

Raport

o mentoringu w Polsce
i nowych technologiach
w rozwoju pracowników



Przywitanie

Szanowni Państwo,

Świat mentoringu stale odkrywa przed nami swoje nowe oblicza. Mentoring przychodzi mi na myśl latarnię morską na morzu rozwoju, która nie tylko oświetla naszą drogę, pomagając nam unikać niebezpieczeństw i błędzenia, ale także inspiruje nas do dalszego podążania w kierunku realizacji celów, nawet w najtrudniejszych warunkach. Mentor jest tym światłem, które naprowadza na właściwy kurs i pomaga osiągnąć nasz cel.

W miarę jak ta forma rozwoju osobistego i zawodowego ewoluje, stajemy się świadkami nieustających przemian w sposobach jej postrzegania i praktykach z nią związanych. Z pomocą przychodzą także nowoczesne technologie i narzędzia, które mogą być wykorzystywane w procesach rozwojowych.

Im bardziej zagłębiałem się w świat mentoringu, tym większy głód poznania go odczuwałem. Obserwując stały wzrost popularności mentoringu jako formy rozwoju ludzi oraz widząc, jak liczba dostępnych programów mentoringowych rośnie, równocześnie zdałem sobie sprawę z wyjątkowo ograniczonej liczby badań i raportów dostępnych na ten temat, które pozwoliłyby na jego bardziej dogłębną i rzetelną eksplorację z uwzględnieniem szerszej perspektywy. Dlatego też, razem z zespołem Mentiway postanowiliśmy wziąć sprawy w swoje ręce, aby lepiej poznać i bliżej przyjrzeć się rynkowi mentoringu w Polsce.



Przywitanie

Nasz cel jest jasny: chcemy przyjrzeć się uważnie kondycji polskiego rynku mentoringu. Pragniemy zrozumieć, jak ta metoda rozwoju jest postrzegana, prześledzić różnice w podejściu różnych organizacji do jej wykorzystania oraz na jaką skalę i w jakim zakresie jest ona realizowana.

W raporcie staraliśmy się połączyć fakty - wyniki badania z obserwacjami i wnioskami ekspertów i ekspertek ze świata mentoringu, którzy podzielili się swoimi perspektywami na mentoring i nowoczesne technologie w procesach rozwojowych. Komentarze te niosą dodatkową, często bardzo praktyczną perspektywę na przeprowadzone badanie i jego rezultaty. Odnoszą się do wiedzy i doświadczeń naszych gości, które harmonijnie wpisują się w ideę mentoringu i temat przewodni raportu.

Mamy nadzieję, że raport dostarczy Państwu rzetelnej wiedzy na temat obecnej sytuacji mentoringu w Polsce i pomoże zrozumieć, jakie kierunki rozwoju można przewidzieć w tej fascynującej dziedzinie.

Odkryjmy razem, jak proces rozwojowy oparty na mentoringu może stać się kluczem do sukcesu w pełnej dynamicznych i nowych wyzwań ery cyfrowej oraz dlaczego warto zrozumieć jego nowy wymiar wspierany przez technologię.

Tomasz Sęsiadek,
Co-Founder Mentiway



O rozwoju pracowników

Rozwój to proces. Rozwój to ciągłe doskonalenie się, zdobywanie nowej wiedzy, zbieranie doświadczeń, uczenie się. Rozwój jest bardzo szerokim pojęciem. Rozwijamy się wszyscy niezależnie od tego czy robimy to w sposób intencjonalny i świadomy czy też nie.

W naszym raporcie pragniemy zachęcić Was, odbiorców tego raportu, do wejścia na ścieżkę rozwoju świadomego a czasem nawet ustrukturyzowanego.



Dlaczego? Powodów jest kilka.

1 Świadomy rozwój i obserwowanie postępów, zmian, transformacji jakie przechodzimy dają niezwykle dużo satysfakcji i poczucia spełnienia.

2 Świadomy rozwój i uczenie się mają fizyczny wpływ na nasze mózgi poprzez tworzenie nowych połączeń neuronów oraz wzmacnianie istniejących.

3 Świadomy rozwój i zdobywanie nowych umiejętności nie są już tylko czymś mile widzianym - To raczej must have dzisiejszych czasów.

Żyjemy w czasach które pędzą, które niosą wiele niewiadomych i w których jest dużo niepewności. 4 REWOLUCJA PRZEMYSŁOWA, VUCA, ŚWIAT BANI - żeby móc sprostać wyzwaniom jakie dziś przed nami stoją potrzebujemy nowych strategii działania, nowych sposobów myślenia i nowych umiejętności.

Przyjrzyjmy się zatem najbardziej popularnym formom rozwoju i korzyściom jakie każda z nich niesie.

1 SZKOLENIA I WARSZTATY (TRADYCYJNE)

- bardzo popularna forma dzielenia się wiedzą, ale też często wykorzystywana do integracji grup czy też zespołów. Szkolenia są zaplanowane i mają określony cel, w ramach którego uczestnicy pozyskują konkretną wiedzę i umiejętności. Forma warsztatowa pozwala dodatkowo na przećwiczenie tego co jest przedmiotem danego szkolenia.

3 COACHING

- to proces, w którym Coach wspiera i towarzyszy Klientowi w drodze jego, jej rozwoju. W coachingu Coachee określa cele a Coach mając do dyspozycji szereg narzędzi, pomaga w ich realizacji poprzez zadawanie pytań, pracę na zasobach Klienta, poszerzania jego, jej perspektyw i sposobu postrzegania określonego problemu czy też wyzwania.

2 SZKOLENIA ONLINE TYPU UDEMY

/ COURSERA / LINKEDIN LEARNING

- to kolejny sposób pozyskiwania wiedzy, poprzez korzystanie z online'owych platform edukacyjnych, który w elastyczny sposób można dostosować do swoich potrzeb, celów i możliwości (czasowych oraz budżetowych).

4 MENTORING

- to również proces, który oferuje w swoich założeniach to co coaching uzupełnione o wiedzę i doświadczenia Mentora, Mentorki. To skuteczna metoda, w której można znaleźć wszystko to, co najlepsze w technikach szkoleniowych, warsztatowych, zarządzaniu, doradztwie, coachingu i bezpośrednim przekazywaniu doświadczeń.

W naszym raporcie przyglądamy się różnym formom rozwoju pracowników z naciskiem na mentoring, który w ostatnich czasach przeżywa renesans i coraz więcej organizacji dostrzega moc i potencjał korzystania z tego właśnie narzędzia rozwoju Pracowników.

Marta Siech
Mentorka,
Konsultantka Mentiway



O mentoringu

Jacek Bełdowski

Executive Coach i Mentor, Członek Zarządu EMCC Poland

Mentoring według Europejskiej Rady Coachingu i Mentoringu (EMCC) - organizacji, którą reprezentuję - to „**relacja uczenia się, polegająca na dzieleniu się umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem między mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniami i modelowanie ról. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i jest dwustronnym partnerstwem na rzecz wzajemnego uczenia się, które ceni różnice**”.

Tyle sucha, oficjalna definicja. Kuszące jest aby opisać mentoring używając odniesień do relacji między bohaterami filmów: Rockiego z trenerem Mickey, John'a Keatinga ze swoimi uczniami w Stowarzyszeniu Umarłych Poetów czy Gandalfa z Frodo we Władcy Pierścieni.



Choć różnie bywa z trafnością filmowych analogii wiele z nich pokazuje ważne aspekty relacji mentora i mentee.

Mentor jest bardziej doświadczony niż mentee w obszarze, w którym dzieje się mentoring ale to Mentee podejmuje ostateczną decyzję i odpowiada za swoje wybory. Mentor wspiera mentee stojąc w narożniku ringu, na którym mentee boksuje się z życiem.

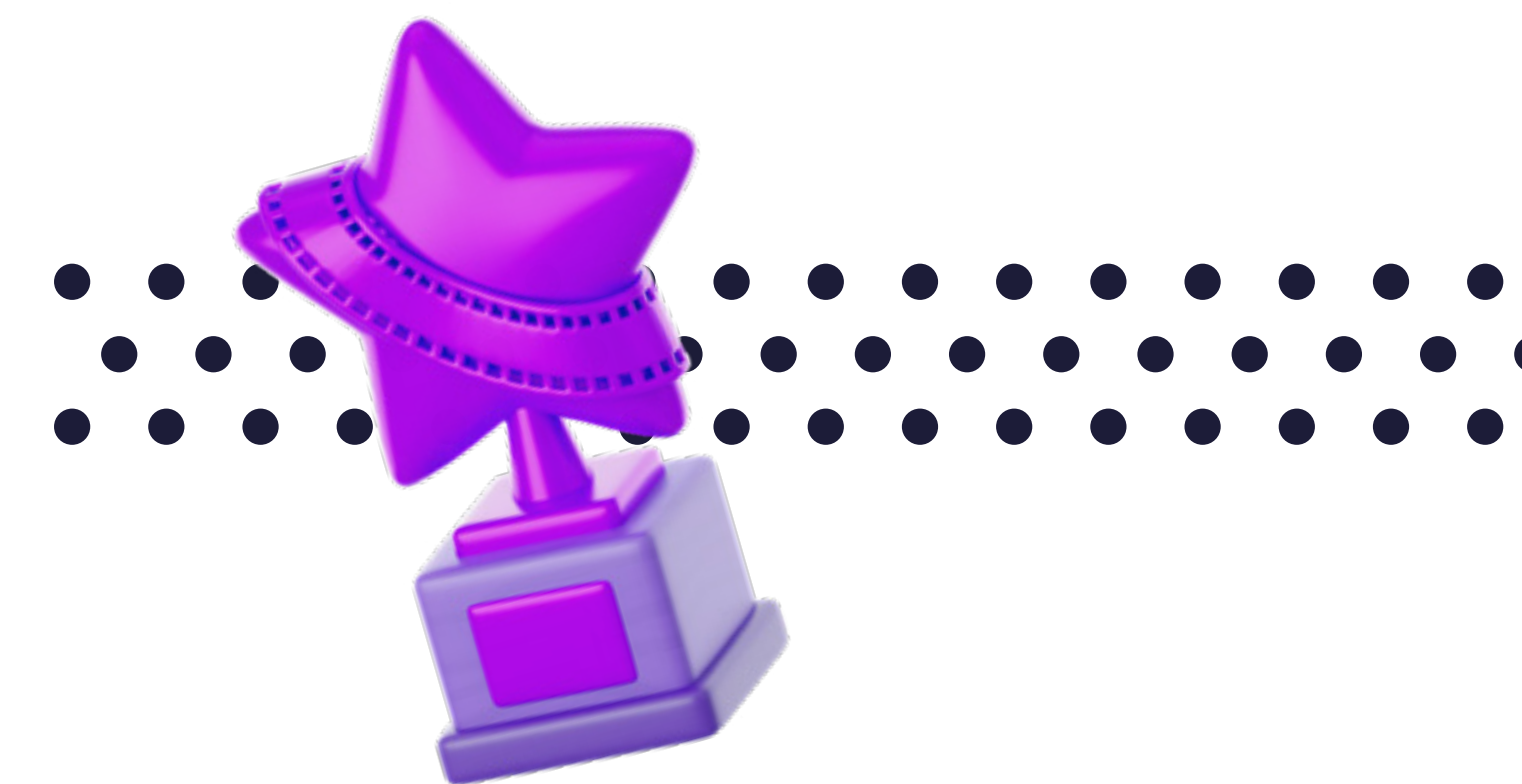
Czasem mentor towarzyszy mentee będąc blisko lecz częściej mentee podróżuje do celu sam realizując swoje cele w czasie pomiędzy sesjami mentoringowymi.

O mentoringu

Analogia filmowa trafnie pokazuje też, że w mentoringu aktorów jest dwóch. Tak jak w filmie lub teatrze potrzebują znać swoje role oraz mieć warsztat do ich odegrania.

W mentoringu warsztat potrzebny do odegrania roli nazywamy kompetencjami mentora, które jasno definiuje EMCC, i których mentorzy uczą się na kursach i szkoleniach mentorskich. Oprócz kompetencji zawodowych mentorów obowiązuje kodeks etyczny aby proces mentoringowy odbył się w warunkach bezpieczeństwa psychologicznego obu stron. Mentorzy mogą być jak niektórzy aktorzy serialowi i grać bez dyplomu ale mogą też skończyć kurs mentoringowy a jeszcze lepiej uzyskać ważną na całym świecie akredytację mentorską EMCC.

Bywa, że mentor i mentee odgrywają swoje role na scenie w ramach programu mentoringowego. Wtedy konieczne są, jak w teatrze, didaskalia, które opisując rekwizyty, ruch aktorów na scenie pomagają reżyserowi sztuki teatralnej sprawną realizację przedstawienia.



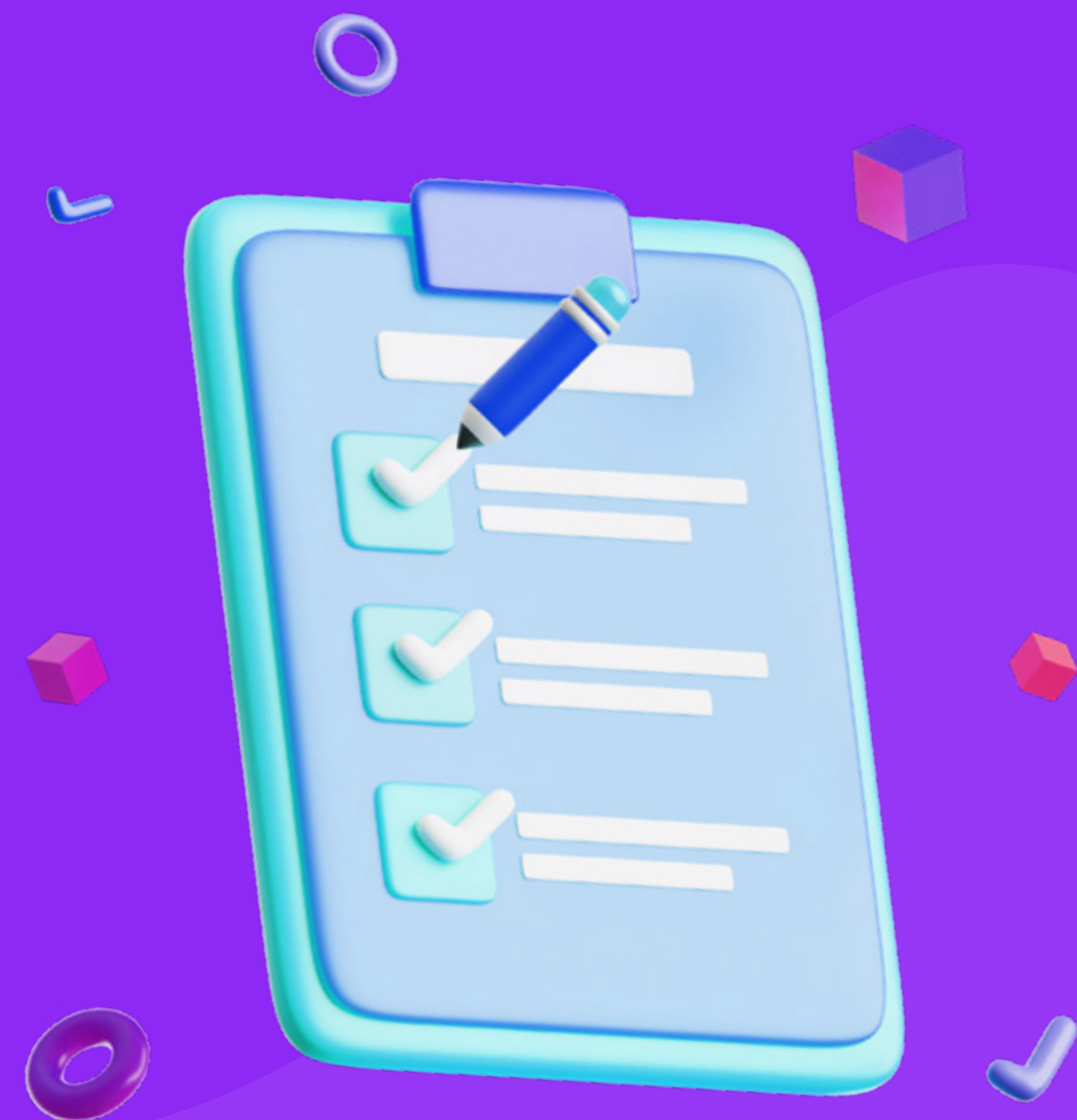
Reżyserem w tej analogii jest menedżer programu mentoringowego a didaskalia to Międzynarodowe Standardy dla Programów Coachin-
gowych i Mentoringowych (ISCMP) opracowane przez EMCC aby wspierać organizatorów programów w ich pracy poprzez definiowanie standardów, które wpływają na jakość i efektywność programu.

Zwieńczeniem starań producenta jest Oskar dla najlepszego filmu. **Mentoring też ma swojego Oscara, który nazywa się SuperM i jest nagrodą dla najlepszych programów mentoringowych w Polsce** przyznawaną przez EMCC w czasie corocznej publikacji Raportu o Programach Mentoringowych w Polsce. Organizacje zachęcamy do wdrażania programów mentoringowych. Mentorów zapraszamy na castingi w otwartych programach mentoringowych i do akredytowanych przez EMCC szkół. Tam czekają na was podróże w procesach mentoringowych, które dostarczają emocji jak najlepszy film.



KLUCZOWE SPOSTRZEŻENIA

Już na pierwszych stronach naszego raportu pragniemy przedstawić kluczowe wnioski z badania z nadzieją, że zachęcą one do odkrywania kolejnych stron, na których to pokazujemy szerszy kontekst i więcej danych.



W procesach rozwojowych mentoring to metoda nadal relatywnie mało popularna. Z mentoringu w formie ad-hoc (niezorganizowanej) korzysta **17,3%** ankietowanych. Wykorzystywanie zorganizowanych programów mentoringowych deklaruje **10,7%**.

Pomimo, że mentoring nie jest jeszcze popularny wśród polskich dużych i średnich organizacji, duży odsetek firm chciałoby go wdrożyć.

44,1% ankietowanych odpowiedziało **“zdecydowanie tak”** lub **“tak”** na pytanie: “Gdyby to do Ciebie należała decyzja, to czy wdrożyłbyś / wdrożyłabyś mentoring w Twojej organizacji?”

Mentoring jest postrzegany jako skuteczna forma rozwoju.

Wśród firm które zadeklarowały, że mają obecnie wdrożony mentoring w organizacji stwierdziło tak **88,2%** badanych.

“Niską” skuteczność mentoringu oceniło **2,9%** ankietowanych a **“zdecydowanie niską” 0,0%**.

