

RAPORT z pilotażowego programu mentoringowego w służbie cywilnej

GRUDZIEŃ 2025



Mentoring to skuteczny sposób rozwoju. Opiera się na relacji między osobą z większym doświadczeniem (mentorką/mentorem) w danym obszarze, a osobą, która chce się rozwijać (mentee). Uczestnicy uczą się od siebie nawzajem. Korzystają z wiedzy o pracy w służbie cywilnej, o praktycznych rozwiązaniach i o tym, jak działać efektywnie w różnych sytuacjach. A takiej wiedzy nie ma w podręcznikach.

Program mentoringowy pomaga zatrzymać wiedzę w organizacji i przekazać ją kolejnym pracownikom. Wzmacnia współpracę, buduje dobre relacje i rozwija świadomość kompetencji – zarówno u mentorów jak i u osób mentorowanych (mentee).

1

Rozwój kompetencji – mentorki i mentorzy przekazują wiedzę i doświadczenie, a osoby mentorowane (mentee) zyskują wsparcie w rozwoju zawodowym.

2

Współpraca i relacje – łączy pracowników, wzmacnia zaufanie i otwartość na wymianę wiedzy.

3

Większe zaangażowanie – uczestnicy czują, że ich praca ma znaczenie i wpływ na rozwój organizacji.

4

Współpraca międzypokoleniowa – pomaga lepiej rozumieć się osobom z różnym stażem i doświadczeniem.

5

Nowoczesne podejście – wprowadza praktyczne i aktualne metody rozwoju, odpowiadając na potrzeby współczesnego rynku pracy.



Uruchomiliśmy pilotażowy program mentoringowy w służbie cywilnej, żeby wprowadzić nowoczesne metody rozwoju pracowników administracji publicznej.

Chcemy wspierać rozwój zawodowy, korzystać z doświadczenia osób z dłuższym stażem, większym doświadczeniem i budować kulturę współpracy oraz dzielenia się wiedzą.

To inwestycja w przyszłość służby cywilnej, która dzięki otwartości na rozwój i zmiany staje się bardziej profesjonalna i skuteczna w realizacji zadań dla obywateli i obywateli.

Jakie były etapy przygotowania do pilotażu



WPROWADZENIE DO RAPORTU



CEL RAPORTU

Celem raportu jest podsumowanie pilotażowego programu mentoringowego w służbie cywilnej.

Chcemy pokazać:

-  jak działał program,
-  jakie przyniósł efekty
-  jakie były doświadczenia uczestniczek i uczestników
-  w jakim stopniu mentoring jest skuteczną formą rozwoju w administracji publicznej.



DANE W RAPORCIE

Ewaluację oparliśmy na połączeniu metod ilościowych i jakościowych. Dzięki temu uzyskaliśmy pełniejszy obraz efektów pilotażu i doświadczeń uczestników.

Zebraliśmy dane z dwóch źródeł:

- Raporty od uczestników – 49 raportów od mentorek i mentorów oraz osób mentorowanych (mentee): uwzględniały harmonogram, cele i stopień ich realizacji oraz rekomendacje rozwojowe
- Ankiety oceny programu – 72 wypełnione ankiety (zwrot na poziomie 74%), w tym od mentorek i mentorów oraz osób mentorowanych (mentee): pozwoliły ocenić przebieg, korzyści i wyzwania w pilotażu

UCZESTNICY PILOTAŻU

ZAANGAŻOWANE URZĘDY

- Archiwum Akt Nowych
- Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
- Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych
- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- Komenda Wojewódzka Policji w Białymstoku
- Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
- Nadwiślański Oddział Straży Granicznej
- Urząd Statystyczny w Gdańsku
- Urząd Transportu Kolejowego



LICZBA UCZESTNIKÓW

Przeszkoliliśmy:

- 11 koordynatorek i koordynatorów (z 11 urzędów)
- 54 mentorek i mentorów

W parach mentoringowych pracowało:

- 48 mentorek i mentorów
- 49 osób mentorowanych (mentee)

CZAS TRWANIA PILOTAŻU

listopad 2024 – wrzesień 2025

KLUCZOWE WNIOSKI Z PILOTAŻU



 **Mentoring wspiera rozwój kompetencji i buduje kulturę współpracy** — uczestniczki i uczestnicy podkreślali znaczenie wymiany wiedzy eksperckiej, rozwój umiejętności miękkich oraz liderskich. Program umożliwił wyjście poza codzienne obowiązki i poszerzenie perspektywy zawodowej.

