



PROGRAM MENTORINGOWY

**Poradnik dla urzędów w służbie
cywilnej, które chcą wdrażać
program mentoringowy**

dobre praktyki zebrane podczas pilotażu

grudzień, 2025 r.

Wprowadzenie

Przygotowaliśmy ten poradnik, aby pomóc urzędom skutecznie wdrożyć program mentoringowy – jako narzędzie rozwoju pracownic i pracowników, a także budowania kultury organizacyjnej, która jest oparta na współpracy, dzieleniu się wiedzą i wzajemnym wsparciu.

Powstał na bazie doświadczeń z pilotażu, w którym uczestniczyło 11 różnych urzędów. Dzięki temu przetestowaliśmy różne rozwiązania i modele współpracy, ale przede wszystkim – zebraliśmy praktyczne wnioski z realnych relacji mentoringowych, opinii mentorek i mentorów, osób mentorowanych (mentee) oraz koordynatorek i koordynatorów programu.

Znajdziesz tu:

- wskazówki, jak przygotować i poprowadzić program mentoringowy,
- dobre praktyki, sprawdzone w urzędach, które uczestniczyły w pilotażu,
- najczęstsze wyzwania oraz sposoby, jak im przeciwdziałać,
- kluczowe czynniki sukcesu, które sprawiają, że mentoring realnie wspiera rozwój kompetencji i budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu.

Wierzimy, że te doświadczenia z pilotażu, pomogą kolejnym urzędom lepiej zaplanować działania oraz efektywnie wykorzystać potencjał mentoringu w służbie cywilnej. Chcemy, aby poradnik był praktycznym narzędziem wspierającym budowanie silnych, uczących się organizacji, w których wiedza, współpraca i rozwój są fundamentem codziennej pracy.



Dlaczego warto wdrożyć mentoring



Mentoring to narzędzie, które pomaga w codziennej pracy urzędu. Wzmacnia współpracę, buduje zaufanie i ułatwia dzielenie się wiedzą. Kiedy urząd wprowadza mentoring na stałe, a nie jako jednorazową akcję, tworzy środowisko, które sprzyja rozwojowi pracownic i pracowników, a także lepszej komunikacji między zespołami.



Relacja mentorki/mentora z osobą mentorowaną to coś więcej niż rozmowy o zadaniach. Pomaga rozwijać umiejętności interpersonalne, kompetencje leaderskie i dobre nawyki zawodowe. Osoba mentorowana zyskuje wsparcie doświadczonej osoby, a mentorka/mentor ma szansę przekazać wiedzę i doświadczenie, które trudno znaleźć w podręcznikach czy procedurach.



Mentoring pozwala zatrzymać wiedzę w urzędzie. Pracownice i pracownicy przekazują sobie wzajemnie doświadczenie i umiejętności. Dzięki temu urząd nie traci cennych informacji, kiedy ktoś zmienia stanowisko lub odchodzi, a także zyskuje świeżość i inne spojrzenie na sprawy, kiedy do zespołu przychodzi ktoś nowy, z zewnątrz.



Mentoring wzmacnia zaangażowanie, podnosi jakość pracy i poprawia relacje w urzędzie. Lepsza współpraca i większa motywacja pracownic i pracowników ułatwiają codzienną pracę i zwiększają efektywność zespołów.



Jak przygotować urząd do programu

Dobry start decyduje o tym, czy program mentoringowy będzie działał sprawnie. Dlatego warto pamiętać o kilku zasadach:

- **określenie celu i przewidywanych efektów programu**

Przed uruchomieniem mentoringu trzeba koniecznie ustalić, po co program powstaje i jakie zmiany ma przynieść. Określenie celów, oczekiwań rozwojowych oraz wartości, które chcemy promować, pomaga uporządkować działania i ułatwia ocenę efektów po zakończeniu programu. Dodatkowo pozwala zadbać o kolejne kroki, czyli jasną i konkretną informację o programie.



Jak to zrobić?

