

# Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej

Raport końcowy

MAJ 2022

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

 DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

Zlecający badanie:

Departament Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów  
Al. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa

Realizator badania:

Openfield sp. z o. o.  
ul. Ozimska 4/7, 45-057 Opole

**Openfield**

## SPIS TREŚCI

---

Spis treści.....	2
Kontekst i cele badania .....	4
Opis metodologii badania .....	8
Desk research .....	8
Badania jakościowe .....	8
Obszary badawcze .....	10
Badanie ilościowe .....	11
Obszary badawcze .....	14
Podsumowanie najważniejszych wniosków z badania .....	14
Analiza danych zastanych.....	16
Działanie służby cywilnej w Polsce .....	16
Charakterystyka korpusu służby cywilnej .....	19
Kwestia przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej ujmowana w dokumentach.....	22
Działania szefa służby cywilnej.....	23
Wyniki badań jakościowych i ilościowych .....	27
Znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej .....	27
Szkolenia.....	34
Kierowanie się zasadami przez przełożonych i kierownictwo urzędów .....	39
Polityka uczciwości w urzędach .....	43
Procedury i regulacje związane z przeciwdziałaniem naruszania zasad w urzędach .....	47
Doradcy ds. etyki .....	53
Anonimowa samoocena kultury uczciwości .....	57
Inne działania podejmowane w urzędach.....	58
Styczność ze zjawiskami niepożądanymi.....	59
Mocne i słabe strony dotychczasowych działań szefa służby cywilnej oraz dyrektorów generalnych i kierowników urzędów .....	64
Czynniki wpływające na wdrażanie działań związanych z promocją zasad służby cywilnej i etyki .....	67

Ocena strony internetowej serwisu służby cywilnej i użyteczności udostępnianych tam materiałów pomocniczych .....	68
Propozycje działań na rzecz rozpowszechniania i promowania zasad .....	69
Ocena stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej .....	70
Subiektywne postrzeganie poziomu kultury uczciwości w organizacji i w całym korpusie .....	70
Wskaźnik poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej .....	73
Rekomendacje .....	76
Rekomendacje kierowane do dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów .....	76
Rekomendacje kierowane do szefa służby cywilnej .....	77
Spis tabel .....	79
Spis wykresów .....	79
Spis rysunków .....	83
Wykaz materiałów źródłowych .....	83
Aneks .....	84
Załącznik nr 1. Zbiór danych z badania CAWI wraz z tablicami wynikowymi .....	84
Załącznik nr 2. Transkrypcje wywiadów IDI i FGI .....	84
Załącznik nr 3. Narzędzia badawcze .....	84
Narzędzie badawcze: Scenariusz wywiadu IDI, skierowany do członków korpusu służby cywilnej, niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej .....	84
Narzędzie badawcze: Scenariusz wywiadu IDI, skierowany do dyrektorów generalnych / kierowników urzędów, będących jednocześnie członkami korpusu służby cywilnej .....	91
Narzędzie badawcze: Scenariusz wywiadu FGI .....	97
Narzędzie badawcze: Kwestionariusz ankiety, skierowany do członków korpusu służby cywilnej .....	102

## KONTEKST I CELE BADANIA

---

Niniejszy raport jest efektem realizacji badań w ramach diagnozy poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej. Prace badawcze obejmujące szereg technik, w tym prowadzone analizy, wywiady pogłębione oraz ankietę, realizowane były od stycznia do kwietnia 2022 roku.

Na kulturę uczciwości w służbie cywilnej wpływają m.in. takie elementy jak:

- znajomość (deklarowana i faktyczna) zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- kierowanie się tymi zasadami w rozwiązywaniu dylematów etycznych, jak i w bieżącej realizacji obowiązków służbowych przez członków korpusu i ich bezpośrednich przełożonych i kierownictwo urzędu (ang. tone from the top),
- relacje między pracownikami, występowanie zjawisk niepożądanych,
- zapewnienie i funkcjonowanie procedur przeciwdziałania naruszeniom zasad – doradca ds. etyki, procedura antymobbingowa, antydyskryminacyjna, antykorupcyjna itp.,
- uwzględnianie ww. wartości w procedurach zarządzania zasobami ludzkimi (w tym przy ocenie okresowej, przyznawaniu nagród i awansów, rekrutacji do służby cywilnej),
- dostęp do szkoleń z zakresu etyki,
- skuteczność działań w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu,
- postrzegana ocena uczciwości urzędu.

Wymienić można również kluczowe elementy systemu uczciwości<sup>1</sup>:

- uczciwość na porządku dziennym (ang. attaintion: integrity on the agenda): uczciwość poświęca się stałą uwagę, jest ona regularnie omawiana na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach organizacji, a systemowi uczciwości zapewnia się wystarczające zasoby;
- zdefiniowana uczciwość (ang. clarity: integrity defined): koncepcja uczciwości oraz wizja polityki i strategii w zakresie uczciwości są jasno zdefiniowane, sformułowane i realizowane w spójny sposób;
- zarządzanie uczciwością (ang. leadership: integrity managed): menedżerowie dają dobry przykład, wykazują się wzorowym (etycznym) zachowaniem, są otwarci na problemy/wyzwania pracowników związane z uczciwością, wspierają i egzekwują zasady uczciwości obowiązujące w organizacji;

---

<sup>1</sup> Alain Hoekstra, Leo Huberts & André van Montfort (2022): Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government, Public Integrity, DOI: 10.1080/10999922.2021.2014204

- uczciwość w równowadze (ang. balance: integrity in balance): zwraca się uwagę na dobrze wyważoną i spójną strategię uczciwości, która jest zarówno zorientowana na wartości (szkolenie, internalizacja i świadomość moralna), jak i na zasady (reguły, nadzór i sankcje);
- polityka i działania na rzecz uczciwości (ang.: policies: integrity policies and measures): organizacja posiada określoną politykę i działania takie jak: kodeks postępowania, przepisy dotyczące uczciwości (np. dotyczące prezentów, zleceń dodatkowych, zamówień itp.), polityka uczciwości i programy szkoleniowe dla personelu, wewnętrzne procedury zgłaszania naruszeń uczciwości, procedury dyscyplinarne, narzędzia analizy ryzyka naruszenia uczciwości;
- uczciwość zinstytucjonalizowana (ang. organisation: integrity institutionalized): organizacja ustanawia biuro/komisję ds. uczciwości lub powołuje (centralnych/zdecentralizowanych) urzędników ds. uczciwości, którzy koordynują wysiłki różnych wewnętrznych podmiotów odpowiedzialnych za uczciwość z systemowego punktu widzenia;
- monitorowanie uczciwości (ang.: reflection: integrity monitored): regularnie odbywa się ocena/analiza, łącznie z okresowym monitorowaniem i oceną polityki i środków w zakresie uczciwości pod względem realizacji, skuteczności oraz wymaganych dostosowań i ulepszeń.

