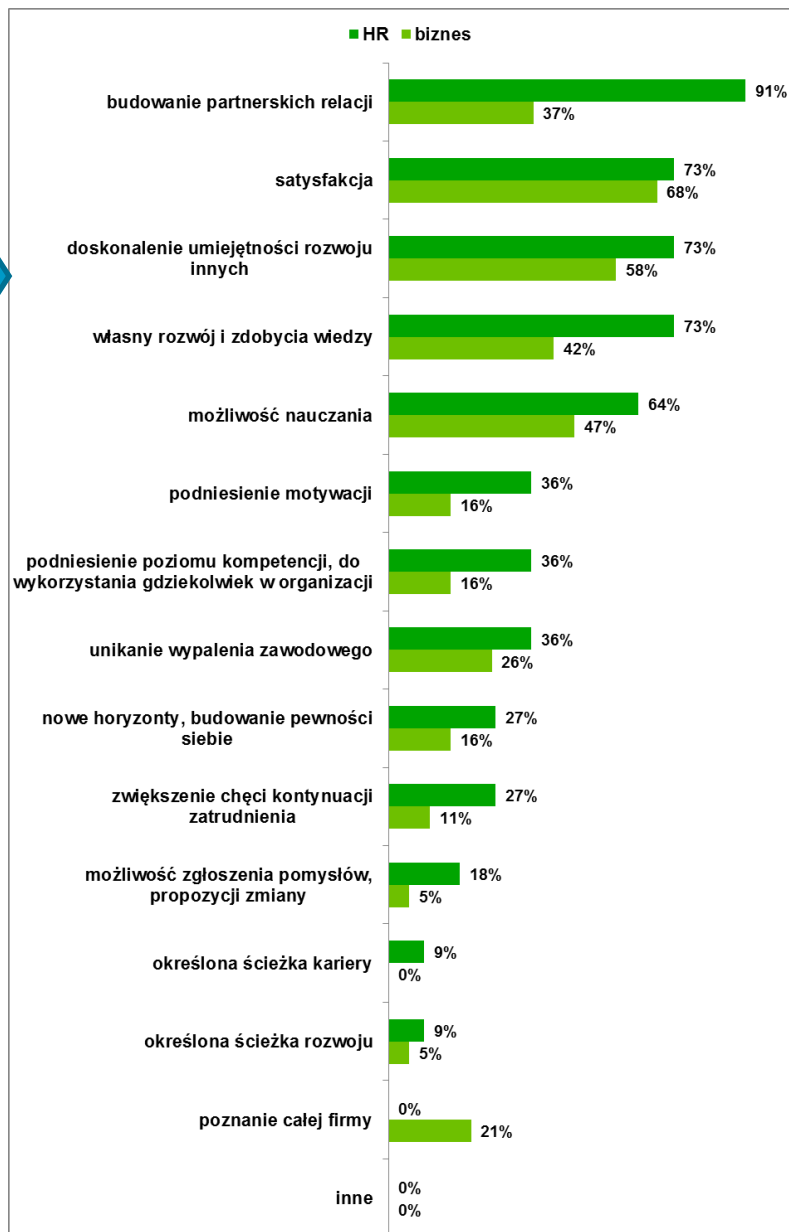
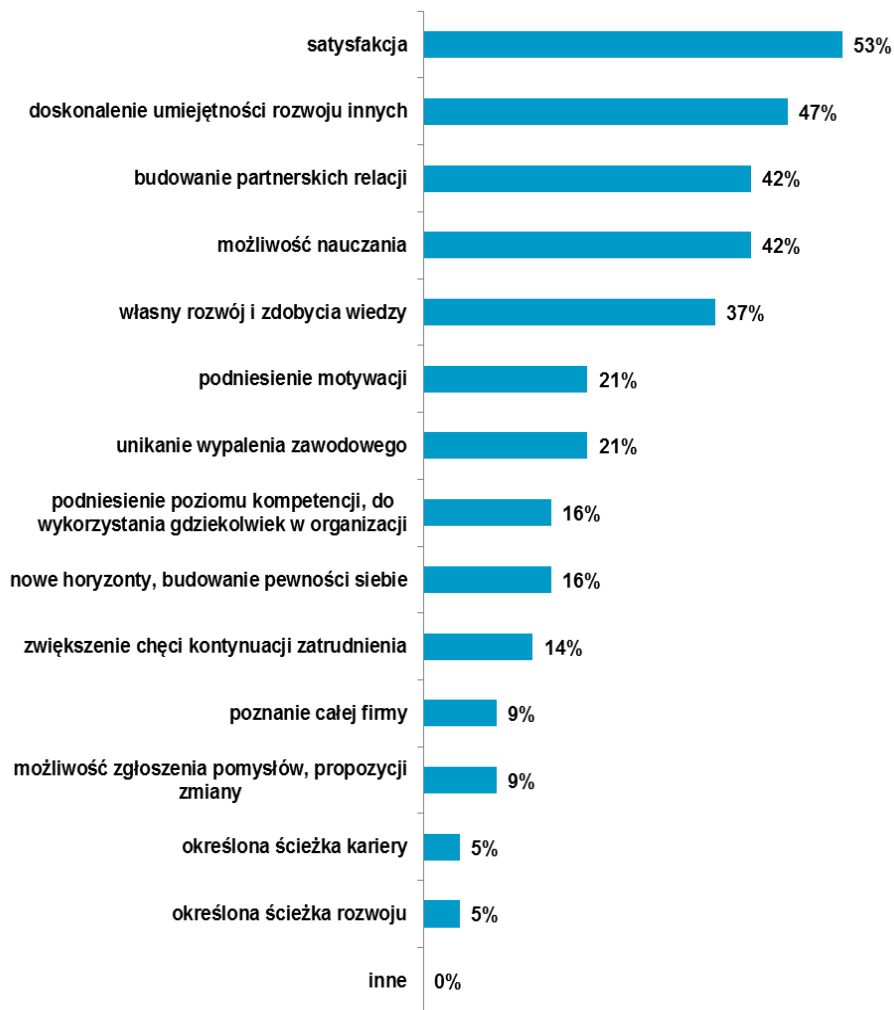
Tomasz Wański
Prezes SM PROMENTOR

Które z efektów mentoringu obserwujecie Państwo w swojej firmie?