- Ustalić główne powody wdrożenia mentoringu, np.:
 - o wsparcie rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych uczestniczek i uczestników
 - o wymiana wiedzy między pokoleniami lub komórkami organizacyjnymi
 - o budowa kultury zaufania, współpracy i uczenia się
 - o wzmocnienie przywództwa i odpowiedzialności w organizacji
 - o pomoc w adaptacji nowych pracowników i pracowników lub liderów i liderów.
- Określić, czego mają nauczyć się osoby mentorowane oraz mentorki i mentorzy.
- Zadbać, by program miał realistyczne i mierzalne efekty - np. zwiększyć zaangażowanie, satysfakcję z pracy czy liczbę osób, które rozwijają swoje kompetencje.

- **gotowość urzędu, aby wdrożyć program mentoringowy**

Kierownictwo, przełożeni, pracownice i pracownicy muszą wiedzieć, po co urząd wprowadza mentoring i jakie korzyści z tego wynikają. Gdy szefowie rozumieją cel i korzyści, łatwiej wspierają cały proces. Gdy pracownicy znają i rozumieją proces, łatwiej go akceptują. Dodatkowo taka gotowość tworzy spójne środowisko organizacyjne, w którym mentoring staje się naturalnym elementem działań rozwojowych, a nie dodatkowym obowiązkiem.



Jak to zrobić?

- Spotkania z kierownictwem, przełożonymi, pracownikami i pracownikami: przedstawić czym jest program mentoringowy, jaki jest cel wdrożenia i jakie ma korzyści dla pracownic i pracowników, przełożonych oraz urzędu.
- Przygotować informacje o mentoringu i udostępnić je pracownikom i pracownikom.

· zainteresowanie kierownictwa programem

Kierownictwo urzędu jako główny „sponsor projektu” powinno aktywnie zachęcać do udziału i pokazywać, że mentoring ma realne znaczenie dla całego urzędu. Gdy szefowie otwarcie wspierają program i interesują się jego przebiegiem, pracownice i pracownicy widzą sens takich działań i chętniej się angażują. Dzięki temu mentoring staje się naturalnym elementem pracy urzędu, który buduje jego kulturę organizacyjną.



Jak to zrobić?

Kierownictwo może wspierać program na różnych etapach i w różny sposób:

- Obecność i zaangażowanie:
 - § znajomość założeń, etapów i celów projektu
 - § udział w kluczowych wydarzeniach, np. otwarcia i podsumowania programu.
- Zainteresowanie i promocja
 - § przyjęcie roli „ambasadora programu”
 - § zachęcanie pracownic i pracowników do udziału w programie i docenianie ich
 - § promowanie programu i podkreślanie jego wartości na spotkaniach z kierownikami komórek i na zewnątrz.
- Codzienne wsparcie – wspieranie uczestniczek i uczestników, ułatwianie udziału pracownic i pracowników, zainteresowanie przebiegiem.

· upowszechnienie programu w urzędzie

Dobrze zaplanowana kampania komunikacyjna wzmacnia zainteresowanie programem, buduje jego prestiż i ułatwia rekrutację uczestniczek i uczestników. To nie tylko informacja o zasadach – to działania, które pokazują wartość mentoringu i zwiększają

świadomość wszystkich pracownic i pracowników o korzyściach dla uczestniczek i uczestników oraz urzędu. Kampania powinna być spójna, atrakcyjna i widoczna w różnych kanałach, a także powinna dostarczyć pracownicom i pracownikom rzetelnej wiedzy o programie.



Jak to zrobić?

- Zaplanować harmonogram kampanii – kiedy i jakie komunikaty będą publikowane (start programu, rekrutacja, szkolenia, rozpoczęcie pracy w parach, podsumowanie).
- Nadać programowi atrakcyjny wizerunek – plakaty, grafiki, hasła, krótkie filmy, infografiki.
- Wykorzystać różne kanały – intranet, e-maile, spotkania stacjonarne i online, plakaty w przestrzeni biurowej, media społecznościowe.
- Zaangażować kierownictwo jako ambasadorów – ich udział w komunikatach (np. cytaty, krótkie wypowiedzi w filmie) podnosi rangę programu.
- Zaangażować pracownice i pracowników, którzy znają program i są jego entuzjastkami/entuzjastami – ich udział w komunikatach dodaje autentyczności i wiarygodności.
- Pokazać pozytywne przykłady z innych urzędów i firm, w których wdrożono mentoring.
- Monitorować efekty – sprawdzać, czy komunikaty docierają, czy rośnie liczba zgłoszeń, jak pracownice i pracownicy oceniają ten przekaz.

