

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej

o stanie służby cywilnej
i o realizacji zadań tej służby w 2025 roku



Kancelaria Prezesa
Rady Ministrów

marzec 2026 r.

Od szefowej służby cywilnej

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej to moment, w którym całościowo spoglądamy na służbę cywilną. Za pomocą danych i informacji, które w styczniu spłynęły od dyrektorów i dyrektorek generalnych oraz kierowniczek i kierowników urzędów wychwytyjemy trendy, wyciągamy wnioski i przedstawiamy rekomendacje. Musimy jednak pamiętać, że za każdą liczbą, procentem czy trendem pokazanym w tym dokumencie stoją ludzie – ich praca, odpowiedzialność i gotowość do rozwoju. Dzięki nim administracja rządowa może skutecznie działać i reagować na zmieniające się wyzwania i oczekiwania otoczenia.

Miniony rok przyniósł kluczową zmianę dla długoterminowego zarządzania potencjałem kadrowym służby cywilnej – sfinalizowaliśmy prace nad Strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Dokument ten wskazuje kierunki rozwoju na najbliższe lata i pozwoli skoncentrować działania modernizacyjne na rzecz całego korpusu, wokół kluczowych zagadnień. Strategia, przyjęta przez Radę Ministrów na początku 2026 r., odpowiada na najważniejsze wyzwania stojące przed administracją rządową: zmiany demograficzne, potrzebę systematycznego wzmacniania odporności państwa, rosnące oczekiwania obywateli i obywaterek, presję konkurencyjnego rynku pracy oraz potrzebę wzmocnienia kompetencji pracowników i pracownic. To praktyczny plan działania, oparty na wartościach służby cywilnej i przygotowany z myślą o przyszłości.

Jednym z kluczowych wyzwań służby cywilnej jako pracodawcy jest skuteczne przyciąganie młodych osób do pracy w korpusie, których udział w służbie cywilnej jest na najniższym od lat poziomie. Jeśli chcemy utrzymać wysoki poziom usług publicznych w kolejnych latach oraz wzmacniać innowacyjność administracji, musimy

zbudować warunki pracy, które będą atrakcyjne dla młodego pokolenia. Musimy zaoferować realne możliwości rozwoju, stabilne środowisko pracy, nowoczesne narzędzia i możliwość wpływania na sprawy publiczne. Liderzy i liderki mają w tym procesie fundamentalną rolę – to od nich zależy, czy przedstawiciele i przedstawicielki młodego pokolenia będą mogli w pełni wykorzystać swoje kompetencje i czy zdecydują się związać swoją przyszłość z administracją rządową.

Służba cywilna rośnie w siłę dzięki współpracy. Dziękuję wszystkim ekspertkom i ekspertom oraz instytucjom, które uczestniczyły w przygotowaniu Strategii i już teraz angażują się w jej wdrażanie. Jej powodzenie wymaga współdziałania na wszystkich poziomach – od kierownictwa urzędów, przez zespoły HR, po każdego członka i każdą członkinię korpusu służby cywilnej. Zachęcam Państwa do walki z podziałami, silosami, do międzyurzędowej aktywności, do czynnego udziału w realizacji Strategii i podejmowania inicjatyw, które przełożą się na konkretne efekty.

Przed nami okres intensywnej pracy. Wzmacniamy profesjonalizm służby cywilnej, rozwijamy kompetencje naszych pracowników i pracownic oraz podnosimy jakość zarządzania. Jestem przekonana, że dzięki wspólnemu wysiłkowi osiągniemy te cele, budując nowoczesną, skuteczną, odporną i odpowiedzialną administrację rządową.

Zachęcam Państwa do lektury *Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2025 roku.*

A. Narkiewicz



Spis treści

Od szefowej służby cywilnej.....	2
Wykaz skrótów i definicji	4
1. Służba cywilna w liczbach	6
2. Podsumowanie zarządcze	7
3. Stan służby cywilnej w 2025 roku	9
3.1 Zatrudnienie.....	9
3.2 Wynagrodzenia.....	13
3.3 Nabory	15
3.4 Wyższe stanowiska	17
3.5 Godzenie życia zawodowego z prywatnym	18
3.6 Szkolenia i rozwój zawodowy	20
3.7 Oceny pracownicze.....	25
3.8 Czas pracy	27
3.9 Odpowiedzialność dyscyplinarna	28
3.10 Współpraca międzynarodowa Szefa Służby Cywilnej i DSC KPRM.....	29
3.11 Etyka – promocja kultury uczciwości	31
3.12 Wizerunek, komunikacja i prosty język.....	34
4. Tabele i wykresy	36
4.1 Stan realizacji zadań zaplanowanych na 2025 rok.....	36
4.2 Zatrudnienie.....	41
4.3 Wynagrodzenia.....	44
4.4 Nabory	52
4.5 Wyższe stanowiska	54
4.6 Godzenie życia zawodowego z prywatnym	55
4.7 Szkolenia i rozwój zawodowy	57
4.8 Oceny pracownicze.....	62
4.9 Czas pracy	63
4.10 Odpowiedzialność dyscyplinarna	64
4.11 Etyka – promocja kultury uczciwości	65
4.12 Wizerunek, komunikacja i prosty język.....	68

Wykaz skrótów i definicji

Skróty

AC	Centrum Oceny, ang. Assessment Center
CAF	Wspólna Metoda Oceny, ang. Common Assessment Framework
DSC	Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
CAF RC	Europejskie Centrum Zasobów CAF przy EIPA w Maastricht, ang. CAF Resource Centre
EIPA	Europejski Instytut Administracji Publicznej, ang. European Institute of Public Administration
ETR	Tekst łatwy do czytania, ang. Easy to read
ENPE	Europejska Sieć Etyki Publicznej, ang. European Network for Public Ethics
EUPAN	Europejska Sieć Administracji Publicznej, ang. European Public Administration Network
KAS	Krajowa Administracja Skarbowa
KE	Komisja Europejska
KSAP	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, ang. Organisation for Economic Co-operation and Development
PAG	Grupa Ekspertka ds. Administracji Publicznej i Zarządzania, ang. Public Administration and Government Expert Group
PW	Partnerstwo Wschodnie
SZZL	Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej
WB	Dobrostan pracowników ang. well-being
WKDSC	Wyższa Komisja Dyscyplinarna Służby Cywilnej
WLB	Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, ang. work-life balance

Definicje

Fluktuacja

Fluktuacja obejmuje każdy przypadek zakończenia pracy w urzędzie przez daną osobę, niezależnie od tego czy oznaczało to np. zmianę urzędu, przejście na rentę/emeryturę czy odejście poza korpus służby cywilnej. Wskaźnik ten liczony jest jako suma wszystkich osób które zakończyły pracę w urzędzie w danym roku dzielona przez sumę osób zatrudnionych w urzędzie w danym roku. Następnie wynik mnożony jest przez 100%.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite wyliczono, dzieląc sumę wydatków na wszystkie składniki wynagrodzenia przez przeciętne zatrudnienie w etatach, przez 12 miesięcy Dane dotyczące

wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki za wieloletnią pracę w służbie cywilnej, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (tzw. trzynastka).

Nominalna dynamika wynagrodzeń

Relacja przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia całkowitego w służbie cywilnej w danym roku w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego (r/r), w %.

Realna dynamika wynagrodzeń

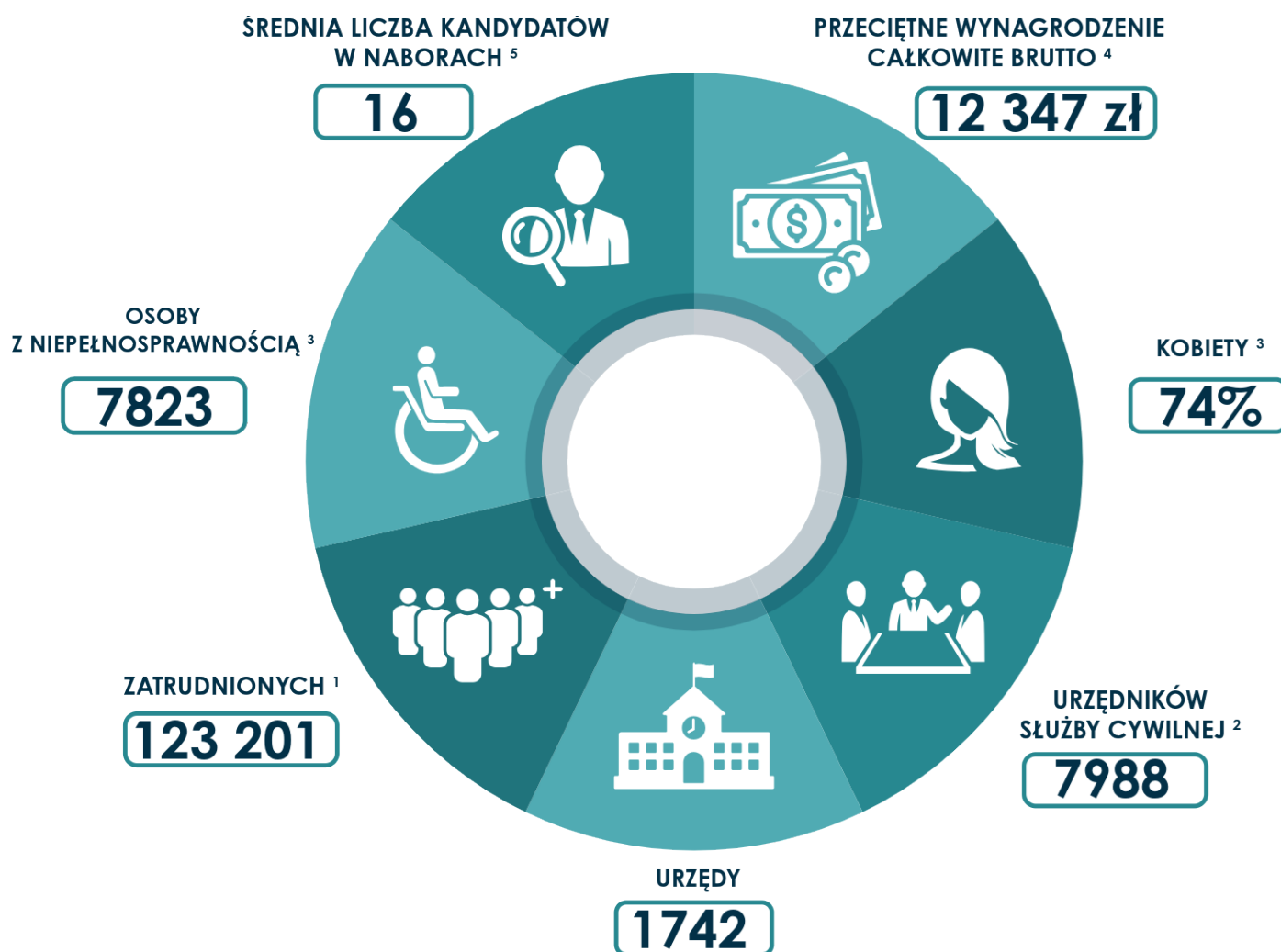
Relacja nominalnej dynamiki przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia całkowitego do wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych dla gospodarstw domowych pracowników ($w\%$).

Rodzaje pracy zdalnej:

- **praca zdalna okazjonalna** – udzielana na wniosek pracownika, w wymiarze 24 dni w roku kalendarzowym, o której mowa w art. 67³³ Kodeksu Pracy,
- **praca zdalna całkowita** – możliwość wykonywania pracy całkowicie w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika,
- **praca zdalna hybrydowa** – możliwość wykonywania pracy częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika,
- **praca zdalna udzielona na wniosek złożony przez pracownika, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 6 i 7 Kodeksu Pracy** – pracownik, o którym mowa w art. 1421 § 1 pkt 2 i 3 Kodeksu Pracy (również po ukończeniu przez dziecko 18. roku życia), pracowniczka w ciąży, pracownik wychowujący dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia, a także pracownik sprawujący opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności.

1. Służba cywilna w liczbach

Szczegółowe dane statystyczne nt. różnych aspektów funkcjonowania służby cywilnej znajdują się na portalu Otwarte Dane



¹ Przeciętne zatrudnienie w 2025 r., w etatach.

² Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2025 r., w etatach.

³ Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2025 r., w osobach.

⁴ Przeciętne całkowite wynagrodzenie brutto wyliczono, dzieląc sumę wydatków na wszystkie składniki wynagrodzenia przez przeciętne zatrudnienie w etatach, przez 12 miesięcy. Szczegóły przedstawia załącznik 5.3.

⁵ Na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej.

2. Podsumowanie zarządcze

Podsumowanie analizy stanu służby cywilnej w 2025 roku

- Zespół ds. Programowania Prac Rządu wpisał nowelizację ustawy o służbie cywilnej do Wykazu Prac Legislacyjnych i Programowych Rady Ministrów.
- W grudniu przedstawiłam Radzie Ministrów projekt uchwały ws. Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który RM przyjęła 16 stycznia 2026 r.
Strategia wyznacza kierunki rozwoju służby cywilnej do 2034 roku.
- W ramach deregulacji zaleciłam, aby każdy urząd wykonujący zadania związane z obsługą interesantów i interesantek był otwarty co najmniej w poniedziałek w godzinach od 8:00 do 18:00, o ile uwarunkowania lokalne nie determinują innego dnia.
- Prezydencja Polski w pracach EUPAN w I półroczu 2025 r. potwierdziła wysoki poziom współpracy pomiędzy instytucjami polskiej i europejskiej administracji publicznej.
- Działanie służby cywilnej dobrze ocenia ponad połowa dorosłych Polaków (51%).
- Służba cywilna jest rozpoznawana przez ok. 40% społeczeństwa, a większość urzędów podejmuje działania, które promują służbę cywilną, administrację publiczną i swój urząd⁶.
- Jesteśmy coraz lepiej oceniani jako pracodawca – w jednym naborze uczestniczyło średnio 16 osób i większy odsetek rekrutacji i selekcji kończył się zatrudnieniem kandydatki lub kandydata.
- Udział zatrudnienia najmłodszych członków korpusu służby cywilnej, tj. osób w wieku do 29 roku życia spadł do poziomu 5,7%.
- Przeciętne wynagrodzenie całkowite w służbie cywilnej wyniosło 12 347 zł brutto. Jednak sytuacja w grupach urzędów jest bardzo zróżnicowana – mimo takiej wysokości przeciętnego wynagrodzenia, jednostki powiatowej administracji zespolonej (jednostki Policji, Państwowej Straży Pożarnej i nadzoru budowlanego) stanowiły 91% wszystkich urzędów z wynagrodzeniami poniżej gospodarki narodowej.
- Kwota bazowa w służbie cywilnej wzrosła o 5% (na poziomie prognozowanej inflacji na 2025 r.).
- Wykonany fundusz wynagrodzeń służby cywilnej wyniósł 18,3 mld zł (wzrost o 10,4% względem 2024 r.).
- Realnie wynagrodzenia w służbie cywilnej wzrosły o 5,3%, choć nominalnie wzrosły o 8,9%.
- Wynagrodzenia najmniej wzrosły w pozostałej administracji niezespolonej (realnie 2,2%, nominalnie 5,7%) i w urzędach wojewódzkich (odpowiednio: 1,2% i 4,6%).
- Zwiększył się odsetek urzędników i urzędniczek mianowanych w korpusie służby cywilnej, co wzmocniło jego stabilność, profesjonalizm i potencjał do realizacji długofalowych zadań państwa.
- Członkowie i członkinie korpusu wzięli udział średnio w 5 szkoleniach w ciągu roku,

⁶ Informacje nt. postrzegania służby cywilnej w tym oraz kolejnych punktach pochodzą z badania zrealizowanego przez IBRIS dla KPRM z grudnia 2024 r. oraz jego powtórzenia w 2025 r.

a średnie wydatki na przeszkolenie 1 osoby wyniosły ok. 560 zł (wzrost z 505 zł w 2024).

- W 88 szkoleniach centralnych przeszkoliliśmy ponad 14 tys. członkiń i członków korpusu służby cywilnej.

Rekomendacje na 2026 rok

- Przeprowadzić proces nowelizacji ustawy o służbie cywilnej.
- Realizować inicjatywy zaplanowane w SZSL na 2026 rok.
- Wzmacniać świadomość etyczną kadry kierowniczej i zarządczej, dając liderkom i liderom w całej służbie cywilnej jasny sygnał, że standardy etyczne są fundamentem codziennego działania i odpowiedzialności wobec Państwa, obywateli i obywateli.
- Promować dobre praktyki związane z budowaniem i wzmacnianiem kultury organizacyjnej opartej na wartościach i współpracy.
- Projektować rozwiązania ukierunkowane na przedstawicieli i przedstawicielki młodego pokolenia.
- Mobilizować urzędy do większej aktywności w zakresie promocji służby cywilnej i ich samych jako atrakcyjnych pracodawców, szczególnie wśród osób młodych. Zachęcać do bezpośrednich kontaktów z potencjalnymi kandydatkami i kandydatami.
- Wspierać doświadczonych pracowników, wykorzystywać ich potencjał i doceniać ich rolę w organizacji;
- Kontynuować działania rozwojowo-edukacyjne członkiń i członków korpusu służby cywilnej.
- Wspierać procesy zarządzania kapitałem ludzkim w urzędach, dzięki cyfryzacji kolejnych narzędzi kadrowych
- Promować działania wspierające zdrowie psychiczne i dobrostan pracowników i pracownic, aby budować kulturę troski i tworzyć środowisko sprzyjające efektywnej współpracy.
- Przygotować i udostępnić urzędom wspólny, bazowy katalog kompetencji kierowniczych dla wyższych stanowisk w służbie cywilnej.
- Przygotować projekt „Trzyletniego planu limitu mianowań na lata 2027-29”.
- Prowadzić prace nad reformą mianowań w służbie cywilnej.
- Zabiegać o adekwatne i atrakcyjne wynagrodzenia, które będą zachęcać do pracy w służbie cywilnej.
- Dbać o wysoką jakość komunikacji urzędów z obywatelami i obywatelkami. Podnosić umiejętności członków i członkiń korpusu w zakresie znajomości zasad prostego języka i przyjaznej komunikacji.
- Czerpać z doświadczeń międzynarodowych w zakresie służby cywilnej oraz wspierać modernizację służby cywilnej krajów europejskich i krajów przedakcesyjnych.

3. Stan służby cywilnej w 2025 roku

3.1 Zatrudnienie

- ➔ Wzrost zatrudnienia
- ➔ Spadek fluktuacji zatrudnienia (odejść)
- ➔ Minimalny wzrost liczby urzędników mianowanych
- ➔ Utrzymujący się niski poziom udziału zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami
- ➔ Spadek zatrudnienia osób młodych
- ➔ Zmniejszenie zatrudnienia na wybranych stanowiskach poza służbą cywilną

➔ Wzrost zatrudnienia⁷

- Przeciętne zatrudnienie w służbie cywilnej wzrosło względem 2024 r. o 1 642 etatów (tj. 1,4%) do poziomu 123 201 etatów. Wzrost miał miejsce w niemal wszystkich kategoriach urzędów. Nieznaczny spadek odnotowano jedynie w ministerstwach z KPRM (o 60 etatów; 0,4%).
- Najwyższe wzrosty przeciętnego zatrudnienia odnotowano w następujących kategoriach urzędów:
 - w urzędach wojewódzkich (o 4,3%, tj. 425 etatów),
 - w urzędach centralnych (o 3,0%, tj. 422 etaty),
 - w pozostałej administracji niezespólonej (o 1,3%, tj. 178 etatów),
 - w Krajowej Administracji Skarbowej (o 1,0%, tj. 478 etatów).
- W urzędach wojewódzkich, ponownie, jak w 2024 roku, jedną z przyczyn było zwiększenie zatrudnienia w wojewódzkich zespołach ds. orzekania o niepełnosprawności

(w związku z realizacją zadań wynikających z ustawy o świadczeniach wspierających).

- W urzędach centralnych jedną z przyczyn był m.in. wzrost zatrudnienia w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, który wynikał m.in. z przeniesienia etatów z grupy nieobjętej mnożnikowymi systemami wynagrodzeń do korpusu służby cywilnej.

➔ Spadek fluktuacji zatrudnienia (odejść)

- W 2025 r. wskaźnik fluktuacji zatrudnienia w służbie cywilnej wyniósł 5,5%. Jest to najniższy poziom fluktuacji od 2015 r. Ogółem w 2025 r. z urzędów odeszło 6 854 osób.
- Najwyższą fluktuację odnotowano w ministerstwach i KPRM (8,6%). Wyższa od średniej była ona także w urzędach centralnych (7,0%), w wojewódzkiej administracji zespolonej (6,9%) oraz w powiatowej administracji zespolonej (6,0%).
- Fluktuacja spadła w niemal wszystkich kategoriach urzędów. Największy spadek fluktuacji w stosunku do 2024 r. wystąpił w urzędach wojewódzkich (o 2,1 p. proc. do poziomu 5,4%), w ministerstwach z KPRM⁸ (o 1,9 p. proc. do

⁷ Dane, które dotyczą zatrudnienia zaprezentowaliśmy nieco inaczej niż w poprzednich sprawozdaniach. Do kategorii ministerstwa i KPRM wliczyliśmy placówki zagraniczne, które w poprzednich sprawozdaniach traktowaliśmy jako osobną kategorię.

⁸ Fluktuacja w ministerstwach z KPRM razem z placówkami zagranicznymi wyniosła w 2024 r. 10,5%.

poziomu 8,6%) oraz w urzędach centralnych (o 1,0 p. proc. do 7,0%).

➤ **Niewielki wzrost liczby urzędników mianowanych**

- Na koniec 2025 r. w służbie cywilnej było zatrudnionych 7 988⁹ urzędników służby cywilnej¹⁰. W porównaniu do 2024 r. było ich o 336 (o 4,4%) więcej. Ich udział w korpusie wzrósł nieznacznie (o 0,2 p. proc.) do poziomu – 6,4%.
- Najwięcej urzędników przybyło w ministerstwach z KPRM – 136 (4,3%) oraz w Krajowej Administracji Skarbowej – 119 (4,3%), a ubyło jedynie w urzędach wojewódzkich – 10 (1,8%).
- Największy udział urzędników niezmiennie utrzymuje się w ministerstwach z KPRM (20,6%).

➤ **Utrzymujący się niski udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami**

- Na koniec 2025 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było 7 823 osoby z niepełnosprawnościami. To wzrost o 223 osoby (2,9%) w porównaniu do 2024 r.
- Udział osób z niepełnosprawnościami w zatrudnieniu ogółem w stosunku do 2024 r. zwiększył się o 0,1 p. proc tj. do poziomu 6,1 % korpusu służby cywilnej.
- Najwyższy udział tych osób odnotowano, jak przed rokiem, w powiatowej administracji zespolonej (7,6%) Krajowej Administracji Skarbowej (7,3%), i urzędach wojewódzkich (7,1%).

⁹ W etatach, stan na 31 grudnia 2025 r.

¹⁰ W tym również urzędnicy, którzy otrzymali urlop bezpłatny w związku z powołaniem na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

➤ **Spadek zatrudnienia osób młodych**

- Liczba najmłodszych członków i członkiń korpusu służby cywilnej, tj. osób w wieku do 29 roku życia zmniejszyła się o 428 osób w porównaniu z rokiem 2024 – do poziomu 7 195 osób. Udział zatrudnienia tych osób spadł o ok. 0,4 p. proc. w porównaniu do 2024 roku i wyniósł 5,7%.
- Największy spadek liczby osób w wieku do 29 lat nastąpił w Krajowej Administracji Skarbowej – o 165 osób (o 0,4 p. proc., do poziomu 5,3%), w powiatowej administracji zespolonej – o 100 osób (o 1,1 p. proc., do poziomu 5,2%) oraz w wojewódzkiej administracji zespolonej – o 93 osoby (o 0,7 p. proc. do poziomu 5,0%).
- Największy udział osób młodych, powyżej przeciętnej dla całego korpusu służby cywilnej, występuje w urzędach centralnych (6,4%), w pozostałej administracji niezespolonej (6,4%) ministerstwach i KPRM (6,1%) oraz w urzędach wojewódzkich (5,9%),
- Najniższy udział młodych osób występuje w wojewódzkiej administracji zespolonej (5,0%).
- Udział zatrudnienia osób młodych w służbie cywilnej (5,7%) jest niemal trzykrotnie niższy niż na rynku pracy (14,6%)¹¹.
- Względem 2024 r. na rynku pracy kolejny rok z rządu obserwowany jest nieznaczny spadek zatrudnienia tych osób – zarówno w gospodarce narodowej (z 14,8% do 14,6%) jak i w sektorze publicznym (z 9,7% do 8,3%). Jednocześnie nastąpił wzrost udziału zatrudniania tych osób w sektorze prywatnym (z 16,5% do 16,7%).

¹¹ Publikacja GUS: Aktywność ekonomiczna ludności Polski - 3 kwartał 2025 r.

➡ Spadek zatrudnienia na wybranych stanowiskach poza służbą cywilną

- W 2025 r. zatrudnienie na stanowiskach poza służbą cywilną spadło o ponad 100 etatów – z 24 773 do 24 653.
- Urzędy stopniowo ograniczają zatrudnienie na stanowiskach poza s.c., na których realizowane są zadania urzędnicze. Odbywa się to m.in. poprzez „przekształcanie” stanowisk w stanowiska służbie cywilnej (w drodze naboru) czy też nieprzedłużanie umów zawartych na czas określony.
- Przypadki utrzymania zatrudniania na tych stanowiskach wynikały m.in. z:
 - zatrudnienia w ramach czasowych projektów,
 - obowiązku zatrudnienia po zakończeniu stażu,
 - tworzeniem nowych jednostek,
 - potrzebą wsparcia kadrowego na stanowiskach, które systemowo funkcjonują poza służbą cywilną,
 - standardowej rotacji kadr,
 - przebywaniu pracowników i pracownic na długotrwałych urlopach i zwolnieniach lekarskich.
- Niezmienne największą grupę stanowisk poza s.c. stanowią te o charakterze pomocniczym, technicznym i robotniczym – jest to grupa ok. 14,6 tys. etatów (59% zatrudnienia na stanowiskach tzw. „niemnożnikowych”).
- Wśród największej grupy stanowisk o charakterze pomocniczym, technicznym i robotniczym, największe zatrudnienie dotyczyło stanowisk techników, osób sprzątających, kierowców, robotników czy ankieterów. Są to zatem stanowiska, których nazwy, a zatem i charakter, co do zasady wykluczają urzędniczy charakter.