 **Szczególną rolę w programie odgrywają mentorzy** — ich zaangażowanie, profesjonalizm i otwartość były kluczowe dla sukcesu pilotażu. W przyszłości należy zapewnić im dodatkowe wsparcie (szkolenia, narzędzia, czas na przygotowanie), aby utrzymać wysoki poziom motywacji.

 **Wyzwania organizacyjne wymagają uwagi** — uczestniczki i uczestnicy wskazywali na trudności w pogodzeniu spotkań z bieżącymi obowiązkami, potrzebę lepszego dopasowania terminów oraz ryzyko związane z udziałem osób na wysokich stanowiskach (np. dyrektorów).

PROGRAM MA POTENCJAŁ DO DALSZEGO ROZWOJU

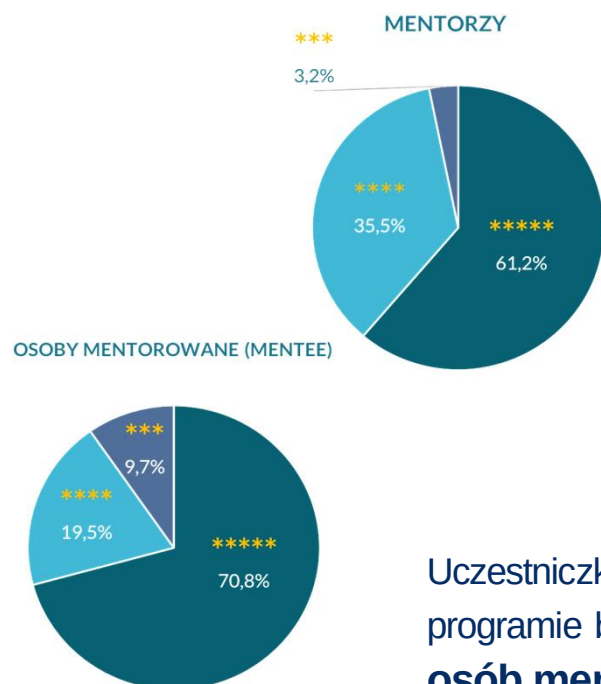
Średni stopień realizacji celów mentoringowych wyniósł 83%.

To potwierdza skuteczność tej formy rozwoju.

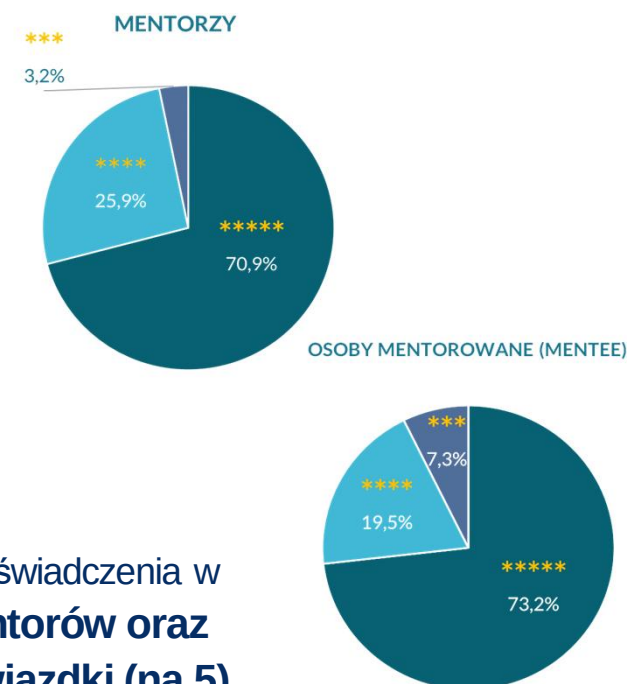


83% uczestników zadeklarowało chęć udziału w kolejnej edycji, w tym 63% w innej roli niż w pilotażu. To pokazuje, że mentoring może stać się stałym elementem rozwoju w administracji publicznej.