Wśród najważniejszych korzyści z wdrożenia mentoringu ankietowani wskazali:

- budowanie relacji - **52,4%**
- rozwój osobisty Mentee - **35,4%**
- wzrost motywacji i zaangażowania - **35,4%**

Wśród najważniejszych przeszkód przy wdrożeniu mentoringu ankietowani wskazali:

- brak czasu - **41,2%** (firmy gdzie mentoring nie został jeszcze wdrożony - **WM**), **26,8%** (firmy gdzie mentoring jest wdrożony - **NWM**)
- ograniczona dostępność Mentorów - **34,1%** (WM), **32,3%** (NWM)
- brak odpowiednich Mentorów - **38,2%** (NWM), **29,3%** (MW)

Rozwiązania technologiczne są wykorzystywane w procesach mentoringowych.

50% ankietowanych zadeklarowało wsparcie procesów mentoringowych poprzez istniejący w firmie system HR. Dedykowanych narzędzi technologicznych do mentoringu używa **35,4%** badanych.

Wśród najczęściej występujących potrzeb dotyczących wykorzystywania nowych technologii w mentoringu ankietowani wskazali:

- poszukiwanie kandydatów(-ek) na mentorów(-ki) - **28%**
- ustalenie planu spotkań mentoringowych - **27,3%**
- połączenie w pary mentorów(-ki) i mentee - **25,3%**

Wśród ankietowanych, jako najważniejsze bariery we wdrażaniu rozwiązań technologicznych w HR znalazły się:

- ograniczony budżet - **58,7%**
- nieufność dotycząca bezpieczeństwa danych - **30%**
- brak wiedzy i umiejętności technicznych pracowników - **30%**



METODYKA BADANIA

Badanie w formie ankiety panelowej zostało przeprowadzone w czerwcu 2023 roku na 150 reprezentantach i reprezentantkach branży HR zatrudnionych w Polsce. Za realizację badania odpowiedzialna była firma Biostat, która posiada siedemnastoletnie doświadczenie w prowadzeniu badań na polskim rynku, realizując dotąd ponad 4000 projektów. Wsparcia metodycznego dostarczyło Centrum Badań nad

Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją, które działa przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Od 2019 roku Centrum przeprowadziło 30 badań na temat nowych technologii, z których 15 opublikowano w formie publikacji naukowych w prestiżowych, międzynarodowych czasopismach naukowych.



Celem przeprowadzonego badania było przyjrzenie się procesom rozwojowym ze szczególnym uwzględnieniem procesów mentoringowych w dużych i średnich organizacjach działających na terenie Polski oraz poznanie charakterystyki tych procesów. Ankiety przeprowadzone wśród badanych firm zawierały 20 pytań z następujących obszarów:

- formy wdrożenia procesów mentoringowych
- korzyści i ograniczenia w procesach mentoringowych
- postrzeganą skuteczność i kosztowność mentoringu na tle alternatywnych form rozwojowych
- popularność narzędzi technologicznych wspomagających procesy mentoringowe
- bariery we wdrażaniu mentoringu

Analiza wyników została przeprowadzona przez doświadczonego statystyka z Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją, które działa przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a rezultaty omówione z ekspertami i ekspertkami tematycznymi, którzy opatrzyli raport swoimi obserwacjami i komentarzami.



Jacek
Bełdowski



Witold
Chomiczewski



Radosław
Czahajda



Wiktoria
Kuc



Artur
Modliński



Tomasz
Sęsiadek



Marta
Siech



Izabela
Stoszek



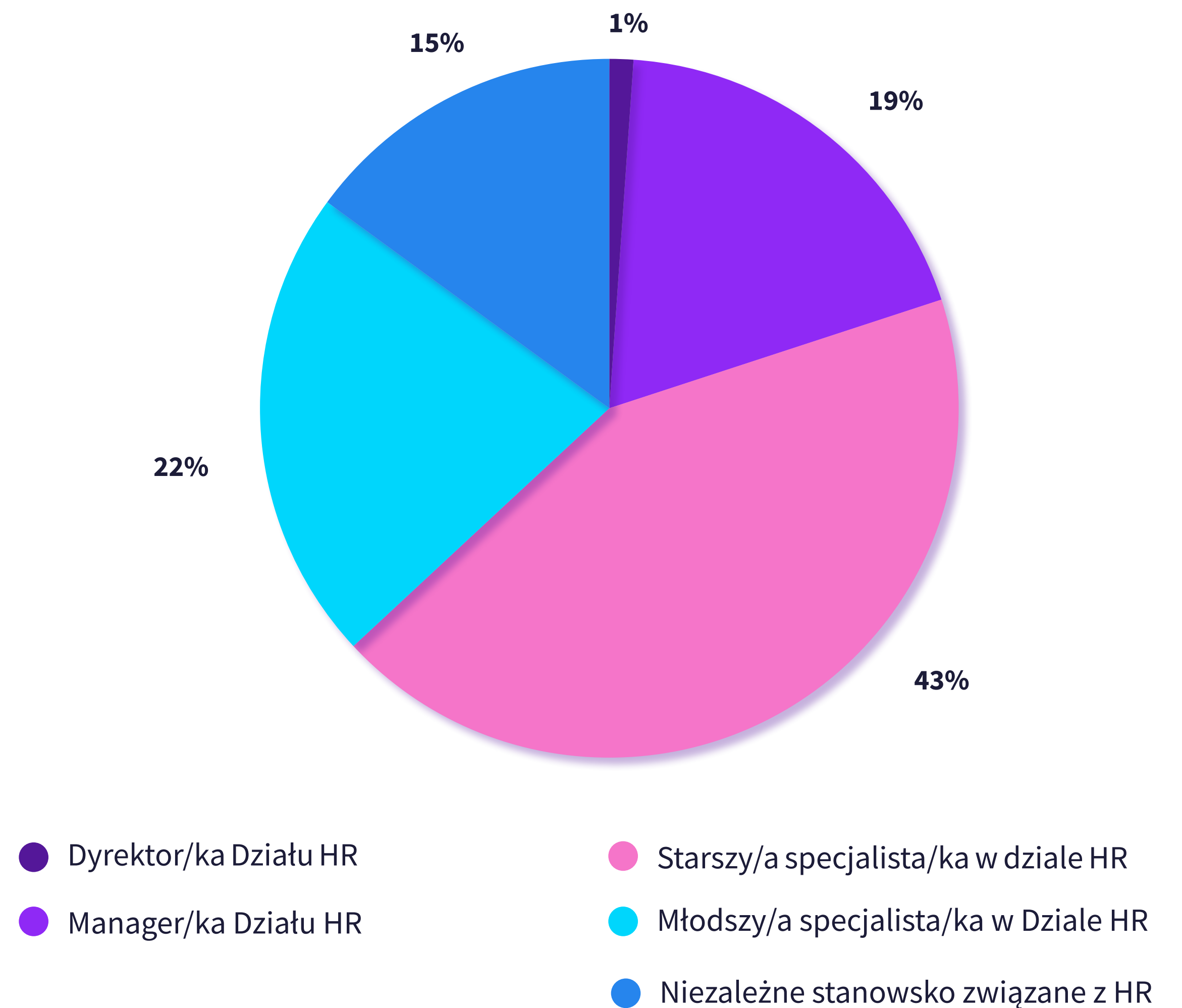
Katarzyna
Śpikowska-Susik



Jacek
Tkaczuk

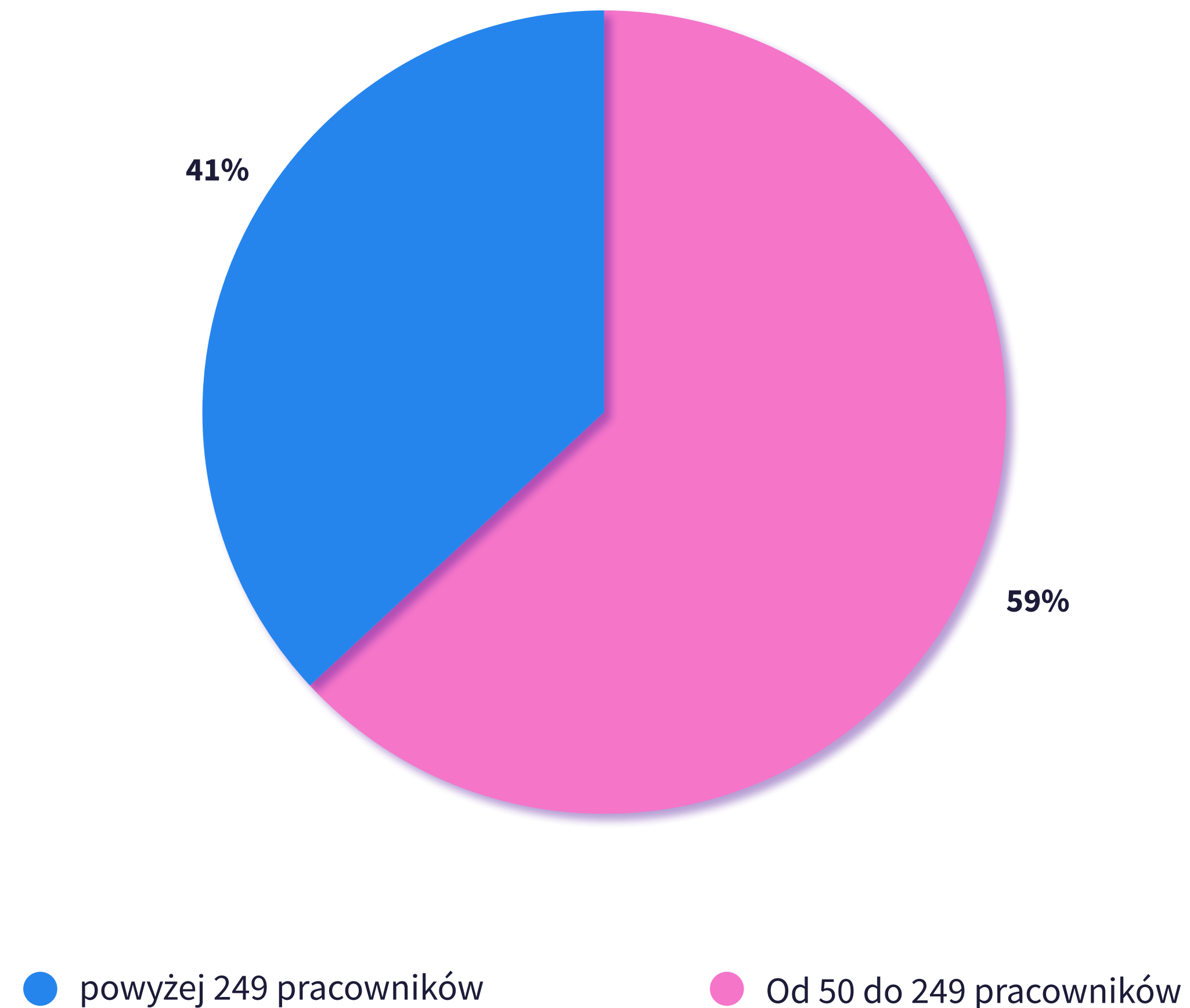
Wśród badanych dominowały osoby zatrudnione jako starsi specjaliści i specjalistki w działach HR (**43%** wszystkich ankietowanych). **20%** wszystkich uczestników i uczestniczek stanowiły osoby zatrudnione na stanowiskach managerskich, w tym **1%** - dyrektorzy i dyrektorki działów HR. Stanowiska młodszych specjalistów i specjalistek zajmowało **22%** osób biorących udział w badaniu panelowym, zaś **15%** stanowiły osoby pełniące niezależne stanowiska HR.

Deklarowane stanowisko pracy ankietowanych



Rysunek 1 Udział respondentów według deklarowanego stanowiska pracy.

Wielkość firmy, w której są zatrudnieni ankietowani

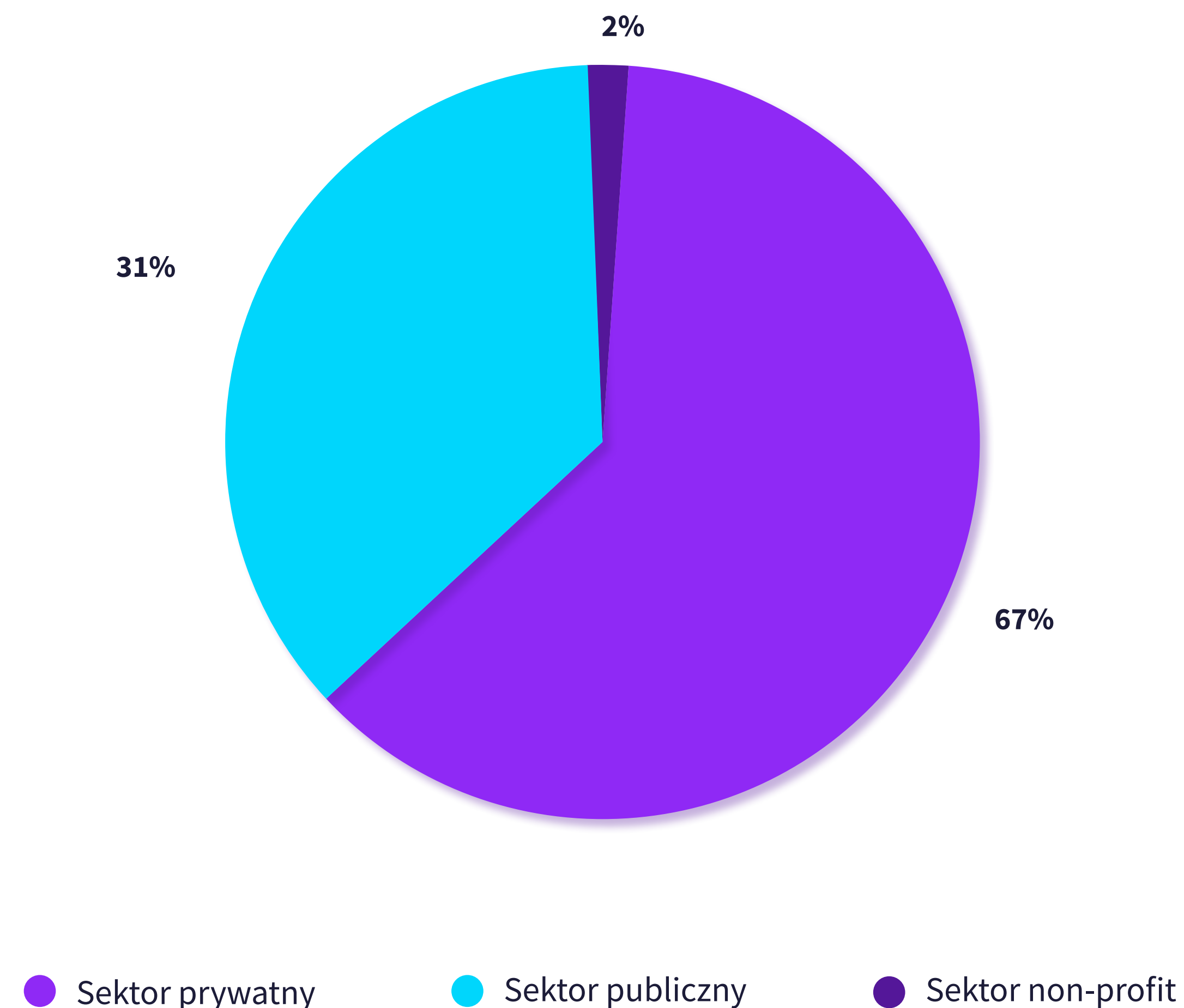


Rysunek 2 Udział respondentów według deklarowanej wielkości organizacji, w której pracują.

Większość (**59%** ankietowanych), stanowiły osoby pracujące w średnich przedsiębiorstwach, tj. przedsiębiorstwach zatrudniających pomiędzy 50-249 pracowników, a pozostałe **41%** to pracownicy dużych organizacji zatrudniających powyżej 250 osób. Ze względu na charakter realizowanego badania zrezygnowano z włączenia do niego pracowników mikro i małych przedsiębiorstw.

Ze względu na fakt, że mentoring jest wprowadzany do różnych typów organizacji i nie dotyczy jedynie przedsiębiorstw działających komercyjnie, zdecydowano się na włączenie do niego także organizacji funkcjonujących w sektorze publicznym (**31%** ankietowanych było zatrudnionych w tym sektorze) oraz non-profit (**2%** wszystkich ankietowanych). Osoby zatrudnione w organizacjach działających w sektorze prywatnym stanowiły **67%** wszystkich uczestniczących w badaniu.

Sektor, w którym działają organizacje zatrudniające ankietowanych

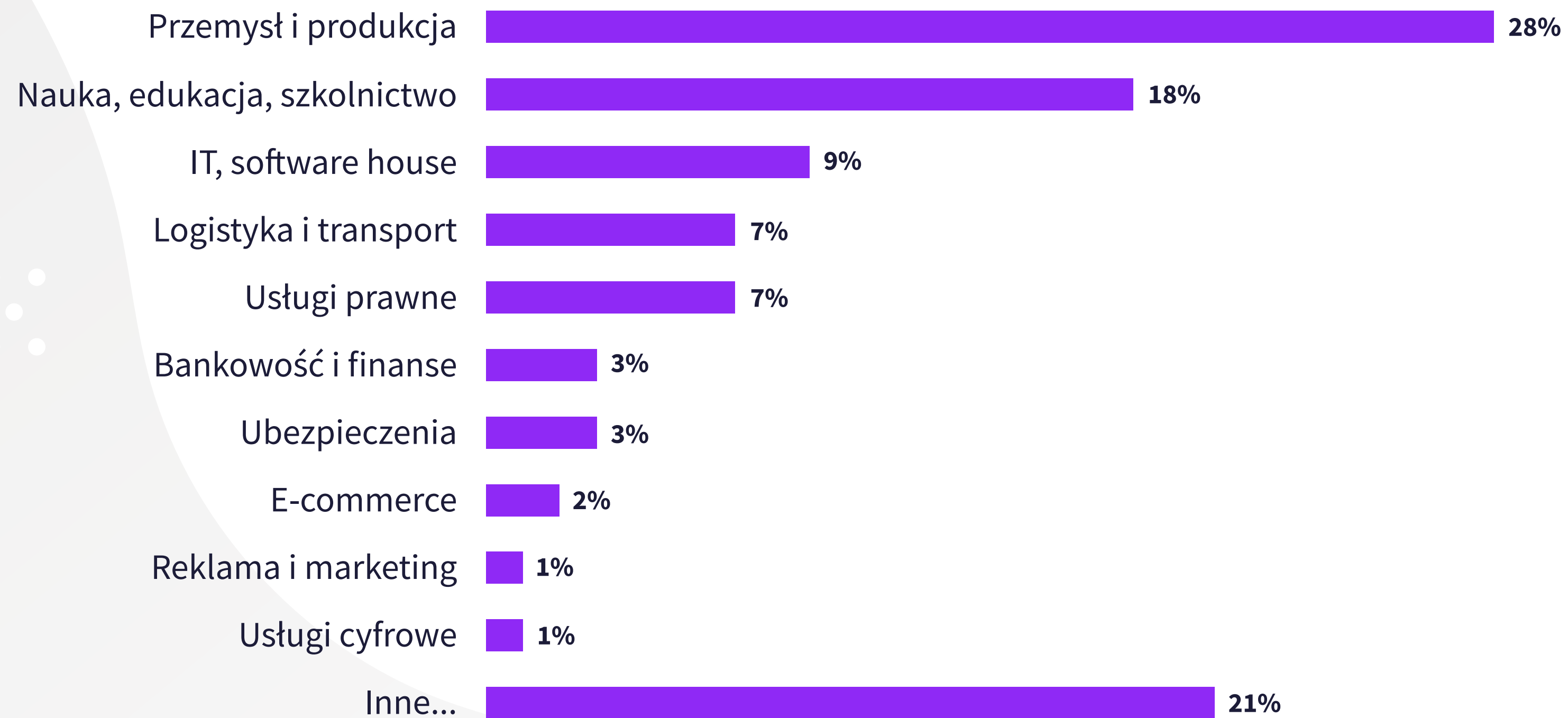


Rysunek 3 Udział respondentów według deklarowanego sektora działalności organizacji, w której pracują.