Budowa oraz wzmacnianie kultury uczciwości w służbie cywilnej wiąże się z przestrzeganiem zasad służby cywilnej. Czuwa nad tym szef służby cywilnej, który jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach służby cywilnej. Zadanie to jest jednym z zadań wymienionych w ustawie o służbie cywilnej<sup>2</sup>. Aby skutecznie je realizować, szef służby cywilnej podejmuje szereg różnorodnych działań informacyjno-promocyjnych o charakterze prewencyjnym, a także monitorujących przestrzeganie obowiązków i zasad, oraz reaguje w przypadku sygnałów o ich możliwym naruszeniu. Działania te, realizowane we współpracy z dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów, w których zatrudnieni są członkowie korpusu służby cywilnej, mają przyczynić się do budowy i wzmacniania kultury uczciwości w korpusie. W efekcie mają zapewnić korpus profesjonalnych urzędników i pracowników administracji rządowej, którzy realizują powierzone zadania zgodnie z najwyższymi standardami, w oparciu o przepisy obowiązującego prawa, zgodnie z zadaniami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu.

W 2017 roku szef służby cywilnej wydał Zalecenie dotyczące promowania kultury uczciwości, kierowane do dyrektorów generalnych i kierowników urzędów oraz zainicjował prace zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej. Działania te rozpoczęły intensywny program budowania i wzmacniania kultury opartej na wartościach w służbie cywilnej. Była to odpowiedź na przyjętą przez Radę OECD Rekomendację dotyczącą uczciwości w służbie publicznej. Dodatkowo w latach 2017-2020 szef służby cywilnej:

---

<sup>2</sup> Art.15.1.1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

- opracował, upowszechnił i stale aktualizuje programy szkoleniowe na temat etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów dla trzech grup docelowych:
  - osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej,
  - osób nie zajmujących wyższych stanowisk,
  - członków korpusu rozpoczynających pracę w służbie cywilnej
 wraz z wytycznymi dla trenerów wewnętrznych na temat sposobu przeprowadzania szkoleń w oparciu o te programy;
- na bazie wyżej wymienionych programów - opracował, upowszechnił i stale aktualizuje kursy e-learningowe na temat etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów dla trzech grup docelowych:
  - osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej,
  - osób nie zajmujących wyższych stanowisk,
  - członków korpusu rozpoczynających pracę w służbie cywilnej;
- przygotował i upowszechnił przykładowy kwestionariusz do przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości w organizacji wraz z formularzem do analizy zebranych w ten sposób danych;
- wprowadził obowiązkowy standard zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze organizacji procesów zarządzania dotyczącym kultury uczciwości. Zgodnie z tym standardem dyrektor generalny urzędu wspiera pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowuje i upowszechnia odpowiednie procedury lub tworzy w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewnia mu odpowiednie warunki pracy)<sup>3</sup>;
- opracował i upowszechnił wytyczne w zakresie standardów pracy doradcy ds. etyki w służbie cywilnej, promując w ten sposób powoływanie doradcy w urzędach;
- zainicjował współpracę doradców ds. etyki, którzy pełnią swoją funkcję w 64 urzędach kierowych przez dyrektorów generalnych i kierowników urzędów centralnych, w ramach powołanego w lipcu 2017 zespołu doradców w służbie cywilnej (zespół spotyka się regularnie 2 razy w roku);
- w 2017 roku rozszerzył zakres rocznego sprawozdania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów o etykę, wzmacniając monitoring działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości w służbie cywilnej. Pozytywny trend zmian odzwierciedlają dane prezentowane w sprawozdaniach szefa służby cywilnej z działalności służby cywilnej w latach 2017-2020;
- opracował i szeroko propagował wskazówki na temat właściwego rozumienia zasady neutralności politycznej, co miało szczególnie znaczenie w intensywnym okresie wyborczym (2018-2019).

Ponadto:

---

<sup>3</sup> <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/standardyzzl>

- z inicjatywy szefa służby cywilnej w zakładce „Etyka w urzędzie” Serwis Służby Cywilnej udostępnia kluczowe efekty działania szefa służby cywilnej w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości, narzędzia i dokumenty, które mogą wspierać w tym zakresie członków korpusu, w tym przykłady dobrych praktyk;
- w ramach szkoleń/ warsztatów/ konferencji i seminariów pracownicy Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów upowszechniali Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów<sup>4</sup>, wspierali członków korpusu we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zawartych tam zasad.

Po 4 latach intensywnych działań szef służby cywilnej zamierza:

- zweryfikować skuteczność i efektywność podjętych we współpracy z dyrektorami generalnymi/ kierownikami urzędów działań w zakresie budowy, wzmacniania i promocji kultury uczciwości w korpusie, poprzez określenie poziomu uczciwości w służbie cywilnej oraz
- zidentyfikować działania, które w efektywny sposób mogą zwiększyć skuteczność i efektywność tych działań w przyszłości.

Realizacja niniejszego badania stanowi odpowiedź na powyżej postawione zadania.

W związku z powyższym, celem realizacji badania była:

- 1) diagnoza aktualnego stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej i dostarczenie Zamawiającemu informacji nt. skuteczności i poziomu dotarcia działań w tym zakresie do członków korpusu służby cywilnej z punktu widzenia:
  - ich trafności: stopnia w jakim już zrealizowane działania odnoszą się do rzeczywistych wyzwań i potrzeb związanych ze zwiększaniem świadomości etycznej członków korpusu służby cywilnej, budowaniem w korpusie kultury opartej na wartościach, wzmacnianiem wizerunku a tym samym zaufania obywateli i politycznych zwierzchników do profesjonalnej, rzetelnej, bezstronnej i politycznie neutralnej służby cywilnej, również w kontekście Rekomendacji Rady OECD dotyczącej uczciwości w służbie publicznej, a także stopnia w jakim odpowiadają na potrzeby członków korpusu i przyczyniają się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów;
  - skuteczności: w jakim stopniu realizowane działania przyczyniają się do osiągnięcia celu w postaci budowy i stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie;
  - efektywności: jaki jest stosunek zasobów realizowanych projektów oraz nakładów na nie do osiągniętych rezultatów;
  - użyteczności: czy osiągnięte rezultaty realizowanych działań będą użyteczne, funkcjonalne dla członków korpusu;

---

<sup>4</sup> Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z 6 listopada 2011 roku w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej.



- trwałości: czy na poziomie użyteczności realizowanych działań pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas;
- 2) rekomendacje co do dalszych działań szefa służby cywilnej i dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów (członków korpusu) w obszarze objętym badaniem, w celu stałego wzmocnienia kultury uczciwości w korpusie.

## OPIS METODOLOGII BADANIA

---

Badanie uwzględniało trzy komponenty, które stanowiły jednocześnie trzy następujące po sobie etapy prowadzonych prac badawczych:

- 1) analizę danych zastanych (ang. desk research),
- 2) badania jakościowe,
- 3) badania ilościowe.

### DESK RESEARCH

Analiza danych zastanych była punktem wyjścia do realizacji całego badania. Stanowiła też narzędzie dla badaczy do rzetelnego przygotowania się do czynności badawczych, przede wszystkim w zakresie zapoznania się z tematyką badawczą i związanymi z nią zagadnieniami. Analiza danych zastanych została przeprowadzona w zakresie dokumentów zawierających dane i informacje kontekstowe dla diagnozy. Objęła w szczególności poniżej wskazane materiały źródłowe:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – Artykuł 153,
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej,
- Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- sprawozdania szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby,
- rekomendacja Rady Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), dotycząca uczciwości w służbie publicznej,
- inne materiały dostępne w serwisie służby cywilnej (zakładka „Etyka w urzędzie”, w tym m.in. Zalecenia szefa służby cywilnej dotyczące promowania kultury uczciwości, standardów pracy doradcy i aktywności w Internecie, informacje o pracach zespołu doradców ds. etyki, FAQ): <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/etyka-w-urzedzie>.