➡ Spadek zatrudnienia na stanowiskach „ekspertów i ekspertek” i „administratorów i administratorek”

- Zatrudnienie na stanowiskach ekspertów i ekspertek w ciągu dwóch lat spadło o 243 etaty - z 1 516 etatów (na 31 grudnia 2023 r.) do 1 273 etatów (na 1 stycznia 2026 r.).
- Spadki miały miejsce niemal we wszystkich kategoriach urzędów (poza wojewódzką administracją zespoloną). Największy spadek nastąpił w Ministerstwach i KPRM. Według stanu na 1 stycznia 2026 r., niektóre ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie w ogóle nie zatrudniały pracowników na takich stanowiskach.
- W przypadku stanowisk administratorów i administratorek w tym samym okresie nastąpił spadek zatrudnienia o 90 etatów (z 1 398 do 1 308). Spadek nastąpił niemal we wszystkich grupach urzędów.

Działania DSC KPRM

- Przeprowadziliśmy 4 edycję badania zatrudnienia na stanowiskach „niemnożnikowych” w urzędach zatrudniających członków korpusu służby cywilnej. Robimy to badanie, ponieważ, monitorujemy realizację rekomendacji Szefowej Służby Cywilnej, aby na stanowiskach tych nie były wykonywane zadania urzędnicze.
- Zaproponowaliśmy zmianę do rozporządzenia¹² tzw. stanowiskowo – płacowego, w zakresie uzupełnienia katalogu stanowisk urzędniczych, które

¹² w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej.

można stosować we wszystkich urzędach, wskazanych w załączniku nr 1 do rozporządzenia, o stanowiska: „kierownik komórki audytu wewnętrznego” i „inspektor ochrony danych. Projekt został przekazany do uzgodnień, opiniowania i konsultacji publicznych w lutym 2026 r.¹³

¹³ <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12407550>

Szczegółowe dane dotyczące zatrudnienia przedstawia załącznik nr 4.2.

3.2 Wynagrodzenia

- ➡ **Nominalny i realny wzrost wynagrodzeń w służbie cywilnej**
- ➡ **Wzrosty wynagrodzeń we wszystkich kategoriach urzędów**
- ➡ **Nieznaczny wzrost liczby urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej**

➡ **Nominalny i realny wzrost wynagrodzeń w służbie cywilnej**

- Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite w służbie cywilnej wyniosło 12 347¹⁴ zł brutto, tj. w stosunku do 2024 r. wzrosło nominalnie o 8,9%, czyli o 1 009 zł brutto.
- Nominalny wzrost wynagrodzeń w służbie cywilnej (8,9%) był nieco niższy niż w gospodarce narodowej¹⁵ (9,1%).
- Dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej była zbliżona do gospodarki narodowej.
- Biorąc pod uwagę wskaźnik inflacji dla gospodarstw domowych pracowników w 2025 r. (3,4%), wynagrodzenie w służbie cywilnej wzrosło realnie o 5,3% (w 2024 r. realnie wzrosło o 16,9%).

➡ **Wzrosty wynagrodzeń we wszystkich kategoriach urzędów**

- Wynagrodzenia wzrosły we wszystkich kategoriach urzędów, zarówno w ujęciu nominalnym, jak i realnym.
- Wysokość tych wzrostów była zróżnicowana pomiędzy urzędami¹⁶. Najwyższe wzrosty

¹⁴ Łącznie na wynagrodzenia członków i członkiń korpusu służby cywilnej wydatkowano 18 253 541 tys. zł (wzrost w stosunku do 2024 r. o 1 715 662 tys. zł, tj. 10,4%).

¹⁵ Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2025 roku wyniosło 8 903,56 zł brutto.

¹⁶ Przyczyny zróżnicowania wzrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia to w szczególności: nieobecności związane z absencją chorobową, urlopy macierzyńskie, rodzicielskie, wychowawcze, bezpłatne, niewykorzystane środki finansowe

w ujęciu nominalnym odnotowano w Krajowej Administracji Skarbowej (11,3%) oraz w ministerstwach z KPRM (10,8%).

- Najwyższe wzrosty w ujęciu kwotowym odnotowano w ministerstwach i KPRM (1 546 zł brutto) oraz w Krajowej Administracji Skarbowej (1 404 zł brutto). Najniżej wynagrodzenia wzrosły w urzędach wojewódzkich (443 zł brutto) oraz w pozostałej administracji niezespolonej (550 zł brutto).
- Realny wzrost wynagrodzeń był zróżnicowany. Tak samo jak w 2024 r., najwyższy wzrost odnotowano w Krajowej Administracji Skarbowej (7,6%), a najniższy w urzędach wojewódzkich (1,2%).
- W Krajowej Administracji Skarbowej i w ministerstwach z KPRM realne wzrosty wynagrodzeń były wyższe, zarówno od wzrostów w gospodarce narodowej, jak i w służbie cywilnej.

➡ **Nieznaczny wzrost liczby urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej**

- Udział urzędów z przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem całkowitym poniżej gospodarki narodowej (8 904 zł brutto) wyniósł 43,5% (757 urzędów). Był to poziom nieznacznie wyższy niż w 2024 r. o 1,9 p. proc. (41,6%, 725 urzędów).

z wakatów, zróżnicowany poziom wzrostu funduszu wynagrodzeń na etapie planowania na 2025 rok oraz wzrost zatrudnienia w urzędach, który skutkował niższą dynamiką wzrostu przeciętnego wynagrodzenia.

- Zwiększyła się liczba urzędów z wynagrodzeniem poniżej 80% wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W 2024 r. było 114 takich urzędów, a w 2025 - 149.
- Problem niskich wynagrodzeń w największym stopniu dotyczył powiatowej administracji zespolonej. Jednostki Policji, Państwowej Straży Pożarnej i nadzoru budowlanego stanowiły aż 91,0% wszystkich urzędów z wynagrodzeniami poniżej gospodarki narodowej.
- W niemal wszystkich komendach powiatowych (miejskich) policji przeciętne wynagrodzenie całkowite było niższe, niż w gospodarce narodowej (339 na 343 urzędy). To 44,8% ogółu urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej.
- Inne liczne grupy urzędów z wynagrodzeniami poniżej gospodarki narodowej to:
 - komendy powiatowe i miejskie Państwowej Straży Pożarnej (251 jednostek, tj. 33,2% ogółu urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej),
 - powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego (99 jednostek, tj. 13,1% ogółu urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej).

Działania DSC KPRM

- Monitorowaliśmy poziom wynagrodzeń służby cywilnej w urzędach.
- Przeprowadziliśmy badanie wynagrodzeń we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym pn. Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej (Z-14).
- Przygotowaliśmy sprawozdanie z wykonania ustawy budżetowej na 2024 r. dla Rady Służby Publicznej.
- Przygotowaliśmy stanowiska SSC do propozycji średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w PSB oraz do projektów ustaw budżetowych na 2026 r. z apelem o wzrost wynagrodzeń szczególnie w najniżej wynagradzanych urzędach.
- Braliśmy udział w posiedzeniach komisji parlamentarnych i senackich w sprawie niskich wynagrodzeń pracowników i pracowników cywilnych służb podległych MSWiA.
- Uczestniczyliśmy w dialogu z przedstawicielami i przedstawicielkami związków zawodowych i organizacji działających w korpusie służby cywilnej.

Szczegółowe dane dotyczące wynagrodzeń przedstawia załącznik nr 4.3

3.3 Nabory

- ➔ Spadek liczby naborów
- ➔ Spadek liczby naborów zakończonych nieobsadzeniem stanowiska
- ➔ Wzrost średniej liczby kandydatów i kandydatek w naborach
- ➔ Niewielkie zainteresowanie cudzoziemców pracą w służbie cywilnej
- ➔ Wzrost liczby urzędów, które badały kompetencje miękkie w naborach na wolne stanowiska w służbie cywilnej

➔ Spadek liczby naborów

- Ogólna liczba naborów w 2025 r. spadła o 9,4% w porównaniu do 2024 r.¹⁷.
- Spadek zanotowano prawie w każdej grupie urzędów (wyjątek to grupa: ministerstw i KPRM).

➔ Spadek liczby naborów zakończonych nieobsadzeniem stanowiska

- Mniej, bo 37,9% naborów (w 2024 r. – 40,9%) zakończyło się niepowodzeniem.
- Najczęstszymi przyczynami zakończenia takich naborów były:

→ komisja nie wyłoniła najlepszych kandydatów lub kandydatek – 33,6% (w 2024 r. – 29,4%),

→ brak ofert kandydatów lub kandydatek – 26,6% (w 2024 r. – 32,9%).

➔ Wzrost średniej liczby kandydatów i kandydatek w naborach

- O pracę ubiegało się więcej kandydatów i kandydatek – średnio 16 w 1 naborze (w 2024 r. – 12)¹⁸.

➔ Niewielkie zainteresowanie cudzoziemców pracą w służbie cywilnej

- Spadek liczby ogłoszeń na stanowiska pracy dostępne dla cudzoziemców (o 20,7%)¹⁹. To 2,45% ogółu naborów (w 2024 r. – 2,8%).
- 200 cudzoziemców złożyło swoje oferty (w 2024 r. – 93). Zatrudniono 2 cudzoziemców (w 2024 r. – 0).

➔ Wzrost liczby urzędów, które badały kompetencje miękkie w naborach na wolne stanowiska w służbie cywilnej

- Ponad 65% urzędów badało kompetencje miękkie kandydatów i kandydatek (w 2024 r. – 60%), w tym prawie 60% robiło to zawsze, przy każdym naborze (w 2024 r. – 55%).
- W procesie oceny kompetencji miękkich urzędy najczęściej wykorzystywały wywiad behawioralny (79% naborów), wywiad sytuacyjny (71% naborów) oraz próbki pracy (21% naborów).

Działania DSC KPRM

- Przeprowadziliśmy webinar na temat zasad publikowania ogłoszeń o pracę w służbie cywilnej dla osób nieposiadających obywatelstwa polskiego. Przedstawiliśmy na nim najważniejsze informacje o praktyce stosowania obowiązujących przepisów oraz na temat planowanych zmian legislacyjnych w tym zakresie.

¹⁷ W 2025 r. przeprowadzono 12 350 naborów. W 2024 r. było ich 13 605.

¹⁸ Liczba kandydatów i kandydatek równa się ogólnej liczbie ofert nadesłanych w odpowiedzi na ogłoszenia, przed ich formalną weryfikacją.

¹⁹ W 2025 r. opublikowano 302 ogłoszeń skierowanych także do cudzoziemców. W 2024 r. – 381.

- Wspieraliśmy urzędy w stosowaniu nowych przepisów Kodeksu pracy, które mają wpływ na nabory do służby cywilnej. Przygotowaliśmy rekomendacje, które dotyczą:
 - zamieszczania w ogłoszeniach o pracę informacji o wynagrodzeniu
 - stosowania żeńskich odpowiedników nazwach stanowisk pracy, które są w formie męskiej.
- Przygotowaliśmy i przekazaliśmy urzędowi poradnik na temat rekrutacji. Dzięki niemu urzędy w przystępny sposób dowiedziały się, jak udoskonalić proces naboru.

Szczegółowe dane dotyczące naborów przedstawia załącznik nr 4.4.

3.4 Wyższe stanowiska

- ➡ **Znacznie mniej powołań i odwołań z wyższych stanowisk w porównaniu do 2024 r.**
- ➡ **Większość osób, które zajmują wyższe stanowiska w służbie cywilnej, wywodzi się z korpusu służby cywilnej**
- ➡ **Bez większych zmian pozostaje liczba procesów obsadzania wyższych stanowisk, w których badano kompetencje kierownicze**

➡ **Mniej powołań i odwołań z wyższych stanowisk w porównaniu z 2024 r.**

- W 2025 r. były 3803 wyższe stanowiska w służbie cywilnej²⁰ (w 2024 r. – 3 790).
 - Na wyższych stanowiskach było zatrudnionych więcej osób – 3 620 (w 2024 r. – 3 580)²¹.
 - Było 688 powołań (w 2024 r. – 1544) i 662 odwołania (w 2024 r. – 1406):
- najwięcej powołań i odwołań dotyczyło stanowisk zastępców i zastępczyń dyrektora lub dyrektorki departamentu (komórki równorzędnej) – odpowiednio: 45,1% i 44,4%.

➡ **Większość osób, które zajmują wyższe stanowiska w służbie cywilnej, wywodzi się z korpusu służby cywilnej**

- 60,6% (w 2024 r. – 61,8%) osób zajmujących wyższe stanowiska to pracownicy i pracownice służby cywilnej,
- 20,1% (w 2024 r. – 20,1%) to urzędnicy służby cywilnej,
- 19,3% (w 2024 r. – 18,1%) pochodziło spoza korpusu służby cywilnej²².
- W 2025 r. 60,9% powołanych (419 osób) to pracownicy lub urzędnicy służby cywilnej (w 2024 r. – 62,2%, czyli 961 osób).

➡ **Bez większych zmian pozostaje liczba procesów obsadzania wyższych stanowisk, w których badano kompetencje kierownicze**

- W niespełna 70% procesów obsadzania wyższych stanowisk badano kompetencje kierownicze. W 27,5% procesów urzędy nie badały kompetencji kierowniczych u kandydatów i kandydatek, którzy wcześniej zajmowali stanowiska kierownicze lub mieli badane kompetencje.
- Najczęściej wykorzystywane metody oceny kompetencji kierowniczych to wywiad behawioralny (81%), wywiad sytuacyjny (58%) oraz testy psychologiczne (26%).

²⁰ Stan na 31 grudnia 2025 r.

²¹ Stan na 31 grudnia 2025 r.

²² Stan na 31 grudnia 2025 r.

Szczegółowe dane dotyczące wyższych stanowisk przedstawia załącznik nr 4.5.

3.5 Godzenie życia zawodowego z prywatnym

- ➡ **Wzrost wskaźnika work-life balance (WLB)**
- ➡ **Bez zmian pozostaje liczba urzędów, w których pracownicy i pracownice korzystali z pracy zdalnej**

➡ Wzrost wskaźnika WLB

- W 2025 r. odsetek urzędów, które stosują co najmniej 5 pozakodeksowych (nieobowiązkowych) narzędzi WLB wzrósł z 55% do 57%.
- Wśród 10 najpopularniejszych narzędzi WLB zaszły niewielkie zmiany²³.
- ➡ **Bez zmian pozostaje liczba urzędów, w których pracownicy korzystali z pracy zdalnej (30%)²⁴**
- Praca zdalna w służbie cywilnej stała się trwałym oraz istotnym elementem elastycznej organizacji czasu pracy. Stanowi również jedno z najbardziej cenionych przez pracowników i pracownice narzędzi wspierających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.
- Najczęściej wykorzystywana jest praca zdalna okazjonalna (26% urzędów), znacznie częściej niż hybrydowa czy całkowita.
- Model hybrydowy funkcjonuje głównie w ograniczonym wymiarze — 45% pracowników pracuje zdalnie jedynie do 1/3 czasu pracy.
- Najrzadziej — tylko w 6% — stosuje się pracę zdalną całkowitą.

²³ Więcej o wybranych narzędzi godzenia życia zawodowego z prywatnym, które stosowane są w urzędach służby cywilnej: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/narzedzia-wlb-w-sluzbie-cywilnej>

²⁴ Przed 2024 r. nie zbieraliśmy szczegółowych danych o pracy zdalnej z urzędów (podziału na poszczególne rodzaje pracy zdalnej, liczby pracowników i powodów niekorzystania z pracy zdalnej).

- Urzędy najczęściej wskazują, że ograniczone korzystanie pracy zdalnej wynika przede wszystkim ze specyfiki realizowanych zadań oraz braku potrzeby wdrażania takiego modelu pracy, a dopiero w dalszej kolejności z kwestii technicznych czy organizacyjnych.

Działania DSC KPRM

- Trzecia edycja konkursu Szefa Służby Cywilnej na najlepsze praktyki WLB:
 - Udział wzięły 53 urzędy, które zgłosiły 91 dobrych praktyk (rekordowa edycja).
 - Wprowadziliśmy dodatkową kategorię tematyczną pn. zdrowie psychiczne, za pomocą której promowaliśmy wspieranie redukcji stresu, budowanie odporności psychicznej czy tworzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy.
 - Do Finału zakwalifikowaliśmy 10 praktyk z 10 urzędów. Po raz pierwszy w historii konkursu zwycięskie praktyki wyłoniła kapituła konkursu.
 - Więcej o konkursie: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/trzecia-edycja-konkursu-na-najlepsze-praktyki-wlb>
- Badania międzynarodowe — projekt EUPAN z 2025 r.
 - W ramach polskiego przewodnictwa w Radzie UE i sieci EUPAN, we współpracy z IBRiS przeprowadziliśmy międzynarodowe badanie „Diagnoza rozwiązań well being oraz work-life balance w krajach EUPAN”. Obejmowało ono 3 moduły:
 - a) przegląd stosowanych rozwiązań i ich efektywności,

- b) przewodnik po dobrych praktykach,
- c) ocenę rozwiązań WLB i well-being z perspektywy pracowników i pracownic administracji publicznej.

- Więcej o badaniu i projekcie:
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/badanie-eupan>

Szczegółowe dane dotyczące godzenia życia zawodowego z prywatnym przedstawia załącznik nr 4.6.

3.6 Szkolenia i rozwój zawodowy

- ➡ Wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej
- ➡ Wzrost liczby uczestników i uczestniczek szkoleń
- ➡ Wysoka ocena szkoleń centralnych
- ➡ Duże zainteresowanie Programem dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej
- ➡ Drugi rok dynamicznego wzrostu zainteresowania postępowaniem kwalifikacyjnym i wysokie wykorzystanie limitu mianowań
- ➡ Wprowadzenie unowocześnionego narzędzia do tworzenia opisów stanowisk pracy powiązanego z opcją wstępnego wartościowania

➡ Wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej

- W 2025 r. wydatki na szkolenia członków i członkiń korpusu służby cywilnej organizowane przez dyrektorów generalnych i dyrektorki generalne oraz kierowników i kierowniczkę urzędów oraz w ramach szkoleń centralnych wyniosły 61,8 mln zł, tj. wzrosły o 10,4% w porównaniu z 2024 r. w którym wydatkowano na ten cel 55,4 mln zł.
- Wydatkowana kwota (61,8 mln zł) stanowi 85% środków zaplanowanych w planach finansowych urzędów po zmianach (72,9 mln zł). Oznacza to, że 15% środków zaplanowanych na szkolenia pracowników wróciło do budżetu państwa.
- Wzrost wydatków na szkolenia odnotowano we wszystkich rodzajach urzędów służby cywilnej, poza pozostałą administracją niezespoloną²⁵ (spadek o 3,2% względem roku ubiegłego).
- Utrzymuje się tendencja, zgodnie z którą największe środki na szkolenia przeznaczają ministerstwa i KPRM oraz urzędy centralne,

zaś najniższe wydatki na ten cel ponoszą urzędy powiatowej administracji zespolonej.

- Na przeszkolenie 1 członka lub członkini korpusu służby cywilnej przeznaczono średnio ok. 560 zł, czyli o 55 zł więcej niż w 2024 r. (505 zł).
- Najwyższe średnie wydatki na szkolenia poniosły ministerstwa i KPRM (1 388 zł na osobę) oraz urzędy centralne (982 zł na osobę), najniższe zaś – jednostki powiatowej administracji zespolonej (93 zł na osobę).
- W ramach szkoleń zorganizowanych przez Krajową Szkołę Skarbowości na szkolenia dla członków i członkiń korpusu służby cywilnej, którzy są zatrudnieni w Krajowej Administracji Skarbowej, wydano prawie 7,3 mln zł, tj. o 1,5 mln zł więcej niż w 2024 r.

➡ Wzrost liczby uczestników i uczestniczek szkoleń

- W 2025 r. w szkoleniach wzięło udział 648 tys. osób, czyli o 3% więcej niż w 2024 r. (626 tys. osób). Oznacza to, że członkowie i członkinie korpusu wzięli udział średnio w 5 szkoleniach w ciągu roku.
- Liczba uczestników i uczestniczek szkoleń zwiększyła się w ministerstwach i KPRM (o 14%), urzędach wojewódzkich (o 46%),

²⁵ m. in.: archiwa państwowe, graniczne i powiatowe inspektoraty weterynarii, oddziały straży granicznej, okręgowe urzędy miar, regionalne dyrekcje ochrony środowiska, urzędy morskie, urzędy statystyczne, urzędy żegludgi śródlądowej

wojewódzkiej administracji zespolonej (o 19%) oraz pozostałej administracji niezespolonej (o 10%). Spadła natomiast w urzędach centralnych (o 13%) oraz nieznacznie w powiatowej administracji zespolonej oraz Krajowej Administracji Skarbowej (o 1% w obydwu przypadkach).

- Nastąpił nieznaczny wzrost udziału uczestniczek i uczestników szkoleń stacjonarnych (o 3%) oraz szkoleń zdalnych (o 5%), a jednocześnie spadł udział uczestników i uczestniczek kursów e-learningowych (o 8%).
- Najwięcej osób wzięło udział w szkoleniach:
 - z prawa i administracji (181,4 tys., tj. o 53% więcej niż w 2024 r.),
 - z BHP i PPOŻ (85,6 tys., tj. niemal dwukrotnie więcej niż w 2024 r.).
- Niemal trzykrotnie wzrosła liczba uczestników i uczestniczek szkoleń z zarządzania (z 15,1 tys. w 2024 r. do 60,5 tys. w 2025 r.).
- Znacząco wzrosła liczba uczestników i uczestniczek szkoleń:
 - z ochrony danych osobowych i informacji niejawnych o 41% do 62 tys.,
 - z ekonomii i finansów o 32% do niemal 20 tys.
- Spadła natomiast liczba uczestników i uczestniczek szkoleń:
 - informatycznych o 40% (z 127,8 tys. do 76,9 tys.),
 - z etyki i uczciwości o 39% (z 85,5 tys. do 52 tys.).
- Zanotowano wzrost szkoleń stacjonarnych (o 3%) oraz szkoleń zdalnych (o 5%) oraz spadek szkoleń e-learningowych (o 8%).

🔄 Wysoka ocena szkoleń centralnych

- Przeszkolono 14 098 członków i członkiń korpusu służby cywilnej. 94,18% osób potwierdziło, że dzięki udziałowi zdobyło nową wiedzę lub umiejętności potrzebne na stanowisku pracy.
- Uczestnicy i uczestniczki szkoleń centralnych pochodzili z:
 - krajowej administracji skarbowej (22,01%),
 - pozostałej administracji niezespolonej (20,88%),
 - wojewódzkiej administracji zespolonej (17,66%).

Łącznie z administracji terenowej pochodziło 76% wszystkich uczestników i uczestniczek.

🔄 Wzrost zainteresowania kursami w Systemie e-learningowym służby cywilnej

- System pozostaje jednym z kluczowych narzędzi wspierających rozwój kompetencji członkiń i członków służby cywilnej.
- Korzysta z niego ponad 92 tys. użytkowników i użytkowniczek. W 2025 r. 34,5 tys. osób ukończyło kursy i potwierdziło nabyte kompetencje.
- Członkinie i członkowie korpusu służby cywilnej mieli do dyspozycji ponad 80 kursów²⁶ o różnorodnej tematyce. W 2025 r. biblioteka została rozszerzona o kursy „Sztuczna inteligencja w pracy administracyjno-biurowej: wprowadzenie do narzędzi AI” oraz „Ustawa o ochronie sygnalistów”, a także zaktualizowano 10 istniejących kursów.
- Największą popularnością cieszyły się kursy z etyki, które w niektórych urzędach są obowiązkowe. Duże zainteresowanie odnotowano także w zakresie kursów

²⁶ Pełna lista kursów na stronie: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/system-e-learningowy-sluzby-cywilnej>

dotyczących prostego języka, testów wiedzy z egzaminu na urzędnika mianowanego, przeciwdziałania korupcji, kodeksu postępowania administracyjnego, ochrony danych osobowych, zapewniania dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, zapobiegania zagrożeniom z obszaru cyberbezpieczeństwa, skutecznej komunikacji oraz języka angielskiego.

➡ **Ogromne zainteresowanie Programem dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej**

- W 2025 r. kontynuowaliśmy Program dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej. 122 tys. osób wzięło udział w 68 inicjatywach, w tym w 49 webinarach i spotkaniach informacyjnych.
- Program²⁷ ma na celu wymianę dobrych praktyk, doświadczeń i wiedzy pomiędzy pracownikami i pracownicami urzędów służby cywilnej.
- Urzędy także dzieliły się między sobą wiedzą organizując szkolenia, webinary lub inne wydarzenia, które odpowiadały na potrzeby ich pracowników i pracownic. Szkolenia były prowadzone przez trenerki i trenerów służby cywilnej.

➡ **Organizacja szkoleń**

- Plany szkoleń dla pracowników urzędów na 2025 r. przygotowała połowa instytucji. Plany przygotowały głównie: ministerstwa z KPRM, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie. 48% urzędów terenowych²⁸ przygotowało plany szkoleń w swoich urzędach. Z tych urzędów, które przygotowały plany, 84% zbadało przed tym potrzeby szkoleniowe.

²⁷ Więcej informacji o programie znajdziesz: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/program-dzielenia-sie-wiedza-w-sluzbie-cywilnej>

²⁸ Krajowa Administracja Skarbowa, wojewódzka administracja zespolona, powiatowa administracja zespolona, pozostała administracja niezespolona.

- Ewaluację szkoleń zewnętrznych przeprowadziło 31% urzędów, w tym 63% urzędów centralnych i wojewódzkich oraz tylko 29% urzędów terenowych. Oceny efektywności szkoleń na kolejnym etapie oceny²⁹ przeprowadziło tylko 8% urzędów, w tym 12% urzędów centralnych i wojewódzkich oraz 4% urzędów terenowych. Rekomendowany wzór Arkusza Indywidualnej Oceny Szkolenia stosowało tylko 25% urzędów i były to głównie: Krajowa Administracja Skarbowa, urzędy wojewódzkie, ministerstwa z KPRM i urzędy centralne.

➡ **Drugi rok dynamicznego wzrostu zainteresowania postępowaniem kwalifikacyjnym i wysokie wykorzystanie limitu mianowań**

- Do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej zgłosiło się o ponad 24% osób więcej niż rok wcześniej (podobna dynamika wzrostu utrzymuje się drugi rok z rzędu).
- Limit mianowań w służbie cywilnej wynosił 500 osób (wzrost w stosunku do poprzedniego roku o ok. 25%). Wykorzystano go w ok. 94%, co oznacza znaczący wzrost stopnia wykorzystania limitu w porównaniu z rokiem poprzednim (w 2024 r. – ok. 63%). Ostateczna liczba mianowań była uzależniona od liczby osób, które zakończyły postępowanie kwalifikacyjne z wynikiem uprawniającym do mianowania.
- Szef Służby Cywilnej mianował 468 osób. Byli to pracownicy i pracownice służby cywilnej, którzy ukończyli postępowanie kwalifikacyjne z wynikami uprawniającymi do mianowania (nie było wniosków o mianowanie

²⁹ Czyli np. po kilku miesiącach od ukończenia szkolenia.

absolwentów i absolwentek KSAP z 2025 r., ponieważ ukończyli oni kształcenie po okresie składania tych wniosków).