Największy odsetek ankietowanych zatrudniony był w organizacjach działających w branży produkcyjno-przemysłowej (**28%**), nauce, edukacji i szkolnictwie (**18%**) oraz usług informatycznych (**9%**). Istotny odsetek stanowili także pracownicy organizacji działających w obszarze logistyki i transportu (**7%**) oraz usług prawnych (**7%**). Poniżej **5%** ankietowanych

stanowili pracownicy banków i organizacji działających w obszarze finansów (**3%**), ubezpieczeń (**3%**), e-commerce (**2%**), reklamy i marketingu (**1%**) raz usług cyfrowych (**1%**). **21%** wszystkich uczestników sklasyfikowała swoje organizacje poza przyjęte powszechnie ramy klasyfikacji branżowych.

Sektor, w którym działają organizacje zatrudniające ankietowanych



Rysunek 4 Udział respondentów według deklarowanej branży działalności organizacji, w której pracują.



FORMY ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Aby nadać kontekst metodzie rozwoju ludzi jaką jest mentoring, stanowiący myśl przewodnią niniejszego raportu, na wstępie przeprowadzonego badania ankietowani zapytani zostali szerzej, o różne formy rozwoju, z którymi mieli styczność. W ten sposób uzyskana została odpowiedź na pytanie o najbardziej popularne formy rozwoju pracowników.



Popularność form rozwoju pracowników

Według ankietowanych przeprowadzonego przez nas badania, wśród form rozwoju, największą popularnością cieszą się szkolenia i warsztaty wewnętrzne (**82,7%** ankietowanych) oraz te organizowane przez firmy zewnętrzne (**56%** ankietowanych). Szkolenia typu Udemy/Coursera wykorzystywane są przez **32,7%** ankietowanych.

W procesie uczenia się i rozwoju pracowników wykorzystywane są również coaching i mentoring. W przypadku coachingu, z tej formy rozwoju ludzi korzysta **34,7%** ankietowanych, gdy mowa o coachingu wewnętrznym i **24,7%** ankietowanych w przypadku coachingu z udziałem zewnętrznych konsultantów.

Mentoring, to metoda relatywnie najmniej popularna wśród ankietowanych. Z mentoringu w formie ad-hoc (niezorganizowanej) korzysta 17,3% ankietowanych, zaś 10,7% z nich deklaruje wykorzystywanie zorganizowanych programów mentoringowych.

| FORMA ROZWOJU | PROCENT ANKIETOWANYCH, KTÓRYCH FIRMY KORZYSTAJĄ Z TEJ FORMY ROZWOJU |
|---|---|
| Szkolenia i warsztaty wewnętrzne | 82,7 % |
| Szkolenia i warsztaty organizowane przez firmy zewnętrzne | 56,0 % |
| Coaching wewnętrzny | 34,7 % |
| Szkolenia online typu Udemy / Coursera | 32,7 % |
| Coaching z udziałem zewnętrznych konsultantów | 24,7 % |
| Mentoring w formie ad-hoc (niezorganizowanej) | 17,3 % |
| Zorganizowane programy mentoringowe | 10,7 % |

Tabela 1 Udział respondentów, którzy wybrali daną odpowiedź w pytaniu „Z jakich form rozwoju pracowników korzysta organizacja, w której pracujesz?” (wybór wielokrotny).

Okiem ekspertki

Marta Siech

Coachka PCC, Mentorka, Certyfikowana Konsultantka narzędzi MTQ & Ip121 - The Bloom, Mentiway

Według Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum – WEF), w raporcie z maja 2023 roku, na **liście najbardziej pożądanych obecnie umiejętności zawodowych znalazły się:**

1. Myślenie analityczne (analytical thinking)
2. Myślenie kreatywne (creative thinking)
3. Rezyliencja, elastyczność i zwinność (resilience, flexibility and agility)
4. Motywacja i samoświadomość (Motivation and self-awareness)
5. **Ciekawość i uczenie się przez całe życie** (Curiosity and lifelong learning)
6. Znajomość technologii (Technological literacy)
7. Niezawodność i dbałość o szczegóły (Dependability and attention to detail)
8. Empatia i aktywne słuchanie (Empathy and active listening)
9. Przywództwo i wpływ społeczny (Leadership and social influence)
10. Kontrola jakości (Quality control)



Okiem ekspertki

Marta Siech

Coachka PCC, Mentorka, Certyfikowana Konsultantka narzędzi MTQ & Ip121 - The Bloom, Mentiway

Ciekawość i uczenie się znalazły się na wysokim, piątym miejscu, co w dobie szybkich zmian ekonomicznych, geopolitycznych i środowiskowych absolutnie nie zaskakuje.

Dodatkowo według ankietowanych przez WEF przedsiębiorstw, to co najszybciej zyskuje na znaczeniu, to:

- ciekawość i uczenie się przez całe życie
- odporność, elastyczność i zwinność
- motywacja i samoświadomości

Firmy, chcąc być konkurencyjnymi nie tylko mogą, ale powinny inwestować w rozwój swoich pracowników.



Okiem eksperta

Radostaw Czahajda

Learning Doctor redesigning how the world learns

W ostatnim czasie coraz więcej organizacji decyduje się wspierać pracowników w budowaniu samodzielności uczenia się. Wynika to nie tylko z potencjalnych oszczędności, ale też z dynamiki zmian na świecie, za którymi nie nadążają formalne drogi rozwoju. Musimy się uczyć, oduczać i uczyć na nowo z coraz większą sprawnością.

W takim procesie mentoring pełni ważną rolę wspierającą. Pracownicy mogą od swoich mentorów uzyskać informację zwrotną o swoich postępach i planach rozwoju, a także uczyć się bezpośrednio przez modelowanie właściwych zachowań i sposobów myślenia. **To skuteczny sposób na zdecentralizowanie rozwoju i zwiększenie jego zwinności.**

Dlatego zaskoczyło mnie, że tylko kilkanaście procent badanych organizacji korzysta z mentoringu. Zachęcam moich partnerów biznesowych do tego, żeby oddawali więcej autonomii dotyczącej rozwoju pracownikom. **Pozwalali im kształtować swoje stanowisko, swoją drogę zawodową i swoją ścieżkę rozwoju. Mentoring może wspierać ich w każdym z tych obszarów.**



Okiem ekspertki

Wiktoria Kuc

Dyrektorka HR, Symfonia



Przekonanie o wysokiej skuteczności szkoleń stacjonarnych jest smutnym wynikiem. Szkolenia stacjonarne, szczególnie w czasach pracy hybrydowej, są na pewno świetnym narzędziem integracji zespołów, dzielenia się wiedzą, i tak dalej. Natomiast szkolenie stacjonarne nie będzie długofalowo tak skuteczne, jak zindywidualizowana praca uczeń-trener. **Najbardziej efektywną formułą wydaje się blended learning, czyli połączenie wielu metod szkoleniowych, rozłożonych w czasie.** Mentoring czy coaching są ważnym elementem blended learningu.



OCENA MENTORINGU JAKO METODY ROZWOJU KADR

W ramach przeprowadzonego badania respondenci i respondenci zapytani zostali także o bardziej pogłębioną ocenę postrzegania mentoringu z uwzględnieniem samej skuteczności tej metody rozwoju, jak również korzyści i barier związanych z jej wdrożeniem.



Wpływ mentoringu na rozwój kadr

Zdecydowana większość, bo **aż 66% reprezentantów i reprezentantek działów HR postrzega mentoring jako skuteczną lub bardzo skuteczną formę rozwoju kadr**. 30% ankietowanych ocenia ją średnio jeśli chodzi o jej skuteczność pod kątem rozwoju kadr, za ledwie 4% ankietowanych oceniło ją nisko lub zdecydowanie nisko.

| JAK OCENIASZ WPŁYW WDROŻENIA MENTORINGU NA ROZWÓJ KADR | UDZIAŁ |
|--|--------|
| Zdecydowanie wysoko | 24,0% |
| Wysoko | 42,0% |
| Średnio | 30,0% |
| Nisko | 2,7% |
| Zdecydowanie nisko | 1,3% |

Tabela 3 Udział respondentów z daną oceną na pytanie „Jak oceniasz wpływ wdrożenia mentoringu na rozwój kadr”. Skala od 1 (najniżej) do 5 (najwyżej).

Wartość pozytywnych ocen jest jeszcze większa, ponieważ wynosi 88,2%, jeżeli weźmiemy pod uwagę jedynie odpowiedzi tych osób, które stwierdziły, że mają obecnie wdrożony mentoring w organizacji. Wśród tej kategorii respondentów

i respondentek tylko 8,8% oceniło mentoring jako średnio skuteczny, zaś 2,9% jako nisko skuteczny. Żadna z osób nie oceniła tej metody rozwoju jako zdecydowanie nisko skuteczną.

| JAK OCENIASZ WPŁYW WDROŻENIA MENTORINGU NA ROZWÓJ KADR (WŚRÓD ORGANIZACJI, KTÓRE MIAŁY, MAJĄ LUB BĘDĄ WDRAŻAŁY MENTORING) | UDZIAŁ |
|--|--------|
| Zdecydowanie wysoko | 44,1% |
| Wysoko | 44,1% |
| Średnio | 8,8% |
| Nisko | 2,9% |
| Zdecydowanie nisko | 0,0% |

Tabela 4 Udział respondentów z daną oceną na pytanie „Jak oceniasz wpływ wdrożenia mentoringu na rozwój kadr?”. Skala od 1 (najniżej) do 5 (najwyżej). Ograniczenie respondentów do tych, którzy stwierdzili że mają obecnie wdrożony mentoring w swojej organizacji.

Okiem eksperta

Jacek Tkaczuk

Co-Founder, Mentiway



Wnioski i wyniki z tego badania są zbieżne z tym co obserwujemy wśród użytkowników i użytkowniczek Mentiway – Mentorów, Menterek i Mentees aktywnie zaangażowanych w procesy mentoringowe. **W ankietach oceniających aplikację aż 100% badanych „poleca”, w tym aż 86% „zdecydowanie poleca” mentoring jako formę rozwoju.** NPS (Net Promoter Score) – czyli parametr określający lojalność do danej firmy, a w tym przypadku lojalność do mentoringu jest na poziomie 86. Jest to wartość niezwykle wysoka, gdyż zazwyczaj nie przekracza 50. Na przykład Apple jako marka ma NPS na poziomie 47, a Gucci: 45.

Z drugiej strony, zapytaliśmy także tych ankietowanych, którzy deklarowali brak mentoringu w swojej organizacji o to, czy gdyby to do nich należała decyzja, to czy wdrożyliby/ wdrożyłyby mentoring. **44,1% ankietowanych odpowiedziało pozytywnie**, a jedynie 13,2% negatywnie. 42,6% osób prezentowało postawę obojętną.

Powyższe prowadzi do konkluzji, że mimo, iż obecnie mentoring nie jest jeszcze popularny wśród polskich dużych i średnich organizacji, to niemalże połowa z nich chciałyby go wdrożyć.

| GDYBY TO DO CIEBIE NALEŻAŁA DECYZJA, TO CZY WDROŻYŁBYŚ/WDROŻYŁABYŚ MENTORING W TWOJEJ ORGANIZACJI? | UDZIAŁ |
|--|--------|
| Zdecydowanie tak | 14,7% |
| Tak | 29,4% |
| Jest mi to obojętne | 42,6% |
| Nie | 8,8% |
| Zdecydowanie nie | 4,4% |

Tabela 5 Zestawienie odpowiedzi na pytanie: „Gdyby to do Ciebie należała decyzja, to czy wdrożyłbyś/wdrożyłabyś mentoring w Twojej organizacji?” Badanie na grupie respondentów, którzy nie zadeklarowali obecności mentoringu w swojej organizacji, w przeszłości, obecnie oraz najbliższej przyszłości. Oceny w skali od 1 (najniższa) do 5 (najwyższa).

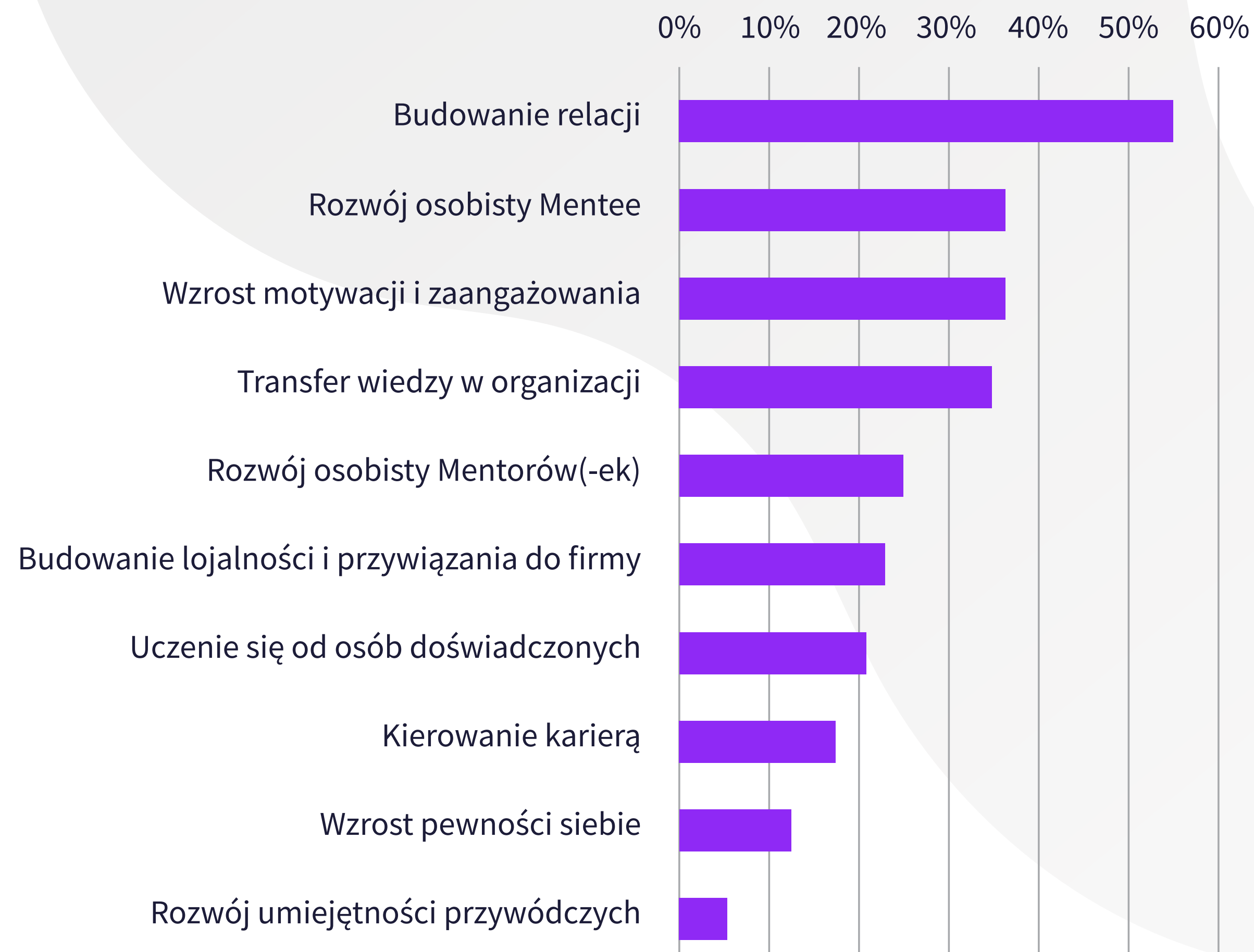
Najważniejsze korzyści z wdrożenia mentoringu

Wśród firm, które wdrożyły mentoring najważniejszą wskazywaną przez ankietowanych korzyścią jest **budowanie relacji**. Tą korzyść dostrzegło **52,4%** ankietowanych. Na kolejnych trzech pozycjach uplasowały się korzyści wskazywane przez podobny procent ankietowanych:

- **35,4%** ankietowanych widzi **rozwój osobisty Mentee** jako jedną z korzyści mentoringu;
- **35,4%** osób badanych dostrzega wśród Mentees oraz Mentorów i Menterek **wzrost motywacji i zaangażowania**;
- **34,1%** ankietowanych uważa, że dzięki mentoringowi następuje **transfer wiedzy w organizacji**.

Wśród najrzadziej wskazywanych korzyści z wdrożenia mentoringu dostrzegany był rozwój umiejętności przywódczych (1,2%).

Korzyści z wdrożenia mentoringu



Rysunek 6 Udział respondentów, którzy daną korzyść wybrali w pytaniu „Które z korzyści z wdrożenia mentoringu w firmie są dla Ciebie najważniejsze (wybierz max 3)”. Ograniczenie respondentów do tych, którzy stwierdzili że mieli, mają lub planują wdrożenie mentoringu w swojej organizacji.

Okiem ekspertki

Marta Siech

Coachka PCC, Mentorka, Certyfikowana Konsultantka narzędzi MTQ & Ip121 - The Bloom, Mentiway

Procesy mentoringowe, szczególnie te ustrukturyzowane, niosą za sobą wiele korzyści. Dzisiaj w dobie zmian, niepewności, postępu technologicznego podnoszenie kompetencji Pracowników, rozwijanie ich, wspieranie na drodze uczenia się jest procesem koniecznym.

Ważne jest to, żeby w procesach mentoringowych nie adresować jedynie obszarów do rozwoju, ale też dawać przestrzeń do pracy nad talentami - wzmacniać, uczyć się ich wykorzystywania, cieszyć się z tego co dzięki nim osiągamy.

Pracując nad tym raportem, ale też reflektując nad praktyką własną, rozmawiając z Mentorami i Mentees, dochodzę do wniosku, że angażowanie się w procesy mentoringowe to zawsze jest wygrana.