• wybór koordynatorki/koordynatora

Koordynatorka/koordynator to osoba, która trzyma cały program mentoringowy „w ryzach” i dba o jego spójność, jakość oraz zgodność z celami organizacji. Nie prowadzi sesji mentoringowych – tworzy warunki, by mogły przebiegać efektywnie. Od jej/jego kompetencji i zaangażowania w dużej mierze zależy, czy program będzie sprawnie działać i przyniesie oczekiwane rezultaty. Główne zadania koordynatorki/koordynatora to m.in.:

- przygotować program mentoringowy określić cel programu, ramy czasowe i zasady
- przekazywać informacje o programie – zarówno kierownictwu, jak i pracownicom i pracownikom

- przygotować materiały informacyjne dla uczestniczek i uczestników – formularze zgłoszeń, zasady rekrutacji
- przeprowadzić rekrutację uczestniczek i uczestników i połączyć ich w pary mentoringowe
- monitorować przebieg programu
- utrzymywać stały, aktywny kontakt z uczestniczkami i uczestnikami oraz wzmacniać ich motywację
- przeprowadzić ewaluację.

Dobra koordynacja zwiększa poczucie bezpieczeństwa uczestniczek i uczestników, usprawnia współpracę i podnosi jakość całego programu.



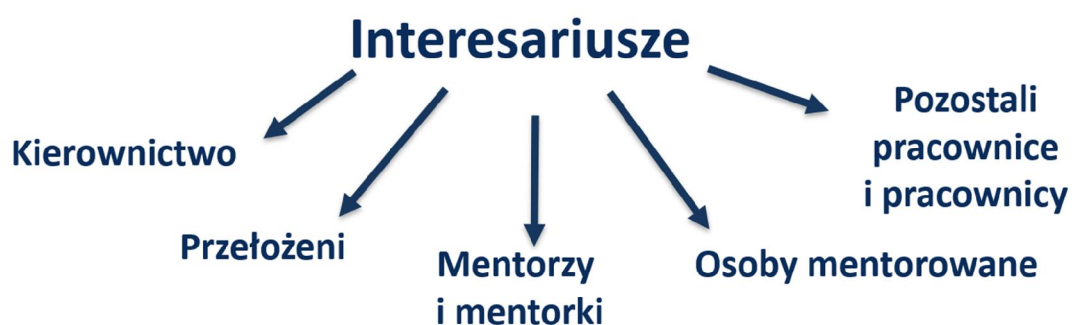
Jak to zrobić?

- Dobra koordynatorka/dobry koordynator nie musi być ekspertem od wszystkiego — wystarczy (tylko i aż!), że umie **słuchać**, **łączyć** ludzi i tworzyć atmosferę współpracy.
- Koordynatorka/koordynator powinna/powinien być **dostępna/dostępny** dla uczestniczek i uczestników na każdym etapie programu mentoringowego.
- Dobrze, jeśli koordynatorka/koordynator zna urząd i ludzi, którzy w nim pracują.



Komunikacja programu

Skuteczna komunikacja to jeden z kluczowych elementów dobrze prowadzonego programu mentoringowego. Powinna być wielostronna, czyli skierowana do wszystkich grup zainteresowanych:



Dobra komunikacja, czyli:

- dostosowana do odbiorców – uwzględnia ich potrzeby, poziom wiedzy i oczekiwania
- jasna i konkretna – przedstawia cele, zasady, etapy programu oraz role uczestniczek i uczestników
- regularna – towarzyszy programowi na każdym etapie: od rekrutacji, przez realizację, po podsumowanie
- dwukierunkowa – umożliwia zadawanie pytań, zgłaszanie wątpliwości i dzielenie się informacją zwrotną
- transparentna – wspiera zaufanie i buduje poczucie, że program jest rzetelnie prowadzony.