- Ok. 45% nowo mianowanych osób stanowili urzędnicy i urzędniczki zatrudnieni w terenowych jednostkach administracji rządowej (w tej grupie ponad 80% stanowiły osoby zatrudnione w Krajowej Administracji Skarbowej), a ok. 36% – w ministerstwach. Blisko 67% to urzędniczki. Oznacza to odwrócenie proporcji względem poprzedniego roku, w którym dominowali urzędnicy i urzędniczki ministerstw, a także dalszy wzrost udziału kobiet wśród nowo mianowanych.

Działania DSC KPRM

➤ System e-learningowy służby cywilnej:

- Wprowadziliśmy usprawnienia, które zwiększyły komfort korzystania z platformy przez użytkowników i użytkowniczki m.in.:
 - a) przyspieszyliśmy ładowanie kursów i poprawiliśmy stabilność działania poprzez uporządkowanie baz danych i mechanizmów logowania,
 - b) udoskonaliliśmy mechanizmy komunikacji, w tym powiadomienia e-mail i obsługę zgłoszeń,
 - c) zaktualizowaliśmy 10 kursów.

➤ Postępowanie kwalifikacyjne i mianowania w służbie cywilnej:

- Wzmocniliśmy proces mianowań poprzez szeroką, wielokanałową promocję postępowania kwalifikacyjnego (częściowo we współpracy z KSAP) – w tym celu wykorzystaliśmy m.in. serwisy rządowe, media społecznościowe, webinary, kurs e-learningowy, komunikację bezpośrednią z członkami i członkiniami korpusu służby cywilnej oraz dyrektorami i dyrektorkami generalnymi urzędów.

- KSAP unowocześnił konstrukcję sprawdzianu wiedzy oraz sprawdzianu umiejętności, dostosowując ich formułę do aktualnych wyzwań administracji rządowej, przy jednoczesnym zachowaniu obowiązujących ram prawnych.
- Zwiększyliśmy we współpracy z KSAP dostępność tego egzaminu – postępowanie kwalifikacyjne przeprowadziliśmy po raz pierwszy w 3 lokalizacjach (Warszawa, Kraków, Poznań), co przełożyło się na wzrost liczby kandydatów do ponad 1000 osób, tj. o 25% w porównaniu z ubiegłym rokiem.
- Istotnie wzrosła zdawalność egzaminu (ok. 47% wobec 28% w 2024 r.), co pozwoliło niemal w pełni wykorzystać limit mianowań na 2025 r. (468 z 500) – najwyższy poziom nowych mianowań od 2013 r. (z wyjątkiem 2019 r.).

➤ Program dzielenia się wiedzą:

- Podczas webinarów i spotkań omawialiśmy m.in.:
 - a) kompetencje miękkie, dobrostan, komunikacja, radzenie sobie ze stresem i emocjami, odporność psychiczna,
 - b) zarządzanie i rozwój kompetencji kierowniczych,
 - c) cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja, dezinformacja,
 - d) etyka w pracy urzędnika.
 - Na bieżąco aktualizowaliśmy bazę trenerów i trenerek służby cywilnej, dla których zorganizowaliśmy szkolenia doskonalące warsztat trenerski oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy.
- #### ➤ Forum HR:
- W 2025 r. zorganizowaliśmy 4 spotkania Forum HR, które dotyczyły:
 - a) zdrowia psychicznego,
 - b) zmian w narzędziach HR-owych,
 - c) wskaźników behawioralnych do kryteriów oceny,

d) cyfrowego opisu stanowiska pracy.

➤ **Program mentoringowy:**

- Przeprowadziliśmy pilotaż programu mentoringowego w 10 urzędach administracji rządowej.
- Przygotowaliśmy raport podsumowujący pilotaż, a także zestaw dobrych praktyk dla urzędów, które chcą wdrażać program mentoringowy:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/program-mentoringowy-w-sluzbie-cywilnej>

- Opracowaliśmy kompleksowy pakiet materiałów szkoleniowych dla przyszłych menterek i mentorów, osób mentorowanych oraz koordynatorek i koordynatorów programów mentoringowych.
- Przeszkoliliśmy 15 trenerek i trenerów z różnych urzędów służby cywilnej,

➤ **Opracowaliśmy narzędzie do tworzenia opisów stanowisk pracy, które powiązało opis z opcją wstępnego wartościowania.**

We współpracy z międzyresortowym zespołem ekspertów i ekspertek przygotowaliśmy ujednolicone i proste rozwiązanie, które przyspiesza przygotowywanie dokumentów, automatycznie wspiera wstępne wartościowanie oraz ułatwia organizację naborów, a jednocześnie podnosi jakość i spójność procesów kadrowych w całym korpusie służby cywilnej.

➤ **Grupa asesorów i asesorek w służbie cywilnej:**

- W 2025 r. asesorzy i asesorki w służbie cywilnej wspólnie z asesorami i asesorkami KSAP przeprowadzili łącznie 10 sesji AC w ramach badania kompetencji miękkich dla kandydatów i kandydatek do KSAP w 2 rekrutacjach – do kształcenia w trybie dualnym oraz stacjonarnym.

➤ **Doskonalenie zarządzania w ramach projektu TSI „Wdrożenie lub doskonalenie zarządzania procesowego jako przygotowanie**

do automatyzacji procesów w polskiej administracji publicznej”

- Projekt rozpoczął się we wrześniu 2025 r. i potrwa do 2027 r. Bierze w nim udział 28 urzędów. Dzięki projektowi urzędy będą mogły lepiej zarządzać procesami kadrowymi i przygotować je do automatyzacji.
- Przygotowaliśmy analizę stanu zarządzania procesami HR w urzędach. Wyniki analizy pozwolą ocenić poziom dojrzałości procesowej urzędów i wskazać obszary do poprawy³⁰.

³⁰ Więcej o projekcie:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/projekt-tsi>

Szczegółowe dane dotyczące szkoleń i rozwoju zawodowego przedstawia załącznik nr 4.7.

3.7 Oceny pracownicze

- ➡ Spadła liczba sporządzonych pierwszych ocen
- ➡ Spadła liczba osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej
- ➡ Utrzymują się proporcje ocen okresowych – przewaga ocen pozytywnych
- ➡ Wzrosła liczba ocen okresowych
- ➡ Utrzymują się wyzwania związane z systemem ocen okresowych

➡ Spadła liczba sporządzonych pierwszych ocen

- Liczba pierwszych ocen w służbie cywilnej spadła o 12% w porównaniu z 2024 r.
- Największe spadki, po odwróceniu ubiegłorocznego trendu, dotyczyły Krajowej Administracji Skarbowej oraz administracji zespolonej różnych szczebli.
- Znaczny spadek liczby przyznawanych pierwszych ocen jest rezultatem mniejszej liczby umów o pracę zawartych po raz pierwszy³¹ w służbie cywilnej w poprzednim roku. Ta różnica prawdopodobnie wpisuje się w szersze trendy, które wynikają ze zmian demograficznych i tendencji rynku pracy.
- Utrzymuje się proporcja liczby negatywnych pierwszych ocen (3%).

➡ Spadła liczba osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej

- Spadła (o 4,5%) liczba osób, które podejmują po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej. Widać jednak spowolnienie tego trendu w porównaniu do lat poprzednich.
- Odwrócenie tej tendencji widać zwłaszcza w Krajowej Administracji Skarbowej, po bardzo wyraźnym spadku w 2024 r.

➡ Utrzymują się proporcje ocen okresowych – przewaga ocen pozytywnych

- Rozkład poziomów ocen okresowych na poszczególnych poziomach od lat utrzymuje zbliżone proporcje.
- Najwięcej (50%) było przyznanych ocen okresowych na poziomie oczekiwania.
- Zdecydowana przewaga ocen pozytywnych – oceny negatywne stanowią tylko 0,39%.
- Wysoka liczba ocen na dwóch najwyższych poziomach - łącznie stanowią one 49,7% ocen okresowych, w tym 6,6% to oceny znacznie powyżej oczekiwań.

➡ Wzrosła liczba ocen okresowych

- W 2025 r. oceniający wystawili 56 770 ocen okresowych.
- Liczba ocen wzrosła w porównaniu z 2024 r. o 43%. Cykliczne wahania liczby ocen okresowych wynikają z tego, że co dwa lata wypada termin sporządzenia ocen dla dużej grupy osób, które były zatrudnione na czas nieokreślony w dniu wejścia w życie ustawy o służbie cywilnej w 2009 r.

➡ Utrzymują się wyzwania związane z systemem ocen okresowych

- Sporządzanie ocen pozostaje wyzwaniem dla oceniających, związanym z ich zaangażowaniem w proces oceny oraz jakością i użytecznością przekazywanej informacji zwrotnej.

³¹ Na podstawie art. 35 ust. 3 ustawy

- Sporządzanie ocen okresowych co 2 lata nie zapewnia regularnej informacji zwrotnej, przez co jej wpływ na rozwój pracowników i podnoszenie efektywności działania jest ograniczony.

Szczegółowe dane dotyczące ocen pracowniczych przedstawia załącznik nr 4.8.

3.8 Czas pracy

➤ Więcej przepracowanych godzin nadliczbowych

➤ Więcej nierozliczonych godzin nadliczbowych

➤ Więcej przepracowanych godzin nadliczbowych

- Członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej, którzy pracowali w 658 urzędach (37%) przepracowali prawie 713 tys. godzin nadliczbowych, czyli o ponad 72 tys. godzin więcej niż w 2024 r. (641 tys., tj. o 11% więcej),
- w godzinach nadliczbowych pracowała porównywalna liczba członków korpusu służby cywilnej – ok. 40 tys., w 2024 r. było ich ponad 38 tys.;
- najwięcej godzin nadliczbowych – ponad 295 tys. (41%) – ponownie wypracowali pracownicy Krajowej Administracji Skarbowej (w 2024 r. było to około 265 tys. godzin). Na drugim miejscu znajduje się wojewódzka administracja zespolona, w której wypracowano około 109 tys. godzin (106 tys. godzin w 2024).

➤ Więcej nierozliczonych godzin nadliczbowych

- Nie rozliczono 15% wypracowanych godzin nadliczbowych tj. 109 tys. godzin nadliczbowych (w 2024 r. 85 tys.):
- godzin nadliczbowych nie rozliczono w takiej samej liczbie urzędów jak w 2024 r. – 279;
- najczęstszą przyczyną nierozliczenia pracy w godzinach nadliczbowych w urzędach, które wykazały jej wystąpienie, było wystąpienie godzin nadliczbowych na koniec okresu rozliczeniowego (83%) oraz nadmiar obowiązków służbowych (69% urzędów);
- spośród nierozliczonych godzin nadliczbowych prawie 19 tys. godzin zrekompensowano przez wypłatę wynagrodzenia (w ten sposób

zrekompensowano około 17% nierozliczonych godzin nadliczbowych).

- W zakresie stosowanych systemów czasu pracy sytuacja wygląda podobnie jak w ubiegłym roku. Najwięcej urzędów stosowało podstawowy system czasu pracy – 1696 urzędów (97%). Najrzadziej stosowane są natomiast system skróconego tygodnia pracy i system weekendowy.

Działania DSC KPRM

- Wydłużone godziny pracy urzędów (deregulacja)
 - Do zespołu deregulacyjnego wpłynął wniosek strony społecznej dotyczący wprowadzenia bardziej elastycznych godzin pracy urzędów, tak aby obywatele i obywatelki mogli załatwić sprawy urzędowe.
 - Szefowa Służby Cywilnej zaleciła, aby każdy urząd wykonujący zadania związane z obsługą interesantów i interesantek był otwarty co najmniej w poniedziałek w godzinach od 8 do 18, o ile uwarunkowania lokalne nie determinują innego dnia.
 - Przeprowadziliśmy monitoring dotyczący wydłużonych godzin pracy urzędów w związku z obsługą interesantów i interesantek. Analiza obejmowała okres 5 miesięcy:
 - a) 92% urzędów wykonuje zadania związane z obsługą interesantów i interesantek;
 - b) 75% urzędów, które wykonują zadania związane z obsługą interesantów i interesantek posiada wydłużone godziny otwarcia urzędu;
 - c) 76% urzędów wykonuje te zadania w poniedziałki;
 - d) urzędy w wydłużonych godzinach w okresie badania obsłużyły średnio 51 interesantów i interesantek miesięcznie.

Szczegółowe dane dotyczące czasu pracy przedstawia załącznik nr 4.9.

3.9 Odpowiedzialność dyscyplinarna

- ➡ **Mniej wszczętych i umorzonych postępowań wyjaśniających**
- ➡ **Mniej wszczętych postępowań dyscyplinarnych**
- ➡ **Upomnienie na piśmie to najczęściej stosowana kara**
- ➡ **Podobna liczba urzędów ma komisję dyscyplinarną**

➡ **Mniej wszczętych i umorzonych postępowań wyjaśniających**

- Wszczęto 345 postępowań wyjaśniających – to o 33 mniej w porównaniu do 2024 r. (378)
- Najwięcej postępowań wyjaśniających wszczęto w Krajowej Administracji Skarbowej (93), o 35 mniej niż w poprzednim roku (128).
- Umorzono 170 postępowań wyjaśniających – to o 2 mniej niż w 2024 r. (172).
- Najwięcej postępowań wyjaśniających umorzono w Krajowej Administracji Skarbowej (59), wzrost do roku ubiegłego (47).

➡ **Mniej wszczętych postępowań dyscyplinarnych**

- Wszczęto 139 postępowań dyscyplinarnych – mniej niż w 2024 r. (156).
- Najwięcej postępowań dyscyplinarnych wszczęto w Krajowej Administracji Skarbowej (42), mniej niż w ubiegłym roku (60).

➡ **Upomnienia na piśmie to najczęściej stosowana kara**

- Uprawomocniło się 215 kar upomnienia na piśmie – to 83% wszystkich kar uprawomocnionych w 2025 r. W 2024 r. takich uprawomocnionych kar było 193.

➡ **Podobna liczba urzędów ma komisję dyscyplinarną**

- 78% urzędów, czyli podobnie jak w ubiegłym roku (77%), ma komisję dyscyplinarną.

Szczegółowe dane dotyczące odpowiedzialności dyscyplinarnej przedstawia załącznik nr 4.10.

3.10 Współpraca międzynarodowa Szefa Służby Cywilnej i DSC KPRM

- ➔ **Wzrost międzynarodowej aktywności polskiej administracji w związku z naszą prezydencją w EUPAN**
- ➔ **Rośnie liczba urzędników i urzędniczek z krajów Partnerstwa Wschodniego, którzy poznają polską administrację podczas wizyt studyjnych**
- ➔ **Stabilna obecność Polski na forach międzynarodowych**

➔ **Wzrost międzynarodowej aktywności polskiej administracji w związku z naszą prezydencją w EUPAN³²**

- W pierwszym półroczu 2025 r. kierowaliśmy pracami EUPAN w ramach polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej.
- Priorytetowymi tematami były: efektywność innowacyjnych polityk etycznych, rozwiązania wellbeing i work-life balance, zielona administracja, cyfryzacja usług publicznych i narzędzi HR, odpowiedzialne wykorzystanie sztucznej inteligencji, zarządzanie jakością w administracji.
- W 4 spotkaniach stacjonarnych uczestniczyło ponad 350 osób z krajów członkowskich UE, krajów kandydujących i stowarzyszonych z całej Europy oraz organizacji i instytucji międzynarodowych tj.: KE, OECD, SIGMA, EIPA, ReSPA. Gościliśmy ponad 80 prelegentów i prelegentek oraz mówców i mówczyń z całej Europy. Do najważniejszych wydarzeń należały Spotkanie Dyrektorów i Dyrektorek Generalnych EUPAN (27-28 maja 2025 r.) oraz 10. Europejska Konferencja Użytkowników CAF (10 kwietnia 2025 r.).
- Najważniejsze osiągnięcia i rezultaty³³:

³² <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/polska-prezydencja-w-eupan--konkretne-rezultaty-i-europejska-wspolpraca>

³³ Wszystkie rezultaty opublikowaliśmy na stronie EUPAN: <https://www.eupan.eu/2025/01/publications-by-the-polish-presidency/>

→ Dokument strategiczny EUPAN na lata 2025 – 2028, który wyznacza kierunki, priorytety i obszary współpracy EUPAN na kolejne trzy lata,

→ Rozszerzenie Sieci o Bośnię i Hercegowinę i nadanie jej statusu kraju obserwatora w EUPAN,

→ Raport z badania nt. "Innowacyjność i skuteczność polityk etycznych w centralnych administracjach publicznych w Europie",

→ Raport z badania nt. "Diagnoza funkcjonowania rozwiązań w zakresie dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w krajach sieci EUPAN"³⁴,

→ Zbiór najlepszych praktyk zarządczych w sektorze publicznym, wdrożonych dzięki zastosowaniu modelu Wspólnej Metody Oceny (CAF) w ramach publikacji „10th European CAF Users' Event under the Polish Presidency of the Council of the EU "Smart Governance: People-Centred, Efficiency-Driven", 10th April 2025, Warsaw".

→ Dwa biuletyny nt. dostępności oraz rozwoju kompetencji cyfrowych w administracjach publicznych.

→ Raport na zakończenie Polskiej Prezydencji w Sieci.

➔ **Rośnie liczba urzędników i urzędniczek z krajów Partnerstwa Wschodniego, którzy**

³⁴ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/jak-kraje-eupan-dbaja-o-well-being-i-work-life-balance-zobacz-raporty-z-badania>

poznają polską administrację podczas wizyt studyjnych³⁵

- We współpracy z KSAP i MSZ zorganizowaliśmy dwutygodniowe wizyty studyjne dla 16 urzędników i urzędniczek z Armenii, Azerbejdżanu, Mołdawii i Ukrainy. Uczestnicy i uczestniczki projektu m.in:
 - wzięli udział w szkoleniu o polskim systemie służby cywilnej,
 - pracowali nad praktycznymi aspektami służby cywilnej w dwuosobowych grupach wraz z polskimi urzędnikami w: MF, MFiPR, MKiŚ, MEN, BRPP, UKE, UTK,
 - poznali dobre praktyki PUW w Gdańsku z zakresu świadczenia usług publicznych.

➡ Stabilna obecność Polski na forach międzynarodowych

- Udział w pracach statutowych ciał zarządczych i nadzorczych organizacji międzynarodowych. Byliśmy aktywni podczas spotkań dyrektorów generalnych EUPAN, EIPA, PGC OECD, grup roboczych z zakresu etyki, zarządzania i zatrudnienia publicznego w ramach OECD i EUPAN.
- Promowaliśmy polskie dobre praktyki w służby cywilnej w ramach prac Grupy Eksperckiej PAG oraz sieci ENPE.

³⁵

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/podsumowali-smy-dwutygodniowy-program-wizyt-studyjnych-dla-urzednikow-panstw-partnerstwa-wschodniego>

3.11 Etyka – promocja kultury uczciwości

- ➡ Liczba urzędów, które zapewniają wsparcie w sytuacjach budzących wątpliwości etyczne utrzymuje się na podobnym poziomie
- ➡ Coraz więcej urzędów pomaga pracownikom i pracownicom zdobywać lub poszerzać wiedzę o etyce
- ➡ Więcej liderów i liderek podejmuje działania, by wzmacniać kulturę organizacyjną opartą na wartościach

➡ Liczba urzędów, które zapewniają wsparcie w sytuacjach budzących wątpliwości etyczne utrzymuje się na podobnym poziomie³⁶

- W 2025 r. doradczyni lub doradca ds. etyki byli powołani w 506 urzędach (ponad 30% z urzędów, które odpowiedziały na to pytanie, i 29% urzędów w całym korpusie), w których zatrudnieni są członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej.
- Doradcy i doradczynie ds. etyki udzielili 1 441 osobom porad w sytuacji etycznie wątpliwej lub trudnej. Zrealizowali dodatkowo 577 innych działań³⁷, które wzmacniały kulturę uczciwości w urzędach.
- 95 urzędów zadeklarowało funkcjonowanie alternatywnego mechanizmu wsparcia

³⁶ Dane w tym zakresie przekazało nam 1668 urzędy.

Zgodnie ze standardami zzj, każda dyrektorka i dyrektor generalny/ kierowniczka i kierownik urzędu jest zobowiązana/y wspierać pracowniczkę i pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowywać i upowszechniać odpowiednie procedury lub tworzyć w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewniać mu odpowiednie warunki pracy).

³⁷ Np. przeprowadzali szkolenia wewnętrzne, udostępniali wygaszacze ekranów, ulotki i plakaty nawiązujące do zasad etyki, upowszechniali (np. poprzez Intranet) zasady oraz zalecenia Szefowej Służby Cywilnej, razem z kierownictwem przypominali pracownikom znaczenie zasad etyki i uczciwości (np. podczas spotkań z pracownikami), rozsyłali maile z poszczególnymi zasadami, promowali zakładkę Serwisu Służby Cywilnej "Etyka w Urzędzie", informowali o webinarach i szkoleniach dostępnych dla pracowników.

pracowników i pracownic w sytuacjach etycznie wątpliwych lub trudnych³⁸, w tym 53 urzędy zadeklarowały taki mechanizm jako wsparcie dodatkowe względem ustanowienia funkcji doradczyni lub doradcy.

➡ Coraz więcej urzędów pomaga pracownikom i pracownicom zdobywać lub poszerzać wiedzę o etyce³⁹

- Etyka jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej w 1 208 urzędach, w których zatrudnione są członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej. W porównaniu z rokiem 2024 liczba ta wzrosła o 3,6 p.p.
- Podobna liczba urzędów zapewniła w roku ubiegłym szkolenia z zakresu z etyki. Jednak w porównaniu z rokiem 2024, liczba szkoleń wyraźnie wzrosła z 3 423 w roku 2024 do 5 654 w 2025 (tj. o 65 p.p.). Wzrosła również liczba szkoleń dla osób zajmujących wyższe stanowiska z 368 do 399 szkoleń (o ok. 8 p.p.).

³⁸ Np. zapewnienie możliwości konsultacji m.in. z psychologiem, pełnomocnikiem ds. równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji, osobami odpowiedzialnymi za ochronę praw człowieka, mediatorami, zatrudnionymi w urzędzie radcami prawnymi, powoływanymi w urzędzie koordynatorami ds. nieprawidłowości i pełnomocnikami ds. etyki.

³⁹ Zgodnie z zaleceniem SSC w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej, urzędy włączają etykę do programu służby przygotowawczej jako element obowiązkowy. Dodatkowo pracowniczki i pracownicy mają zapewniony regularny dostęp (co 3-4 lata) do szkoleń z zakresu etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów.

- **Więcej liderów i liderek podejmuje działania, by wzmocnić kulturę organizacyjną opartą na wartościach.**
- W 236 urzędach przeprowadzono w pełni anonimową samoocenę kultury uczciwości organizacji⁴⁰ (w porównaniu z 208 w roku ubiegłym). Uczestniczyło w niej ponad 8 920 członków i członkiń korpusu służby cywilnej. Jednocześnie odsetek urzędów, które w ciągu ostatnich 3 lat badały poziom znajomości zasad, wzrósł o ok. 4,5 p.p. w porównaniu z 2024 r. W urzędach, które prowadziły badania, 86,65% ocen wskazywało na bardzo dobrą lub dobrą⁴¹ znajomość zasad (w 2024 r. – 85,95)⁴².
- 1 259 urzędów realizowało działania, aby wzmocnić pozytywny wizerunek profesjonalnej służby cywilnej (wzrost o 1 p.p.).
- 1 176 urzędów w służbie cywilnej zadeklarowało funkcjonowanie procedury, która ma na celu przeciwdziałanie mobbingowi⁴³.
- Urzędy wydały 1 812 zgód na dodatkowe zatrudnienie, z czego 1 275 dotyczyło pracowników, 208 – urzędników, a 329 – osób zajmujących wyższe stanowiska w korpusie. W odpowiedzi na złożone wnioski udzielono łącznie 21 odmów, w tym 14 dla pracowników,

3 dla urzędników lub urzędniczek oraz 4 dla osób zajmujących wyższe stanowiska.

- Urzędy wydały 1 478 zgód na dodatkowe zarobkowanie, w tym 763 dla urzędników oraz 715 dla osób zajmujących wyższe stanowiska. Na wniosek w tej sprawie udzielono łącznie 11 odmów, w tym 5 dla urzędników oraz 6 dla osób zajmujących wyższe stanowiska.
- Kwestie naruszania zasad były przedmiotem większości działań dyscyplinujących w urzędach⁴⁴.
- Podobnie jak w roku ubiegłym spośród zasad etyki korpusu najczęściej analizowano możliwość naruszenia zasady rzetelności i godnego zachowania. Z kolei spośród zasad służby cywilnej - możliwość naruszenia zasady legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji a także zasady profesjonalizmu czy odpowiedzialności za działania lub zaniechanie.

Działania DSC KPRM

- Wsparcie doradców i doradczyń ds. etyki w służbie cywilnej:
 - w ramach trzech spotkań zespołu⁴⁵ omawialiśmy wyzwania, które wiążą się z tą funkcją oraz narzędzia pracy doradców i doradczyń ds. etyki,
 - wypracowaliśmy projekt aktualizacji standardów pracy doradców i doradczyń ds. etyki w służbie cywilnej⁴⁶,

⁴⁰ Zgodnie z ww. zaleceniem, urzędy co 2-3 lata przeprowadzają regularną, anonimową samoocenę uczciwości organizacji wśród pracowników.

⁴¹ Ocena „bardzo dobry” oznacza, że znajomość zasad zadeklarowało powyżej 85% pracowników i pracownic.

⁴² Wg danych z monitoringu wybranych zasad służby cywilnej. Więcej: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/znajomosc-i-przestrzeganie-zasad-w-korpusie--podsumowanie-ii-edycji-monitoringu-2025>

⁴³ Zgodnie ze standardami ZZI każda dyrektorka i dyrektor generalny/ kierowniczka i kierownik urzędu jest zobowiązana/y określić procedurę antymobbingową i przeprowadzać jej cykliczny przegląd.

⁴⁴ 89,3% upomnień na piśmie, 76,81% postępowań wyjaśniających oraz 90,65% postępowań dyscyplinarnych.

⁴⁵ Więcej informacji:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/zespol-doradcow-ds-etyki-w-sluzbie-cywilnej>. Obok „statutowych” półrocznych spotkań zespołu, dodatkowo 18 września podsumowaliśmy online uwagi zespołu do standardów pracy doradców i doradczyń ds. etyki.