### BADANIA JAKOŚCIOWE

W ramach badań jakościowych wykorzystano następujące techniki.

- Wywiady IDI (ang. Individual In-depth Interview) – pogłębione wywiady indywidualne w formule online.

W wywiadach wzięli udział członkowie korpusu w podziale na kategorie reprezentowanych urzędów, z uwzględnieniem zajmowanego stanowiska oraz płci według struktury wskazanej w tabeli.

Tabela 1. Struktura badanych w wywiadach IDI.

Kategoria urzędu	Ogólna liczba badanych	Niezajmujący wyższych stanowisk	Dyrektorzy generalni / kierownicy urzędów będący członkami korpusu służby cywilnej	Kobiety	Mężczyźni
Krajowa Administracja Skarbowa	16	12	4	12	4
Ministerstwa z KPRM	9	4	5	5	4
Powiatowa administracja zespolona	2	2	0	1	1
Pozostała administracja niezespolona	6	4	2	4	2
Urzędy centralne	5	3	2	3	2
Urzędy wojewódzkie	4	2	2	3	1
Wojewódzka administracja zespolona	4	3	1	3	1
Razem	46	30	16	31	15

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, w rozkładzie próby zostało również uwzględnione kryterium stażu pracy badanych jako osób zatrudnionych w korpusie służby cywilnej.

- Wywiady FGI (ang. Focused Group Interview) – zogniskowane wywiady grupowe w formule online.

Udział wzięli w nich członkowie korpusu o zróżnicowanych cechach pod względem rodzaju zajmowanego stanowiska, reprezentowanych podmiotów, płci oraz stażu zatrudnienia w korpusie. W każdej z 5 grup, liczących od 7 do 8 osób, uczestniczył także doradca ds. etyki.

- 1 FGI: województwo mazowieckie, 7 osób;
- 2 FGI: województwa warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie i podkarpackie, 8 osób;
- 3 FGI: województwa świętokrzyskie, małopolskie, łódzkie i śląskie, 8 osób;
- 4 FGI: województwa opolskie, dolnośląskie, wielkopolskie i lubuskie, 7 osób;
- 5 FGI: województwa zachodniopomorskie, pomorskie i kujawsko-pomorskie, 8 osób.

#### OBSZARY BADAWCZE

---

#### Zagadnienia poruszane w wywiadach **IDI z członkami korpusu niezajmującymi wyższych stanowisk w służbie cywilnej:**

- znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej;
- ocena działań dyrektora generalnego/ kierownika urzędu (będącego członkiem korpusu) w zakresie wspierania pracowników, co do właściwego rozumienia i przestrzegania tych zasad, w tym:
  - uwzględniania kwestii przestrzegania zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu w procedurach zarządzania zasobami ludzkimi (w tym przy ocenie okresowej, przyznawaniu nagród i awansów, rekrutacji do służby cywilnej, powołania na wyższe stanowiska),
  - zapewnienia i funkcjonowania procedur przeciwdziałania naruszeniom zasad i wspierania członków korpusu we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad, jak powołanie doradcy ds. etyki w urzędzie, mężów zaufania, procedura antymobbingowa, antydyskryminacyjna, antykorupcyjna itp.,
  - skuteczności działań ww. procedur i mechanizmów w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu,
  - dostępu do szkoleń z zakresu etyki (w tym w ramach służby przygotowawczej);
- występowania zjawisk niepożądanych;
- postrzeganego poziomu kultury uczciwości w organizacji i w całym korpusie.

#### Zagadnienia poruszane w wywiadach **IDI z dyrektorami generalnymi / kierownikami urzędów (członkami korpusu służby cywilnej):**

- znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej;
- ocena zakresu i skuteczności wdrażania działań:
  - zapewnienia przestrzegania zasad służby cywilnej w podległym sobie urzędzie,
  - kierowanie się zasadami służby cywilnej przy wydawaniu zgody na dodatkowe zatrudnienie członka korpusu służby cywilnej lub podjęcie zajęć zarobkowych przez urzędnika służby cywilnej lub osoby zajmującej wyższe stanowisko w służbie cywilnej,
  - uwzględnianie zasad służby cywilnej w przygotowywanych programach zarządzania zasobami ludzkimi,

- uwzględnienie zasad służby cywilnej przy ustalaniu zakresu służby przygotowawczej (włączanie szkolenia z etyki, jako obligatoryjnego elementu tej służby),
- udostępnianie członkom korpusu informacji nt. przestrzegania zasad służby cywilnej oraz o stosowaniu wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej w podległym urzędzie jednocześnie z przekazaniem szefowi służby cywilnej sprawozdania z realizacji ustawy za rok ubiegły,
- przedstawianie informacji o przestrzeganiu zasad służby cywilnej w sprawozdaniu z realizacji zadań wynikających z ustawy za rok ubiegły,
- zapewnienie przestrzegania zasad służby cywilnej podczas prowadzenia kontroli i audytu wewnętrznego w urzędzie,
- upowszechnianie w sposób przyjęty w urzędzie zasad służby cywilnej wśród członków korpusu zatrudnionych w urzędzie,
- zapewnianie przeszkolenia członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej;
- oceny skuteczności tych działań w zakresie wspierania pracowników co do właściwego rozumienia i przestrzegania tych zasad;
- postrzeganego poziomu kultury uczciwości w organizacji i w całym korpusie.

#### Zagadnienia poruszane w wywiadach **FGI**:

- ogólna ocena poziomu kultury uczciwości w całym korpusie;
- czynniki, które mogą wpływać na postrzeganie poziomu kultury uczciwości w poszczególnych organizacjach i w całym korpusie;
- propozycje działań, które powinien i które może realizować szef służby cywilnej i dyrektorzy generalni/kierownicy urzędów (członkowie korpusu) w celu skutecznego i efektywnego wspierania pracowników we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej, a tym samym:
  - budowania kultury uczciwości,
  - wzmacniania pozytywnego wizerunku służby cywilnej,
  - wzmacniania zaufania do służby cywilnej wśród obywateli i politycznych przełożonych.

#### BADANIE ILOŚCIOWE

W ramach badania ilościowego zastosowano technikę wywiadu internetowego CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview), wykorzystując przygotowany kwestionariusz ankiety.