Jakie korzyści z udziału w procesie mentoringu deklarują mentorzy?



Korzyści z mentoringu

Powyższe trzy zestawienia pokazują że, zarówno mentorzy jak i mentorowani jako główne korzyści procesu mentoringowego wymieniają podnoszenie umiejętności, poszerzanie wiedzy oraz budowanie świadomości własnych zasobów, a także wysoki poziom satysfakcji z samego udziału w procesie i budowania relacji.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że aż 76,7% mentorów deklaruje wysoki poziom satysfakcji z możliwości wspierania i nauczania innych oraz budowania z nimi relacji partnerskich, postrzegają także jako udział w tym procesie jak własny rozwój (53%).

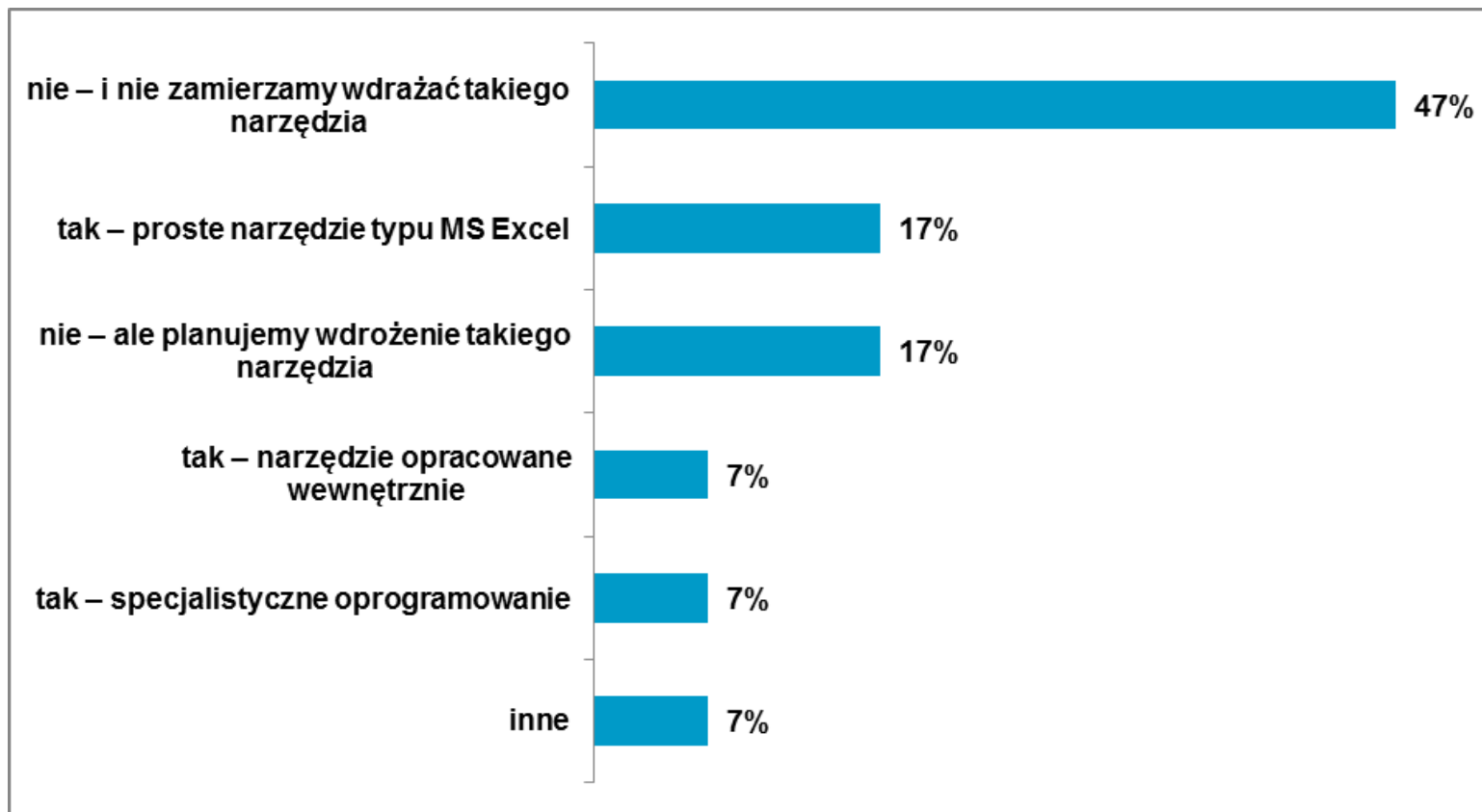
HR potwierdza wysoki poziom satysfakcji mentorów z udziału w procesie.