⁴⁶ 2 Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów pracy doradców i doradczyń ds. etyki w służbie cywilnej z 2 grudnia 2025 r.:

- łącznie ponad 820 osób - nowych doradców i doradczyń oraz przedstawicieli i przedstawicielek urzędów, w których jeszcze taka funkcja nie została ustanowiona - uczestniczyło w 4 spotkaniach informacyjnych online na temat funkcji doradcy/doradczyni ds. etyki i sposobów realizacji ich zadań.
- Szkolenia:
 - blisko 7000 osób uczestniczyło w 4 webinarach nt. etyki w służbie cywilnej, które przeprowadziliśmy w ramach PDW,
 - zaktualizowaliśmy trzy kursy e-learningowe.
- Monitoring zasad:
 - 1208 urzędów wzięło udział w II edycji cyklicznego monitoringu wybranych zasad służby cywilnej⁴⁷.
 - we współpracy z dyrektorami i dyrektorkami generalnymi oraz kierownikami i kierowniczkami urzędów wyjaśnialiśmy wątpliwości, które dotyczyły właściwego rozumienia i przestrzegania zasad służby cywilnej, zasad etyki korpusu oraz obowiązków członków korpusu.
- Promocja zasad:
 - przeprowadziliśmy kampanię informacyjno-promocyjną w mediach społecznościowych „Rok z etyką”. Przez 18 tygodni promowaliśmy zasady służby cywilnej i zasady etyki wśród członków i członkiń korpusu służby cywilnej, jak i szerzej – wśród obywateli i obywaterek.

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/zalecenie-szefa-sluzby-cywilnej-w-sprawie-standardow-pracy-doradcy-ds-etyki>.

⁴⁷ Badanie prowadzimy od 2024 roku w odpowiedzi na wniosek Najwyższej Izby Kontroli:

<https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/sluzba-cywilna-isluzbazagraniczna.html>. Więcej:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/znajomosc-i-przestrzeganie-zasad-w-korpusie--podsumowanie-ii-edycji-monitoringu-2025>.

Szczegółowe dane dotyczące etyki przedstawia załącznik nr 4.11.

3.12 Wizerunek, komunikacja i prosty język

➡ Spadła liczba urzędów, które podejmują działania promocyjne.

➡ Sposób komunikacji urzędów z obywatelkami i obywatelami pozostaje wyzwaniem

➡ Spadła liczba urzędów, które podejmują działania promocyjne

- W ubiegłym roku ponad 72% urzędów podejmowało działania, które promowały służbę cywilną, administrację publiczną i swój urząd. W 2024 r. takich urzędów było 79%.
- Mimo takiego wyniku służba cywilna jest coraz bardziej rozpoznawalna. 28% społeczeństwa trafnie kojarzy służbę cywilną z urzędami i pracą urzędnika (w 2024 r. 22%).
- Tak jak w 2023 r. i 2024 roku w promocję zaangażowały się wszystkie ministerstwa, KPRM, urzędy centralne i wojewódzkie oraz KAS i zdecydowana większość pozostałych urzędów.
- 58% urzędów, które deklarowały działania promocyjne posiada konta w mediach społecznościowych,
- 52% urzędów organizowało wolontariaty oraz bezpłatne staże i praktyki. Z tej formy zdobywania doświadczenia skorzystało ponad 7800 osób.
- 24% urzędów organizowało staże i praktyki płatne (finansowane z różnych źródeł, w tym zewnętrznych). Skorzystało z nich blisko 2300 osób.
- 37% urzędów współpracowało ze szkołami wyższymi.
- 29% organizowało dni otwarte i podejmowało inne inicjatywy promujące pracę urzędu
- 26% brało udział w targach pracy. Blisko 330 urzędów zaprezentowało swoje stoiska na

targach pracy ponad 780 razy w ciągu ubiegłego roku.

- W działania promocyjno-komunikacyjne największy odsetek urzędów angażował się w województwach opolskim (84%), mazowieckim (81%) i małopolskim (76%). Najmniejsze zaangażowanie wykazywały urzędy z województwa zachodnio-pomorskiego (60%) i dolnośląskiego (63%).

➡ Sposób komunikacji urzędów z obywatelkami i obywatelami pozostaje wyzwaniem

- Mimo tego, że 66% urzędów zadeklarowało wdrażanie zasad prostego języka (spadek o 3 % w porównaniu z 2024 r.) zaledwie 38% społeczeństwa zgadza się ze stwierdzeniem, że członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej w pismach urzędowych i komunikatach używają prostego i zrozumiałego języka. Przeciwnego zdania jest aż 49%.
- 80% z urzędów, które zadeklarowało wprowadzenia prostego języka upowszechniło wśród pracowników i pracowniczek zalecenie pt. "Upowszechnianie prostego języka. Zalecenie Szefa Służby Cywilnej".
- Ponad 35% wprowadziło wzory pism zgodne z zaleceniami.
- W 9% urzędów funkcjonował lider lub liderka prostego języka. Tyle samo urzędów organizowało wśród pracowników i pracowniczek akcje promujące zasady prostego języka (np. w intranecie).

- Urzędy zorganizowały blisko 300 szkoleń z zasad prostego języka, które przeprowadzili trenerzy i trenerki wewnętrzni i ponad 270, które poprowadzili eksperci i ekspertki zewnętrzni.
- Prosty język wdrażają KPRM, wszystkie ministerstwa, urzędy wojewódzkie i jednostki KAS oraz 84% urzędów centralnych. Najmniej urzędów wprowadza jego zasady w powiatowej administracji zespolonej (61%) i w pozostałej administracji niezespolonej (68%).
- Proporcjonalnie najwięcej urzędów zadeklarowało, że wdrażało prosty język w województwie opolskim (77%), świętokrzyskim (74%) i mazowieckim, śląskim oraz wielkopolskim (71%) – najmniej w województwach zachodniopomorskim (51%), dolnośląskim i łódzkim (57%).

Działania DSC KPRM

- Wizerunek i komunikacja:
 - Szefowa służby cywilnej oraz przedstawiciele i przedstawicielki DSC KPRM odwiedzili wszystkie urzędy wojewódzkie (pierwszy urząd w grudniu 2024 r., ostatni w grudniu 2025 r.). W trakcie tych wizyt spotykaliśmy się z pracownikami i pracowniczkami urzędów oraz studentami i studentkami lub uczniami i uczennicami.
 - Byliśmy aktywni w mediach tradycyjnych, w szczególności o charakterze lokalnym.

- Uruchomiliśmy projekt edukacyjny „Ambasadorzy i ambasadorki służby cywilnej”, za pomocą którego przybliżamy młodym osobom, czym zajmuje się administracja rządowa. Dzięki temu uczennice i uczniowie mogą poznać funkcjonowanie służby cywilnej bezpośrednio od jej pracowników i pracowniczek.
- Współorganizowaliśmy Targi Pracy sektora publicznego w siedzibie KPRM, które przyciągnęły tłumy zainteresowanych pracą dla państwa.
- 2025 rok to kolejny znaczący wzrost odwiedzin Serwisu Służby Cywilnej. W ubiegłym roku zanotowaliśmy 1 385 990 odsłon (wzrost o 8,4% r/r) oraz 839 325 wizyt (wzrost o 7,7% r/r).
- Zwiększyliśmy swoje zasięgi w internecie. W 2025 r. przybyło ponad 25 tys. obserwujących profil „Służba cywilna” w serwisie LinkedIn.
- Prosty język:
 - Prace kontynuuje nieformalna grupa złożona z ekspertów i ekspertek pracujących w administracji rządowej. W I połowie 2026 r. przedstawi uniwersalne materiały szkoleniowe z zakresu prostego języka, które będą ogólnodostępne dla wszystkich urzędów. Będą to m.in.:
 - a) prezentacja wraz ze scenariuszem szkolenia,
 - b) podręcznik lidera/liderki,
 - c) szablony pism z elementami prostego języka.

Szczegółowe dane dotyczące wizerunku, komunikacji i prostego języka przedstawia załącznik nr 4.12.

4. Tabele i wykresy

4.1 Stan realizacji zadań zaplanowanych na 2025 rok

Nazwa zadania	Wskaźnik	Opis wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość zrealizowana
Zatrzymać wartościowych i przyciągnąć nowych pracowników, aby sprawnie realizować zadania państwa	Wskaźniki produktu			
	Liczba wydarzeń z udziałem SSC lub DSC takich jak targi pracy, spotkania z uczniami i studentami oraz osobami, które poszukują pracy	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę bezpośrednich spotkań szefowej służby cywilnej lub jej przedstawicieli z osobami, które są zainteresowane pracą w służbie cywilnej	10	25
	Liczba nowelizacji ustawy o służbie cywilnej, które wejdą w życie	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia wejście w życie przepisów ustawy z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw ⁴⁹ , odnoszących się do naboru do służby cywilnej, w tym dot. systemu teleinformatycznego, uproszczenie zasad ogłaszania naborów także dla osób nieposiadających obywatelstwa polskiego, skrócenie terminu składania dokumentów, rezygnacja z publikowania ogłoszeń o naborach i ich wynikach w miejscu powszechnie dostępnym w urzędzie.	1	0 ⁵⁰
	Liczba uruchomionych systemów teleinformatycznych do prowadzenia naboru do służby cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia oddanie do użytku systemu rekrutacje.gov.pl, który umożliwia prowadzenie naborów w formie elektronicznej	1	0 ⁵¹
	Liczba udostępnionych pracownikom komórek kadrowych poradników na temat naboru do służby cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę udostępnionych poradników w elektronicznej wersji na stronie Serwisu Służby Cywilnej	1	1

⁴⁹ Ustawa z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1195).

⁵⁰ Warunkiem wejścia w życie przepisów jest opublikowanie przez Prezesa Rady Ministrów komunikatu o gotowości do uruchomienia systemu teleinformatycznego rekrutacje.gov.pl. System ten nie był gotowy w 2025 r., więc komunikat nie został opublikowany.

⁵¹ Cel został zrealizowany częściowo, w 2025 roku podpisaliśmy umowę z kluczowym wykonawcą (utrzymania i rozwoju), a także rozpoczęliśmy przygotowanie do produkcyjnego uruchomienia systemu.

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Nazwa zadania	Wskaźnik	Opis wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość zrealizowana
	Wskaźniki rezultatu			
	Poziom zadowolenia z pracy w służbie cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia średnią ocenę wyrażoną przez członków korpusu w ramach ankiety „Twoja służba cywilna” w skali 1-6	4,5	b/d ⁵²
	Średnia liczba ofert w naborze	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia wzrost średniej liczby ofert na nabór o 2 oferty w porównaniu do 2024 r.	14 ofert na nabór	16 ofert na nabór
Efektywnie zarządzać służbą cywilną	Wskaźniki produktu			
	Liczba przedsięwzięć, w które będą zaangażowani asesorzy w służbie cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia udział asesorów w projektach z wykorzystaniem oceny zintegrowanej	2	2
	Liczba przedsięwzięć, które promują zdrowie psychiczne pracowników	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia webinary o zdrowiu psychicznym dla członków korpusu służby cywilnej, objęcie patronatu nad przedsięwzięciami, które promują zdrowie psychiczne, promowanie zdrowia psychicznego w mediach społecznościowych i w serwisie służby cywilnej	3	4
	Liczba przedsięwzięć, które promują rozwiązania z zakresu równowagi życia zawodowego z prywatnym	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia organizację konkursu SSC na najlepsze praktyki WLB, publikację i promocję raportu o rozwiązaniach WLB w sieci EUPAN oraz przewodnika po dobrych praktykach WLB w sieci EUPAN, spotkania ze studentami, kampanię promującą WLB w mediach społecznościowych i w serwisie służby cywilnej	4	4
	Przygotowany i upowszechniony program szkoleniowy/ menedżerski	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia zebranie dobrych praktyk, przygotowanie materiałów, utworzenie zakładki nt. programu i zorganizowanie spotkania promocyjno-informacyjnego.	4	0 ⁵³

⁵² Badanie jest realizowane w cyklu dwuletnim. Najbliższe zostało zaplanowane na 2026 r.

⁵³ Realizacja zadania rozpoczęła się w 2025 r. i będzie kontynuowana w ramach wdrażania SZZL.

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Nazwa zadania	Wskaźnik	Opis wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość zrealizowana
	Przygotowany i upowszechniony program mentoringowy	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia podsumowanie pilotażu, przygotowanie materiałów, utworzenie zakładki nt. mentoringu i zorganizowanie spotkania, które podsumowuje pilotaż.	4	6 ⁵⁴
	Liczba uczestników i uczestniczek szkoleń centralnych	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia osoby, które wzięły udział w szkoleniach centralnych w służbie cywilnej	20 000	14 098 ⁵⁵
	Liczba uczestników i uczestniczek wydarzeń zorganizowanych w ramach Programu dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia osoby, które wzięły udział w szkoleniach/ webinarach/ spotkaniach i innych inicjatywach w ramach Programu dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej	30 000	122 137
	Liczba nowych kursów udostępnionych w Systemie e-learningowym służby cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika obejmuje liczbę nowych kursów e-learningowych udostępnionych w Systemie e-learningowym służby cywilnej	2	2
	Liczba badań dot. zatrudnienia lub wynagrodzeń w urzędach	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia badania na temat zatrudnienia lub wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej	2	2
Wskaźniki rezultatu				
	Odsetek urzędów, które wdrożyły lub zmodyfikowały dotychczasowe narzędzia/rozwiązania HR	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia odsetek urzędów, które wdrożyły lub zmodyfikowały dotychczasowe narzędzia HR, spośród tych, które biorą udział w FHR	50%	69,56% ⁵⁶

⁵⁴ Działania: utworzona zakładka, przygotowane i upowszechnione podsumowanie (raport) oraz poradnik z dobrymi praktykami, zorganizowane spotkanie podsumowujące, opracowane pakiety materiałów szkoleniowych (trenerskich), przeszkolonych 15 trenerek i trenerów z prowadzenia szkoleń mentoringowych w służbie cywilnej.

⁵⁵ Liczba uczestników i uczestniczek szkoleń centralnych w formie szkoleń zdalnych przekroczyła liczbę zakładaną w Planie szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2025 rok. Natomiast w formie webinarowej wzięło udział mniej osób niż zostało zaplanowane. Osobom, które nie mogły uczestniczyć w webinarach i zgłosiły się do DSC KPRM, zostały udostępnione nagrania.

⁵⁶ Ankietę wysłano do 69 urzędów, które zapraszamy na spotkania FHR. Zwrot ankiet wyniósł 73,91%. Wartość obliczono w stosunku do wszystkich urzędów (czyli 69). Spośród urzędów, które wypełniły ankietę, 94% wprowadziło rozwiązania w co najmniej jednym z analizowanych obszarów. Najczęściej urzędy wdrażały działania w 2–4 obszarach spośród 7 wskazanych w ankiecie. Najczęściej wskazywały: dobrostan i zdrowie psychiczne pracowników (66,67%), wizerunek urzędu jako dobrego pracodawcy (60,78%), nabory i narzędzia motywacyjne (56,86%), onboarding i exit interview (54,90%).

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Nazwa zadania	Wskaźnik	Opis wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość zrealizowana
	Odsetek uczestników i uczestniczek wydarzeń zorganizowanych w ramach Programu dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej, którzy/które zdobyli/zdobyły nową wiedzę	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia odsetek osób, które uczestniczyły w wydarzeniach zorganizowanych w ramach Programu dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej i zaznaczyły w ankiecie oceny wydarzenia, że zdobyły nową wiedzę	80%	96,83%
	Odsetek uczestników i uczestniczek szkoleń centralnych w służbie cywilnej, którzy/które zdobyli/zdobyły nową wiedzę	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia odsetek osób, które uczestniczyły w szkoleniach centralnych w służbie cywilnej i zaznaczyły w arkuszu indywidualnej oceny szkolenia, że zdobyły nową wiedzę	80%	96,91%
	Liczba zaświadczeń wystawionych w Systemie e-learningowym służby cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika obejmuje liczbę zaświadczeń wystawionych w Systemie e-learningowym służby cywilnej, czyli liczbę użytkowników /użytkowniczek kursów e-learningowych, którzy/które podnieśli/podniosły swoją wiedzę i zaliczyły kurs	35 000	34 503 ⁵⁷
Promować wśród członków k.s.c. postawy i wartości, które wspierają wypełnienie konstytucyjnej misji służby cywilnej Podnoszenie kompetencji członków korpusu Wzmocnienie kultury uczciwości	Wskaźniki produktu			
	Liczba wydarzeń edukacyjnych w celu zwiększenia wiedzy nt. obowiązków, zasad i szeroko rozumianej etyki wśród członków korpusu służby cywilnej	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę przeprowadzonych webinarów z zakresu etyki w służbie cywilnej	4	4
	Liczba zaktualizowanych kursów e-learningowych nt. etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę zaktualizowanych kursów e-learningowych z zakresu etyki, które są udostępnione w Systemie e-learningowym służby cywilnej	3	3
	Liczba działań w celu wsparcia doradców i doradczyń ds. etyki w służbie cywilnej w realizacji zadań, które wynikają z powierzonej funkcji	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę spotkań i webinarów dla doradców i doradczyń ds. etyki	5	7
		Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę aktualizacji zalecenia ssc w zakresie standardów pracy doradcy ds. etyki	1	1
	Liczba działań w celu promocji zasad służby cywilnej i zasad	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę postów z zakresu etyki w mediach społecznościowych	20	23

⁵⁷ W 2025 r. wskaźnik osiągnięto na poziomie 98,6% wartości prognozowanej. Dla porównania, w 2024 r. wskaźnik wyniósł 34 718, natomiast w 2023 r. – 30 001. Analiza danych wskazuje na utrzymujący się wysoki poziom realizacji wskaźnika. Po istotnym wzroście w 2024 r. w porównaniu z 2023 r., w 2025 r. nastąpiła stabilizacja wartości wskaźnika na zbliżonym poziomie.

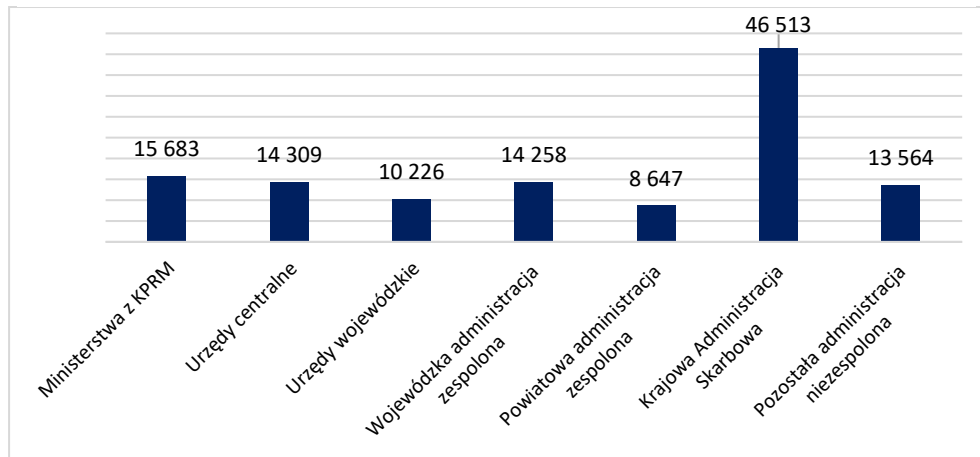
Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Nazwa zadania	Wskaźnik	Opis wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość zrealizowana
	etyki korpusu służby cywilnej w mediach społecznościowych			
	Liczba działań w celu monitoringu znajomości i przestrzegania zasad służby cywilnej i zasad etyki w korpusie służby cywilnej.	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę przeprowadzonych monitoringów z zakresu etyki	1	1
	Wskaźniki rezultatu			
	Odsetek uczestników webinarów z zakresu etyki, którzy deklarują zdobycie nowej wiedzy	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia odsetek osób, które uczestniczyły w webinarach z etyki i zaznaczyły w ankiecie oceny wydarzenia, że zdobyły nową wiedzę	80%	98,01%
	Odsetek urzędów w służbie cywilnej, które deklarują ustanowienie funkcji doradcy / doradczyni ds. etyki	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia odsetek urzędów, które zadeklarowały powołanie doradcy/doradczyni ds. etyki w służbie cywilnej	30%	29% ⁵⁸

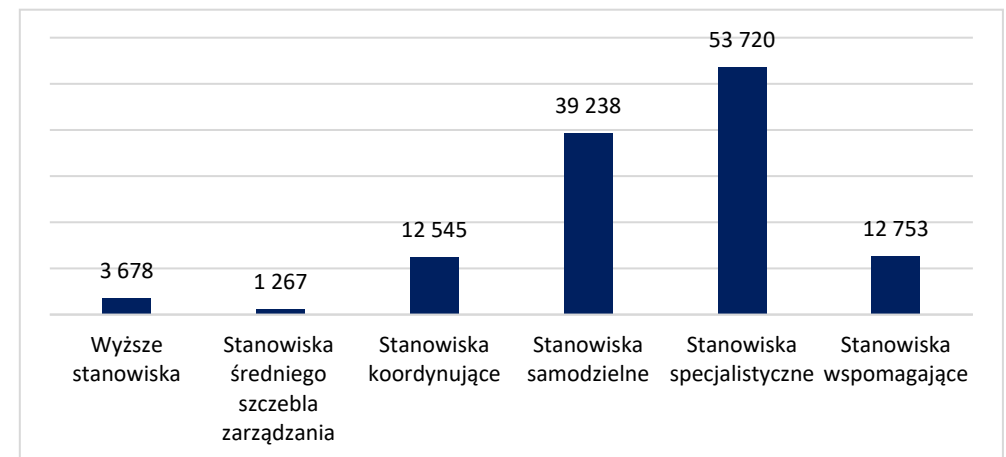
⁵⁸ Wzrost liczby urzędów z doradcą ds. etyki, jednak poniżej zakładanej wartości wskaźnika

4.2 Zatrudnienie⁵⁹

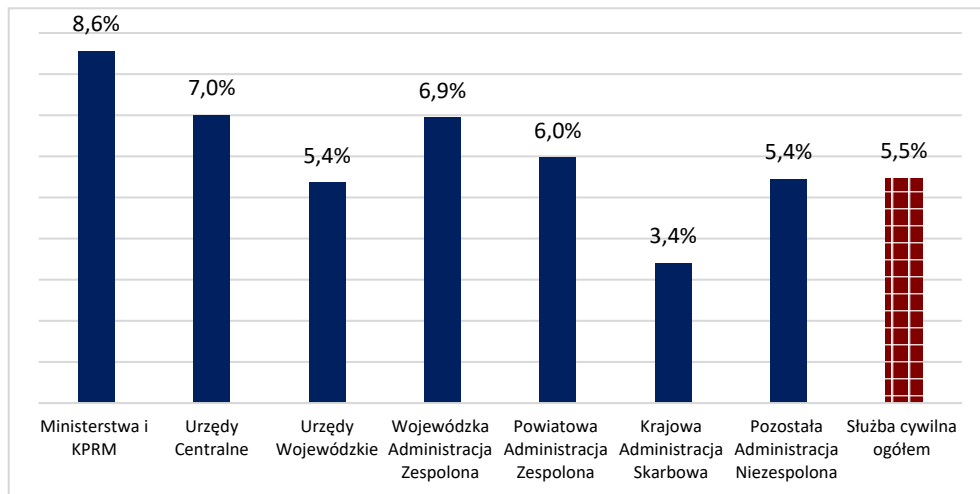
Zatrudnienie przeciętne według kategorii urzędów w 2025 r. (w etatach)



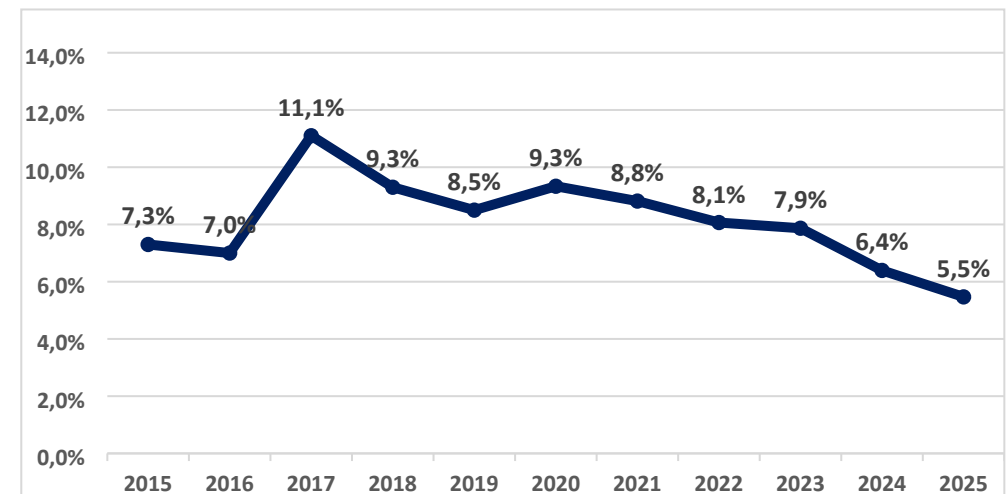
Zatrudnienie przeciętne według grup stanowisk w 2025 r. (w etatach)



Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) według kategorii urzędów w 2025 r.

