

NASK

**AI w e-administracji
publicznej – perspektywa
urzędników i instytucji**



AI w e-administracji publicznej – perspektywa urzędników i instytucji

Diagnoza potrzeb i postaw pracowników
oraz możliwości wdrożeniowych z uwzględnieniem
uwarunkowań praktycznych

Agnieszka Ładna

Konrad Rosłaniec

Jakub Marcisz

Mariola Błazej

Karol Kamiński

Filip Konopczyński

Marek Troszyński

Jacek Bieliński

Anna Jankiewicz

TYTUŁ

AI w e-administracji publicznej – perspektywa urzędników i instytucji

AUTORZY

Agnieszka Ładna, Konrad Rosłaniec, Jakub Marcisz, Mariola Błażej, Karol Kamiński, Filip Konopczyński, Marek Troszyński, Jacek Bieliński, Anna Jankiewicz

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA

NASK – PIB

OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD

NASK – PIB

© NASK – Państwowy Instytut Badawczy 2026

ISBN: 978-83-68356-49-6

LICENCJA

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons.
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne (CC BY-NC) 4.0 Międzynarodowe.

CYTOWANIE

Ładna, A., Rosłaniec, K., Marcisz, J., Błażej, M., Kamiński, K.,
Konopczyński, F., Troszyński, M., Bieliński, J., Jankiewicz, A. (2026).
AI w e-administracji publicznej – perspektywa urzędników i instytucji.
NASK – Państwowy Instytut Badawczy.

FINANSOWANIE

Projekt finansowany ze środków Ministerstwa Cyfryzacji.

NASK



PROJEKT FINANSOWANY ZE ŚRODKÓW
MINISTERSTWA CYFRYZACJI

Publikacja wyraża jedynie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Ministerstwa Cyfryzacji.

Spis treści

| | |
|-----------|---|
| 4 | Nota wprowadzająca |
| 5 | Metodologia |
| 7 | Najważniejsze pytania i odpowiedzi |
| 11 | Część I Badanie ilościowe |
| 67 | Część II Koncepty rozwiązań AI dla urzędów |

Nota wprowadzająca

Akronimy stosowane w raporcie

AI – *artificial intelligence* (sztuczna inteligencja)

CAWI – *computer-assisted web interview* (wywiad internetowy wspomagany komputerowo)

GenAI – *generative artificial intelligence* (generatywna sztuczna inteligencja)

FGI – *focus group interview* (zogniskowany wywiad grupowy)

LLM – *large language model* (duży model językowy)

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Sposoby doboru próby

Ze względu na szczebel administracji:

- Pracownicy urzędów samorządowych – urzędnicy i urzędniczki zatrudnieni w urzędach gminnych, urzędach miast, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich;
- Pracownicy urzędów centralnych – urzędnicy i urzędniczki zatrudnieni w KPRM, ministerstwach oraz urzędach wojewódzkich.

Ze względu na wykonywaną pracę:

- Pracownicy techniczni – personel na stanowiskach pomocniczych lub specjalistycznych z zakresu cyfryzacji, np. informatycy, programiści, analitycy IT, projektanci systemów teleinformatycznych, administratorzy baz danych i systemów komputerowych;
- Pracownicy nietechniczni – personel realizujący zadania administracyjno-merytoryczne, niezwiązane bezpośrednio z informatyzacją;
- Pracownicy na stanowiskach kierowniczych – personel odpowiadający za zarządzanie urzędem lub jego jednostkami organizacyjnymi, nadzór nad pozostałymi pracownikami i pracownicami oraz kontrolę realizacji zadań.

Metodologia

Celem projektu badawczego „AI w eadministracji” było zebranie opinii urzędników i urzędniczek na temat problemów związanych z wdrażaniem sztucznej inteligencji w administracji publicznej oraz wypracowanie możliwych rozwiązań w ramach logiki procesów administracyjnych. W ramach realizacji zadania przeprowadzono badania ilościowe (CAWI) i jakościowe (FGI) oraz spotkania z ekspertami reprezentującymi kluczowe instytucje publiczne na szczeblu administracji centralnej i państwowe instytuty badawcze. Niniejszy raport skupia się na konceptach funkcjonalności AI i ich ocenach wśród urzędników i urzędniczek.

Komponent pierwszy: badanie ilościowe

Badanie ilościowe miało charakter eksploracyjny i pilotażowy, co oznacza, że jego celem było wstępne rozpoznanie skali zjawisk oraz zebranie danych umożliwiających analizę różnic między typami urzędów i stanowisk, a nie uzyskanie pełnej reprezentatywności.

Struktura regionalna próby (na poziomie makroregionów NUTS1) jest zbliżona do danych GUS, co uzasadnia prezentowanie rezultatów w zależności od zmiennych demograficznych. Pomimo że struktura próby nie jest reprezentatywna dla całej populacji, wyniki analizowane w podziale np. na grupy wiekowe pozwalają zidentyfikować różnice wewnątrz badanej próby, choć nie mogą one być uogólniane na całą populację.

Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI wśród pracowników i pracownic administracji publicznej na szczeblu gminnym, powiatowym, wojewódzkim i centralnym. Dzięki temu możliwe było uchwycenie zróżnicowanych perspektyw i wstępne określenie trendów, które stanowią punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych badań.

Kwestionariusz ankiety został opracowany przez zespół badawczy NASK i rozesłany do respondentów za pośrednictwem systemu EZD (ePUAP/eDoręczenia). Wykorzystany kanał zwiększył bezpieczeństwo realizacji badania, eliminując ryzyko phishingu dzięki wykorzystaniu oficjalnych środków komunikacji. Wysyłka objęła ponad 2842 jednostek administracji publicznej, a podstawową jednostką doboru próby był urząd, co pozwoliło na powiązanie danych z typem instytucji i zakresem realizowanych spraw. Respondentami byli pracownicy i pracownice na stanowiskach: technicznych (informatyzacja, utrzymanie systemów),

nietechnicznych (zadania administracyjno-merytoryczne) i kierowniczych (zarządzanie jednostką i personelem).

Badanie realizowano w okresie 20 października – 7 listopada, czyli zbieranie danych trwało trzy tygodnie, a w jego trakcie do urzędów wysłano przypomnienie o trwającym badaniu. Zastosowano mechanizmy kontroli poprawności wypełnień oraz monitorowano rozkład odpowiedzi na poziomie poszczególnych instytucji. Dane zostały poddane analizie statystycznej i zaprezentowane zbiorczo dla wszystkich urzędników i urzędniczek oraz w podziale na urzędników i urzędniczki szczebla samorządowego (urzędy gminy, miasta, starostwa powiatowe, urzędy marszałkowskie) i centralnego (urzędy wojewódzkie, ministerstwa i KPRM).

Uzyskano odpowiedzi z 1361 urzędów, co oznacza, że w badaniu uczestniczyło ok. 48% wszystkich jednostek, do których wysłano zaproszenie. Łączna liczba wypełnionych ankiet wyniosła 6093, w tym dla urzędów centralnych 2328, a dla urzędów samorządowych 3765.

Komponent drugi: badania jakościowe

Celem kolejnego etapu było poznanie oczekiwań urzędów, potencjalnych zastosowań AI w ich pracy i napotykanym w tym kontekście barier. Badanie miało charakter eksploracyjny i pozwoliło uchwycić różnorodne perspektywy, charakterystyczne dla różnych stanowisk – od technicznych, przez administracyjno-merytoryczne, po kierownicze. Urzędnicy i urzędniczki oceniali wybrane koncepty wykorzystania AI w swojej pracy pod kątem ich ewentualnego wdrożenia w administracji publicznej.

Zastosowano metodę FGI, łącznie przeprowadzono 24 sesje po ok. 6 osób w grupie, obejmujące przedstawicieli administracji samorządowej oraz centralnej. Spotkania trwały od 1,5 do 2 godzin i odbywały się w formule online.

Dobór próby był celowy – zapewniono reprezentację różnych typów jednostek i stanowisk:

- Gminy – przeprowadzono 9 sesji FGI, w tym w 3 grupach z pracownikami i pracownicami na stanowiskach technicznych oraz 6 grupach z pracownikami i pracownicami na stanowiskach nietechnicznych (w tym 1 grupa pracowników i pracownic na stanowiskach kierowniczych);
- Powiaty i województwa – przeprowadzono 9 sesji FGI, w tym 3 z przedstawicielami urzędów w powiatach grodzkich, 3 w powiatach ziemskich oraz 3 w urzędach marszałkowskich;
- Administracja centralna – przeprowadzono 6 sesji FGI z pracownikami i pracownicami urzędów centralnych i jednostek podległych, w tym w 2 grupach technicznych oraz 4 nietechnicznych (w tym 1 grupa pracowników i pracownic na stanowiskach kierowniczych).

Najważniejsze pytania i odpowiedzi

- ***W jakim stopniu polscy urzędnicy znają sztuczną inteligencję?***

Aż 59% badanych urzędników i urzędniczek deklaruje częsty kontakt z informacjami o AI. Jednocześnie jedynie 1% w ogóle nie miał z nimi styczności. Widoczna jest różnica międzypokoleniowa – wśród osób do 34. roku życia kontakt z tematyką AI deklaruje 77%, podczas gdy w grupie 55+ już tylko 46%. Dla wielu urzędników i urzędniczek AI jest elementem codzienności: 77% ma z nim kontakt co najmniej raz dziennie, a 18% – niemal nieustannie.
- ***Jak urzędnicy oceniają swoją wiedzę o AI – czują się ekspertami czy raczej początkującymi?***

Co piąty badany wysoko ocenia swoją wiedzę na temat sztucznej inteligencji. Jednocześnie 30% określa ją jako niską. Najpewniej czują się w tym temacie młodszy pracownicy i pracownice oraz na stanowiskach technicznych. W grupie do 34 lat co trzecia osoba wysoko ocenia swoją wiedzę, podczas gdy wśród osób 55+ tylko 12%. Różnice widać też między stanowiskami: 36% pracowników i pracownic technicznych deklaruje wysoki poziom wiedzy, podczas gdy na stanowiskach nietechnicznych odsetek ten wynosi 15%.
- ***Czy urzędnicy obawiają się, że wykorzystanie GenAI może skutkować utratą zatrudnienia?***

Prawie jedna trzecia (31%) przewiduje, że w ciągu pięciu lat generatywna sztuczna inteligencja znacząco wpłynie na strukturę zatrudnienia w administracji publicznej. 4% wskazuje na możliwość całkowitej transformacji zawodu. Częściej takie zmiany przewidują pracownicy i pracownice techniczne. Co dwudziesty respondent obawia się utraty stanowiska wskutek automatyzacji, a połowa badanych nie widzi takiego zagrożenia.
- ***Czy GenAI poprawi pozycję urzędników na rynku pracy?***

Większość (57%) uważa, że rozwój generatywnej sztucznej inteligencji nie wpłynie na ich pozycję zawodową. 19% dostrzega w nim szansę na wzmocnienie swojej pozycji, natomiast 24% obawia się negatywnych konsekwencji.

- ***Ilu urzędników faktycznie używa AI w pracy, a nie tylko o niej słyszało?***
W ciągu ostatnich sześciu miesięcy 46% urzędników i użytkowniczek używało narzędzi GenAI w celach zawodowych. Najwyższy odsetek odnotowano wśród pracowników i pracownic do 34 lat (54%), osób na stanowiskach kierowniczych (53%) oraz pracowników i pracownic technicznych (60%).
- ***Do czego urzędnicy najczęściej wykorzystują GenAI w pracy?***
Najczęstsze zastosowania to wyszukiwanie faktów i informacji (59%) oraz tworzenie i redagowanie dokumentów (46%). Niespełna jedna trzecia korzysta z AI przy poszukiwaniu dokumentacji i szczegółowych instrukcji. Pracownicy i pracownice techniczne częściej niż inni wykorzystują AI do pisania i edycji kodu oraz wyszukiwania dokumentacji technicznej.
- ***W jakich zadaniach AI ma największy potencjał?***
Respondenci widzą największe możliwości wykorzystania AI w tłumaczeniach oraz redakcji treści w językach obcych (77%), wyszukiwaniu i analizie istniejącej dokumentacji (72%) oraz analizie dużych zbiorów danych i dokumentów merytorycznych (69%).
- ***Czy urzędnicy chcą, aby AI podejmowała decyzje za ludzi?***
Chociaż 43% badanych uważa, że AI dobrze odpowiada na pytania o fakty, zdecydowana większość sprzeciwia się zastępowaniu człowieka w podejmowaniu decyzji dotyczących innych osób. Taką możliwość dopuszcza jedynie 6% respondentów.
- ***Jakie korzyści z AI widzą urzędnicy?***
Najczęściej wskazywana korzyść to automatyzacja rutynowych zadań (81%). Jednocześnie młodszy pracownicy i pracownice częściej niż starsi zwracają uwagę na potencjalne zagrożenia dla prywatności klientów związane z przetwarzaniem danych osobowych (71% vs. 59% w grupie 55+).
- ***Co najbardziej utrudnia wdrażanie AI w urzędach?***
Niejasne regulacje prawne (73%), brak regulacji (73%) oraz brak procedur wewnętrznych (70%) to trzy najczęściej wskazywane przyczyny utrudnień we wdrażaniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.
- ***Kto powinien wdrażać AI w administracji?***
Zdaniem 75% badanych odpowiedzialność ta powinna spoczywać na krajowych instytucjach publicznych. Młodszy urzędnicy i urzędniczki są bardziej otwarci niż starsi na udział krajowych firm prywatnych (55% vs. 45% w grupie 55+) i rozwiązania zagraniczne (28% vs. 11% w grupie 55+).
- ***Czy urzędnicy chcą się szkolić z AI?***
Aż 87% urzędników i urzędniczek deklaruje chęć udziału w takich kursach. Największym zainteresowaniem cieszą się szkolenia z praktycznego, technicznego wykorzystania AI oraz z zakresu bezpieczeństwa i zagrożeń związanych z jego stosowaniem.

- ***Jakie funkcje AI byłyby najbardziej pomocne w pracy urzędnika?***
Najbardziej oczekiwane funkcjonalności AI, które mogą wspierać pracę urzędników i urzędniczek w administracji publicznej, to: praca z dokumentami w różnych formatach (72%) oraz wyszukiwanie informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań zadawanych w języku potocznym (67%).
- ***Czy narzędzia AI mogą realnie odciążyć urzędników w codziennej pracy?***
Tak. AI może przejąć część powtarzalnych, czasochłonnych zadań, które dziś obciążają pracowników i pracownice administracji. Dzięki temu urzędnicy i urzędniczki będą mogli skupić się na zadaniach wymagających wiedzy, doświadczenia i kontaktu z ludźmi, a ich praca stanie się bardziej komfortowa.
- ***Czy chatbot może stać się ważnym elementem pracy w administracji publicznej?***
Chatbot postrzegany jest przez urzędników i urzędniczki przede wszystkim jako wsparcie pierwszej linii kontaktu z klientami urzędów.. System konwersacyjny może przejmować najbardziej powtarzalne zadania, takie jak udzielanie odpowiedzi na typowe pytania. Jego zalety to funkcjonowanie w trybie całodobowym oraz brak konieczności przerw w działaniu. W praktyce oznacza to mniej kolejek, szybsze odpowiedzi, sprawniejszą komunikację i więcej czasu dla urzędników i urzędniczek na sprawy wymagające ludzkiej uwagi.
- ***Czy chatboty mogą utrudnić dostęp do usług publicznych?***
Tak, jeśli staną się jedynym kanałem kontaktu. Osoby mniej biegłe cyfrowo mogą czuć się zagubione, dlatego chatbot powinien wspierać, a nie zastępować człowieka.
- ***Dlaczego wyszukiwarka dokumentów może być przełomowym narzędziem pracy w urzędach?***
Administracja publiczna operuje na ogromnych zbiorach dokumentów, których przeszukiwanie bywa czasochłonne i obciążające. Wykorzystanie AI pozwoliłoby błyskawicznie analizować zasoby BIP, akty prawne oraz archiwa, znacząco skracając czas potrzebny na znalezienie informacji i ograniczając ryzyko błędów. Jeśli narzędzie byłoby dostosowane do specyfiki administracji – jej struktur, procedur oraz typów dokumentów – a przy tym funkcjonowało w bezpiecznym, państwowym ekosystemie, mogłoby stać się realną alternatywą dla komercyjnych (płatnych) rozwiązań dostępnych na rynku.
- ***Do czego mogłoby służyć narzędzie do generowania treści?***
Urzędnicy i urzędniczki widzą w nim duży potencjał, zwłaszcza jeśli byłoby zintegrowane z wyszukiwarką dokumentów. Takie rozwiązanie mogłoby wspierać tworzenie i korektę pism, ich formatowanie, a także standaryzację komunikacji. Istotną funkcją byłoby upraszczanie języka urzędowego, na przykład poprzez tłumaczenie złożonych pojęć na bardziej przystępne komunikaty. Badani podkreślają też konieczność wprowadzenia jasnych zasad korzystania z takiego narzędzia.

- ***Dlaczego integracja agentów AI z systemami urzędowymi stanowi wyzwanie?***
Systemy wykorzystywane w administracji są rozbudowane i nierzadko oparte na starszych technologiach. Ich specyfika sprawia, że wdrożenie AI wymaga dedykowanych rozwiązań, a nie jedynie prostych nakładek technologicznych.
- ***W jakich obszarach asystent AI ma największy potencjał?***
Respondenci dostrzegają największy potencjał w automatyzacji rutynowych, powtarzalnych czynności oraz w realizacji zadań administracyjnych. Sztuczna inteligencja może usprawnić procesy administracyjne, takie jak rezerwacja sal konferencyjnych czy obieg dokumentów. Wyraźnie zaznaczano jednak, że asystent AI nie powinien podejmować decyzji zamiast człowieka.
- ***Skąd biorą się największe obawy urzędników wobec sztucznej inteligencji?***
Wiele z obaw zgłaszanych przez badanych dotyczy samej technologii jako zjawiska, a nie konkretnych narzędzi czy rozwiązań wdrażanych w urzędach. Niepokój dotyczy przede wszystkim samej natury sztucznej inteligencji – jej złożoności, nieprzewidywalności i trudności w pełnym zrozumieniu zasad jej działania.
- ***Jakie ryzyka związane z AI budzą największy niepokój w urzędach?***
Najczęściej wskazywane zagrożenia dotyczą tzw. halucynacji AI, czyli generowania nieprawdziwych lub nieprecyzyjnych informacji. W administracji, gdzie każdy komunikat może mieć konsekwencje prawne, takie błędy są szczególnie niebezpieczne. Urzędnicy i urzędniczki zwracają też uwagę na kwestie bezpieczeństwa danych oraz potrzebę jasnego określenia odpowiedzialności za treści tworzone przez systemy AI.
- ***Czy automatyzacja usług publicznych nie stworzy nowych barier?***
Pojawia się obawa, że nadmierne poleganie na technologii utrudni dostęp do usług osobom o niższych kompetencjach cyfrowych. Dlatego urzędnicy i urzędniczki podkreślają, że AI musi być narzędziem wspierającym, a nie barierą. Powinno usprawniać system „na zapleczu”, zachowując bezpośredni kontakt i empatię, gwarantowane tylko przez kontakt z drugim człowiekiem, tam, gdzie klient potrzebuje indywidualnego podejścia.
- ***Co dzieje się, gdy sztuczna inteligencja popełnia błąd – i kto powinien za to odpowiadać?***
Urzędnicy i urzędniczki wskazują na konieczność wypracowania przejrzystych ram prawnych, które zapewnią pracownikom i pracownicom poczucie bezpieczeństwa przy korzystaniu z nowych narzędzi. Kluczowe jest doprecyzowanie zasad odpowiedzialności oraz zagwarantowanie, że to człowiek, a nie algorytm, pozostaje ostatecznym decydem i weryfikuje efekty działania systemu.
- ***Od czego zależy, czy korzystanie z AI w urzędzie będzie bezpieczne?***
Zdaniem badanych bezpieczne wdrożenie AI wymaga jasnych procedur, standardów etycznych oraz zapewnienia rzetelnych szkoleń. Technologia może przynieść wiele korzyści, pod warunkiem że będzie funkcjonowała w stabilnym ekosystemie, który zapewnia przewidywalność, bezpieczeństwo i wysoką jakość działania.

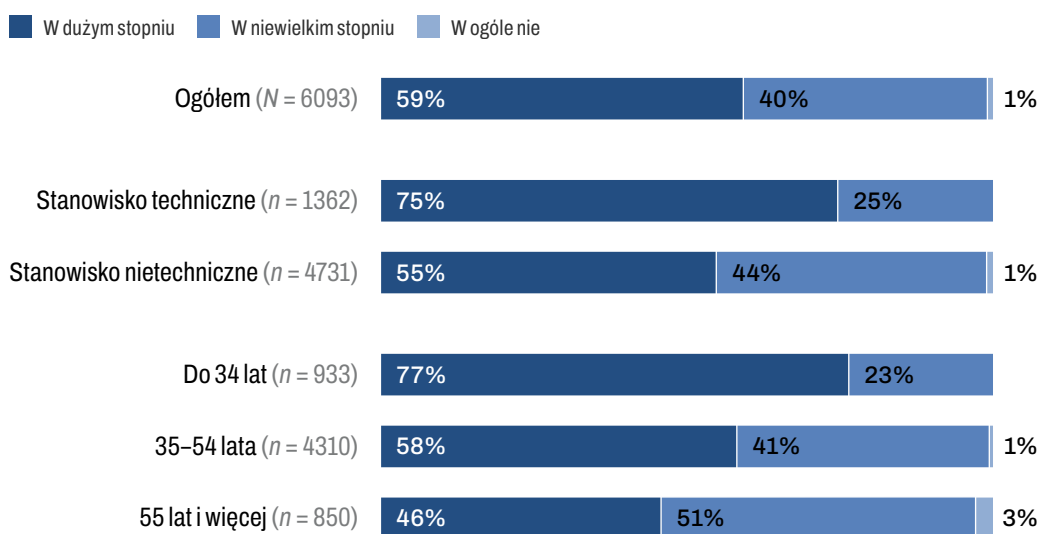
Część I Badanie ilościowe

Badanie ankietowe przeprowadzono za pośrednictwem internetu. Zaproszenia do badania zostały wysłane przez ePUAP/eDoręczenia. W badaniu ilościowym wzięło udział 6093 uczestników i uczestniczek – przedstawiciele urzędów centralnych i samorządowych.

Ogólna świadomość technologii AI

Niemal wszyscy badani zetknęli się choć w niewielkim stopniu z informacjami o technologii AI. Większą świadomość częściej deklarowali pracownicy i pracownice na stanowiskach technicznych. Również osoby młodsze znacznie częściej wskazywały większe zaznajomienie z tematem. Typ urzędu oraz piastowanie stanowiska kierowniczego nie różnicuje odpowiedzi badanych.

WYKRES 1. Kontakt z informacjami na temat AI – rodzaj stanowiska i wiek

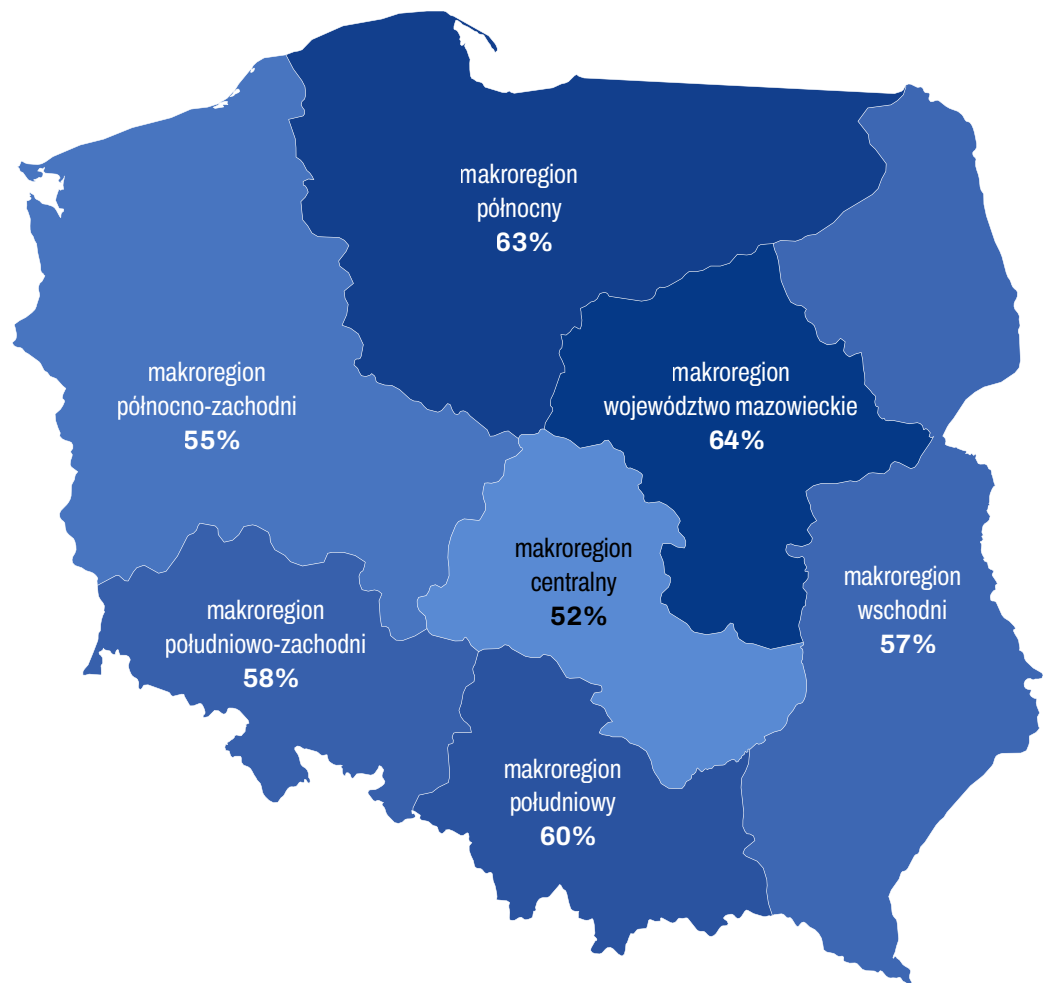


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zetknął/ęła się Pan/Pani z informacjami na temat sztucznej inteligencji?”.

Mieszkańcy województwa mazowieckiego oraz makroregionu północnego najczęściej wskazywali dużą świadomość technologii AI. Respondenci z makroregionu centralnego wskazywali odpowiedź „w dużym stopniu” najrzadziej.

MAPA 1. Kontakt z informacjami na temat AI

W jakim stopniu zetknął/ęła się Pan/Pani z informacjami na temat sztucznej inteligencji?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Udział odpowiedzi „W dużym stopniu”

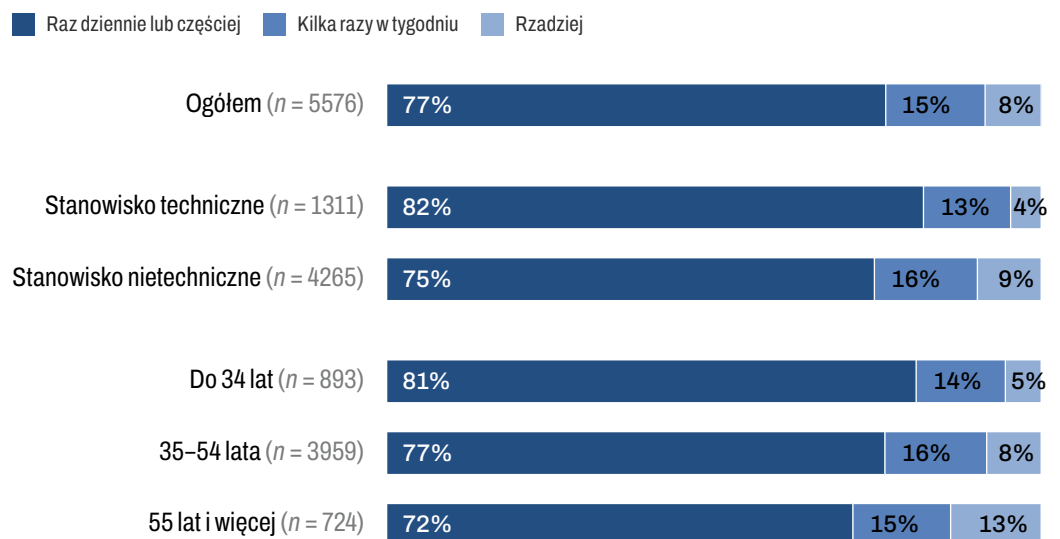
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Częstotliwość kontaktu z technologią AI

Ponad $\frac{3}{4}$ badanych miało kontakt z technologią AI minimum raz dziennie. Większą częstotliwość korzystania można było zaobserwować wśród pracowników i pracownic na stanowiskach technicznych. Deklarowana częstotliwość kontaktu z technologią AI była największa w grupie najmłodszych badanych i spadała wraz z wiekiem respondentów. Odpowiedzi badanych nie różniły się w zależności od tego, czy zajmowali stanowiska kierownicze.

WYKRES 2. — Częstotliwość kontaktu z technologią AI – rodzaj stanowiska i wiek

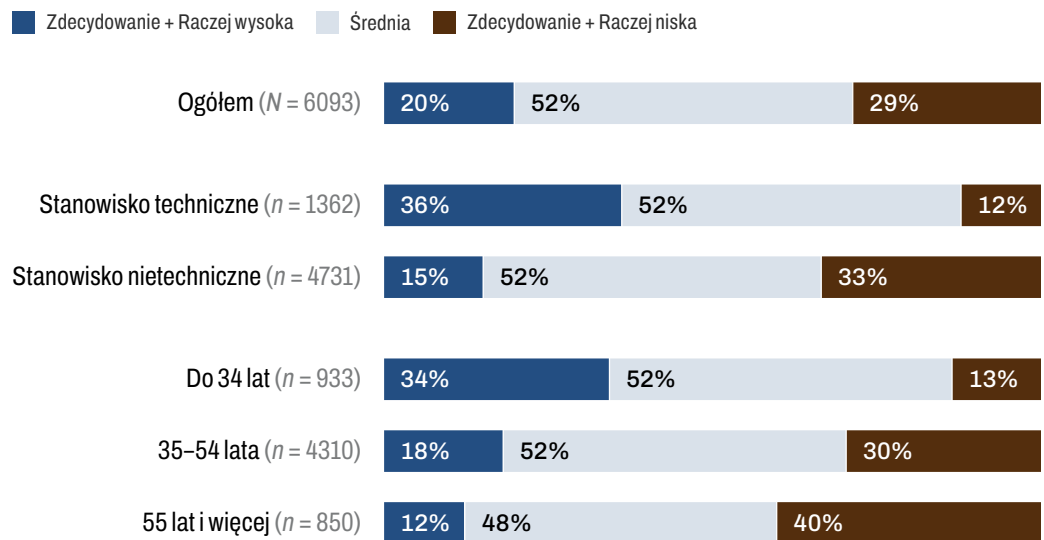


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: respondenci mający styczność z AI, n = 5576. Treść pytania: „Jak często, według Pana/Pani subiektywnego odczucia, ma Pan/Pani kontakt z technologiami sztucznej inteligencji?”.

Ocena wiedzy na temat AI

Połowa badanych urzędników i urzędniczek oceniła swoją wiedzę na temat AI jako średnią. Osoby na stanowiskach technicznych zdecydowanie najczęściej twierdziły, że posiadają wysoką wiedzę, choć odsetek osób wskazujących środkową odpowiedź na skali również w ich przypadku wyniósł ponad 50%. Piastowanie stanowiska kierowniczego oraz typ urzędu nie wpływały w znaczącym stopniu na samoocenę wiedzy na temat AI.

WYKRES 3. Ocena wiedzy na temat AI – rodzaj stanowiska i wiek

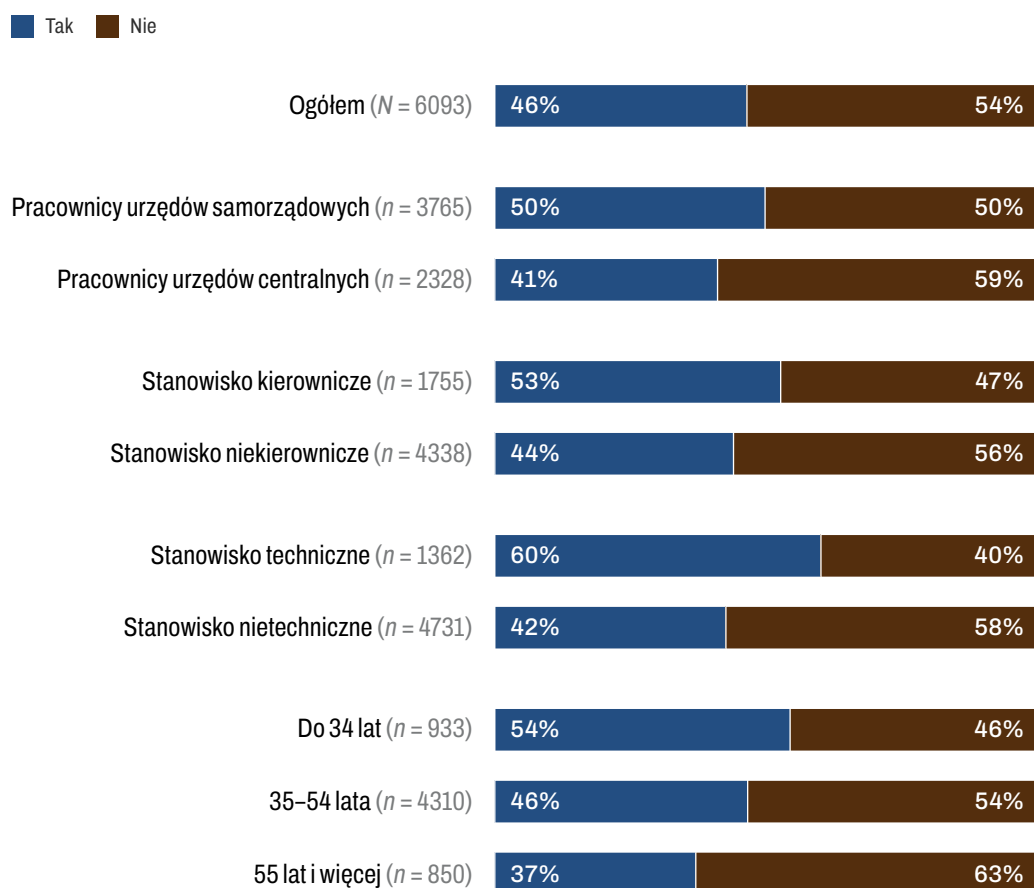


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „Ogólnie rzecz biorąc jak oceniliby/łaby Pan/Pani swoją wiedzę na temat sztucznej inteligencji?”.

Korzystanie z GenAI w celach zawodowych

Niemal co druga osoba objęta badaniem korzystała z narzędzi GenAI w celach zawodowych w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. Zjawisko to częściej dotyczyło pracowników i pracownic urzędów samorządowych, osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i technicznych oraz urzędników i urzędniczek w wieku do 34 lat. Obserwujemy więc, że wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy urzędów staje się powszechną praktyką.

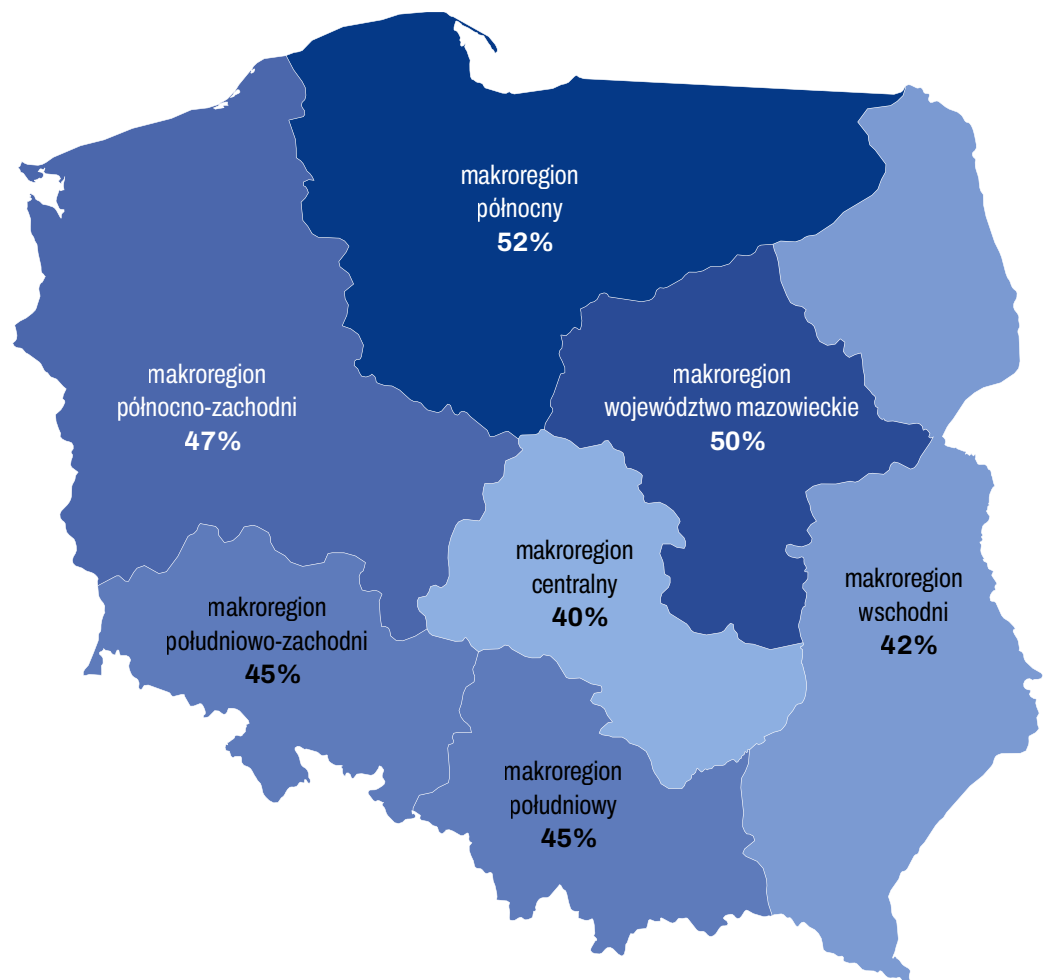
WYKRES 4. ——— **Korzystanie z GenAI w celach zawodowych w ciągu ostatnich 6 miesięcy – typ urzędu, rodzaj stanowiska i wiek**



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „Czy korzysta/a Pan/Pani z narzędzi Generatywnej Sztucznej Inteligencji w celach zawodowych w ciągu ostatnich 6 miesięcy?”.