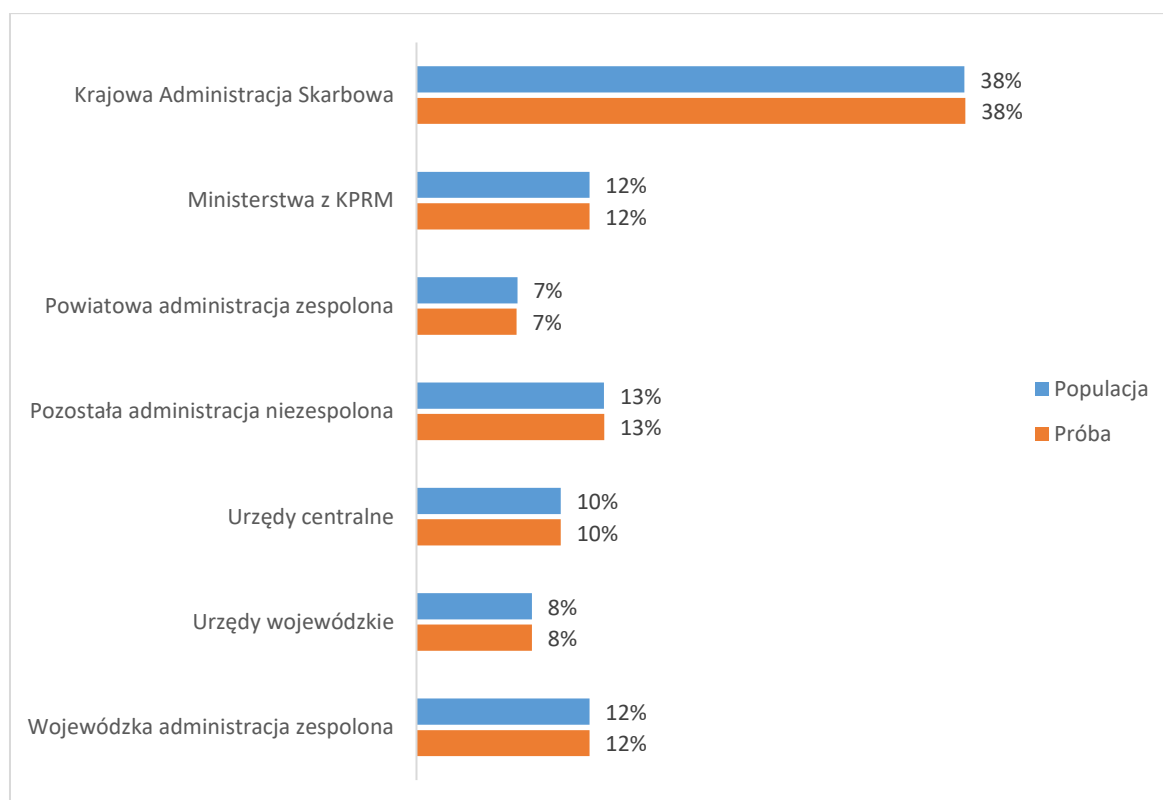
W jej ramach zrealizowano 4931 efektywnych wywiadów ankietowych, w których udział wzięli członkowie korpusu służby cywilnej.

Zrealizowana próba nie zachowywała odpowiednich proporcji pod względem podstawowych cech populacji, pozwalających odzwierciedlić prawidłowo jej strukturę i co za tym idzie, stanowić reprezentatywne źródło wyników badań. W związku z tym, zastosowano wagi

analityczne, wyrównujące pożądane proporcje. Strukturze próby została przywrócona struktura populacji poprzez zastosowanie procedury ważenia wyników.

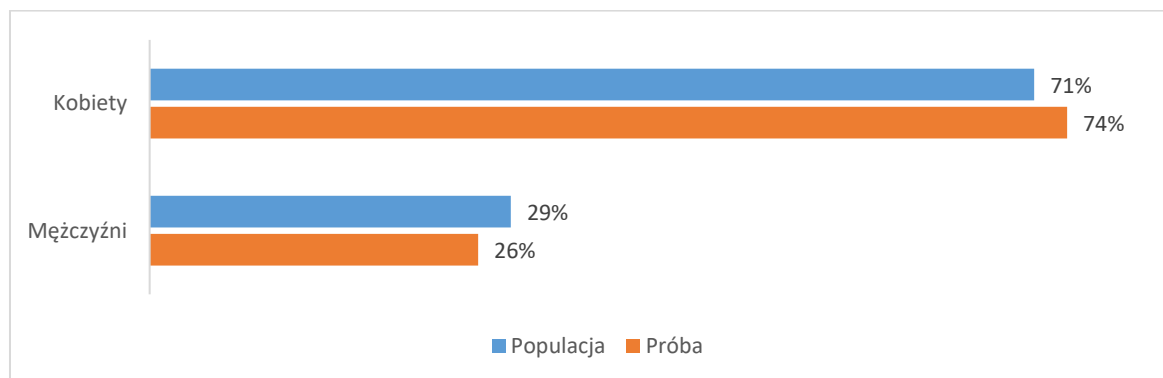
Po przeprowadzeniu odpowiednich operacji na bazie danych, uzyskano pożądaną strukturę próby, dzięki czemu wszystkie wyniki analizowane w niniejszym raporcie pozostają reprezentatywne. Ostatecznie struktura próby w porównaniu z rzeczywistą strukturą populacji członków korpusu służby cywilnej przedstawia się tak, jak na poniższych wykresach.

Wykres 1. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem kategorii urzędów reprezentowanych przez respondentów.



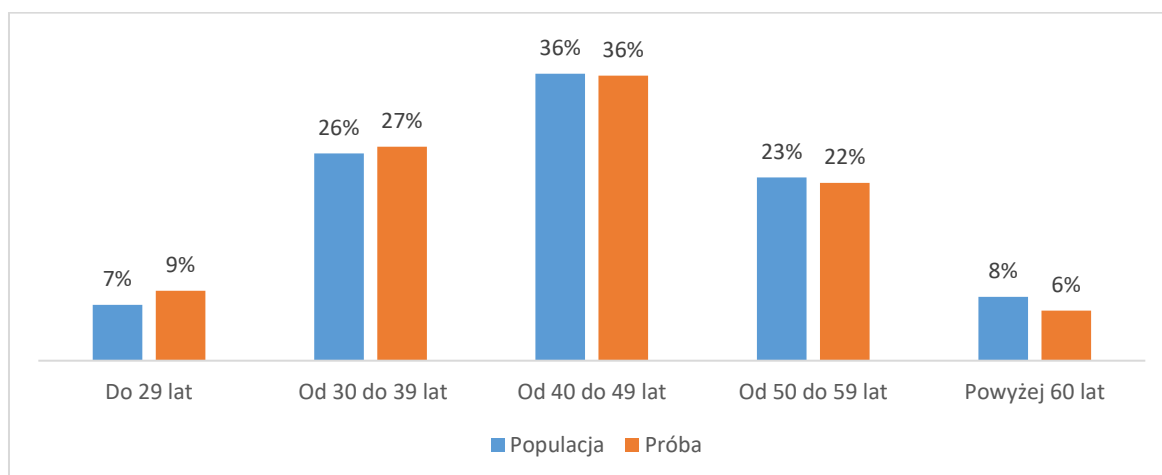
Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Wykres 2. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem płci respondentów.



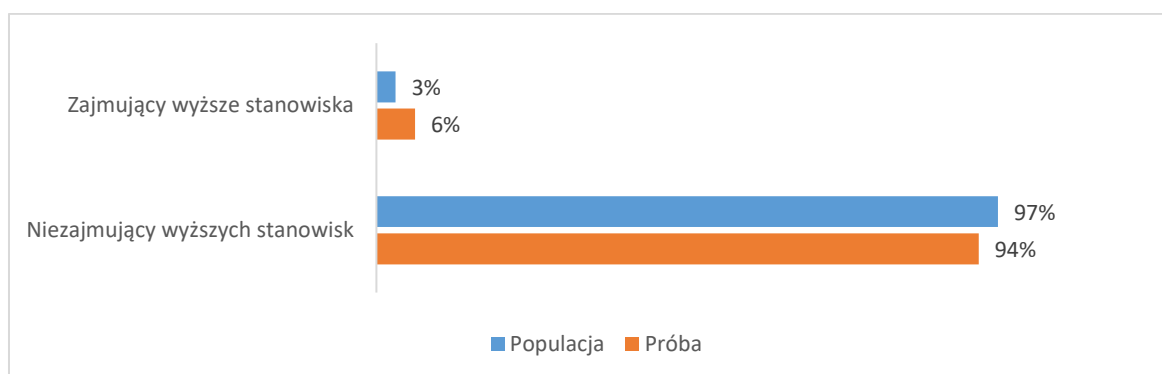
Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Wykres 3. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem wieku respondentów.



