



Szef Służby Cywilnej

Anita Noskowska-Piątkowska

DSC.WKO.4510.1.2026
Warszawa, 29 kwietnia 2026 r.

**Pan
Włodzimierz Czarzasty
Marszałek Sejmu RP**

Szanowny Panie Marszałku,

przekazuję odpowiedź na interpelację Pana Posła Marka Matuszewskiego (numer 16345) w sprawie niedoboru kadr w sektorze publicznym.

Na wstępie zaznaczam, że informacje – chyba, że wskazano inaczej – dotyczą administracji rządowej (służby cywilnej), czyli części sektora publicznego, dla którego dane gromadzi Szef Służby Cywilnej. Przywołane przeze mnie dane pochodzą przede wszystkim ze sprawozdania o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby za rok 2025¹.

1. Jaki jest aktualny poziom wakatów w sektorze publicznym?

Nie mam informacji o aktualnej liczbie wakatów w urzędach administracji rządowej. Natomiast w momencie przygotowywania tej odpowiedzi (27 kwietnia br.) w bazie naborowej² znajduje się 400 ogłoszeń o naborze na wolne stanowiska w służbie cywilnej.

2. Które grupy zawodowe są najbardziej dotknięte niedoborem kadrowym?

Z moich analiz wynika, że największe trudności w zatrudnianiu w służbie cywilnej występują na stanowiskach wymagających specjalistycznej wiedzy lub uprawnień. Dotyczy to w szczególności takich obszarów jak: weterynaria, budownictwo, geodezja, ochrona zdrowia, finanse, księgowość, kontrola, audyt, IT oraz prawo.

3. Jak kształtują się wynagrodzenia w sektorze publicznym w porównaniu do sektora prywatnego?

Przeciętne wynagrodzenie całkowite w służbie cywilnej w 2025 r. wyniosło 12 347 zł brutto. Przewidywane miesięczne wynagrodzenie w służbie cywilnej w 2025 r. było wyższe

¹ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc>

² <https://nabory.kprm.gov.pl>

zarówno w porównaniu do gospodarki narodowej (8 904 zł brutto) jak i do sektora przedsiębiorstw (8 935 zł brutto).

Nominalny wzrost wynagrodzeń w służbie cywilnej w stosunku do 2024 r. wyniósł 8,9% i był nieco niższy niż w gospodarce narodowej (9,1%). Z kolei po uwzględnieniu wskaźnika inflacji dla gospodarstw domowych pracowników w 2025 r., realny wzrost wynagrodzeń wyniósł 5,3%.

W służbie cywilnej, mimo wskazanej wysokości przeciętnego wynagrodzenia, sytuacja w grupach urzędów jest jednak bardzo zróżnicowana. Znaczna część urzędów (757 urzędów tj. 43,5% wszystkich urzędów) ma przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite poniżej gospodarki narodowej. Problem niskich wynagrodzeń w największym stopniu dotyczył powiatowej administracji zespolonej, w szczególności jednostek Policji, Państwowej Straży Pożarnej i nadzoru budowlanego.

4. Jakie działania podejmowane są w celu zatrzymania doświadczonych pracowników?

Działania w tym obszarze wyznaczają dokumenty:

- Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (SZZL), która wyznacza kierunki polityki kadrowej w służbie cywilnej. Jednym z głównych celów tej polityki jest pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników poprzez tworzenie atrakcyjnych warunków pracy, umożliwianie rozwoju zawodowego i kształtowanie pożądanych postaw. Szczególne znaczenie ma kierunek 8, który dotyczy dostosowania rozwiązań kadrowych i płacowych do potrzeb, możliwości budżetu oraz sytuacji na rynku pracy oraz kierunek 4 "Rozwój zawodowy w służbie cywilnej",³
- Standardy zarządzania zasobami ludzkimi, które ustanawiają wspólne ramy zarządzania ludźmi w służbie cywilnej i promują nowoczesne rozwiązania zwiększające atrakcyjność urzędów jako pracodawców,
- projekt nowelizacji ustawy o służbie cywilnej - w ramach tej zmiany proponujemy m.in.:
 - uregulować działania podejmowane w urzędach w zakresie zapewniania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (np. możliwość przyznawania dodatkowego czasu wolnego bez obowiązku jego odpracowania, przeznaczonego np. na badania profilaktyczne),

³ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/strategia-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej2>

- uelastyczyć zasady nawiązywania pierwszej umowy o pracę w służbie cywilnej, co, w kontekście Pańskiego pytania nr 4, ułatwi osobom młodym podejmowanie pierwszej pracy w służbie cywilnej,
- umożliwić transfery pracownicze pomiędzy różnymi rodzajami administracji, w tym zatrudniać osoby spoza korpusu służby cywilnej,
- rozwijać mobilność pracowniczą – zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i rozwojowych – w tym poprzez czasowe oddelegowania do innych urzędów,
- zmienić system ocen pracowniczych, w tym m.in. wzmocnić jego funkcję motywacyjną.

Podejmujemy szereg działań, aby służba cywilna była nowoczesnym, przyjaznym i atrakcyjnym miejscem pracy – takim, w którym pracownicy czują się dobrze, mają realne możliwości rozwoju oraz widzą sens wykonywanej pracy. Tworzenie takich warunków sprzyja zarówno zatrzymywaniu doświadczonych pracowników, jak i przyciąganiu nowych kadr.

a. Wynagrodzenia

Istotnym elementem tych działań są rozwiązania w obszarze wynagrodzeń, aby wzmocnić konkurencyjność służby cywilnej jako pracodawcy. Poziom płac powinien odpowiadać kwalifikacjom wymaganym od jej pracowników oraz złożoności powierzonych zadań. System wynagradzania powinien umożliwiać różnicowanie wynagrodzeń oraz przeciwdziałać ich spłaszczeniu. Dlatego w toku rządowych prac budżetowych kilkakrotnie przedstawiałam swoje stanowisko, aby wskaźnik wzrostu wynagrodzeń był wyższy niż prognozowana inflacja i aby odpowiadał prognozowanemu wzrostowi wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Zabiegam o to, aby zwiększyć finansowanie wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w najniżej wynagradzanych jednostkach i urzędach o dodatkowe środki tj. o część różnicy pomiędzy wskaźnikiem wzrostu wynagrodzeń w gospodarce narodowej a wskaźnikiem wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej.

b. Działania propracownicze

Promuję rozwiązania, które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance, WLB), w tym elastyczne formy organizacji pracy. W tym zakresie m.in.:

- udostępniam dla urzędów katalog narzędzi work-life balance, dostępny w Serwisie Służby Cywilnej⁴,

⁴ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/narzedzia-wlb-w-sluzbie-cywilnej>

- co dwa lata organizuję konkurs na najlepsze praktyki WLB w służbie cywilnej, którego celem jest upowszechnianie skutecznych rozwiązań oraz inspirowanie urzędów do ich wdrażania i doskonalenia. Jesteśmy przekonani, że działania te przyczynią się do zwiększenia motywacji, efektywności i satysfakcji pracowników oraz wzmocnienia wizerunku służby cywilnej jako atrakcyjnego pracodawcy⁵.

c. **Rozwój zawodowy**

Istotnym obszarem działań jest również rozwój zawodowy członkiń i członków korpusu służby cywilnej. Oprócz szkoleń centralnych realizowanych we współpracy z Krajową Szkołą Administracji Publicznej wdrażamy również inne, nowoczesne formy kształcenia, takie jak webinary czy kursy e-learningowe. W ramach Programu dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej kilka razy w miesiącu Departament Służby Cywilnej KPRM organizuje dla wszystkich członków i członkiń służby cywilnej bezpłatne i dostępne zdalnie webinary dotyczące zakresów tematycznych, wskazanych w potrzebach szkoleniowych urzędów. W 2025 roku skorzystało z nich ponad 120 tys. osób. Dla całego korpusu udostępniamy 90 kursów w Systemie elearningowym służby cywilnej. Korzysta z niego prawie 100 tys. użytkowników i użytkowniczek. Dbamy o rozwój tego systemu zarówno od strony technicznej, jak i merytorycznej, na bieżąco aktualizując zasób kursów oraz podnosząc bezpieczeństwo i poziom dostępności cyfrowej systemu. Wspieramy również jednostki w organizowaniu szkoleń między urzędami, zapewniając informacje o szkoleniach prowadzonych przez trenerów wewnętrznych w poszczególnych urzędach. Dla trenerów organizujemy szkolenia dydaktyczne, podnoszące ich kompetencje trenerskie i interpersonalne.