Pod względem geograficznym najwyższe odsetki wskazań obserwujemy wśród przedstawicieli makroregionu północnego (52%) oraz województwa mazowieckiego (50%), a najniższe w makroregionach wschodnim (42%) i centralnym (40%).

MAPA 2. ————— **Korzystanie z GenAI w celach zawodowych w ciągu ostatnich 6 miesięcy**
Czy korzystał/a Pan/Pani z narzędzi Generatywnej Sztucznej Inteligencji w celach zawodowych w ciągu ostatnich 6 miesięcy?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Udział odpowiedzi „Tak”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy

Badani urzędnicy i urzędniczki wykorzystywali GenAI najczęściej do wyszukiwania faktów (59%) oraz do tworzenia treści, edycji dokumentów (46%). Te dwa zastosowania otrzymały znacznie większą liczbę wskazań od pozostałych, jednak co trzecia osoba deklarowała także, że korzysta z AI do poszukiwania dokumentacji, a co czwarta do wyjaśniania złożonych treści bądź do tłumaczenia i streszczenia tekstów w językach obcych.

WYKRES 5.

Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy w ciągu tygodnia przed udziałem w badaniu

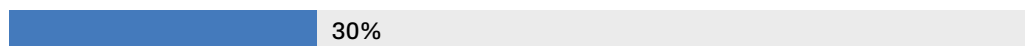
Wyszukiwanie faktów lub informacji, które pomagają w wykonywaniu pracy



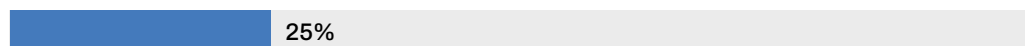
Pisanie i edytowanie dokumentów, treści, komentarzy, wiadomości e-mail i innych komunikatów



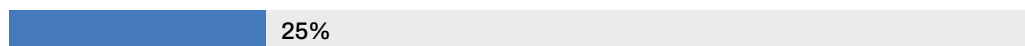
Poszukiwanie dokumentacji lub szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania zadania technicznego



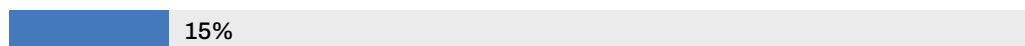
Indywidualne nauczanie, wyjaśnianie złożonych zagadnień oraz inna pomoc edukacyjna



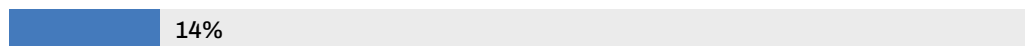
Interpretowanie, tłumaczenie lub streszczenie dokumentów, wiadomości e-mail i innych tekstów



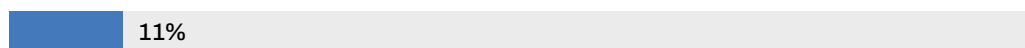
Analiza i wizualizacja danych



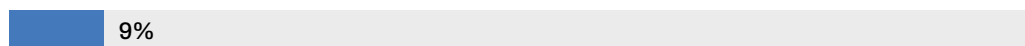
Generowanie, rozwijanie lub opracowywanie nowych pomysłów na projekty i rozwój produktów



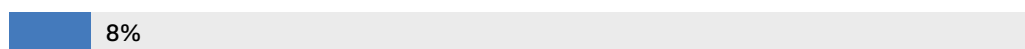
Pisanie, edytowanie i debugowanie programowanego kodu



Zrozumienie innych punktów widzenia lub szukanie wsparcia w kontaktach z klientami lub współpracownikami



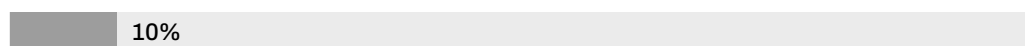
Wykonywanie zadań administracyjnych, takich jak przetwarzanie informacji, archiwizacja i papierkowa robota



Inne



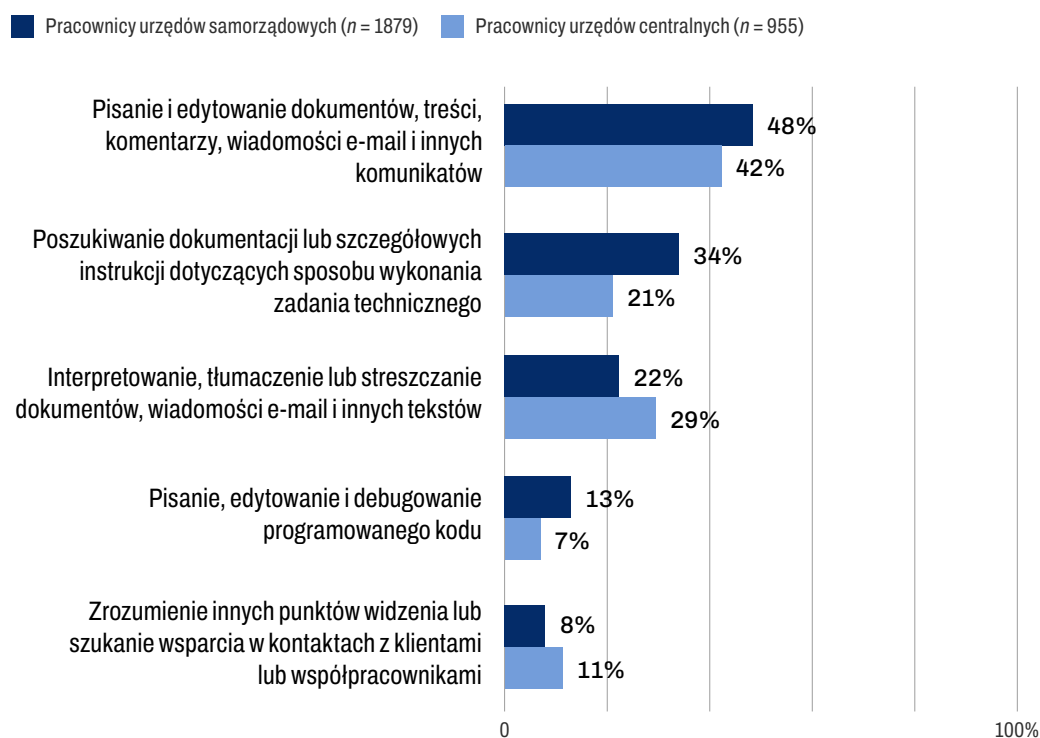
Żadne z powyższych



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w celach zawodowych, $n = 2823$. Treść pytania: „Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregokolwiek z tych zadań w pracy?”.

Pracownicy i pracownice urzędów samorządowych częściej deklarowali korzystanie z GenAI w celu pisania i edytowania dokumentów oraz poszukiwania dokumentacji. Natomiast przedstawiciele urzędów centralnych częściej korzystali z GenAI w celu interpretowania i tłumaczenia tekstów w językach obcych oraz wyjaśniania złożonych zagadnień. Widoczne różnice mogą wynikać z odmiennych rodzajów zadań, jakie pracownicy i pracownice wykonują w zależności od miejsca zatrudnienia.

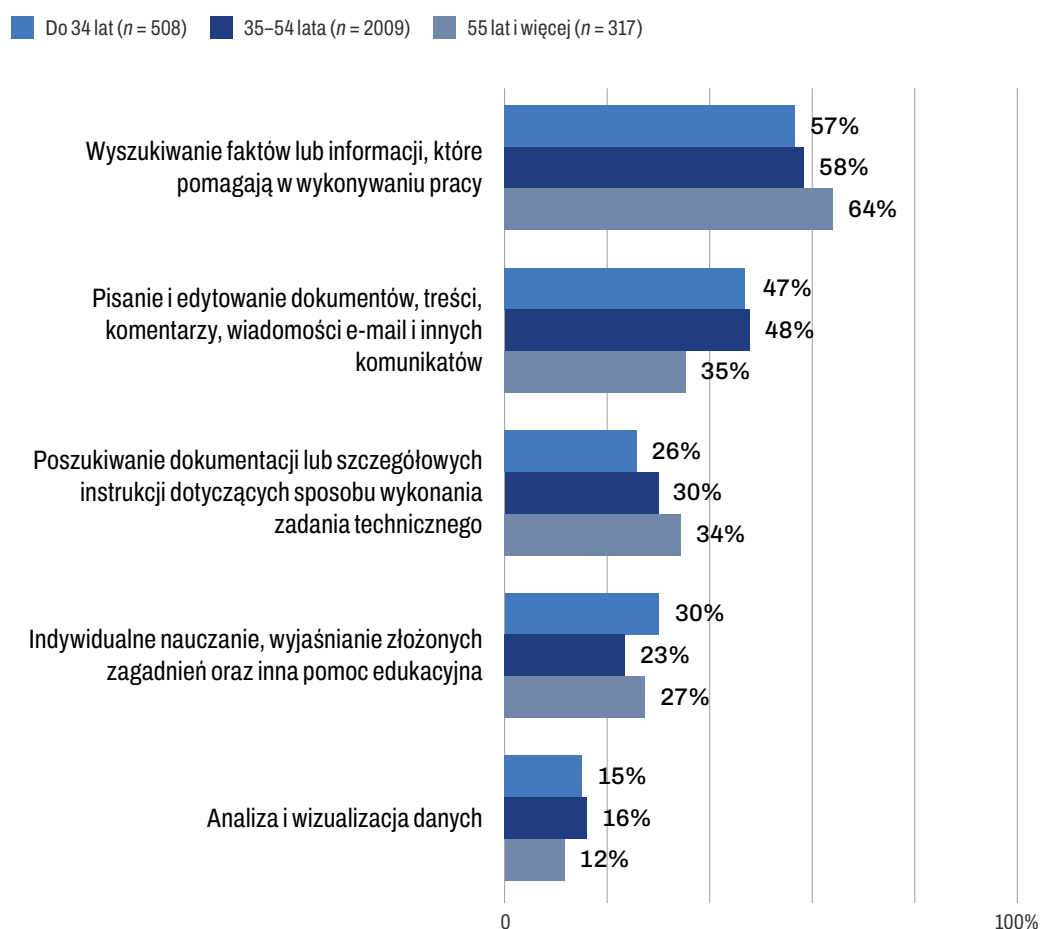
WYKRES 6. Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy w ciągu tygodnia przed udziałem w badaniu – pracownicy i pracownice urzędów samorządowych i centralnych (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w celach zawodowych, $n = 2823$. Treść pytania: „Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregoś z tych zadań w pracy?”.

Najstarsi urzędnicy i urzędniczki, którzy wzięli udział w badaniu (w wieku 55 lat i więcej), częściej korzystali z GenAI do wyszukiwania faktów lub informacji pomocnych przy wykonywaniu pracy oraz do poszukiwania dokumentacji lub szczegółowych instrukcji dotyczących zadań technicznych. Przedstawiciele pozostałych grup wiekowych częściej używali narzędzi AI do pisania i edytowania dokumentów oraz innych treści tekstowych.

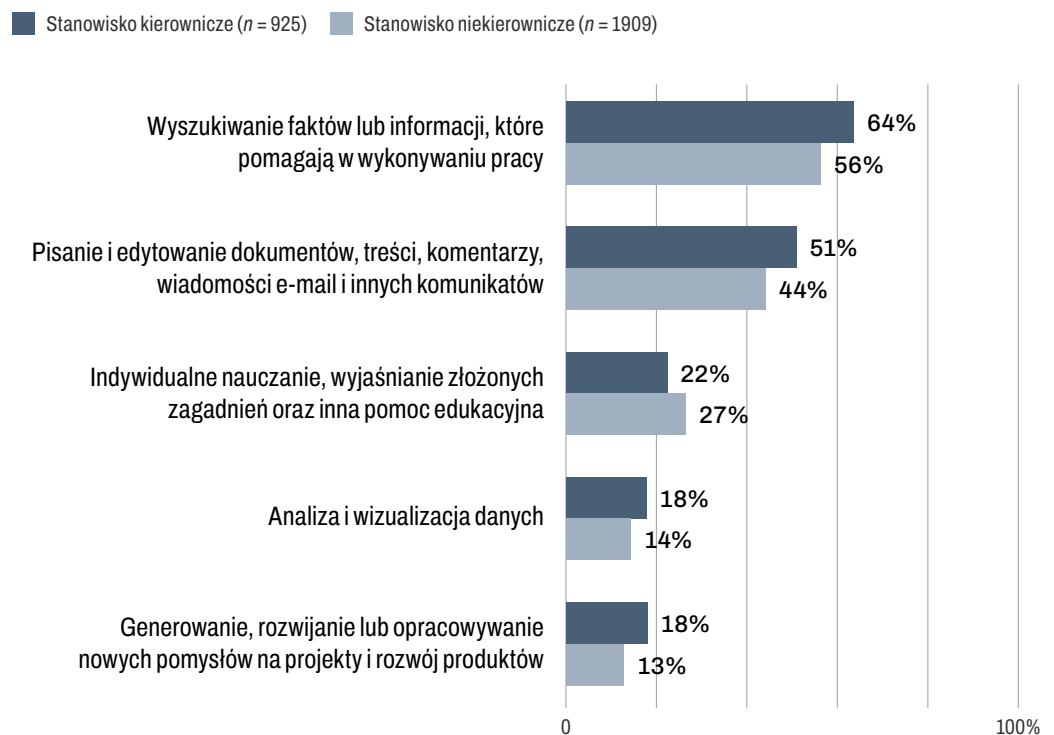
WYKRES 7. Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy w ciągu tygodnia przed udziałem w badaniu – wiek urzędników (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w celach zawodowych, $n = 2823$. Treść pytania: „Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregoś z tych zadań w pracy?”.

Respondenci pracujący na stanowiskach kierowniczych częściej korzystali z GenAI w celu wyszukiwania faktów lub informacji (+8 p.p.) oraz pisania i edytowania dokumentów (+7 p.p.). Indywidualne nauczanie i wyjaśnianie złożonych zagadnień to obszar zastosowania GenAI wskazywany nieco częściej przez pozostałych urzędników i urzędniczki (+5 p.p.).

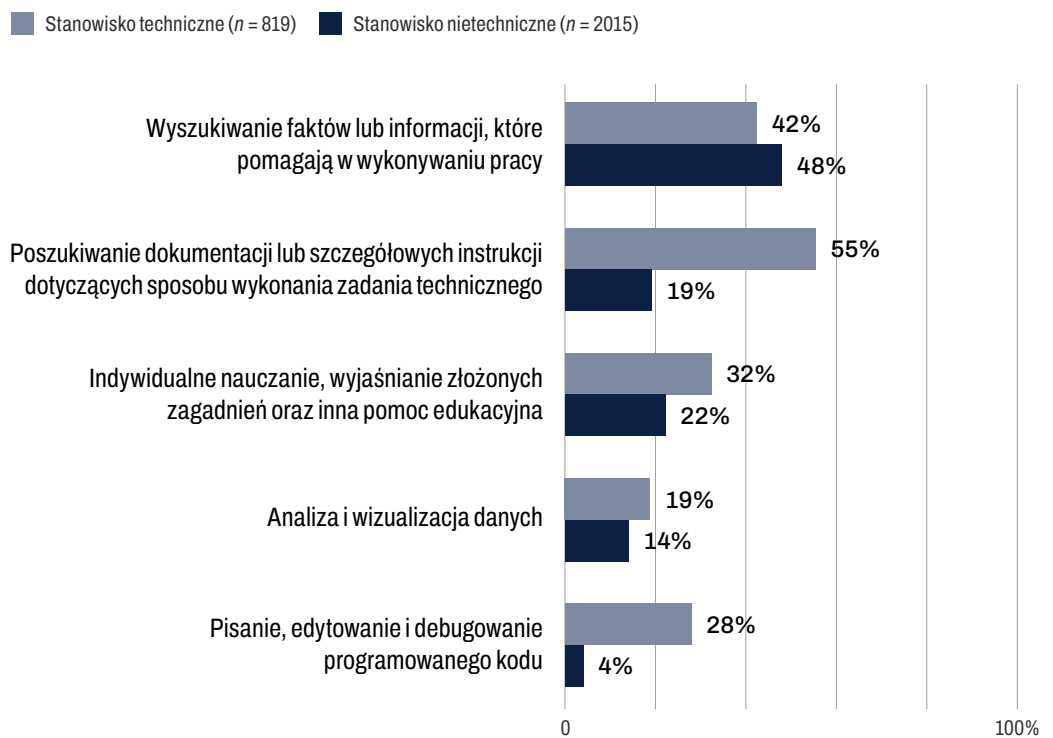
WYKRES 8. — Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy w ciągu tygodnia przed udziałem w badaniu – stanowiska kierownicze i niekierownicze (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w celach zawodowych, n = 2823. Treść pytania: „Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregoś z tych zadań w pracy?”.

Główne różnice związane z zastosowaniami GenAI dotyczą znacznie częstszego wykorzystania GenAI do poszukiwania dokumentacji i szczegółowych instrukcji związanych z zadaniami technicznymi (+36 p.p.) oraz pisania i edytowania programowanego kodu (+24 p.p.) przez urzędników i urzędniczki zatrudnionych na stanowiskach technicznych.

WYKRES 9. — Wykorzystanie GenAI do wykonywania zadań w pracy w ciągu tygodnia przed udziałem w badaniu – stanowiska techniczne i nietechniczne (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)

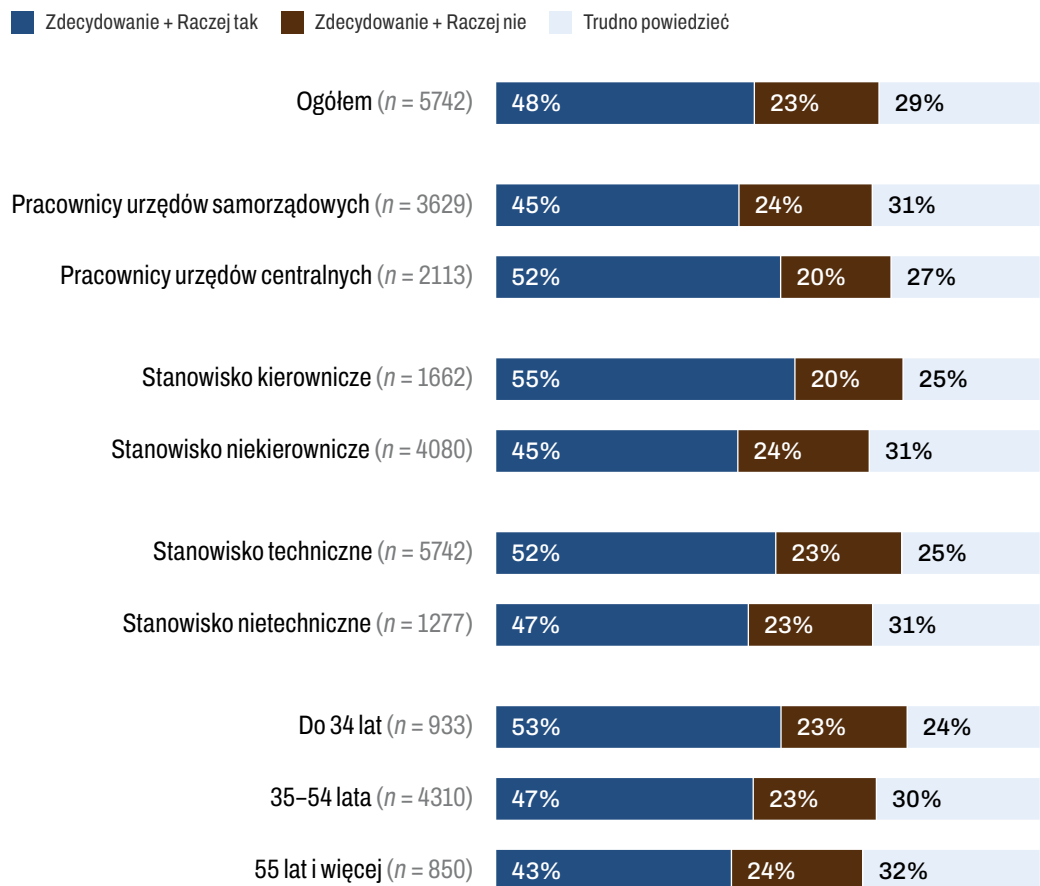


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w celach zawodowych, n = 2823. Treść pytania: „Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregoś z tych zadań w pracy?”.

Wdrażanie GenAI w urzędach administracji publicznej

Niemal połowa badanych urzędników i urzędniczek chciałyby, żeby w urzędzie zostały wprowadzone narzędzia GenAI. Odpowiedź twierdzącą częściej wskazywali pracownicy i pracownice urzędów centralnych, na stanowiskach kierowniczych i technicznych oraz najmłodszy urzędnicy i urzędniczki, w wieku do 34 lat.

WYKRES 10. Chęć wdrożenia narzędzi GenAI wśród pracowników i pracownic urzędów, w których nie wdrożono GenAI – typ urzędu, rodzaj stanowiska i wiek



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025,

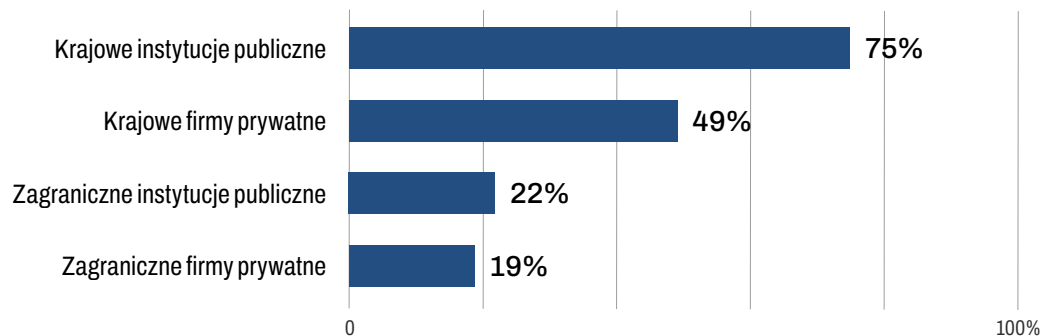
NASK – PIB. Baza: Respondenci, w których urzędach nie wdrożono GenAI, n = 5742.

Treść pytania: „A czy chciałby/łaby Pan/Pani, żeby w Pana/Pani urzędzie zostały wprowadzone narzędzia Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI)?”.

Podmioty, które powinny wdrażać AI w urzędach

Troje na czworo badanych urzędników i urzędniczek wskazało, że narzędzia sztucznej inteligencji powinny wdrażać polskie instytucje publiczne. Co istotne, połowa badanych wskazała w odniesieniu do tych podmiotów odpowiedź „Zdecydowanie się zgadzam”. W przypadku pozostałych odpowiedzi odsetek pozytywnych wskazań był mniejszy, zwłaszcza w przypadku podmiotów zagranicznych. Znaczny odsetek badanych nie był przekonany do żadnej z przedstawionych opcji (odpowiedź „Trudno powiedzieć”).

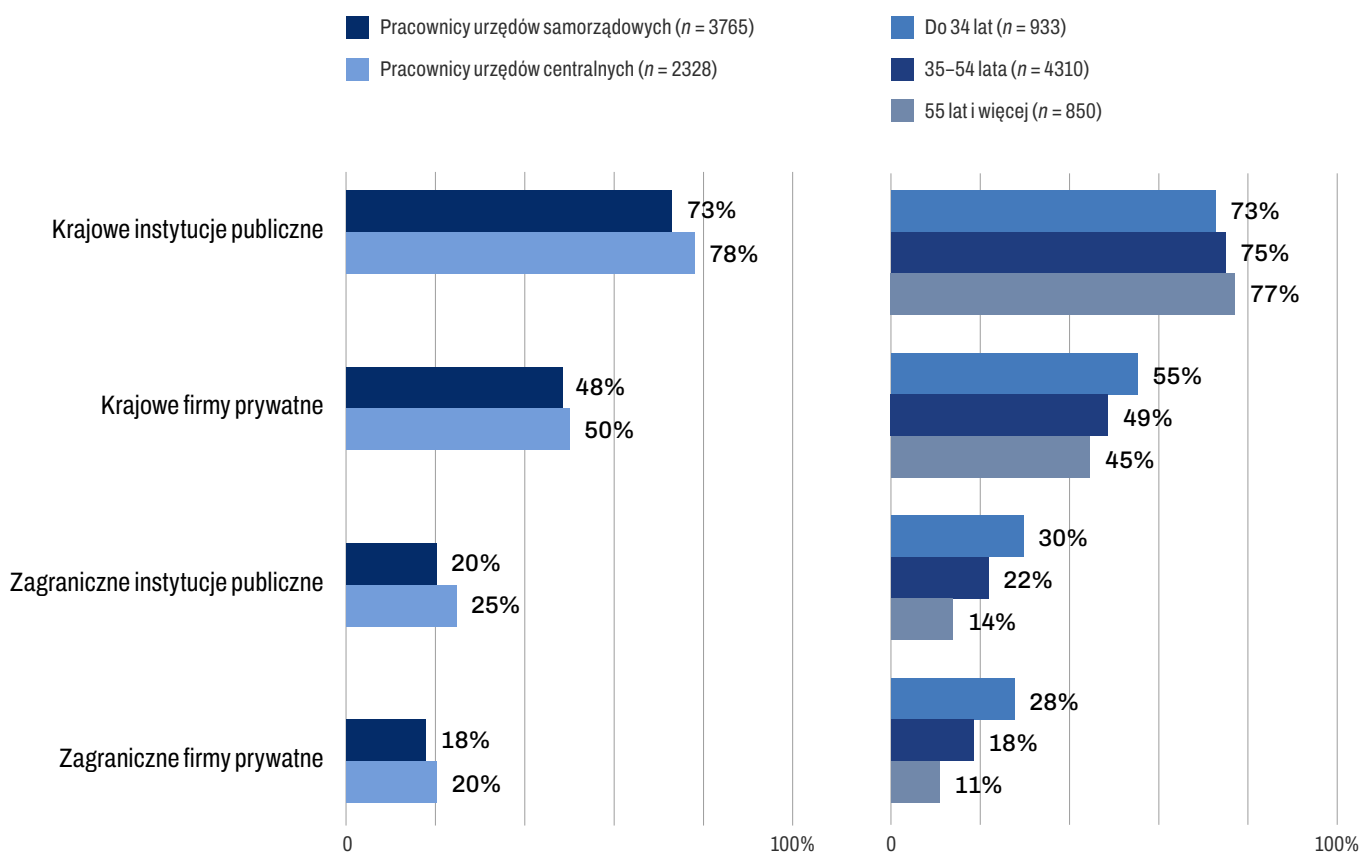
WYKRES 11. — Podmioty, które powinny wdrażać AI w urzędach



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że narzędzia sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej powinny wdrażać...?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Pracownicy i pracownice urzędów centralnych nieznacznie częściej zgadzali się ze wszystkimi proponowanymi odpowiedziami. Wraz z wiekiem wzrastał odsetek badanych urzędników i urzędniczek, którzy uważali, że narzędzia AI w administracji powinny wdrażać krajowe instytucje publiczne. Zmniejszyła się natomiast akceptacja wszystkich pozostałych alternatyw – wdrażania AI przez krajowe firmy prywatne, zagraniczne instytucje publiczne oraz zagraniczne firmy prywatne.

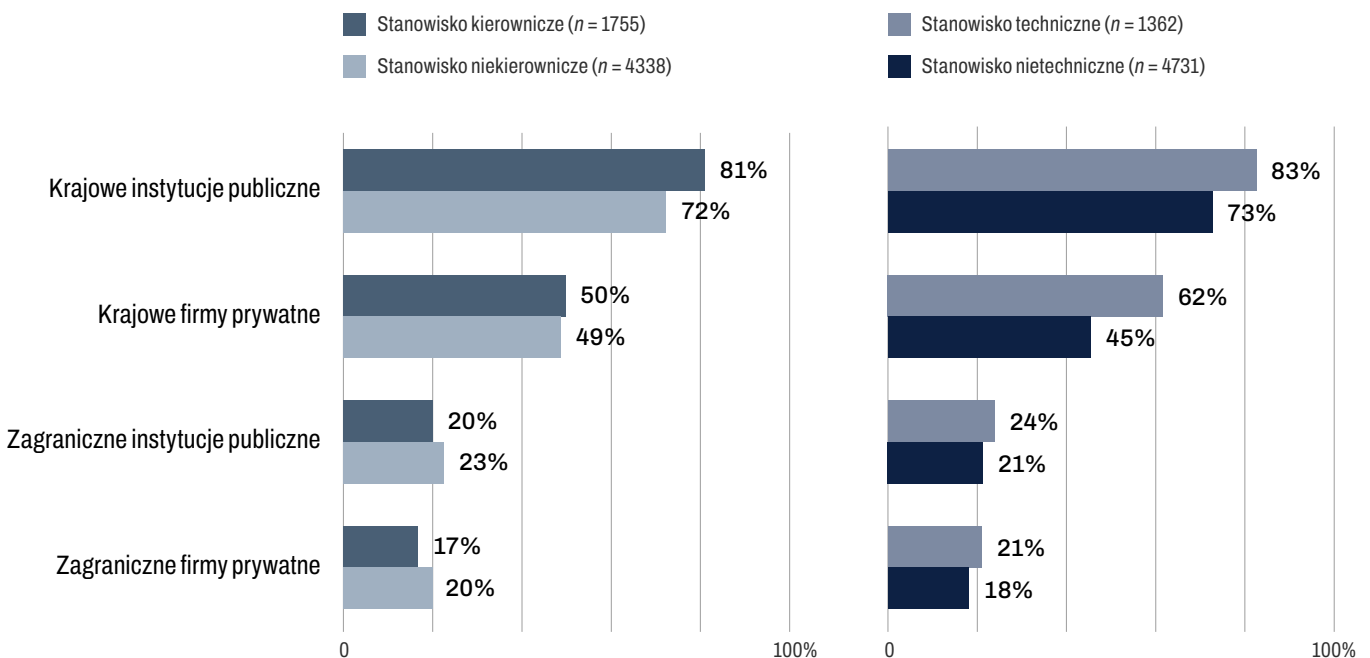
WYKRES 12. ——— **Podmioty, które powinny wdrażać AI w urzędach – typ urzędu i wiek**



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że narzędzia sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej powinny wdrażać...?”. Na wykresach przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Przedstawiciele stanowisk kierowniczych częściej uważali, że wdrażaniem AI w urzędach powinny zajmować się krajowe instytucje publiczne (+9 p.p.). Urzędnicy i urzędniczki zatrudnieni na pozostałych stanowiskach nieco częściej dopuszczali możliwość wdrażania AI przez podmioty zagraniczne – zarówno publiczne (+3 p.p.), jak i prywatne (+3 p.p.). Urzędnicy i urzędniczki zatrudnieni na stanowiskach technicznych charakteryzowali się wyższym poziomem akceptacji wszystkich prezentowanych sposobów wdrażania AI w administracji publicznej. Największe różnice dotyczą krajowych podmiotów prywatnych (+17 p.p.) oraz publicznych (+10 p.p.).

WYKRES 13. — Podmioty, które powinny wdrażać AI w urzędach – rodzaj stanowiska

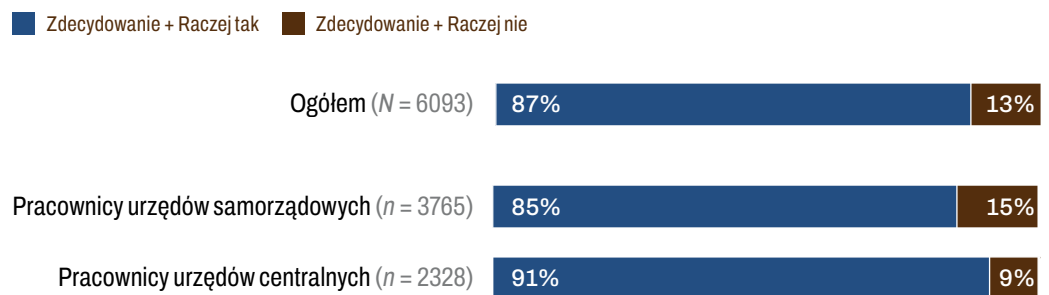


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że narzędzia sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej powinny wdrażać...?”. Na wykresach przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Potrzeby szkoleniowe w zakresie narzędzi AI

Zdecydowana większość badanych chciałaby wziąć udział w szkoleniach z zakresu wykorzystania narzędzi AI. Pozytywną odpowiedź częściej wskazywali badani z urzędów centralnych niż samorządowych. Wiek i stanowisko nie różnicowały odpowiedzi w istotny sposób.

WYKRES 14. — Chęć udziału w szkoleniach z zakresu wykorzystania narzędzi AI w pracy – typ urzędu

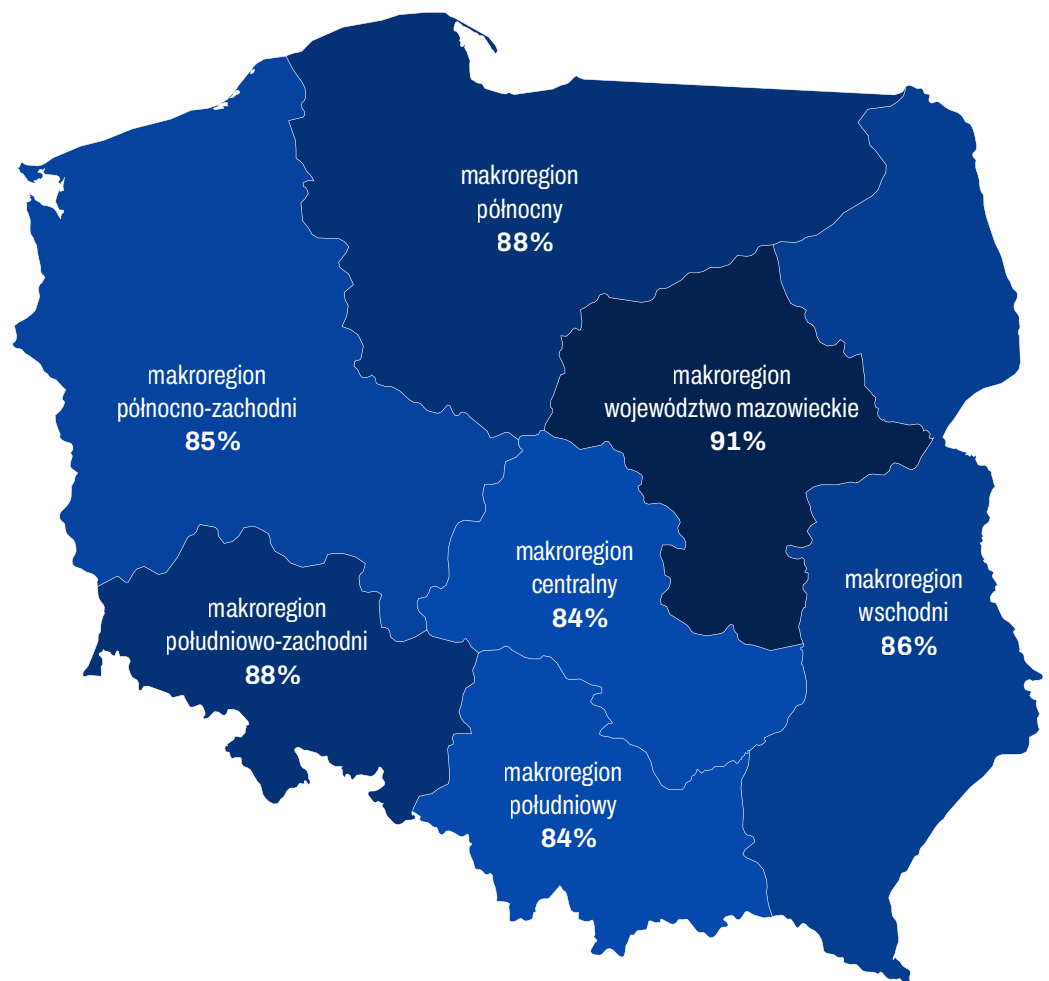


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „Czy chciałby/łaby Pan/Pani wziąć udział w szkoleniach dotyczących wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji w pracy w urzędzie?”.