Tak uczestniczki i uczestnicy ocenili swoje doświadczenia w programie



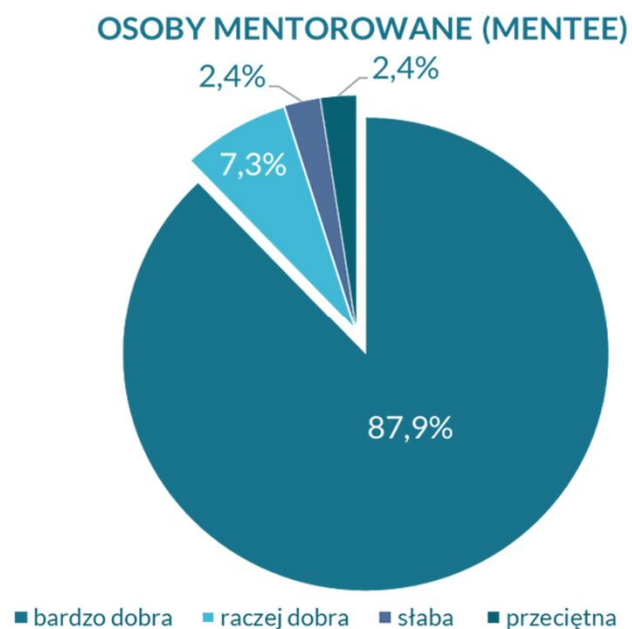
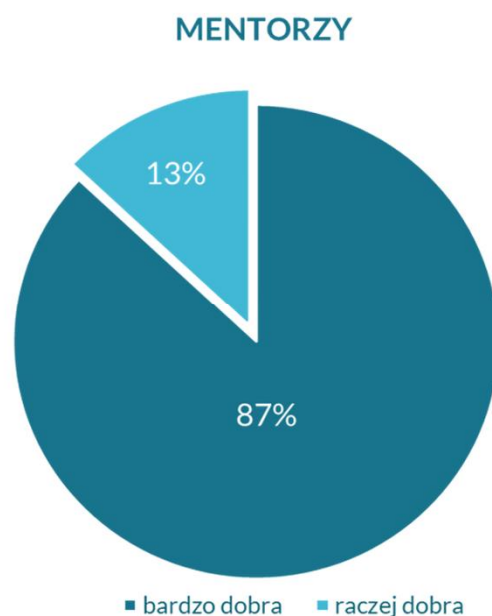
W takim samym stopniu ocenili spełnienie swoich oczekiwań po spotkaniach w parach mentoringowych



Uczestniczki i uczestnicy bardzo dobrze ocenili program. Doświadczenia w programie były pozytywne: **ponad 90% mentorek i mentorów oraz osób mentorowanych przyznało co najmniej 4 gwiazdki (na 5).** Spotkania w parach spełniły oczekiwania uczestników, co pokazuje, że forma i sposób pracy były trafne. **Ponad 70% mentorek i mentorów oraz osób mentorowanych wskazało w tym pytaniu aż 5 gwiazdek.**

JAK UCZESTNICY OCENILI WSPÓŁPRACĘ W SWOJEJ PARZE MENTORINGOWEJ? (DOPASOWANIE, ZAANGAŻOWANIE, KOMUNIKACJA)

Zarówno mentorki i mentorzy jak i osoby mentorowane (mentee) bardzo wysoko ocenili współpracę z drugą osobą.



średnia liczba
sesji na parę
w urzędzie

WSPÓŁPRACA W PARACH MENTORINGOWYCH

MENTORKI I MENTORZY wskazywali szczególnie:

- zaangażowanie osób mentorowanych –wysoką motywację i aktywne uczestnictwo w procesie, co sprzyjało realizacji celów
- relacje i współpracę – mentoring umożliwił nawiązanie nowych kontaktów, poprawę komunikacji i współpracę w atmosferze otwartości
- wymianę wiedzy i doświadczeń – mentorki i mentorzy doceniali możliwość dzielenia się wiedzą, obserwowania postępów mentee oraz własny rozwój (np. ocena własnych umiejętności, nauka „uczenia”)
- organizację spotkań – regularność, planowanie działań i różnorodność form (stacjonarne, online), otwartość przełożonych
- efekty programu – sukces w realizacji celów, widoczny progres osób mentorowanych i satysfakcję z osiągniętych rezultatów.