Tu nikt nie przegrywa. Wszyscy wygrywają. Tu nikt nie traci. Wszyscy zyskują.

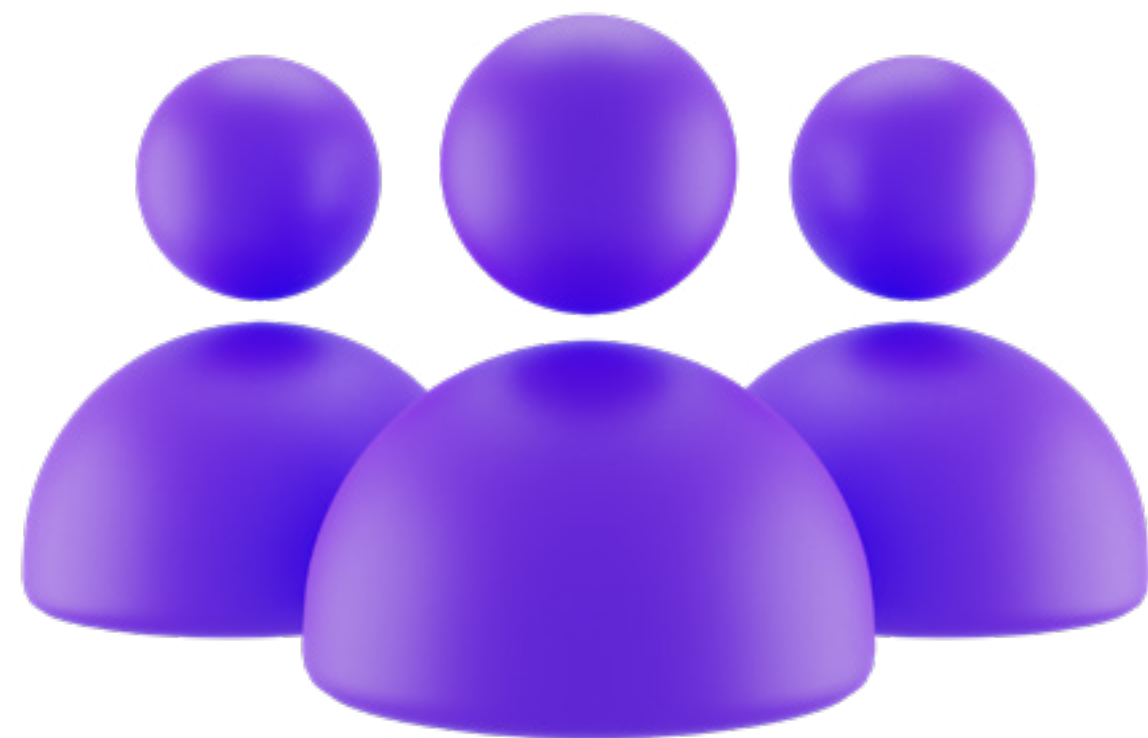
A odnosząc się bezpośrednio do wyników ankiety, ja do listy korzyści z wdrożenia mentoringu dodałabym jeszcze takie:

- Wzmacnia odporność i rezyliencję
- Wspiera zmiany i wspiera w zmianie
- Przeciwdziała kulturze silosowej
- Sprzyja adaptacji
- Zachęca do innowacyjności
- Pobudza kreatywność
- Wpływa na zmianę sposobów myślenia
- Zwiększa elastyczność poznawczą i behawioralną



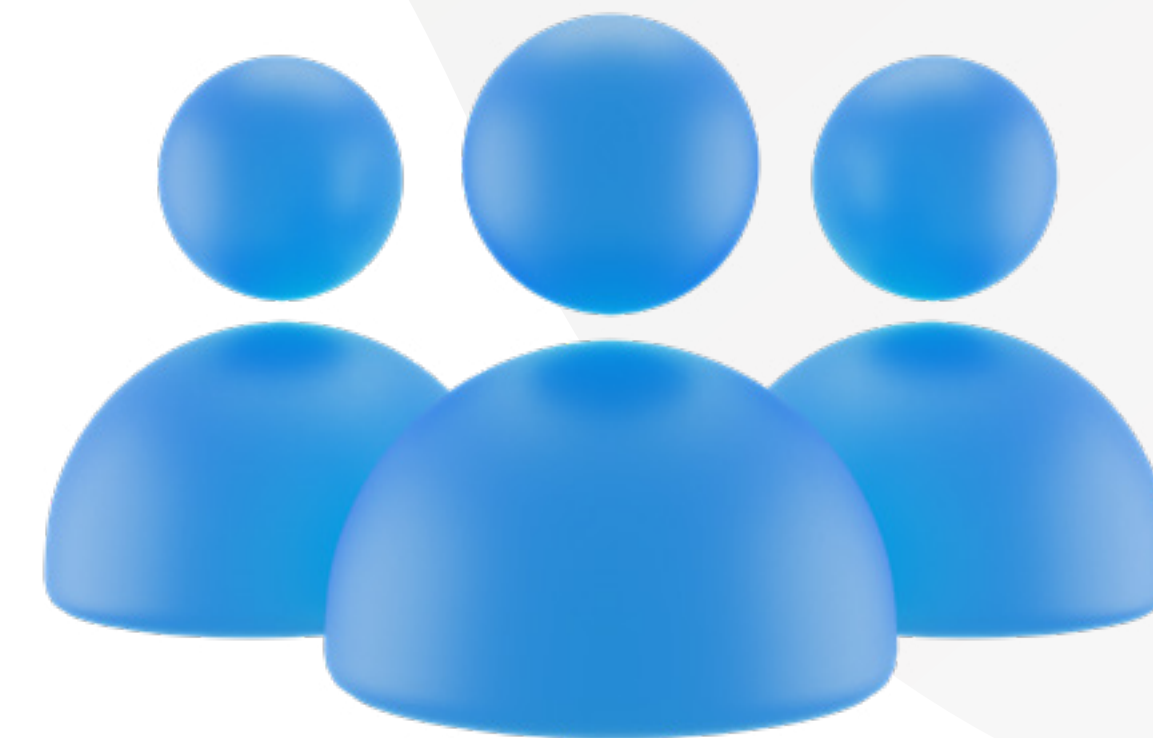
Postrzegane ograniczenia procesów mentoringowych

Chcąc zbadać ograniczenia i potencjalne przeszkody we wdrażaniu programów mentoringowych zadaliśmy to samo pytanie dwóm grupom badanych:



Grupa 1

To firmy, które zadeklarowały, że w ich firmach mentoring był lub jest już wdrożony lub planowane jest jego wdrożenie w ciągu najbliższych 12 miesięcy,



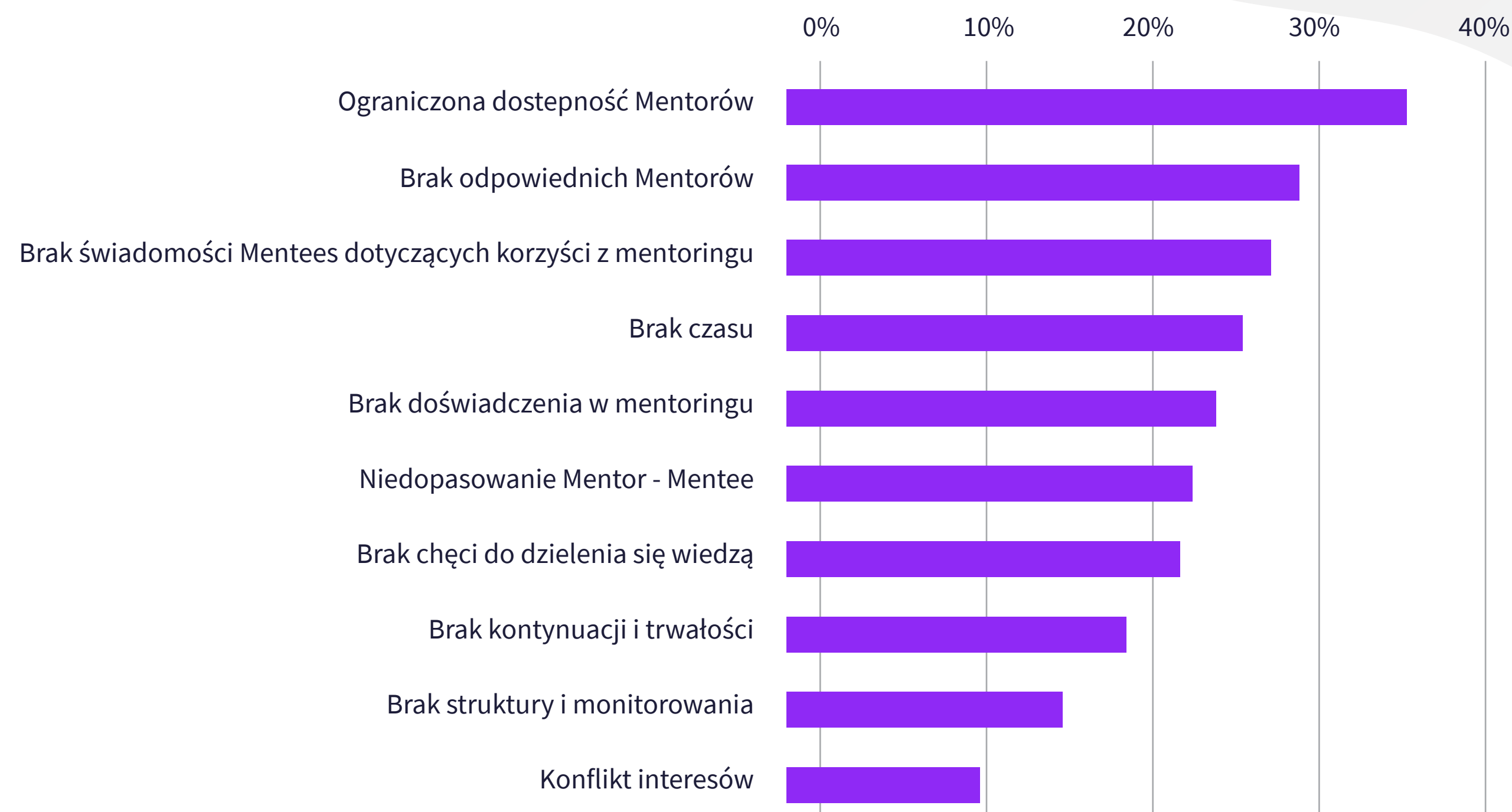
Grupa 2

To firmy, które nie mają i nie planują wdrożenia procesu mentoringowego do przestrzeni organizacyjnej.

Wśród ankietowanych z grupy 1, w firmach których mentoring został wdrożony, **34,1%** z nich wskazało, że **największą barierą przy wdrażaniu mentoringu jest ograniczona dostępność mentorów**. Kolejne ograniczenia w tej grupie

ankietowanych to: brak odpowiednich mentorów (**29,3%** ankietowanych), brak świadomości mentees na temat mentoringu (**28,0%** ankietowanych), brak czasu (**26,8%** ankietowanych), brak doświadczenia w mentoringu (**25,6%** ankietowanych).

Ograniczenia przy wdrażaniu mentoringu:

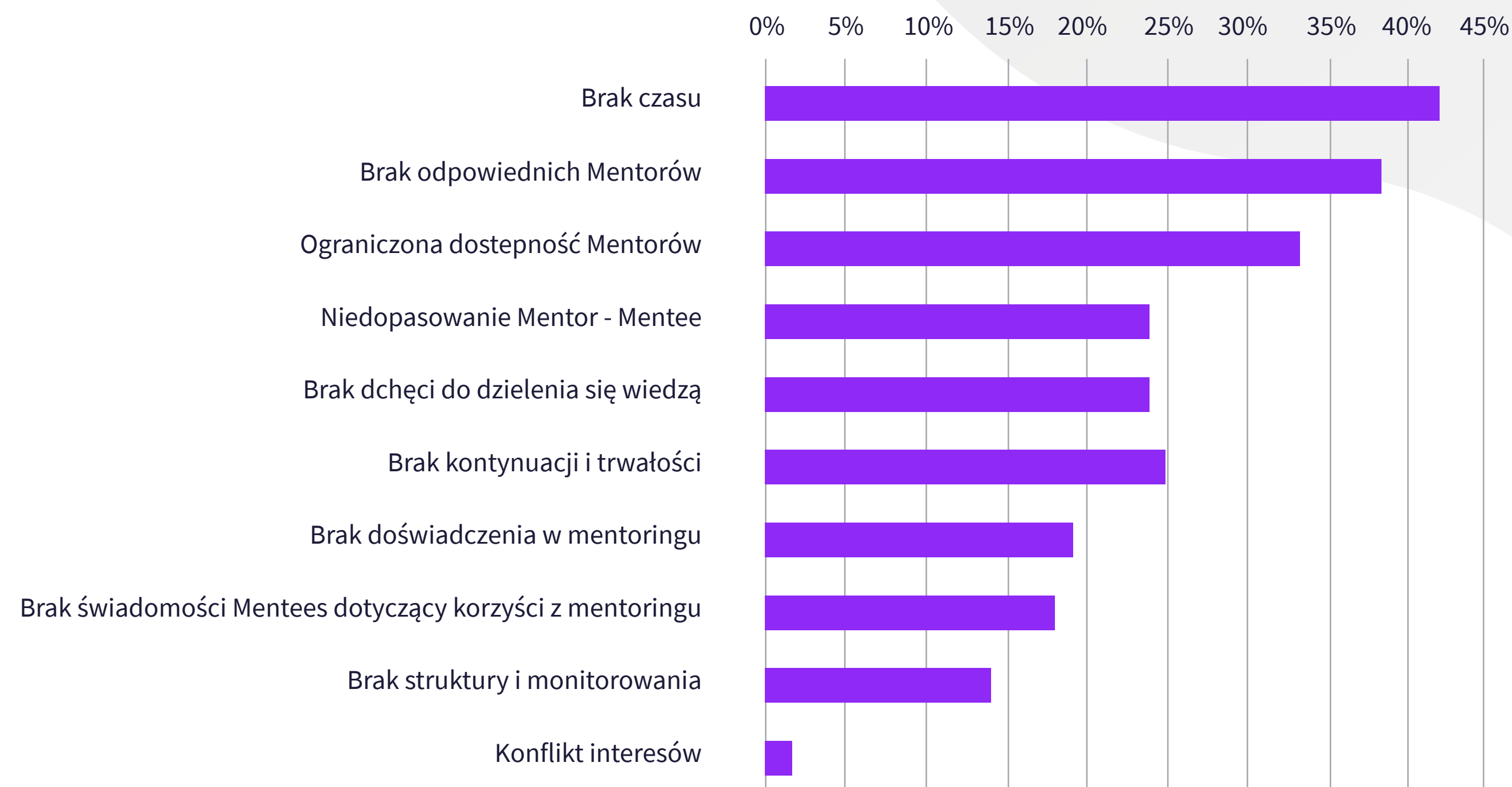


Rysunek 7 Udział respondentów, którzy dane ograniczenie wybrali w pytaniu „Które z ograniczeń mentoringu w firmie są dla Ciebie najważniejsze (wybierz max 3)”. Ograniczenie respondentów do tych, którzy stwierdzili że mieli, mają lub planują wdrożenie mentoringu w organizacji.

Wśród ankietowanych z grupy 2, w firmach których mentoring nie został jeszcze wdrożony, **41,2%** wskazało, że **największym ograniczeniem przy wdrażaniu mentoringu jest brak czasu.**

Kolejne ograniczenia w tej grupie ankietowanych to: brak odpowiednich mentorów (**38,2%** ankietowanych), ograniczona dostępność mentorów (**32,3%** ankietowanych).

Ograniczenia przy wdrażaniu mentoringu:



Rysunek 8 Udział respondentów, którzy dane ograniczenie wybrali w pytaniu „Które z ograniczeń mentoringu w firmie są dla Ciebie najważniejsze (wybierz max 3)”. Ograniczenie respondentów do tych, którzy stwierdzili że nie mieli, nie mają oraz nie planują wdrożenia mentoringu w swojej organizacji.

W obu grupach wśród trzech najważniejszych ograniczeń pojawiają się kwestie **braku lub niedostatku odpowiednich mentorów.** Natomiast co wyróżnia grupę 2 (bez wdrożonych programów mentoringowych) to wysoki udział **braku czasu jako kluczowego ograniczenia.**

Okiem ekspertki

Marta Siech

Coachka PCC, Mentorka, Certyfikowana Konsultantka narzędzi MTQ & Ip121 - The Bloom, Mentiway

Bariery wymieniane przez respondentów badania pokazują z jakimi dziś wyzwaniami mierzą się organizacje. Patrząc jednak na tempo zmian i wyzwania przed jakimi organizacje wkrótce staną wymagać będą zmiany strategii działania i adaptacji, aby móc realizować cele biznesowe.

Według raportu WEF (World Economic Forum) inwestowanie w naukę i szkolenia w miejscu pracy (81,2%) oraz przyspieszanie automatyzacji procesów (80%) to najważniejsze strategie przeciwdziałania barierom w transformacji biznesu.

Respondenci z grupy drugiej wskazali, że brak czasu jest głównym powodem, dla którego nie zdecydują się na wdrożenie mentoringu. W grupie pierwszej ten sam czynnik znalazł się na wysokim 4 miejscu.

Z jednej strony to rozumiem. Ludzie, zespoły, całe organizacje mierzą się ogólnym poczuciem braku czasu. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę problemy z dostępnością talentów na rynku, firmy będą musiały znaleźć czas na wdrażanie efektywnych form rozwoju pracowników, które w dłuższej perspektywie ten jeden z najcenniejszych z zasobów pozwolą oszczędzać.

Z mojego punktu widzenia mentoring jest dobrą inwestycją. Dobrze zaprojektowany program, odpowiednio wdrożony ma szansę być odpowiedzią na wyzwania obecnych i przyszłych czasów. A jednym ze sposobów ograniczenia czasu potrzebnego na organizację i zarządzanie takim procesem jest wsparcie się technologią i odpowiednimi narzędziami.