Dobrze zaplanowana i przekazana kilkoma kanałami komunikacja zwiększa zaangażowanie, wzmacnia poczucie bezpieczeństwa uczestniczek i uczestników i podnosi jakość całego programu mentoringowego.



Jak to zrobić?

- Pisma:
 - o dlaczego ta forma się sprawdzi?
 - ü to jedna z podstawowych form komunikacji w urzędzie (zwyczajowa)
 - ü oficjalny sposób dostarczenia wiedzy o programie i o jego ważności
 - o czego unikać?
 - ü długich pism pisanych trudnym, urzędowym językiem
 - ü form nakazowych
- E-maile:
 - o dlaczego ta forma się sprawdzi?
 - ü gwarancja dotarcia do wszystkich pracowników i pracowników
 - ü bezpośrednia forma, która daje poczucie indywidualnej ważności
 - ü pewność, że dotrze bezpośrednio do adresata
 - ü szybki czas przekazania informacji
 - o co powinien zawierać, aby był atrakcyjny?
 - ü tytuł: zapraszam do programu...
 - ü forma, w zależności od osoby, która wysyła maila (dyrektorka generalna/dyrektor generalny, dyrektorka/dyrektor komórki organizacyjnej, koordynatorka/koordynator programu): szanowni państwo / drogie pracownice i drodzy pracownicy
 - ü ważność udziału w programie: dla urzędu, dla dyrektorki generalnej/dyrektora generalnego, dla pracowników i pracowników
 - ü jakie działania planujemy, jaki jest teraz etap
 - ü kolejne kroki: plany, harmonogram
 - ü oczekiwania dyrektorki generalnej/dyrektora generalnego (np. prośba o zgłaszanie się)
 - ü osoba do kontaktu
 - ü załącznik lub link do dodatkowych informacji (np. plakatu, szczegółowych zasad udziału w programie, itp.)
- Informacja w Intranecie:
 - o dlaczego ta forma się sprawdzi?
 - ü dostępność dla wszystkich osób
 - ü bezpośrednia forma, prosty język w komunikacji
 - ü możliwość wzbogacenia treści grafiką / interaktywnym filmem / obrazem
 - ü możliwość „podbicia” komunikantu
 - ü łatwość wyszukania komunikatu
 - o co powinna zawierać, aby była atrakcyjna?

- ü zwięzła, czytelna i zrozumiała forma
- ü czym jest mentoring i jaki jest cel programu
- ü przykłady wdrożenia programu w innych urzędach
- ü korzyści z udziału w programie (dla mentorki/mentora i osoby mentorowanej)
- ü rolę poszczególnych uczestniczek i uczestników (mentorki/mentora, osoby mentorowanej)
- ü zasady udziału (m.in. jak się zgłaszać)
- ü ramy czasowe programu
- ü wymagania formalne, np. „Zgłoś się, jeżeli: ... „
 - ü dodatkowo: ciekawa grafika, która zachęca do przeczytania informacji, zachęcające hasło, np. „Program mentoringowy: Twoja droga do rozwoju!”
- Inne formy komunikacji, które wspierają i podbijają przekaz:
 - o plakaty / infografiki
 - o wygaszacze ekranu
 - o spotkania bezpośrednie (stacjonarne lub online)
 - o media społecznościowe (info, które dotyczy startu programu, poszczególnych etapów, zakończenia)
 - o strona www, na której będą: prezentacje / filmiki / podcasty



Wybór uczestniczek i uczestników programu

Skuteczny mentoring zaczyna się od dobrego doboru uczestniczek i uczestników. Rekrutacja to nie formalność, ale ważny moment, w którym sprawdza się gotowość do udziału w relacji rozwojowej, potrzeby uczestniczek i uczestników i ich role w programie. Jasne kryteria i dobra komunikacja zwiększają zaangażowanie oraz jakość całego procesu.