Mieszkańcy województwa mazowieckiego najczęściej wskazywali konieczność szkoleń w zakresie narzędzi AI, a najrzadziej taką potrzebę wskazywali badani z makroregionu centralnego.

MAPA 3. ————— Potrzeby szkoleniowe w zakresie narzędzi AI

Czy chciałby/łaby Pan/Pani wziąć udział w szkoleniach dotyczących wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji w pracy w urzędzie?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie tak” + „Raczej tak”

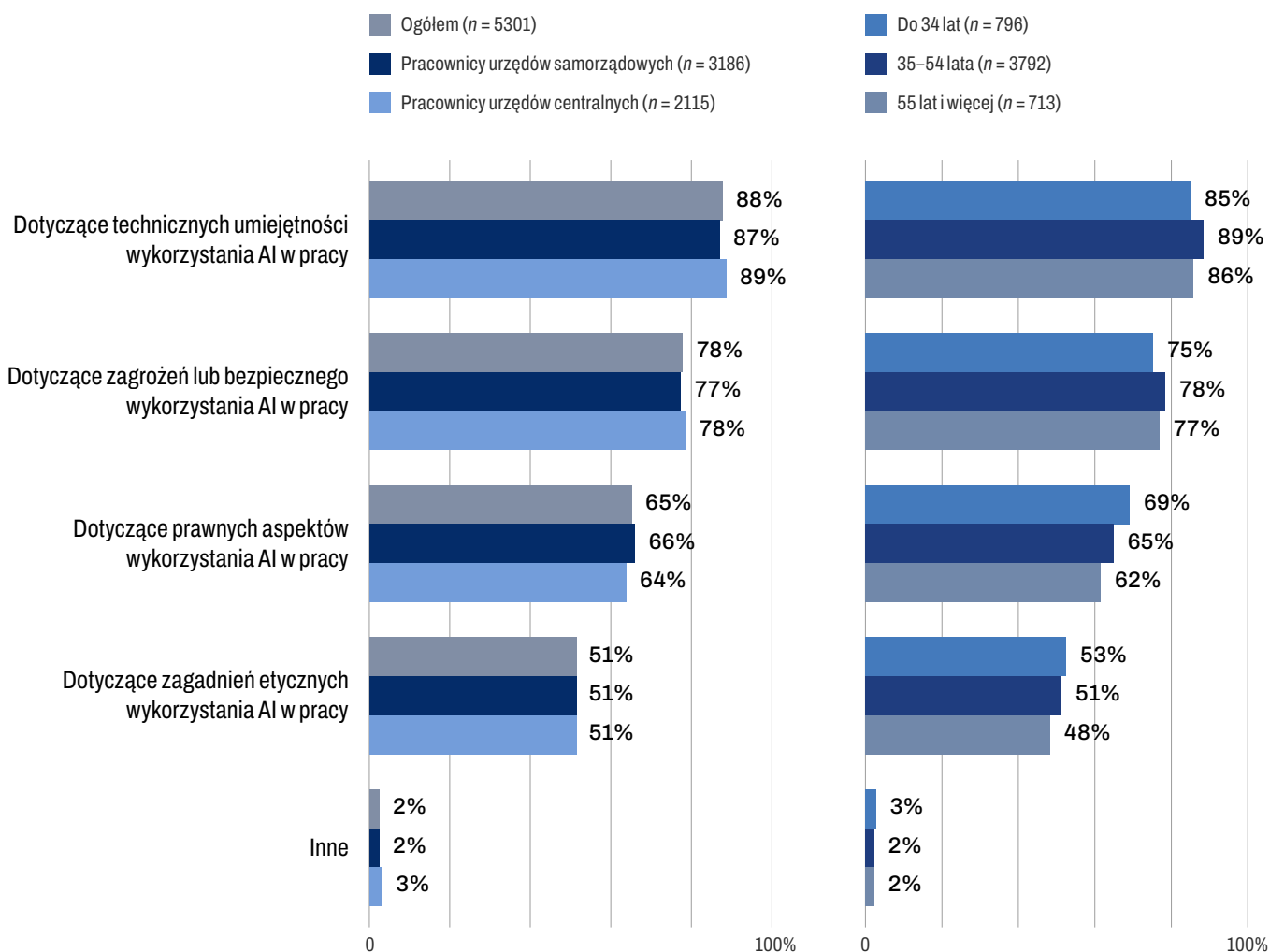
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Preferowany zakres szkoleń

Osoby deklarujące chęć udziału w szkoleniach dotyczących wykorzystywania AI w pracy najbardziej zainteresowane były rozwijaniem umiejętności technicznych. Pracownicy i pracownice na stanowiskach kierowniczych oraz nietechnicznych byli istotnie częściej zainteresowani szkoleniami dotyczącymi aspektów pranych. Makroregion nie różnicował w sposób znaczący odpowiedzi badanych.

WYKRES 15. — Preferowany zakres szkoleń z wykorzystania narzędzi AI w pracy – typ urzędu i wiek

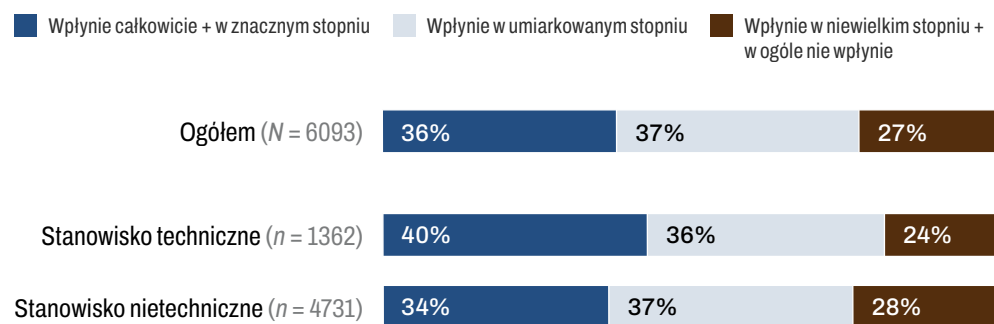


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: respondenci, którzy chcieliby wziąć udział w szkoleniach z zakresu korzystania z AI, n = 5301. Treść pytania: „W jakich szkoleniach chciałby/łaby Pan/Pani wziąć udział?”.

Wpływ AI na status zawodowy

Ponad 1/3 badanych uważała, że AI wpłynie całkowicie bądź w znacznym stopniu na miejsca pracy w urzędzie. Najbardziej przekonani byli o tym pracownicy i pracownicy na stanowiskach technicznych, związanych z informatyzacją. Typ urzędu, stanowisko kierownicze oraz wiek nie różnicowały w sposób istotny odpowiedzi badanych.

WYKRES 16. — Wpływ GenAI na miejsca pracy w urzędzie – rodzaj stanowiska

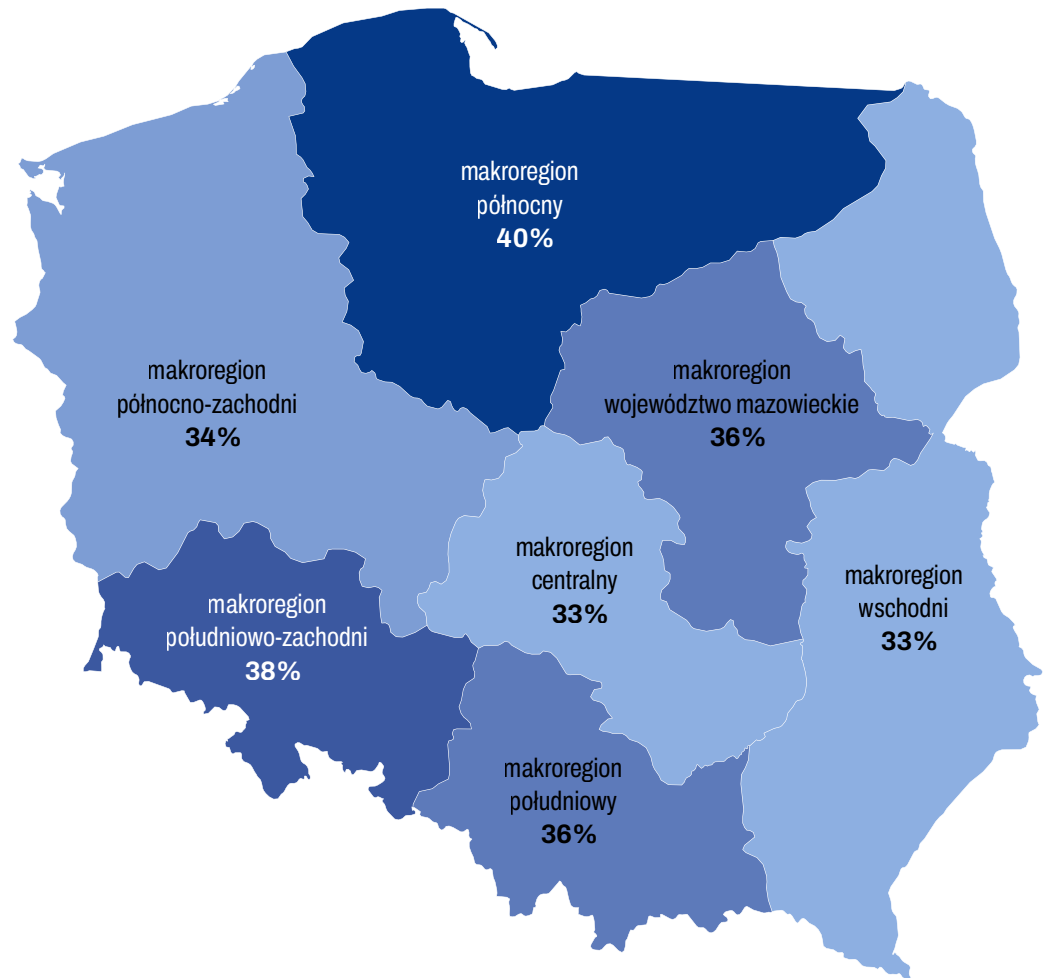


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „Jak Pan/Pani sądzi, w jakim stopniu *Generatywna Sztuczna Inteligencja* wpłynie na miejsca pracy w Pana/Pani branży w ciągu najbliższych 5 lat?”.

Mieszkańcy makroregionu północnego najczęściej spodziewali się dużego wpływu AI na miejsca pracy w ich branży – administracji publicznej.

MAPA 4.**Wpływ AI na miejsca pracy w urzędzie**

Jak Pan/Pani sądzi, w jakim stopniu Generatywna Sztuczna Inteligencja wpłynie na miejsca pracy w Pana/Pani branży w ciągu najbliższych 5 lat?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Wpłynie całkowicie” + „W znacznym stopniu”

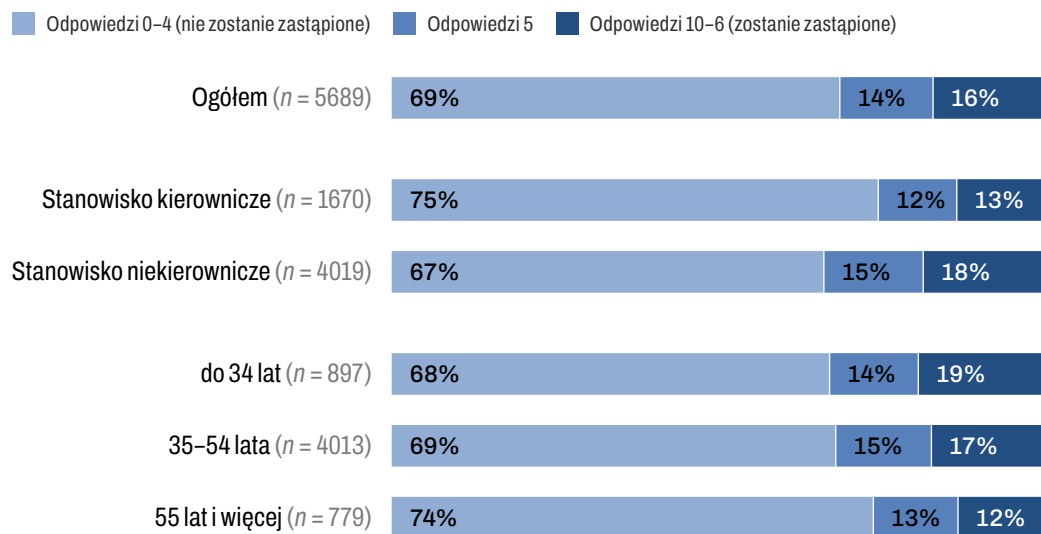
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Wpływ AI na stanowisko pracy respondentów

Ponad ⅔ badanych nie uważało, żeby technologia AI mogła spowodować zastąpienie ich miejsca pracy. Pracownicy i pracownice na stanowiskach kierowniczych oraz osoby z najstarszej grupy wiekowej wykazywali większy sceptycyzm w tej kwestii niż osoby niezajmujące stanowisk zarządzających. Typ urzędu, stanowisko techniczne oraz region nie różnicowały odpowiedzi badanych.

WYKRES 17. — Wpływ GenAI na stanowisko pracy respondentów – rodzaj stanowiska i wiek

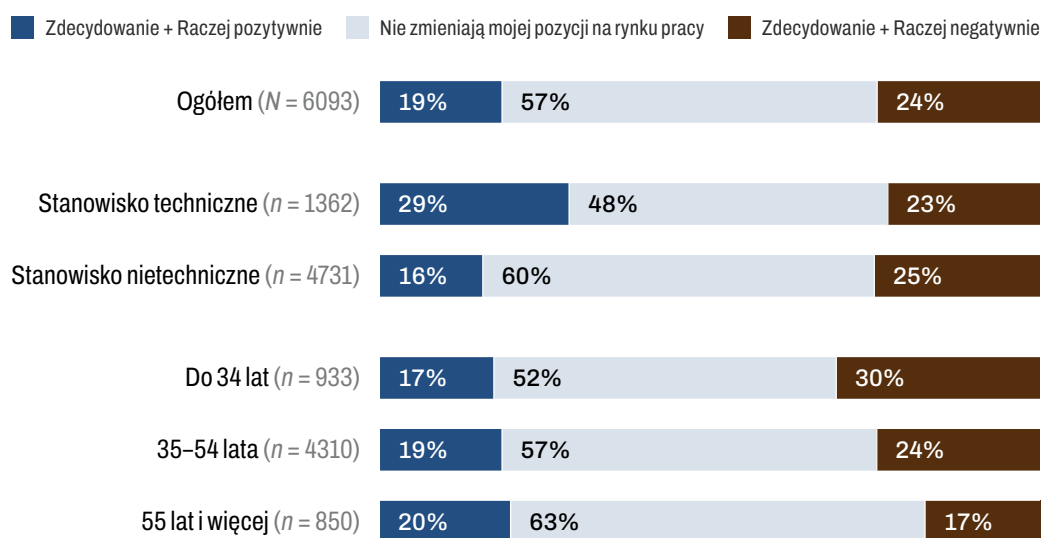


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: respondenci z wyłączeniem osób, które zaznaczyły odpowiedź „Nie wiem / nie mam zdania”, n = 5689. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani stanowisko pracy może zostać zastąpione przez Generatywną Sztuczną inteligencję w ciągu najbliższych 5 lat?”.

Wpływ AI na pozycję na rynku pracy

Prawie 60% badanych uważało, że AI nie wpływa na ich pozycję na rynku pracy. Pozytywnych zmian najczęściej spodziewały się osoby na stanowiskach technicznych, natomiast najmłodszy badani częściej obawiali się negatywnego wpływu AI. Zajmowanie stanowiska kierowniczego oraz region nie różnicowały odpowiedzi badanych w znaczący sposób.

WYKRES 18. — Wpływ GenAI na pozycję na rynku pracy – rodzaj stanowiska i wiek

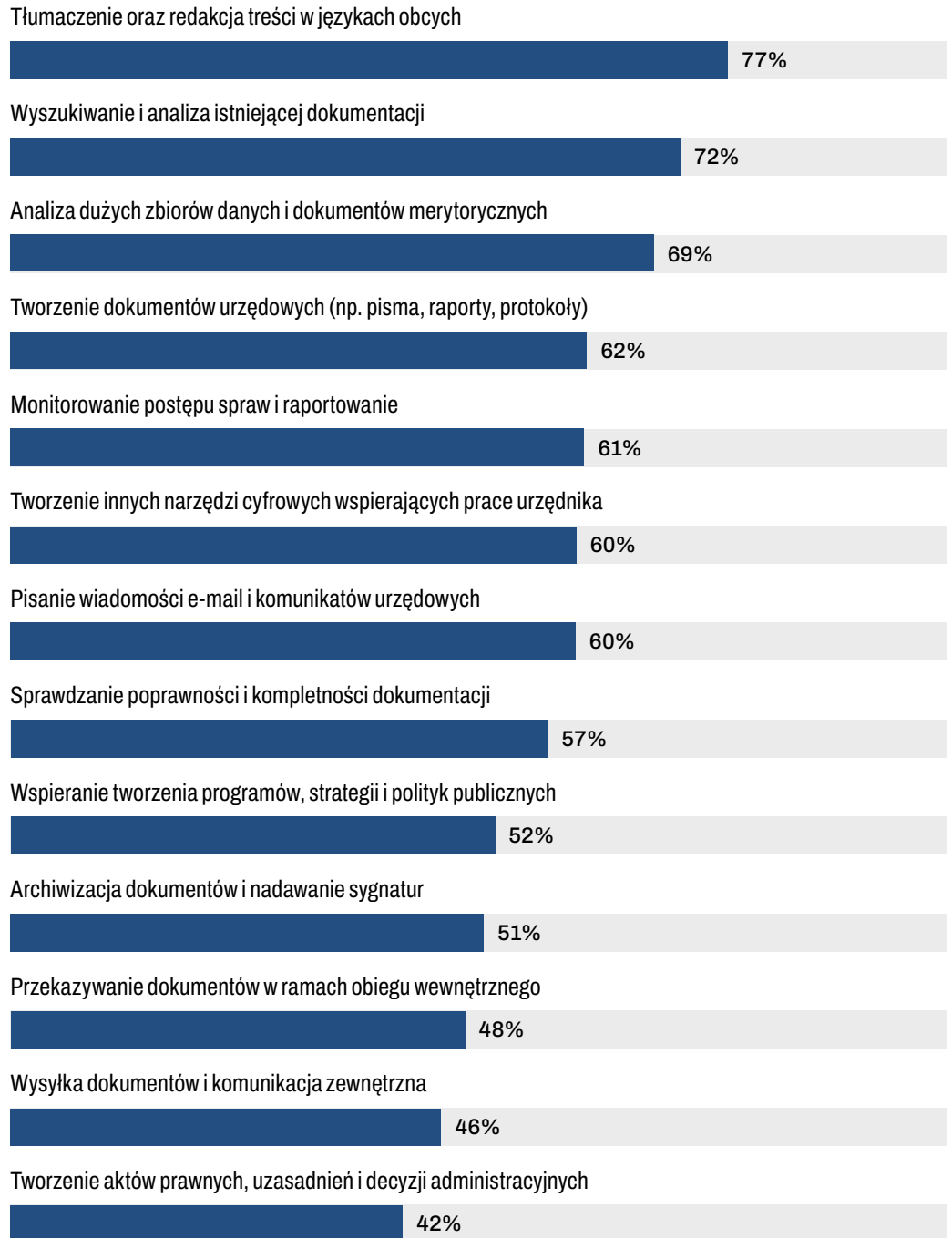


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „Jak zmiany związane z upowszechnianiem Generatywnej Sztucznej Inteligencji wpływają na Pana/Pani pozycję na rynku pracy?”.

Potencjalne obszary wykorzystania AI w pracy urzędu

Zdaniem badanych przedstawicieli urzędów sztuczna inteligencja może być wykorzystywana w ich miejscu pracy przede wszystkim do tłumaczenia oraz redakcji treści w językach obcych, a także do wyszukiwania i analizy istniejącej dokumentacji (około $\frac{3}{4}$ odpowiedzi twierdzących). Natomiast niemal połowa respondentów powątpiewała w użyteczność AI przy tworzeniu aktów prawnych, uzasadnień i decyzji administracyjnych.

WYKRES 19. — W jakim stopniu AI może być wykorzystana w poszczególnych obszarach pracy w urzędzie?



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” oraz „W dużym stopniu”.

Pracownicy i pracownice urzędów centralnych dostrzegali większy potencjał wykorzystywania sztucznej inteligencji w niemal każdym obszarze zaprezentowanym na wykresie. Największa różnica pomiędzy wskazaniami obydwu badanych grup widoczna była w przypadku archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur (15 p.p.). Natomiast urzędnicy samorządowi i urzędniczki samorządowe częściej wskazywali, że AI może być wykorzystywana do tworzenia aktów prawnych. Odpowiedź ta była jednak relatywnie rzadko wskazywana przez wszystkich respondentów.

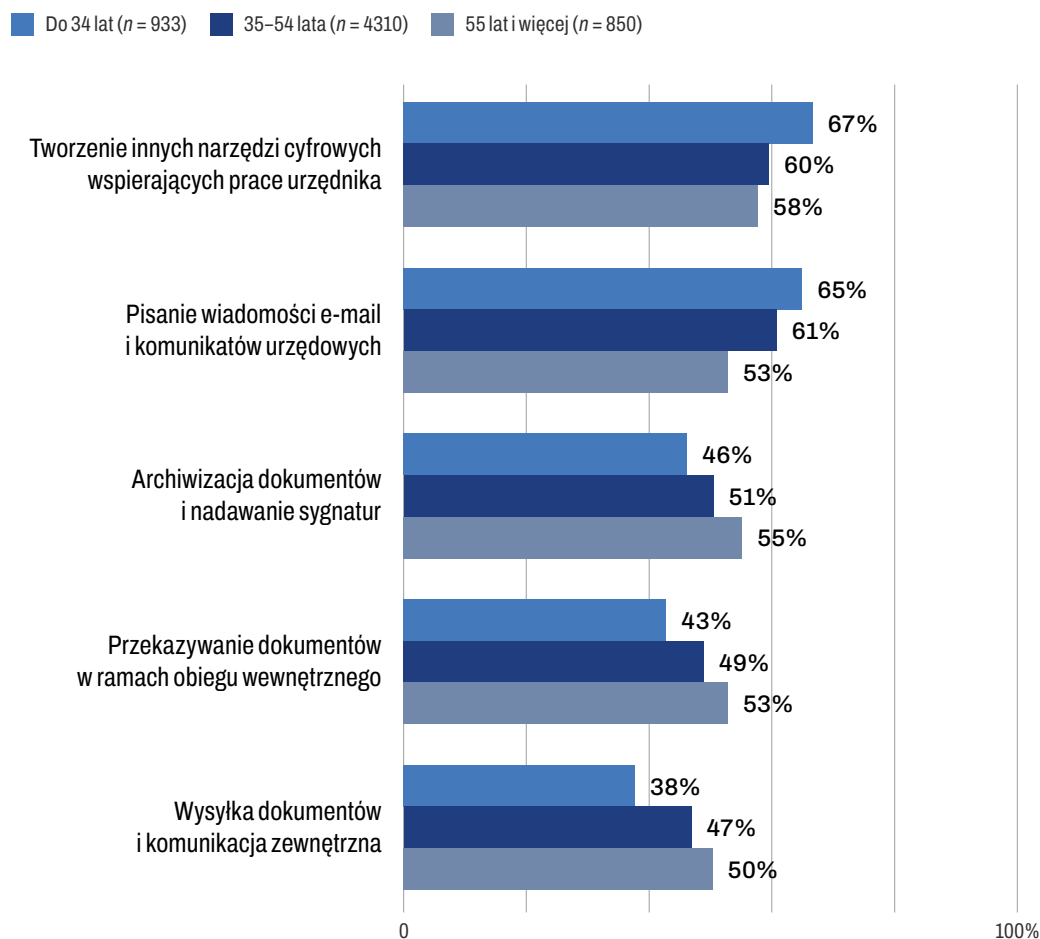
WYKRES 20. — W jakim stopniu AI może być wykorzystana w poszczególnych obszarach pracy w urzędzie? – pracownicy urzędów samorządowych i centralnych (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” oraz „W dużym stopniu”.

Najmłodszy pracownicy i pracownicy urzędów (w wieku do 34 lat), którzy wzięli udział w badaniu, częściej dostrzegali możliwości wykorzystania AI przy tworzeniu innych narzędzi cyfrowych wspierających pracę urzędnika lub urzędniczki oraz przy pisaniu wiadomości e-mail i komunikatów urzędowych. Wraz z wiekiem rósł natomiast odsetek wskazań możliwości wykorzystania AI przy archiwizacji dokumentów i nadawaniu sygnatur, przekazywania dokumentów w ramach obiegu wewnętrznego oraz przy wysyłce dokumentów i komunikacji zewnętrznej.

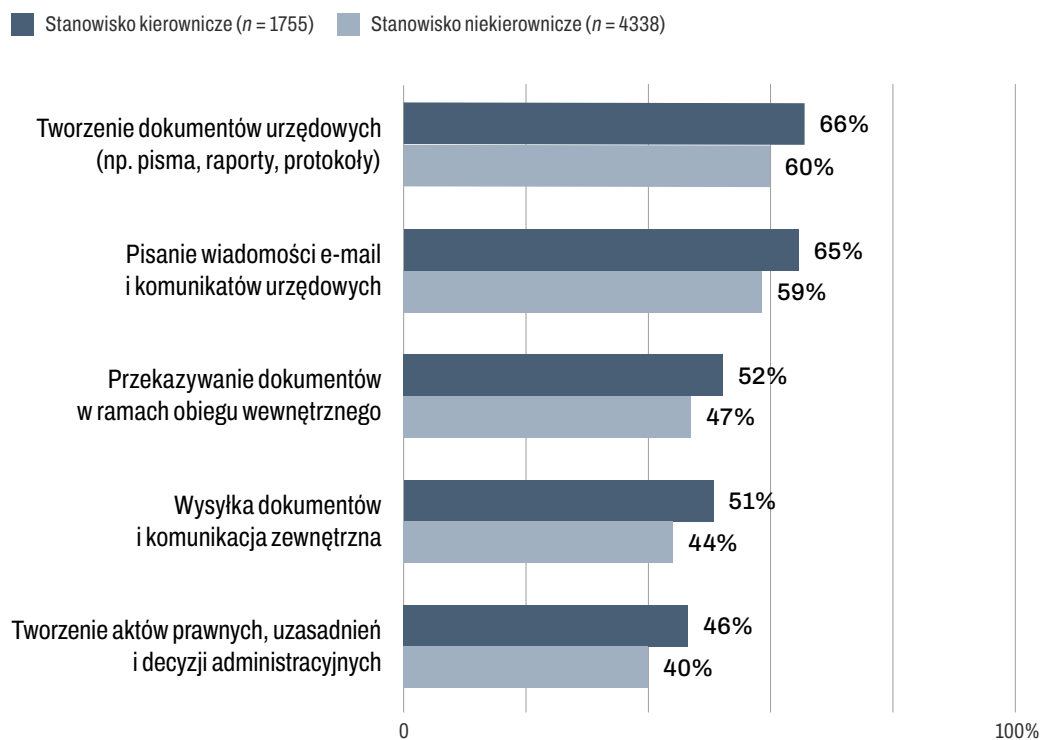
WYKRES 21. — **W jakim stopniu AI może być wykorzystana w poszczególnych obszarach pracy w urzędzie? – wiek urzędników** (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” oraz „W dużym stopniu”.

Respondenci zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych nieco częściej dostrzegali możliwość wykorzystania AI w pracy urzędu we wszystkich przedstawionych obszarach. Różnice między oboma grupami są podobne niezależnie od regionu i zawierają się w przedziale od 5 do 7 p.p.

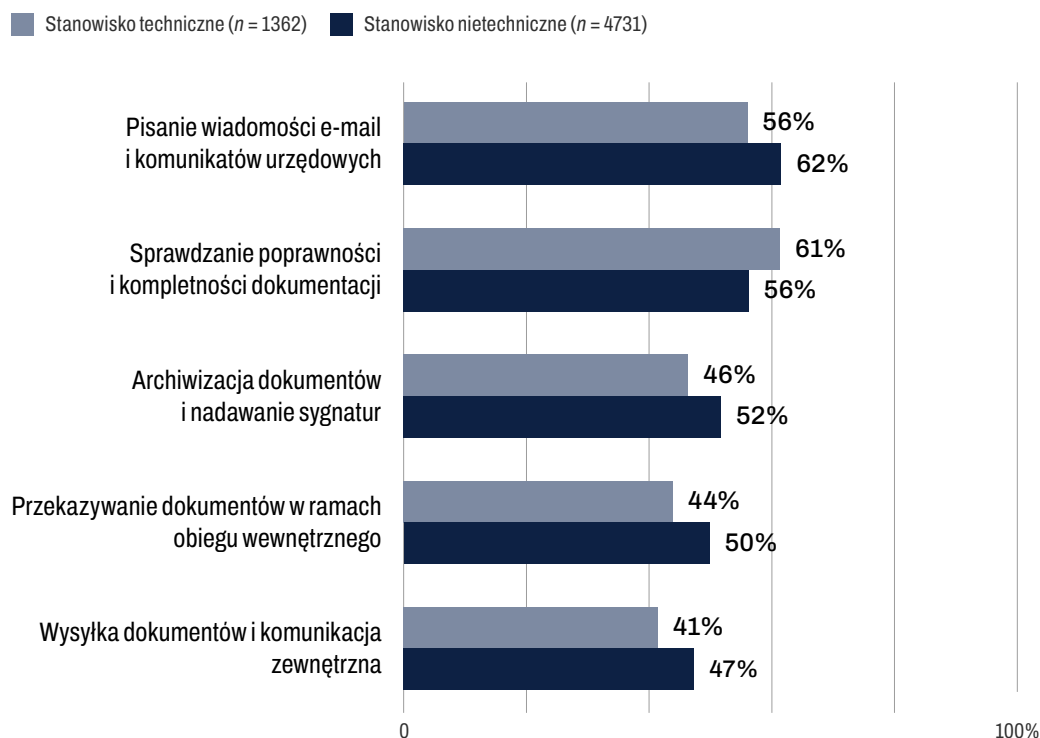
WYKRES 22. — **W jakim stopniu AI może być wykorzystana w poszczególnych obszarach pracy w urzędzie? – stanowisko kierownicze lub niekierownicze**
(5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” oraz „W dużym stopniu”.

Uczestnicy i uczestniczki badania zatrudnieni na stanowiskach nietechnicznych częściej dostrzegali możliwość zastosowania AI w obszarach związanych z obiegiem i wysyłką dokumentacji (zarówno wewnątrz, jak i w komunikacji zewnętrznej) oraz w ramach archiwizacji. Przedstawiciele stanowisk technicznych nieco częściej wskazywali na użyteczność AI w odniesieniu do sprawdzania poprawności i kompletności dokumentacji.

WYKRES 23. — **W jakim stopniu AI może być wykorzystana w poszczególnych obszarach pracy w urzędzie? – stanowisko techniczne lub nietechniczne**
(5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



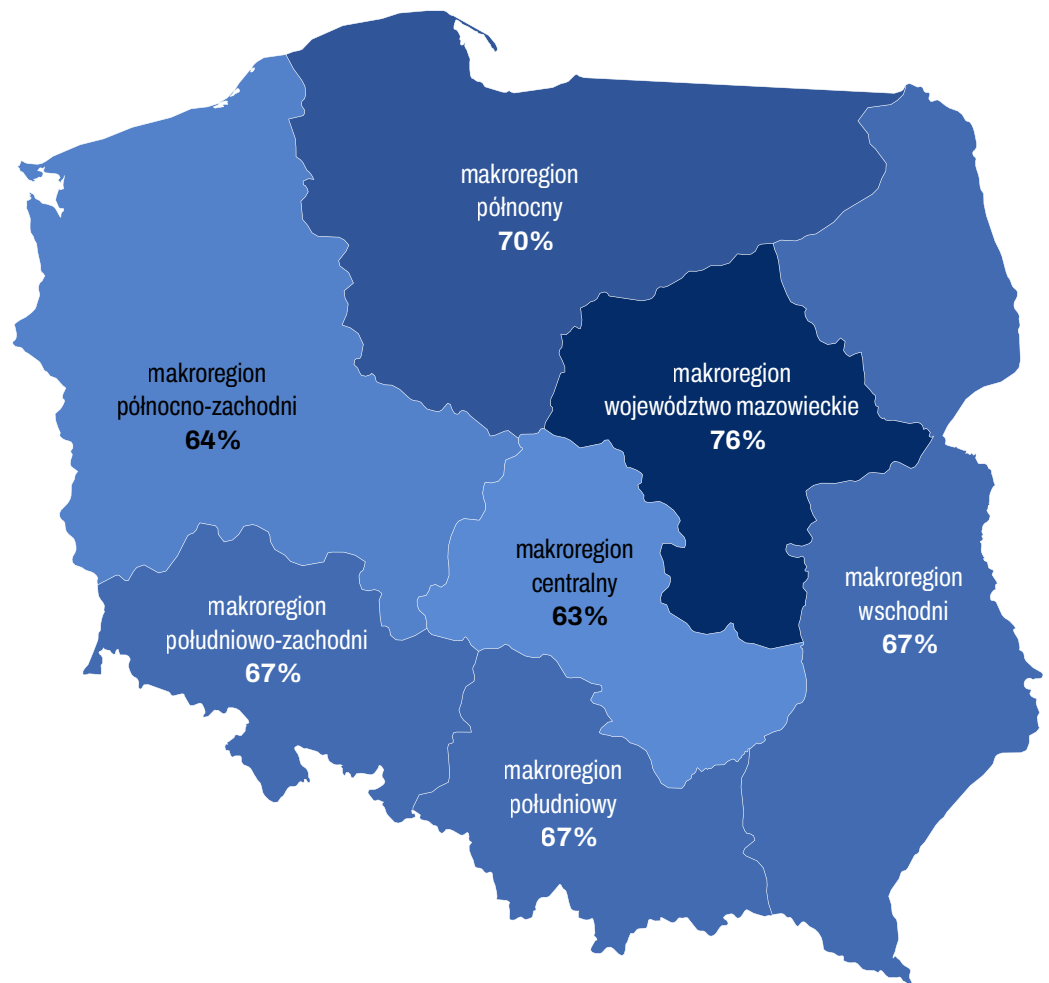
ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” oraz „W dużym stopniu”.

Mieszkańcy województwa mazowieckiego najczęściej dostrzegali możliwość zastosowania AI w obszarze analizy dużych zbiorów danych oraz dokumentów merytorycznych. Tę odpowiedź najrzadziej wskazywali badani z makroregionu północno-zachodniego oraz centralnego.

MAPA 5.

Analiza dużych zbiorów danych i dokumentów merytorycznych

W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” + „W dużym stopniu”

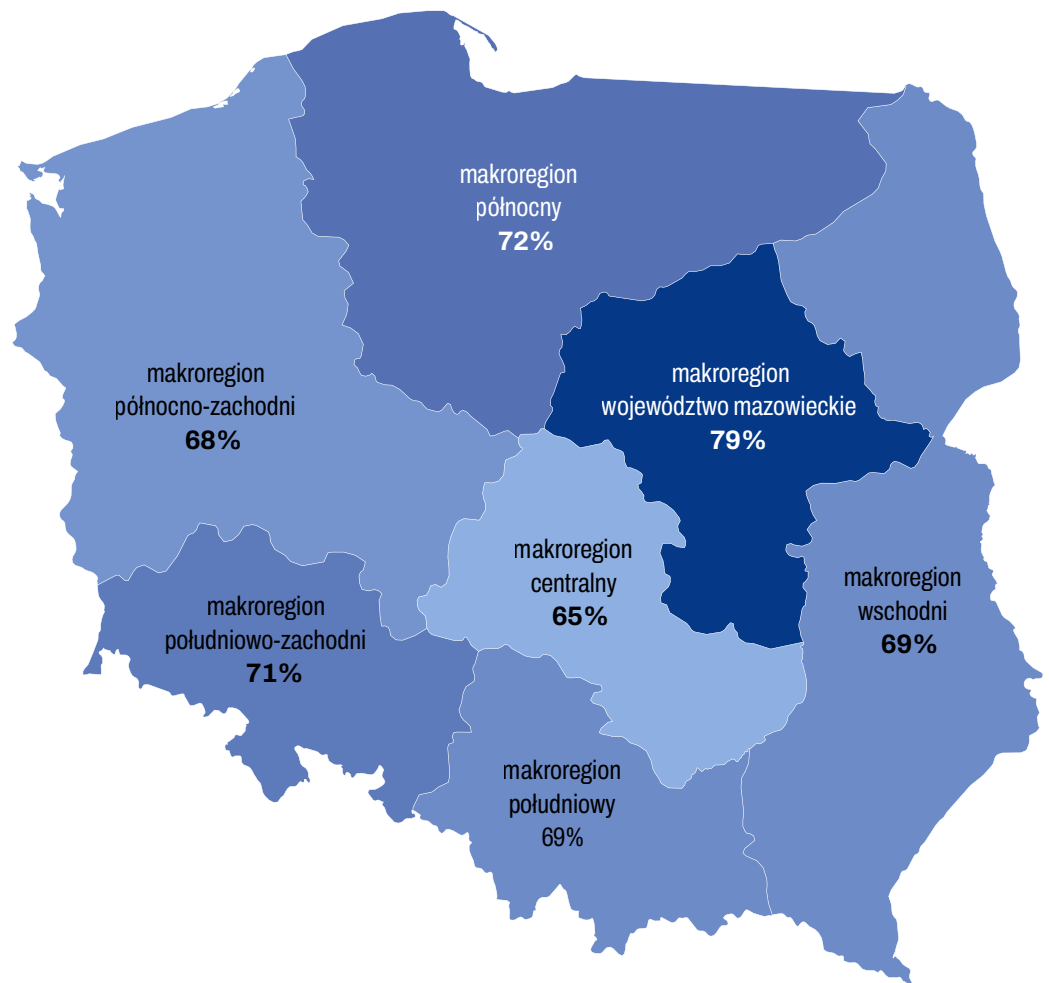
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Ponownie wśród mieszkańców województwa mazowieckiego odnotowano najwyższy odsetek wskazań możliwości stosowania AI do wyszukiwania i analizy istniejącej dokumentacji. Jednak mieszkańcy makroregionu północnego również stosunkowo często zgadzali się z tą perspektywą.