W ramach działań rozwojowych w urzędach wprowadzamy również program mentoringowy w służbie cywilnej, który wspiera rozwój pracowników i zwiększa atrakcyjność organizacji jako miejsca pracy. Program pomaga zatrzymać wiedzę w organizacji oraz skutecznie przekazywać ją kolejnym pracownikom, jednocześnie wzmacniając współpracę i budując dobre relacje. Rozwijają również świadomość kompetencji – zarówno u mentorów, jak i u osób mentorowanych.

5. Czy istnieją programy przyciągania nowych kadr do administracji?

Aby zwiększyć zainteresowanie pracą w korpusie służby cywilnej nowe – w szczególności młode – osoby, od momentu objęcia stanowiska, podejmują działania informacyjne, edukacyjne i promocyjne.

a. **Projekt ambasadorski**

⁵ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/konkurs-na-najlepsze-praktyki-wlb>

W maju 2025 r. zainicjowałam „Projekt ambasadorski”, którego głównym założeniem jest dotarcie z rzetelną informacją o służbie cywilnej do uczniów szkół ponadpodstawowych. W jego ramach pracownicy i pracowniczki administracji rządowej spotykają się w szkołach, gdzie opowiadają o swojej pracy oraz o ogólnych zadaniach, które wykonuje służba cywilna. Projekt sprzyja budowaniu dialogu międzypokoleniowego oraz upowszechnianiu wiedzy na temat możliwości rozwoju zawodowego w służbie cywilnej.

b. Bezpośrednie spotkania

W celu zwiększenia rozpoznawalności służby cywilnej wśród młodego pokolenia, we współpracy z przedstawicielami Departamentu Służby Cywilnej KPRM uczestniczę w spotkaniach kierowanych do studentów, absolwentów oraz uczniów szkół. Inicjatywy te realizowane są zarówno na terenie Warszawy, jak i poza nią – w 2025 roku odwiedziłam ośrodki naukowe we wszystkich miastach wojewódzkich. W Kancelarii Prezesa Rady Ministrów również gościmy studentki i studentów z różnych ośrodków kształcenia. Podczas spotkań przedstawiamy specyfikę funkcjonowania administracji rządowej oraz korzyści wynikające z zatrudnienia w służbie cywilnej.

c. Targi Pracy

Moi przedstawiciele i przedstawicielki biorą udział targach pracy – zarówno tych organizowanych przez uczelnie jak i lokalne urzędy pracy. Dzięki tego typu wydarzeniom mamy szansę dotrzeć bezpośrednio do osób zainteresowanych pracą w administracji rządowej. Z mojej inicjatywy w maju 2025 r. w KPRM odbyły się pierwsze Targi Pracy sektora publicznego. Wydarzenie cieszyło się dużym zainteresowaniem ze strony kandydatów do pracy w administracji. W ramach targów wygłosiłam również wystąpienie poświęcone idei pracy na rzecz dobra wspólnego oraz atutom zatrudnienia w administracji rządowej.

d. Aktywność informacyjna w mediach lokalnych

W trakcie wizyt w miastach wojewódzkich prowadziłam również spotkania z przedstawicielami mediów regionalnych. Obejmowały one zarówno briefingi prasowe, jak i rozmowy oraz wywiady w lokalnych rozgłośniach radiowych i stacjach telewizyjnych. Działania te służą promocji zatrudnienia w służbie cywilnej i umożliwiają dotarcie z tym przekazem do lokalnych społeczności, dla których media regionalne często stanowią kluczowe źródło informacji.