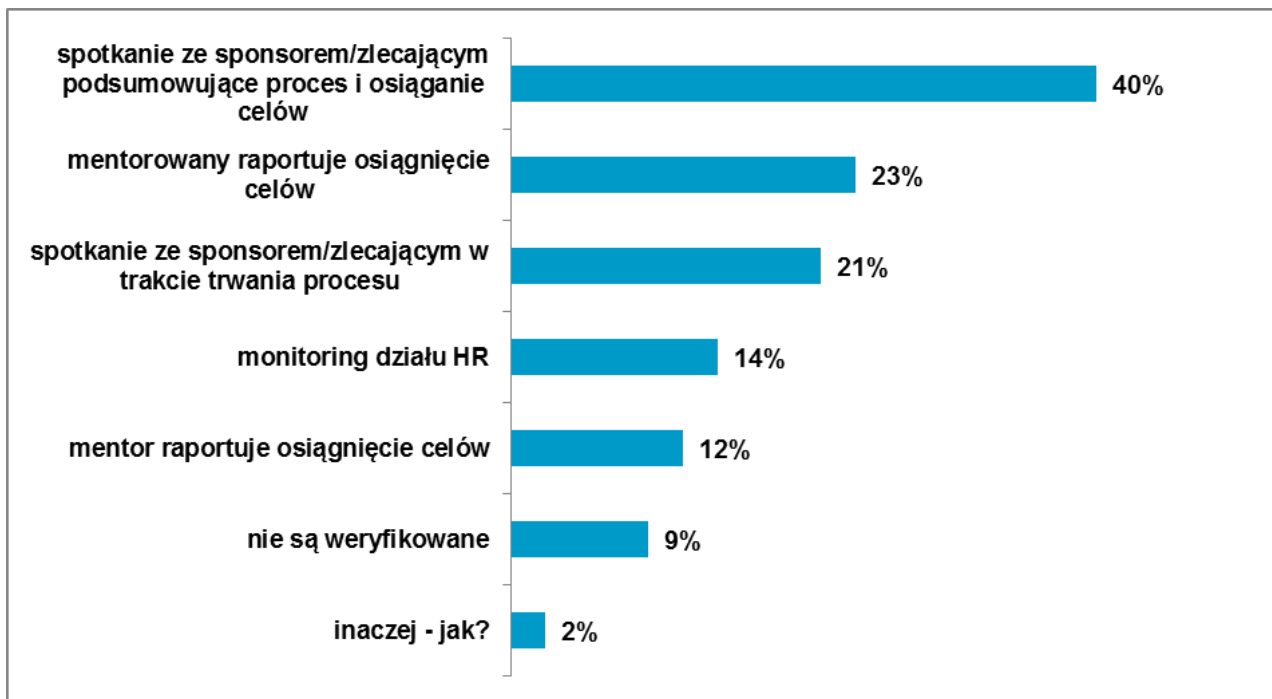
Ciekawą rzeczą jest fakt dostrzegania przez pracowników biznesu korzyści w procesie takich jak: satysfakcja z bycia wzorem dla innych, atrakcyjność na rynku pracy, podniesienie prestiżu w środowisku /firmie, mentoring odwrócony.



Iwona Śniady
ekspert SM PROMENTOR

Czy do monitorowania procesów i rejestrowania rezultatów mentoringu wykorzystujecie Państwo systemowe narzędzie informatyczne?





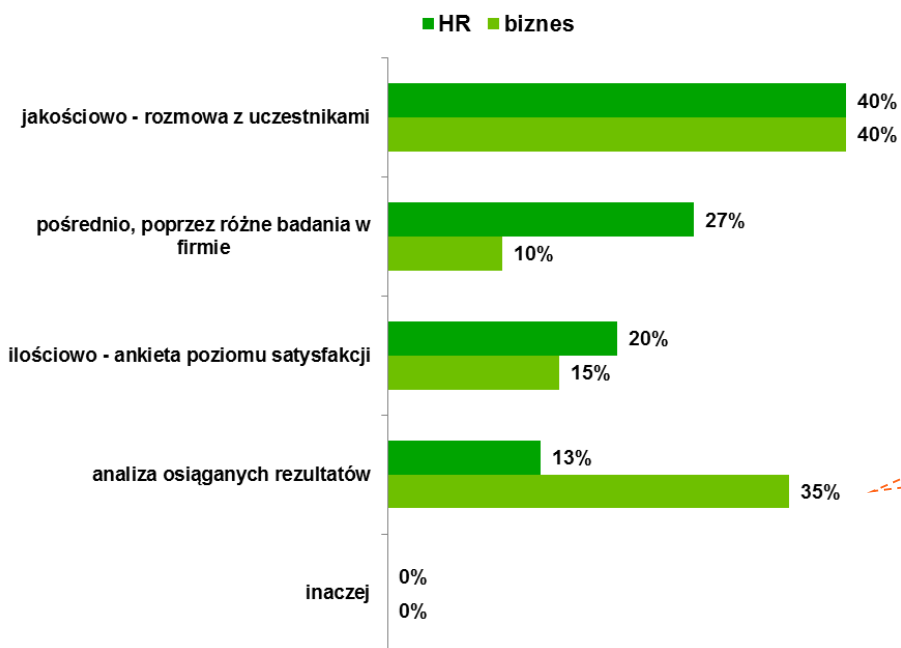
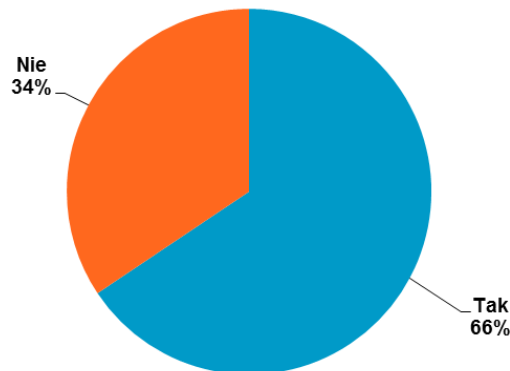
W odróżnieniu od innych form rozwoju, mentoring podlega formalnemu weryfikowaniu postępów i realizacji postawionych celów. Najczęściej (40%) jest to weryfikowane poprzez dyskusję ze sponsorem i podsumowanie zarówno samego procesu jak i poziomu realizacji celów.