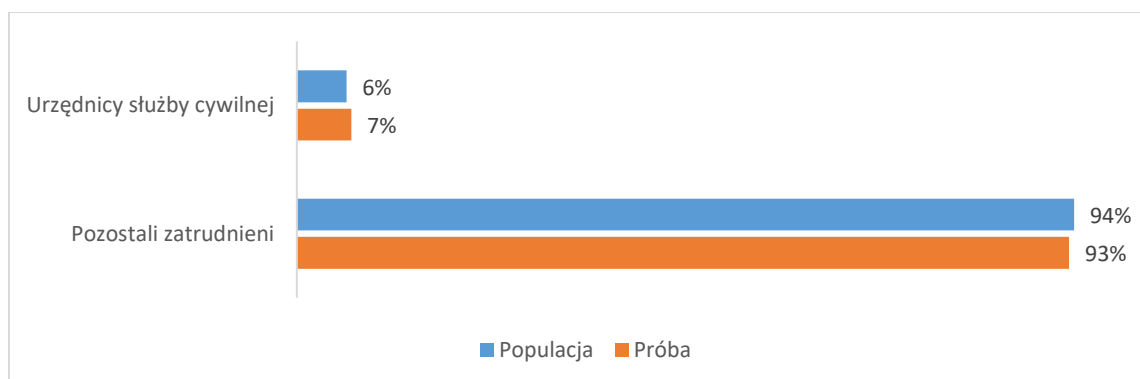
Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Wykres 4. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem rodzaju zajmowanych stanowisk przez respondentów.



Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Wykres 5. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem statusu zatrudnienia respondentów – podział na urzędników służby cywilnej i pozostałych zatrudnionych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Zagadnienia poruszane w badaniu ankietowym:

- znajomość zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej;
- kierowanie się tymi zasadami w rozwiązywaniu dylematów etycznych, jak i w bieżącej realizacji obowiązków służbowych przez członków korpusu, ich bezpośrednich przełożonych i kierownictwo urzędu (ang. tone from the top);
- uwzględnianie kwestii przestrzegania zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu w procedurach zarządzania zasobami ludzkimi (w tym przy ocenie okresowej, przyznawaniu nagród i awansów, rekrutacji do służby cywilnej, powołania na wyższe stanowiska);
- występowanie zjawisk niepożądanych;
- zapewnienie i funkcjonowanie procedur przeciwdziałania naruszeniom zasad i wspierania członków korpusu we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad, jak powołanie doradcy ds. etyki w urzędzie, mężów zaufania, procedura antymobbingowa, antydyskryminacyjna, antykorupcyjna itp.;
- skuteczność działań ww. procedur i mechanizmów w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu;
- dostęp do szkoleń z zakresu etyki (w tym w ramach służby przygotowawczej);
- postrzegana ocena uczciwości urzędu.

## PODSUMOWANIE NAJWAŻNIEJSZYCH WNIOSKÓW Z BADANIA

---

- **Biorąc pod uwagę wszystkie badane aspekty, na podstawie uzyskanych wyników badania, wskaźnik syntetyczny poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej można oszacować na poziomie 74%.**
- Badani członkowie korpusu bardziej pozytywnie oceniają swoją znajomość zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej, niż to, jaką znajomością tych zasad wykazują się ich współpracownicy. Taka tendencja jest widoczna również w innych obszarach objętych badaniem – **oceny dotyczące siebie kształtują się korzystniej niż te o innych.**
- **Ogółem znajomość zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej została oceniona bardzo dobrze, 86% respondentów w badaniu ankietowym wyraziło pozytywne opinie na ten temat,** przy czym wyraźnie lepsze opinie wyrażane były przez kobiety niż przez mężczyzn. Interesującym wnioskiem pozostaje również to, że członkowie korpusu w większym stopniu polegają na konkretnych przepisach, wytycznych itp., niż na swojej intuicji. Sygnalizuje to, że znane są im przepisy, regulacje czy wyjaśnienia dotyczące przedmiotowych zasad – na tyle, by ich rozumienie i stosowanie mogło być w większym stopniu oparte właśnie o konkretne zapisy, a nie tylko o wewnętrzne wyczucie, intuicję.

- W zakresie najważniejszych tematów związanych z niepożądanym zachowaniem w organizacji, najlepiej swoją wiedzę respondenci ocenili z obszaru działań o charakterze korupcyjnym. **Do zjawisk wciąż najbardziej nieostrych, co do których członkowie korpusu służby cywilnej mają najwięcej wątpliwości, jeśli chodzi o jego rozpoznawanie, należy mobbing.** Dodatkowo lepsze zrozumienie tego zjawiska występuje wśród osób młodszych i z najmniejszym stażem pracy w korpusie.
- **Przeszło 60% badanych potwierdza, że w ciągu ostatnich 3 lat uczestniczyło w szkoleniu z zakresu etyki** (w tym w ramach służby przygotowawczej). Zdecydowanie najmniejszy odsetek (30%) takich deklaracji odnotowano wśród członków korpusu pracujących w urzędach powiatowej administracji zespolonej (zwłaszcza niski w komendach powiatowych PSP). **Odsetek ten wyraźnie maleje wraz ze spadkiem liczby zatrudnianych członków korpusu w organizacji** (szczególnie: powiatowe inspektoraty weterynarii, komendy wojewódzkie PSP, wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego). Badania wskazują zatem, że to w ich strukturach w najmniejszym stopniu stosowane jest zalecenie szefa służby cywilnej dotyczące promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej, w zakresie szkoleń z etyki.
- W odniesieniu do oceny postawy przełożonych - najniżej została oceniona przez badanych kwestia ich konsekwencji w reakcjach na zachowania pracowników cechujące się brakiem etyki i uczciwości. 61% badanych uważa, że pracownicy w ich urzędzie ponoszą konsekwencje, jeśli zachowują się w sposób nieetyczny. Z drugiej jednak strony, 74% uważa, że ich bezpośredni przełożeni przestrzegają standardów etycznych przy podejmowaniu decyzji. Bardzo pozytywne opinie wyrażano odnośnie traktowania pracowników z szacunkiem przez kadrę kierowniczą – z opinią tą zgadza się 81% członków korpusu służby cywilnej. **Ogółem, widać, że im mniejsza liczba zatrudnianych osób z korpusu, tym korzystniejsze oceny w zakresie zachowania i postaw prezentowanych przez przełożonych.**
- Respondenci oceniając kwestie związane z prowadzoną w ich organizacjach polityką uczciwości, najrzadziej potwierdzali, że przy decyzjach dotyczących nagród (np. kwartalnych) zwraca się odpowiednią uwagę na przestrzeganie zasad służby cywilnej i zasad etyki (około połowa badanych zgodziła się z tym stwierdzeniem). Znacznie korzystniej przedstawiają się następujące opinie: **77% respondentów jest zdania, że ich bezpośredni przełożony aktywnie wspiera pracowników w przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki w korpusie służby cywilnej i 72% potwierdza, że pracownicy są w zadowalającym stopniu informowani o wszystkich aspektach polityki organizacyjnej dotyczącej uczciwości.** Podobnie, jak we wcześniejszym wniosku, **większy odsetek pozytywnych ocen prowadzonej polityki uczciwości w organizacji odnotowano wśród pracowników urzędów zatrudniających mniejszą liczbę członków korpusu. Najmniej korzystne opinie cechują kategorię ministerstw.**