MAPA 6. Wyszukiwanie i analiza istniejącej dokumentacji

W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Top 2 Box – suma odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” + „W dużym stopniu”

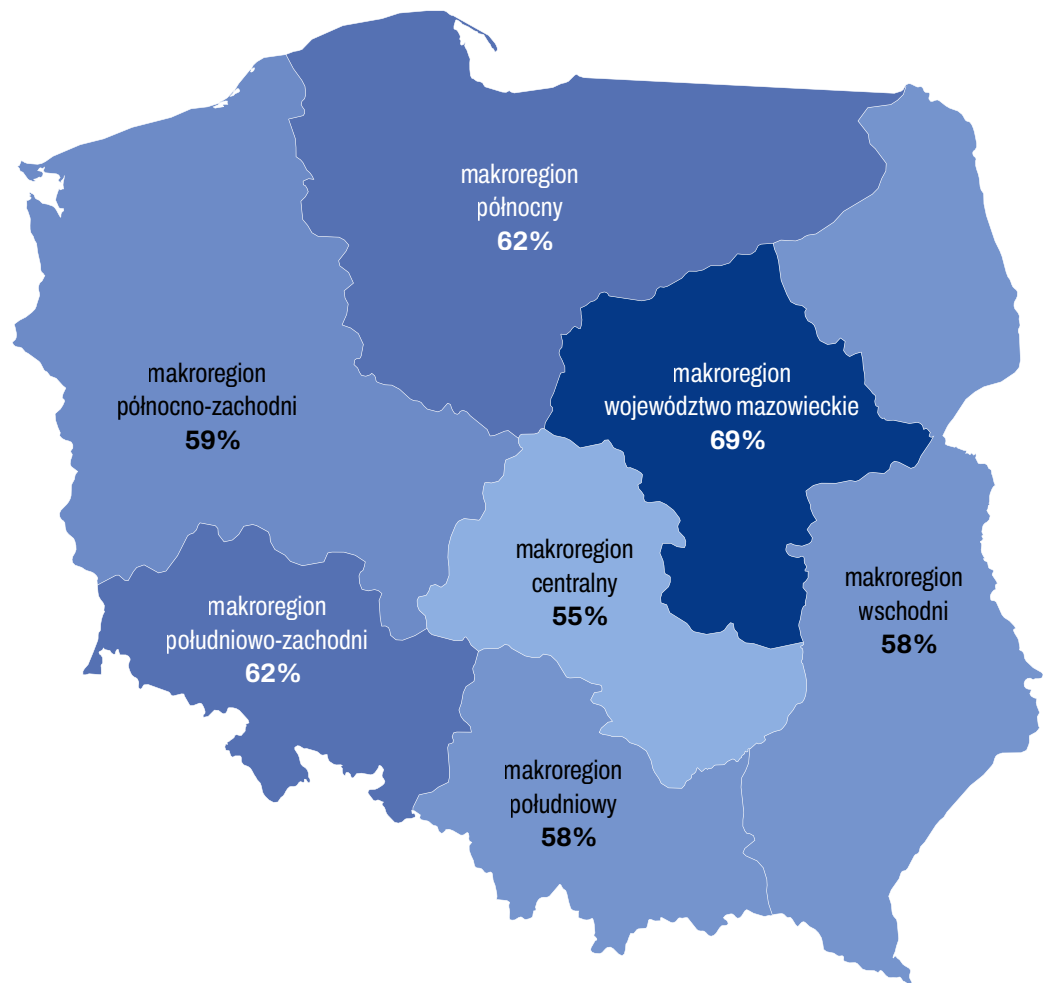
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Monitorowanie postępu spraw i raportowanie to obszar wykorzystania AI najczęściej wskazywany przez mieszkańców województwa mazowieckiego. Wśród badanych z makroregionu centralnego odnotowano najmniejszy odsetek wskazań tej odpowiedzi.

MAPA 7.**Monitorowanie postępu spraw i raportowanie**

W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Top 2 Box – suma odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” + „W dużym stopniu”

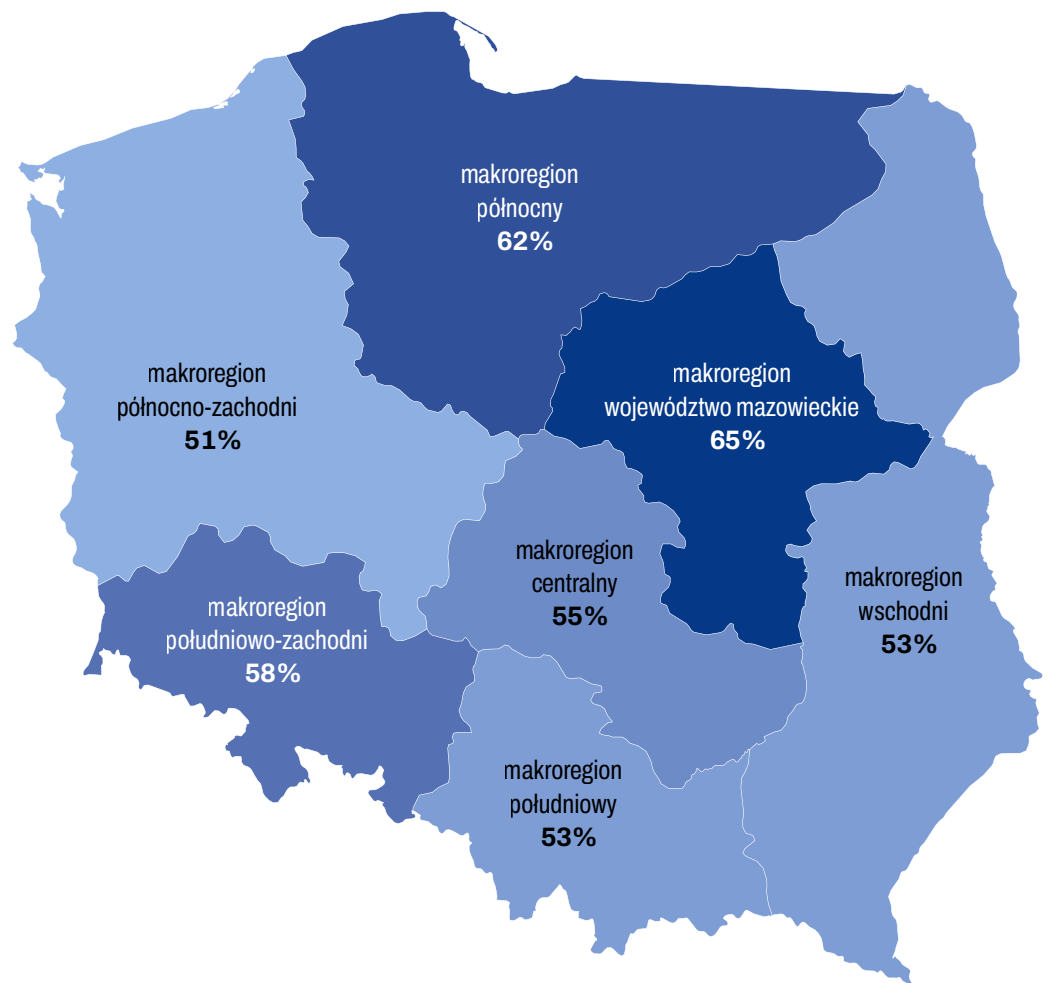
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Mieszkańcy makroregionu północnego oraz województwa mazowieckiego najczęściej w porównaniu z innymi regionami wskazywali, że AI można wykorzystać w pracy urzędu do sprawdzania poprawności i kompletności dokumentacji.

MAPA 8.**Sprawdzanie poprawności i kompletności dokumentacji**

W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” + „W dużym stopniu”

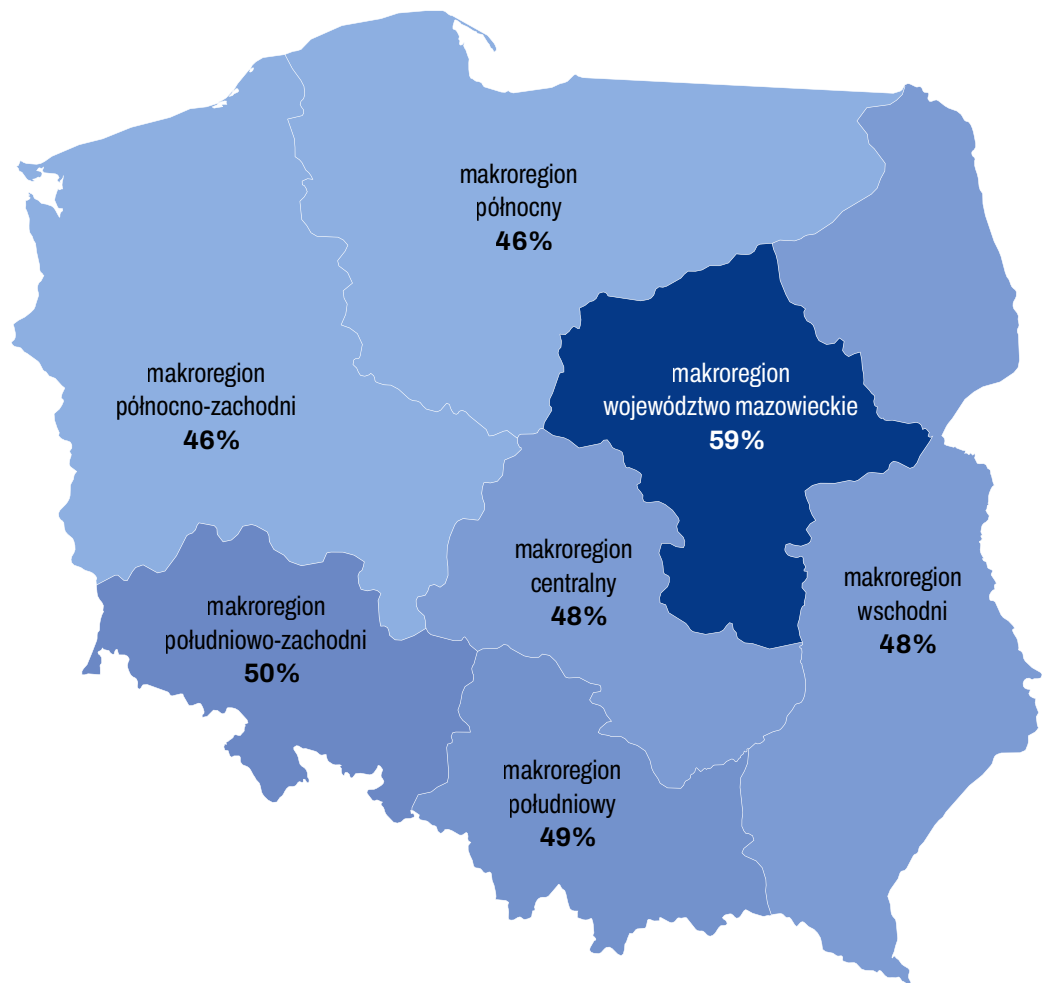
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Spośród wszystkich regionów to mieszkańcy województwa mazowieckiego najczęściej wskazywali, że AI można wykorzystać w pracy urzędów do archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur. Najrzadziej to zastosowanie wskazywali natomiast mieszkańcy makroregionu północno-zachodniego.

MAPA 9. Archiwizacja dokumentów i nadawanie sygnatur

W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem, sztuczna inteligencja może być wykorzystana w pracy urzędu w następujących obszarach?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „W bardzo dużym stopniu” + „W dużym stopniu”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Potencjalny zakres wsparcia pracy urzędników przez funkcjonalności AI

Prawie co trzeci badany wskazał, że sztuczna inteligencja może wspierać urzędników i urzędniczki w zakresie pracy z dokumentami. Dwoje na troje respondentów stwierdziło, że AI w dużym stopniu przyda się podczas wyszukiwania informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań w języku potocznym. Natomiast najmniejszy odsetek badanych wskazał automatyczne tworzenie pism urzędowych jako potencjalny zakres wsparcia, choć odpowiedź ta i tak uzyskała przychylną opinię ponad połowy urzędników i urzędniczek.

WYKRES 24. — W jakim stopniu wymienione funkcjonalności AI mogą wspierać pracę urzędników?

Praca z dokumentami w różnych formatach

(np. możliwość przeszukiwania i analizowania plików PDF, Word, skanów)



Wyszukiwanie informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań zadawanych w języku potocznym



Chatboty lub wyszukiwarki dla obywateli pomagające wypełnić wniosek lub znaleźć potrzebne informacje



Automatyczne tworzenie pism urzędowych różnych typów

(np. wnioski, decyzje, odpowiedzi na zapytania, notatki służbowe)

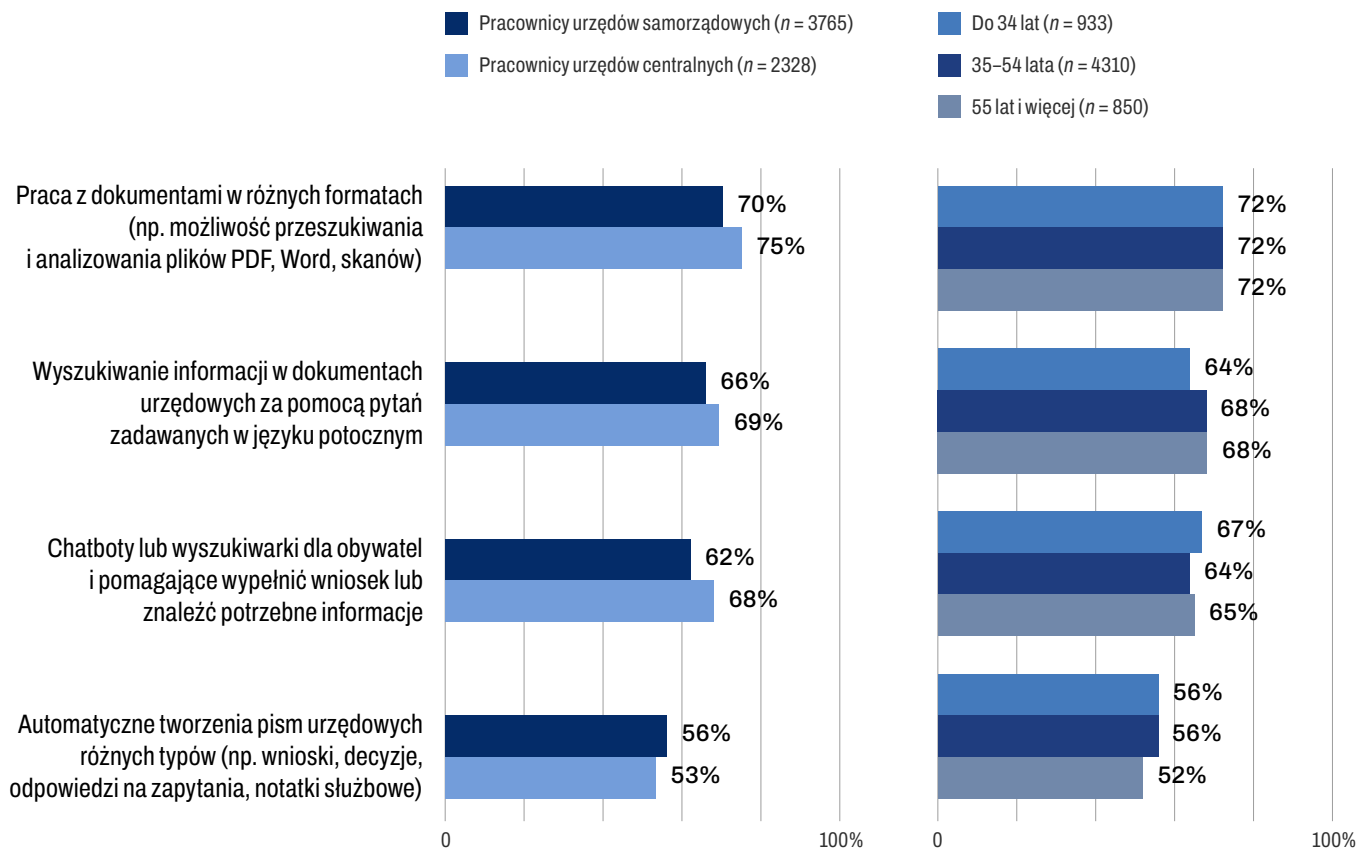


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Pracownicy i pracownice urzędów centralnych byli bardziej entuzjastycznie nastawieni do trzech badanych zakresów wsparcia AI – pracy z dokumentami w różnych formatach, wyszukiwania informacji oraz chatbotów dla obywateli – niż osoby zatrudnione w administracji samorządowej. Do wsparcia pracy w postaci automatycznego tworzenia pism urzędowych obydwie grupy podchodziły z większą ostrożnością niż w przypadku trzech pozostałych propozycji. Osoby z najmłodszej grupy wiekowej (do 34 lat) rzadziej od pozostałych wskazywały potencjał wykorzystywania AI w celu wyszukiwania informacji w dokumentach urzędowych (64% vs. 68% w dwóch starszych grupach wiekowych). Ta grupa wiekowa była natomiast nieco bardziej przychylna wsparciu w postaci chatbotów

(67%) niż osoby w wieku 35–54 lata (64%) oraz 55 lat i więcej (65%). Osoby w wieku 55 lat i więcej wykazały się największym sceptycyzmem w odniesieniu do automatycznego tworzenia pism urzędowych (52% wskazań) w porównaniu do dwóch młodszych grup wiekowych (po 56% wskazań).

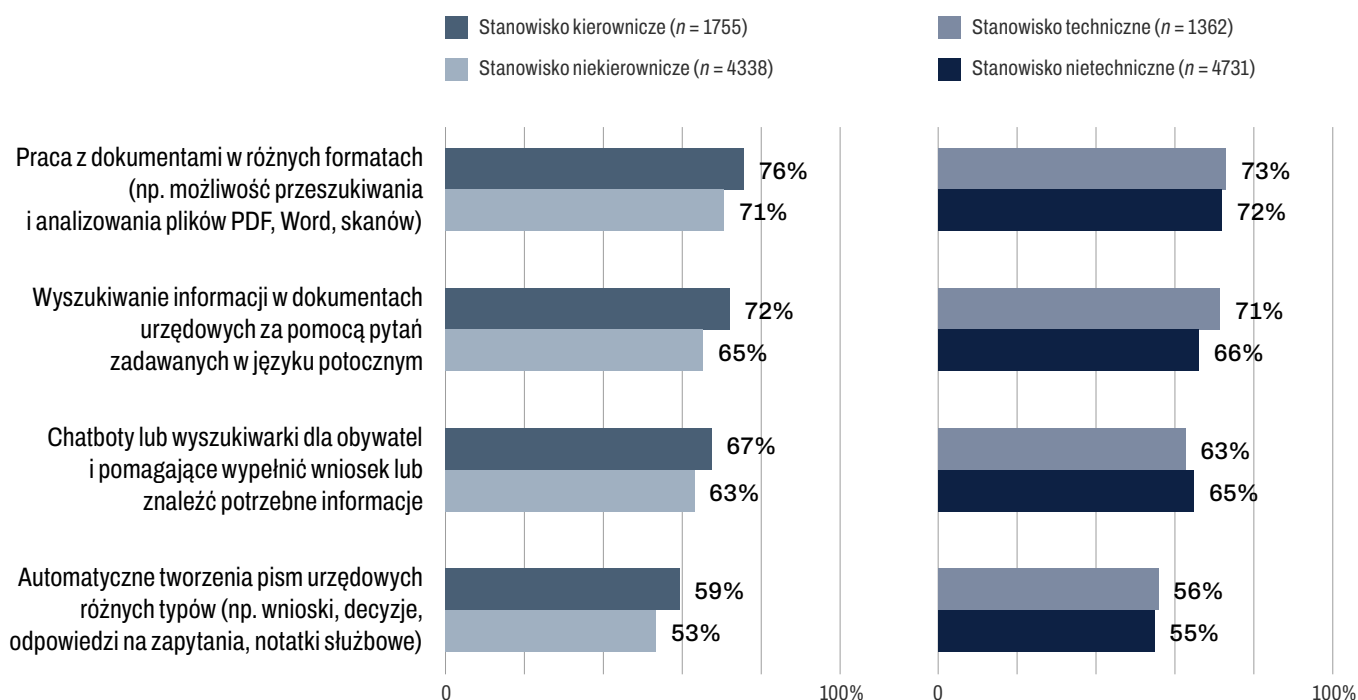
WYKRES 25. — W jakim stopniu wymienione funkcjonalności AI mogą wspierać pracę urzędników? – typ urzędu i wiek



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”. Na wykresach przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Uczestnicy i uczestniczki badania pracujący na stanowiskach kierowniczych w większym stopniu pozytywnie oceniali poszczególne potencjalne funkcjonalności AI. Respondenci zatrudnieni na stanowiskach technicznych nieco częściej od osób niezwiązanych z informatyzacją pozytywnie oceniali wyszukiwanie informacji w dokumentach za pomocą pytań zadawanych w języku potocznym (+5 p.p.).

WYKRES 26. — W jakim stopniu wymienione funkcjonalności AI mogą wspierać pracę urzędników? – rodzaj stanowiska



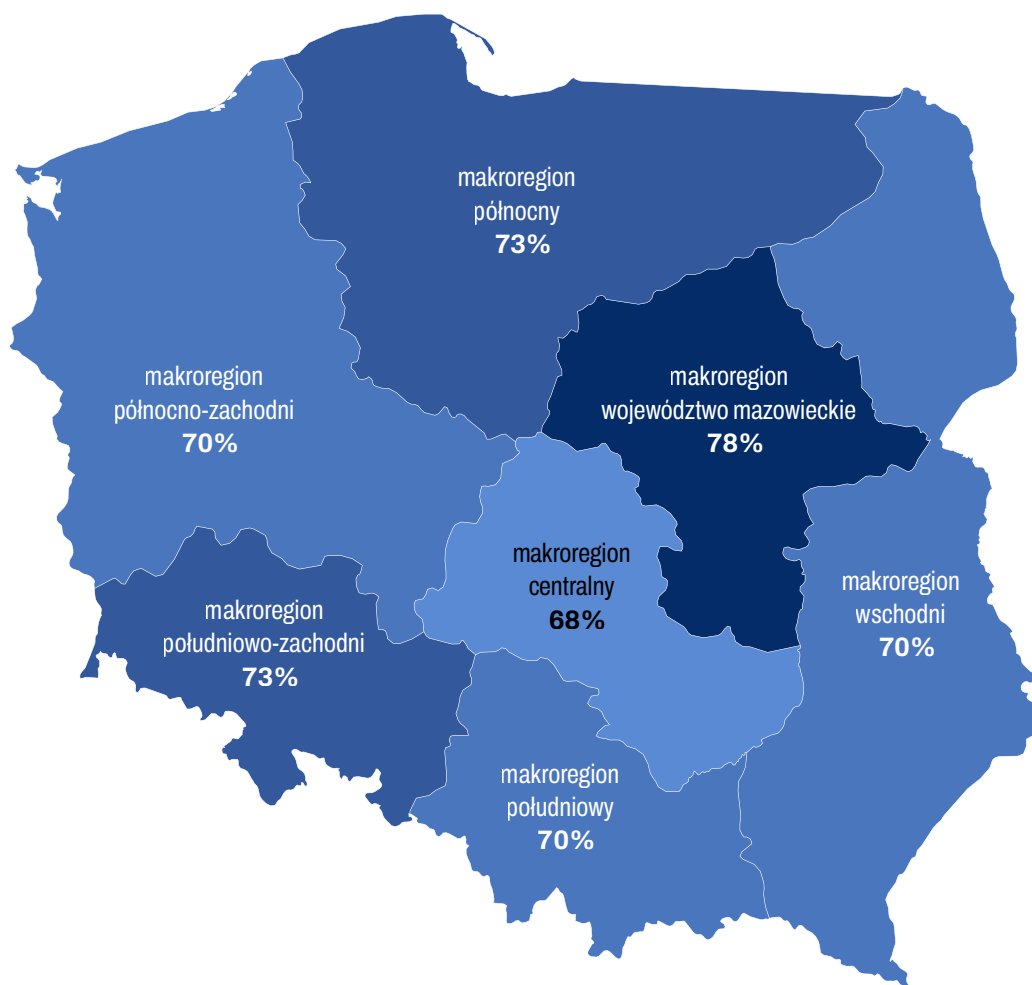
ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”. Na wykresach przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Spośród wszystkich respondentów badani z województwa mazowieckiego zdecydowanie najczęściej wskazywali, że AI może stanowić pomoc dla pracowników i pracownic urzędów w pracy z dokumentami w różnych formatach. Mieszkańcy makroregionu centralnego najrzadziej zgadzali się, że jest to potencjalny zakres wsparcia pracy urzędników i urzędniczek.

MAPA 10.

Praca z dokumentami w różnych formatach (np. możliwość przeszukiwania i analizowania plików PDF, Word, skanów)

W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

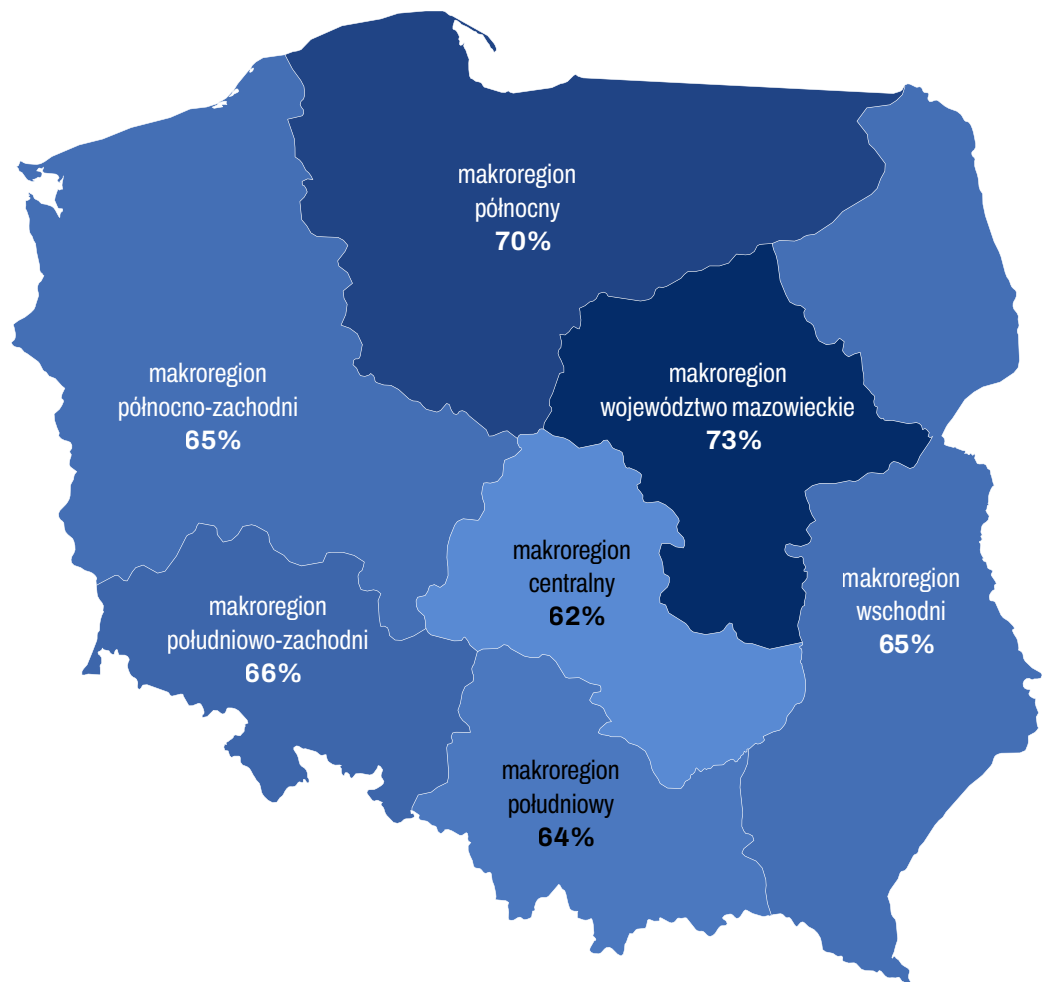
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Badani z województwa mazowieckiego oraz makroregionu północnego najczęściej dostrzegali potencjał wsparcia urzędników i urzędniczek przez AI poprzez wyszukiwanie informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań w języku potocznym. Osoby mieszkające w makroregionie centralnym ponownie najrzadziej zgadzały się, że jest to potencjalny zakres wsparcia.

MAPA 11. Wyszukiwanie informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań zadawanych w języku potocznym

W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

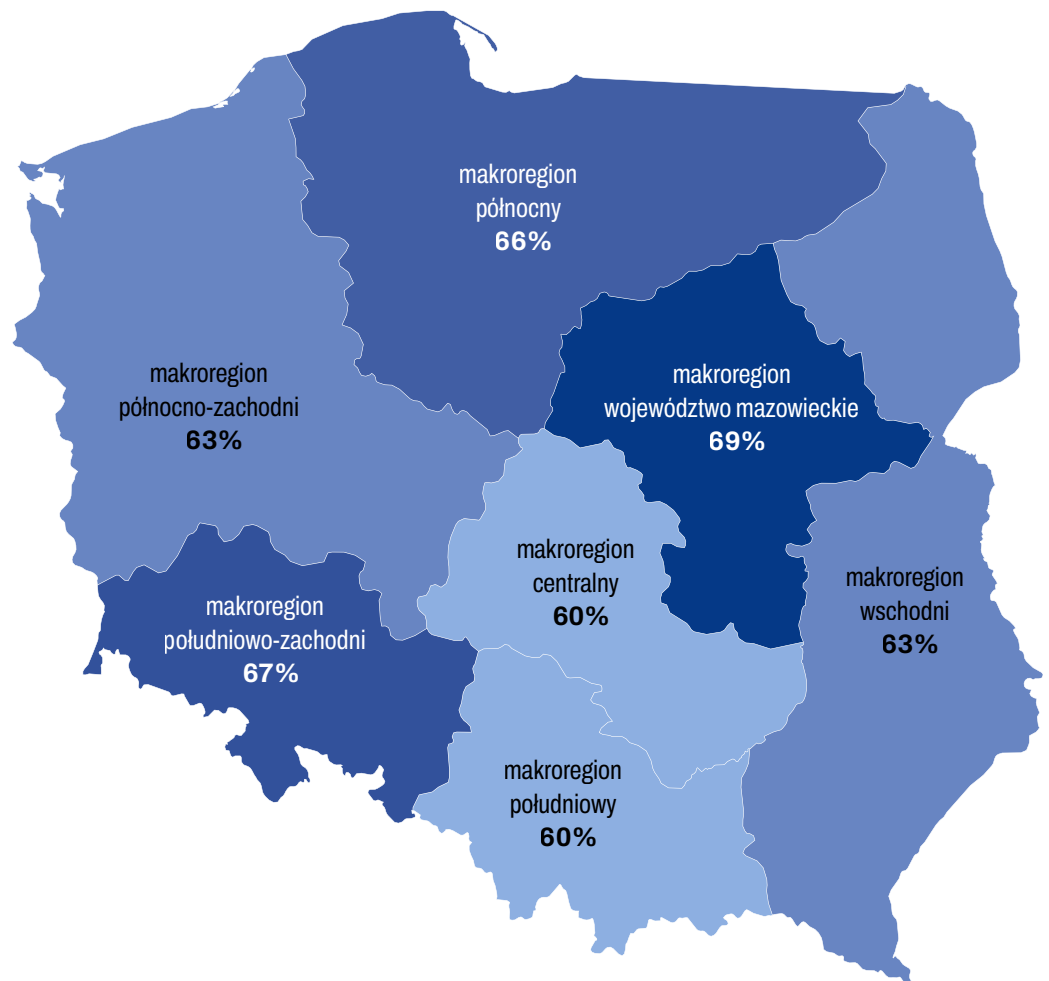
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Chatboty lub wyszukiwarki dla obywateli to obszar wsparcia pracy urzędników i urzędniczek najczęściej wskazywany przez mieszkańców województwa mazowieckiego, makroregionu południowo-zachodniego oraz północnego.

MAPA 12. Chatboty lub wyszukiwarki dla obywateli pomagające wypełnić wniosek lub znaleźć potrzebne informacje

W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

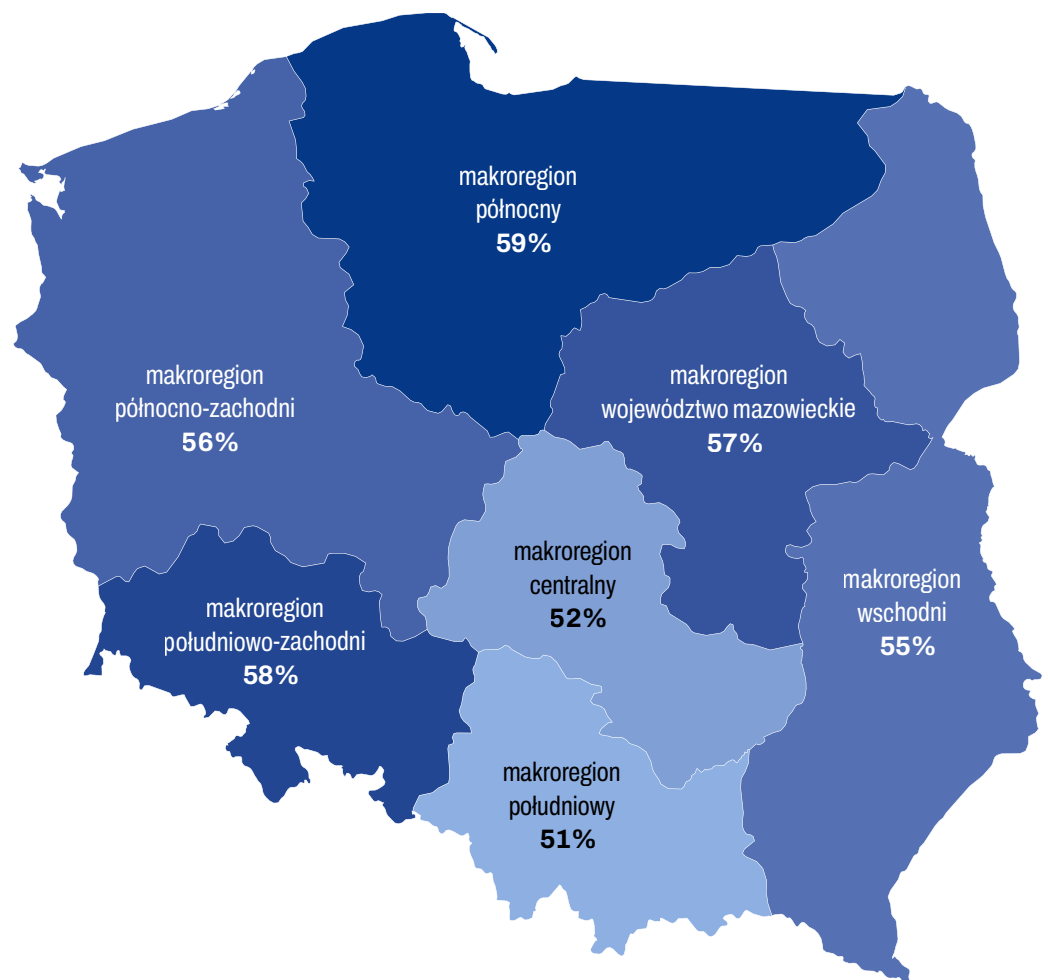
Badanie zrealizowano techniką CAWI

Mieszkańcy makroregionu północnego, południowo-zachodniego oraz województwa mazowieckiego najczęściej wskazywali, że AI może wspierać urzędników i urzędniczkę poprzez automatyczne tworzenie pism. Największy sceptycyzm w tej kwestii odnotowano wśród osób z makroregionu centralnego oraz południowego.

MAPA 13.