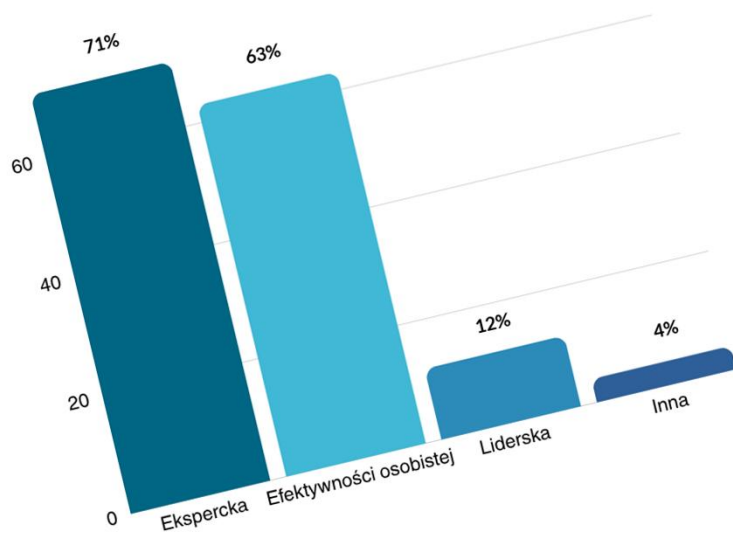
OSOBY MENTOROWANE (MENTEE) podkreślały:

- zaangażowanie i profesjonalizm mentora – otwartość, inspirującą postawę, dyspozycyjność i wysokie kompetencje mentorów
- praktyczny charakter spotkań – rozmowy były dostosowane do realnych zadań, dawały przestrzeń na pytania i przynosiły konkretne wskazówki
- atmosferę i relacje – spotkania odbywały się w miłej, wspierającej atmosferze, z dobrą komunikacją i elastycznym podejściem do ich potrzeb
- korzyści dla rozwoju – możliwość wymiany doświadczeń, zdobycia nowych kwalifikacji, poszerzenia perspektywy zawodowej i pracy nad kompetencjami miękkimi



Obszary do poprawy – pojedyncze osoby wskazały na brak pełnego omówienia wszystkich zagadnień lub niedostateczny feedback motywujący do dalszej pracy

JAKIE ŚCIEŻKI ROZWOJU WYBIERALI UCZESTNICY?



Pilotażowy program mentoringowy stanowił przede wszystkim narzędzie do wzmacniania wiedzy eksperckiej i umiejętności związanych z efektywnością osobistą.

To pokazuje, że **pracownicy potrzebują** nie tylko informacji o procedurach czy przepisach, ale też **praktycznych wskazówek**, jak działać skutecznie w codziennych zadaniach.

Duże znaczenie wiedzy eksperckiej pokazuje, że **potrzebne są informacje od osób z praktycznym doświadczeniem**, które znają realia pracy w tym obszarze.

Mentoring daje dostęp do tej wiedzy w bezpośredni, naturalny sposób, co czyni go skutecznym narzędziem rozwoju. Jednocześnie zainteresowanie ścieżką efektywności osobistej wskazuje na chęć lepszego zarządzania czasem, priorytetami i komunikacją. Rozwój kompetencji liderskich z kolei pokazuje otwartość na naukę od osób z doświadczeniem w przewodzeniu zespołom i podejmowaniu decyzji.

W praktyce oznacza to, że **mentoring nie jest tylko wymianą wiedzy – staje się procesem wspierającym rozwój postaw i sposobów działania. buduje kulturę otwartości**



