



Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów pracy doradców i doradczyń ds. etyki w służbie cywilnej

I. Wprowadzenie

Szef Służby Cywilnej dba, aby członkowie i członkinie korpusu służby cywilnej przestrzegali zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu. Wspiera ich we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu tych zasad. Dlatego m.in. wprowadził „kulturę uczciwości” jako obligatoryjny standard zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej¹. Aby skutecznie wdrażać ten standard zaproponował m.in. powołanie w urzędzie doradcy/doradczyni ds. etyki.

Zalecenie podkreśla znaczenie oraz upowszechnia funkcję doradcy/doradczyni, jako szczególnie istotnej dla zwiększania świadomości etycznej i wzmacniania kultury opartej na wartościach w służbie cywilnej.

Rekomendowane rozwiązania opierają się na sprawdzonych praktykach krajowych i międzynarodowych. Standardy te stanowią wskazówki dla urzędów, które chcą zapewnić skuteczne wsparcie etyczne dla członkiń i członków korpusu służby cywilnej z pomocą doradców i doradczyń ds. etyki.

Dokument skierowany jest w szczególności do: dyrektorów generalnych², członków i członkiń korpusu, którzy pełnią funkcję doradcy/doradczyni w urzędzie. Może być także wsparciem dla wszystkich pracowników/pracownic, którzy/które korzystają z pomocy doradcy/doradczyni lub rozważają pełnienie takiej funkcji w przyszłości.

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

² W urzędach, w których nie ma takiego stanowiska, zalecenie skierowane jest do kierowników urzędów.

II. Funkcja doradcy/doradczyni

Kim jest doradca/doradczyni?

1. Doradca/doradczyni to członek/członkini korpusu służby cywilnej, który/a:
 - cechuje się nienaganną postawą etyczną, wysoką kulturą osobistą i komunikatywnością,
 - cieszy się zaufaniem pracowników,
 - nie pełni funkcji rzecznika dyscyplinarnego lub jego zastępcy,
 - wyraził/a zgodę na objęcie funkcji doradcy/doradczyni.
2. Doradca/doradczyni wspiera dyrektora generalnego urzędu w budowie i promocji kultury uczciwości w urzędzie. Realizuje ten cel w szczególności poprzez doradzanie pracownikom urzędu, jak właściwie rozumieć i przestrzegać zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Zasady pełnienia funkcji doradcy/doradczyni w urzędzie

3. W zakresie zadań, które są związane z pełnioną funkcją, podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu urzędu, który ustala z nim/nią sposób komunikacji i współpracy z poszanowaniem zasad pełnienia tej funkcji, o których mowa w punktach 4 i 5 *tiret drugie*.
4. Działa w sposób gwarantujący respektowanie zasady bezstronności, rzetelności i obiektywizmu.
5. Zapewnia pracownikowi, który zwraca się do niego/niej:
 - poradę, która nie ma charakteru opinii prawnej,
 - anonimowość i poufność przekazywanych informacji, z wyjątkiem tych, które muszą być ujawnione na mocy prawa³ lub za zgodą pracownika.
6. Stara się doradzić pracownikowi wedle swych najlepszych intencji i wiedzy. Nie podejmuje za pracownika decyzji, ani nie odpowiada za decyzje i działania, które podjął lub podejmie pracownik.

Podstawy działania doradcy/doradczyni

7. Zalecenie określa ogólne zasady funkcjonowania doradcy/doradczyni w urzędzie.
8. Dyrektor generalny urzędu może określić szczegółowe zasady powoływania i funkcjonowania doradcy/doradczyni.

Wybór i powołanie doradcy/doradczyni

9. Pracownicy urzędu wybierają doradcę/doradczynię w wyborach bezpośrednich, powszechnych i tajnych.

³Zgodnie z art. 304 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks postępowania karnego (Dz.U. 2025 r. poz. 46, poz. 304 i poz. 1178.).