Okiem ekspertki

Marta Siech

Coachka PCC, Mentorka, Certyfikowana Konsultantka narzędzi MTQ & Ip121 - The Bloom, Mentiway



Inną, wymienianą przez respondentów barierą jest brak odpowiednich mentorów lub też ich brak. Jestem przekonana, że w każdej organizacji są osoby mogące dzielić się wiedzą i swoim doświadczeniem. I oczywiście to nie oznacza, że takie osoby z automatu są czy też będą dobrymi Mentorami, Mentorkami. Jak każdy zawód i ten wymaga przygotowania. Dlatego warto zainwestować trochę czasu w odpowiednie szkolenia, dać wsparcie przyszłym Mentorom tak żeby z każdą sesją, z każdym kolejnym programem byli lepsi w tym co i jak robią. I tak jak procesy mentoringowe wymagają cierpliwości, zaufania i czasu tak i Mentorzy wchodzący w tę rolę po raz pierwszy powinni dostać to samo od organizacji. Mam takie przekonanie, że to zaprocentuje, bo **mentoring nie-sie korzyści zarówno na poziomie organizacji jak i samych Mentorów i Mentees.**

Ostatnia z obiekcji dotyczy dzielenia się wiedzą. To duży i ważny temat związany z tym jaką dana organizacja tworzy kulturę organizacyjną. **Jeżeli firma jest w otwartości na naukę, wymianę doświadczeń, wzajemne wspieranie się to dzielenie się wiedzą w mentoringu będzie tego naturalnym odzwierciedleniem.** Jeżeli natomiast firma mierzy się dziś z wyzwaniem dotyczącym otwartości na wymianę wiedzy, program mentoringowy może być doskonałym początkiem pokazania Pracownikom nowego podejścia. I tak, to nie będzie super łatwe, pierwszy program pewnie nie będzie idealny, ale wierzę, ale każda kolejna edycja będzie lepsza. Szczególnie ważna jest tu komunikacja oraz wskazanie wszelkich korzyści płynących z takiego podejścia.

ORGANIZACJA PROCESÓW MENTORINGOWYCH W FIRMACH

Organizacja procesu mentoringowego wiąże się z procesem, w który zaangażowani są różni interesariusze i interesariuszki, podlegającym określonym normom i zasadom. Sposoby przeprowadzenia takiego procesu w organizacji różnią się od siebie i stanowią przedmiot pogłębionej analizy zrealizowanej w ramach badania.



Okiem ekspertki

Katarzyna Śpikowska-Susik

Konsultantka, Coachka PCC & Mentorka, Praktyczka AT, Certyfikowana Coachka i Trenerka Talentów Gallupa & PCM, Team&You Consulting

Jestem zwolenniczką systemowego podejścia do wdrażania programów rozwojowych, które wnoszą realną wartość w życie ich uczestników, zespołów oraz całej organizacji. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy połączymy założenia projektu z kluczowymi elementami strategii firmy i potrzebami jej pracowników.

Według mnie warto na to szczególnie zwrócić uwagę, kiedy planujemy wdrożyć w organizacji programy mentoringowe. Wpływamy dzięki temu na zaangażowanie ich uczestników oraz wzrost efektywności funkcjonowania w rolach poprzez przekazywanie wiedzy, doświadczenia i wartości pomiędzy pracownikami na różnych poziomach w strukturze.

Z doświadczeń moich i moich klientów sukces programu mentoringowego zależy od tego, w jaki sposób zaplanujemy i poprowadzimy jego kolejne etapy:

- przygotowanie
- wdrożenie
- monitorowanie efektów
- podsumowanie połączone z celebrowaniem.



Okiem ekspertki

Katarzyna Śpikowska-Susik

Konsultantka, Coachka PCC & Mentorka, Praktyczka AT, Certyfikowana Coachka i Trenerka Talentów Gallupa & PCM, Team&You Consulting

Na etapie planowania szczególnie polecam poświęcić czas na diagnozę potrzeb, która zawsze powinna poprzedzać określenie celu programu. Jednym z kluczowych aspektów jest tutaj zaangażowanie zarówno działu HR, jak i kluczowych osób zarządzających. Nadaje to programowi znaczenie i pozwala łatwiej implementować efekty do codziennego życia organizacji. Dopiero po tym etapie możliwe jest zdefiniowanie jasnych celów programu mentoringowego, odpowiadających potrzebom organizacji i uczestników oraz określenie oczekiwanych rezultatów, takich jak rozwój kompetencji, retencja talentów oraz wzrost zaangażowania pracowników.

Również ważny w procesie przygotowawczym jest świadomy dobór uczestników programu:

- **mentorów**, których doświadczenie, obszary specjalizacji związane z celami mentoringu, postawa będą wspierały osiągnięte rezultaty
- **mentee** z ich umiejętnościami, doświadczeniem, celami kariery oraz osobowością. Zachęcam tutaj do wsparcia się wybranymi kwestionariuszami poszerzającymi świadomość uczestników dotyczącą własnego funkcjonowania w rolach zawodowych. Osobiście często wykorzystuję takie narzędzia, jak Clifton Strengths Instytutu Gallupa, Process Communication Model (PCM) oraz Thomas International.

Po tym etapie zawsze poświęcam czas z organizatorami na dobór par mentoringowych. Staranne dopasowanie tych duetów wspiera osiągnięcie założonych celów. Wpływa również na zwiększenie zaangażowania w sam proces rozwojowy obu stron.



Okiem ekspertki

Katarzyna Śpikowska-Susik

Konsultantka, Coachka PCC & Mentorka, Praktyczka AT, Certyfikowana Coachka i Trenerka Talentów Gallupa & PCM, Team&You Consulting

Ogromnym wsparciem dla mnie jako konsultanta jest wyznaczenie odpowiedniej osoby lub zespołu do nadzorowania programu mentoringowego ze strony organizacji. Zapewni to monitorowanie postępów, zbieranie informacji zwrotnej oraz dostosowywanie programu w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby. Należy również zwrócić na to uwagę, kiedy organizacja nie korzysta z zewnętrznego wsparcia.

Etap przygotowania obejmuje też dobre zaprojektowanie kolejnych kroków projektu i jego strukturę dotyczącą czasu trwania, organizacji szkoleń i sesji, sposobu pracy w programie.

Dobrze przeprowadzone poprzednie etapy stanowią znaczące wsparcie w planowaniu procesu komunikacji projektu i jego przeprowadzeniu. Sugeruję poświęcenie jej zaprojektowaniu odpowiedniej ilości czasu i określenie celu, jaki chcemy dzięki niej osiągnąć. Warto pamiętać tutaj, o systemowym oddziaływaniu programu mentoringowego, stąd do grona osób, które powinny być informowane o różnych aspektach jego przebiegu zaliczam mentee, mentorów, bezpośrednich przełożonych, najwyższą kadrę zarządzającą, pozostałych pracowników organizacji. Są jeszcze dwa elementy, na które chciałabym zwrócić uwagę. Pierwszy z nich to monitorowanie efektów i regularne oceny postępów mentee oraz skuteczności programu jako całości. Umożliwiamy uczestnikom udziału w procesie oceny na każdym etapie programu. Pozwoli to uwzględnić ich perspektywę i opinie. Równie istotne jest też wspieranie mentee w osiąganiu ich celów rozwojowych - zachęcanie do kontynuowania samodzielnego rozwoju po zakończeniu programu mentoringowego.



Okiem ekspertki

Katarzyna Śpikowska-Susik

Konsultantka, Coachka PCC & Mentorka, Praktyczka AT, Certyfikowana Coachka i Trenerka Talentów Gallupa & PCM, Team&You Consulting



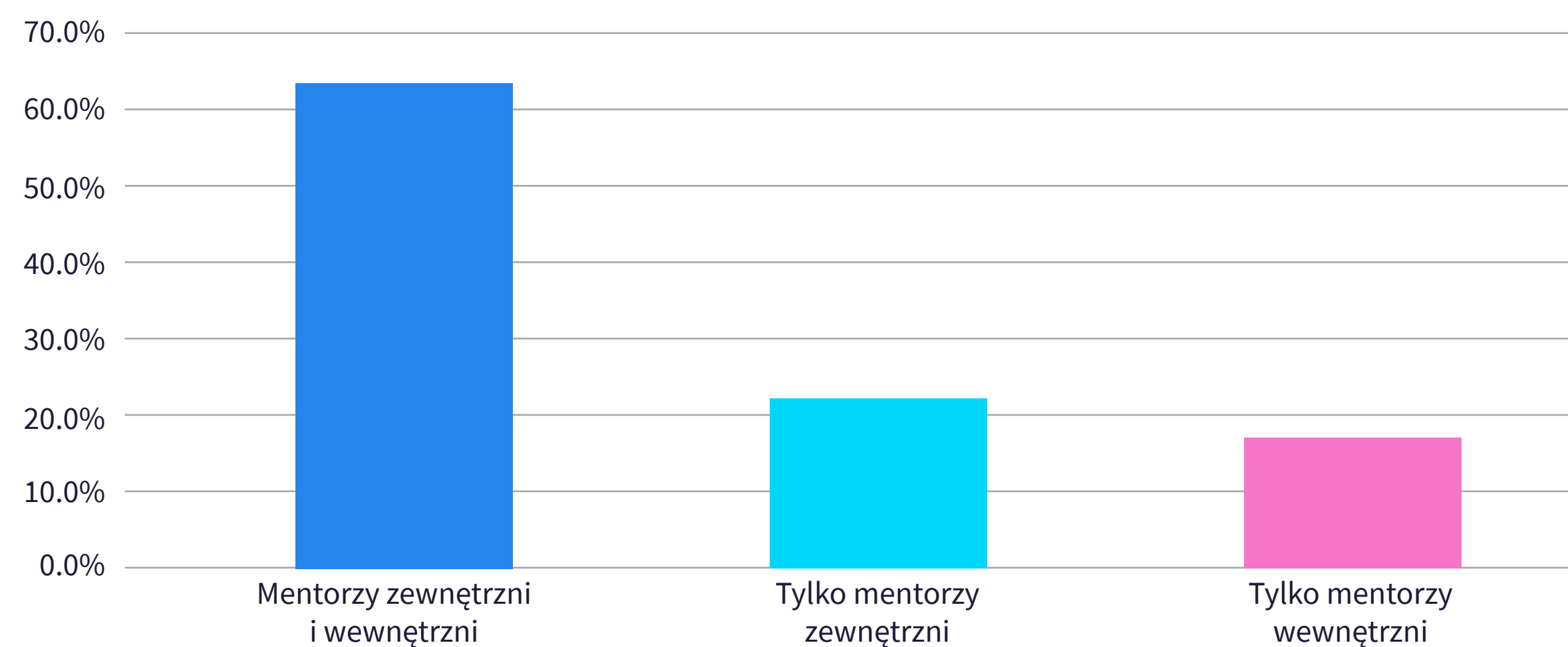
Myśląc o efektywności programów mentoringowych i monitorowaniu rezultatów biorę również pod uwagę narzędzia, które zapewnią interakcje pomiędzy mentorem a mentee, a także wspierają metody ich pracy. Polecam tutaj korzystanie z rozwiązań technologicznych, które sprawdzą się szczególnie w organizacjach rozproszonych geograficznie.

Na koniec jeszcze jedna rzecz. Nie zapominajmy o celebrowaniu efektów programu, jako sukcesu jego uczestników, ale też organizacji. Podsumowując, skuteczne programy mentoringowe to rezultat planowania, zaangażowania uczestników i stałego monitorowania. Poprzez łączenie potrzeb organizacji z indywidualnymi celami uczestników, tworzymy programy, które nie tylko wspierają rozwój pracowników, ale także przyczyniają się do sukcesu całej organizacji.

Pochodzenie mentorów i mentorek zaangażowanych w procesy mentoringowe w firmach

Zdecydowana większość, bo aż **62% badanych deklaruje, że w procesy mentoringowe angażuje zarówno mentorów zewnętrznych, jak i wewnętrznych**. 21% z nich deklaruje współpracę tylko z mentorami zewnętrznymi, zaś 17% tylko z mentorami wewnętrznymi

Pochodzenie mentorów(-ek) zaangażowanych w procesy mentoringowe



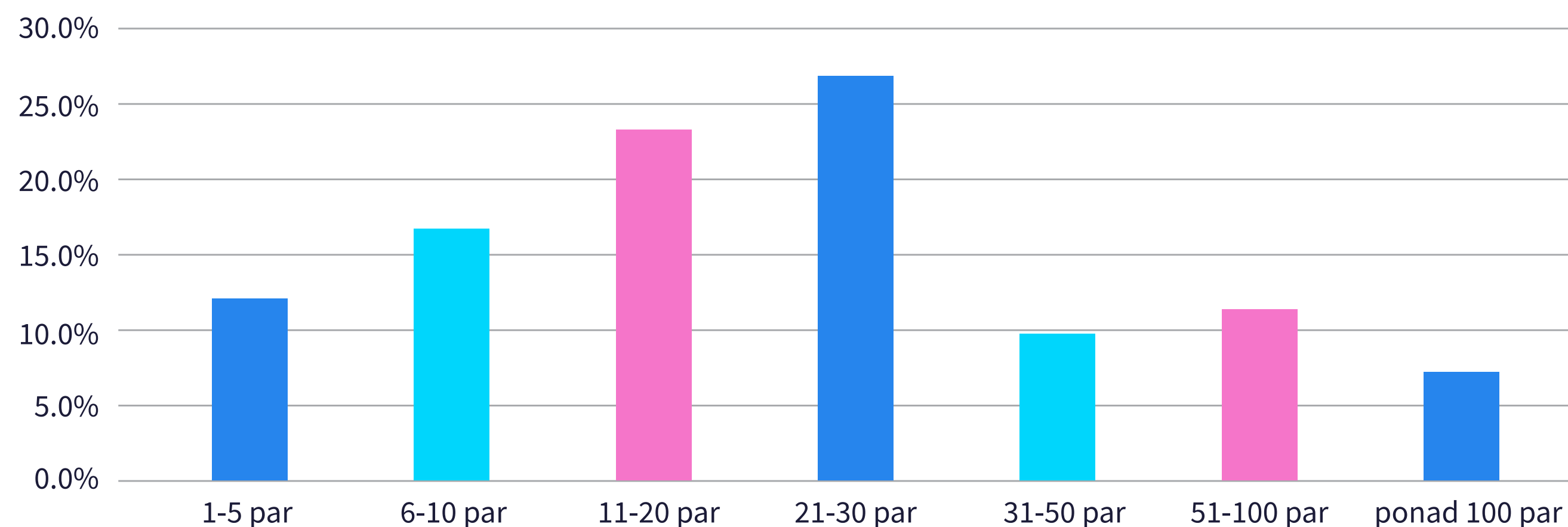
Rysunek 9 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „Czy w mentoringu uczestniczą mentorzy/mentorki z zewnątrz firmy?”. Ograniczenie respondentów do tych, którzy stwierdzili że mieli, mają lub planują wdrożenie mentoringu w swojej organizacji.

Wielkość programów mentoringowych w organizacjach

Wśród badanych największą popularnością (**27%**) cieszą się programy mentoringowe, w których zaangażowanych jest między 21 a 30 par mentoringowych. Drugim najliczniej prezentowanym przedziałem (**23%** badanych) jest 11 a 20 par, zaś trzecim (**16%** badanych) między 6 a 10 par mentoringowych.

W co piątej firmie liczba par zaangażowanych w procesy mentoringowe przekroczyła 30 przy czym ponad 50 par zaangażowanych w procesy mentoringowe zadeklarowało **12%** badanych, zaś ponad 100 par - **7%** wszystkich uczestników i uczestniczek badania.

Liczba par zaangażowanych w procesy mentoringowe:



Rysunek 10 Zestawienie odpowiedzi na pytanie: Ile par orientacyjnie wzięto lub weźmie udział łącznie w programie mentoringowym?

Okiem eksperta

dr Artur Modliński

Kierownik Centrum Badawczego CAICR przy Uniwersytecie Łódzkim

Uzyskane wyniki mogą sugerować, że firmy znajdują się dopiero we wczesnej fazie adopcji mentoringu, testując możliwości jego szerszego zastosowania.

W przeciwieństwie do firm amerykańskich czy brytyjskich, firmy działające w Polsce powszechnie wykorzystanie mentoringu do rozwoju przestrzeni kompetencyjnej mają dopiero przed sobą. **Nie powinien być to jednak wniosek zniechęcający dla organizacji rozwijających mentoring, a wręcz zachęta do kontynuowania swojej aktywności.** Zgodnie ze zjawiskiem renty zapóźnienia (leapfrogging) podmiot wdrażający pewne rozwiązania z pominięciem części etapów doświadczanych przez innych (w tym tych kończących się porażką), może korzystać z gotowych, sprawdzonych i dobrze funkcjonujących rozwiązań. Uczenie się na błędach innowatorów mentoringu z innych krajów może okazać się korzystnym zjawiskiem dla polskich przedsiębiorstw inwestujących w tę formę rozwojową.



Proces łączenia uczestników programów mentoringowych w pary

Jak pokazuje badanie, w chwili obecnej dopasowania mentees z mentorami i mentorkami w większości dokonuje zespół HR (**43,9%** badanych). Drugą najpopularniejszą formą łączenia uczestników i uczestniczek w pary jest wybór dokonywany przez samych mentorów i mentorki (**31,7%** badanych).

Wyborów odwrotnych, tj. mentorów i menterek przez mentees deklaruje **23,2%** badanych, tyle samo, ile osób, które sygnalizują wykorzystanie algorytmu dokonującego połączenia w pary mentoringowe.

| SPOSÓB ŁĄCZENIA MENTEES Z MENTORAMI/MENTORKAMI | ILE PROCENT KORZYSTA Z TEGO SPOSOBU (MOŻNA WYBRAĆ WIĘCEJ NIŻ JEDNĄ FORMĘ) |
|--|---|
| Dopasowania dokonuje zespół HR | 43,9 % |
| Mentorzy(-ki) wybierają mentees | 31,7 % |
| Mentees wybierają mentorów | 23,2 % |
| Dopasowania dokonuje algorytm | 23,2 % |

Tabela 6 Zestawienie odpowiedzi na pytanie: „W jaki sposób mentees są łączeni w pary z mentorami/mentorkami?” Wybór wielokrotny. Ograniczenie respondentów jedynie do tych, którzy deklarowali przeszłą, teraźniejszą lub przyszłą obecność mentoringu w organizacji.

Analiza wyników programu mentoringowego

Firmy, w których zatrudnieni byli uczestnicy i uczestniczki badania wykorzystywały różne sposoby analizowania wyników programów mentoringowych: analizowano stopień realizacji celów przez parę mentee-mentor, prowadzono wywiady z uczestnikami procesu, obserwowano osiągnięcia pracowników po zakończonym mentoringu, przeprowadzono testy kompetencyjne oraz ankiety wśród uczestników.

Część z firm korzystała z więcej niż tylko jednego sposobu analizowania wyników. Niemniej jednak, z deklaracji uczestników badania wynika, że nie ma obecnie jednej, dominującej formy mierzenia wpływu mentoringu na jego uczestników.