CELE I KORZYŚCI UCZESTNIKÓW PROGRAMU



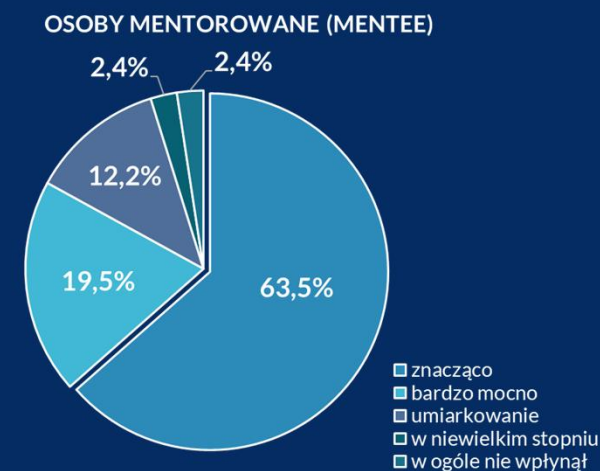
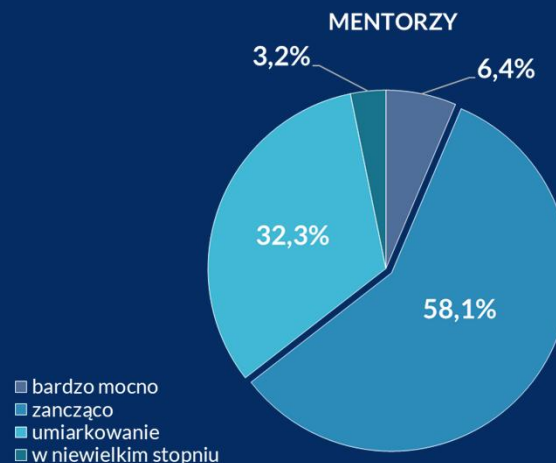
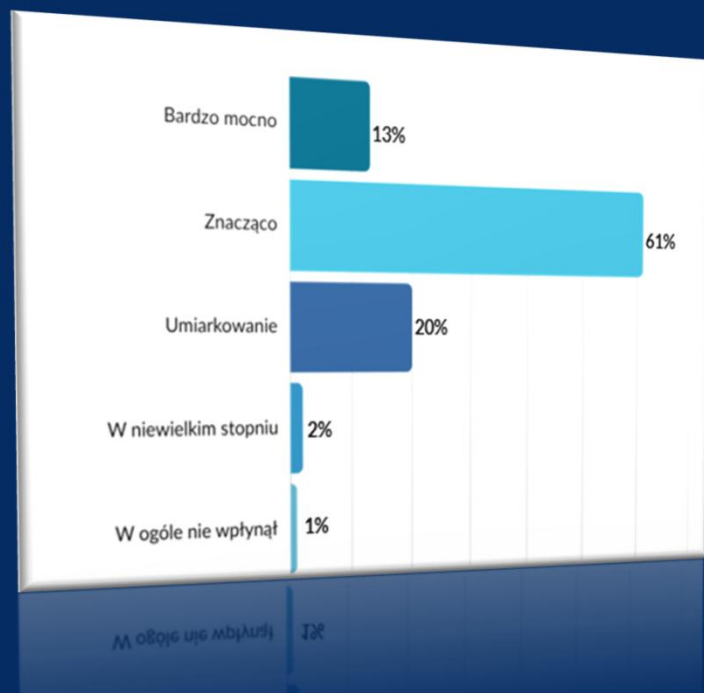
średnia liczba
wybieranych celów

📌 Cele, które zgłosiły i realizowały osoby mentorowane (mentee) obejmują rozwój wiedzy merytorycznej (np. archiwistyka, zarządzanie dokumentacją, legislacja, zamówienia publiczne), kompetencji miękkich np. (komunikacja, asertywność, organizacja pracy), umiejętności liderskich, rozwój kompetencji językowych czy cyfrowych.

📌 Rekomendacje rozwojowe są naturalnym przedłużeniem tych celów. Wskazują na potrzebę pogłębiania zdobytej wiedzy i utrwalania umiejętności poprzez udział w szkoleniach branżowych i miękkich, kontynuację sesji mentoringowych, korzystanie z literatury i narzędzi cyfrowych (EZD, AI), a także praktyczne stosowanie wiedzy w codziennych zadaniach.

📌 Dzięki temu mentoring staje się punktem wyjścia do dalszego, długofalowego rozwoju – zarówno w obszarze specjalistycznym, jak i liderskim.

NA ILE UDZIAŁ W PROGRAMIE WPŁYNAŁ NA ROZWÓJ UCZESTNIKÓW?



Program mentoringowy dostarczył uczestniczkom i uczestnikom wartościowego wsparcia i realnie przyczynił się do ich rozwoju.

Prawie $\frac{3}{4}$ z nich stwierdziło, że udział w programie wpłynął na nich znacząco i bardzo mocno. To pokazuje, że program mentoringowy był skutecznym narzędziem rozwoju i został dobrze odebrany przez obie strony.

JAKIE WYZWANIA NAPOTYKALI UCZESTNICY?