**Lepsze oceny widoczne są także wśród pracowników z najkrótszym stażem pracy w służbie cywilnej.**

- **Ponad dwie trzecie członków korpusu służby cywilnej zapoznawało się z obowiązującymi w ich urzędach regulacjami/procedurami dotyczącymi przeciwdziałania korupcji.** Niemal taki sam odsetek odnotowano jeśli chodzi o przeciwdziałanie mobbingowi. Zdecydowanie najmniej powszechne wśród badanych są dokumenty związane z odpowiednim zachowaniem w sieci, przy czym szczególnie niskie odsetki odnotowano wśród pracowników urzędów centralnych i powiatowej administracji zespolonej. **Procedury w pozostałych obszarach (mobbing, dyskryminacja, korupcja) są najbardziej znane członkom korpusu w organizacjach Krajowej Administracji Skarbowej oraz w ministerstwach.**
- **Pozytywną ocenę działających w organizacji procedur przeciwdziałających naruszeniu zasad, wyraziła połowa badanych, spośród tych, którzy potwierdzili, że spotkali się z koniecznością uruchomienia jakiegokolwiek z takich procedur (9% badanych).**
- **Blisko 41% badanych potwierdziło, że pracownicy ich urzędu mają możliwość skorzystania ze wsparcia osoby, do której można zwrócić się w sytuacjach etycznie wątpliwych** (największy odsetek odnotowano wśród przedstawicieli ministerstw i KPRM). Co bardzo istotne, **podobna część (44%) reprezentantów całego korpusu służby cywilnej nie posiada wiedzy o tym, czy mają oni taką możliwość.** 15% badanych wskazało ze zdecydowaniem, że nie ma takiej osoby dostępnej dla pracowników ich organizacji. Natomiast, jeśli taka osoba jest, to w 94% przypadków pracownicy urzędu wiedzą, jak się z nią skontaktować. W 77% jest to osoba pełniąca swoją funkcję w strukturach urzędu – w pozostałych 23% jest to osoba z zewnątrz organizacji. Blisko 80% osób, które skorzystały ze wsparcia doradcy ds. etyki (lub innej osoby, pełniącej podobną funkcję), potwierdza, że kontakt z nią był pomocny.
- Funkcje doradców ds. etyki lub innych osób, z którymi można skonsultować sytuacje etycznie wątpliwe, nie są jeszcze dostatecznie rozpowszechnione, zwłaszcza w urzędach administracji zespolonej. Badania wskazują na potrzebę szerszego informowania na ten temat, ponieważ bardzo duża część członków korpusu nie wie nawet, czy mają oni się do kogo zwrócić w takich kwestiach.

## ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

---

### DZIAŁANIE SŁUŻBY CYWILNEJ W POLSCE

Funkcjonowanie korpusu służby cywilnej wynika wprost z zapisów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, jej artykułu 153, którego treść brzmi: „1. W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań

państwa, w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej. 2. Prezes Rady Ministrów jest zwierzchnikiem korpusu służby cywilnej.”<sup>5</sup>.

Działanie korpusu reguluje szczegółowo Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, która określa przede wszystkim, że tworzą go pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych w<sup>6</sup>:

- 1) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów;
- 2) urzędach ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów oraz urzędach centralnych organów administracji rządowej;
- 3) urzędach wojewódzkich oraz innych urzędach stanowiących aparat pomocniczy terenowych organów administracji rządowej podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej,
  - 1) Krajowej Informacji Skarbowej i izbach administracji skarbowej;
- 4) komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, chyba że odrębne ustawy stanowią inaczej,
  - 1) Centralnym Biurze Śledczym Policji,
  - 2) Biurze Spraw Wewnętrznych Policji,
    - 1) Centralnym Biurze Zwalczania Cyberprzestępczości,
    - 2) Centralnym Laboratorium Kryminalistycznym Policji,
  - 3) Biurze Spraw wewnętrznych Straży Granicznej;
- 5) Biurze Nasiennictwa Leśnego;
- 6) jednostkach budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej.

Korpus służby cywilnej tworzą także powiatowi i graniczni lekarze weterynarii oraz ich zastępcy.

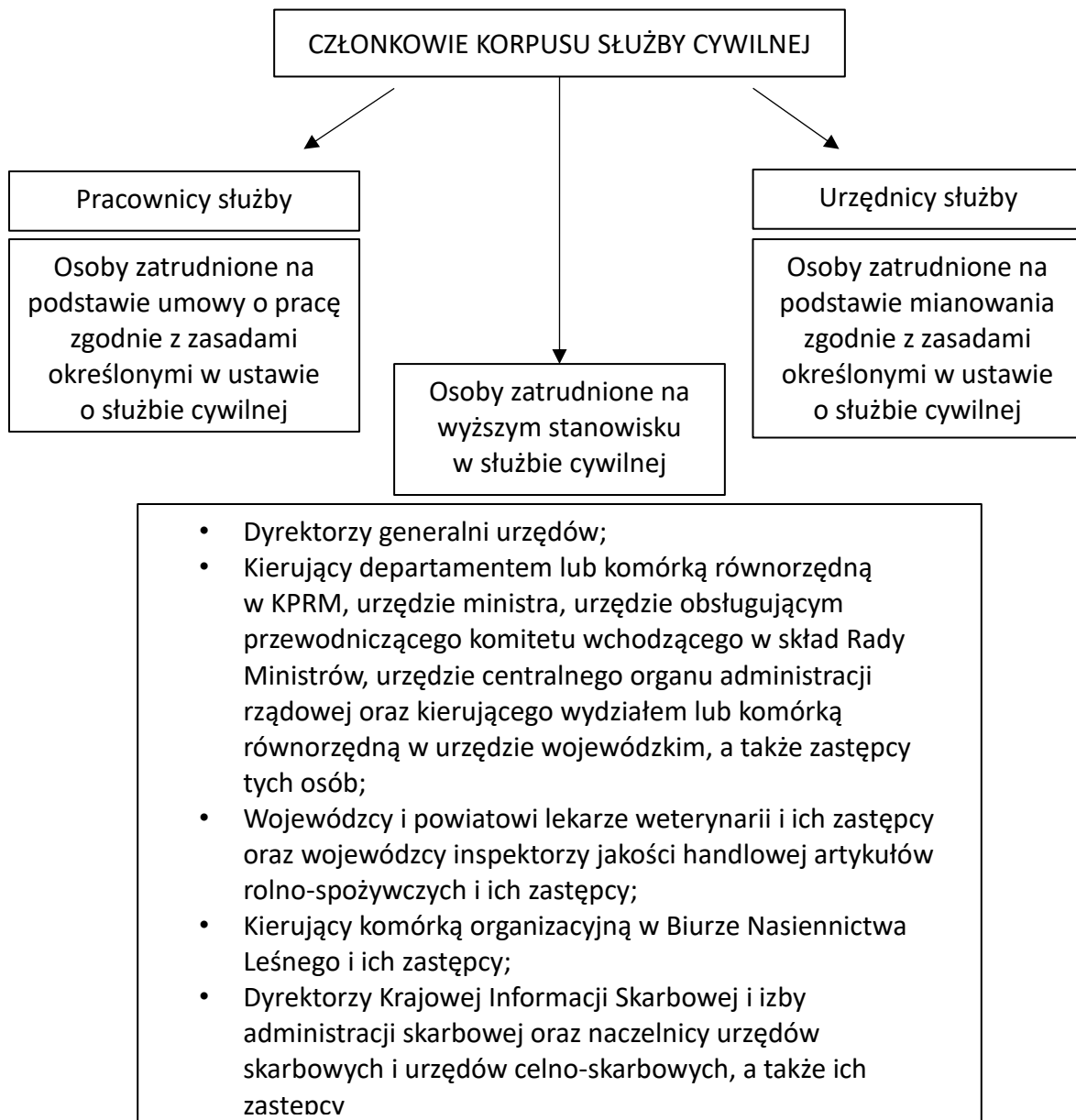
Strukturę członków korpusu służby cywilnej, pod względem statusu ich zatrudnienia przedstawia poniższy schemat.