e. Obchody Dnia Służby Cywilnej

W lutym 2025 r. oraz 2026 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zorganizowałam uroczystości z okazji Dnia Służby Cywilnej. Podczas wydarzeń wspólnie z kierownictwem KPRM wręczyłam Odznaki Honorowe za Zasługi dla Służby Cywilnej. Celem obchodów

było uhonorowanie wyróżniających się pracowników administracji oraz podkreślenie znaczenia i prestiżu pracy w służbie cywilnej.

f. Wdrażanie rozwiązań, które pomagają godzić życie zawodowe z prywatnym
Aby zachęcić nowe osoby do pracy w służbie cywilnej wdrażamy wspomniane wcześniej rozwiązania, które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Kluczowe są tutaj elastyczne formy pracy, które zwiększają atrakcyjność administracji jako pracodawcy – szczególnie dla młodszych pokoleń pracowników.

Istotne znaczenie mają również planowane zmiany legislacyjne, w tym nowelizacja ustawy o służbie cywilnej. Przewiduje ona m.in. uelastycznienie zasad nawiązywania pierwszej umowy o pracę, co może ułatwić dostęp do zatrudnienia w administracji osobom, które rozpoczynają karierę zawodową.

g. Promocja w mediach społecznościowych
Departament Służby Cywilnej KPRM prowadzi aktywną komunikację w mediach społecznościowych na trzech platformach: LinkedIn, Instagram oraz YouTube. Szczególną rolę odgrywa LinkedIn, gdzie publikowane są kluczowe informacje dotyczące służby cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw propracowniczych realizowanych w urzędach.

h. Działania Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta
Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
W związku z rekrutacją do kształcenia stacjonarnego Krajowa Szkoła spotyka się i zaprasza do siebie studentki i studentów z różnych regionów Polski. Przedstawia im ofertę szkoły, a zarazem możliwość rozpoczęcia kariery zawodowej w administracji rządowej.

i. Kultura uczciwości w służbie cywilnej
Budowa kultury opartej na wartościach jest jednym z najważniejszych kierunków moich działań. Systematycznie wzmacniam jednak wizerunek służby cywilnej jako rzetelnego, odpowiedzialnego i godnego zaufania pracodawcy. Ma to znaczenie zarówno dla utrzymania obecnych pracowników, jak i dla przyciągania nowych osób, w tym młodego pokolenia, dla którego istotne jest nie tylko miejsce pracy, ale także sens wykonywanych zadań, jasne zasady i uczciwe środowisko organizacyjne.

j. Nowy system informatyczny do rekrutacji
Przygotowujemy wdrożenie systemu informatycznego, który pozwoli kandydatom szybko i wygodnie aplikować na wolne stanowiska w służbie cywilnej. Chcemy tym samym zwiększyć konkurencyjność rekrutacji w stosunku do pracodawców prywatnych, którzy korzystają ze wsparcia zaawansowanymi systemami rekrutacyjnymi.

6. Jakie są prognozy niedoboru kadr w perspektywie najbliższych 5–10 lat?

Korpus służby cywilnej, tak jak i inne segmenty rynku pracy, dotyczą zmiany demograficzne. W 2025 r. osoby powyżej 50 roku życia stanowiły 37,4% korpusu, a poniżej 30 roku – 5,7%. W związku z tym należy spodziewać się stopniowego odchodzenia najbardziej doświadczonych pracowników i pracowniczek na emeryturę. Dlatego Strategia zarządzania zasobami ludzkimi zakłada promocję służby cywilnej jako nowoczesnego, odpowiadającego na potrzeby pracowników i pracowniczek pracodawcy, w tym działania skierowane przede wszystkim do osób młodych.

Z wyrazami szacunku

Anita Noskowska-Piątkowska
Szefowa Służby Cywilnej
/dokument podpisany elektronicznie/