Automatyczne tworzenie pism urzędowych różnych typów (np. wnioski, decyzje, odpowiedzi na zapytania, notatki służbowe)

W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

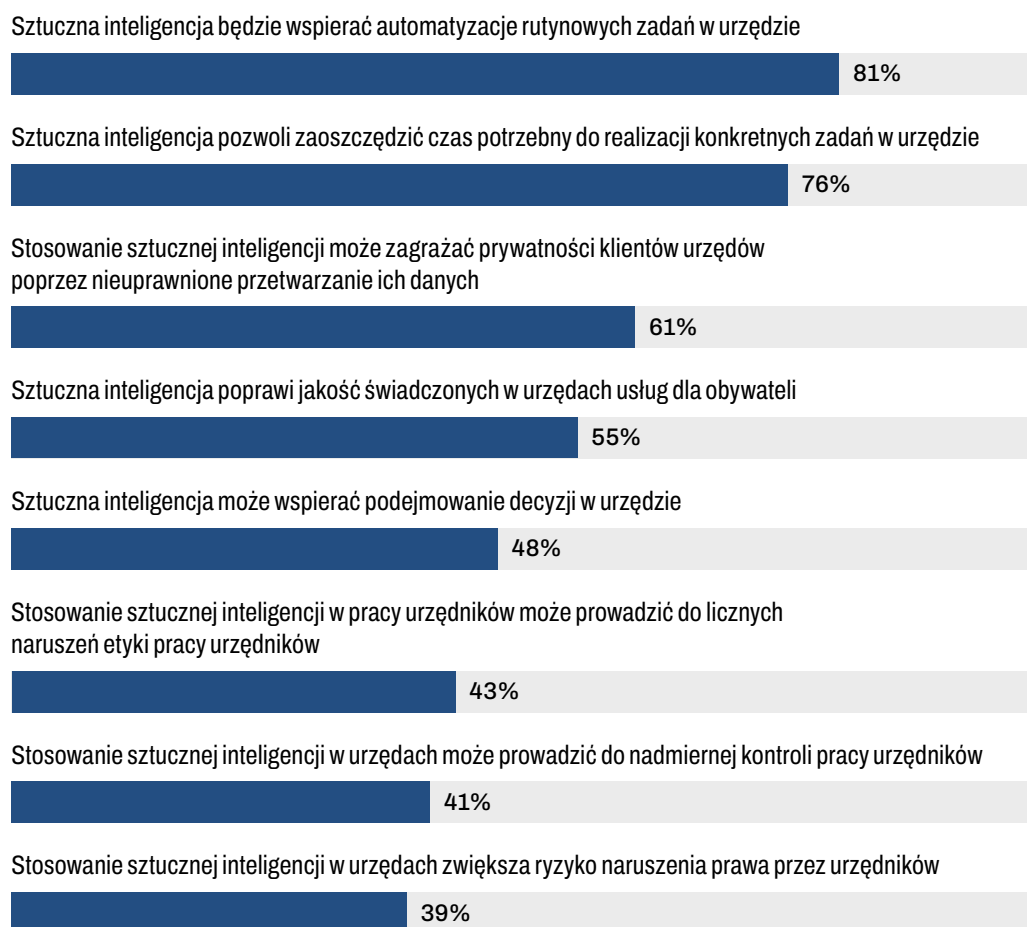
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu

Największy odsetek badanych stwierdził, że AI pomoże zautomatyzować rutynowe zadania w urzędach. Niewiele mniej urzędników i urzędniczek wskazało, że sztuczna inteligencja pozwoli zaoszczędzić czas. Natomiast stosunkowo niewielki odsetek badanych stwierdził, że AI zwiększy ryzyko naruszania prawa przez urzędników i urzędniczki bądź będzie prowadzić do większej kontroli pracy.

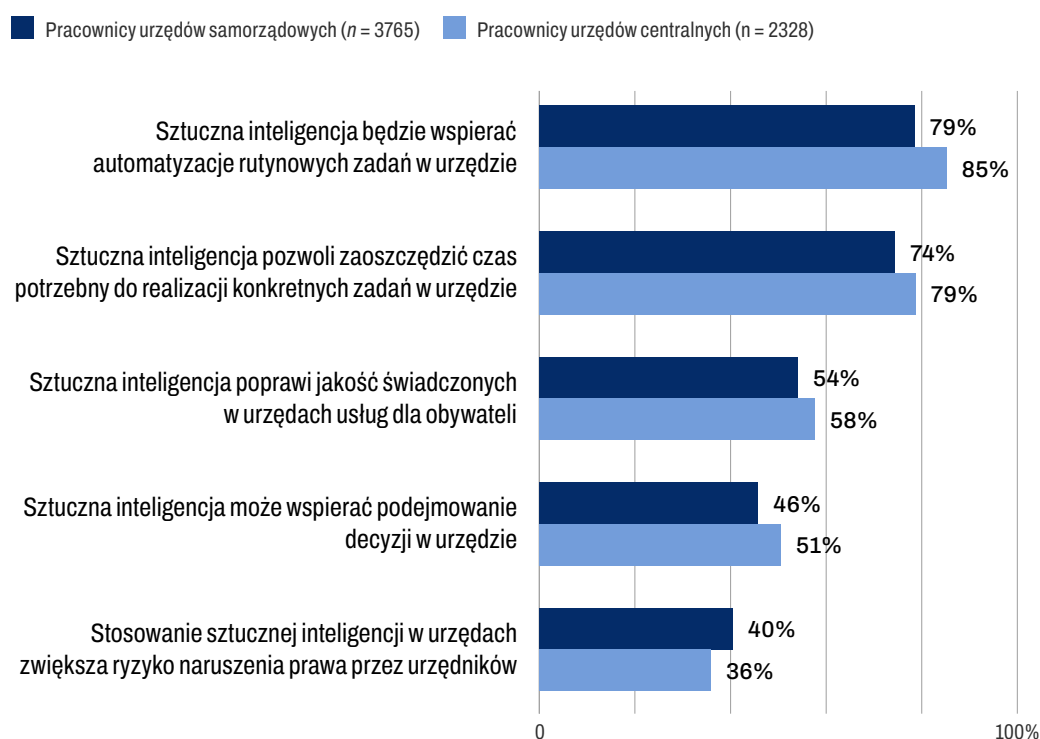
WYKRES 27. Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Przedstawiciele urzędów centralnych częściej od pracowników i pracownic urzędów samorządowych wskazywali, że sztuczna inteligencja będzie wspierać automatyzację rutynowych zadań w urzędzie oraz pozwoli zaoszczędzić czas. Pracownicy i pracownice urzędów samorządowych w nieco większym stopniu niż przedstawiciele urzędów centralnych obawiają się ryzyka naruszenia prawa przez urzędników i urzędniczki.

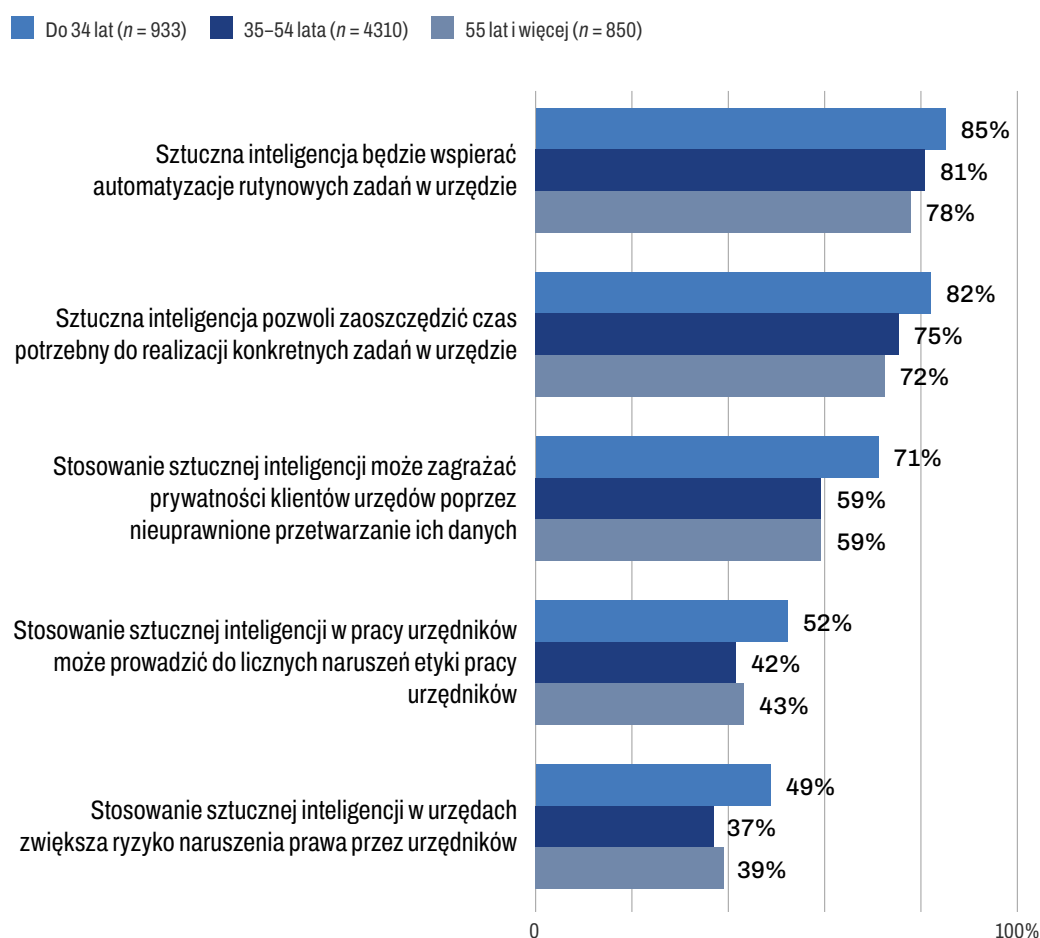
WYKRES 28. Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu – pracownicy urzędów samorządowych i centralnych (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

W przypadku wszystkich zaprezentowanych obszarów potencjalnego wpływu AI (zarówno negatywnego, jak i pozytywnego) respondenci w wieku do 34 lat częściej spodziewali się zaistnienia każdej przedstawionej postaci oddziaływania sztucznej inteligencji. Największa różnica względem starszych grup wiekowych (+12 p.p.) związana była z negatywnym wpływem AI na prywatność klientów i klientek urzędów poprzez nieuprawnione przetwarzanie ich danych.

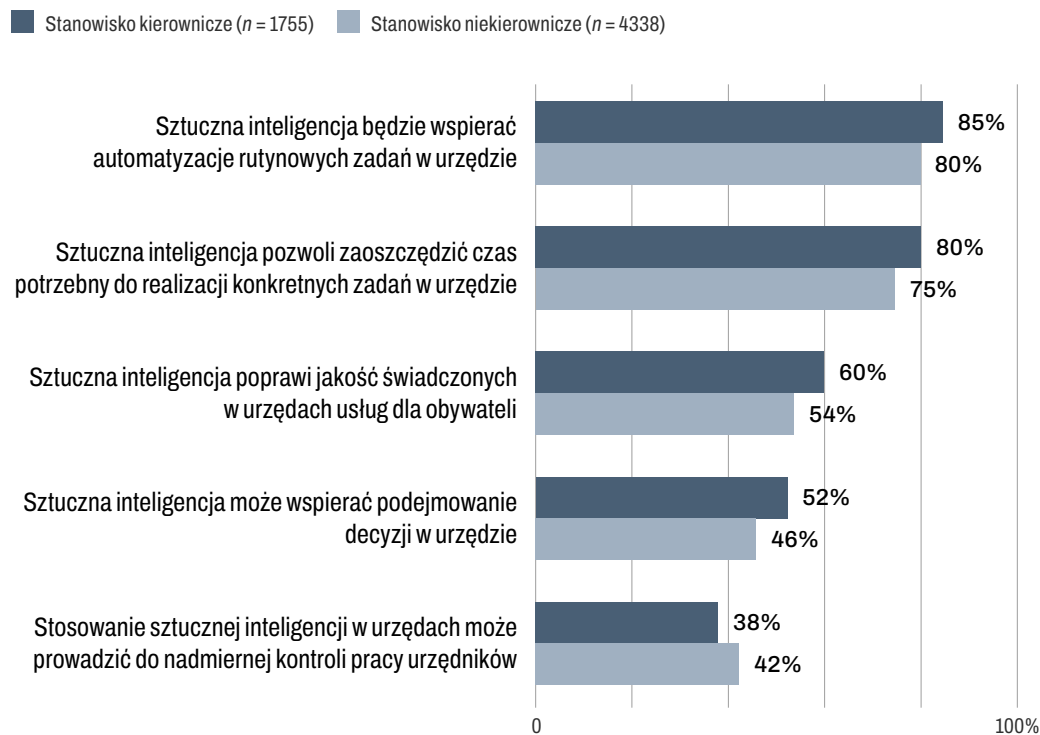
WYKRES 29. Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu – wiek urzędników
(5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Uczestnicy i uczestniczki badania zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych częściej wskazywali na pozytywny wpływ sztucznej inteligencji: poprawienie jakości usług świadczonych dla obywateli (+6 p.p.), wspieranie podejmowania decyzji (+6 p.p.), umożliwienie automatyzacji rutynowych zadań w urzędzie (+5 p.p.) oraz zaoszczędzenie czasu potrzebnego na realizację konkretnych zadań (+5 p.p.). W odniesieniu do negatywnych kwestii największa różnica dotyczyła potencjalnego wpływu AI na nadmierną kontrolę pracy. Z tym stwierdzeniem nieco częściej zgadzali się urzędnicy i urzędniczki zajmujący pozostałe stanowiska (+4 p.p.).

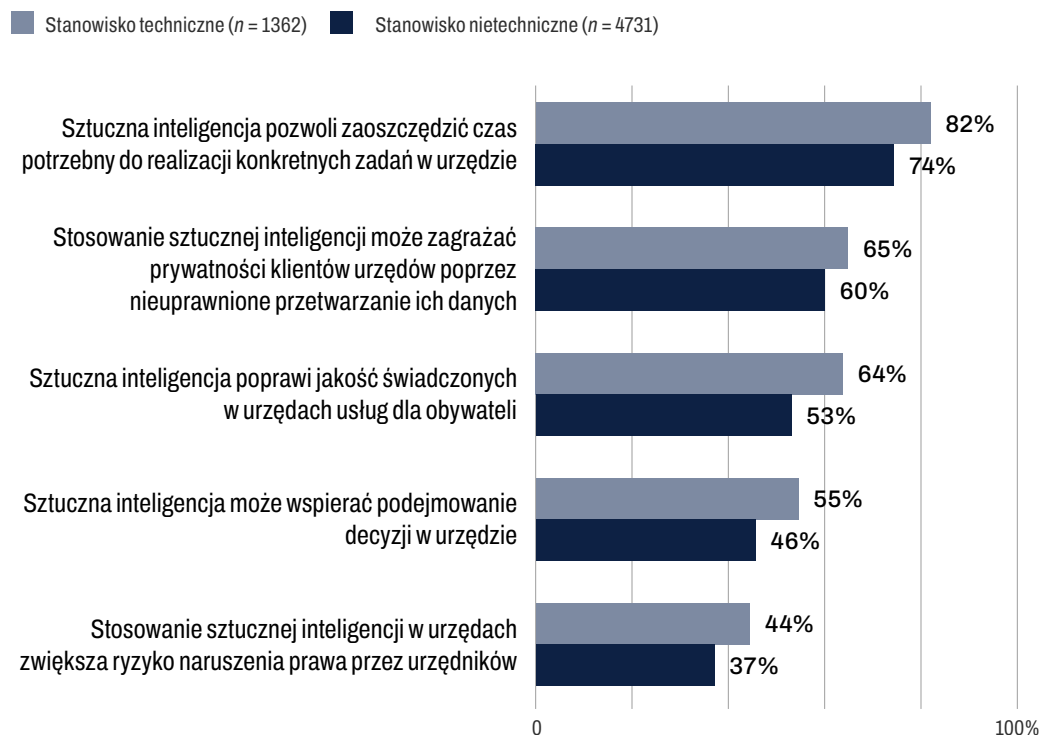
WYKRES 30. — Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu – stanowisko kierownicze lub niekierownicze (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

W przypadku wszystkich analizowanych obszarów respondenci zajmujący stanowiskach techniczne częściej zgadzali się, że AI może mieć wpływ na pracę urzędów. Największa różnica związana była z możliwością poprawienia jakości świadczonych usług dla obywateli i wyniosła 11 p.p.

WYKRES 31. — Przewidywany wpływ AI na pracę urzędu – stanowisko techniczne lub nietechniczne (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)

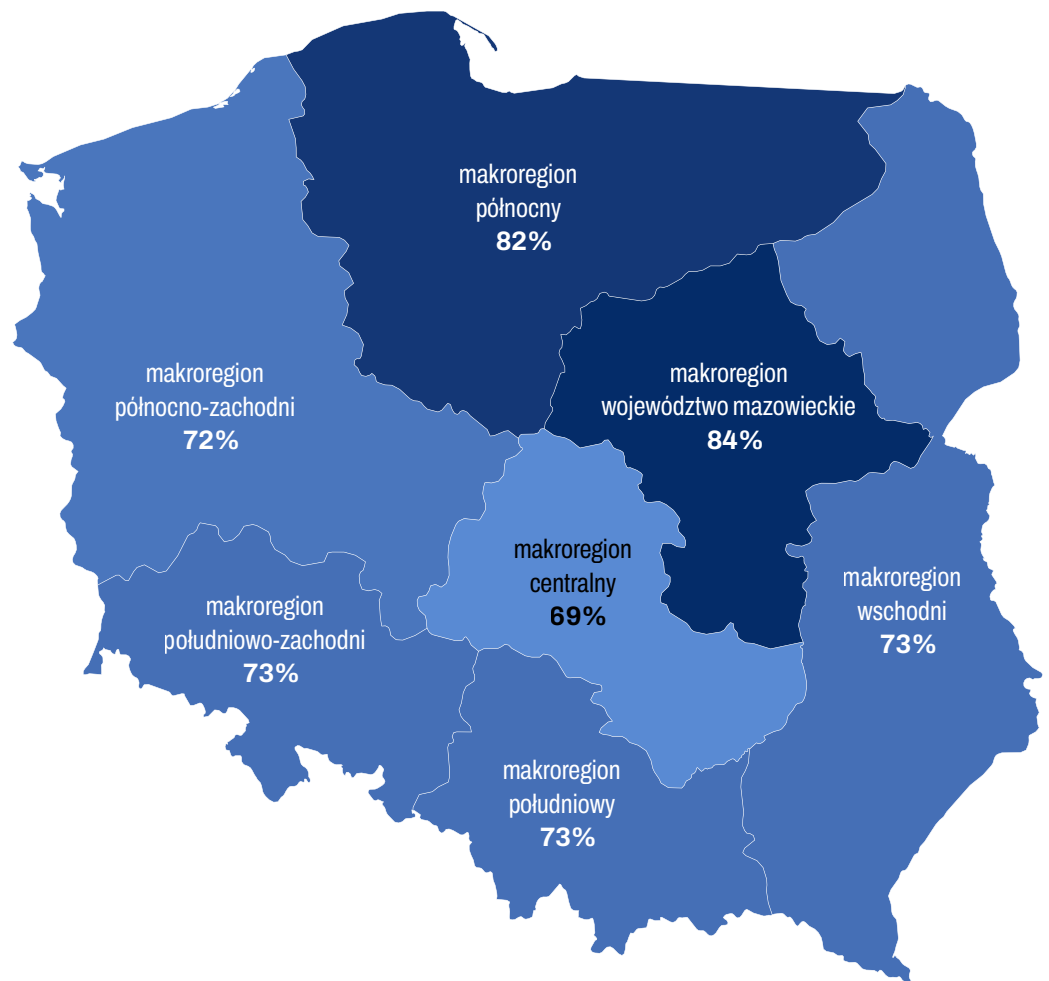


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” oraz „Raczej się zgadzam”.

Mieszkańcy makroregionu północnego oraz województwa mazowieckiego najczęściej wskazywali, że AI pozwoli zaoszczędzić czas potrzebny do realizacji konkretnych zadań w urzędzie. Najbardziej sceptycznie nastawieni w tej kwestii byli respondenci z makroregionu centralnego.

MAPA 14. Sztuczna inteligencja pozwoli zaoszczędzić czas potrzebny do realizacji konkretnych zadań w urzędzie

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” + „Raczej się zgadzam”

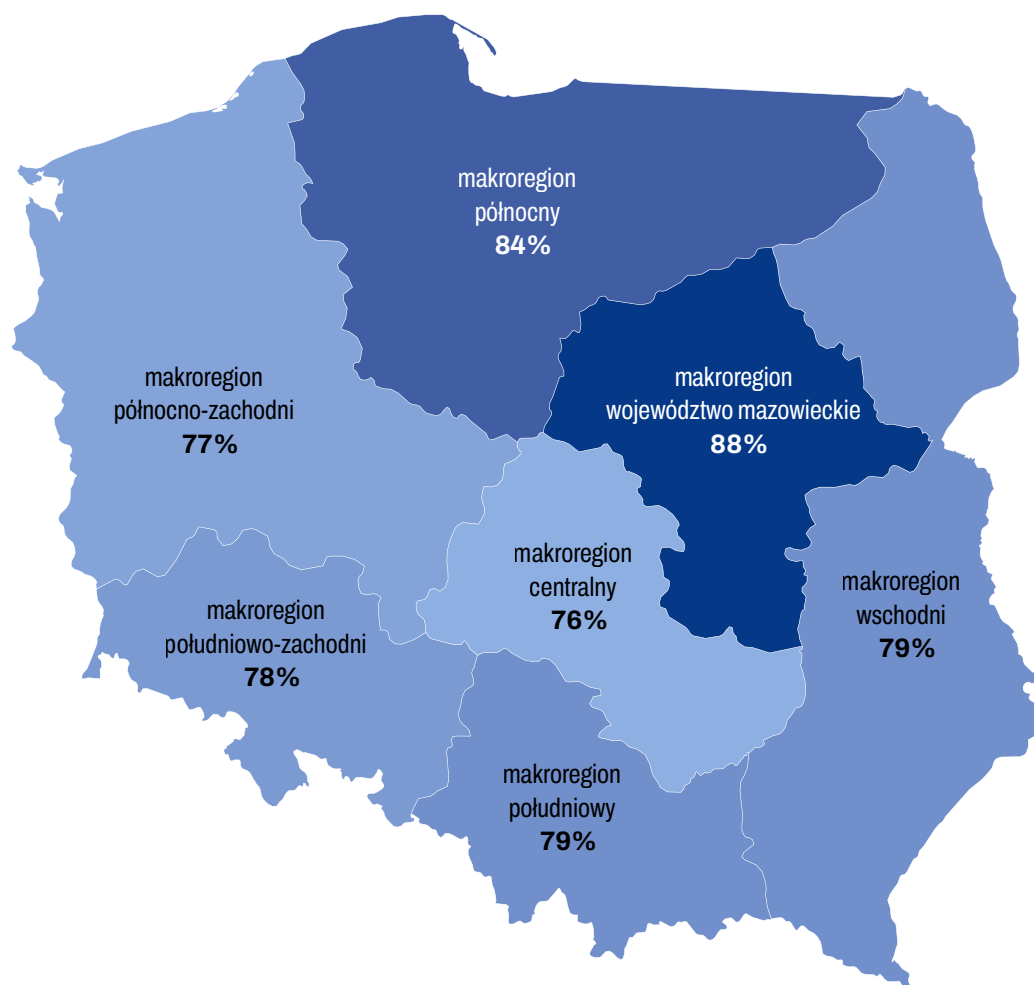
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Mieszkańcy makroregionu północnego oraz województwa mazowieckiego najczęściej dostrzegali potencjał AI we wspieraniu automatyzacji rutynowych zadań w urzędzie. Respondenci z pozostałych makroregionów byli mniej entuzjastycznie nastawieni do tej kwestii.

MAPA 15. ——— **Sztuczna inteligencja będzie wspierać automatyzację rutynowych zadań w urzędzie**

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” + „Raczej się zgadzam”

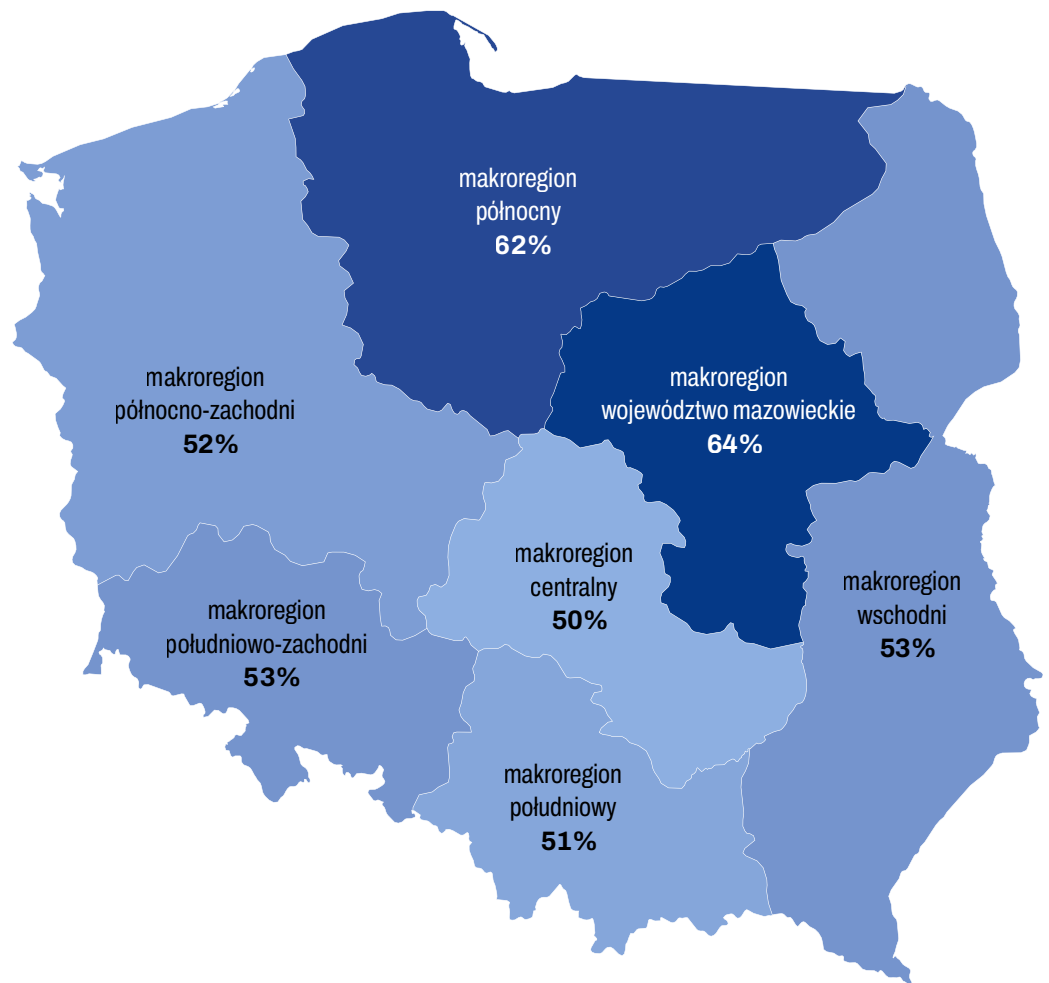
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Najbardziej przekonani o tym, że AI poprawi jakość świadczonych w urzędach usług, byli mieszkańcy makroregionu północnego oraz województwa mazowieckiego. Ponownie widoczna była znaczna różnica wskazań pozytywnych odpowiedzi pomiędzy tymi makroregionami a pozostałą częścią Polski.

MAPA 16. ————— **Sztuczna inteligencja poprawi jakość świadczonych w urzędach usług dla obywateli**

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

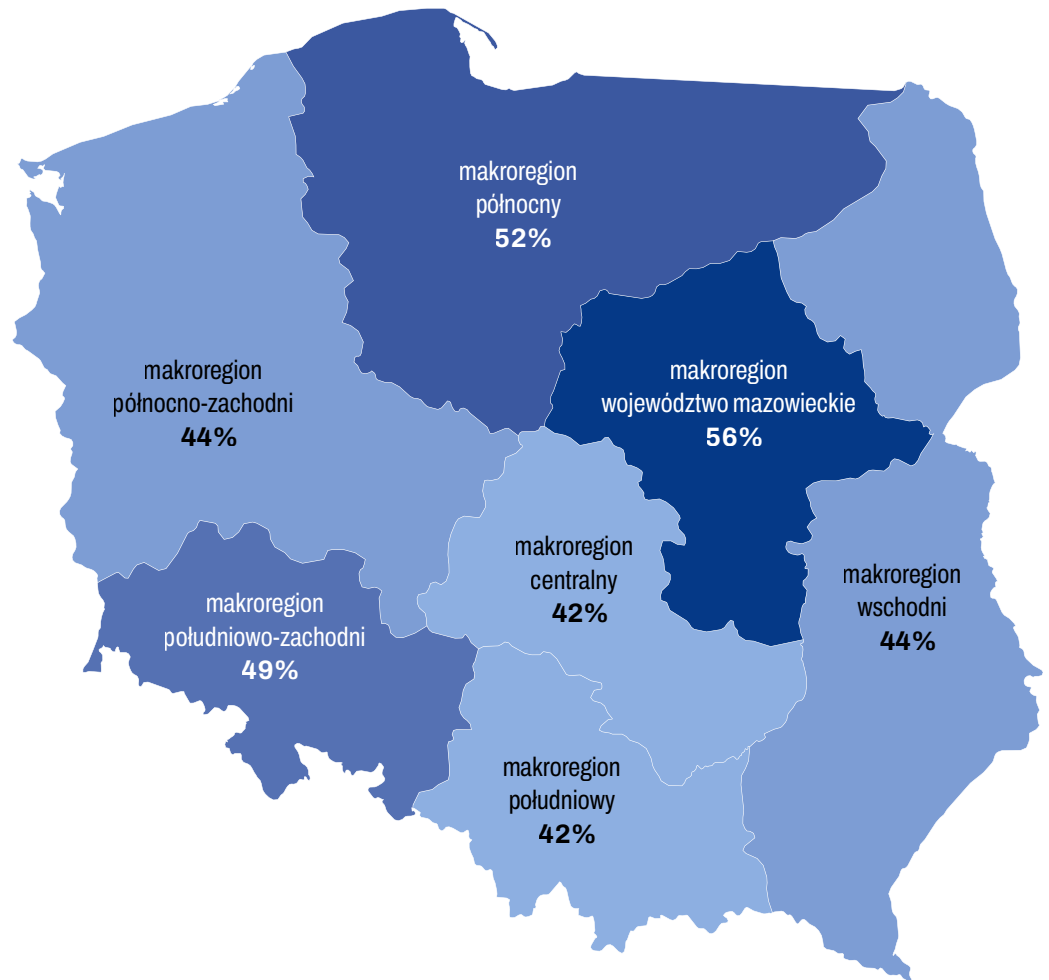
Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” + „Raczej się zgadzam”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Mieszkańcy makroregionu północnego oraz województwa mazowieckiego częściej zgadzali się także, że AI może wspierać podejmowanie decyzji w urzędzie.

MAPA 17. ————— **Sztuczna inteligencja może wspierać podejmowanie decyzji w urzędzie**
W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?



Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” + „Raczej się zgadzam”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

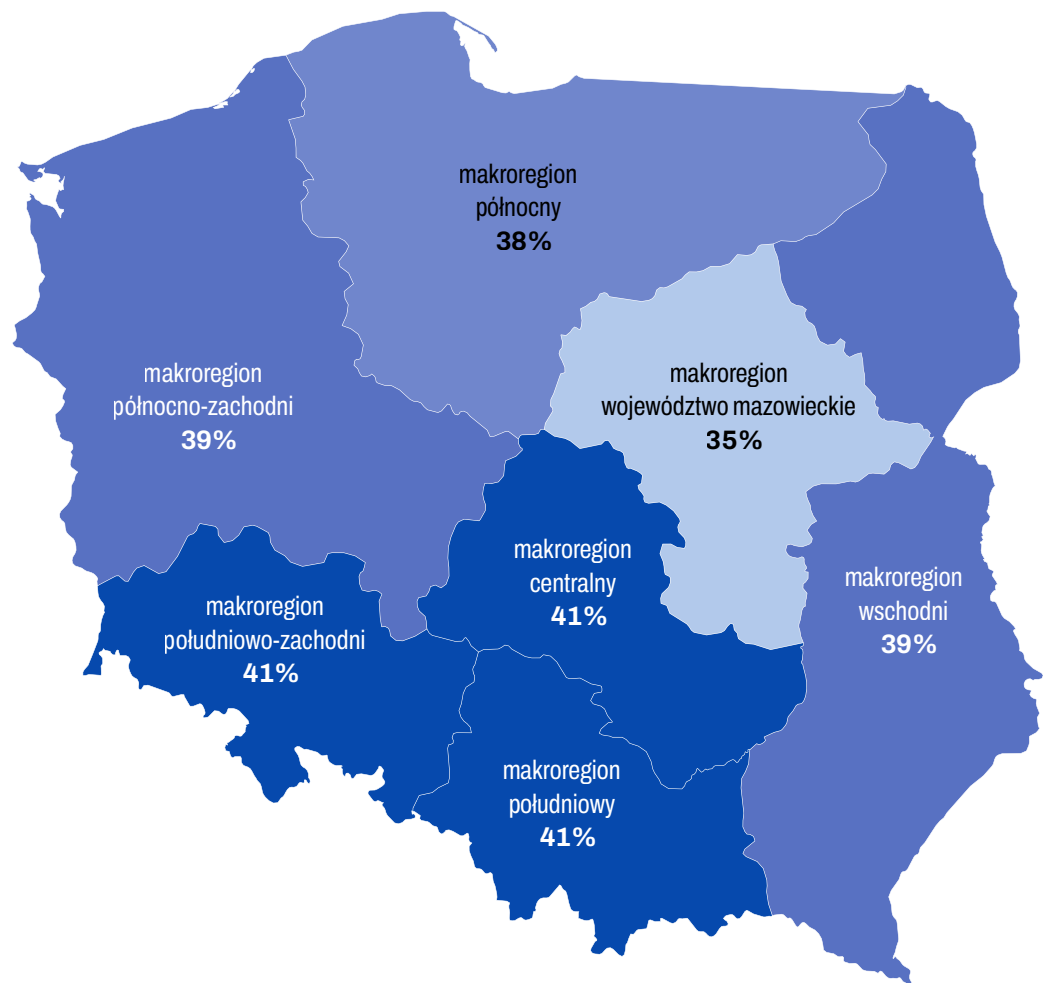
Badanie zrealizowano techniką CAWI

Obawę, że stosowanie AI zwiększa ryzyko naruszenia prawa przez urzędników i urzędniczki najczęściej wyrażali mieszkańcy makroregionu centralnego, południowego oraz południowo-zachodniego. Mieszkańcy województwa mazowieckiego w mniejszym stopniu podzielali te obawy.

MAPA 18.

Stosowanie sztucznej inteligencji w urzędach zwiększa ryzyko naruszenia prawa przez urzędników

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi „Zdecydowanie się zgadzam” + „Raczej się zgadzam”

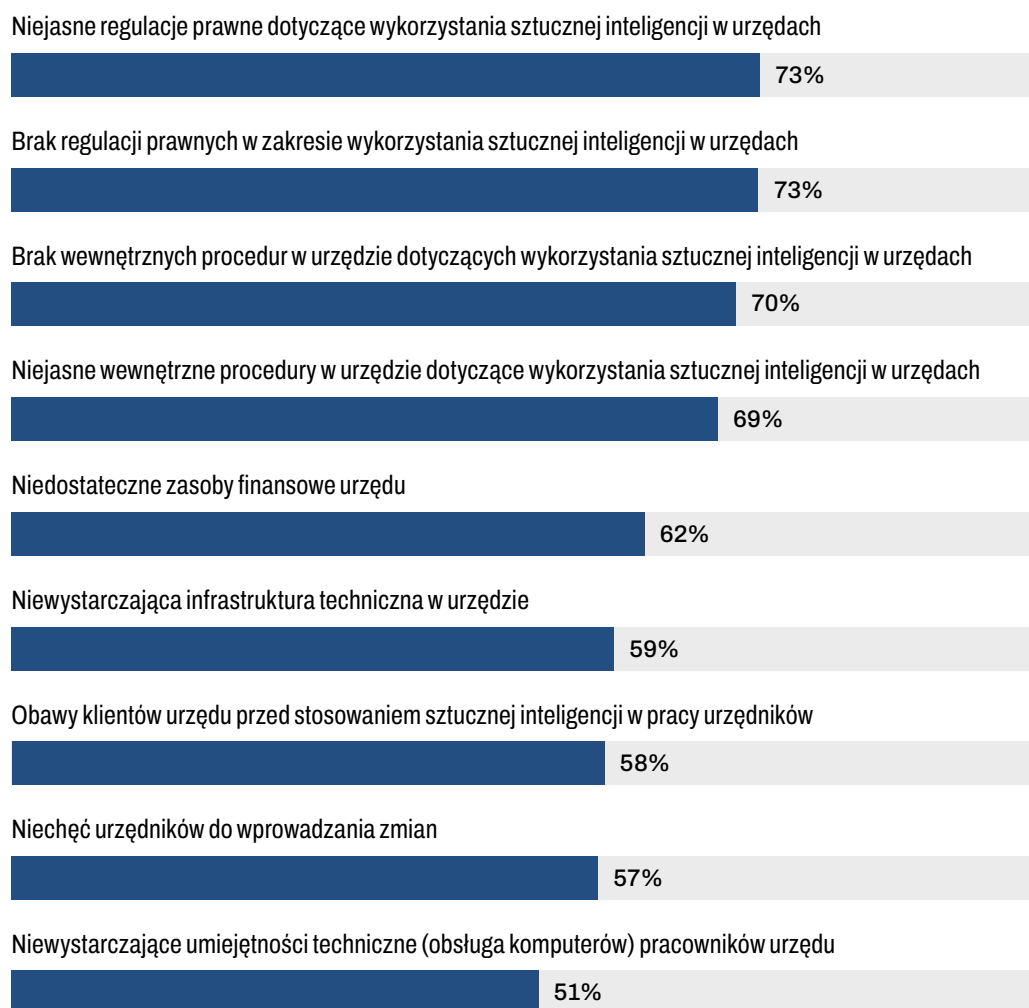
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Postrzegane bariery wdrażania AI

Niejasne regulacje prawne bądź ich brak to według odpowiedzi badanych urzędników i urzędniczek najistotniejsza potencjalna bariera wdrażania AI w administracji publicznej – zagrożenie to wskazywały 3 na 4 osoby. Jednak niewiele mniejszy odsetek osób obawiał się braku bądź niejasnych wewnętrznych procedur dotyczących wykorzystywania AI w urzędach.