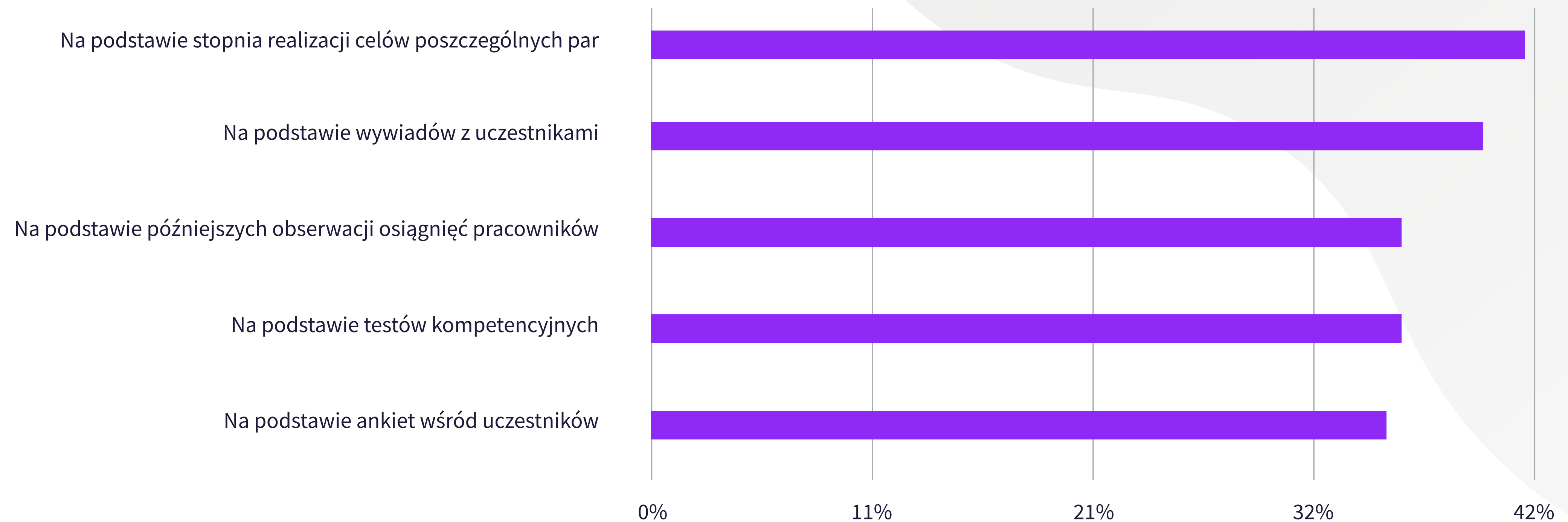
Najczęściej organizacje skupiają się na analizie stopnia realizacji celów przez parę mentoringową (**41,5%** uczestników zadeklarowało taką formę) oraz prowadzą wywiady z uczestnikami (**40,2%**).

36,6% organizacji wykorzystuje bardziej subiektywne i niemierzalne sposoby analizowania wyników poprzez obserwacje osiągnięć pracowników. Podobna liczba badanych (**36,6%**) mierzy kompetencje pracowników testami kompetencji.

Najmniej firm (**35,4%**) prowadzi ankiety wśród uczestników, starając się uchwycić postrzegany wpływ procesu na mentee i mentora.



Sposoby analizowania wyników programu mentoringowego



Rysunek 11 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób są analizowane wyniki programu mentoringowego?” (wybór wielokrotny)

Okiem eksperta

Tomasz Sęsiadek

Co-Founder, Mentiway



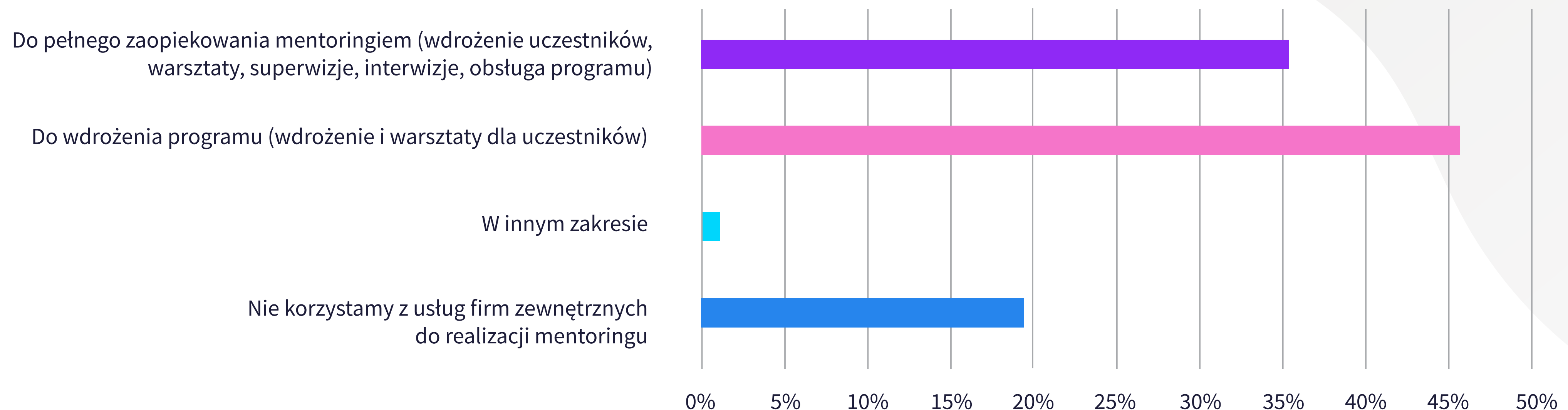
Wyniki badania wykazują, że firmy biorące udział w programach mentoringowych stosują różnorodne metody analizy efektywności tych programów. Nie istnieje w tym zakresie jedna dominująca forma pomiaru wpływu mentoringu na jego uczestników, co podkreśla złożoność i różnorodność podejść do tego procesu.

Warto zauważyć, że wiele firm korzysta z kombinacji różnych metod analizy, co pozwala na bardziej kompleksową ocenę skuteczności programów mentoringowych. Może to także świadczyć o tym, że organizacje starają się dostosować swoje podejście do analizy wyników mentoringu do swoich indywidualnych potrzeb i celów.

Z deklaracji uczestników badania wynika, że **zdecydowana większość organizacji (80,5%)**, w których zatrudnieni byli badani **wykorzystuje zewnętrzne firmy do organizacji procesu mentoringowego**. Całkowite przygotowanie procesu

mentoringowego przez zewnętrzny podmiot (wdrożenie uczestników, warsztaty, superwizje, interwizje i obsługa programu) zadeklarowane zostało przez **35,4%** badanych, a częściowe zaangażowanie aż przez **45,1%** z nich.

Wykorzystanie firm zewnętrznych do organizacji procesów mentoringowych



Rysunek 12 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „Czy przy organizacji programu mentoringowego korzystacie z zewnętrznej firmy konsultingowej?”. Ograniczenie ankietowanych tylko do organizacji, które wdrażały w przeszłości, mają obecnie wdrożone lub planują wdrożenie programu mentoringowego w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Okiem eksperta

dr Artur Modliński

Kierownik Centrum Badawczego CAICR przy Uniwersytecie Łódzkim

Jedynie w co piątej firmie procesy mentoringowe odbywają się z wykorzystaniem wyłącznie wewnętrznych zasobów, co może łączyć się z wcześniejszymi przypuszczeniami, że **mentoring znajduje się dopiero we wczesnej fazie implementacji do organizacji funkcjonujących na polskim rynku.**

Wyniki te mogą sugerować, że organizacje nie posiadają wiedzy na temat sposobu poprawnego przygotowania procesu mentoringowego bądź też nie czują się w pełni kompetentne w tym obszarze, przez co poszukują rozwiązań mogących maksymalizować korzyści wynikające z tej formy rozwojowej.

Innym wytłumaczeniem takiego stanu rzeczy jest wysoki koszt mentoringu w formie oferowanej przez zewnętrzne podmioty. Jako że w badaniu wzięły udział osoby zatrudnione w organizacjach o różnej wielkości oraz pracownicy sektora publicznego, możliwym staje się scenariusz, w którym koszt dostępu do ekspertów zewnętrznych jest nadal zbyt wysoki. **Największe firmy mogą natomiast rozbudowywać własne zespoły dedykowane mentoringowi**, a przez to nie widzieć potrzeby korzystania z pomocy zewnętrznej.

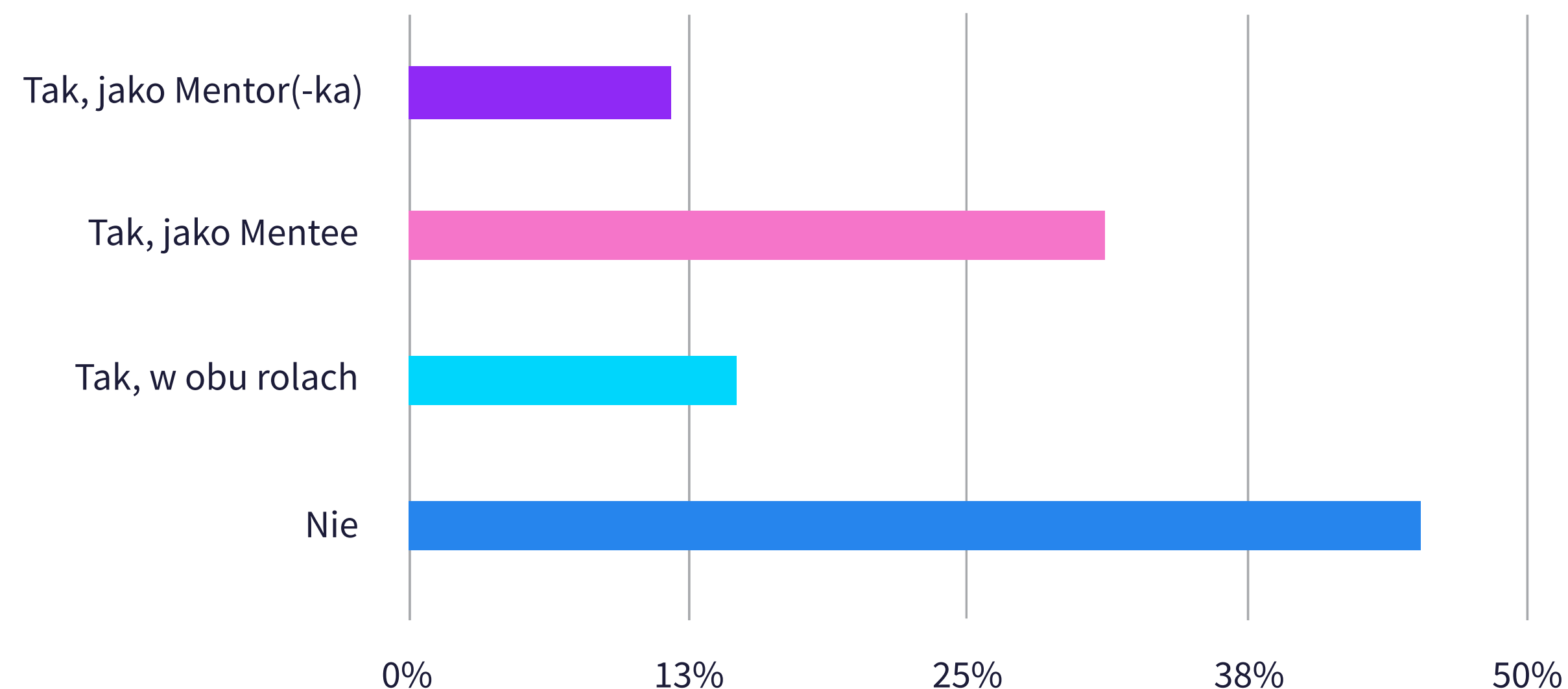


HR w programach mentoringowych

44,7% ankietowanych nie uczestniczyło w procesach mentoringowych. Z jednej strony to właśnie dział HR najczęściej organizują programy mentoringowe, a z drugiej ich wiedza

i eksperckość nie jest wykorzystywana do tego, żeby pełnili w swoich organizacjach role Mentorów i Mentorek. Jedynie **12,7%** uczestniczyło w programie mentoringowym jako Mentor(-ka).

Czy uczestniczyłeś / uczestniczyłaś kiedykolwiek w programie mentoringowym jako Mentor(-ka) lub Mentee?



Rysunek 13 Udział respondentów według odpowiedzi na pytanie „Czy uczestniczyłeś / uczestniczyłaś kiedykolwiek w programie mentoringowym jako Mentor(-ka) lub Mentee?”

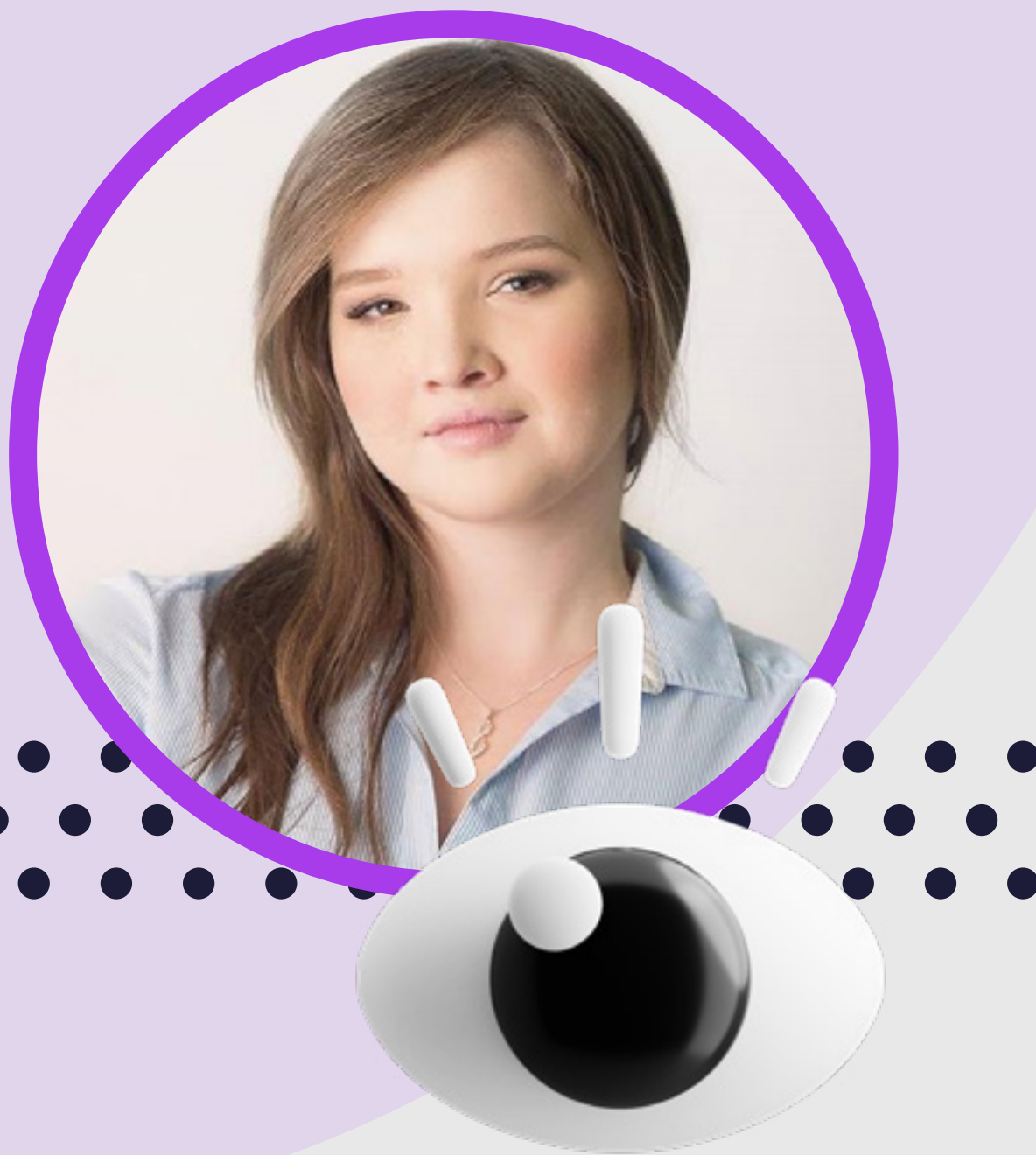
Okiem ekspertki

Izabela Stoszek
Head of People, Bluerank

Wyniki przeprowadzonego badania dotyczącego uczestnictwa w procesach mentoringowych wśród pracowników działów HR rzucają nowe światło na obecne praktyki zarządzania rozwojem zawodowym. Zaskakujący jest fakt, że aż 45% specjalistów HR nigdy nie uczestniczyło w mentoringu, ani jako Mentor ani Mentee.

Patrząc na tak wysoki wskaźnik w głowie od razu pojawia się wiele pytań: od podstawowego „dlaczego?” po bardziej złożone „jak w przekonujący sposób zachęcić pracowników do mentoringu, z którego sami nigdy nie korzystaliśmy?” Myślę, że dyskusja na ten temat mogłaby być bardzo interesująca dla środowiska i pokazać, gdzie, jako HRowcy mamy lekcję do odrobienia oraz co sami dla siebie możemy zrobić, by być lepszymi w swoim fachu? Czy mamy czas i otwartość na samodoskonalenie, czy może to tylko „hasła, które sprzedajemy innym”?

13% badanych uczestniczyło w procesie mentoringu zarówno w roli Mentora, jak i Mentee. Prawdopodobnie jest to najcenniejsza dla organizacji i rynku grupa HRowców, którzy mając osobiste doświadczenie zaangażowania w tę formę rozwoju, mogą w autentyczny sposób inspirować i zachęcać innych do podjęcia podobnych tematów.



Okiem ekspertki

Izabela Stoszek
Head of People, Bluerank



Jednocześnie są to osoby posiadające najszerszą perspektywę związaną z oceną efektywności mentoringu, jako narzędzia wspomagającego rozwój ludzi. Mogą oni zatem w świadomy sposób projektować podobne programy w swoich organizacjach i zachęcać poszczególnych pracowników do włączenia się w nie, w najbardziej dopasowanych do siebie rolach. **HRowiec-Mentee i HRowiec-Mentor będzie w stanie łatwiej doradzić wybór odpowiedniej dla pracownika ścieżki, ponieważ sam ją przeszedł.** W przeciwnym razie pozostaje bazowanie jedynie na obserwacjach i informacjach zastyszanych i podpatrzonych na rynku.