Jak widać na następnym wykresie 65% firm mierzy także poziom satysfakcji z procesu mentoringu. Mierzenie odbywa się głównie jakościowo (39%) oraz poprzez analizę osiągniętych rezultatów (26%).



Agata Wąsowska
ekspert SM PROMENTOR

Czy badacie Państwo poziom satysfakcji z procesu mentoringu? W jaki sposób?



35% pracowników działów biznesowych (operacyjnych) ocenia skuteczność mentoringu poprzez pryzmat osiągniętych rezultatów, co wyróżnia mentoring na tle innych metod rozwoju.



Firmy, które nie mają formalnego procesu zarządzania wiedzą i doświadczeniem poprzez mentoring

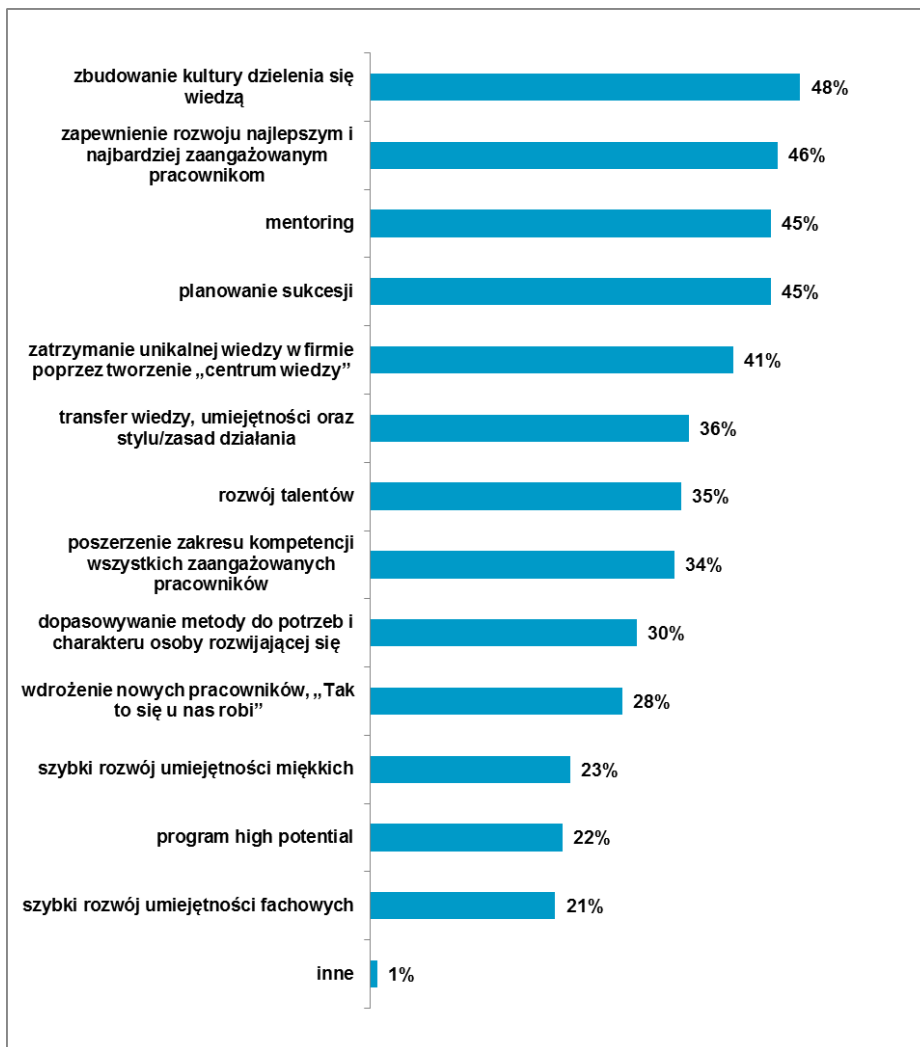
Które z poniżej podanych metod przekazywania unikalnej wiedzy stosujecie Państwo obecnie w Waszej firmie ?



3 pierwsze najpopularniejsze metody przekazywania wiedzy są narzędziami mentoringu.

Eksperci dzielący się wiedzą to tak naprawdę mentorzy, warto zatem poszerzyć wachlarz metod przez nich stosowanych, usystematyzować proces, ująć go w ramy organizacyjne, a to pozwoli zwiększyć efektywność i mierzyć rezultaty.

Jakie formalne procesy mogłyby prowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania unikalną wiedzą, rozwojem pracowników i procesami dzielenia się doświadczeniem w Państwa firmie?