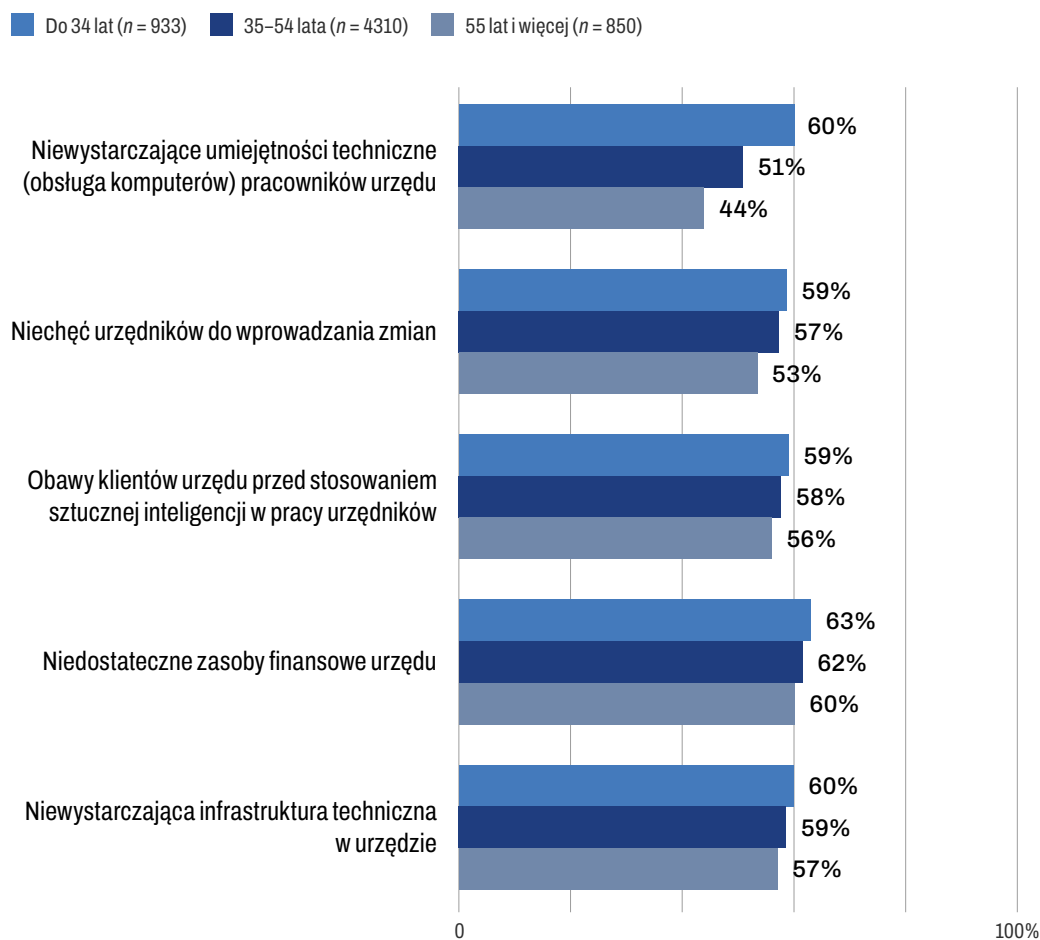
WYKRES 32. — Postrzegane bariery wdrażania AI



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Najmłodszy urzędnicy i urzędniczki wyraźnie częściej niż pozostali wskazywali niewystarczające umiejętności techniczne pracowników i pracownic urzędu jako barierę wdrażania AI. Pozostałe bariery również były wskazywane nieco częściej przez urzędników i urzędniczki w wieku do 34 lat, jednak różnice między grupami wiekowymi były zdecydowanie mniejsze.

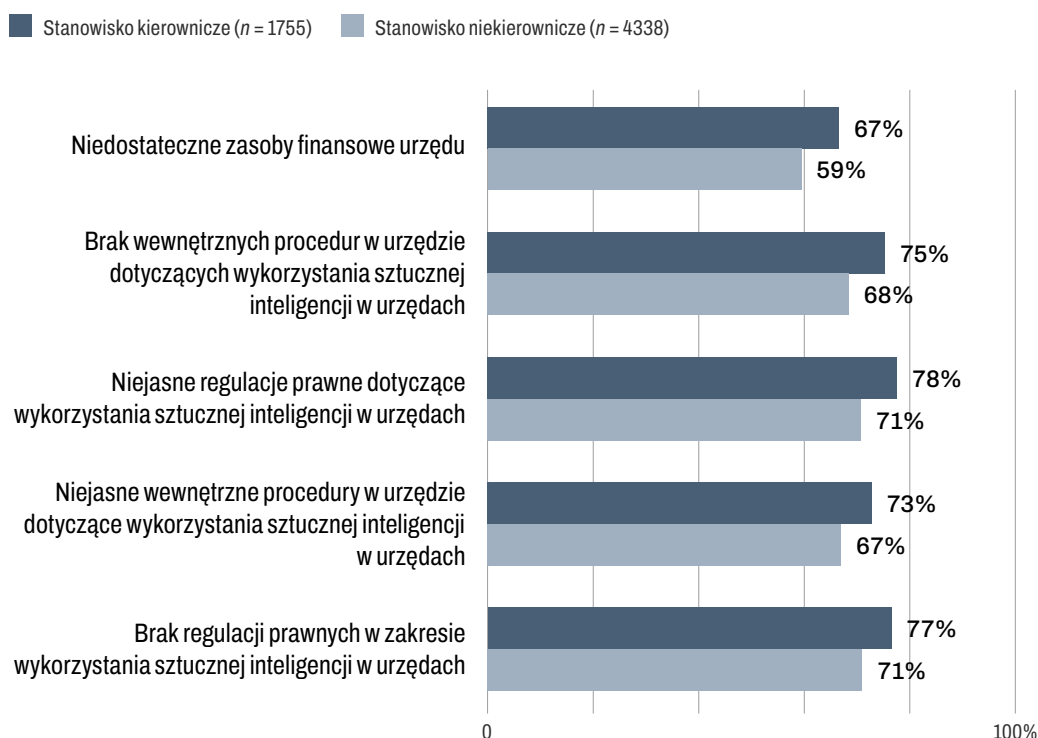
WYKRES 33. — **Postrzegane bariery wdrażania AI – wiek urzędników**
(5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej wskazywały niedostateczne zasoby finansowe, kwestie proceduralne i prawne. Nie stwierdzono znacznych różnic w odpowiedziach badanych z różnych typów urzędów oraz pomiędzy stanowiskami technicznymi i nietechnicznymi.

WYKRES 34. — **Postrzegane bariery wdrażania AI – stanowisko kierownicze lub niekierownicze** (5 kategorii charakteryzujących się największymi różnicami w odpowiedziach pomiędzy grupami)

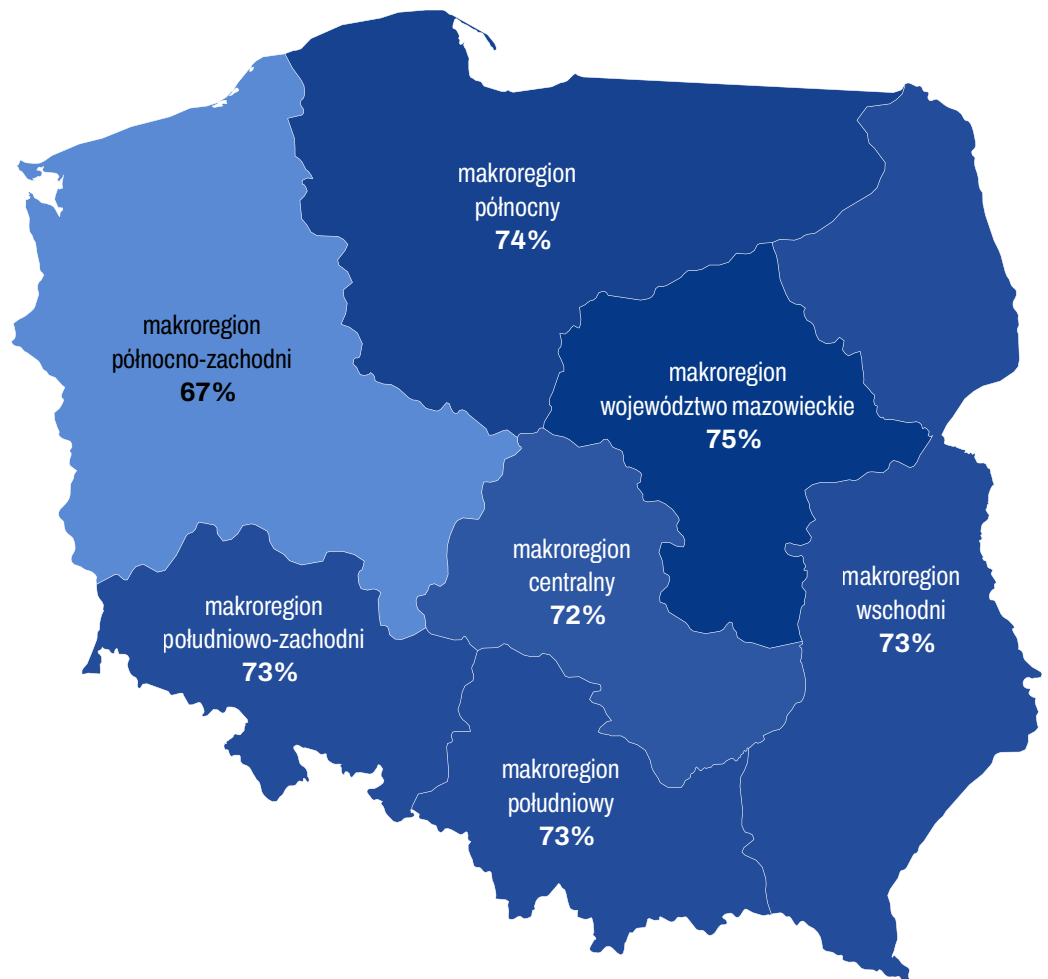


ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?”. Na wykresie przedstawiono łączny odsetek odpowiedzi 5 i 4, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”.

Badani z makroregionu północno-zachodniego zdecydowanie najrzadziej wskazywali, że potencjalną barierą wdrażania AI może być brak regulacji prawnych w tym obszarze.

MAPA 19. Brak regulacji prawnych w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji w urzędach

W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

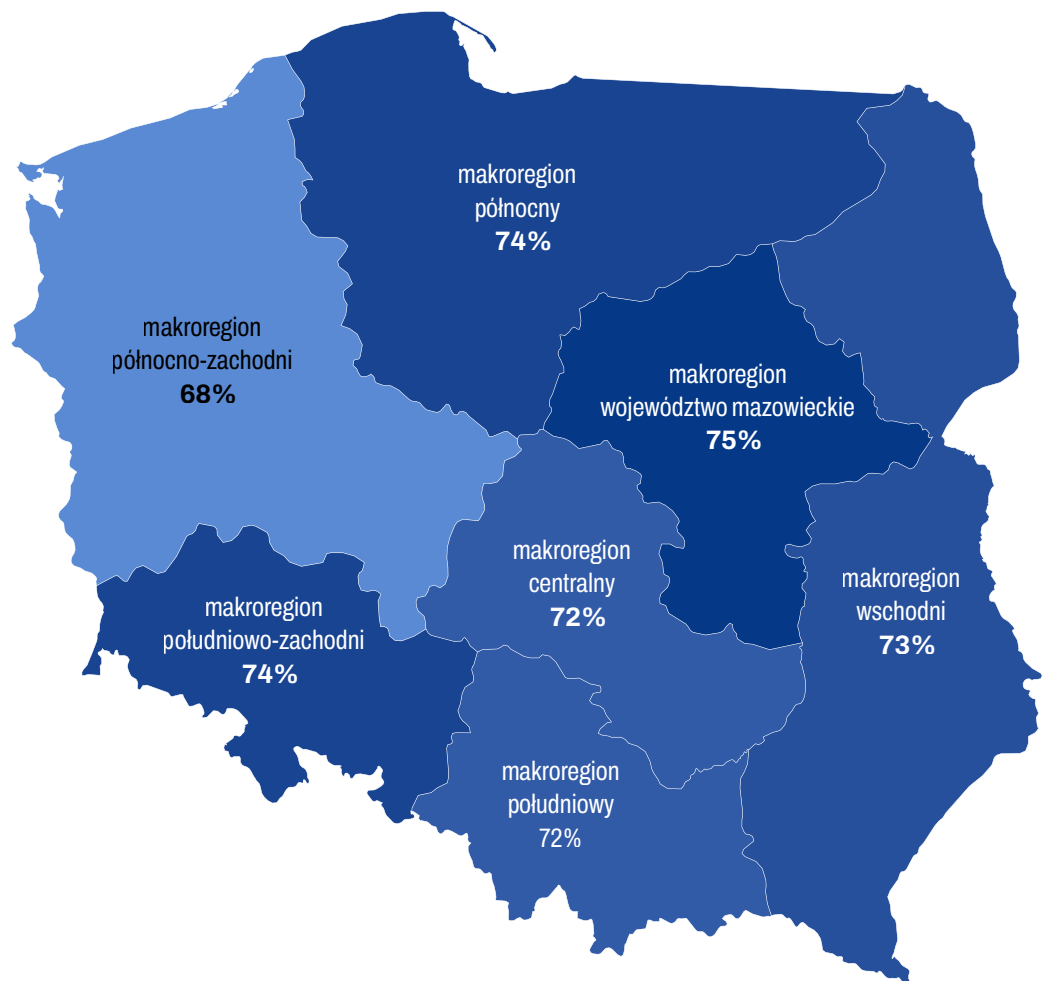
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Niejasne regulacje prawne dotyczące wykorzystywania AI w urzędach to bariera najbardziej dostrzegana przez mieszkańców makroregionu północno-zachodniego. Badani z pozostałych obszarów Polski wskazywali tę odpowiedź częściej.

MAPA 20. ————— **Niejasne regulacje prawne dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji w urzędach**

W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

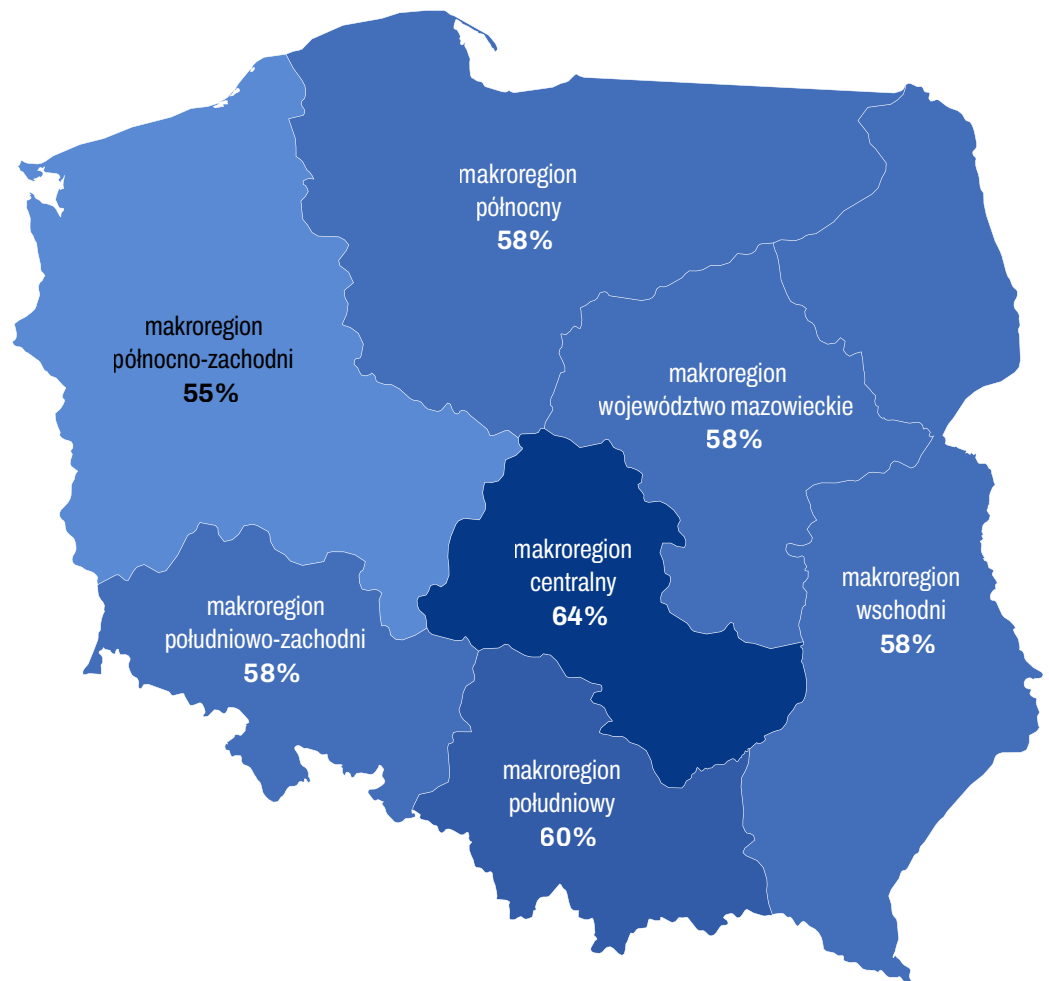
Badanie zrealizowano techniką CAWI

Badani z makroregionu centralnego najczęściej wskazywali, że barierę wdrażania AI w urzędach stanowi niewystarczająca infrastruktura techniczna. Osoby zamieszkujące makroregion północno-zachodnie ponownie rzadziej dostrzegali to zagrożenie.

MAPA 21.

Niewystarczająca infrastruktura techniczna w urzędzie

W jakim stopniu poniższe czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogą utrudniać wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w urzędach administracji publicznej?



Baza: wszyscy respondenci, N = 6093

Top 2 Box – suma odpowiedzi 5 + 4 na skali 1–5, gdzie 5 oznacza „W bardzo dużym stopniu”

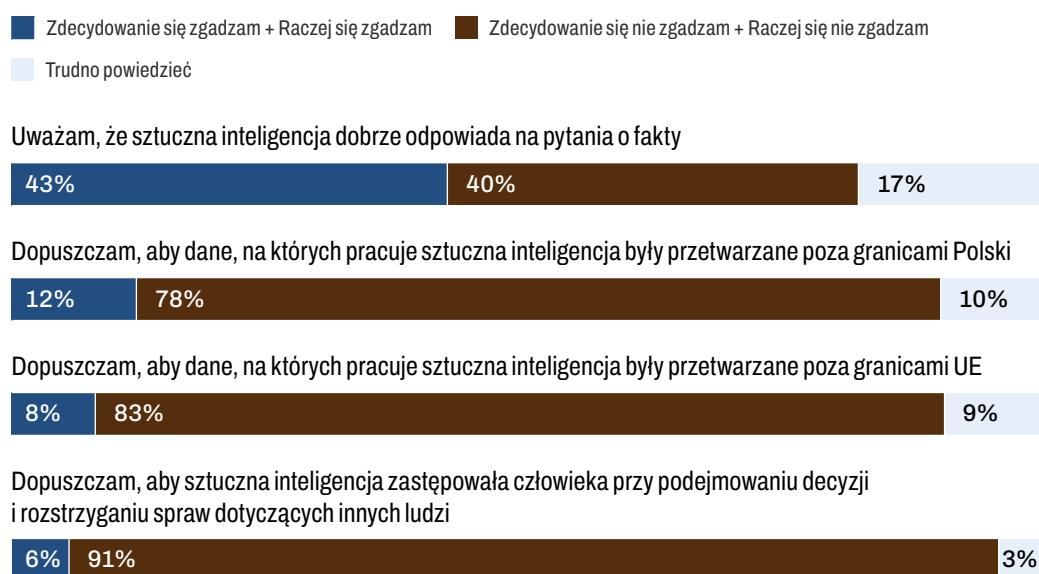
Badanie „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB

Badanie zrealizowano techniką CAWI

Dyskusyjne aspekty AI

Niespełna połowa badanych urzędników i urzędniczek zgodziła się, że AI dobrze odpowiada na pytania o konkretne fakty. Niewielki odsetek respondentów dopuszczał, aby dane na których pracuje sztuczna inteligencja, były przetwarzane poza granicami Polski oraz Unii Europejskiej. Natomiast najmniejszy odsetek osób dopuszczał, aby AI zastępowało człowieka przy podejmowaniu decyzji.

WYKRES 35. — Dyskusyjne aspekty AI



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?”.

Przedstawiciele urzędów samorządowych nieco częściej od pracowników i pracownic urzędów centralnych wskazywali odpowiedzi „zdecydowanie nie” w każdym z badanych stwierdzeń. Różnica jest najbardziej widoczna w przypadku przetwarzania danych poza granicami Polski (5 p.p.) Osoby z najstarszej grupy wiekowej częściej nie zgadzały się, żeby dane, na których pracuje AI, były przetwarzane poza granicami Polski oraz Unii Europejskiej. Osoby do 34 roku życia częściej wyrażały natomiast zdecydowany sprzeciw w kwestii zastępowania człowieka przy podejmowaniu decyzji dotyczących spraw innych ludzi.

Pracownicy i pracownice na stanowiskach kierowniczych częściej nie zgadzali się, żeby dane, na których pracuje AI, były przetwarzane poza granicami Polski oraz Unii Europejskiej. Także pracownicy na stanowiskach nietechnicznych częściej nie zgadzali się, żeby dane, na których pracuje AI, były przetwarzane poza granicami Polski oraz Unii Europejskiej. Osoby niezwiązane z informatyzacją częściej wyrażały zdecydowany sprzeciw w kwestii zastępowania człowieka przy podejmowaniu decyzji dotyczących spraw innych ludzi.

Część II Koncepty rozwiązań AI dla urzędów

W badaniu poddano analizie cztery kluczowe koncepty rozwiązań AI, które mają potencjał wdrożeniowy w strukturach administracji publicznej. Respondentów poproszono o kompleksową ocenę tych narzędzi, uwzględniającą nie tylko potencjalne obszary ich wykorzystania i funkcjonalności, ale także towarzyszące im nadzieje, obawy oraz niezbędne warunki brzegowe ich bezpiecznej implementacji.

Chat pozwalający klientom urzędu na zadawanie pytań w języku naturalnym i uzyskiwanie odpowiedzi dotyczących np. tego, jak załatwić swoją sprawę w urzędzie, gdzie znaleźć informacje. Przykładowe zapytanie mogłoby brzmieć: „Chcę wyciąć na swojej działce drzewo. Co powinienem zrobić?”.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści różnego typu dokumentów, np. pism, odpowiedzi na wnioski etc. (korekta językowa, tworzenie tej treści dokumentów, tworzenie treści dokumentów na podstawie istniejącej dokumentacji danej sprawy, etc.), automatyczne załączanie wymaganych dokumentów do korespondencji elektronicznej.

Wyszukiwarka dokumentów dla pracowników i pracownic urzędu pozwalająca na formułowanie zapytań w języku naturalnym, która wskazuje, w jakich dokumentach znajdują się szukane treści (system typu RAG – Retrieval-Augmented Generation), np.:

- wyszukiwarka treści aktów prawnych obejmująca akty prawa krajowego (ustawy i rozporządzenia),
- wyszukiwarka treści aktów prawnych obejmująca akty prawa miejscowego,
- wyszukiwarka treści aktów obowiązującego w Polsce prawa międzynarodowego,
- wyszukiwarka obejmująca wewnętrzną dokumentację danego urzędu.

Autonomiczne systemy – asystenci (agenci AI), wykonujące rutynowe zadania związane np. z obiegiem dokumentacji w urzędzie, planowaniem zadań do wykonania, wspomagające organizację pracy w urzędzie.

Koncept – chat

Pracownicy i pracownice jednostek samorządu terytorialnego optymistycznie patrzyli na przyszłość rozwoju narzędzi sztucznej inteligencji, które w swoich funkcjonalnościach przyjmują postać chatbotów lub wyszukiwarek dla obywateli, wspierając tym samym ich pracę w urzędzie.

Pracownicy i pracownice administracji publicznej z urzędów wojewódzkich i ministerstw (68%) częściej niż ci z urzędów samorządowych (62%) widzieli potrzebę rozwoju chatbotów lub wyszukiwarek dla obywateli, wspierających ich pracę poprzez odciążenie z rutynowych zadań m.in. pomagając klientom w znalezieniu niezbędnych informacji przez oraz pomagając w wypełnianiu wniosku.

WYKRES 36. Ocena funkcjonalności AI – chat

■ 5 – W bardzo dużym stopniu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 – W bardzo małym stopniu ■ Trudno powiedzieć

Chatboty lub wyszukiwarki dla obywateli pomagające wypełnić wniosek lub znaleźć potrzebne informacje



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”.

Chat – szanse i nadzieje

Uczestnicy i uczestniczki wywiadów grupowych dostrzegali szansę na **automatyzację procesu pierwszego kontaktu** interesanta z urzędem, szczególnie w aspektach takich jak: zadawanie pytań w języku naturalnym, uzyskiwanie szybkich odpowiedzi, uzyskiwanie precyzyjnych odpowiedzi, wzorce pytań uniwersalnych i powtarzalnych oraz dostępność 24 godziny na dobę.

Wprowadzenie narzędzia tego rodzaju spowoduje zdaniem badanych realne korzyści: oszczędność czasu, zagwarantowanie istnienia pierwszej linii wsparcia – kierunkowskazu dla interesariuszy, zwiększenie komfortu codziennej pracy, usprawnienie pracy urzędu, stworzenie informacyjna baza wiedzy konkretnej jednostki.

Ponadto uczestnicy badania widzieli możliwość pomocy w uproszczeniu komunikacji i skróceniu formalnej drogi załatwiania spraw urzędowych między pracownikiem lub pracownicą urzędu a interesariuszem.



To dla mnie jako pracownika urzędu to jest bardzo dobre rozwiązanie, bo interesant, który przyjdzie, on już będzie wiedział dzięki temu, gdzie ma się skierować, nie będzie angażował pracowników po drodze, a w którym pokoju, a co i jak i dostałby w miarę precyzyjnie informację.

Więc myślę, że to też tak organizacyjnie już ze strony urzędnika będzie wygodniejsze, bo już będzie mieszkaniec nakierowany na pewnego rodzaju obszar tematyczny i będzie wiedział co i jak zrobić, więc będzie bardziej w temacie. Już odchodzi tak naprawdę tłumaczenie i wiele takich mniejszych rzeczy ze strony urzędnika, więc to też chyba dla nas byłoby wygodne.

Jak dla mnie to jest korzystne jednak, bo jest możliwość szybszej reakcji na zgłoszenie, dostępność też jest jednak 24 godziny na dobę (...) tak naprawdę w tej chwili każdy korzysta ze smartfonu, gdzie może szybko coś napisać i uzyskać odpowiedź.

Chat – obawy i ryzyka

Badani diagnozowali poniższe obawy i ryzyka związane z chatem:

- brak zaufania pracowników i pracownic do chatbotów, w kwestiach prawnych i przy modyfikacji danych w zależności od zmiany dat obowiązywania różnych przepisów,
- **obciążenie odpowiedzialnością prawną** za błędy generowane przez chat,
- całkowite poleganie na systemie AI do komunikacji z interesariuszami jako mogące **spowodować wykluczenie osób starszych**, nieposiadających kompetencji cyfrowych,
- przeniesienie komunikacji do asystentów AI – chatbotów jako determinujące **stopniową utratę kontaktu z człowiekiem**,
- problem z uniwersalnością odpowiedzi w przypadku dynamicznie zmieniających się ustaw,
- aktualizacja na bieżąco danych w systemie ako możliwe źródło dodatkowych zadań dla pracowników i pracownic urzędu,
- **wyciek danych wrażliwych** wynikający z integracji narzędzia z różnymi systemami informacyjnymi urzędu.

Żeby dana osoba mogła korzystać z takiego czatu i uzyskać jakąkolwiek informację, jakąś odpowiedź dotyczącą na przykład jak załatwić dana sprawę w urzędzie, to my musielibyśmy te dane tam nanieść. To jest dla nas dodatkowa praca.



Starsze osoby na pewno by z tego nie korzystały, znaczy starsze, czyli takie, tylko te, co się nie poruszają cyfrowo. Nie poruszają się i one nie będą się poruszać cyfrowo, to jest pewne.

Ja nie do końca jestem zwolennikiem (...), raczej osoby, które napotykać się (...) w rozmowie telefonicznej z robotem, będą robiły wszystko (...) żeby pozbyć się w tej rozmowie telefonicznej tego chatbota, a porozmawiać z konkretną osobą. I to się raczej chyba jeszcze długo nie zmieni.

(...) różne dane, informacje, czy byłoby to zintegrowane z pozostałymi systemami działającymi w urzędzie. Jeśli tak, to pewnie by ułatwiło sprawę, ale czy mielibyśmy gwarancję, że nie ujawniłby ten chat danych wtedy zastrzeżonych czy danych osobowych?

Chat – warunki dla wdrożenia

Badani określili poniższe aspekty, które trzeba uwzględnić przy wdrażaniu omawianego rozwiązania:

- przy łączeniu danych z różnych systemów istnieje **ryzyko związane z bezpieczeństwem danych**;
- konieczna jest weryfikacja powstałych treści i ich **ciągła aktualizacja przez człowieka**, zwłaszcza w przypadku generowania treści o informacjach prawnych,
- na początkowym etapie niezbędny jest pilotaż lub ewaluacja poprzednich rozwiązań oraz **wyznaczenie zasad korzystania** w zakresie m.in. bezpieczeństwa danych wrażliwych
- konieczne jest dopasowanie systemu do konkretnego urzędu ze względu na wewnętrzne zarządzenia;
- istnieje potrzeba szkoleń pracowników, jak skutecznie używać dane narzędzie;
- może wystąpić bariera związana z kosztami wdrożenia i utrzymania danego systemu.

Żeby dana osoba mogła korzystać z takiego czatu i uzyskać jakąkolwiek informację, jakąś odpowiedź dotyczącą na przykład jak załatwić dana sprawę w urzędzie, to my mielibyśmy te dane tam nanieść. To jest dla nas dodatkowa praca. Nie wiem, czy bylibyśmy w stanie na bieżąco wносить tam różne dane, informacje.

W żaden sposób nie nadaje się do tego, żeby dać to ludziom, obywatelom. Wymagają zmiany prawa jako warunku wdrożenia.

Byłoby przydatne, miałem taką propozycję, ale koszt wdrożenia w naszej małej gminie jest nie do przeskoczenia.

Chat – kluczowe wnioski

Ponad połowa uczestników badania ilościowego CAWI optymistycznie patrzyła na przyszłość rozwoju narzędzi, które w swoich funkcjonalnościach wykorzystującą sztuczną inteligencję, takich jak chatboty lub wyszukiwarki dla obywatel.

Blisko troje na czworo pracowników i pracownic jednostek samorządu terytorialnego twierdziło, że tego typu narzędzia znacząco wsparłyby ich pracę w urzędzie.

Zrealizowane badania jakościowe (FGI) przynoszą spójne wnioski – narzędzie typu chatbot do pierwszego kontaktu z zapytaniami klientów jest jedną z głównych funkcjonalności, jakich urzędnicy i urzędniczki oczekują od sztucznej inteligencji w miejscu pracy. Pracownicy i pracownice administracji publicznej z urzędów centralnych częściej niż personel urzędów samorządowych pozytywnie oceniają wprowadzenie w jednostce, w której pracują, narzędzia typu chatbot wspierającego ich w codziennych, rutynowych zadaniach.

Zalety wsparcia narzędziem typu chatbot

Jedną z najczęściej wymienianych zalet wprowadzenia takiego rozwiązania była **automatyzacja procesu pierwszego kontaktu z klientem**, która prowadzi do znacznego odciążenia urzędników i urzędniczek i oszczędności czasu, przez co chatbot mógłby okazać się szczególnie przydatny przy pytaniach dotyczących kwestii powtarzalnych.

Wprowadzenie narzędzia tego typu dodatkowo może być ułatwieniem dla interesantów, powodując brak konieczności przyjeżdżania do urzędu z każdym zapytaniem – proces rozwiązywania określonych spraw można by było rozpocząć na stronie internetowej, a wizyta w urzędzie stanowiłaby już ostateczny krok.

Ogromną zaletą takiego narzędzia byłaby baza wiedzy w określonych obszarach tematycznych **dostępna bez ograniczeń czasowych, 24/7**.

W urzędach powiatów grodzkich i ziemskich pracownicy i pracownice postrzegali chat jako pożyteczną funkcjonalność, automatyzującą proste odpowiedzi i odciążającą urzędników i urzędniczek. Mimo obaw o błędy i irytację klienta, postulowali by chat dostarczał ogólnych informacji, a w ostateczności kierował do pracującej na miejscu osoby.

Chat – obawy i ryzyka

Bardzo duże ograniczenia wynikające z nieustannie zmieniających się ogólnych przepisów prawa i rozporządzeń wewnątrz danego urzędu mogą wymuszać na pracownikach i pracownicach urzędu ciągłą weryfikację treści.

1. Pojawiają się wątpliwości, czy w przypadku nietypowej sprawy chat pomoże w odpowiednim zakresie lub nie wprowadzi klienta w błąd., Pojawia się duże ryzyko bezrefleksyjnego akceptowania i rozpowszechniania przez ludzi niepoprawnych treści wygenerowanych przez narzędzie AI.
2. Konieczne jest zwrócenie uwagi na ryzyko efektów tzw. halucynacji AI – pojawia obawa przed protestami i kosztownymi zażaleniami od klientów urzędu. Urzędnicy i urzędniczki nie chcą brać odpowiedzialności za błędy wygenerowane przez czat.
3. Urzędy Marszałkowskie nie widzą możliwości dostosowania chatbotów do swoich zadań gdyż są „urzędem dla urzędów”.
4. Zbyt duże poleganie na systemie AI w zakresie komunikacji z interesariuszami może stopniowo doprowadzić do utraty kontaktu z ludźmi.
5. Mogą pojawić się problemy z dostosowaniem narzędzia dla każdej grupy wiekowej interesariuszy, zachodzi ryzyko wykluczenia cyfrowego osób starszych, którzy wolą załatwiać sprawy urzędowe osobiście.
6. Możliwy jest spadek kompetencji pracowników i pracownic wynikający z przejęcia przez AI części odpowiedzialności za przekazywane informacje.

Chat – rekomendacje

Kluczową rekomendacją jest, aby stanowił on **narzędzie pełniące funkcję przewodnika**.

1. Podczas zogniskowanych wywiadów grupowych pojawiały się głosy urzędników i urzędniczek, że w ich pracy od kilkunastu lat istnieją rozwiązania typu chatbot z gigantyczną bazą wiedzy z różnych tematów, która jest stale aktualizowana.
2. Chatbot dla klientów powinien występować wyłącznie w roli prostego przewodnika informacyjnego (kierowanie do właściwego wydziału, podawanie linków do wniosków), a nie podejmować decyzje, i to tylko w jednostkach o dużej liczbie powtarzalnych zapytań, jak powiaty grodzkie i ziemskie. Konieczna jest opcja „przełącz do człowieka”, aby nie irytować mieszkańców. Chatboty należy wdrażać tylko jako system informacyjny, a nie doradczy.