10. Dyrektor generalny urzędu powołuje pracownika do pełnienia funkcji doradcy/doradczyni. Kadencja trwa do 5 lat.
11. Jeżeli w wyborach opisanych w punkcie 9 pracownicy nie wybrali doradcy/doradczyni, dyrektor generalny urzędu może tymczasowo powierzyć to zadanie innemu pracownikowi – na okres nie dłuższy niż 2 lata.
12. Funkcję doradcy/doradczyni może pełnić jedna osoba lub zespół doradców/doradczyń. Dyrektor generalny urzędu powołuje doradców/doradczynie w liczbie gwarantującej należytą realizację zadań. Liczba ta powinna:
 - zależeć od liczby osób zatrudnionych w urzędzie. Liczba doradców/doradczyń nie powinna być mniejsza niż 2, jeśli urząd zatrudnia więcej niż 200 członków korpusu,
 - odzwierciedlać potrzeby urzędu, ustalone na podstawie analizy corocznej oceny efektywności pracy doradcy/doradczyni lub zespołu doradców/doradczyń, o której mowa w punkcie 3 działu VI.
13. Urzędy, które zatrudniają w służbie cywilnej mniej niż 50 osób, w uzgodnieniu z dyrektorem generalnym innego urzędu, mogą korzystać ze wsparcia doradcy/doradczyni ds. etyki powołanego/ej w tym urzędzie.
14. Przed zakończeniem okresu, o którym mowa w punktach 10 i 11, dyrektor generalny urzędu organizuje wybory doradcy/doradczyni. Niezwłocznie po przeprowadzeniu wyborów powołuje wybraną osobę na doradcę/doradczynię ds. etyki w urzędzie.

Odwołanie z funkcji doradcy/doradczyni

15. Dyrektor generalny urzędu odwołuje doradcę/doradczynię z pełnionej funkcji jeśli:
 - doradca/doradczyni zrezygnuje z pełnienia funkcji,
 - doradca/doradczyni przestał/a spełniać przesłanki wymienione w punkcie 1,
 - doradca/doradczyni nie może wykonywać zadań z powodu nieobecności, która trwa dłużej niż 3 miesiące,
 - dyrektor generalny urzędu dwukrotnie sporządzi negatywną ocenę efektywności działań doradcy/doradczyni, o której mowa w części VI punkt 3 zalecenia.
16. Po odwołaniu doradcy/doradczyni dyrektor generalny urzędu niezwłocznie informuje pracowników o tej decyzji oraz:
 - powierza tę funkcję osobie, która otrzymała kolejną najwyższą liczbę głosów w ostatnich wyborach. Taki doradca/taka doradczyni pełni tę funkcję do zakończenia trwającej kadencji,
 - albo organizuje wybory. Do czasu wyboru nowej doradczyni/nowego doradcy, dyrektor generalny urzędu może tymczasowo powierzyć to zadanie innemu pracownikowi na okres nie dłuższy niż 3 miesiące lub zapewnić inny, alternatywny mechanizm wsparcia dla pracowników w sytuacji etycznie wątpliwej lub trudnej.
17. Dyrektor generalny urzędu może zawiesić doradcę/doradczynię w pełnieniu funkcji w przypadku wszczęcia wobec niego/niej postępowania dyscyplinarnego, na czas trwania tego postępowania. Jeżeli w okresie zawieszenia nie ma możliwości realizacji zadań doradcy/doradczyni przez innego doradcę/inną doradczynię, zadania te może wykonywać w tym czasie inny pracownik, wyznaczony przez dyrektora generalnego urzędu.

III. Zadania doradcy/doradczyni

Doradza pracownikom

1. Doradza i udziela wsparcia pracownikom w sytuacjach wątpliwych etycznie. Organizuje w tym celu spotkania bezpośrednio lub stosuje dostępne w urzędzie formy komunikacji, z zachowaniem zasad poufności i anonimowości.