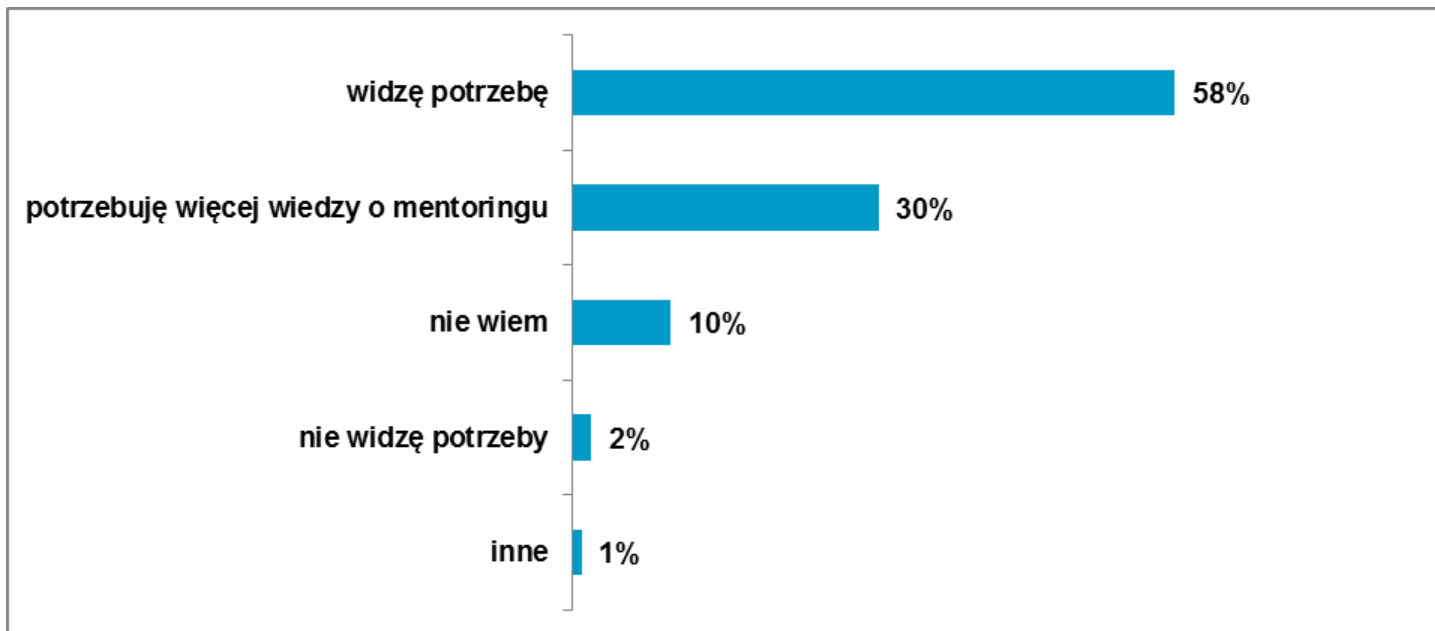
Mentoring zajął w rankingu wysoką pozycję.

Biorąc pod uwagę że w procesach pracy nad utrzymaniem wiedzy w organizacji i jednocześnie rozwojem pracowników jak sukcesja, rozwój talentów, wdrożenie nowych pracowników a w ogólności budowania kultury dzielenia się wiedzą, rekomendujemy ujęcie mentoringu w ramy formalnego procesu i wyposażenie tego procesu w narzędzie analizy zarówno potencjału jak i postępów w rozwoju.



Iwona Śniady
ekspert SM PROMENTOR

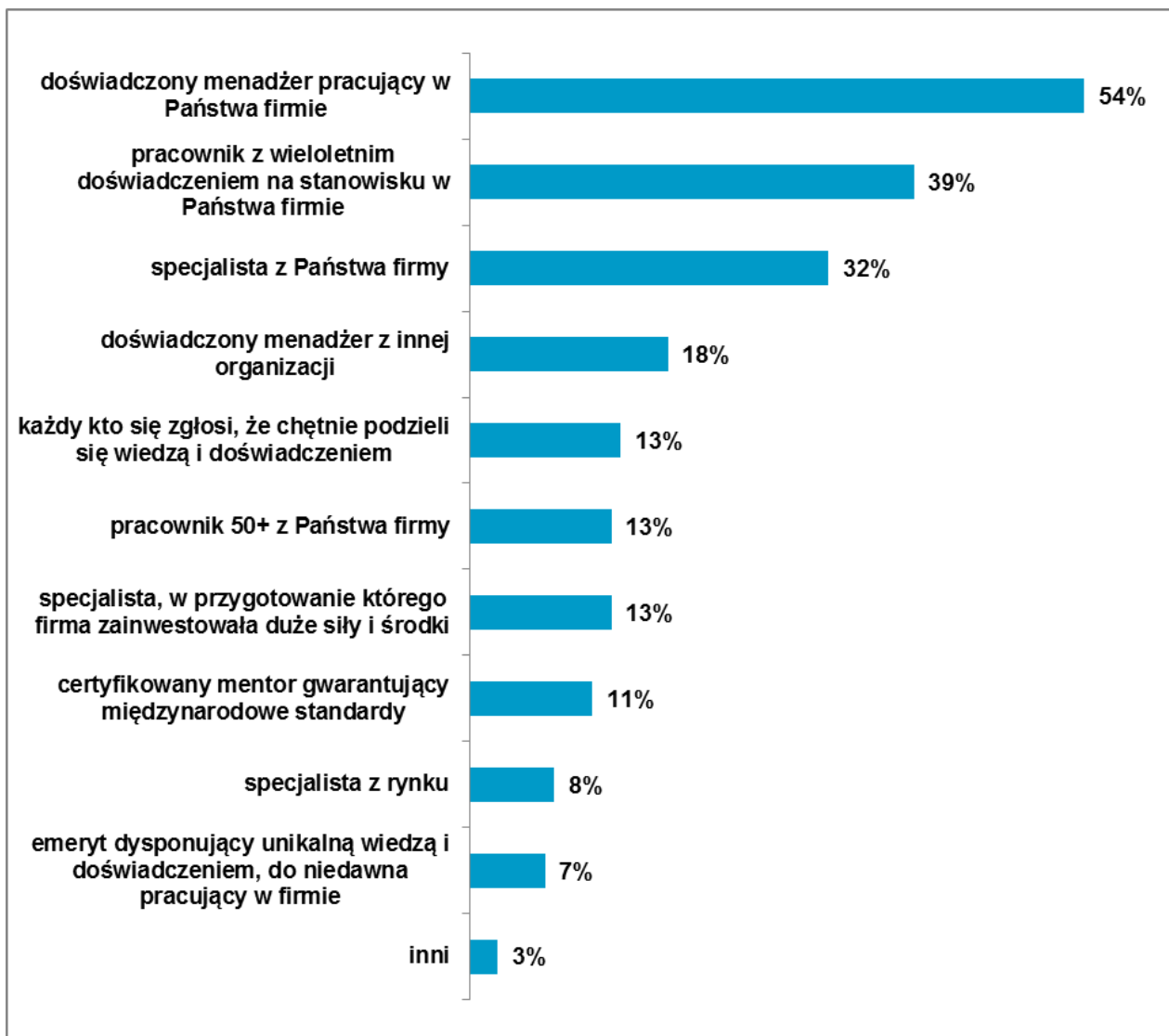
Biorąc pod uwagę wszystkie korzyści mentoringu, jak oceniacie Państwo możliwość wykorzystania mentoringu w Waszej firmie?