MENTORKI I MENTORZY

- zarządzanie czasem i organizacja – pogodzenie spotkań z bieżącymi zadaniami, przygotowanie, terminowość, elastyczność przy zmianie planów
- przygotowanie do roli mentorki/mentora – wątpliwości czy się sprawdzi, dobór narzędzi i materiałów, odpowiedzialność za przekazywanie wiedzy
- realizacja celów mentoringowych – sprecyzowanie celów i mierników, właściwe zadawanie pytań
- komunikacja - znalezienie wspólnego języka, właściwe zadawanie pytań, prowadzenie rozmów
- relacja z osobą mentorowaną (mentee) – utrzymanie zaangażowanie i wydobywanie potencjału osoby mentorowanej bez dawania gotowych rozwiązań



OSOBY MENTOROWANE

- określenie i realizacja celów – sprecyzowanie celów mentoringu, wykonywanie zadań
- zarządzanie czasem – pogodzenie spotkań z bieżącymi obowiązkami, znalezienie czasu na przygotowanie
- zmiana nastawienia i otwartość – początkowe przełamanie się, otwarcie na projekt, wyjście ze strefy komfortu, szczerość z mentorką/mentorem
- praca własna - zrozumienie skomplikowanych zagadnień, nauka technicznych aspektów
- systematyczność – konieczność przygotowania, utrzymania regularności
- logistyka i dostępność – ustalanie terminów dogodnych dla obu stron



REFLEKSJE UCZESTNIKÓW

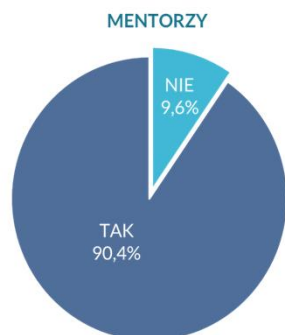
DUŻE ZAINTERESOWANIE DALSZYM ROZWOJEM I WYMIANĄ DOŚWIADCZEŃ

Uczestniczki i uczestnicy bardzo pozytywnie ocenili program mentoringowy: poleciliby go innym pracownikom i zdecydowana większość osób chętnie wzięłaby udział ponownie.

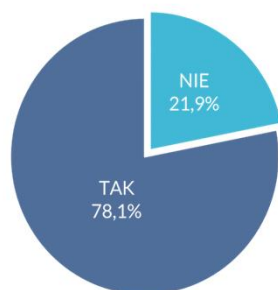
Aż **63%** z nich zadeklarowało chęć udziału w programie w innej roli niż w pilotażu:

- wśród mentorek i mentorów ten odsetek wyniósł **71,8%**,
- a wśród osób mentorowanych (mentee) **56,3%**.

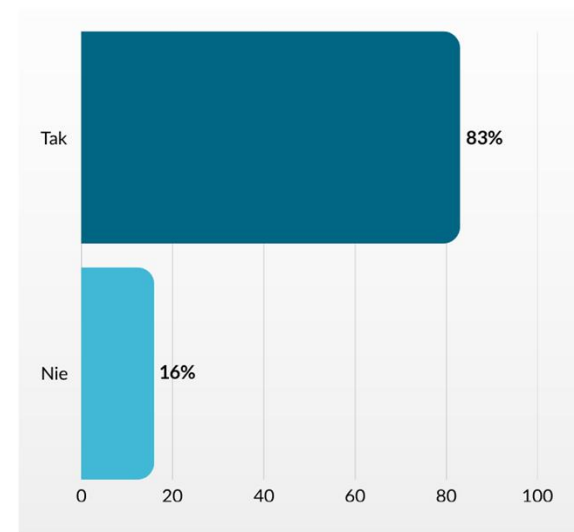
Czy ponownie wzięliby udział w programie?



OSOBY MENTOROWANE (MENTEE)



Czy polecą innym osobom udział w programie?



CO MIAŁO WPŁYW NA OCENY UCZESTNIKÓW?

Relacja z drugą osobą

otwartość, profesjonalizm, dobra komunikacja, elastyczne podejście, gotowość do dzielenia się wiedzą / czerpania wiedzy

Możliwość rozwoju

poszerzenie kompetencji, poznanie nowych obszarów, dostęp do wiedzy eksperckiej

Praktyczny charakter

realne wskazówki, możliwość konsultacji pomysłów, zastosowanie wiedzy w codziennych zadaniach

Atmosfera spotkań

przyjazna atmosfera sprzyjająca rozmowie, indywidualne podejście, otwarta dyskusja, zaangażowanie

Atmosfera i organizacja

zaangażowanie, otwartość, profesjonalizm, gotowość do dzielenia się wiedzą / czerpania wiedzy, dobra komunikacja

Organizacja i wsparcie

zaangażowanie koordynatorów, otwartość przełożonych, szkolenia

1

POSZERZYĆ BAZĘ MENTOREK I MENTORÓW O OSOBY Z RÓŻNORODNYM DOŚWIADCZENIEM

Aby program był skuteczny i odpowiadał na zróżnicowane potrzeby uczestniczek i uczestników, urzędy muszą zapewnić szerokie grono mentorek i mentorów, którzy reprezentują różne obszary wiedzy, poziomy stanowisk oraz style pracy. Różnorodność doświadczeń pozwala lepiej dopasować pary mentoringowe i zwiększa wartość merytoryczną programu.