Planuje swoją pracę

2. Uzgadnia z dyrektorem generalnym urzędu roczny plan działań⁴ w zakresie budowania i promowania kultury uczciwości w urzędzie.
3. Raz w roku przedstawia dyrektorowi generalnemu urzędu informację o realizacji planu, o którym mowa w punkcie 2.

Promuje kulturę uczciwości

4. Promuje zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu wśród pracowników urzędu. Wykorzystuje do tego przyjęte w urzędzie formy komunikacji, w szczególności intranet i pocztę elektroniczną.
5. Zwiększa świadomość etyczną pracowników poprzez działalność informacyjno-edukacyjną, np. inicjowanie lub prowadzenie szkoleń w ramach służby przygotowawczej oraz wynikających z planu szkoleń urzędu.
6. Współpracuje z innymi osobami, które przeciwdziałają mobbingowi, nierównemu traktowaniu, korupcji i innym zjawiskom niepożądanym w urzędzie.

Identyfikuje obszary do usprawnień

7. Nie rzadziej niż raz na 3 lata, samodzielnie lub we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi, przeprowadza wśród pracowników [anonimową samoocenę kultury uczciwości organizacji](#). Następnie przedstawia dyrektorowi generalnemu urzędu wyniki badania wraz z rekomendacją działań, które mają na celu poprawę i promocję kultury uczciwości w urzędzie.
8. Współpracuje z dyrektorem generalnym urzędu w sytuacjach, które budzą jego/jej uzasadnioną wątpliwość co do przestrzegania zasad służby cywilnej lub zasad etyki, przy zachowaniu zasad pełnienia funkcji doradcy/doradczyni, o których mowa w części II zalecenia.
9. Współpracuje z osobami / komórkami organizacyjnymi, które są odpowiedzialne za analizę ryzyka w ramach kontroli zarządczej w obszarze etyki.
10. Bierze udział w przygotowywaniu lub opiniowaniu projektów wewnętrznych dokumentów, narzędzi i regulacji, które dotyczą zasad i norm w zakresie etyki.

⁴ Przykładowy formularz rocznego planu działań stanowi załącznik do zalecenia.

IV. Prawa doradcy/doradczyni

Doradca/doradczyni, z uwagi na charakter pełnionej funkcji, ma prawo:

1. Samodzielnie ustalać harmonogram swojej pracy w zakresie wykonywanych zadań doradcy/doradczyni.
2. Formułować niezależne opinie w zakresie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu.
3. Konsultować się z innymi osobami, by zapewnić profesjonalne doradztwo, zachowując przy tym zasadę poufności.
4. Odmówić:
 - doradztwa w sytuacji, kiedy niemożliwe jest zapewnienie bezstronności,
 - dalszego doradztwa w sytuacji, kiedy wyczerpie możliwe do zastosowania środki oraz rekomendować inne możliwości, jak uzyskać informację lub poradę.
5. Podnosić swoje kwalifikacje w zakresie niezbędnym do tego, aby prawidłowo wykonywać zadania doradcy/doradczyni.

V. Obowiązki doradcy/doradczyni

Doradca/doradczyni ma obowiązek:

1. Kierować się zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu, ze szczególnym uwzględnieniem zasady rzetelności i bezstronności, szanować godność i prywatność osób, które zgłaszają się po poradę.
2. Rozwijać swoją wiedzę, aby móc prawidłowo wykonywać zadania doradcy/doradczyni.
3. Nie podejmować działań, które mogłyby podważyć zaufanie do służby cywilnej.