---

<sup>5</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Art. 153.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, Art. 2.1 (Dz.U. 2021 poz. 1233).

Rysunek 1. Schemat struktury korpusu służby cywilnej pod względem rodzaju zatrudnienia jej członków.



Ustawa o służbie cywilnej określa także podstawowe obowiązki członka korpusu służby cywilnej, w brzmieniu<sup>7</sup>:

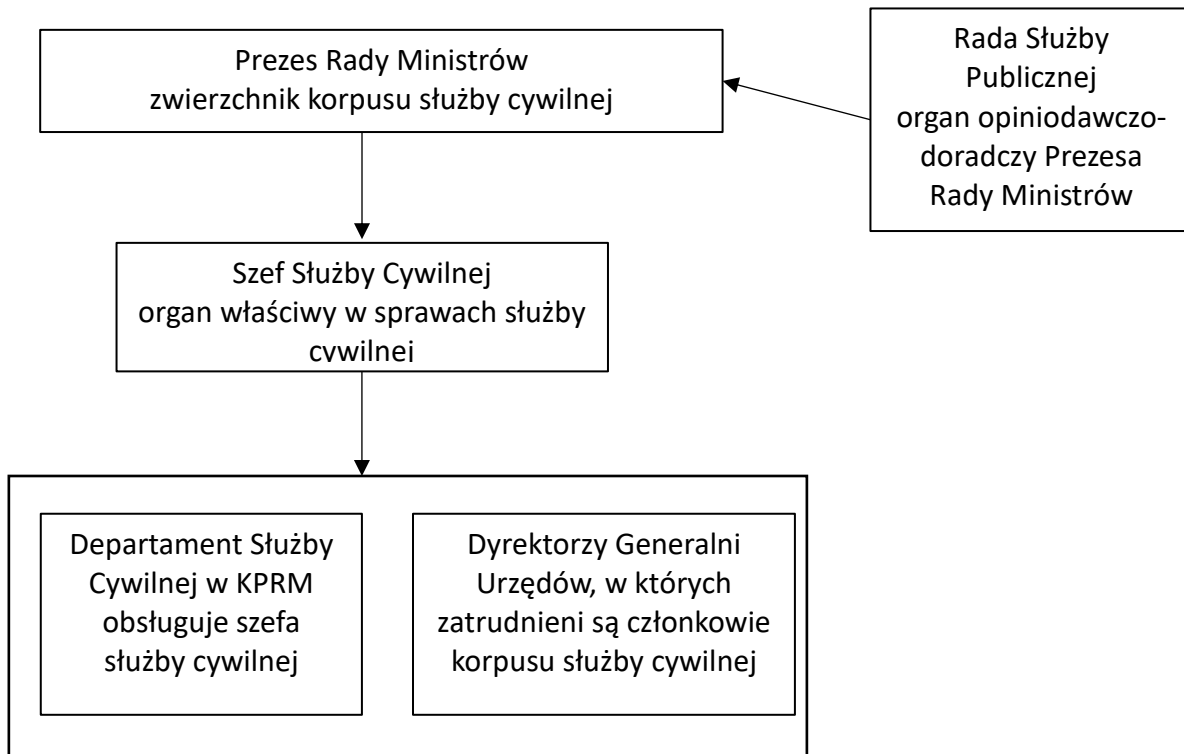
- 1) przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
- 2) chronić interesy państwa oraz prawa człowieka i obywatela;
- 3) racjonalnie gospodarować środkami publicznymi;
- 4) rzetelnie i bezstronnie, sprawnie i terminowo wykonywać powierzone zadania;
- 5) dochowywać tajemnicy ustawowo chronionej;
- 6) rozwijać wiedzę zawodową;

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, Art. 76.1.

7) godnie zachowywać się w służbie oraz poza nią.

Do realizacji niniejszego badania niezbędne było też zapoznanie się ze strukturą zarządzania korpusem służby cywilnej, której zależności przedstawiono poniżej.

Rysunek 2. Schemat struktury zarządzania korpusem służby cywilnej.



#### CHARAKTERYSTYKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ

Podstawowe dane dotyczące tego, jak wygląda służba cywilna w liczbach znajdują się w sprawozdaniach szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby. Aktualne w momencie realizacji badania odnosi się do 2020 roku. Na podstawie jego treści można wyróżnić kilka najważniejszych informacji, opisujących charakterystykę korpusu:

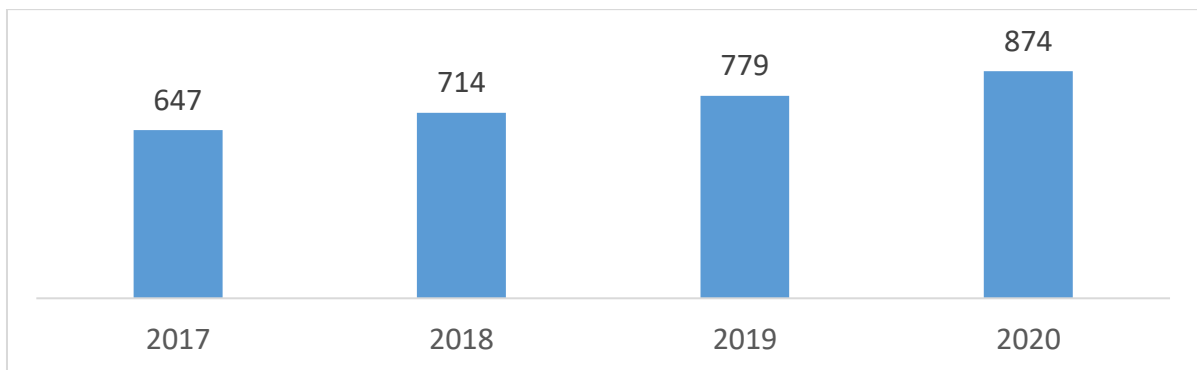
- liczba urzędów: 1830,
- zatrudnienie: 118 885 (przeciętne zatrudnienie w etatach),
- liczba urzędników służby cywilnej: 7 659 (w etatach),
- struktura zatrudnienia według płci: 71% kobiet i 29% mężczyzn,
- zatrudnienie osób z niepełnosprawnością: 4,7%,
- wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść): 9,3%,
- przeciętne wynagrodzenie całkowite brutto: 6 879 zł,
- przeciętne wydatki na szkolenia: 252 zł w przeliczeniu na jedną osobę,
- średnia liczna kandydatów na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami: 10.