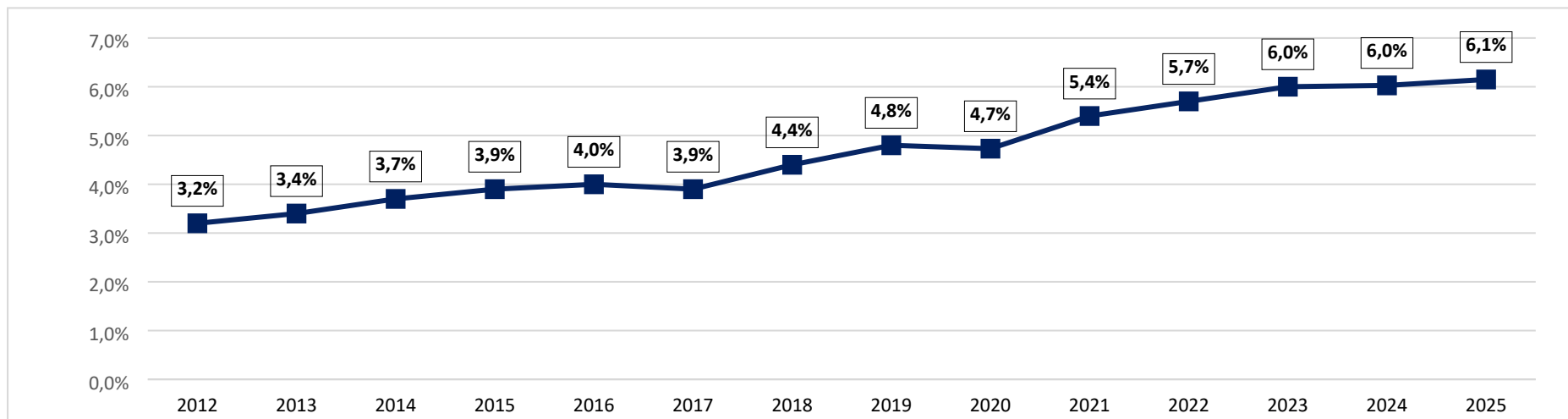


Wskaźnik fluktuacji (odejść) w latach 2015-2025

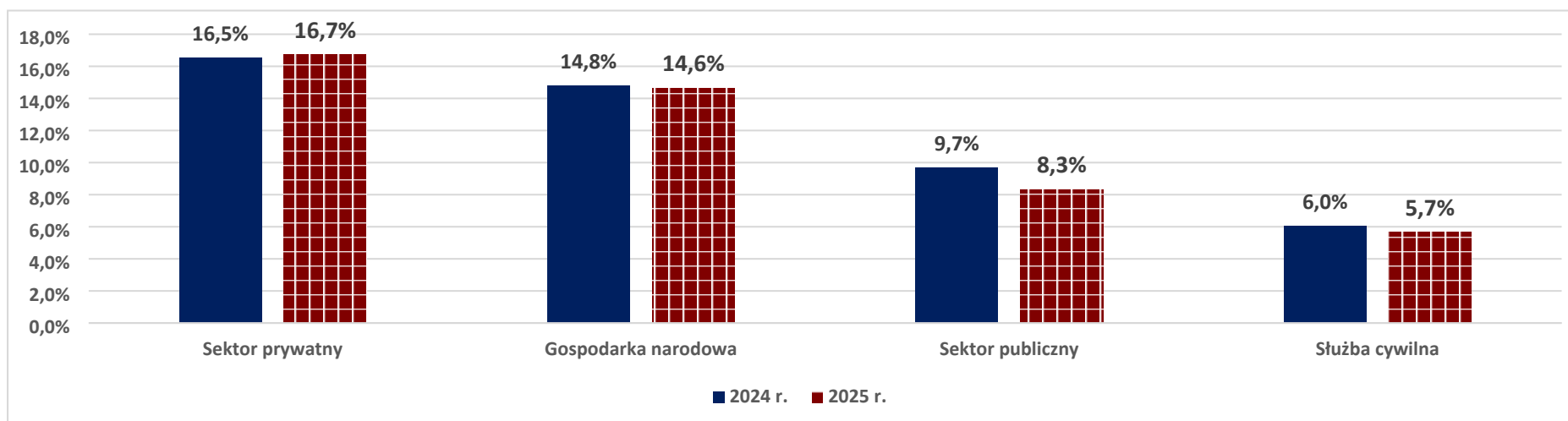


⁵⁹ Dane zawarte w sprawozdaniu opracowano na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów o zatrudnieniu i wynagrodzeniach w 2025 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą ulec zmianie.

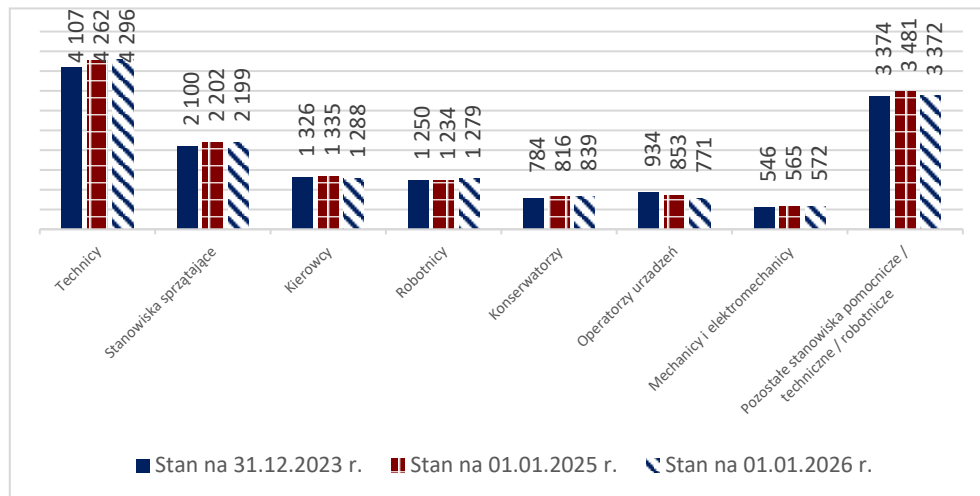
Udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w latach 2012-2025



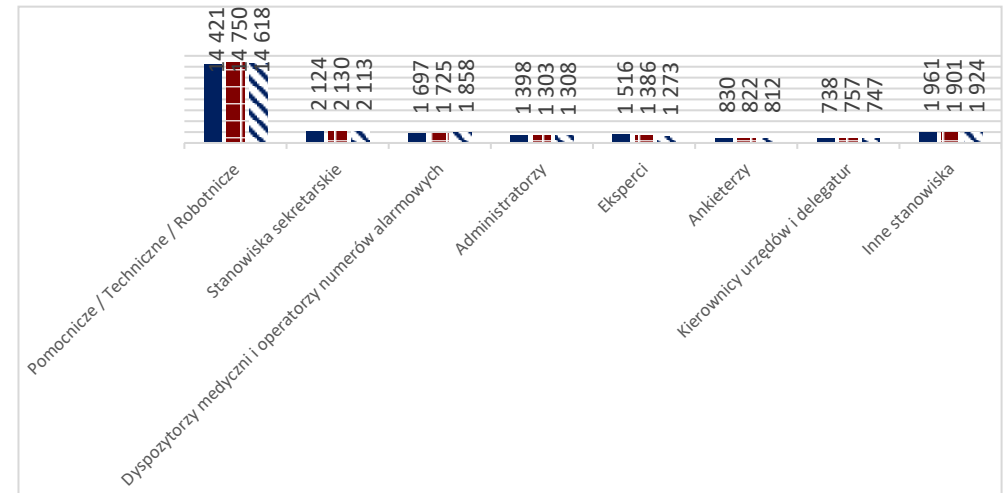
Udział zatrudnienia osób do 29 lat w służbie cywilnej na tle rynku pracy w latach 2024-2025



Zatrudnienie na stanowiskach pomocniczych / technicznych / robotniczych



Zatrudnienie na wybranych stanowiskach poza służbą cywilną



Zatrudnienie na stanowiskach „Administratorów”

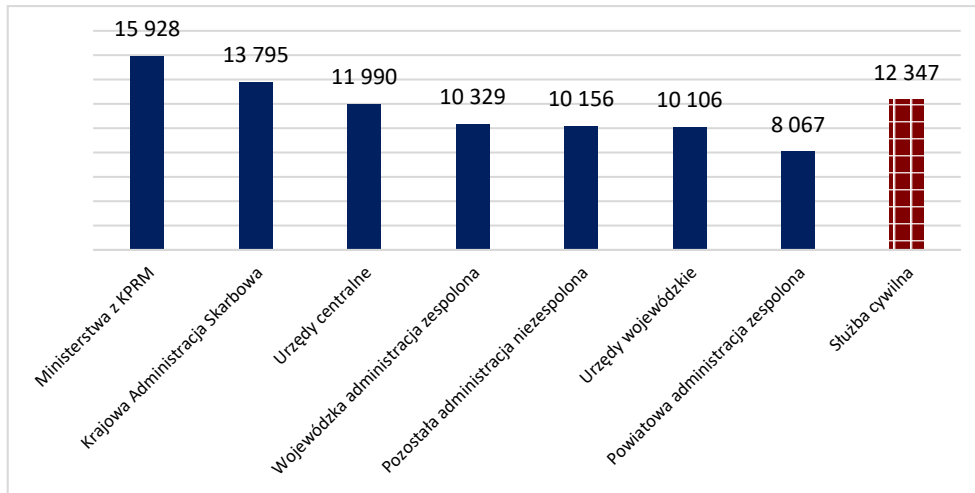
Kategoria urzędu	31.12.2023 r.	01.01.2025 r.	01.01.2026 r.	Zmiana
Ministerstwa z KPRM	401	373	360	-41
Urzędy centralne	206	175	149	-57
Urzędy wojewódzkie	620	598	652	32
Wojewódzka administracja zespólona	69	62	63	-7
Powiatowa administracja zespólona	10	5	6	-4
Krajowa Administracja Skarbowa	18	19	12	-6
Pozostała administracja niezespólona	75	70	67	-9
Razem	1 398	1 303	1 308	-90

Zatrudnienie na stanowiskach „Ekspertów”

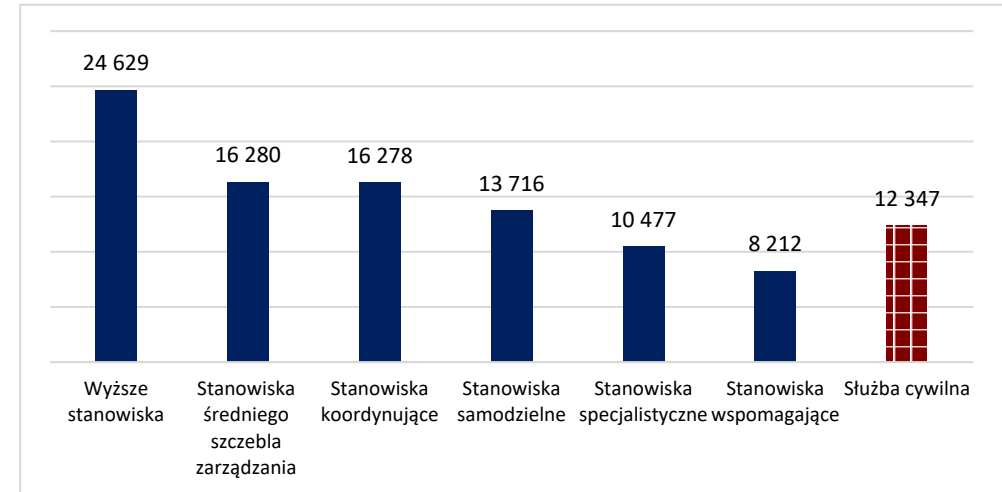
Kategoria urzędu	31.12.2023 r.	01.01.2025 r.	01.01.2026 r.	Zmiana
Ministerstwa z KPRM	718	624	597	-122
Urzędy centralne	327	292	286	-40
Urzędy wojewódzkie	284	287	225	-59
Wojewódzka administracja zespólona	66	71	68	2
Powiatowa administracja zespólona	9	9	7	-1
Krajowa Administracja Skarbowa	20	13	12	-8
Pozostała administracja niezespólona	92	89	78	-15
Razem	1 516	1 386	1 273	-243

4.3 Wynagrodzenia⁶⁰

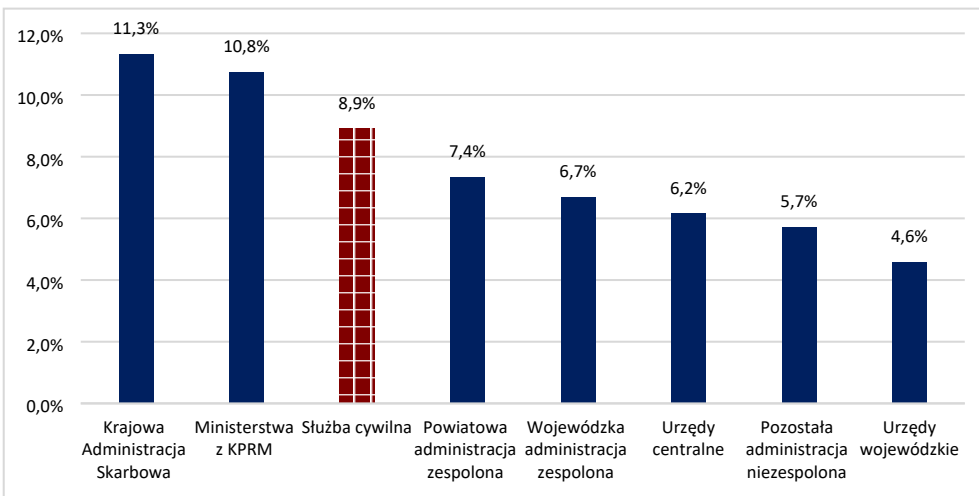
Przeciętne wynagrodzenia całkowite według kategorii urzędów w 2025 r. (w zł, brutto)



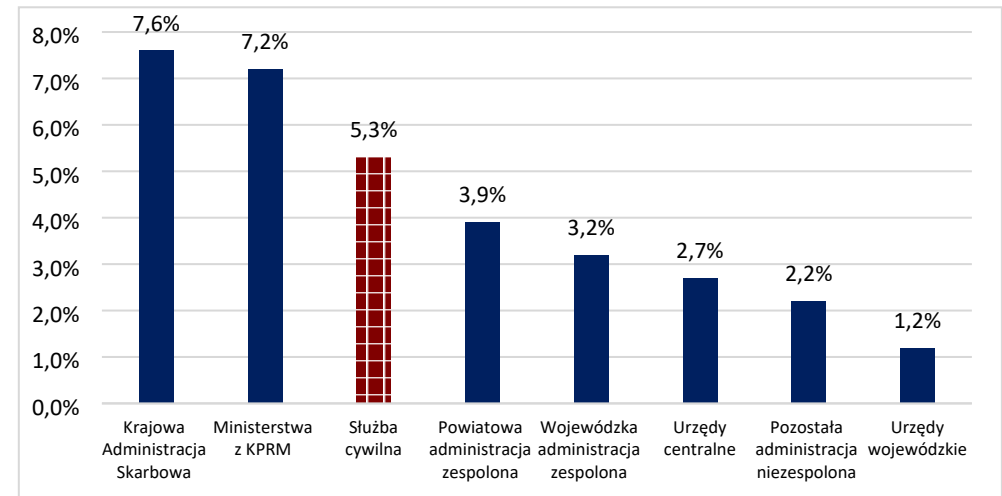
Przeciętne wynagrodzenia całkowite według grup stanowisk w 2025 r. (w zł, brutto)



Nominalna dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej w 2025 r.



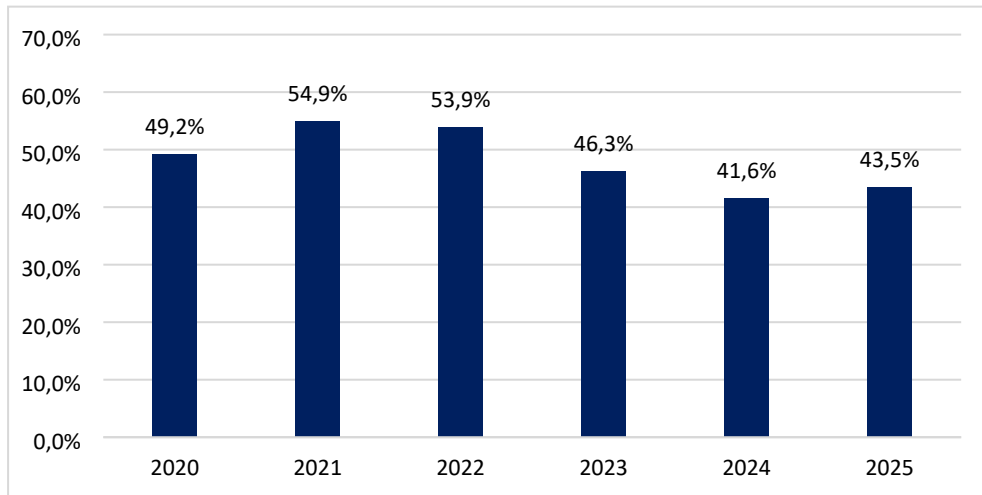
Realna dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej w 2025 r.



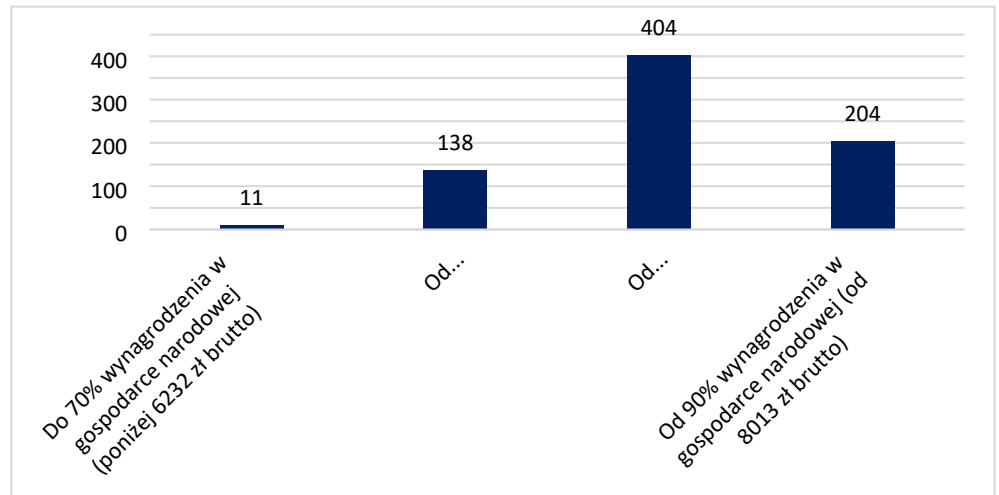
⁶⁰ Dane na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów o zatrudnieniu i wynagrodzeniach w 2025 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą się zmienić.

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

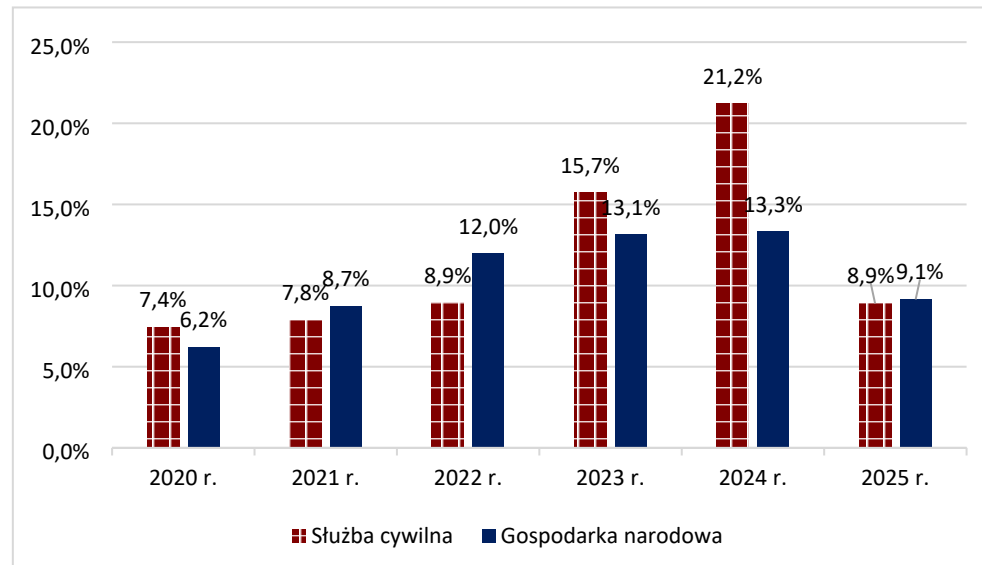
Udział urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej w latach 2020-2025



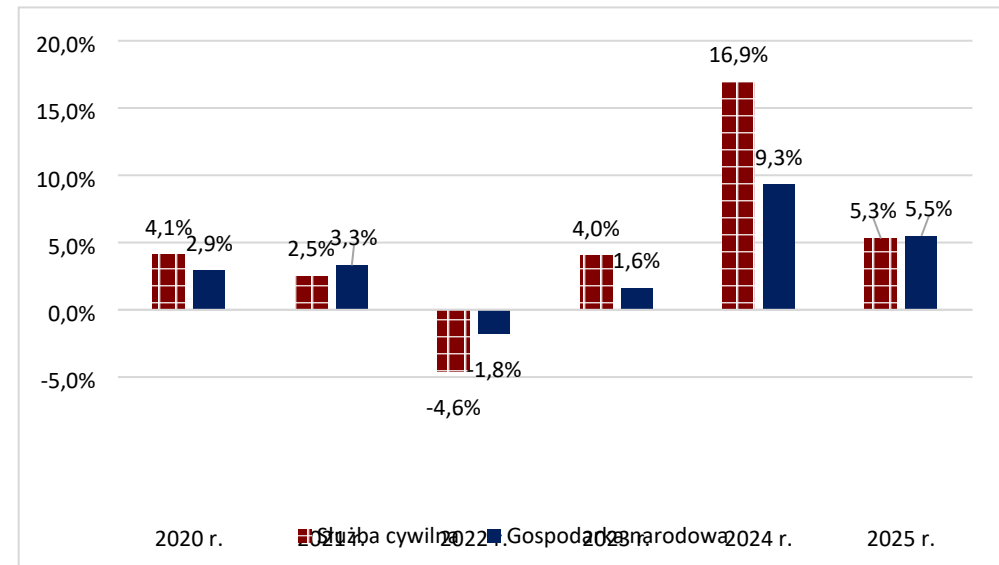
Liczba urzędów z przeciętnym wynagrodzeniem całkowitym poniżej wynagrodzenia w gospodarce narodowej według przedziałów tego wynagrodzenia w 2025 roku



Nominalna dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej i gospodarce narodowej



Realna dynamika wynagrodzeń w służbie cywilnej i gospodarce narodowej



Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Tabela 1. Przeciętne wynagrodzenia (w zł, brutto) i mnożniki w typach urzędów w 2025 r.

Typ urzędu	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze	Przeciętny mnożnik kwoty bazowej	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite
Ministerstwa z KPRM	10 149	3,7	15 928
Krajowa Administracja Skarbowa	8 602	3,1	13 795
Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego	7 979	2,9	13 035
Graniczne inspektoraty weterynarii	9 002	3,3	12 997
Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne	8 309	3,0	12 370
Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego	7 769	2,8	12 337
Wojewódzkie inspektoraty weterynarii	8 232	3,0	12 248
Powiatowe inspektoraty weterynarii	8 181	3,0	12 125
Kuratoria oświaty	8 076	2,9	12 009
Urzędy centralne	8 344	3,0	11 990
Urzędy morskie	7 377	2,7	10 814
Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej art. rolno-spoż.	7 052	2,6	10 578
Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska	6 711	2,4	10 526
Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej	6 776	2,5	10 279
Urzędy wojewódzkie	6 977	2,5	10 106
Regionalne dyrekcje ochrony środowiska	6 562	2,4	9 811
Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego	6 902	2,5	9 806
Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków	6 901	2,5	9 647
Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa	6 452	2,3	9 436
Urzędy żeglugi śródlądowej	6 475	2,3	9 296
Urzędy statystyczne	6 198	2,2	9 141
Archiwa państwowe	6 227	2,3	8 972
Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej	5 368	1,9	8 876
Komendy wojewódzkie Policji	5 758	2,1	8 738
Okręgowe urzędy miar	5 700	2,1	8 518
Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej	5 268	1,9	8 056
Oddziały Straży Granicznej	5 399	2,0	7 843
Komendy powiatowe (miejskie) Policji	5 076	1,8	7 496
Służba cywilna	8 023	2,9	12 347

Tabela 2. Przeciętne wynagrodzenia (w zł, brutto) i mnożniki w ministerstwach i KPRM w 2025 r.

Ministerstwo	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze	Przeciętny mnożnik kwoty bazowej	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	10 863	3,9	17 854
Ministerstwo Finansów	11 369	4,1	17 788
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	9 698	3,5	17 756
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej	11 361	4,1	17 588
Ministerstwo Cyfryzacji	10 503	3,8	16 443
Ministerstwo Energii	10 449	3,8	15 610
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	10 108	3,7	15 606
Ministerstwo Aktywów Państwowych	10 009	3,6	15 413
Ministerstwo Edukacji Narodowej	9 803	3,6	15 232
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	9 988	3,6	15 225
Ministerstwo Klimatu i Środowiska	10 410	3,8	14 881
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	9 642	3,5	14 767
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	9 499	3,4	14 697
Ministerstwo Zdrowia	9 397	3,4	14 653
Ministerstwo Rozwoju i Technologii	9 368	3,4	14 541
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	9 807	3,6	14 500
Ministerstwo Obrony Narodowej	8 997	3,3	14 177
Ministerstwo Infrastruktury	9 897	3,6	14 145
Ministerstwo Sportu i Turystyki	9 303	3,4	13 844
Ministerstwo Sprawiedliwości	9 335	3,4	13 565
Ogółem	10 149	3,7	15 928

Tabela 3. Przeciętne wynagrodzenia (w zł, brutto) i mnożniki w urzędach centralnych w 2025 r.

Urząd centralny	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze	Przeciętny mnożnik kwoty bazowej	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite
Państwowa Agencja Atomistyki	10 619	3,8	16 183
Główny Inspektorat Sanitarny	9 932	3,6	15 400
Główny Inspektorat Weterynarii	10 324	3,7	14 896
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	9 571	3,5	14 676
Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych	8 284	3,0	14 172
Urząd Zamówień Publicznych	8 208	3,0	14 155
Główny Inspektorat Farmaceutyczny	9 625	3,5	14 077
Urząd Lotnictwa Cywilnego	8 652	3,1	13 569
Główny Inspektorat Rybołówstwa Morskiego z siedzibą w Słupsku	6 080	2,2	13 557
Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej	8 586	3,1	13 209
Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska	9 094	3,3	12 982
Biuro do spraw Substancji Chemicznych	7 267	2,6	12 916
Główny Urząd Miar	8 947	3,2	12 907
Urząd Komunikacji Elektronicznej	8 562	3,1	12 796
Urząd Regulacji Energetyki	8 446	3,1	12 796
Urząd Transportu Kolejowego	8 524	3,1	12 535
Główny Urząd Nadzoru Budowlanego	8 426	3,1	12 474
Główny Urząd Geodezji i Kartografii	8 567	3,1	12 452
Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych	8 538	3,1	12 258
Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych	8 822	3,2	12 239
Główny Urząd Statystyczny	8 523	3,1	12 160
Komenda Główna Policji	7 912	2,9	11 902
Wyższy Urząd Górniczy	6 954	2,5	11 848
Biuro Rzecznika Praw Pacjenta	8 144	3,0	11 669
Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych	7 823	2,8	11 621
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	8 567	3,1	11 483
Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej	7 273	2,6	11 296
Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa	6 873	2,5	10 957
Główny Inspektorat Transportu Drogowego	7 822	2,8	10 770
Urząd do Spraw Cudzoziemców	7 788	2,8	10 749
Główny Inspektorat Ochrony Środowiska	7 421	2,7	10 542
Komenda Główna Straży Granicznej	6 578	2,4	9 661
Ogółem	8 344	3,0	11 990

Tabela 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia (w zł, brutto) i mnożniki w urzędach wojewódzkich w 2025 r.