Rekomendacje wdrożenia i wykorzystania mentoringu (88%) w firmach korespondują z potrzebami dostrzeganymi przez wszystkich respondentów, zarówno menadżerów jak i specjalistów w obu grupach respondentów (HR i biznes).

I jak widać z następnego slajdu są wystarczające zasoby, aby wdrażać mentoring.

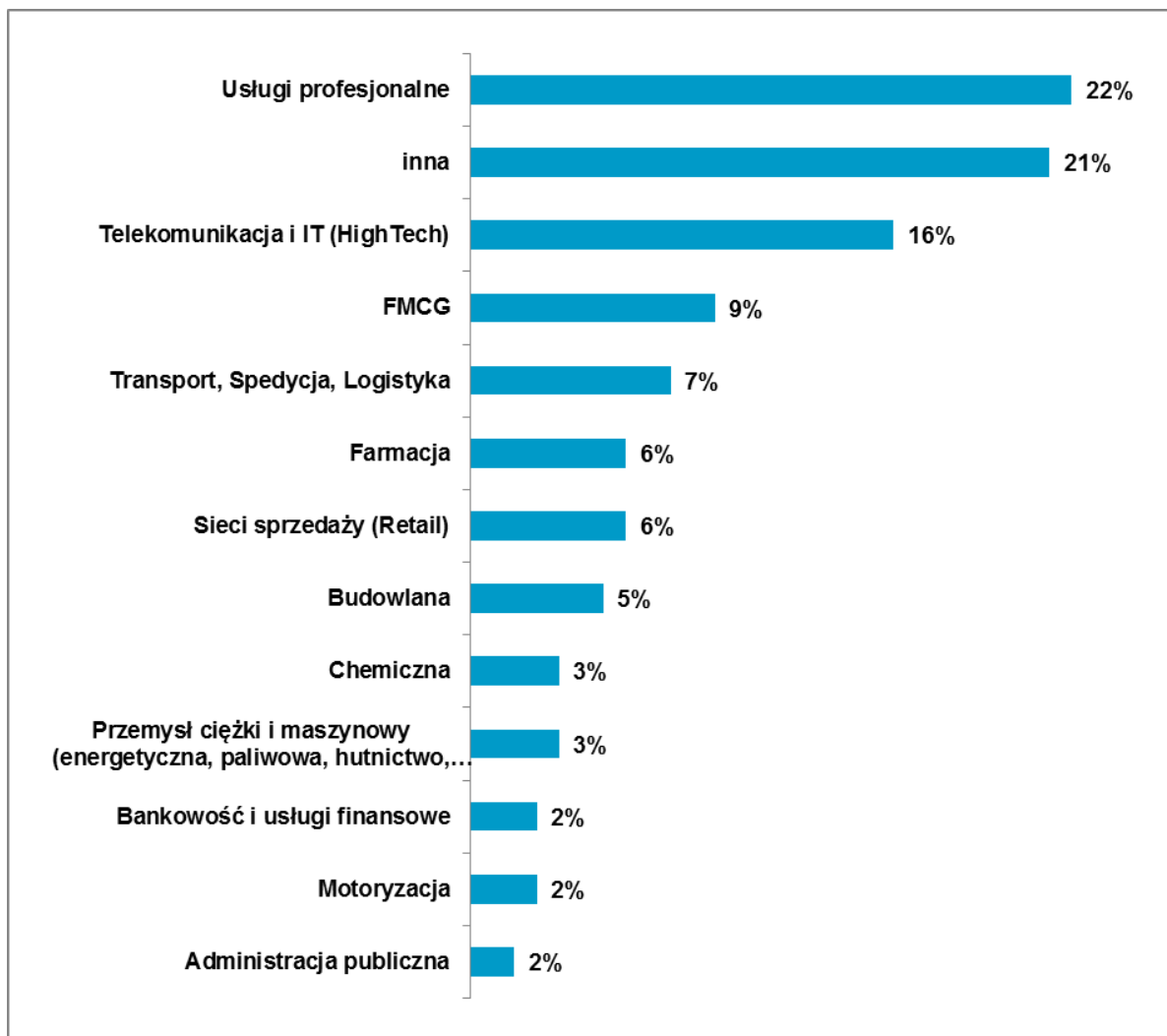
Kto w Państwa firmie byłby kandydatem na mentora?