3. Przed wprowadzeniem narzędzia do użytku publicznego należy podjąć ogrom pracy w celu stworzenia bazy wiedzy z danej dziedziny, w której byłyby zgromadzone wszelkie akty prawne, dokumenty, opinie dotyczące konkretnej sprawy, do której później mógłby odwoływać się agent AI w celu automatyzacji, usprawnienia procesu.
4. Przed wdrożeniem kluczem jest wyznaczenie ram funkcjonowania i odpowiedzialności takiego narzędzia oraz regulacji RODO, następnie poinformowanie o tym pracowników i pracownic w formie szkolenia.
5. Pracownicy i pracownice administracji publicznej są bardziej skłonni zaakceptować **narzędzie wykorzystujące AI stosowane w celu automatyzacji i usprawnienia zapytań powtarzalnych** niż w pełni autonomiczny system bez możliwości skontaktowania się klienta z pracownikiem lub pracownicą urzędu.
6. Zachodzi konieczność stworzenia bazy informacji dostosowanej do specyfiki pracy konkretnej jednostki, nie może funkcjonować jeden uniwersalny chatbot dla różnych rodzajów jednostek samorządowych.
7. **Nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania.** Powiaty (ziemskie i grodzkie) „toną” w bieżącej obsłudze mieszkańców, stąd ich priorytetem są chatboty i wsparcie infolinii. Z kolei urzędy marszałkowskie, pełniące funkcję zarządczą, oczekują zaawansowanej analityki wspierającej strategię i legislację. Każda oferta wdrożeniowa musi być modułowa i uwzględniać różnice w pracy różnych typów urzędów.



Odciążyć tym samym pracowników infolinii, odciążyć pracowników Urzędu Miasta. Ludzie potrafią zadawać naprawdę takie pytania z czapy.

Pomysł dobry, myślę, że jeszcze lepszy byłby, gdyby ten czat od razu podsyłał mu dokumenty.

Chat – szanse i nadzieje

| TYP URZĘDU | SZANSE I NADZIEJE |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Powinien działać jako informator (gdzie się udać), a nie doradca • Postrzegany jako korzystny ze względu na możliwość szybszej reakcji, dostępności 24/7 • Ułatwia nakierowanie mieszkańca na właściwy obszar tematyczny |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Narzędzie postrzegane jako pożyteczne, odciążające urzędników i urzędniczki i zapewniające szybkie odpowiedzi • Przedstawiciele urzędu z 13-letnim doświadczeniem z narzędziem tego typu podkreślali brak większych problemów • Szansa na automatyzację obsługi mieszkańców 24/7 • Potencjalnie możliwy do wprowadzenia, ale z wieloma ograniczeniami • Narzędzie użyteczne dla spraw rutynowych |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Największy sceptycyzm i niedopasowanie do potrzeb • Respondenci z urzędów marszałkowskich uważają, że na ten moment chatbot to nieodpowiednie rozwiązanie dla ich instytucji, ponieważ obsługują inne urzędy, a nie bezpośrednio obywateli |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Podobieństwo do popularnego Chata GPT • Przydatne jako narzędzie do użytku wewnętrznego dla urzędników i urzędniczek, przy czym preferowane są rozwiązania lokalne, a nie chmurowe – lepiej dopasowane do specyfiki danej instytucji • Zdecydowanie odciążenie urzędników i urzędniczek i oszczędzanie ich czasu • Chat obsługiwałby zapytania klientów i odpowiednio ich kierował, co oznacza usprawnienie pracy urzędu • Szczególnie przydatny przy pytaniach dotyczących kwestii powtarzalnych, • Ułatwienie dla interesantów – brak konieczności przyjeżdżania do urzędu (proces załatwiania sprawy zaczyna się od zapytania na stronie internetowej, a wizyta w urzędzie jest ostatnim etapem załatwienia sprawy) |

Chat – obawy i ryzyka

| TYP URZĘDU | OBAWY I RYZYKA |
|-------------------------|--|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Problemy z wykluczeniem cyfrowym osób starszych • Małe gminy nie mają nowoczesnego sprzętu i odpowiedniej infrastruktury dla takich rozwiązań, brak środków na takie innowacji • Halucynacje mogą prowadzić do utraty zaufania • Wysoki koszt stworzenia narzędzia komercyjnego • Obawy przed błędami o wymiarze prawnym – jeśli AI poda odpowiedź niezgodną z przepisami • Ryzyko udzielania nieprawdziwych informacji (halucynacji), jeśli AI korzysta z wiedzy z zewnątrz • Obawa o zbyt duże zaufanie klientów do otrzymanych odpowiedzi (młodzi mieszkańcy) • Chat jest traktowany jako źródło dodatkowej pracy biurokratycznej, a nie pomoc |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Konieczność stałej weryfikacji, czy odpowiedzi są prawdziwe i rzetelne • Klienci mogą mieć zbyt duże oczekiwania • Ograniczenia wynikające z nieustannie zmieniających się ogólnych przepisów prawa, rozporządzeń wewnątrz danego urzędu • Obawa, że w przypadku nietypowej sprawy chat nie pomoże i zamiast tego będzie brnął w powtarzanie nieadekwatnej odpowiedzi |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Odpowiedzialność prawna i halucynacje • Urząd nie może odpowiadać za błędy czata, na które obywatel mógłby się powołać • Duże ryzyko, że obywatel złoży protest na błędnie udzielone wskazówki |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Kwestie bezpieczeństwa – narzędzie powinno mieć „płytki” dostęp do zasobów urzędu • Problemy związane z uniwersalnością odpowiedzi (np. kwestie prawne – różne daty obowiązywania przepisów, brak zaufania, czy chatbot poradzi sobie z odpowiednim rozróżnieniem tych kwestii) • Utrata kontaktu z człowiekiem • Kwestie wykluczenia cyfrowego • Pojedynczy głos – niepotrzebne tworzenie kolejnych chatów dla każdej jednostki administracyjnej, powielanie istniejących rozwiązań |

Chat – warunki brzegowe

| TYP URZĘDU | WARUNKI BRZEGOWE |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Czat musi wskazywać drogę (gdzie zwrócić się z określonym problemem), a nie działać jako doradca (co zrobić). • Wraz z odpowiedzią powinien przekazywać potrzebne dokumenty i wnioski • Chatbot powinien jasno informować, że jest systemem AI i udostępniać możliwość kontaktu z człowiekiem • Dla małych gmin – wspólny chat dla kilku jednostek • Wdrożenie regulacji RODO jako podstawa • Konieczność stworzenia lokalnej bazy informacyjnej dla konkretnej jednostki • Wdrożenie wymaga dobrego zaprojektowania (np. procedury zabezpieczeń) • Model powinien być wytrenowany na bazie urzędu i odcięty od wiedzy z zewnątrz • Test podatności na halucynacje przed wdrożeniem • Szkolenie pracowników i pracownic z obsługi i petentów z obsługi chatu |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Potrzeba ciągłej dbałości o jakość danych, jakimi zasilany jest chat • Poinformowanie mieszkańców, na co narzędzie pozwala, a na co nie pozwala • Stała aktualizacja „real-time”, by dostarczać najbardziej aktualną wiedzę • Konieczne jest dopasowanie pod dany urząd ze względu na wewnętrzne zarządzenia • Funkcjonalność polegająca na przekierowywaniu do ludzkiego urzędnika lub urzędniczki w przypadku braku rozwiązania |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Na chwilę obecną zdaniem tej grupy badanych chat nie nadaje się do udostępnienia obywatelom • Podobnie jak w pozostałych grupach padały głosy, że chat wymaga permanentnej aktualizacji danych • Zmiany prawa wymagane jako warunku wdrożenia |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Oparcie na małych modelach językowych (SLM), zgodnie z sugestią pracowników i pracownic technicznych w ministerstwach. • Dopasowanie narzędzia do potrzeb potencjalnych użytkowników (petentów), aby realnie wpłynąć na oszczędność czasu wśród pracowników i pracownic dedykowanych do kontaktu z nimi • Głównym wyzwaniem będzie dopasowanie narzędzia do zmieniających się często przepisów prawnych |

Koncept – narzędzie wspomagające tworzenie treści

Badani urzędnicy i urzędniczki zostali zapytani, czy w ostatnim tygodniu wykorzystywali AI do wymienionych niżej typów zadań. Prawie połowa z nich wskazała, że korzystała z narzędzi tego rodzaju do pisania i edytowania dokumentów, komentarzy, wiadomości e-mail i innych treści (46%). Ponadto, co czwarty badany wspierał się AI podczas interpretacji, tłumaczenia, bądź streszczania dokumentów. Obydwie te czynności mogłyby zostać usprawnione poprzez wprowadzenie dedykowanego narzędzia wspomagające tworzenie treści.

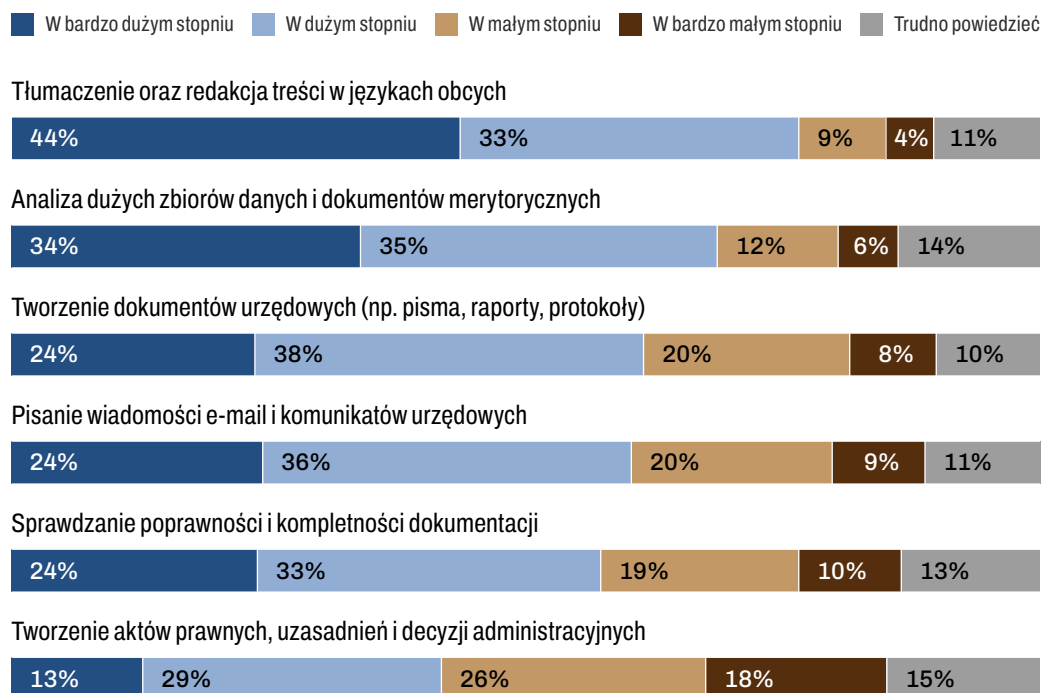
WYKRES 37. Korzystanie z GenAI w pracy urzędnika – tworzenie treści



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w pracy, $n = 2823$.
Treść pytania: „Poniżej znajduje się lista dziesięciu czynności, które można wykonywać w pracy. Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregokolwiek z tych zadań w pracy?”.

Zdecydowana większość urzędników i urzędniczek w badaniu ilościowym CAWI odniosła się pozytywnie do zastosowania AI w codziennej pracy – wiele wskazywanych obszarów zadań dotyczyło bezpośrednio lub pośrednio tworzenia treści. Więcej niż troje na czworo badanych widziało przestrzeń dla narzędzi AI w tłumaczeniu i redakcji treści, ponad 60% osób odniosło się pozytywnie do tworzenia dokumentów urzędowych, a niewiele mniej przychylnych opinii uzyskało pisanie wiadomości e-mail oraz komunikatów urzędowych.

WYKRES 38. — Potencjalne obszary zastosowania AI związane z tworzeniem treści



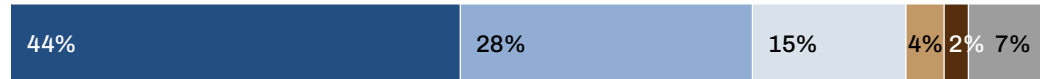
ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu sztuczna inteligencja może być wykorzystywana w pracy urzędu w następujących obszarach?”.

Badani zostali zapytani, w jakim stopniu poszczególne funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników i urzędniczek w administracji publicznej. Prawie troje na czworo badanych odniosło się pozytywnie do możliwości pracy z dokumentami. Mniejszy odsetek – choć wciąż ponad połowa badanych – przychylnie patrzył na możliwość wsparcia ze strony AI w postaci automatycznego tworzenia treści pism urzędowych. Przedstawiciele urzędów administracji centralnej nieco częściej od urzędników i urzędniczek samorządowych widzieli potencjał wykorzystania sztucznej inteligencji w zakresie pracy z dokumentami (75% vs. 70%). Natomiast wsparcie w postaci automatycznego tworzenia pism urzędowych nieco częściej wskazywali pracownicy i pracownice samorządów niż urzędów centralnych, choć różnica była niewielka (3 p.p.).

WYKRES 39. Ocena funkcjonalności AI – tworzenie treści

■ 5 – W bardzo dużym stopniu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 – W bardzo małym stopniu ■ Trudno powiedzieć

Praca z dokumentami w różnych formatach
(np. możliwość przeszukiwania i analizowania plików PDF, Word, skanów)



Automatyczne tworzenia pism urzędowych różnych typów
(np. wnioski, decyzje, odpowiedzi na zapytania, notatki służbowe)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, $N = 6093$. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – szanse i nadzieje

Uczestnicy wywiadów grupowych dostrzegali szansę na **automatyzację procesu tworzenia dokumentów** obejmującą takie aspekty, jak:

- korekta językowa,
- formatowanie,
- wzorce treści powtarzalnych,
- automatyczne checklisty załączników.

Wprowadzenie narzędzia tego rodzaju spowoduje zdaniem badanych realne korzyści:

- oszczędność czasu,
- zwiększenie komfortu codziennej pracy,
- ograniczenie błędów ludzkich,
- standaryzacja treści wychodzących z urzędów.

Ponadto uczestnicy badania widzieli możliwość pomocy w uproszczeniu języka „urzędowego”, niezrozumiałego dla przeciętnego obywatela.

Wprowadzenie systemu dedykowanego dla urzędów – zamiast korzystania z ogólnie dostępnych narzędzi AI – mogłoby zdaniem badanych wpłynąć pozytywnie na bezpieczeństwo danych.



Przychodzi mi pismo w papierze, jest czasami coś odręcznie napisane, żeby ułatwić przyspieszyć pracę, żeby automatycznie zaczytał to i pouzupełniał metadane i tylko pozostaje weryfikacja.

Patrząc z punktu widzenia naszego klienta – obywatela, dobrze by było, żeby urząd jednak przedstawiał jedną opinię na dany temat. (...) Chcemy wprowadzić pewien standard w instytucji tak, czyli żeby mieć odpowiedni styl, rozpoznawalny dla danego urzędu.

Sztuczna inteligencja jest jak korektor (...) żebyśmy zrobili zgodnie z dostępnością albo zgodnie z prostym słowem (...) jeżeli my nie mamy lekkiego pióra.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – obawy i ryzyka

Uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych wskazywali na poniższe ryzyka związane z omawianym narzędziem AI:

- zbyt duże zaufanie pracowników i pracownic do systemu, brak weryfikacji treści przez urzędników i urzędniczki powodujące **błędy w pismach** i załączonych plikach,
- całkowite poleganie na systemie AI jako możliwa przyczyna stopniowej degradacji kompetencji urzędników i urzędniczek,
- **halucynacje** AI prowadzące do konieczności szczegółowej weryfikacji treści; obawa o brak oszczędności czasu przy zbyt wnikliwej kontroli każdego powstałego materiału,
- wyciek danych wrażliwych i poufnych,
- „**infekcja**” systemu niepożądanymi treściami, z których będzie potem korzystał.



Ludzie (...) nie będą znali tematu, tylko będą po prostu stawali się coraz mniej kompetentni i uzależnieni od narzędzi zewnętrznych (...) Więc ja widzę takie zagrożenie, cały czas widzę to zagrożenie, że po prostu nasza kreatywność zostanie zdegradowana.

Bezpieczeństwo musi być dwutorowe. Wyciek, ale też infekcja z zewnątrz.

(...) ale kiedyś chciałam sprawdzić czy AI sobie poradzi z podręcznikową dotacją. No nie poradziła sobie.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – warunki dla wdrożenia

Badani stwierdzili, że wdrażając omawiane narzędzie AI należy uwzględnić poniższe aspekty:

- Podobnie jak w przypadku innych narzędzi AI istnieje ryzyko związane z bezpieczeństwem danych.
- Konieczna jest **weryfikacja powstałych treści przez człowieka**, zwłaszcza w przypadku automatycznego dołączania załączników czy generowania treści prawnych.
- Na początkowym etapie niezbędny jest **pilotaż oraz wyznaczenie zasad korzystania** w zakresie m.in. poufności danych.



(...) natomiast to na pewno merytorycznie to nie pomoże w korespondencji, (...) odpowiadaniu na pisma z obywatelem, no bo żeby odpowiedzieć merytorycznie no to trzeba znać sprawę, a tego za nas sztuczna inteligencja nie zrobi.

Martwi, zastanawia mnie i budzi moją wątpliwość to automatyczne załączanie wymaganych dokumentów, jednak mimo wszystko, bo (...) my się pod tym podpisujemy jako pracownicy, więc i tak trzeba by to było sprawdzić.

(...) automatyczne załączenie wymaganych dokumentów do korespondencji elektronicznej, no ja uważam, że jeszcze to nie jesteśmy na tym gotowi.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – kluczowe wnioski

Prawie połowa uczestników badania ilościowego CAWI korzystających z ogólnodostępnych narzędzi AI używała ich również do **tworzenia i edytowania dokumentów**, treści, komentarzy, wiadomości e-mail i innych rodzajów pism. Należy zatem stwierdzić, że już w chwili obecnej urzędnicy i urzędniczki wspierają się AI w obszarze badanego konceptu.

Urzędnicy i urzędniczki w badaniu CAWI dostrzegli potencjał wykorzystania AI między innymi właśnie w tym aspekcie – ponad połowa wskazała **tworzenie pism urzędowych**, pomocne byłoby także narzędzie wspomagające **tworzenie treści w językach obcych**. Praca z dokumentami w różnych formatach to oczekiwany przez troje na czworo badanych obszar wykorzystania AI w urzędach.

Przeprowadzone badania jakościowe (FGI) przynoszą spójne wnioski – narzędzie do edycji i tworzenia treści jest jedną z podstawowych funkcjonalności, jakich urzędnicy i urzędniczki oczekują od sztucznej inteligencji w miejscu pracy.

Zalety wsparcia w zakresie tworzenia treści

Wśród największych zalet wymieniano **automatyzację procesu tworzenia dokumentów**, która prowadzi do **poprawy komfortu pracy, oszczędności czasu** oraz ograniczenia błędów, które zdarzają się każdemu.

Dodatkową wartością wprowadzenia narzędzia tego rodzaju może być pomoc w **uproszczeniu języka „urzędowego”**. Badani osadzeni w środowisku urzędniczym dostrzegają, że język, jakim się posługują, może być niezrozumiały dla przeciętnego odbiorcy, a narzędzie AI mogłoby pomóc w redakcji treści, nie tracąc przy tym sensu i szczegółowości przekazywanych informacji.

Wykorzystywanie systemu dedykowanego zamiast ogólnie dostępnego narzędzia AI zwiększyłoby także bezpieczeństwo – w sposób dwukierunkowy. Z jednej strony istnieje obawa o dane osobowe, wrażliwe, a z drugiej o „infekcję” systemów treściami, z których system dedykowany urzędom nie powinien korzystać.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – obawy i ryzyka

Narzędzie wspomagające tworzenie treści budzi obawy zbliżone do typowych wątpliwości wobec pozostałych typów systemów sztucznej inteligencji.

1. Halucynacje mogą powodować konieczność dokładnej weryfikacji treści, ograniczając korzyści, które system może potencjalnie przynieść, natomiast duże zaufanie systemowi rodzi ryzyko akceptacji i rozpowszechniania (także na zewnątrz) niepoprawnych treści stworzonych przez AI.
2. Zbyt duże poleganie na systemie do tworzenia treści może powodować także postępującą degradację umiejętności urzędników i urzędniczek w tym zakresie.
3. Oczywiście obawą jest ochrona danych poufnych – jednak „zamknięty” system, dedykowany urzędom, co do zasady powinien być bezpieczniejszy i podlegać ściślejszej kontroli. Zagrożeniem może być obecna sytuacja, kiedy AI znajduje się w „szarej strefie” – urzędnicy i urzędniczki wspomagają się narzędziami ogólnodostępnymi, również ze swoich prywatnych kont.
4. Zdaniem badanych narzędzie wspierające tworzenie treści nie stanowi rewolucji, jednak niezbędne jest, aby uporządkować i uregulować obecną sytuację.

5. Ogólnodostępne narzędzia AI były powszechnie wykorzystywane przez badanych urzędników i urzędniczki – niemal połowa uczestników badania CAWI korzystała ze sztucznej inteligencji w pracy w ciągu ostatniego półrocza. Jednym z kluczowych obszarów jest tworzenie różnego rodzaju pism i treści.
6. Podczas zogniskowanych wywiadów grupowych urzędnicy i urzędniczki przyznawali wprost (choć często nieoficjalnie), że już teraz korzystają z publicznych narzędzi do redagowania dokumentów.
7. Urzędnicy i urzędniczki są bardziej skłonni zaakceptować narzędzie pełniące **funkcję wsparcia niż w pełni autonomiczny system**, który przejąłby całość lub większość pracy (np. przygotowanie pisma, dobór załączników itp.).
8. Wdrażając narzędzie, należy wziąć pod uwagę obecne ograniczenia technologiczne i poziom rozwoju systemów LLM. System o szerokim zakresie funkcjonalności, gdy narzędzie nie będzie w pełni dopracowane, może być mniej efektywny niż dobrze zaprojektowany system wspierający proste, rutynowe czynności.



(...) żeby sobie ułatwić pracę i życie, to korzystają wszyscy, ale nie jest to sformalizowane u nas.

Jest to oczywista potrzeba w zakresie (...) usprawnienia pracy administracji.

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – szanse i nadzieje

| TYP URZĘDU | SZANSE I NADZIEJE |
|--------------------|--|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość formułowania pism w sposób bardziej zrozumiały dla odbiorców; uproszczenie języka używanego w pismach urzędowych • Korekta językowa • Narzędzie do pisania postów, scenariuszy do rolek na social media |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie pracy w zakresie tworzenia treści, korekty językowej, formatowania pism i tworzenia dokumentów na podstawie wzorów • Usprawnienie tworzenia wzorców pism, treści powtarzalnych, komunikatów do różnych grup docelowych |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie pracy w zakresie tworzenia treści |

| TYP URZĘDU | SZANSE I NADZIEJE |
|-------------------------|---|
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Oszczędność czasu • Automatyzacja – ułatwienie procesu tworzenie dokumentów • Pomoc w uproszczeniu języka używanego w pismach • Większa spójność dokumentacji • Minimalizacja błędów „ludzkich” |

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – obawy i ryzyka

| TYP URZĘDU | OBAWY I RYZYKA |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Brak potrzeby pomocy w przygotowaniu pism, które w większości powstają na gotowych szablonach • Wyciek danych osobowych • Szablonowość, „odhumanizowanie”; powstawanie bezosobowych treści • Ryzyko „infekcji” danych treningowych, wykorzystanie ich jako wektora ataku • Degradacja kompetencji pracowników i pracownic |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Zbyt duże zaufanie systemowi – urzędnicy i urzędniczki przestaną weryfikować ostateczną treść, co będzie rodzić błędy • Przetwarzanie danych osobowych w trakcie pisania gotowych treści • Ryzyko błędu podczas automatycznego załączania dokumentów • Wyciek danych wrażliwych i poufnych • Wprowadzanie danych osobowych do komercyjnych narzędzi |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko prawne • AI może halucynować – np. powoływać się na nieistniejące przepisy, co wymaga szczegółowego sprawdzania (podwójna praca) |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Bezpieczeństwo danych • Potencjalne „zainfekowanie” systemu niepożądanymi treściami • Obawy zbieżne z innymi narzędziami AI – np. halucynacje |

Narzędzie wspomagające tworzenie treści – warunki brzegowe dla wdrożenia

| TYP URZĘDU | WARUNKI BRZEGOWE DLA WDROŻENIA |
|-------------------------|--|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Konieczność weryfikacji powstałych treści przez osoby dobrze znające sprawę • Dostęp do historii zmian w dokumentach • Eliminacja halucynacji; AI zdolne „przyznać”, że nie zna odpowiedzi • Szkolenia pracowników i pracownic • Trenowanie modelu na wewnętrznej bazie • Oznaczanie treści generowanych przez AI (etykietowanie) |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Wymagana szeroka weryfikacja na etapie początkowym wdrażania narzędzia, konieczne wyznaczenie zasad korzystania, poufności danych • Konieczna jest ludzka kontrola, aby pracownicy nie tracili czujności • Ryzyko związane z bezpieczeństwem danych • Konieczna jest weryfikacja przez człowieka, zwłaszcza w przypadku automatycznego dołączania załączników czy generowania treści prawnych |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Konieczna weryfikacja eksperta, który będzie odpowiedzialny za treść • Narzędzie może być użyteczne, jeśli będzie opierać się na szablonach |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Prosty i zrozumiały język tworzonych przez AI treści • Wprowadzenie standardów dokumentów • Weryfikacja treści tworzonych przez AI |

Koncept – wyszukiwarka dokumentów

Urzednicy i urzedniczki korzystajacy z generatywnej sztucznej inteligencji w pracy w wiekszosci wskazali, ze w ciagu tygodnia przed udzialem w badaniu ilosciowym uzywali jej do poszukiwania faktow lub informacji, ktore pomagaja w wykonywaniu zadani zawodowych (59%). Dodatkowo, troje na dziesiecioro badanych (30%) korzystalo z GenAI w celu znalezienia dokumentacji lub szczegolowych instrukcji dotyczacych sposobu wykonania zadania. To dwa spośród trzech najpopularniejszych zastosowan GenAI w pracy urzednika lub urzedniczki.

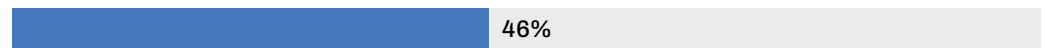
WYKRES 40. Korzystanie z GenAI w pracy urzędnika – wyszukiwanie dokumentów

■ Czynności związane z wyszukiwaniem informacji

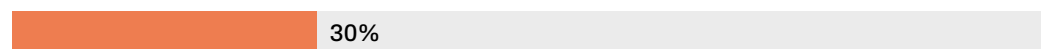
Wyszukiwanie faktów lub informacji, które pomagają w wykonywaniu pracy



Pisanie i edytowanie dokumentów, treści, komentarzy, wiadomości e-mail i innych komunikatów



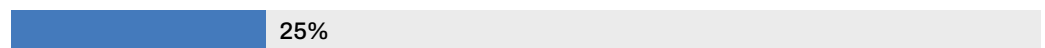
Poszukiwanie dokumentacji lub szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania zadania technicznego



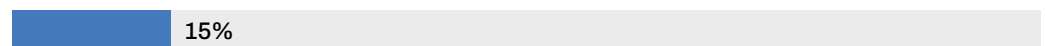
Indywidualne nauczanie, wyjaśnianie złożonych zagadnień oraz inna pomoc edukacyjna



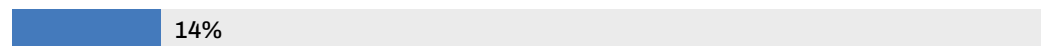
Interpretowanie, tłumaczenie lub streszczanie dokumentów, wiadomości e-mail i innych tekstów



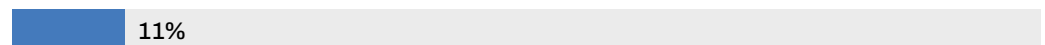
Analiza i wizualizacja danych



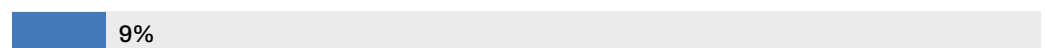
Generowanie, rozwijanie lub opracowywanie nowych pomysłów na projekty i rozwój produktów



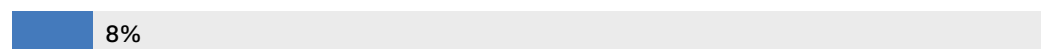
Pisanie, edytowanie i debugowanie programowanego kodu



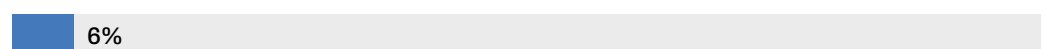
Zrozumienie innych punktów widzenia lub szukanie wsparcia w kontaktach z klientami lub współpracownikami



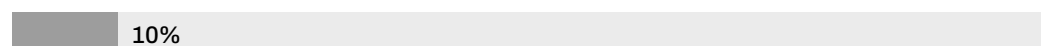
Wykonywanie zadań administracyjnych, takich jak przetwarzanie informacji, archiwizacja i papierkowa robota



Inne



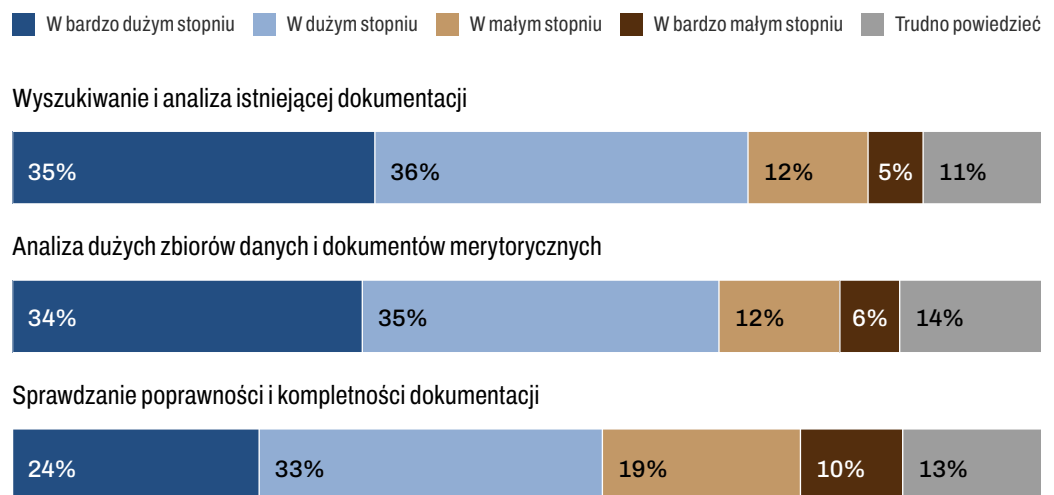
Żadne z powyższych



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w pracy, $n = 2823$. Treść pytania: „Poniżej znajduje się lista dziesięciu czynności, które można wykonywać w pracy. Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregoś z tych zadań w pracy?”.

Większość urzędników i urzędniczek administracji publicznej, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym, dostrzega potencjał wykorzystania sztucznej inteligencji w pracy w odniesieniu do usprawnienia wyszukiwania informacji. Około siedmioro na dziesięciuro urzędników i urzędniczek wskazało, że AI może w bardzo dużym lub w dużym stopniu być pomocna przy wyszukiwaniu i analizie istniejącej dokumentacji (72%) oraz analizie dużych zbiorów danych i dokumentów merytorycznych (69%). Nieco rzadziej pracownicy i pracownice administracji wskazywali na możliwość zastosowania AI do sprawdzania poprawności i kompletności dokumentacji (57%). Przedstawiciele urzędów administracji centralnej nieco częściej niż urzędnicy i urzędniczki samorządów zauważają możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do wyszukiwania i analizy istniejącej dokumentacji (76% vs. 69%), analizy zbiorów danych i dokumentów merytorycznych (73% vs. 66%) oraz sprawdzania poprawności i kompletności dokumentacji (61% vs. 55%).

WYKRES 41. — Potencjalne obszary zastosowania AI związane z wyszukiwaniem informacji



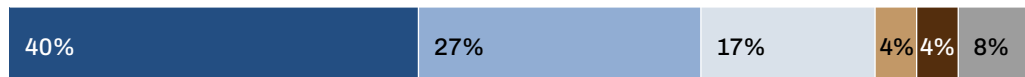
ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu sztuczna inteligencja może być wykorzystywana w pracy urzędu w następujących obszarach?”.

Niezależnie od urzędu około dwie trzecie respondentów uznały, że wdrożenie funkcji sztucznej inteligencji polegającej na wyszukiwaniu informacji w dokumentach urzędowych poprzez pytania w języku potocznym może znacząco wesprzeć pracę urzędników i urzędniczek administracji publicznej. Wyniki wskazują na zapotrzebowanie związane z wprowadzeniem takiej funkcjonalności.

WYKRES 42. Ocena funkcjonalności AI – wyszukiwarka dokumentów

■ 5 – W bardzo dużym stopniu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 – W bardzo małym stopniu ■ Trudno powiedzieć

Wyszukiwanie informacji w dokumentach urzędowych za pomocą pytań zadawanych w języku potocznym



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”.

Wyszukiwarka dokumentów – szanse i nadzieje

Badani w większości pozytywnie reagowali podczas badania jakościowego:

- narzędzie odpowiada na realne potrzeby, ponieważ wyszukiwanie dokumentów to jeden z najbardziej czasochłonnych aspektów pracy urzędników i urzędniczek;
- potencjalnie wdrożenie wyszukiwarki wiązałoby się ze znaczną oszczędnością czasu i mogłoby przyspieszyć pracę pracowników i pracownic urzędów;
- może okazać się szczególnie przydatne przy wyszukiwaniu rzadziej używanych dokumentów;
- jest to sensowny kierunek wykorzystania AI, ponieważ bazy danych powiązane z administracją (np. BIP, akty prawne, wewnętrzna dokumentacja urzędu) stanowią ogromne źródła informacji do przeszukania;
- taka funkcjonalność mogłaby zastąpić obecnie wykorzystywane komercyjne rozwiązania spełniające podobne funkcje.



Dla mnie na pewno by było pomocne z punktu widzenia mojej pracy, bo nie każdy pracuje 100 lat w urzędzie i nie każdy wie, jakie 8 lat temu czy 10 lat temu były na przykład wydane zarządzenia burmistrza, czy wójta, prezydenta, a czasami jest to potrzebne, żeby zaktualizować taką wiedzę wstecz: czy coś już było, jak było, jak to było regulowane i wtedy sporo czasu się poświęca na przeszukiwanie tej bazy na pieszo, a gdyby rodzaj czata AI gdzieś tam to odnajdywał szybko.”

No to rewelacja tak. Oczywiście, no jest Lex, tak, ja mogę sobie odpalić tego Lexa, wejść, no ale to wiadomo kolejne aplikacje muszą otwierać i z nich korzystać, jeśli to by było w jednej... niezależnie od innych narzędzi, no to no to super sprawa.

Wyszukiwarka dokumentów – obawy i ryzyka

Badani wyrażali obawy związane z poniższymi kwestiami:

- przede wszystkim sztuczna inteligencja miałaby dostęp do bardzo dużego zakresu danych, co wiąże się z **obawami o ich bezpieczeństwo i potencjalne wycieki**;
- zbyt duży zakres dostępnych danych mógłby dotyczyć również urzędników i urzędniczek, np. w sytuacji, w której pracownik lub pracownica jednego z wydziałów uzyskuje poprzez wyszukiwarkę dostęp do poufnej dokumentacji innego wydziału;
- zachodzi **ryzyko powoływania się na już nieobowiązujące dokumenty** z powodu zdezaktualizowanej bazy danych;
- rezygnacja z fachowego, prawniczego języka i posługiwanie się językiem naturalnym przy formułowaniu zapytań może prowadzić do wypaczenia wyników wyszukiwania i pomyłek.



Tak na szybko myślę sobie, że to tak naprawdę w takiej instytucji zachwiałoby [to] całym obszarem nadawania uprawnień. Taka sztuczna inteligencja wszędzie miałaby pełne uprawnienia, dostęp. To jest duże ryzyko. Staramy się tak budować uprawnienia, aby każdy miał tylko do swojego obszaru. A dzisiaj patrząc na to, taka sztuczna inteligencja do każdego pliku by musiała mieć dostęp.

Fachowiec się zorientuje, że dostał błędną odpowiedź. Taki laik będzie myślał, że dostał prawidłową odpowiedź, a może się okazać, że niefortunnie zadał pytanie, został źle zrozumiany, no to no to super sprawa.

Wyszukiwarka dokumentów – warunki dla wdrożenia

Zdaniem uczestników badania jakościowego wdrażając wyszukiwarkę dokumentów należy pamiętać o poniższych aspektach:

- ze względów bezpieczeństwa **baza danych powinna być odizolowana od środowiska zewnętrznego**, aby zapobiec „zainfekowaniu” i wprowadzeniu treści mogących zakłócić funkcjonowanie urzędu;
- potrzebne są **jasne procedury** – kto ma aktualizować i zasilać bazę danych wyszukiwarki oraz brać odpowiedzialność za ewentualne błędy;
- niezbędne jest odpowiednie **zarządzanie dostępem urzędników i urzędniczek do dokumentacji wewnętrznej** – możliwość wyszukania i wglądu tylko do takich danych, do których są nadane uprawnienia;

- zachodzi konieczność stałego dbania o **aktualność danych źródłowych**, na których bazować będzie wyszukiwarka;
- wyniki wyszukiwania muszą zawierać konkretne i szczegółowe informacje o źródle, żeby każdy urzędnik lub urzędniczka mógł szybko zweryfikować poprawność informacji.