Urząd wojewódzki	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze	Przeciętny mnożnik kwoty bazowej	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite
Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie	8 121	2,9	11 353
Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach	7 520	2,7	10 984
Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu	7 301	2,6	10 661
Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim	6 940	2,5	10 157
Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie	6 581	2,4	10 035
Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku	6 802	2,5	10 027
Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie	7 140	2,6	9 978
Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku	6 964	2,5	9 914
Kujawsko-pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy	6 876	2,5	9 893
Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie	6 706	2,4	9 721
Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu	6 804	2,5	9 699
Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu	6 788	2,5	9 614
Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi	6 494	2,4	9 559
Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie	6 564	2,4	9 545
Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie	6 260	2,3	9 482
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach	6 155	2,2	9 438
Ogółem	6 977	2,5	10 106

Tabela 5. Przeciętne wynagrodzenia całkowite w terenowej administracji według województw w 2025 r. (w zł, brutto)⁶¹

Wyszczególnienie	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodniopomorskie	Ogółem
Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej	7 133	8 006	7 805	7 929	7 662	8 444	8 134	6 961	8 610	8 919	8 426	7 685	7 404	7 757	8 741	8 543	8 056
Komendy powiatowe (miejskie) Policji	7 488	7 451	7 895	6 983	7 531	7 516	7 565	7 139	7 570	7 597	7 442	7 415	7 564	7 213	7 651	7 470	7 496
Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej	7 553	7 973	8 841	9 932	8 475	9 105	9 817	8 198	8 382	9 304	9 404	8 146	8 385	9 291	9 330	9 868	8 876
Komendy wojewódzkie Policji i Komenda Stołeczna Policji	8 796	8 343	9 066	8 026	8 443	8 402	9 113	8 388	8 533	8 604	8 749	8 621	8 689	8 166	9 535	9 207	8 738
Kuratoria oświaty	13 108	12 178	12 323	12 098	12 113	12 044	11 939	12 685	11 486	11 543	12 481	11 716	11 493	11 840	11 686	11 906	12 009
Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego	10 996	9 686	10 529	10 640	8 982	10 437	9 782	9 010	9 498	9 531	9 948	9 579	8 800	9 916	9 425	9 018	9 806
Powiatowe inspektoraty weterynarii	12 858	11 832	12 094	12 280	12 249	11 568	12 647	12 553	11 554	12 187	11 643	11 937	12 590	11 875	12 009	12 195	12 125
Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne	12 307	10 129	12 052	11 014	12 659	12 859	12 257	14 099	11 057	13 827	11 857	13 497	11 958	13 263	12 638	15 210	12 370
Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej	9 761	9 161	11 465	10 790	11 067	10 571	9 906	9 578	9 998	11 915	9 737	10 344	10 589	9 797	9 850	10 481	10 279
Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej art. rolno-spoż.	10 087	10 607	9 987	12 306	9 800	9 295	11 152	10 598	9 307	10 565	10 999	12 125	10 918	10 712	10 903	10 920	10 578
Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego	13 564	11 409	17 161	11 136	14 378	11 485	15 623	14 203	12 623	14 276	11 556	12 381	11 823	13 228	12 803	11 858	13 035
Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa	9 758	8 872	9 049	10 106	9 301	10 012	9 068	9 336	8 589	11 415	9 778	10 010	9 215	9 638	9 005	9 423	9 436
Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska	10 566	10 375	11 363	10 950	10 929	10 766	10 279	9 717	11 318	9 859	10 003	9 956	9 560	10 444	11 037	10 614	10 526
Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego	14 153	11 744	12 760	12 918	12 624	11 587	12 000	12 348	12 437	12 111	12 414	11 945	13 007	12 323	12 021	11 978	12 337
Wojewódzkie inspektoraty weterynarii	11 053	12 417	12 451	13 778	12 436	13 669	12 537	11 991	11 403	11 388	11 951	12 023	12 730	11 560	12 475	13 007	12 248
Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków	9 660	11 634	9 952	9 673	9 266	7 681	9 982	11 679	9 117	9 002	9 321	9 258	9 589	10 287	9 636	10 061	9 647
Ogółem	10 009	9 666	10 135	9 680	9 689	9 759	9 980	10 134	9 836	10 168	9 689	9 392	10 186	9 957	10 272	10 246	9 906

⁶¹ Kolorem czerwonym wyróżniono przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej (8 903,56 zł brutto).

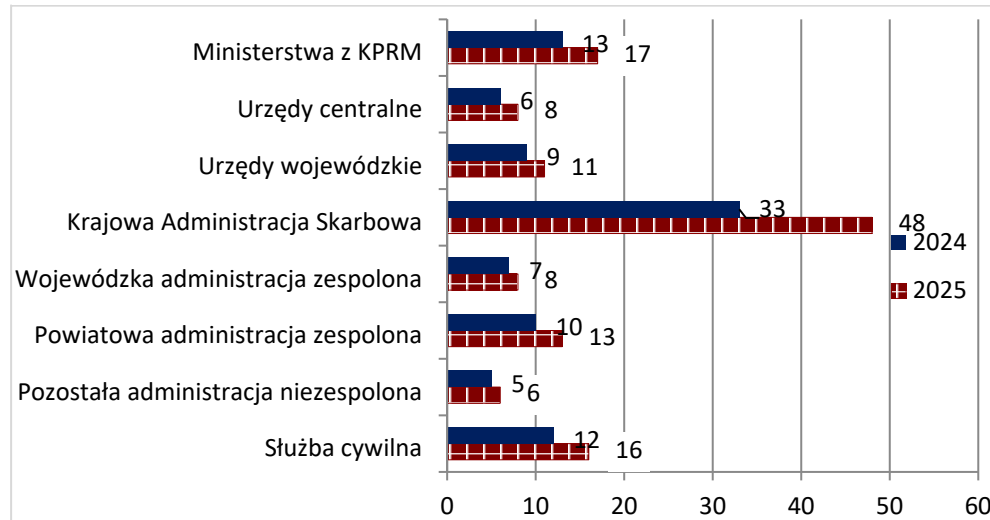
Tabela 6. Przeciętne wynagrodzenia całkowite według kategorii urzędu i grupy stanowisk w 2025 r. (w zł, brutto)⁶²

Wyszczególnienie	Ministerstwa z KPRM	Urzędy centralne	Urzędy wojewódzkie	Wojewódzka administracja zespólna	Powiatowa administracja zespólna	Krajowa Administracja Skarbowa	Pozostała administracja niezespólna	Ogółem
Wyższe stanowiska w służbie cywilnej	29 243	25 059	20 367	22 197		23 104	19 702	24 629
Stanowiska średniego szczebla zarządzania	24 075	22 569	16 421	16 853	12 225	24 395	15 456	16 280
Stanowiska koordynujące	18 964	15 455	13 536	13 744	9 282	17 840	12 902	16 278
Stanowiska samodzielne	15 079	13 086	9 774	12 716	9 018	14 981	11 654	13 716
Stanowiska specjalistyczne	11 371	9 806	8 291	9 585	8 003	12 166	8 956	10 477
Stanowiska wspomagające	10 963	8 557	7 419	7 909	7 617	9 016	7 861	8 212
Ogółem	15 928	11 990	10 106	10 329	8 067	13 795	10 156	12 347

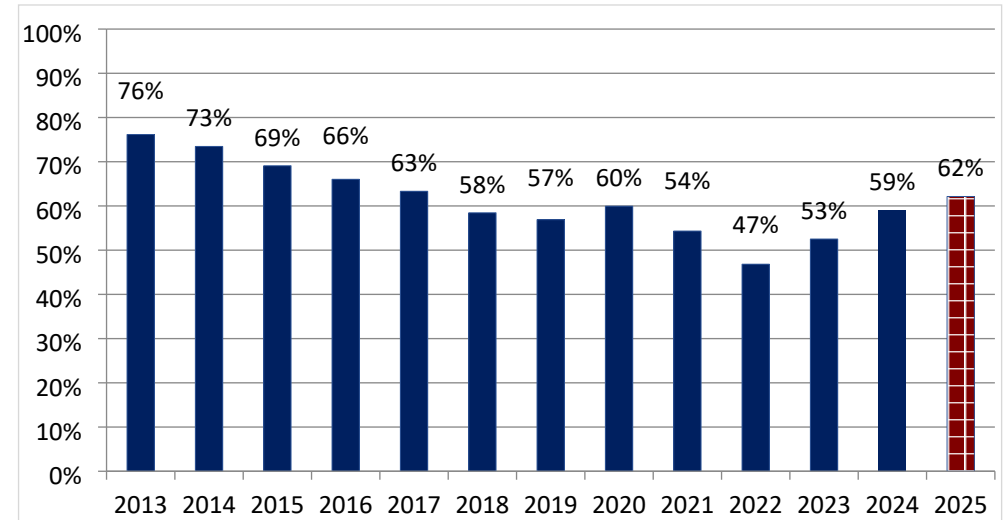
⁶² Kolorem czerwonym wyróżniono przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej (8 903,56 zł brutto).

4.4 Nabory

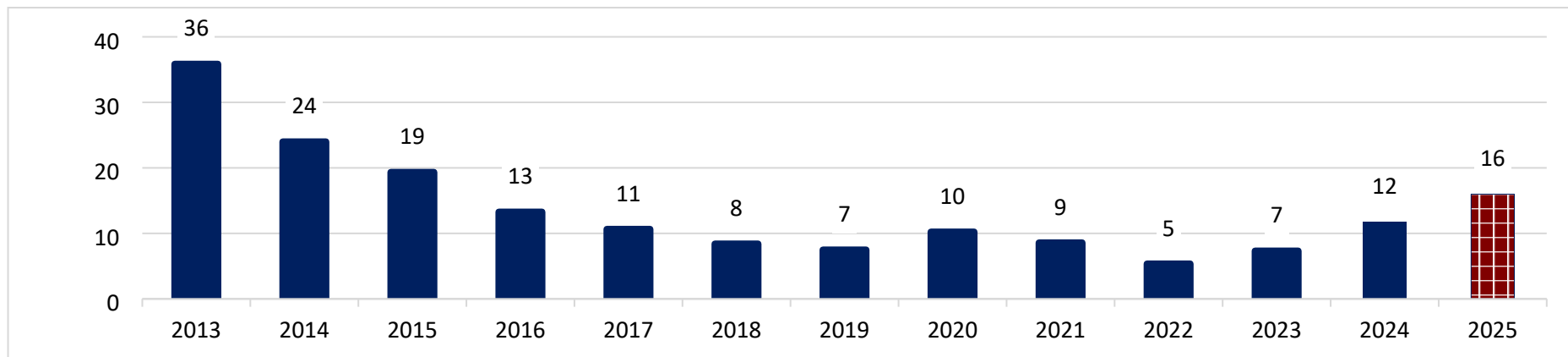
Średnia liczba kandydatów i kandydatek w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2024-2025



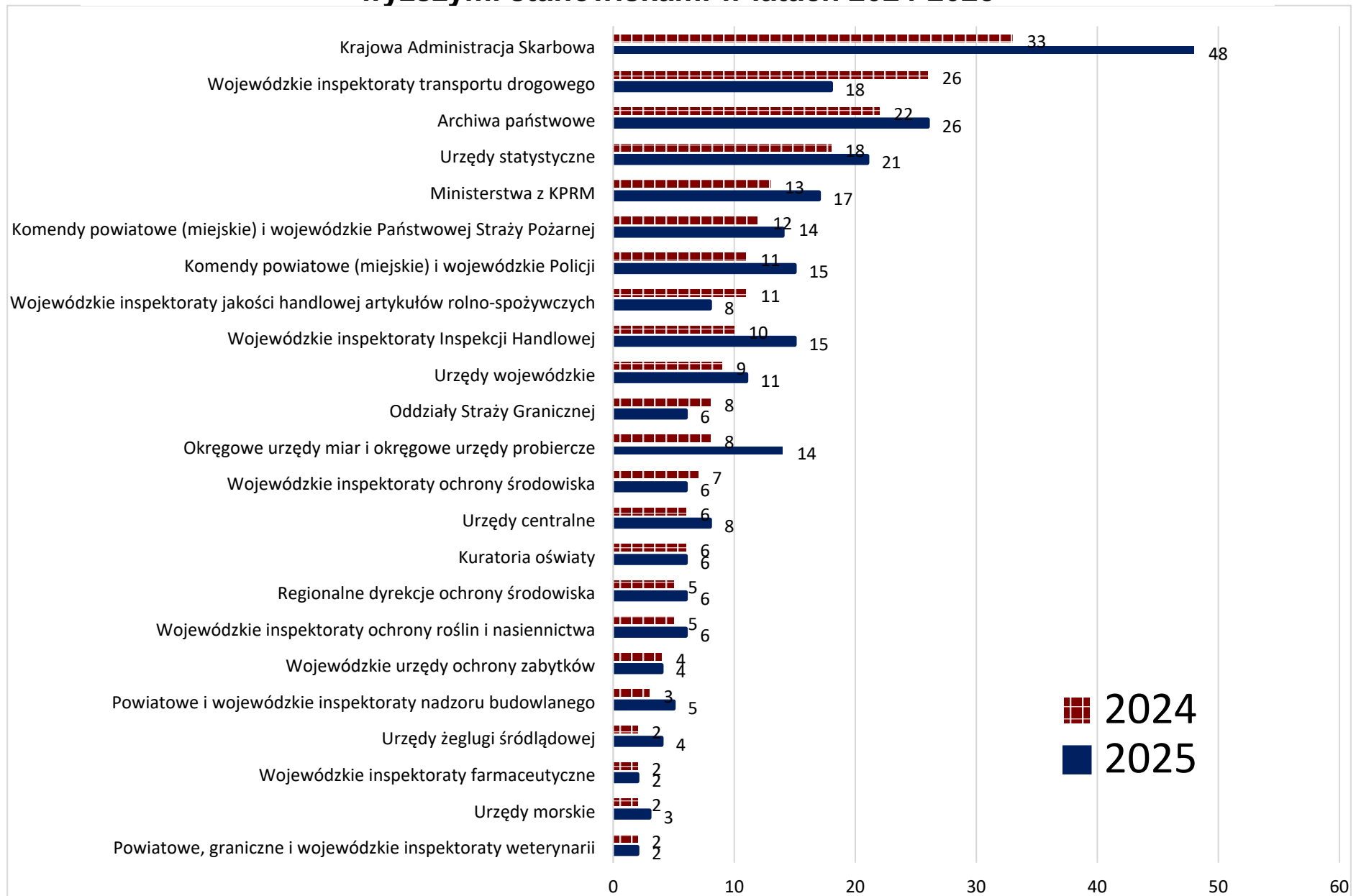
Odsetek naborów zakończonych obsadzeniem stanowiska w latach 2013-2025 (stosunek naborów zakończonych obsadzeniem stanowiska pracy do ogółu przeprowadzonych naborów)



Średnia liczba kandydatów i kandydatek w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2013-2025

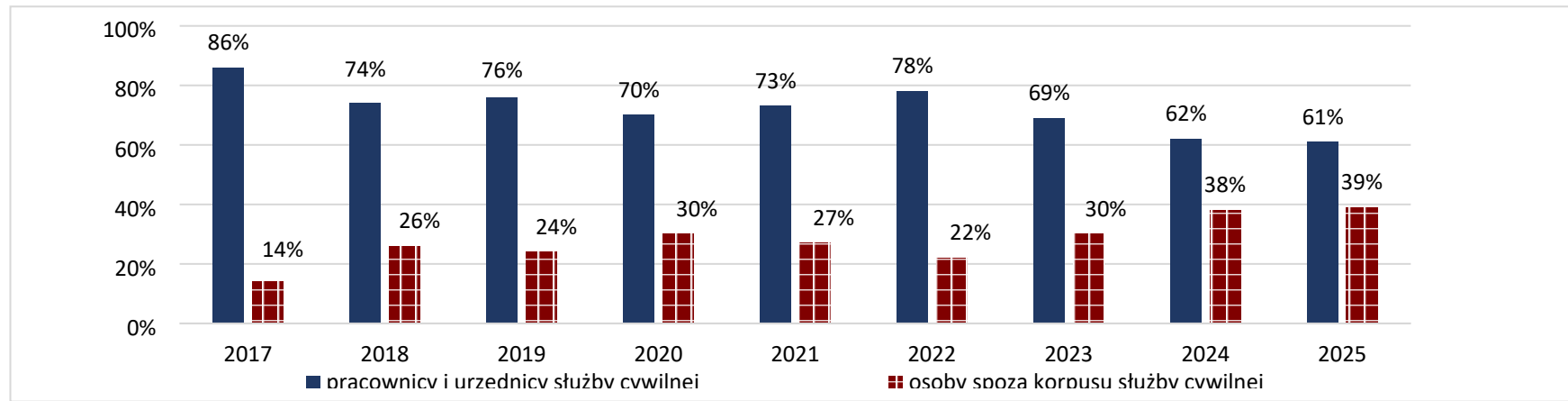


Średnia liczba kandydatów i kandydatek w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2024-2025

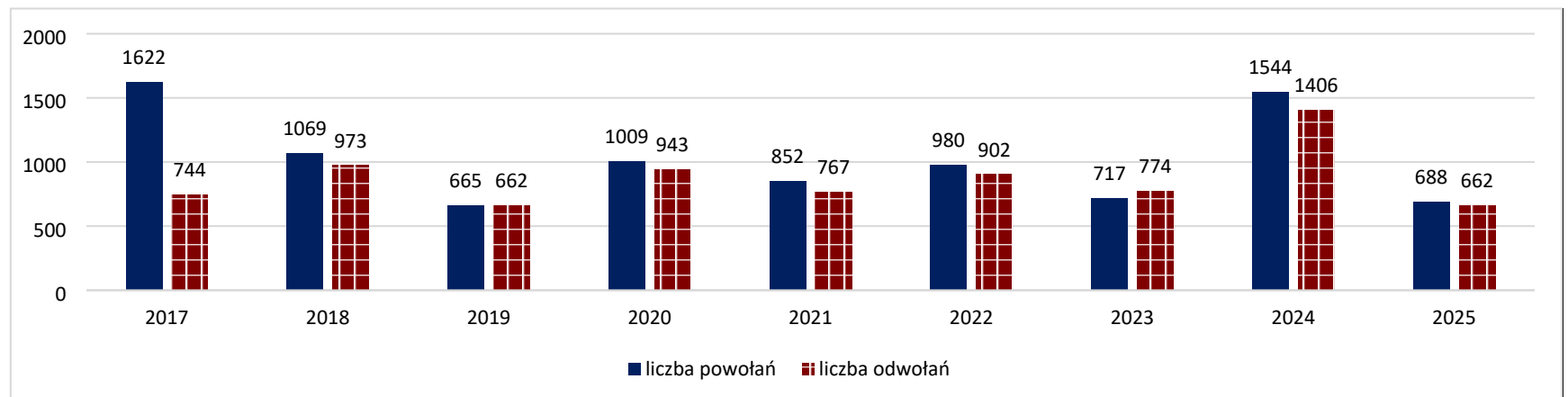


4.5 Wyższe stanowiska

Powołania na wyższe stanowiska w służbie cywilnej według statusu pracowniczego

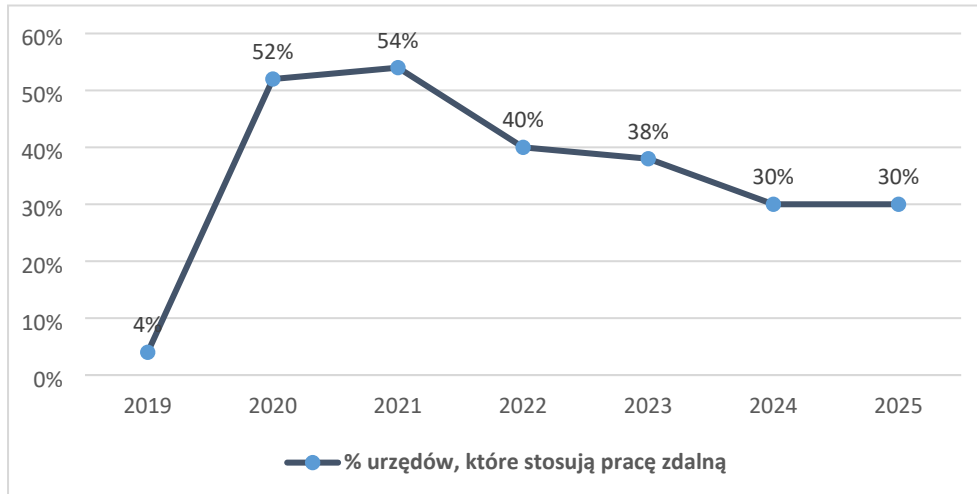


Liczba powołań i odwołań osób na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej

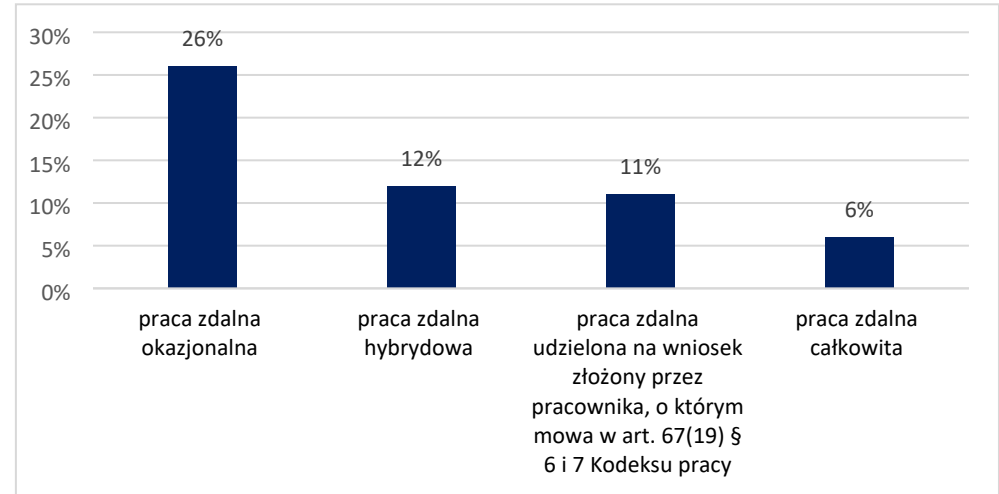


4.6 Godzenie życia zawodowego z prywatnym

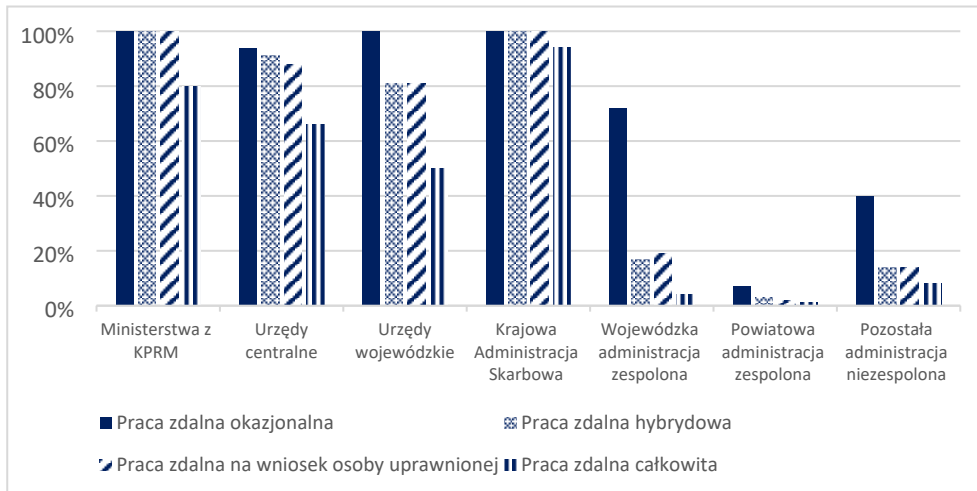
Odsetek urzędów, które stosują pracę zdalną (porównanie lat 2019–2025)



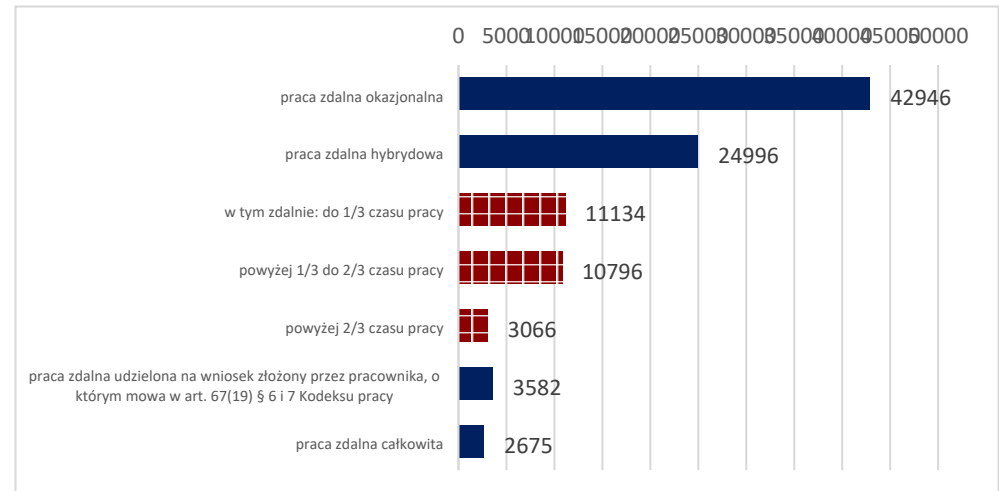
Odsetek urzędów, które stosowały poszczególne rodzaje pracy zdalnej w 2025 r.



Odsetek urzędów, które stosowały poszczególne rodzaje pracy zdalnej według kategorii urzędów w 2025 r.