VI. Zadania dyrektora generalnego urzędu

Dyrektor generalny urzędu:

1. Zapewnia doradcy/doradczyni warunki do skutecznej realizacji jego/jej zadań, w szczególności:
 - miejsce do swobodnej i poufnej rozmowy z pracownikami,
 - informacje niezbędne do wykonywania zadań,
 - rozwój kompetencji.
2. Motywuje pracowników, by chcieli pełnić funkcję doradcy/doradczyni, w tym w szczególności:
 - zapewnia wszystkim pracownikom informację na temat doradcy/doradczyni w urzędzie, w tym m.in.: celu powołania tej funkcji, zadań, zasad ich realizacji, zasad motywowania – finansowego lub pozafinansowego – osoby, która pełni funkcję doradcy/doradczyni w urzędzie,
 - ustala zasady bieżącej komunikacji z pracownikiem powołanym na doradcę/doradczynię lub zespołem doradców/doradczyń, z zachowaniem anonimowości i poufności osób, które zgłaszają się do doradcy/doradczyni po poradę,

- współpracuje w sytuacjach, które wymagają działania dyrektora generalnego urzędu, z poszanowaniem zasad pełnienia funkcji doradcy/doradczyni, w tym zachowania poufności informacji,
 - motywuje do realizacji zadań związanych z pełnieniem tej funkcji i wykorzystuje w tym celu niematerialne narzędzia motywacyjne,
 - dodatkowo może motywować finansowo za szczególne zaangażowanie w budowę i wzmacnianie kultury opartej na wartościach w urzędzie, potwierdzone np. pozytywną oceną efektywności działań doradcy/doradczyni, o której mowa w punkcie 3.
3. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu corocznie przeprowadzał ocenę efektywności pracy doradcy/doradczyni lub zespołu doradców/doradczyń wśród pracowników urzędu. Może to robić za pomocą np.: ankiety samooceny kontroli zarządczej, ankiety satysfakcji pracowników, badania skuteczności wsparcia etycznego w urzędzie. Dyrektor generalny urzędu – w miarę możliwości – uwzględnia wnioski z oceny w planie działania doradcy/doradczyni.



Anita Noskowska-Piątkowska
Szefowa Służby Cywilnej

Warszawa, 2.12.2025

Załącznik⁵

Przykładowy formularz rocznego planu działań / informacji z realizacji planu działań za dany rok

PLAN DZIAŁAŃ DORADCY/DORADCZYNI DS. ETYKI / ZESPOŁU DORADCÓW/DORADCZYŃ DS. ETYKI NA ROK:..... / INFORMACJA Z REALIZACJI PLANU DZIAŁAŃ DORADCY/DORADCZYNI DS. ETYKI / ZESPOŁU DORADCÓW/DORADCZYŃ DS. ETYKI W ROKU:⁶

Imię i nazwisko doradcy/doradczyny ds. etyki / członków zespołu doradców/doradczyń ds. etyki:

L.p.	Działanie [wybierz działanie]	Forma/narzędzie działania [wybierz każdą właściwą formę do danego działania]	Planowany termin realizacji / Termin realizacji ⁷ [wybierz każdy właściwy termin realizacji danego działania]	Dodatkowe uwagi ⁸
1.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
2.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
3.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
4.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
5.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
6.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
7.	Wybierz element.	Wybierz element.	Wybierz element.	
...				

⁵ Przykładowy formularz może posłużyć do sporządzenia planu działania na dany rok oraz, na koniec roku, informacji z jego realizacji.

⁶ Niepotrzebne skreślić.

⁷ W przypadku opracowania planu działania – „planowany termin realizacji”, w przypadku informacji na koniec roku „termin realizacji”. Niepotrzebne skreślić.

⁸ W planie działania – np. ew. koszty. W informacji z realizacji planu - np. liczba danego działania. Dodatkowo: w przypadku doradztwa – liczba osób, którym udzielono porady, temat/y; w przypadku promocji zasad – konkretne formy (np. zakładka, wygaszacze ekranu, ulotki, kalendarze, plakaty, zalecenia, standardy itp.); w przypadku szkolenia – liczba szkoleń i przeszkolonych osób, w przypadku zespołu – doradca/doradczyni odpowiedzialny/a za koordynację/realizację działania itp.