Szczególnie ważny jest wybór mentorek i mentorów. Dobra mentorka/dobry mentor to osoba, która nie tylko ma wiedzę i doświadczenie, ale również cieszy się autorytetem, daje dobry przykład postawy zawodowej i buduje relacje oparte na zaufaniu. Taka mentorka//taki mentor inspiruje i realnie wspiera rozwój innych.

Udział w programie powinien być świadomym wyborem, który opiera się na ustalonych kryteriach. Selekcyjny charakter programu buduje jego prestiż, podkreśla wartość mentoringu i wzmacnia motywację uczestniczek i uczestników, którzy traktują udział w nim jako wyróżnienie oraz realną inwestycję w swój rozwój.



Jak to zrobić?

- Określ, ile mentorek/mentorów i osób mentorowanych może wziąć udział w programie / w danej edycji programu.
- Ustal kryteria, np.:
 - o mentorki i mentorzy – doświadczenie, wiedza, kompetencje interpersonalne, gotowość do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami,
 - o osoby mentorowane – potrzeby rozwojowe, motywacja, gotowość do pracy nad sobą,
- Przygotuj prosty formularz zgłoszeniowy: dane, motywacja, oczekiwania, obszary rozwoju.
- Komunikuj różnymi kanałami.
- Zapewnij dobrowolność — udział ma być świadomą decyzją, a nie obowiązkiem.



Szkolenia przygotowujące

Szkolenia są fundamentem jakości programu. Powinny obejmować wszystkie uczestniczki i wszystkich uczestników:

- koordynatorki i koordynatorów – jak wprowadzić program, jak nim zarządzać, jak go komunikować i jak monitorować,
- mentorki i mentorów – metody prowadzenia rozmów, budowanie relacji, wyznaczanie celów, radzenie sobie z trudnymi sytuacjami,
- osoby mentorowane – jak określać cele, przygotowywać się do spotkań, korzystać z informacji zwrotnej.

Dzięki szkoleniom uczestnicy rozumieją swoje role, obowiązki i cele, co zwiększa efektywność programu.



Jak to zrobić?

- Departament Służby Cywilnej prowadzi bazę trenerek i trenerów programów mentoringowych.
- Trenerki i trenerzy są przygotowani do prowadzenia szkoleń dla:
 - o koordynatorek i koordynatorów
 - o menterek i mentorów
 - o osób mentorowanych.
- Od 2026 r. urzędy **będą** mogły korzystać ze szkoleń, które prowadzą trenerzy biorący udział w programie, bez ponoszenia za nie kosztów.



Monitorowanie i ewaluacja

Monitoring i ewaluacja to kluczowe elementy skutecznego programu. Pozwalają śledzić jego przebieg i ocenić osiągnięte rezultaty.

Monitoring, czyli bieżące śledzenie przebiegu programu: czy spotkania się odbywają, czy uczestniczki i uczestnicy realizują założone działania, jakie pojawiają się potrzeby i wyzwania. Pozwala szybko reagować i wspierać pary mentoringowe na bieżąco.

Ewaluacja to ocena rezultatów programu na jego zakończenie. Odpowiada na pytania: co zadziałało, co warto poprawić, jakie efekty przyniósł mentoring uczestniczkom i uczestnikom oraz organizacji. Dostarcza danych, które pomagają lepiej przygotować kolejną edycję.



Jak to zrobić?

- Monitoring w trakcie programu
 - o ustal częstotliwość spotkań i sprawdzaj, czy się odbywają (np. 8-12 spotkań co 2 -3 tygodnie)
 - o zbieraj krótkie sygnały od mentorek/mentorów i osób mentorowanych (np. rozmowa, mini-ankieta).
- Ewaluacja na koniec programu
 - o oceń stopień realizacji celów mentoringowych (raport, który podsumowuje pracę w parach mentoringowych)
 - o zbierz opinie uczestniczek i uczestników o relacji i współpracy (ankieta + krótkie wywiady)
 - o sprawdź efekty rozwojowe: kompetencje, decyzje, zmiany w zachowaniu (raport, ankieta, rozmowa z uczestniczkami i uczestnikami, rozmowa z przełożonym)
 - o przeanalizuj korzyści dla mentorek i mentorów i wpływ na organizację.
- Raport końcowy
 - o podsumuj liczby (liczba sesji, zakończonych par, realizacja celów)
 - o wypisz najważniejsze wnioski – co działało, co wzmacniać, co usprawnić
 - o dodaj rekomendacje na przyszłość (przykłady działań, usprawnienia procesu).