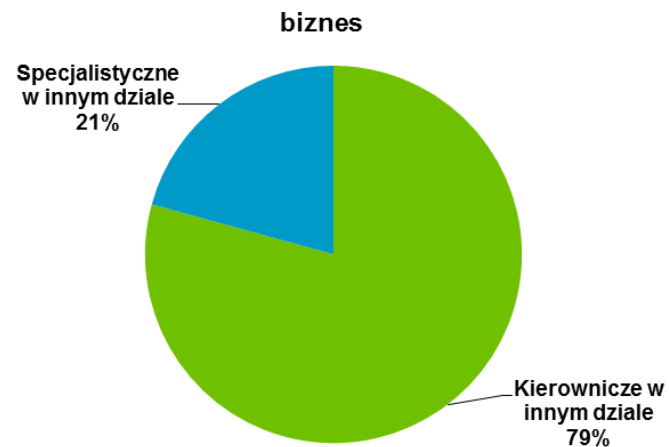
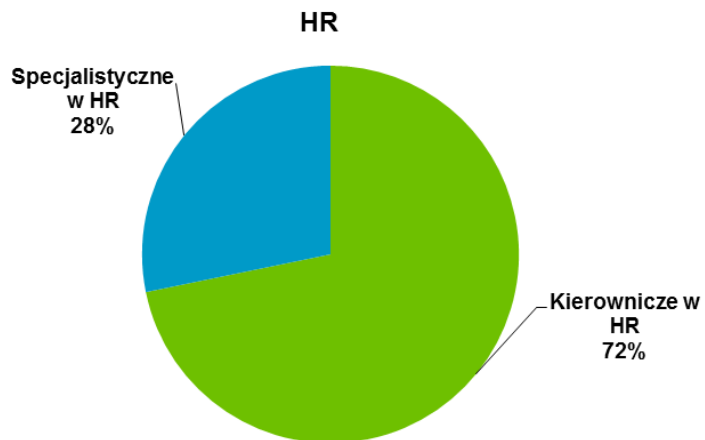
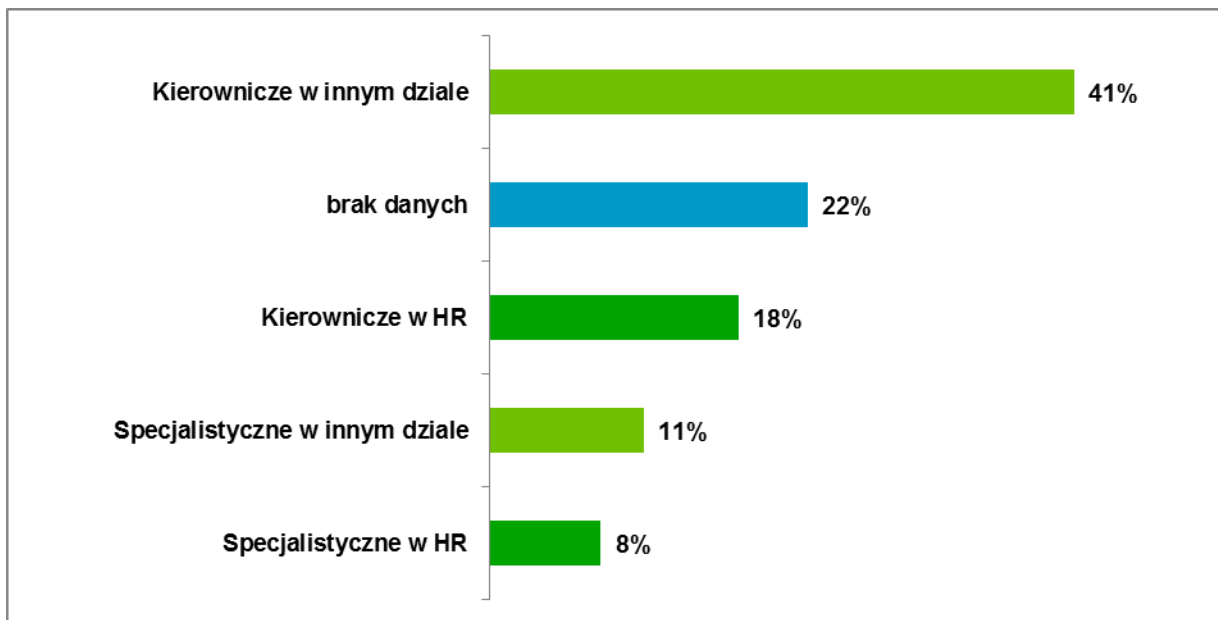