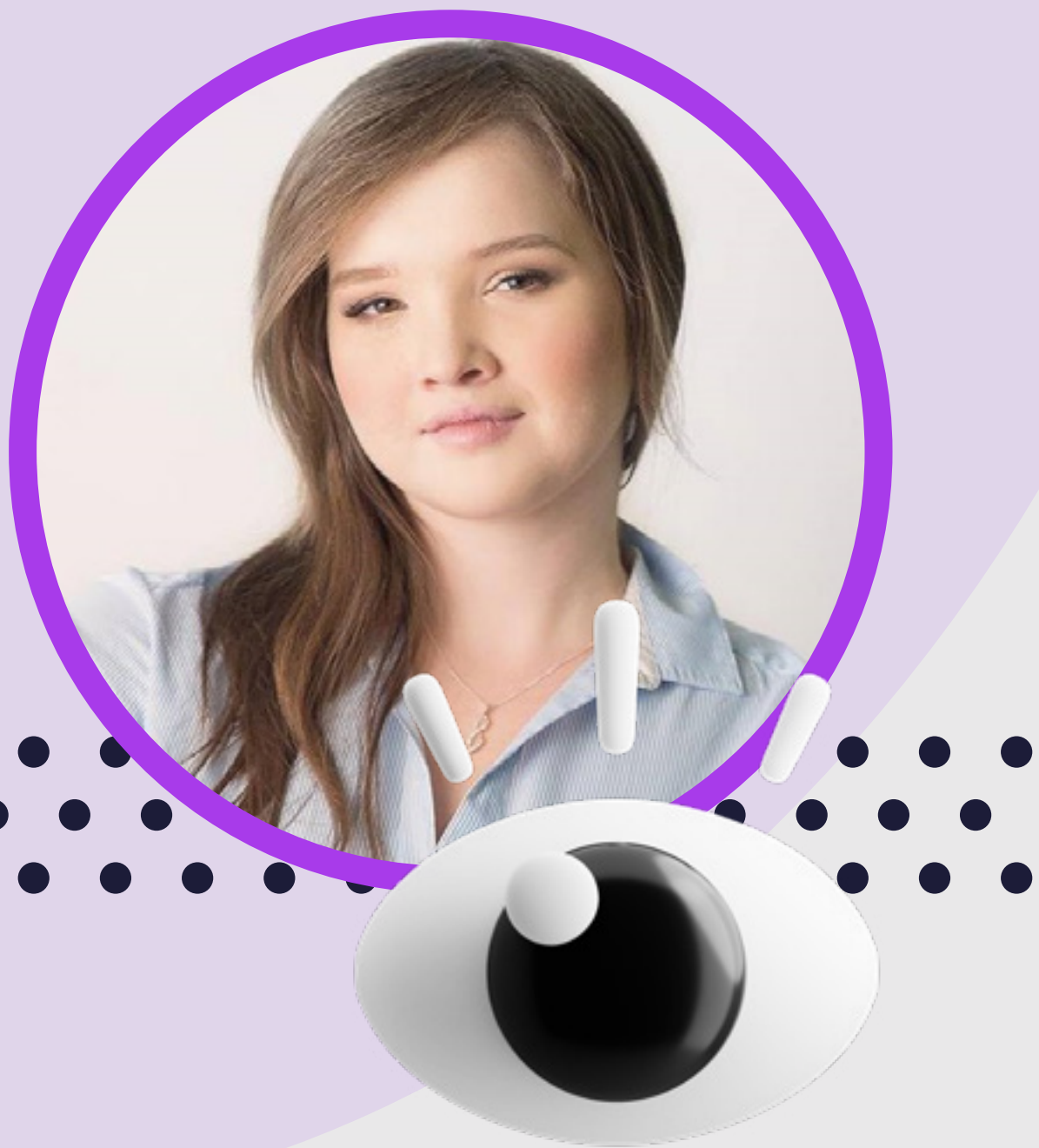
44% badanych deklaruje chęć organizacji programu mentoringowego w swojej firmie. To pokazuje, że w środowisku jest potencjał do rozwoju i chęć do poznania tej formy pracy. W moim odczuciu każdy, kto chce w świadomy sposób wspierać organizację w drodze do kształtowania nowoczesnego środowiska pracy i ciągłego doskonalenia, powinien swoim przykładem pokazywać najlepsze praktyki. Jeśli jesteś zaangażowanym HRowcem, chcesz w najlepszy z możliwych sposobów wspierać rozwój pracowników, managerów, zarządów, zacznij kreować rzeczywistość wokół siebie.

Okiem ekspertki

Izabela Stoszek
Head of People, Bluerank

Jak widać mentoring jest nadal nieodkrytym łądem w HRowym świecie, a zatem jest tu spore pole do działania i wyróżnienia się na rynku. Wejście w rolę Mentee jest prawdopodobnie najprostszym do wykonania krokiem. Po takim doświadczeniu dużo łatwiej będzie zorganizować firmowy program mentoringowy w ramach np. rozwoju talentów, czy wejść na wyższy poziom, czyli w rolę Mentora.

Mówiąc o Mentorach, tu statystyka jest najsmutniejsza. Tylko 19% badanych miało okazję do rozwoju takich kompetencji. W mojej głowie znów pojawiają się pytania: Czy HRowcy nie chcą poświęcać swojego czasu na podjęcie się takiej roli? A może rynek nie postrzega kompetencji HRowców, jako istotnych i wartych promowania w podobnych działaniach? Wierzę, że jako osoby, mierzące się codziennie z wieloma ludzkimi problemami mamy unikatowe doświadczenie i umiejętności, których tranzycja byłaby niezwykle istotna i pożądana dla społeczeństwa. **Tym bardziej dostrzegam ogromny potencjał w angażowaniu HRowców do roli Mentorów. W moim odczuciu uwiarygadnia to również ten obszar zawodowy w kontekście biznesu i wartości, jaką dla niego generuje.** HRowcu, zadaj sobie pytanie: czego potrzebuję by stać się Mentorem?



Okiem ekspertki

Wiktorija Kuc

Dyrektorka HR, Symfonia

Korzystanie z mentoringu to jedna z najtańszych i najbardziej efektywnych metod nauki. Jest to też standardowe narzędzie rozwojowe używane przez HR, stąd wynik raportu może być zaskakujący. Rozważając go, warto wziąć pod uwagę specyfikę branży HR. HR opiera się na relacjach. Każdy HR-owiec ma mniejszą lub większą siatkę kontaktów wśród HR w innych firmach. Sama niejednokrotnie dzwoniłam „poradzić się” koleżanek lub kolegów, którzy są dyrektorami personalnymi w innych firmach. Sama również odbieram regularnie tego typu telefony. **Innymi słowy, istnieje szansa, iż HR realizuje potrzebę mentoringu w inny, mniej sformalizowany sposób. Inna hipoteza dotyczy czasu na rozwój, jaki HR pozwala przeznaczyć na siebie.**

HR jest często najintensywniej pracującym działem wspierającym biznes, zatopionym w bieżących zadaniach, niekończącej się rzece problemów pracowników i zapytań managerów. Wytłumaczeniem może być więc również zwyczajny brak czasu. Warto wtedy zadać sobie pytanie, czy przeznaczam czas na strategiczne działania. **Skorzystanie z mentoringu pomaga w uświadomieniu sobie, co tak naprawdę jest ważnym działaniem, mającym największy wpływ na biznes.**





NOWE TECHNOLOGIE W MENTORINGU



Rozwiązania technologiczne w mentoringu

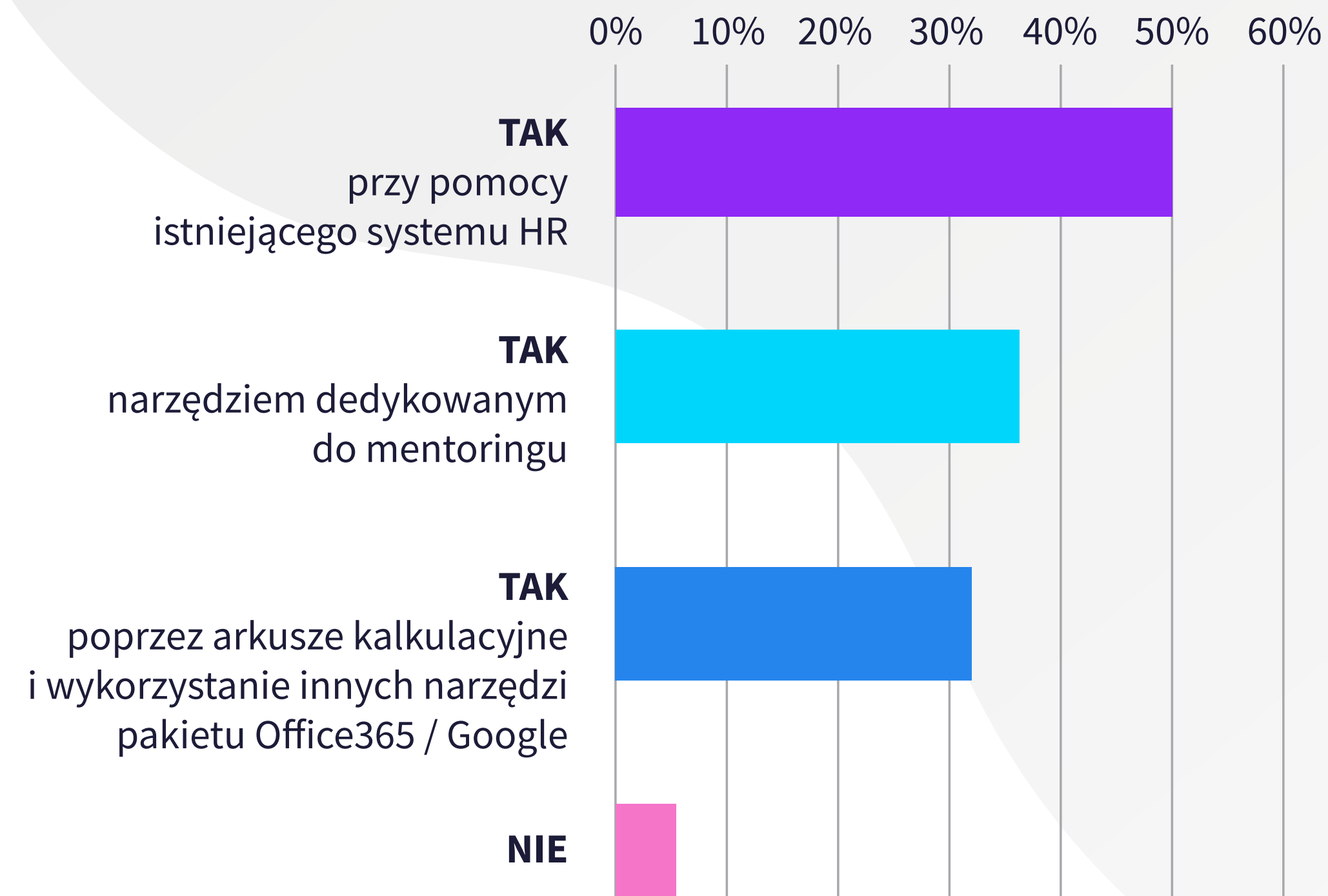
Wśród tych organizacji, w których był lub jest obecny mentoring, bądź planowane jest jego wdrożenie w ciągu najbliższych 12 miesięcy sprawdzone zostało, czy realizacja programu mentoringowego wsparta jest rozwiązaniem technologicznym.

35,4% ankietowanych zadeklarowało, że procesy mentoringowe są wsparte dedykowanym narzędziem technologicznym do mentoringu jednocześnie **50%** ankietowanych zadeklarowało wsparcie procesów mentoringowych poprzez istniejący w firmie system HR.

31,7% badanych zadeklarowało wsparcie procesów mentoringowych poprzez arkusze kalkulacyjne i inne narzędzia pakietu Office365 oraz Google.

6,1% ankietowanych nie zadeklarowało wsparcia procesów mentoringowych przez technologie.

Czy realizacja programu mentoringowego jest wsparta rozwiązaniem technologicznym?



Rysunek 14 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „Czy realizacja programu mentoringowego jest wsparta rozwiązaniem technologicznym?”
Wielokrotny wybór. Ograniczenie respondentów do pracowników firm, w których był, jest lub jest planowane wdrożenie programów mentoringowych w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Okiem eksperta

Tomasz Sęsiadek

Co-Founder, Mentiway

Prowadzenie mentoringu w organizacji wiąże się z realizacją procesu, którego czasochłonność i poziom skomplikowania zależy od m.in. od liczby jego uczestników, czy wiedzy i doświadczenia organizatorów związanych z realizacją podobnych przedsięwzięć. Technologie mogą ułatwiać organizację takiego procesu, nie dziwi więc, że zaledwie 6,1% badanych nie zadeklarowało wsparcia procesów mentoringowych właśnie w ten sposób. Na uwagę zasługuje fakt, że ponad **50% ankietowych do prowadzenia mentoringu wykorzystuje istniejące systemy HR.** Z przeprowadzonych przez nas wywiadów wynika jednak, że systemy te nie były projektowane z myślą o procesach mentoringowych, najczęściej są do nich dostosowywane, a przez to nie spełniają wszystkich potrzeb organizatorów mentoringu w organizacji, choćby pod kątem motywacji uczestników, statystyk takiego procesu, czy wsparcia w postaci technik i narzędzi coachingowych/mentoringowych ułatwiających realizację poszczególnych spotkań mentoringowych.



O miejscu technologii w procesach mentoringowych

Wśród firm, które wdrożyły bądź też chcą wdrożyć mentoring sprawdziliśmy, na którym z etapów mentoringu ankietowani widzą potrzebę wykorzystania technologii.

28% ankietowanych wskazało, że jest proces **poszukiwanie kandydatów(-ek) na mentorów(-ki)**. Na kolejnych dwóch pozycjach znalazły się **ustalenie planu spotkań mentoringowych (27,3%)** oraz **połączenie w pary mentorów(-ki) i mentee (25,3%)**.

Najmniejszą potrzebę wykorzystywania technologii na poszczególnych etapach mentoringu, badani wskazali **sprawdzenie realizacji celów przez mentee (8,7%)**.

Na których z poniższych etapów mentoringu widzisz potrzebę wykorzystania nowych technologii?



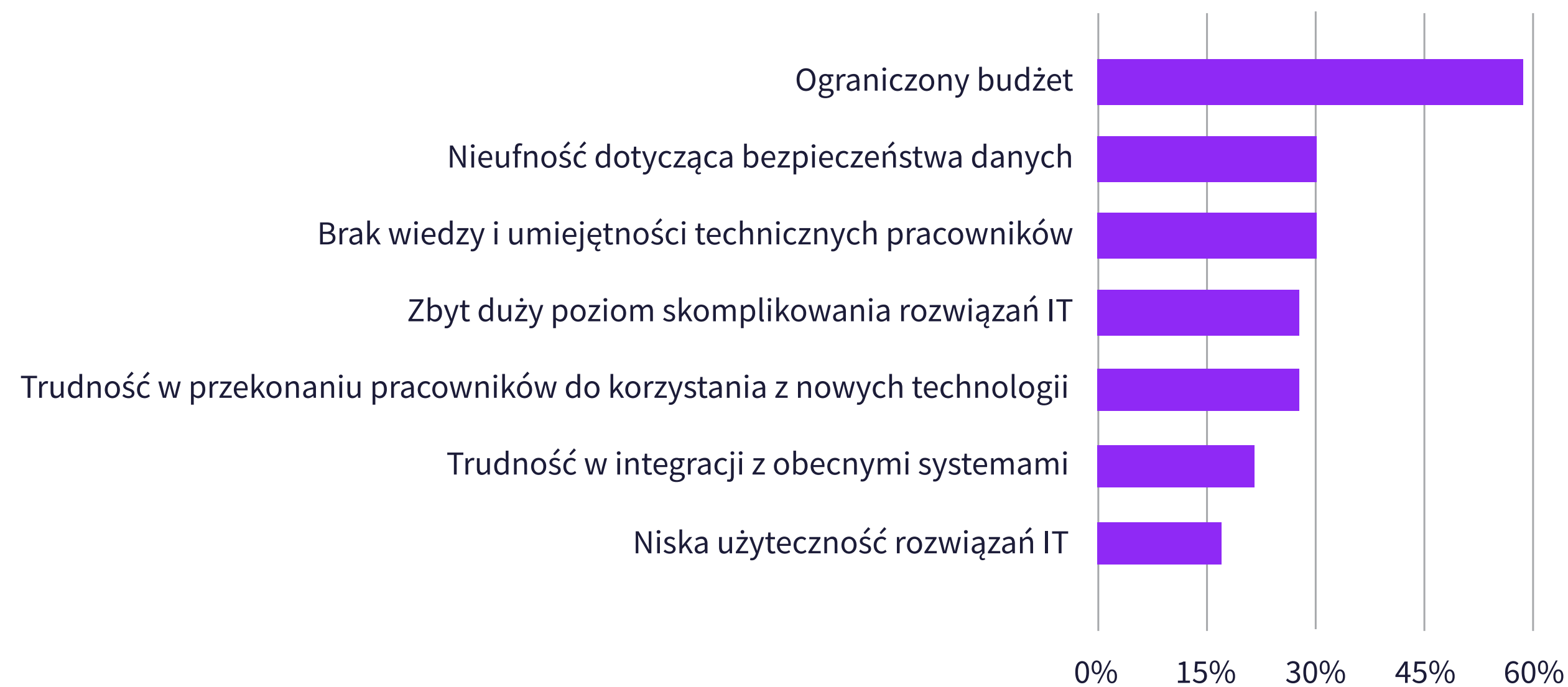
Rysunek 15 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „Na których z poniższych etapów mentoringu widzisz potrzebę wykorzystania nowych technologii?”. Wybór wielokrotny.

Bariery we wdrożeniu nowych technologii w ramach obszaru HR

Niemal 2/3 wszystkich respondentów biorących udział w badaniu (**dokładnie 58,7%**) deklarowała, że najpoważniejszą barierą wdrażania nowych technologii do HR jest **ograniczony budżet**. **Przy czym ta była dwukrotnie częściej wskazywana przez badanych** niż wątpliwości związane z bezpieczeństwem danych, brak

odpowiedniej wiedzy czy kompetencji do przeprowadzenia wdrożeń (obie bariery zostały wskazane przez **30%** uczestników) czy zbyt duża trudność w rozumieniu sposobów działania systemu (**28,9%**).

Jakie są według Ciebie najważniejsze bariery we wdrażaniu rozwiązań technologicznych w HR?



Rysunek 16 Zestawienie odpowiedzi na pytanie „Jakie są według Ciebie najważniejsze bariery we wdrażaniu rozwiązań technologicznych w HR?” Wybór wielokrotny dla maksymalnie 3 barier na respondenta.

Okiem eksperta

Witold Chomiczewski

Radca prawny, wspólnik zarządzający w Lubasz i Wspólnicy – Kancelarii Radców Prawnych sp.k.

Istotną barierą we wdrażaniu nowych technologii jest nieufność dotycząca bezpieczeństwa danych. Bezpieczeństwo to zagadnienie o fundamentalnym znaczeniu zwłaszcza wówczas, gdy dotyczy tajemnicy przedsiębiorstwa lub danych osobowych. W drugim przypadku naruszenia wymogów prawnych mogą prowadzić również do nałożenia kar pieniężnych.

Trzeba jednocześnie pamiętać, że właściwie przeprowadzona analiza ryzyka pozwoli zidentyfikować potencjalne zagrożenia dla naszych danych, zwłaszcza danych osobowych. Znając te ryzyka możemy wdrożyć odpowiednie zabezpieczenia techniczne lub organizacyjne.