- Kontynuacja
 - o wykorzystaj wnioski do planowania kolejnej edycji.
- Cykliczność
 - o zadbaj o regularność programu (np. kolejne edycje roczne podzielone na kilka etapów:
 - ü rekrutacja uczestniczek i uczestników i szkolenia
 - ü praca w parach mentoringowych
 - ü podsumowanie i ewaluacja.



Najczęstsze bariery i sposoby ich pokonania

Ø Brak zgody lub wsparcia przełożonych na udział pracownic i pracowników w programie mentoringowym

- obawa, że pracownica/pracownik zbyt dużo czasu poświęci na program mentoringowy, kosztem realizacji zadań
- brak przekonania o wartości programu



Jak sobie poradzić:

- zaangażować kierownictwo i wybranych pracowników i pracownice w PR programu
- komunikować o programie w urzędzie: przedstawić korzyści i efekty

Ø Obawy pracownic i pracowników i niepewność co do udziału

- brak wiedzy o roli mentorki/mentora i osoby mentorowanej
- brak pewności czy ten program jest dla mnie/czy sprawdzę się w tej roli



Jak sobie poradzić:

- jasna, przystępna komunikacja, prosty opis ról, zakresu odpowiedzialności i procesu
- pokazać przykłady z innych urzędów
- zaprosić osoby, które brały udział w mentoringu i chętnie o nim opowiedzą

Ø Trudności organizacyjne (czas, planowanie, formalności)

- brak czasu
- obawa przed formalnościami
- niejasny przebieg programu



Jak sobie poradzić:

- czytelny harmonogram, uproszczona dokumentacja oraz stałe wsparcie koordynatorki/koordynatora w kwestiach organizacyjnych
- realnie planować zadania

Ø Brak przygotowania do roli

- brak doświadczenia w prowadzeniu rozmów rozwojowych
- trudność w formułowaniu celów i mierników



Jak sobie poradzić:

- szkolenia dla mentorek i mentorów oraz osób mentorowanych
- rozmowa z osobami, które brały udział w mentoringu
- narzędzia, które ułatwiają prowadzenie spotkań (np. wzory dokumentów)
- spotkania mentorek i mentorów w trakcie programu: omawianie wątpliwości, trudności, dzielenie się wskazówkami



Podsumowanie

Mentoring to inwestycja w przyszłość służby cywilnej i ważne narzędzie rozwoju nowoczesnej administracji. Aby przynosił realne efekty, powinien być stałym elementem kultury organizacyjnej, opartym na współpracy, otwartości i dzieleniu się wiedzą. Kluczowe znaczenie ma tu zaangażowanie kierownictwa oraz pracowników i pracowników urzędu – wzmacnia to markę pracodawcy, powoduje autentyczność procesu oraz buduje środowisko pracy, w którym pracownicy czują sens, motywację i chęć rozwoju.

Równie ważny jest odpowiedni dobór mentorek i mentorów. Powinny to być osoby z autorytetem, wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, które potrafią inspirować innych i budować relacje oparte na zaufaniu. Oni sprawiają, że mentoring staje się wartościowym i naturalnym procesem uczenia się.

Istotnym elementem sukcesu jest także komunikacja programu – jasna, regularna i atrakcyjna. To ona buduje świadomość wśród wszystkich pracowników i pracowników, wzmacnia zaangażowanie i pokazuje, że mentoring jest ważną częścią rozwoju organizacji.

Dobrze zaprojektowany i przeprowadzony mentoring wzmacnia realnie podnosi potencjał całej organizacji.