Informacje o respondentach

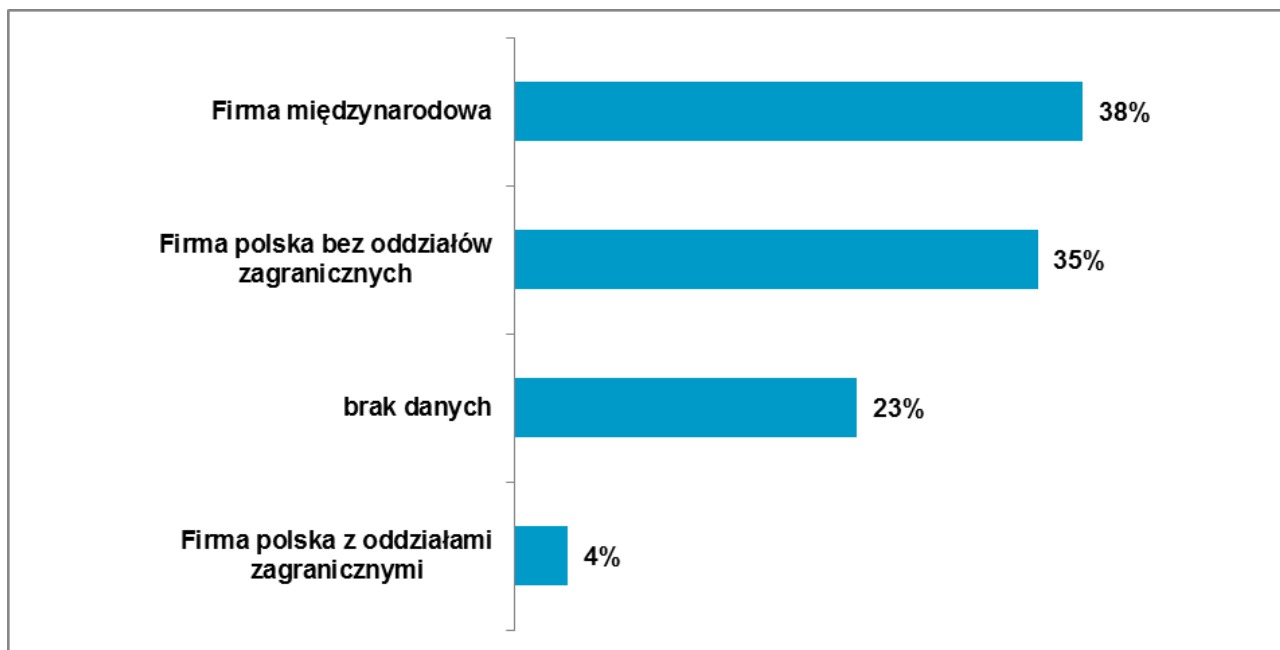
Branża



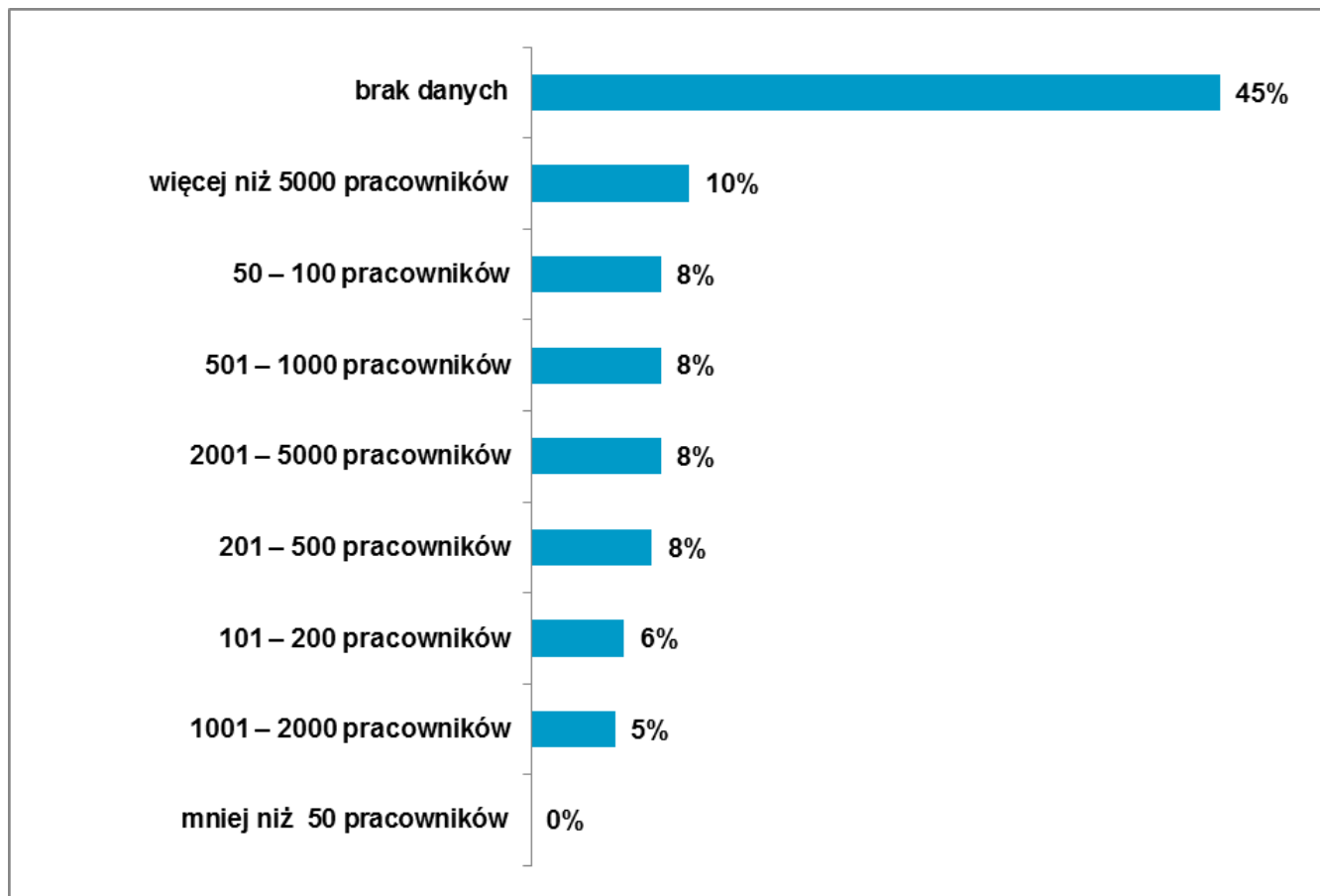
Stanowisko



Rodzaj organizacji, w tym 15 % firmy rodzinne



Wielkość organizacji





HRM partners S.A. | plac Bankowy 2, 00-095 Warszawa | tel. 22 244 15 50

Agnieszka Syguła | agnieszka.sygula@hrmpartners.pl | kom.: +48 (0) 604 642 465

Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR | ul. Krupnicza 38, 31-123 Kraków

Agata Wąsowska | email: agata.wasowska@promentor.pl | kom.: +48 609 855 015

Tomasz Wański | email: tomasz.wanski@promentor.pl | kom.: + 48 602 427 959