3

ZAPEWNIĆ WSPARCIE ORGANIZACYJNE I KOMUNIKACYJNE

Aby program był dobrze przygotowany i efektywny, należy zadbać o jasne procedury, harmonogramy, narzędzia do komunikacji oraz wsparcie koordynatorek i koordynatorów. Regularne monitorowanie postępów i możliwość wsparcia zwiększają komfort uczestniczek i uczestników oraz minimalizują ryzyko przerwania procesu.

2

WPROWADZIĆ SZKOLENIA DLA OSÓB, KTÓRE CHCĄ BRAĆ UDZIAŁ W PROGRAMIE

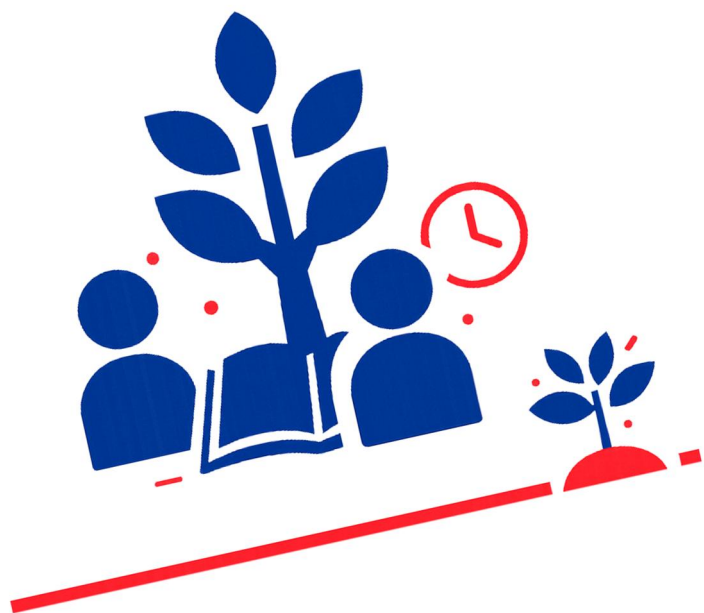
Szkolenia dla koordynatorek i koordynatorów, mentorek i mentorów oraz osób mentrrowanych (mentee) powinny jasno określać cele programu, zakres obowiązków każdej strony oraz zasady współpracy, aby proces mentoringowy przebiegał świadomie i w uporządkowany sposób. Dzięki temu uczestnicy rozumieją swoją odpowiedzialność i potrafią efektywnie planować. Inwestycja w szkolenia to inwestycja w trwałość i efektywność programu.

4

UWZGLĘDNIĆ MENTORING JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Mentoring powinien być wpisany jako stałe narzędzie rozwoju, a nie jednorazowa inicjatywa. Jego obecność wzmacnia wartości współpracy, otwartości i dzielenia się wiedzą, co stanowi fundament nowoczesnej administracji. Kluczowe jest aktywne zaangażowanie kierownictwa w promocję programu i wsparcie dla uczestniczek i uczestników. Dzięki temu mentoring staje się strategicznym mechanizmem budowania kompetencji, zarządzania zmianą i utrzymywania wiedzy w organizacji.

PROGRAM MENTORINGOWY TO INWESTYCJA W PRZYSZŁOŚĆ SŁUŻBY CYWILNEJ



W obliczu wyzwań, które wiążą się z rotacją kadr, potrzebą zatrzymania wiedzy w organizacji oraz rosnącymi oczekiwaniami wobec jakości usług publicznych, mentoring staje się narzędziem strategicznym.

- 📌 Umożliwia transfer wiedzy, rozwój kompetencji i budowanie relacji międzypokoleniowych.
- 📌 Wzmacnia zaangażowanie pracowników, daje im poczucie sensu pracy i otwiera drogę do rozwoju zawodowego.

Utrzymanie programu to nie tylko odpowiedź na bieżące potrzeby, ale także krok w stronę nowoczesnej, profesjonalnej administracji, gotowej na zmiany i wyzwania przyszłości.