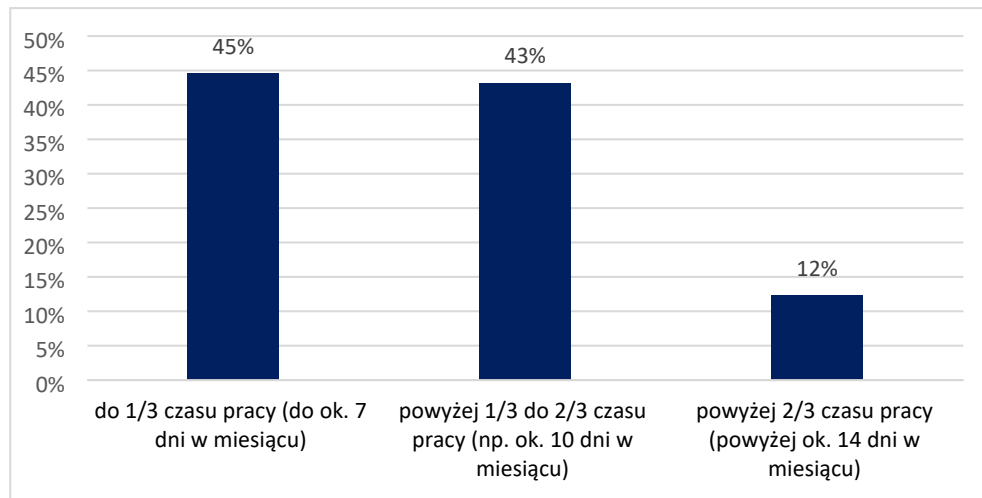


Liczba pracowników, którzy realizowali zadania w formie pracy zdalnej w 2025

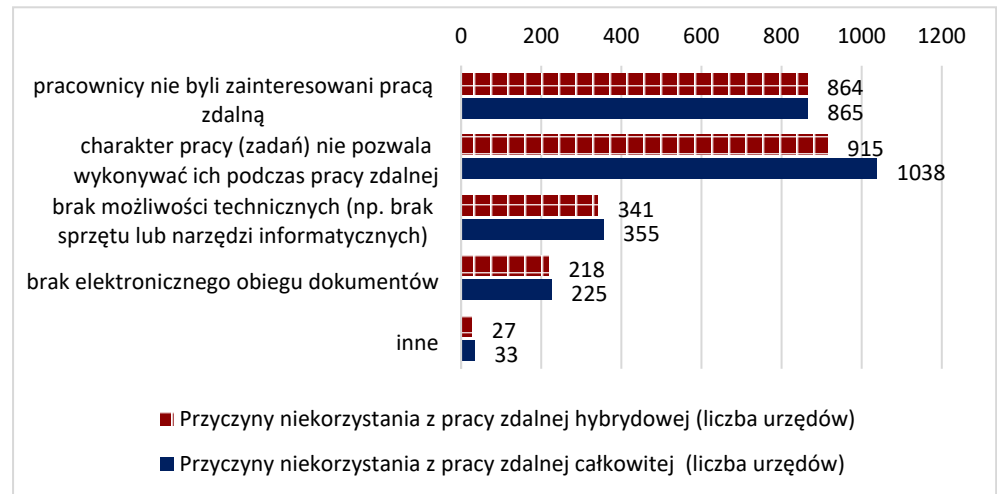


Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

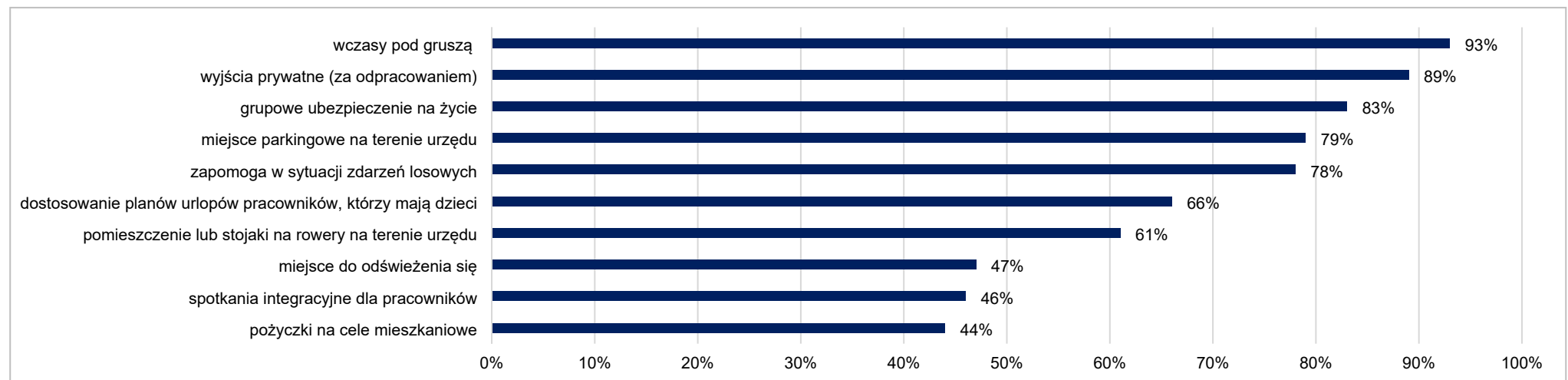
Praca zdalna hybrydowa w urzędach w 2025 r. (czas pracy wykonywanej w ramach pracy zdalnej hybrydowej do ogólnego czasu pracy)



Przyczyny niekorzystania z pracy zdalnej hybrydowej w 2025 r.



Narzędzia WLB, które najczęściej funkcjonowały w urzędach w 2025 r.



4.7 Szkolenia i rozwój zawodowy⁶³**Tabela 1. Środki na szkolenia członków i członkiń korpusu służby cywilnej**

Wyszczególnienie	Ustawa budżetowa na 2024 r.	Wykonanie (środki wydatkowane) w 2024 r.	Ustawa budżetowa na 2025 r.	Porównanie (kol.4/kol.2)	Plan na 2025 r. po zmianach	Wykonanie (środki wydatkowane) w 2025 r.	% wykonania planu po zmianach w 2025 r. (kol.7/kol.6)	Porównanie wykonania 2025/2024 (kol.7/kol.3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	w tys. zł			2025=100%	w tys. zł		w %	2024=100%
Szkolenia centralne	617	616,1	617	100,00%	617	601,4	97,47%	97,61%
Szkolenia w służbie cywilnej organizowane przez dyrektorów generalnych	55 962	55 390	61 311	109,56%	72 915	61 194	83,93%	110,45%
Służba cywilna⁶⁴	56 579	56 006,1	61 928	109,45%	73 532	61 796	84,04%	110,34%

⁶³ Dane opracowano na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów o wydatkach na szkolenia w 2024 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą się zmienić.

⁶⁴ Dane nie uwzględniają środków przeznaczonych przez Krajową Szkołę Skarbowości na szkolenia członków i członkiń korpusu służby cywilnej w latach 2024 i 2025, wyniosły one odpowiednio 5 756 tys. zł i 7 284 tys. zł.

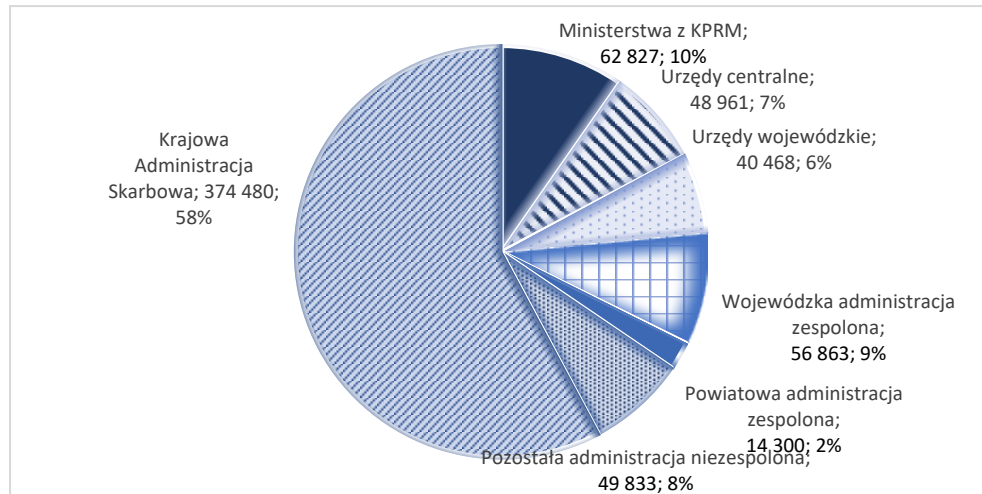
Tabela 2. Liczba uczestników i uczestniczek szkoleń w 2025 w poszczególnych kategoriach urzędów według tematyki

Kategoria urzędu/rodzaj szkolenia	z prawa i administracji	z ekonomii i finansów	z zarządzania	interpersonalne	z etyki i uczciwości	informatyczne	służba przygotowawcza	ochrona danych osobowych i informacji niejawnych	BHP i PPOŻ	inne ⁶⁵	RAZEM
Ministerstwa z KPRM	11 072	1 902	7 259	9 799	5 173	10 324	1 023	8 605	5 485	2 185	62 827
Urzędy centralne	8 299	1 334	4 087	6 942	3 949	10 076	1 036	4 214	4 946	4 078	48 961
Urzędy wojewódzkie	7 428	798	3 379	5 046	4 825	5 868	889	6 798	4 565	872	40 468
Wojewódzka administracja zespółona	17 600	1 066	2 130	4 562	4 510	9 167	614	5 278	5 474	6 462	56 863
Powiatowa administracja zespółona	2 166	413	345	880	2 818	1 912	238	2 114	2 063	1 351	14 300
Pozostała administracja niezespółona	13 303	1 894	3 595	4 364	3 567	7 860	642	3 254	4 546	6 808	49 833
Krajowa Administracja Skarbowa	121 540	12 556	39 709	35 057	27 190	31 698	5 263	31 744	58 513	11 210	374 480
RAZEM	181 408	19 963	60 504	66 650	52 032	76 905	9 705	62 007	85 592	32 966	647 732

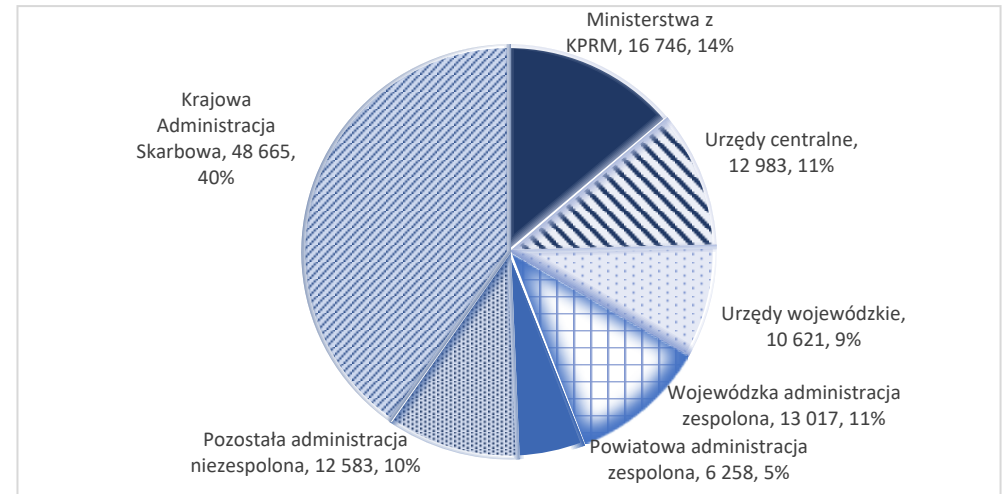
⁶⁵ Kategoria „inne” zawiera szkolenia nieprzyporządkowane do pozostałych kategorii, w tym szkolenia charakterystyczne dla danych typów urzędów.

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

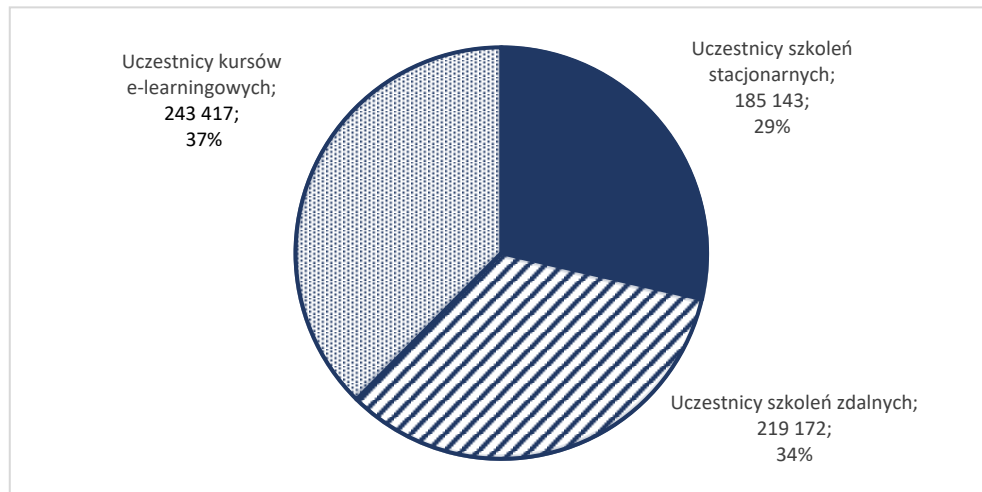
Uczestnicy i uczestniczki szkoleń w 2025 w podziale na kategorie urzędów



Osoby przeszkolone w 2025 w podziale na kategorie urzędów



Uczestnicy i uczestniczki szkoleń w 2025 podziale na formy szkolenia



Średnie wydatki w 2025 na szkolenia członka i członkiń korpusu służby cywilnej (w zł)

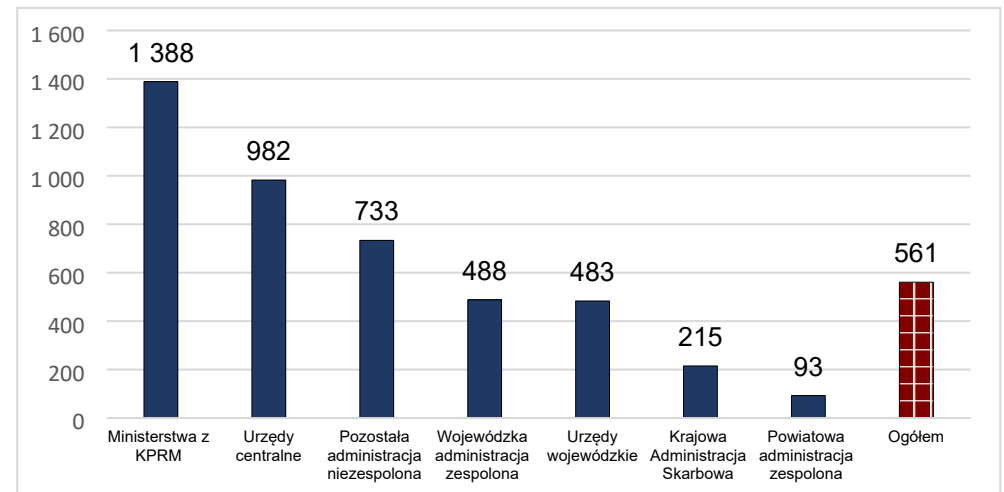


Tabela 3. Wydatki w 2025 na szkolenia w poszczególnych kategoriach urzędów według tematyki (w tys. zł)

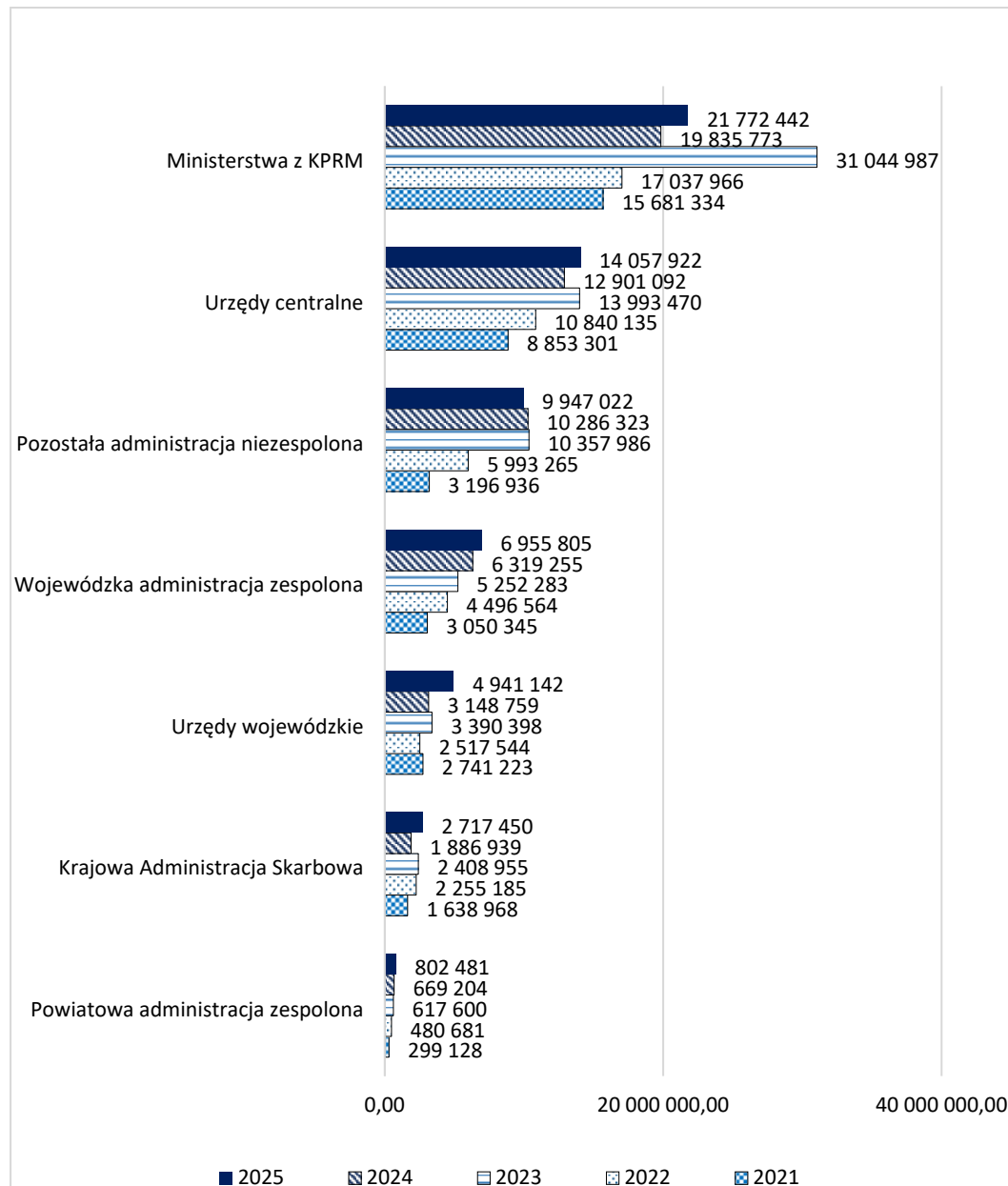
Kategoria urzędu /tematyka szkolenia	z prawa i administracji	z ekonomii i finansów	z zarządzania	interpersonalne	z etyki i uczciwości	Informatyczne	służba przygotowawcza	ochrona danych osobowych i informacji niejawnych	BHP i PPOŻ	inne ⁶⁶	RAZEM
Ministerstwa z KPRM	6 984 272	1 220 793	2 662 218	7 455 383	145 662	2 276 172	162 297	190 626	279 464	395 556	21 772 442
Urzędy centralne	2 896 343	634 123	1 697 690	2 706 045	93 972	1 641 950	220 528	154 991	438 087	3 574 193	14 057 922
Urzędy wojewódzkie	1 620 150	286 850	1 123 715	739 641	71 517	466 915	81 649	60 431	307 416	182 857	4 941 142
Wojewódzka administracja zespolona	2 911 133	521 830	656 768	442 339	68 267	492 783	76 709	99 322	275 316	1 411 337	6 955 805
Pozostała administracja niezespolona	3 580 664	1 457 730	617 481	599 447	115 389	580 279	128 172	91 253	449 406	2 327 201	9 947 022
Krajowa Administracja Skarbowa⁶⁷	967 989	298 125	101 013	405 930	163 145	306 485	137 776	21 510	65 100	250 377	2 717 450
Powiatowa administracja zespolona	415 464	93 141	9 556	26 272	988	34 844	19 548	31 891	54 593	116 184	802 481
RAZEM	19 376 015	4 512 593	6 868 440	12 375 058	658 939	5 799 428	826 678	650 023	1 869 383	8 257 706	61 194 264

⁶⁶ Kategoria „inne” zawiera szkolenia nieprzyporządkowane do pozostałych kategorii, w tym szkolenia charakterystyczne dla danych typów urzędów.

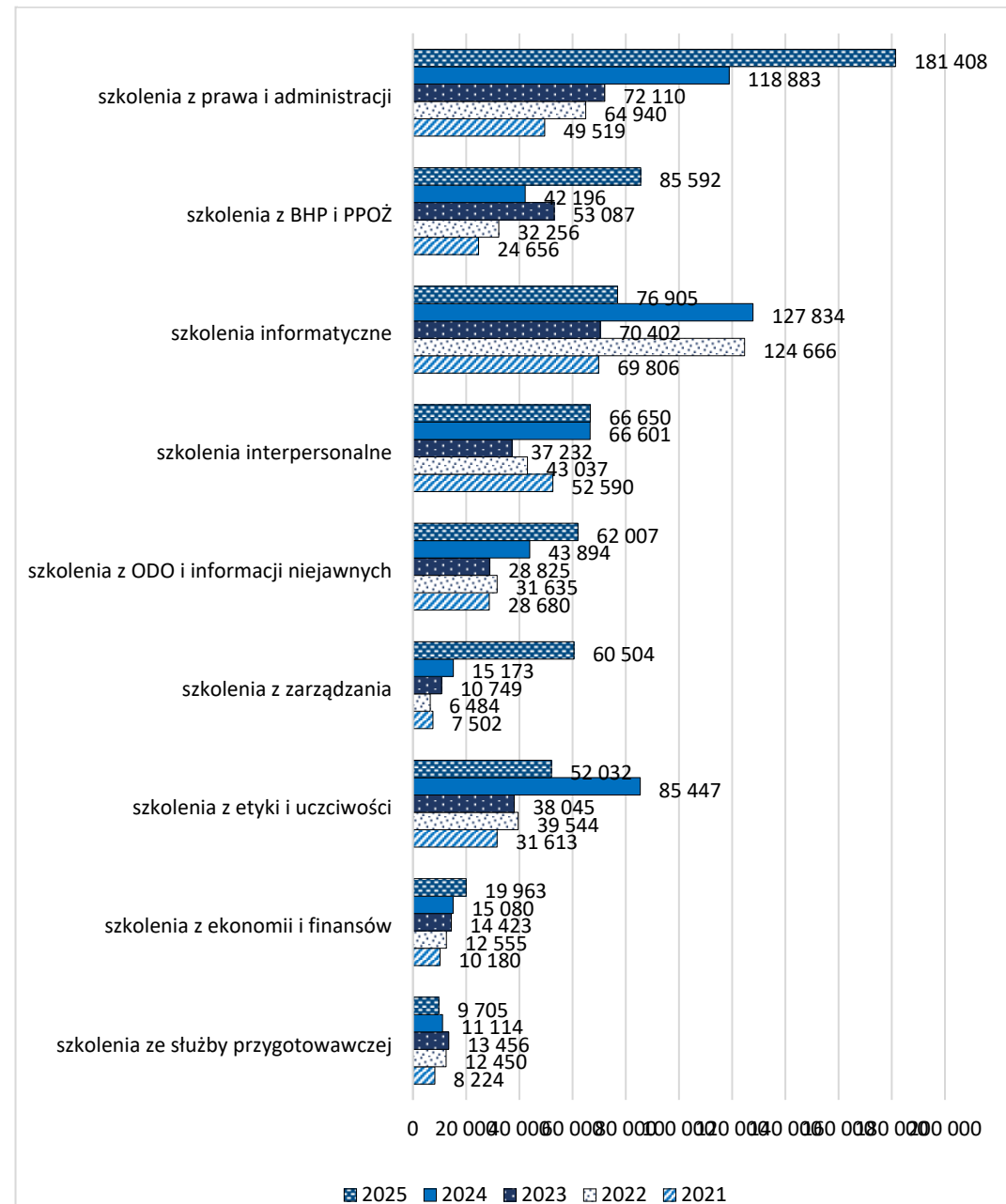
⁶⁷ Dane nie uwzględniają środków przeznaczonych przez Krajową Szkołę Skarbowości na szkolenia członków i członkiń korpusu służby cywilnej w 2025 roku, czyli 7 284 tys. zł.

Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za 2025 rok

Wydatki na szkolenia w latach 2021-2025 z podziałem na kategorie urzędów

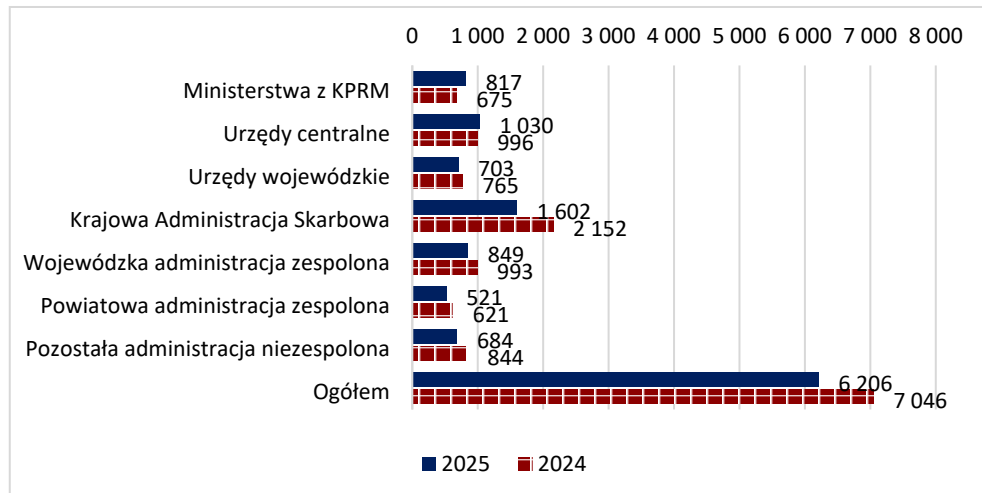


Liczba uczestników i uczestniczek szkoleń w latach 2021-2025 z podziałem na kategorie tematyczne szkoleń

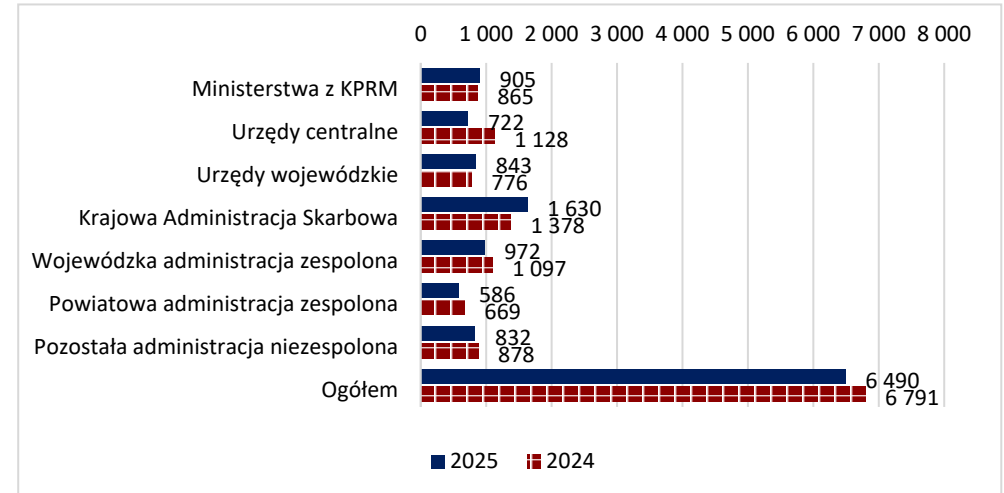


4.8 Oceny pracownicze

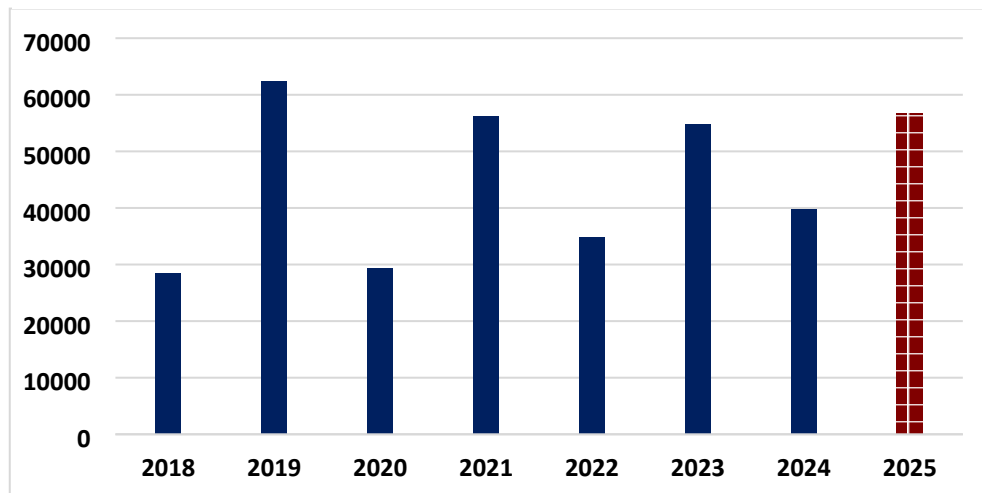
Liczba przyznanych pierwszych ocen (porównanie lat 2025–2024)



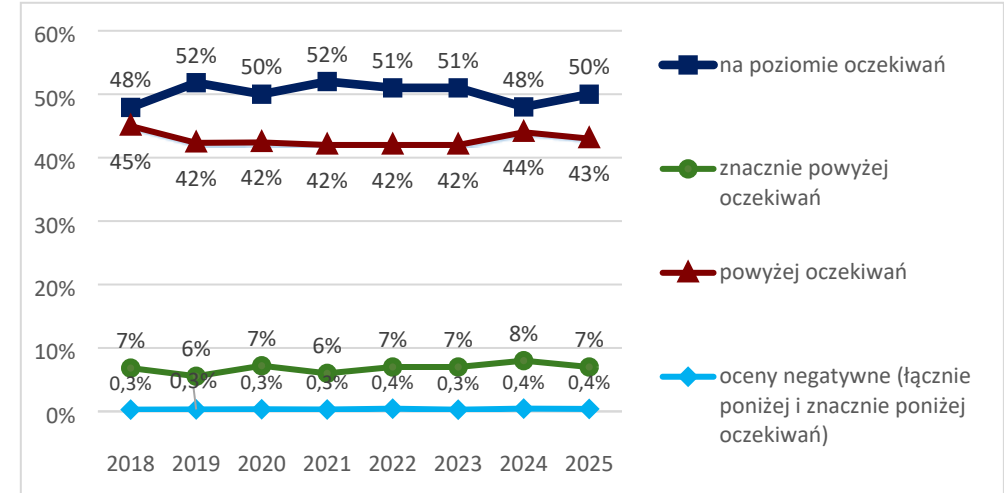
Liczba osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej (porównanie lat 2025–2024)



Liczba ocen okresowych w latach 2018–2025

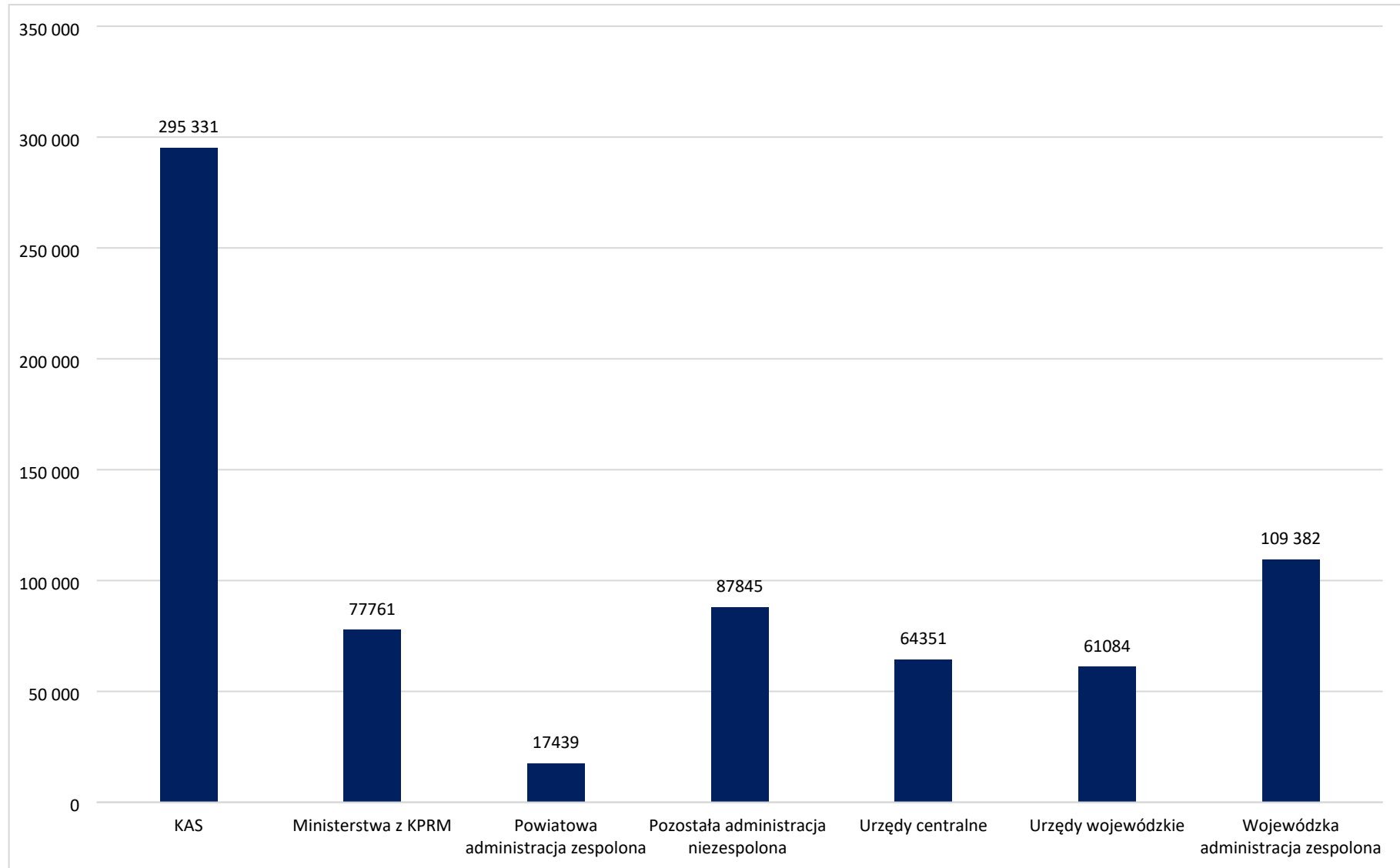


Wyniki ocen okresowych na poszczególnych poziomach



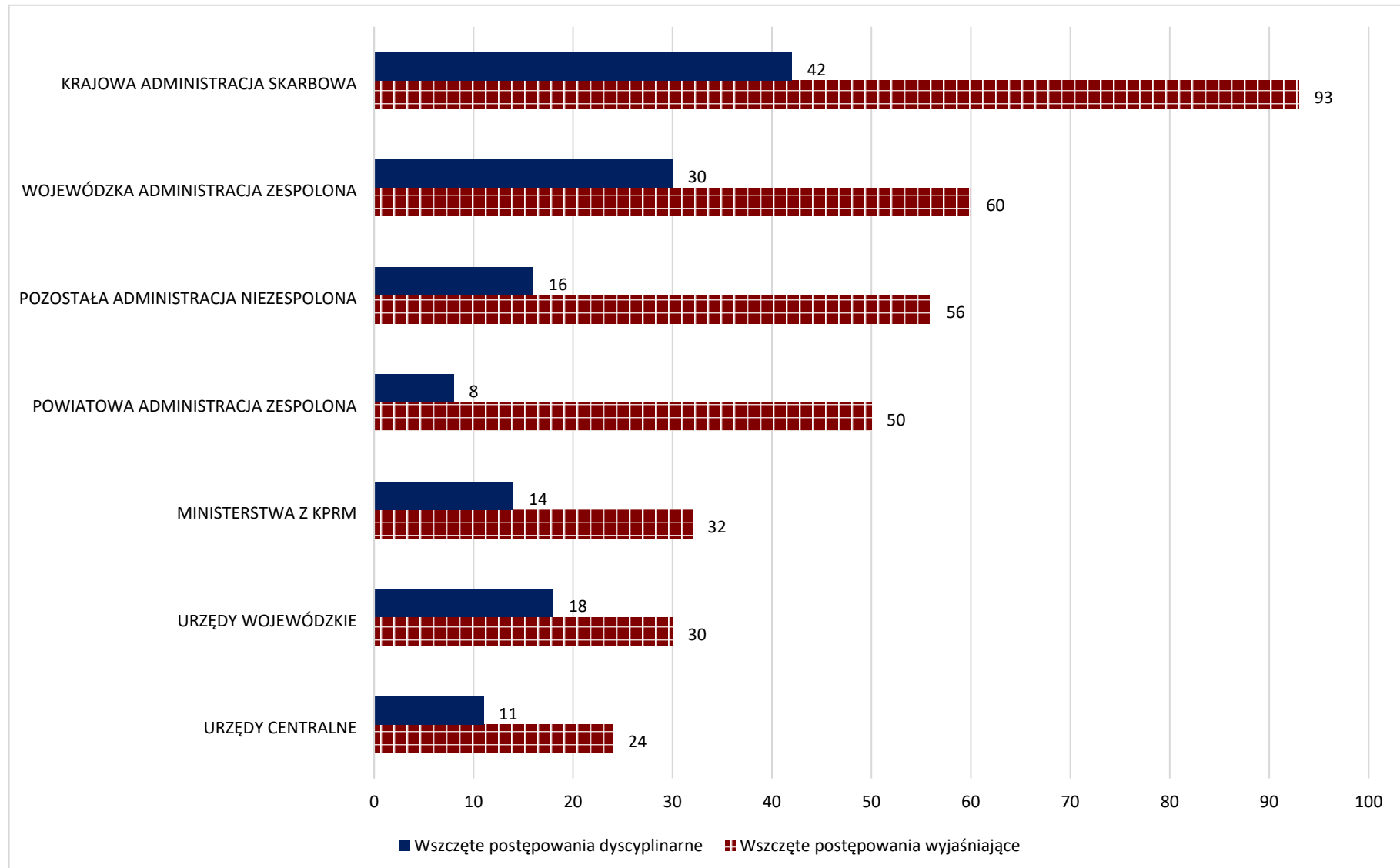
4.9 Czas pracy

Godziny nadliczbowe wypracowane przez poszczególne kategorie urzędów



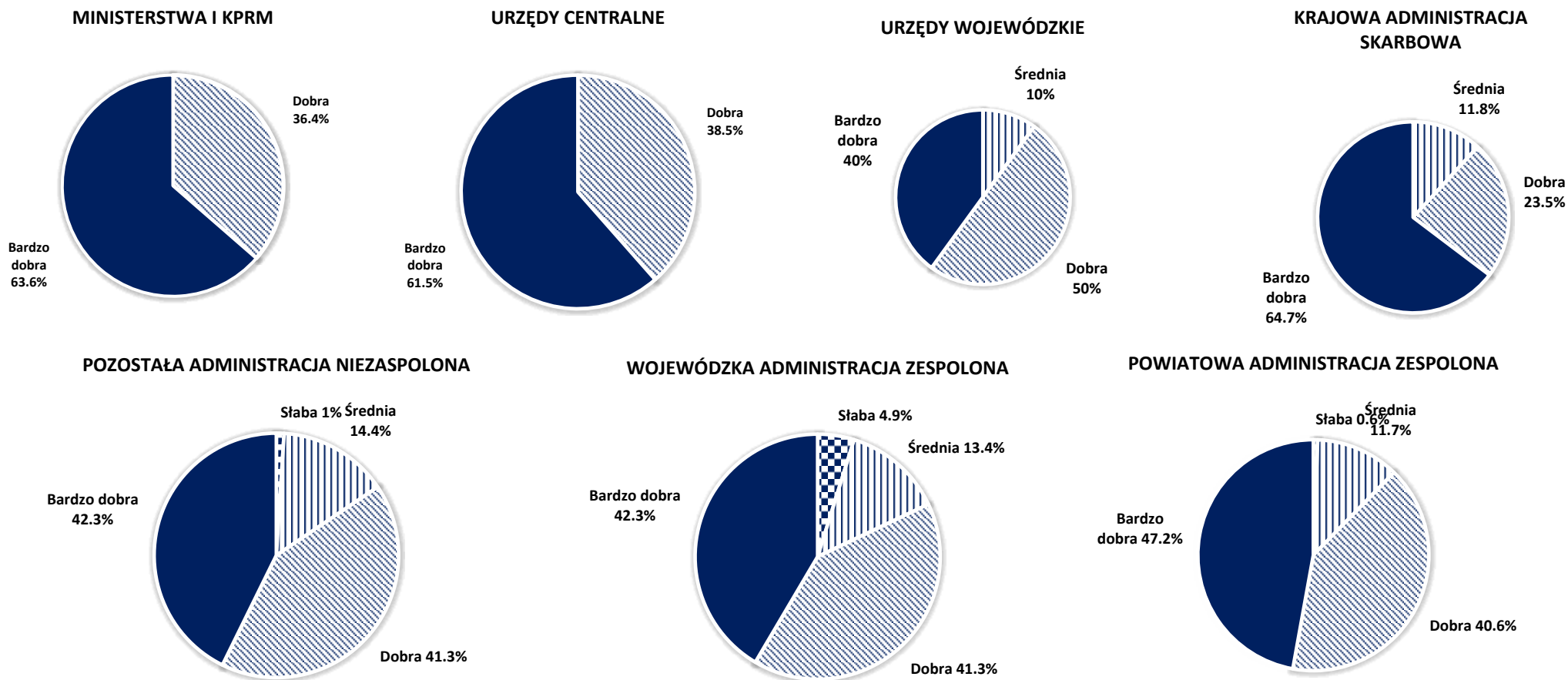
4.10 Odpowiedzialność dyscyplinarna

Liczba wszczętych postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych wg. kategorii urzędów



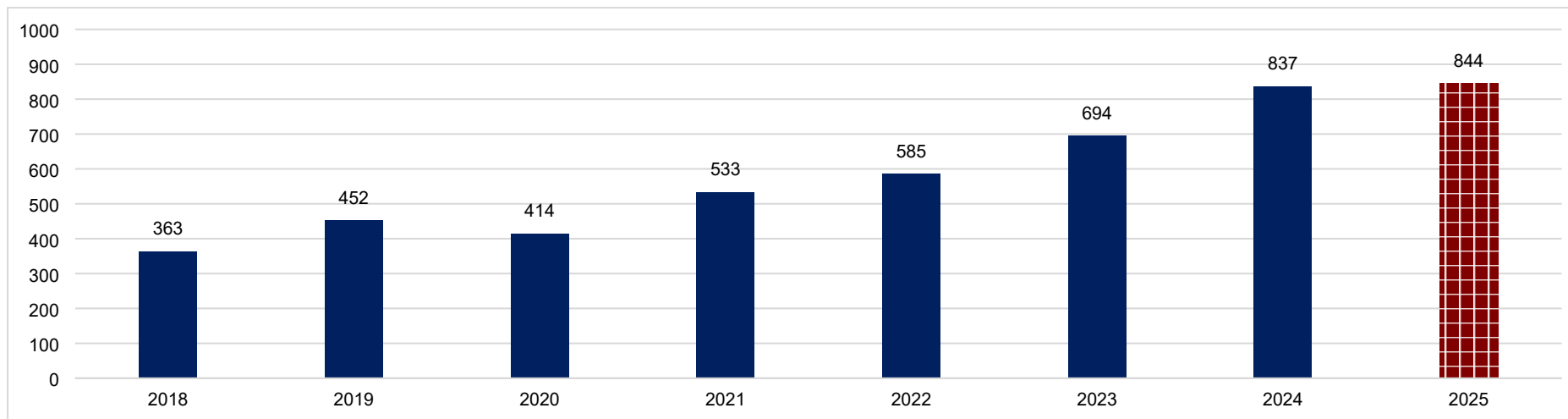
4.11 Etyka – promocja kultury uczciwości

Wykres: Znajomość zasad wg kategorii urzędów [w procentach]⁶⁸



⁶⁸ „Bardzo dobry” oznacza, że powyżej 85% pracowników zadeklarowało znajomość zasad, „dobry” – znajomość zasad zadeklarowało 75%-85% pracowników, „średni” – znajomość zasad zadeklarowało 65%-74% pracowników, „słaby” lub „bardzo słaby” – znajomość zasad zadeklarowało poniżej 64% pracowników. Więcej: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/znajomosc-i-przestrzeganie-zasad-w-korpusie--podsumowanie-ii-edycji-monitoringu-2025>

Liczba urzędów, w których zapewniono szkolenia z etyki w latach 2018-2025



Liczba urzędów, które podejmowały działania na rzecz pozytywnego wizerunku korpusu

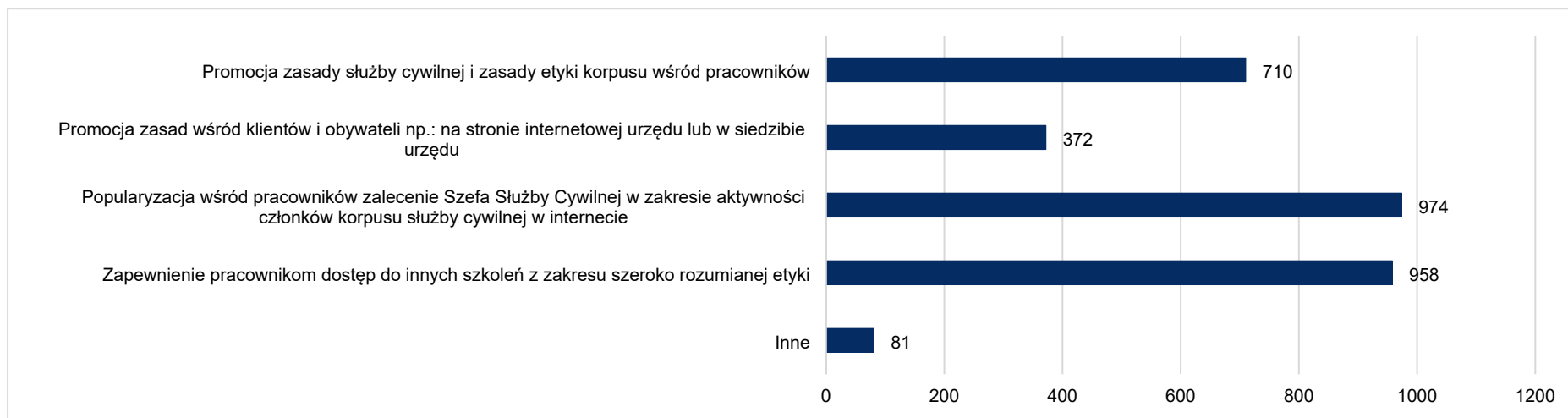


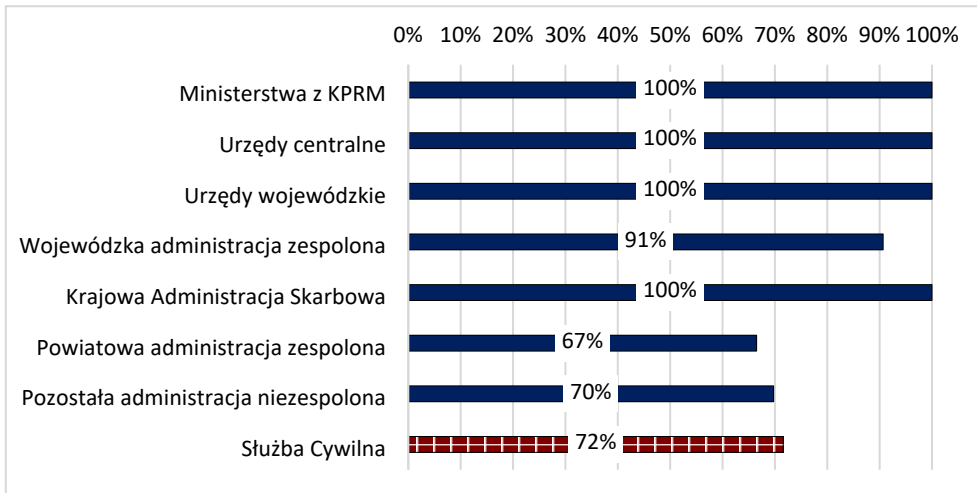
Tabela: Liczba urzędów, w których funkcjonują procedury ukierunkowane na wzmacnianie kultury opartej na wartościach

Kategoria urzędów	Liczba urzędów	Liczba urzędów, w których funkcjonuje:					Liczba urzędów, w których nie funkcjonuje żadna procedura w powyższym zakresie
		procedura antymobbingowa	procedura antydyskryminacyjna	polityka prezentowa, w tym rejestr korzyści	procedura ukierunkowana na przeciwdziałanie konfliktowi interesów	inna procedura/y ⁶⁹	
Ministerstwa z KPRM	20	20	10	13	17	14	0
Urzędy centralne	32	31	14	24	18	19	1
Urzędy wojewódzkie	16	16	8	8	9	11	0
Krajowa Administracja Skarbowa	17	17	14	16	16	12	0
Wojewódzka administracja zespolona	193	166	73	68	47	63	17
Powiatowa administracja zespolona	1054	644	514	376	167	109	289
Pozostała administracja niezespolona	410	282	86	63	76	59	102
Razem	1742	1176	719	568	350	287	409

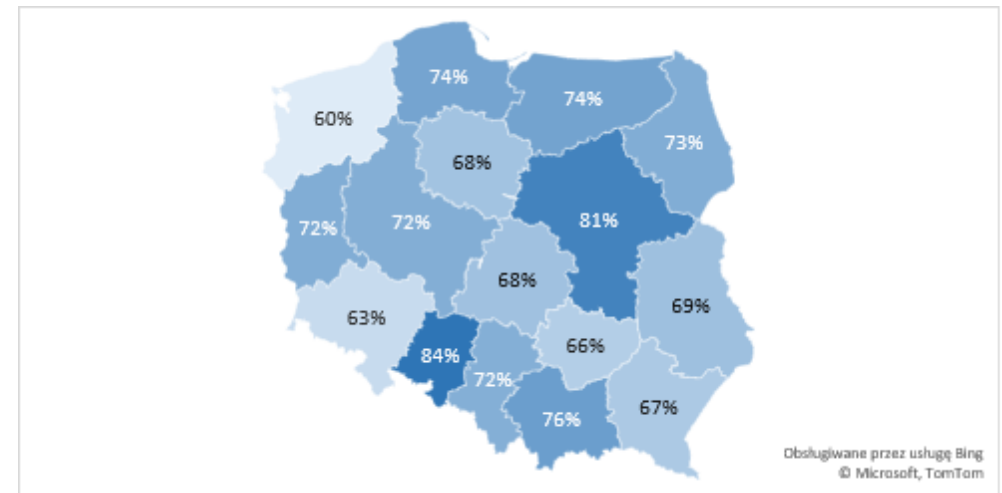
⁶⁹ Wśród „innych” dominują procedury zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów.

4.12 Wizerunek, komunikacja i prosty język

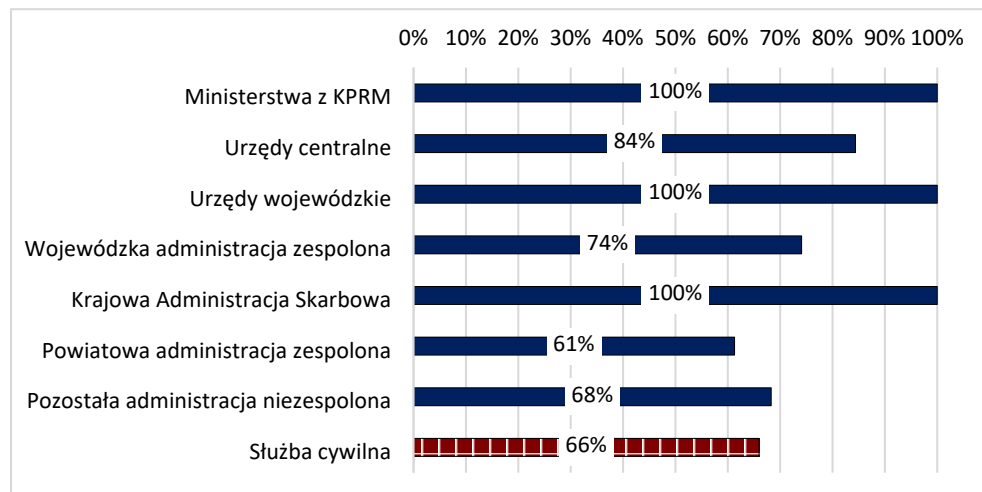
Urzędy zaangażowane w promocję administracji, urzędu lub służby cywilnej w 2025 roku (wg kategorii)



Urzędy zaangażowane w promocję administracji, urzędu lub służby cywilnej w 2025 roku (wg województw)



Urzędy, które wdrażały zasady prostego języka w 2024 r. (wg kategorii)



Odsetek urzędów, które promują w komunikacji zasady prostego języka