Ważny jest także dobór odpowiednich dostawców rozwiązań technologicznych, którzy poza samą usługą zapewnią nam także właściwy poziom bezpieczeństwa, jak również będą świadomi wprowadzenia do umowy z nami odpowiednich postanowień adresujących zagadnienia związane z ochroną danych osobowych. Przykładowo w wielu przypadkach konieczne będzie powierzenie przetwarzania danych osobowych.



Okiem eksperta

dr Artur Modliński

Kierownik Centrum Badawczego CAICR przy Uniwersytecie Łódzkim

Chociaż nowe technologie stały się podstawą sprawnie funkcjonujących działów HR, to nadal ich pełne wykorzystanie budzi wątpliwości.

Wyniki badania sugerują, że znaczna część HR-owców nie ma budżetu na wdrożenia innowacji technologicznych, co tworzy przestrzeń do rozwoju bardziej przystępnych cenowo rozwiązań.

Regulacje wokół ochrony danych osobowych oraz związane z tym kary dodatkowo wydają się hamować chęci wdrożeniowe w tym obszarze działalności organizacyjnej.

Istotnym problemem jest również postrzeganie systemów informatycznych jako skomplikowanych, co sugeruje dwa istotne scenariusze: oferowanie większej ilości bardziej przystępnych szkoleń oraz tworzenie bardziej przyjaznych użytkownikom interfejsów.



Okiem eksperta

dr Artur Modliński

Kierownik Centrum Badawczego CAICR przy Uniwersytecie Łódzkim

Co ciekawe, w prawie co trzeciej organizacji HR-owcy mają problem z przekonaniem pracowników do korzystania z nowych technologii. Kluczowym staje się zatem zrozumienie przyczyny tego sceptycyzmu i zaplanowanie działań zwiększających chęć pracowników i pracownic do korzystania z rozwiązań technologicznych w obszarach rozwojowych.

Warto zauważyć również, że w co czwartej firmie dostrzega się trudności, aby zintegrować nowe rozwiązania z już istniejącymi systemami. Jest to o tyle niepokojący szacunek, że branża technologii HR-owych ulega dynamicznym zmianom. Innowacje w tym obszarze nie dotyczą już tylko automatyzacji i robotyzacji części procesów, ale także włączenia inteligentnych systemów rekomendacyjnych do rekrutacji, selekcji i szkoleń oraz narzędzi podejmujących semi-autonomiczne decyzje.

Problemy z integracją systemów mogą pozbawić organizacje istotnych szans rozwojowych, dlatego też tak istotnym staje się wypracowanie stosownej metodyki łączenia innowacji z aktualnie wykorzystywanymi rozwiązaniami.





PODSUMOWANIE



Okiem eksperta

dr Artur Modliński

Kierownik Centrum Badawczego CAICR przy Uniwersytecie Łódzkim



Nowe technologie w zarządzaniu zasobami ludzkimi przeżywają obecnie prawdziwy renesans. **Praktyka biznesowa pozwala zaobserwować, że sztuczna inteligencja** będąc jeszcze niedawno w centrum zainteresowania głównie działów sprzedaży i marketingu, **staje się coraz powszechniejsza w szeroko rozumianym HR.** Zjawisko to nie jest przypadkowe – dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji pozwolił na opracowanie wielu innowacji, które ułatwiają pracę i pozwalają podejmować bardziej racjonalne decyzje.

Jej potencjalną przydatność dla polskich działów HR sugerują również wyniki niniejszego raportu. 58,7% ankietowanych wskazało ograniczony budżet jako główną barierę we wdrażaniu rozwiązań technologicznych w HR. **Jeśli rozwiązania bazujące na sztucznej inteligencji będą skalowane równie szybko jak dzieje się to obecnie, problem barier kosztowych może naturalnie zniknąć zarówno dla dużych jak i średnich przedsiębiorstw.**

Raport opublikowany w 2023 roku przez Deloitte Global Human Capital Trends Survey ujawnił, że aż **93% respondentów postrzega rolę technologii jako istotną lub bardzo istotną w zakresie osiągnięcia sukcesów organizacyjnych**. Zauważa się coraz śmielsze próby implementacji najnowszych rozwiązań także do działów zarządzających ludźmi.

Obecnie na rynku istnieje co najmniej kilka rozwiązań bazujących na sztucznej inteligencji, które pomagają zespołom HR na przykład w rekrutacji i selekcji pracowników. I tak, o ile jeszcze kilka lat temu działalność Head Hunterów spoczywała na barkach ludzi, o tyle obecnie w tej roli sprawdzają się już boty. Określenie profilu pracownika, którego poszukuje organizacja pozwala botom na szybkie i skuteczne przeszukanie sieci (w tym mediów społecznościowych) i znalezienie najbardziej odpowiednich kandydatów. Tak działające boty headhunter-skie są w stanie skontaktować się z potencjalnymi kandydatami i kandydatkami, nawiązać kontakt, odpowiedzieć na zadane pytania, oraz umówić na spotkanie. Niemniej zainteresowania

budzi obecnie sztuczna inteligencja prowadząca rozmowy o pracę. Raport opracowany przez Resume Builder przewiduje, że cztery na dziesięć firm już w roku 2024 będzie wykorzystywało sztuczną inteligencję właśnie w tym obszarze.

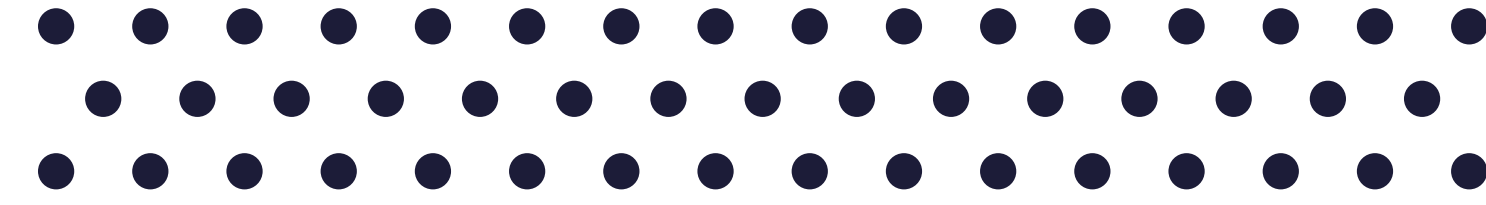
Sztuczna inteligencja prowadząca rozmowę kwalifikacyjną zadając pulę standardowych pytań, analizując jednak nie tylko jakość odpowiedzi, ale także wiele zdarzeń i zachowań pobocznych. Należą do nich ton głosu, mimika czy emocje kandydatów i kandydatek. Większość organizacji innowacje te wykorzystują przede wszystkim na wczesnych etapach procesu rekrutacyjnego, aby zidentyfikować kandydatów i kandydatki, którzy kłamią lub nadmiernie ubarwiają swój życiorys. Innym zastosowaniem sztucznej inteligencji na etapie selekcji kandydatów są gry z wykorzystaniem tego narzędzia. Jako że od wielu lat obserwuje się, że tradycyjne testy kompetencji nie pozwalają w pełni określić umiejętności pracowników ze względu na wysoce deklaratywny charakter tych testów, poszukuje się takich rozwiązań, które sprawdzą umiejętności kandydatów w działaniu.

Raport o mentoringu w Polsce i nowych technologiach w rozwoju pracowników pokazuje natomiast, że istotnym problemem w szerszej adopcji podobnych rozwiązań może być niepewność, czasem strach oraz jak wskazują respondenci badania brak wiedzy i umiejętności technicznych pracowników na co wskazało 30 % osób. Obawy te wraz z ograniczonymi budżetami o których wspominałem wcześniej mogą stać się istotnymi hamulcami dla ambitnych projektów związanych ze sztuczną inteligencją w HR.

Wartym zrozumienia są także granice i oczekiwania samych pracowników i pracownic działów HR w zakresie roli nowych technologii w procesach wspierania ścieżek kariery osób zatrudnionych. **Raport o mentoringu w Polsce i nowych technologiach**

w rozwoju pracowników sugeruje istnienie potrzeb wykorzystania technologii do rekrutacji mentorów i menterek (28%), ustalenia planu spotkań mentoringowych (27,3%), połączenie w pary mentorów / menterek i mentee (25,3%).

Potrzeby te już obecnie adresuje współczesny rynek, który adoptuje algorytmy w procesach parowania i planowania pracy pomiędzy parami mentor/mentorka a mentee. Sugeruje to, że potrzeby rynku HR są sprawnie rozpoznawane przez dynamicznie rozwijające się start-upy. Wyzwaniem staje się natomiast zwiększanie świadomości na temat dostępnych rozwiązań i pokazanie ich aplikacyjności.



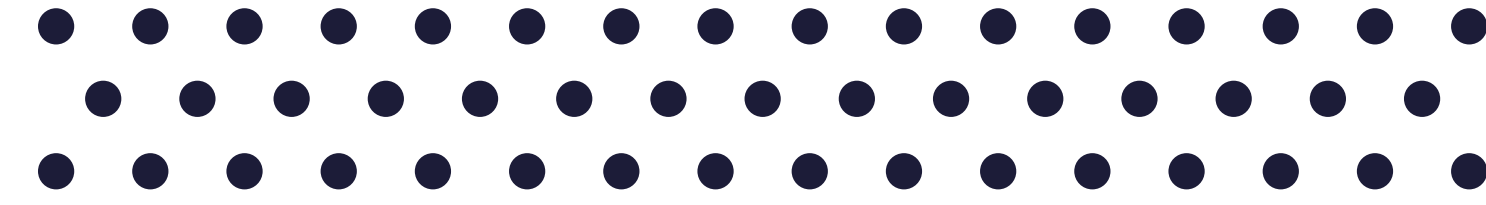
Tomasz Sęsiadek

Współtwórca Mentiway odpowiedzialny za aspekty biznesowe i organizacyjne przedsięwzięcia. Manager z ponad 16-letnim doświadczeniem, współpracujący z biznesem, dużymi i średnimi organizacjami w Polsce i za granicą. Wcześniej związany z obszarem digital marketingu i reklamy online, obecnie w obszarze rozwoju ludzi i mentoringu. Entuzjasta nowych rozwiązań i technologii, które wdraża w życie, aby sprostać wyzwaniom współczesnego rynku pracy związanym m.in. ze zwiększoną rotacją pracowników, pracą transakcyjną, zaburzonymi i często zanikającymi relacjami interpersonalnymi. Aktywny mentor, otwarty na nowe rozwiązania, chętnie dzielący się swoją wiedzą i doświadczeniami podczas wydarzeń branżowych i w mediach.



Marta Siech

Marta od początku swojej kariery zawodowej związana jest z obszarem HR oraz pracą w rozwoju innych. Jest trenerką, coachką i mentorką aktywnie działającą na rzecz popularyzacji mentoringu w Polsce. Jest współtwórczynią narzędzia Mentiway.com służącego rozwojowi kompetencji twardych jak i miękkich. Marta jest akredytowaną przez ICF Coachką PCC, dyplomowaną Mentorką na poziomie Practitioner, Konsultantką Kryzysową oraz facylitatorką Job Craftingu. Jest także właścicielką firmy The Bloom której misją jest rozkwitanie tak, żeby czuć się dobrze i autentycznie w kontakcie ze sobą i z innymi.



Jacek Tkaczuk

Współtwórca Mentiway, CTO/CPO - odpowiedzialny za produkt i technologię. Od ponad 15 lat związany z technologiami internetowymi, tworzeniem stron, aplikacji i narzędzi. Autor kilkudziesięciu rozwiązań technologicznych zaprojektowanych i wykonanych między innymi podczas kierowania zespołem R&D w agencji marketingowej Bluerank. Od kilku lat zafascynowany mentoringiem jako formą rozwoju i poszerzania perspektywy - zarówno dla Mentees, jak i Mentorów.



Artur Modliński

Doktor nauk ekonomicznych, kieruje Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalizuje się w adopcji nowych technologii do przestrzeni organizacyjnych. Pracuje jako badacz w Międzynarodowym Centrum Badawczym CITAD w Portugalii, Augmented Human Intelligence & Digital Ergonomics Lab we Włoszech, oraz Instytucie Iris Ancona w Łotwie. Mówca, popularyzator nauki i autor ponad 60 publikacji w czasopiśmie naukowych i branżowych: odkrył i opisał takie zjawiska jak techno-empowerment, technoizacja, konformizm algorytmiczny, dostrzegł remanualizację i nowy typ konfliktu pomiędzy maszyną i człowiekiem. W swojej praktyce biznesowej wspiera przedsiębiorstwa w robieniu rzetelnych badań, prowadzi aktywność działalność doradczą i szkoleniową z zakresu nowych technologii.



PODZIĘKOWANIA

Przygotowanie raportu, który oddajemy w Państwa ręce to ogrom pracy wykonanej przez zespół bezpośrednio związany z jego przygotowaniem. Raport nie powstałby także, gdyby nie wsparcie merytoryczne naszego partnera - **Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego reprezentowanego przez Artura Modlińskiego**. To, co buduje autentyczność przygotowanego przez nas materiału i nadaje mu praktycznego charakteru, to perspektywy którymi podzieli i podzieliły się z nami i naszymi czytelnikami goście i gościnie raportu.

Dlatego też chciałem serdecznie podziękować twórcom raportu - wspaniałemu zespołowi Mentiway - **Marcie Siech i Jackowi Tkaczukowi**, wkładający od siebie w raport wszystko, co najlepsze. **Arturowi Modlińskiemu** z Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją



**CENTRUM BADAŃ NAD
SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ
I CYBERKOMUNIKACJĄ**

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Partner merytoryczny raportu

Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, który wspierał nas nie tylko swoją wiedzą, ale również zarażał pasją i pozytywną energią. Dziękuję także wszystkim osobom, które podzieliły się swoimi cennymi komentarzami: **Jackowi Bełdowskiemu, Witoldowi Chomiczewskiemu, Radostawowi Czahajdzie, Wiktorii Kuc, Izabeli Stoszek i Katarzynie Śpikowskiej-Susik**.

Tomasz Sęsiadek,
Co-Founder Mentiway



Mentiway to aplikacja umożliwiająca wdrożenie i organizację programów mentoringowych w każdej organizacji, dająca szereg korzyści tak organizatorom, jak również uczestnikom takich procesów, m.in:

1. OSZCZĘDNOŚĆ CZASU

2. DOSTARCZANIE WIEDZY

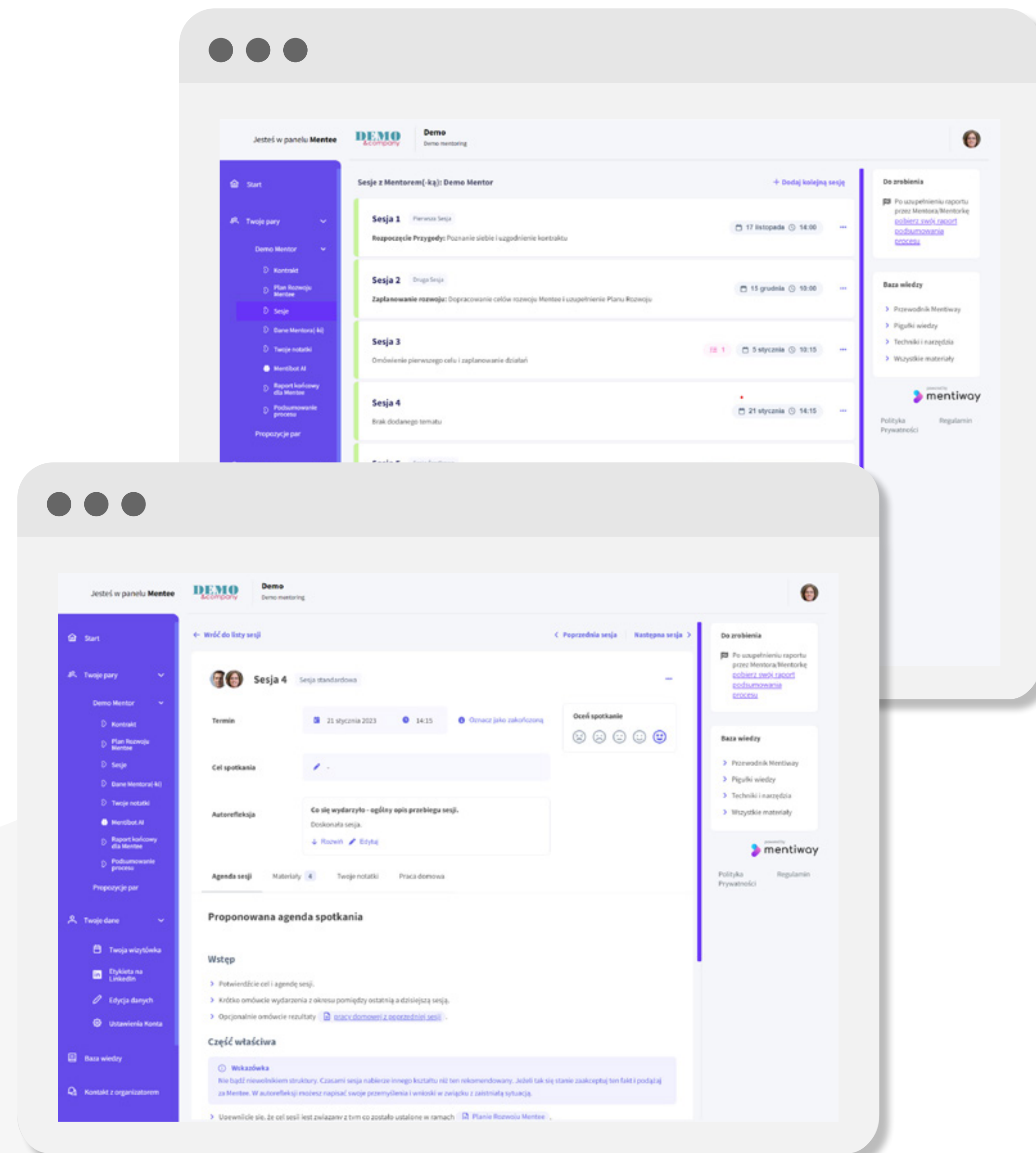
3. MONITOROWANIE POSTĘPÓW

4. MOTYWOWANIE UCZESTNIKÓW

5. ZGODNOŚĆ Z NAJLEPSZYMI PRAKTYKAMI

Dowiedz się więcej:

www.mentiway.com



Zapraszamy do kontaktu!

Cześć, mam na imię Tomek, jestem współtwórcą Mentiway.
W naszym zespole chętnie dzielimy się wiedzą i wspieramy organizacje w drodze do sukcesu!

Jeśli jesteś zainteresowany(-a) tym, jak sprawnie i skutecznie wdrożyć program mentoringowy w Twojej organizacji z wykorzystaniem technologii:

✉ **napisz** do mnie na adres: kontakt@mentaway.com

🌐 lub skontaktuj się ze mną **na LinkedIn:**

<https://www.linkedin.com/in/tomaszsasiadek/>



Tomasz Sasiadek,
Co-Founder Mentiway