Zawsze jest kwestia aktualizacji treści, których ona to wyszukuje. (...) Jeśli nie będzie odniesienia do ostatniej wersji dokumentu, no to znajdzie wersję nieaktualną. Więc jest kwestia tak naprawdę karmienia wiedzą stałego tego rozwiązania.

(...) oczywiście to jest niezbędne, żeby źródło było podane, żeby pracownik mógł zweryfikować skąd ta informacja pochodzi, to to na pewno będzie bardzo przydatne.

Wyszukiwarka dokumentów – kluczowe wnioski z badań ilościowych

Ponad połowa (59%) uczestników badania CAWI, którzy wykorzystywali narzędzia GenAI w celach służbowych, wspomagała się nimi **przy wyszukiwaniu faktów i informacji pomocnych w pracy**. To najczęstszy sposób wykorzystania GenAI wśród urzędników i urzędniczek. Ponadto 30% respondentów deklarowało wykorzystywanie GenAI w celu pozyskania dokumentacji oraz szczegółowych instrukcji dotyczących realizacji zadań służbowych.

Zdaniem 72% respondentów implementacja AI może znacząco wspierać proces wyszukiwania i analizowania istniejącej dokumentacji, a 69% dostrzegło jej przydatność w analizie dużych zbiorów danych oraz materiałów merytorycznych.

Przedstawiciele urzędów centralnych zauważali takie możliwości nieco częściej niż urzędnicy i urzędniczki samorządów (różnica na poziomie około 7 p.p.).

Opisane wyżej czynności mogą być usprawnione poprzez wprowadzenie dedykowanych urzędom wyszukiwarek typu RAG.

Niezależnie od szczebla administracji około dwie trzecie respondentów uważało, że wyszukiwarka dokumentów, pozwalająca na zadawanie pytań w języku potocznym, mogłaby znacząco wesprzeć pracę urzędników i urzędniczek.

Wyszukiwarka dokumentów – kluczowe wnioski z badań jakościowych

Wykorzystanie sztucznej inteligencji do zbudowania wyszukiwarki dokumentów urzędowych uznano za zasadne, ponieważ administracja publiczna dysponuje rozbudowanymi bazami dokumentów, które stanowią ogromne źródła informacji wymagające efektywnego przeszukiwania.

Wyszukiwanie dokumentów jest jednym z najbardziej czasochłonnych elementów pracy urzędników i urzędniczek, dlatego rozwiązanie oparte na AI może znacząco **przyspieszyć realizację** poszczególnych zadań i przynieść istotne **oszczędności czasu**.

Jednym z głównych wyzwań związanych z wykorzystaniem wyszukiwarki jest dostęp do bardzo szerokiego zakresu danych, co rodzi obawy dotyczące **bezpieczeństwa i ryzyka wycieku informacji**.

Problemem może być również nadmierny dostęp do dokumentacji wśród urzędników i urzędniczek, wykraczający ponad zakres wynikający z roli danego pracownika lub pracownicy. Zidentyfikowane zostało także **ryzyko korzystania z nieaktualnych dokumentów**, które może prowadzić do różnego rodzaju błędów.

Wyszukiwarka dokumentów – rekomendacje

Zdaniem badanych wyszukiwarka dokumentów musi spełniać kluczowe warunki:

- w celu utrzymania bezpieczeństwa danych należy zadbać o **hermetyczność zasobów**, na których ma bazować wyszukiwarka. Takie podejście zmniejszy ryzyko utraty integralności danych;
- niezbędne jest również **odpowiednie zarządzanie uprawnieniami** wśród użytkowników wyszukiwarki, które ograniczy nieautoryzowany dostęp do poufnych danych;
- odpowiednie funkcjonowanie wyszukiwarki **wymaga stałego monitorowania poprawności danych źródłowych**. Regularne aktualizacje wspomogą utrzymywanie jakości i wiarygodności wyników wyszukiwania;
- dodatkowo wyniki wyszukiwania muszą zawierać metadane i precyzyjne informacje o źródle, aby umożliwić użytkownikom weryfikację ich poprawności. Transparentność wyników zwiększa zaufanie do narzędzia i minimalizuje ryzyko błędów;
- kluczowa jest również kwestia **właściwego i transparentnego rozłożenia odpowiedzialności** – wskazanie, kto będzie odpowiedzialny za poprawność i aktualizację bazy danych i ewentualne błędy oraz kto będzie zarządzał uprawnieniami wśród pracowników i pracownic urzędów.



Wyszukiwarka z podaniem konkretnego źródła (...) żeby pracownik mógł zweryfikować skąd ta informacja pochodzi, to to na pewno będzie bardzo przydatne.

Wyszukiwarka dokumentów – szanse i nadzieje

| TYP URZĘDU | SZANSE I NADZIEJE |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • W gminach miejskich wyszukiwarka została uznana za skuteczne rozwiązanie usprawniające pracę. Ułatwiłaby szybkie odnalezienie zarządzeń sprzed lat • W gminach wiejskich i miejsko-wiejskich wzbudziła mniejsze zainteresowanie, ponieważ stosuje się tam inne programy spełniające podobne funkcje i nie widać potrzeby ich zastąpienia |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Narzędzie odpowiada na realne potrzeby z obszaru „wsparcie analityczne i prawne” • Ogromny potencjał na przyspieszenie pracy poprzez wyszukiwanie informacji w aktach prawnych i wewnętrznej dokumentacji • Narzędzie mogłoby zastąpić komercyjne rozwiązania typu Lex |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązanie postrzegane jako najbardziej sensowny sposób wykorzystania AI, ponieważ bazy danych, takie jak BIP czy uchwały sejmików, stanowią ogromne źródło informacji wymagające efektywnego przeszukiwania |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Entuzjazm respondentów – szukanie dokumentów to bardzo czasochłonny proces, a proponowane narzędzie jest odpowiedzią na ten problem • Olbrzymia oszczędność czasu • Szczególnie przydatne przy szukaniu rzadziej używanych dokumentów |

Wyszukiwarka dokumentów – obawy i ryzyka

| TYP URZĘDU | OBAWY I RYZYKA |
|-------------------------|--|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none">• Bezpieczeństwo danych• Obawy o utratę kontroli nad bazą danych• Obawy dotyczące trafności i szybkości uzyskiwania odpowiedzi za pomocą wyszukiwarki |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none">• Ryzyko wycieków różnego rodzaju danych, w tym danych osobowych – AI miałyby dostęp do zbyt dużej ilości informacji• To samo może dotyczyć urzędników i urzędniczek, którzy mogliby dotrzeć do poufnych dokumentów, do których nie mają uprawnień• Taka wyszukiwarka nigdy nie będzie w 100% automatyczna – zawsze potrzebna będzie weryfikacja człowieka |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none">• Modele językowe nie do końca radzą sobie z polską legislacją, co prowadzi do halucynacji• Pojawia się ryzyko natrafienia na nieaktualne wersje dokumentów |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none">• Wyciek poufnych informacji na zewnątrz• Zainfekowanie urzędu informacjami, które mogłyby blokować pracę• Obawy związane z obniżeniem kompetencji urzędników po przekazaniu zadań AI |

Wyszukiwarka dokumentów – warunki brzegowe dla wdrożenia

| TYP URZĘDU | WARUNKI BRZEGOWE DLA WDROŻENIA |
|-------------------------|--|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> Wyszukiwarka musi zostać przetestowana i być bardziej efektywna od komercyjnych rozwiązań dostępnych na rynku Niezbędna jest walidacja źródeł informacji i audyty bezpieczeństwa Wyszukiwarka powinna być instalowana lokalnie na serwerze, bez API Idealnie, jeśli łączyłaby interpelacje radnych z odpowiedziami i informacje publiczne (kontekst) |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> Niezbędne jest opracowanie jasnej procedury określającej: kto będzie odpowiedzialny za zasilanie i zatwierdzanie bazy danych wykorzystywanej przez AI, kto będzie nadawał uprawnienia dostępu dla urzędników i urzędniczek oraz kto poniesie odpowiedzialność za ewentualne błędy wyszukiwarki Narzędzie przy podawaniu wyników wyszukiwania musi podawać źródło danej informacji |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> Narzędzie powinno bazować na lokalnym LLM Wyszukiwarka wymaga stałego dbania o aktualizację i jakość danych Wraz z wynikami wyszukiwania wyszukiwarka powinna wskazywać konkretne źródła, umożliwiające weryfikację przez urzędnika lub urzędniczkę |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> Zamknięte środowisko (dedykowana infrastruktura), dostępne tylko dla pracowników i pracownic danej jednostki – jeżeli chmurowe, to w chmurze prywatnej Wyzwanie: jak zintegrować narzędzie oparte na „globalnych modelach działania” z wewnętrznymi repozytoriami, aby bezpiecznie udostępniać poufne informacje na zewnątrz Określenie procedury w przypadku awarii wyszukiwarki i redukcja ryzyka błędów w przypadku pracowników i pracownic, którzy „nie znają dokumentacji papierowej” |

Autonomiczne systemy – asystenci (Agenci AI)

Urzednicy i urzedniczki, którzy korzystaja z narzedzi generatywnej sztucznej inteligencji w celach sluzbowych, uzywaja jej na rozne sposoby. Wsparcie w wykonywaniu zadani administracyjnych, jak np. przetwarzanie informacji i ich archiwizacja, to najmniej popularny sposob korzystania z GenAI, wskazany przez 8% respondentow. Jest to obszar, w ktorzym zastosowanie moglyby potencjalnie znalezc autonomiczny asystent AI.

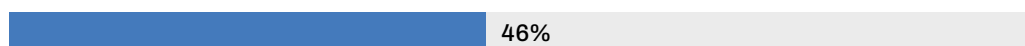
WYKRES 43. — Korzystanie z GenAI w pracy urzednika – organizacja pracy

■ Czynności związane z obiegiem dokumentacji i organizacją pracy

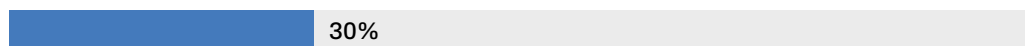
Wyszukiwanie faktów lub informacji, które pomagają w wykonywaniu pracy



Pisanie i edytowanie dokumentów, treści, komentarzy, wiadomości e-mail i innych komunikatów



Poszukiwanie dokumentacji lub szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania zadania technicznego



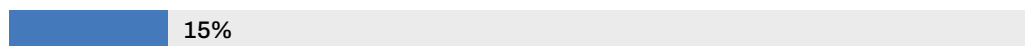
Indywidualne nauczanie, wyjaśnianie złożonych zagadnień oraz inna pomoc edukacyjna



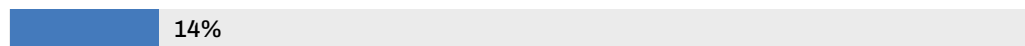
Interpretowanie, tłumaczenie lub streszczanie dokumentów, wiadomości e-mail i innych tekstów



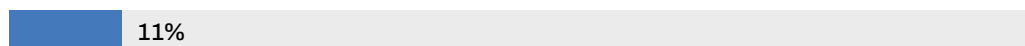
Analiza i wizualizacja danych



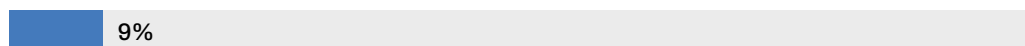
Generowanie, rozwijanie lub opracowywanie nowych pomysłów na projekty i rozwój produktów



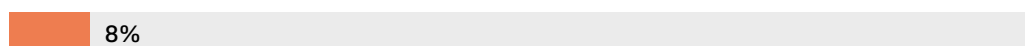
Pisanie, edytowanie i debugowanie programowanego kodu



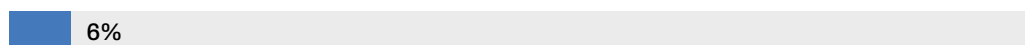
Zrozumienie innych punktów widzenia lub szukanie wsparcia w kontaktach z klientami lub współpracownikami



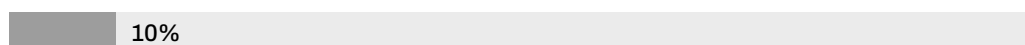
Wykonywanie zadań administracyjnych, takich jak przetwarzanie informacji, archiwizacja i papierkowa robota



Inne



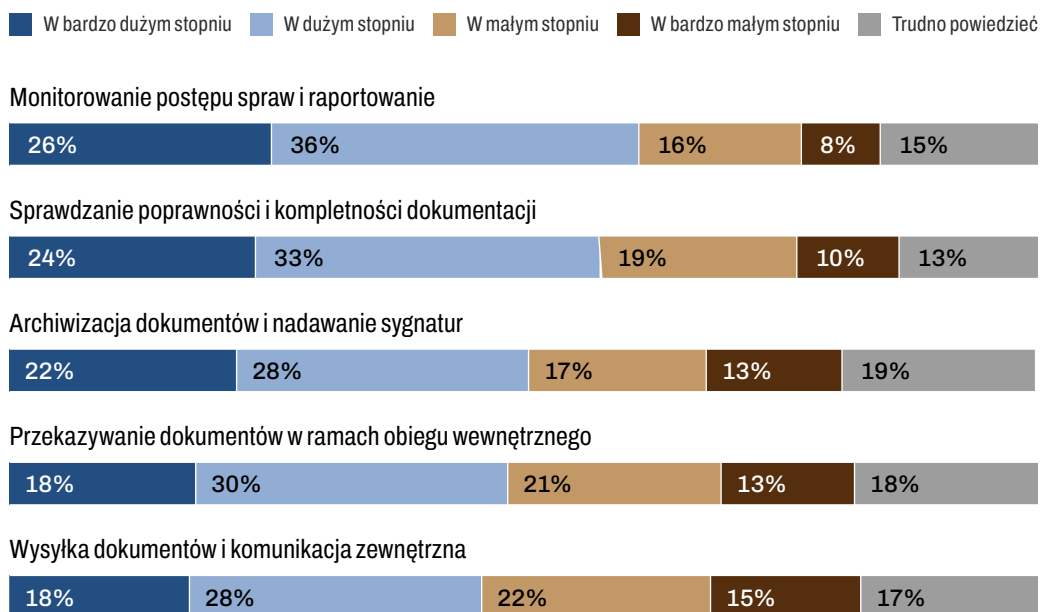
Żadne z powyższych



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: osoby, które korzystały z GenAI w pracy, $n = 2823$. Treść pytania: „Poniżej znajduje się lista dziesięciu czynności, które można wykonywać w pracy. Czy w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/Pani z Generatywnej Sztucznej Inteligencji (GenAI), aby pomóc sobie w wykonaniu któregokolwiek z tych zadań w pracy?”.

Ponad połowa urzędników i urzędniczek pozytywnie odniosła się do możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do monitorowania postępu spraw i raportowania (61%) oraz przy sprawdzaniu poprawności i kompletności dokumentacji (57%). Około połowa wskazała, że AI może być użyteczna do archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur (51%) oraz w odniesieniu do działań komunikacyjnych – przekazywania dokumentów w ramach obiegu wewnętrznego (48%) i wysyłki zewnętrznej (46%). W przypadku wszystkich analizowanych w tej sekcji potencjalnych obszarów zastosowań sztucznej inteligencji w pracy urzędowej, pracownicy i pracownice urzędów centralnych istotnie częściej pozytywnie odnosili się do możliwości wprowadzenia AI. Największą różnicę odnotowano w przypadku archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur (60 vs. 45%).

WYKRES 44. — Potencjalne obszary zastosowania autonomicznych asystentów (agentów AI)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu sztuczna inteligencja może być wykorzystywana w pracy urzędu w następujących obszarach?”.

Ponad połowa respondentów (zarówno wśród pracowników i pracownic urzędów samorządowych, jak i centralnych) pozytywnie oceniła możliwość wsparcia AI w postaci automatycznego tworzenia treści pism urzędowych.

WYKRES 45. Ocena funkcjonalności AI – autonomiczne systemy (agenci AI)

■ 5 – W bardzo dużym stopniu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 – W bardzo małym stopniu ■ Trudno powiedzieć

Automatyczne tworzenia pism urzędowych różnych typów
(np. wnioski, decyzje, odpowiedzi na zapytania, notatki służbowe)



ŹRÓDŁO: Badanie ilościowe „AI w e-administracji publicznej”, październik–listopad 2025, NASK – PIB. Baza: wszyscy respondenci, N = 6093. Treść pytania: „W jakim stopniu poniższe funkcjonalności sztucznej inteligencji mogą wspierać pracę urzędników w administracji publicznej?”.

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – szanse i nadzieje

Pomysł został uznany za ciekawy przez uczestników badania, ale wywołał mniejsze zaangażowanie od konceptów wyszukiwarki dokumentów i narzędzi wspomagających tworzenie tekstów. Uczestnicy badania zwracali uwagę na następujące kwestie:

- zastosowania ograniczone raczej do bardzo **powtarzalnych, rutynowych działań**,
- największy potencjał w odniesieniu do automatyzacji prostych procesów – głównie sortowanie i dekretacja korespondencji,
- inne potencjalne zastosowania to np. zarządzanie salami konferencyjnymi, sortowanie dokumentacji w EZD RP.



Automatyczna rejestracja korespondencji przychodzącej i ewentualnie dekretacja na poszczególne komórki. To by nam znacznie ułatwiło pracę.

Jestem w stanie sobie wyobrazić, że w jakimś obiegu dokumentów (...) jakieś systemowe podejście do przekierowania korespondencji. Jest to powiedzmy, że wyobrażalne.

Inteligentny kalendarz, który mi podpowiada, że o, tym się muszę zająć, na to muszę zwrócić uwagę, tu się kończy termin, to żebym ja nie musiał przerzucać kalendarza, ale żebym widział, żeby mi ktoś tam, ten sztuczny agent, żeby mi podpowiedział, że to jest coś, co mnie czeka już teraz do zrobienia.

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – obawy i ryzyka

Badani podczas zogniskowanych wywiadów grupowych dyskutowali o poniższych obawach:

- istnieje ryzyko, że czas poświęcany na nadzorowanie agentów AI będzie większy niż potencjalne oszczędności czasu wynikające z ich użycia;
- zachodzi typowe dla funkcjonalności opartych na AI **ryzyko wystąpienia halucynacji** oraz przekazywania przez agenta AI błędnych informacji;
- możliwy jest **spadek kompetencji urzędników i urzędniczek**, wyręczanych przez agentów AI;
- konsekwencją pracy agentów AI mogłaby być **zbyt duża optymalizacja zasobów ludzkich**;
- agenci AI mogliby być powieleniem dobrze wdrożonego EZD RP, w którym odbywa się przepływ dokumentów;
- integracja EZD z narzędziem AI byłaby bardzo trudna, jeśli w ogóle możliwa – lepszym rozwiązaniem mogłoby być **implementacja rozwiązań AI w programach dedykowanych administracji samorządowej**.

(...) może może trochę nakłamać i wydać jakieś dane nieprawdziwe dane (...) To są duże pieniądze i tak dalej, no to tutaj zagrożenie takie nawet finansowe, że urząd popełnił błąd

Przy dynamice, jaką ma urząd, to raczej jest to nierealne, żeby asystent planował zadania do wykonania, bo to się zmienia na bieżąco.

*Czym to się różni od dobrze wdrożonego systemu klasy EZD?
Bo ja nie widzę tutaj różnicy.*

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – warunki dla wdrożenia

Rozmawiając o wdrożeniu automatycznych asystentów, badani zwracali uwagę na poniższe aspekty:

- bardzo istotna jest kwestia tego, kto ponosi **odpowiedzialność za błąd systemu autonomicznego**;
- wymagane jest ustalenie możliwości kontroli i weryfikacji pracy agenta AI;
- system powinien być **ograniczony do prostych procesów**;
- w przypadku ważniejszych i bardziej złożonych działań powinien decydować człowiek – nie wolno pominąć czynnika ludzkiego;

- agenci AI powinni być przygotowani z myślą o konkretnych instytucjach i obszarach pracy, aby uwzględniać specyficzne warunki działania poszczególnych organizacji.



Jest to rozwiązanie, do którego się dąży, ale nie jest do wszystkiego – „z gwiazdką” (...) ten czynnik ludzki musi być zachowany, żeby jednak to kontrolować, te jego działania.

Automat mógłby ewentualnie tylko i wyłącznie coś, założmy zaproponować, tak? Natomiast tak czy inaczej na końcu zawsze musi być osoba jakby decyzyjna ze strony urzędu i jakby w pełni tego nigdy nie zautomatyzujemy według mnie, bo no to by było bardzo niebezpieczne, gdyby to rzeczywiście jakiś automat próbował te podania, czy jakieś pisma rozdzielać, a jeszcze na przykład na nie odpowiadać.

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – kluczowe wnioski z badań ilościowych

Prawie co dziesiąty (8%) uczestnik badania CAWI, który deklaruje wykorzystywanie narzędzi GenAI w celach służbowych, wspomagał się nimi przy czynnościach związanych z obiegiem dokumentacji i organizacją pracy w urzędzie.

Ponad połowa urzędników i urzędniczek pozytywnie odniosła się do możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji do **monitorowania postępu spraw i raportowania** (61%) oraz przy sprawdzaniu poprawności i kompletności dokumentacji (57%).

Zdaniem połowy pracowników i pracownic urzędów AI może być użyteczne do **archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur** (51%) oraz w celu **przekazywania dokumentów w ramach obiegu wewnętrznego** (48%) i **wysyłki zewnętrznej** (46%).

Pracownicy i pracownice urzędów centralnych istotnie częściej pozytywnie odnieśli się do możliwości wprowadzenia AI. Największą różnicę odnotowano w przypadku archiwizacji dokumentów i nadawania sygnatur (60 vs. 45%).

Ponad połowa badanych niezależnie od szczebla administracji pozytywnie oceniła możliwość wsparcia AI w postaci automatycznego tworzenia treści pism urzędowych (55%).

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – kluczowe wnioski z badań jakościowych

Jedną z najczęściej wymienianych zalet wykorzystania sztucznej inteligencji do stworzenia autonomicznych asystentów była **automatyzacja procesu rejestracji i dekretacji korespondencji** (zwłaszcza źle zaadresowanej), która prowadziłaby do oszczędności czasu i była szczególnie przydatna przy czynnościach powtarzalnych.

Wprowadzenie narzędzia tego typu dodatkowo może być ułatwieniem dla pracowników i pracownic w przypadku planowania codziennych zadań i zarządzania czasem pracy.

Ogromną zaletą takiego narzędzia na pewno byłaby zintegrowana **baza korespondencji i możliwość sortowania** jej i przesyłania do odpowiednich osób z poszczególnych departamentów.

Narzędzie AI typu agent/asystent może pełnić rolę **informatora/kalendarza** przypominającego o zbliżających się ważnych datach czy terminach przygotowania dokumentów.

Zadania, które urzędnicy i urzędniczki są w stanie powierzyć takim asyntenom, to dodatkowo zarządzanie salami konferencyjnymi i zastępowanie telefonii w urzędzie (bot obsługujący urządzenia).

Pracownicy i pracownice urzędów widzą również potencjalne zastosowanie w zakresie **monitorowania systemów bezpieczeństwa i obsługi helpdesku**.

Formułowana była obawa o **ryzyko halucynacji** w przypadku nietypowych zapytań i dokumentacji, co w konsekwencji wmuszałoby potrzebę kontroli nad pracą danego narzędzia i obciążenie tym zadaniem personelu.

Jednym z głównych wyzwań związanych z wykorzystaniem narzędzi typu agent/asystent jest kwestia **obciążenia odpowiedzialnością za wygenerowane błędy**. Zbyt duże poleganie na systemie AI w zakresie zarządzania i organizacji czasu może stopniowo doprowadzić do utraty kompetencji i kreatywności pracowników i pracownic.

Problemy z dostosowaniem narzędzia do każdego urzędu i pracownika lub pracownicy (personel techniczni, nietechniczni etc.) generują potrzebę stworzenia dedykowanych asystentów dla konkretnych urzędów. Istnieje ryzyko, że system będzie powieleniem wdrożonego systemu EZD RP.

Narzędzie może być używane tylko w ograniczonym zakresie ze względu na dynamicznie zmieniający się harmonogram prac i priorytetów w urzędzie.

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – rekomendacje

Badani sugerowali ograniczenie funkcjonalności do prostych procesów.

1. Automatyzacja powinna dotyczyć tylko dekretacji na dane stanowisko i być wykorzystywana do bardzo prostych czynności, a reszta powinna pozostać w gestii pracownika lub pracownicy.
2. Uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych przyznawali, że jest to ciekawy pomysł i widzą w tym narzędziu **potencjał do automatyzacji prostych procesów o bardzo ograniczonym zakresie**, np. rejestracja korespondencji. Wymagane jest stworzenie ram prawych i sposobu kontroli narzędzia oraz przypisywania odpowiedzialności za wygenerowane błędy.
3. Przed wdrożeniem kluczowe jest wyznaczenie **ram funkcjonowania i odpowiedzialności** takiego narzędzia oraz **szkolenie** dla pracowników i pracownic, jak pracować z takimi agentami. Pracownicy i pracownice urzędów zgłaszali

potrzebę **testowania narzędzia na zmiennych scenariuszach** przed wdrożeniem go do funkcjonowania w urzędzie.

4. Konieczne jest wyznaczenie jasnej hierarchii decyzyjności, agent w razie wątpliwości powinien pytać człowieka i nie podejmować samodzielnych decyzji.
5. Oferta wdrożeniowa takiego narzędzia musi być modułowa, dostosowana do organizacji i uwzględniać różnice w pracy różnych typów urzędów.



Myślę, że taki system wspomagający... dobrze by chociaż podpowiadał, nie mówię, że autonomicznie przekierowywał.

Generalnie trzeba też pokazać, w jaki sposób, (...) to już jest wypracowane, gdziekolwiek w przestrzeni w administracji, gdziekolwiek, co się sprawdza i pokazać tym urzędnikom (...) w jaki sposób może to ich wpłynąć na pracę.

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – szanse i nadzieje

| TYP URZĘDU | SZANSE I NADZIEJE |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Urzędnicy i urzędniczki z gmin miejskich dostrzegają potencjał we wspomaganiu dekretacji poczty i obiegu dokumentów • W gminach miejsko-wiejskich oraz wiejskich przeważa sceptyczne nastawienie |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Automatyczna rejestracja i dekretacja korespondencji • Wsparcie w obsłudze helpdesku oraz monitorowaniu systemów bezpieczeństwa • Sortowanie dokumentacji w systemie EZD RP • Automatyzacja prostych procesów, takich jak dekretacja korespondencji przychodzącej czy planowanie zadań |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Pomysł został uznany za ciekawy • Potencjał w dekretacji pism, również tych źle zaadresowanych |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie zarządzania czasem urzędników i urzędniczek • Funkcja agenta/asystenta przypominającego o zbliżających się terminach przygotowania dokumentów • Automatyczne sortowanie przychodzącej korespondencji i kierowanie jej do odpowiednich osób w departamencie • Obsługa połączeń telefonicznych przez bota |

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – obawy i ryzyka

| TYP URZĘDU | OBAWY I RYZYKA |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Brak zaufania i obawa przed dodatkową pracą (konieczność pilnowania i ewentualnego poprawiania systemu AI) • Obawy dotyczące autonomicznego działania – kto odpowiada za błąd AI • Błędy, które mogą pozostać niezauważone przez dłuższy czas oraz efekt motyla – jeden błąd może powodować kolejne • Dehumanizacja procesów – pracownicy mogą tracić zdolność krytycznego myślenia |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Utrata kontroli nad procesami • Narzędzie stanie się kolejnym zadaniem wymagającym nadzoru, co kłóci się z ideą automatyzacji • Odpowiedzialność w przypadku wystąpienia błędów • Zagrożenie ataku na jeden scentralizowany system • Pracownicy utracą orientację w bieżących działaniach urzędu • Optymalizacja zasobów ludzkich może posunąć się zbyt daleko, prowadząc do negatywnych skutków społecznych |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Planowanie zadań przez system jest nierealne, ponieważ priorytety w urzędzie zmieniają się dynamicznie • Istnieje ryzyko, że rozwiązanie okaże się jedynie powieleniem funkcjonalności dobrze wdrożonego systemu EZD RP |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Halucynacje • Problematyczne prostowanie przekłamań – nawet w przypadku korzystania z zamkniętej bazy danych • Wysoki koszt środowiskowy związany z wykorzystaniem technologii AI • Problemy wynikające z polskiego systemu prawnego – ryzyko błędnej interpretacji • Wątpliwości dotyczące potencjalnego spadku kompetencji i kreatywności pracowników i pracownic wyręczanych przez agentów |

Autonomiczni asystenci (agenci AI) – warunki brzegowe dla wdrożenia

| TYP URZĘDU | WARUNKI BRZEGOWE DLA WDROŻENIA |
|-------------------------|---|
| Gmina | <ul style="list-style-type: none"> • Ramy prawne, które określą odpowiedzialność za błąd AI • Automatyzacja powinna dotyczyć tylko prostych procesów • Jasna hierarchia – kiedy decyduje AI, a kiedy człowiek • Nadzór człowieka nad pracą wykonaną przez agenta AI • Zapewnienie szkoleń dla urzędników i urzędniczek |
| Powiat | <ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystywanie wyłącznie do bardzo prostych czynności, aby nie eliminować czynnika ludzkiego, np. automatyzacja powinna obejmować wyłącznie dekretnację na dane stanowisko – pozostałe decyzje muszą pozostać w gestii pracownika lub pracownicy • Zapewnienie mechanizmów kontroli oraz możliwości weryfikacji działań systemu • System musi być stworzony z myślą o konkretnej organizacji, uwzględniając jej specyfikę i potrzeby |
| Województwo | <ul style="list-style-type: none"> • Automatyzacja powinna być ograniczona wyłącznie do prostych procesów • Dokładne zbadanie potencjału wdrożenia przed implementacją • System musi umożliwiać pracownikom i pracownicom szybką priorytetyzację zadań |
| Urzędy centralne | <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie dedykowanych agentów AI dla różnych urzędów • Wykluczenie halucynacji AI • Elastyczność agenta AI – możliwość zmiany priorytetów w trakcie działania |

Głos ekspertów z wybranych instytucji

W ramach prac nad projektem przeprowadzono konsultacje wyników badań z przedstawicielami kluczowych instytucji publicznych: szczebla administracji centralnej oraz państwowych instytutów badawczych, w tym organów odpowiedzialnych za nadzór nad kluczowymi dla tematyki badania obszarami (aktywa państwowe, rozwój i technologia, cyfryzacja, cyberbezpieczeństwo). Pozwoliło to skonfrontować wnioski z dotychczasowych faz badawczych z praktycznymi potrzebami administracji szczebla rządowego oraz lepiej zrozumieć uwarunkowania wdrażania technologii opartych na sztucznej inteligencji w tych instytucjach.

Na tej podstawie opracowano zestaw przedstawionych przez respondentów w trakcie badania rekomendacji dotyczących skutecznego i odpowiedzialnego wdrażania rozwiązań AI w eadministracji, uwzględniających zarówno perspektywę instytucjonalną, jak i potrzeby użytkowników.

Chatboty

Chat może być wartościowym narzędziem, jeśli jest dobrze wytrenowany i daje wrażenie obsługi przez człowieka.

Powinien działać jak narzędzia z zakresu GenAI – dostarczać spersonalizowanych instrukcji, prowadzić użytkownika krok po kroku, bazując na konkretnych treściach i dokumentach, a nie tylko zwracać suche wyniki wyszukiwania.

Kluczowe jest, aby chatbot realnie wspierał użytkownika, a nie ciągle przekierowywał do pracownika lub pracownicy.

Chat powinien obsługiwać proste sprawy, co zwiększa szansę na skuteczną pomoc. Musi mieć zdolność oceny, kiedy należy połączyć użytkownika z człowiekiem.

Wybrane problemy zidentyfikowane w ramach dotychczasowych testów wdrożeń: brak świadomości kontekstu i „wchodzenia w rolę” (brak personalizacji i dopasowania do sytuacji); wysoki poziom halucynacji (tworzenie informacji, których nie było w źródłach, na podstawie których system miał generować odpowiedzi).

Wniosek: **konieczna jest analiza kontekstu i korzystanie z modelu dedykowanego, profilowanego pod usługę.**

Wyszukiwarka dokumentów i narzędzia wspomagające tworzenie treści

Wyszukiwarka może być bardzo pomocna – umożliwi dostęp do wiedzy historycznej (np. gdy urzędnik lub urzędniczka odeszła z pracy, a trzeba przygotować dokumenty na potrzeby kontroli).

Wyzwaniem może być np. brak możliwości pełnej integracji z EZD ze względu na zróżnicowane poziomy uprawnień i obsługa sytuacji, gdy pytania pochodzą od osób bez odpowiednich dostępu. Generowanie treści jest pożądane,

ale wymaga dużej mocy obliczeniowej – w niektórych testach nie udało się go skutecznie sprawdzić z powodu ograniczonych zasobów.

Wyszukiwarka jest fundamentem, ale sama nie wystarczy – powinna być zintegrowana z generatorem treści, aby urzędy mogły efektywnie przygotowywać dokumenty w sposób zautomatyzowany (np. automatyczne generowanie odpowiedzi na e-mail klienta urzędu w oparciu o znalezioną dokumentację, zakończone zatwierdzeniem treści przez urzędnika lub urzędniczkę).

Kluczowe jest połączenie wyszukiwarki z generatorem treści, aby udostępnić urzędnikom i urzędniczkom pełne narzędzie, a nie tylko fragment funkcjonalności.

Autonomiczni asystenci (agenci AI)

Autonomiczne systemy i agenci AI są oceniane w założeniu jako bardzo dobre rozwiązanie, ponieważ mogą znacząco przyspieszyć procesy (np. wykonanie pracy polegającej na przenoszeniu danych w kilka minut, gdzie dwojgu pracowników zajmuje to kilka dni).

Niezbyt pozytywne oceny tego rozwiązania przez urzędników i urzędniczki w ramach badań mogą być oparte na emocjach i skojarzeniach, a nie na realnych korzyściach. Główna bariera to strach pracowników i pracownic przed utratą pracy i obawy, że po pełnej cyfryzacji procesów wykonywana przez nich rola zniknie.

Agenci AI mogą być dobrym rozwiązaniem pod warunkiem, że wspierają pracowników i pracownic, a nie całkowicie ich zastępują. Koncept agentów AI może przynieść dużo korzyści i oszczędności czasu, ale wymagana jest narracja skupiona na wspieraniu ludzi w pracy, a nie zastępowaniu pracowników i pracownic, aby zmniejszyć opór i negatywne nastawienie.

Uwagi ogólne

Główne wyzwanie związane z wdrażaniem rozwiązań AI w administracji publicznej to **rozproszenie i silosowość działań**. Poszczególne instytucje na własną rękę planują procesy wdrażania AI i poszukują możliwości testowania narzędzi.

1. Brak środków na wdrożenie (tylko testy bez kontynuacji), rodzi wątpliwość w transformację cyfrową.
2. Wskazana jest centralna infrastruktura (np. rządowa chmura obliczeniowa) do testowania rozwiązań AI. Obecnie organizacje działają samodzielnie i w izolacji, co daje przewagę firmom prywatnym, zwiększa koszty i spowalnia proces transformacji.
3. **Brakuje komunikacji i wymiany doświadczeń** – potrzebne są inicjatywy, takie jak np. webinary, zespoły międzyresortowe lub fora eksperckie, aby wspólnie rozwiązywać problemy i korzystać z już wykonanej pracy. Konieczne jest

wyjście poza silosowe myślenie – „wszyscy robią swoje, ale widzą siebie nawzajem”. Przykładowo: kilka urzędów pracy może wspólnie wypracować rozwiązania, które będą przydatne w podobnym stopniu w każdym z nich.

4. **AI powinno traktowane jako element infrastruktury IT** – wdrożenie AI nie jest tylko kwestią aplikacji czy narzędzia, ale częścią całego ekosystemu technologicznego organizacji. To oznacza konieczność planowania zasobów, mocy obliczeniowej, integracji z systemami oraz zapewnienia zgodności z politykami bezpieczeństwa, dlatego rozmowy o AI powinny być prowadzone także z ekspertami IT.
5. **Szkolenia z AI są kluczowe** – nie powinny ograniczać się jedynie do nauki obsługi narzędzi, ale muszą obejmować zrozumienie, czym jest sztuczna inteligencja i jak działa. Taka wiedza pozwala urzędnikom i urzędniczkom świadomie korzystać z tej technologii, rozumieć jej możliwości i ograniczenia, co zmniejsza ryzyko błędów oraz obawy przed wdrożeniem nowych rozwiązań.
6. Największy opór i najmniejsze zainteresowanie szkoleniami występuje w departamentach z ustrukturyzowanymi procesami (np. działy administracyjne, zamówień publicznych, działy budżetowe oraz księgowo). Wizja wdrożenia nowych narzędzi budzi strach, ponieważ kojarzy się z podwójną pracą i zaburzeniem ustalonych procedur.
7. **Narzędzia AI powinny być traktowane jako „dobro komplementarne, nie substytucyjne dla urzędnika”.**

NASK