Ze wspomnianego sprawozdania za rok 2020 warto także wyróżnić kilka spostrzeżeń, odnoszących się do tematyki niniejszego badania. Należą do nich poniższe kwestie:

- obserwuje się stały wzrost świadomości etycznej dyrektorów generalnych/kierowników urzędów;
- coraz więcej dyrektorów generalnych/kierowników urzędów wspiera pracowników w sytuacjach etycznie wątpliwych lub trudnych;
- odnotowuje się spadek liczby osób przeszkolonych z etyki.

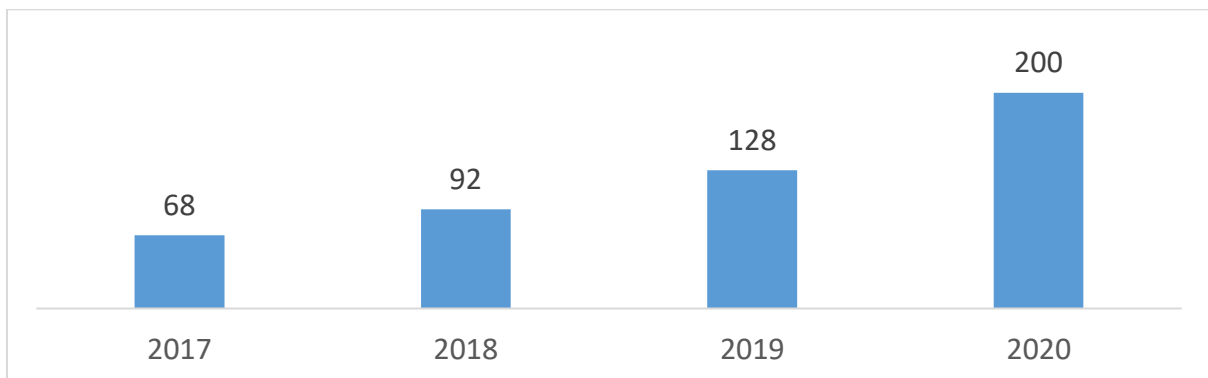
Na podstawie porównanych sprawozdań szefa służby cywilnej z lat 2017-2020 warto także przedstawić poniższe dane.

Wykres 6. Liczba urzędów, w których etyka jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.



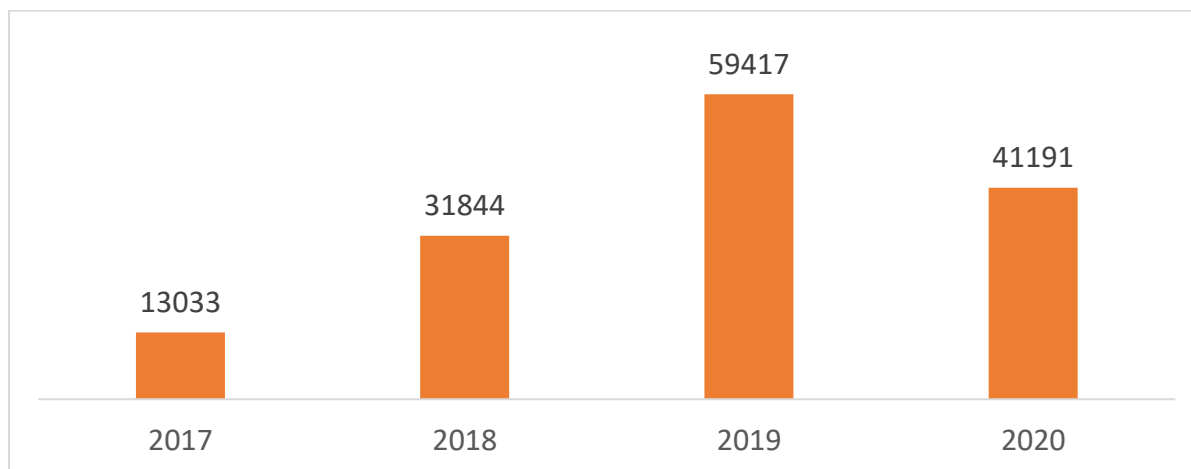
Źródło: Sprawozdania szefa służby cywilnej za lata 2017-2020

Wykres 7. Liczba urzędów, w których funkcjonuje doradca ds. etyki. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.



Źródło: Sprawozdania szefa służby cywilnej za lata 2017-2020.

Wykres 8. Liczba członków korpusu przeszkolonych z etyki. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.



Źródło: Sprawozdania szefa służby cywilnej za lata 2017-2020.

Tabela 2. Dane dotyczące realizacji zaleceń szefa służby cywilnej w urzędach. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.

	Ogółem w 2020	Dynamika względem 2019 r.	Dynamika względem 2017 r.
Liczba urzędów, w których etyka jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej	874	+12%	+35%
Liczba urzędów, w których funkcjonuje doradca ds. etyki	200	+56%	+194%
Liczba członów korpusu przeszkolonych z etyki	41 191	-31%	+216%
W tym w ramach szkoleń stacjonarnych	8 108	-41%	

Źródło: Sprawozdania szefa służby cywilnej za lata 2017-2020.

KWESTIA PRZESTRZEGANIA ZASAD SŁUŻBY CYWILNEJ ORAZ ZASAD ETYKI KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ  
UJMOWANA W DOKUMENTACH

Prezes Rady Ministrów określa, w drodze zarządzenia<sup>8</sup>, wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej. Dotyczy ono dwóch obszarów:

- wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej, w tym:
  - zasada legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej,
  - zasada ochrony praw człowieka i obywatela,
  - zasada bezinteresowności,
  - zasada jawności i przejrzystości,
  - zasada dochowania tajemnicy ustawowo chronionej,
  - zasada profesjonalizmu,
  - zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania,
  - zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi,
  - zasada otwartości i konkurencyjności naboru;
- zasad etyki korpusu służby cywilnej:
  - zasada godnego zachowania,
  - zasada służby publicznej,
  - zasada lojalności,
  - zasada neutralności politycznej,
  - zasada bezstronności,
  - zasada rzetelności.

Nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej czuwa szef służby cywilnej. W tym celu:

- podejmuje działania informacyjno-promocyjne o charakterze prewencyjnym,
- podejmuje działania monitorujące przestrzeganie obowiązków i zasad,
- reaguje w przypadku sygnałów o ich możliwym naruszeniu.

Działania te, realizowane we współpracy z dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów, w których zatrudnieni są członkowie korpusu służby cywilnej, mają przyczynić się do budowy i wzmocnienia kultury uczciwości w korpusie.

Bardzo ważnym dokumentem w kontekście uczciwości w służbie publicznej jest Rekomendacja Rady Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Warto zwrócić

---

<sup>8</sup> Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej

uwagę na zawarte w niej zalecenia w kontekście kultury. Rada „zaleca, aby Sygnatariusze pielęgnowali kulturę uczciwości w służbie publicznej”<sup>9</sup>. W tym celu powinno się:

- promować obejmującą całe społeczeństwo kulturę uczciwości w służbie publicznej, w partnerstwie z sektorem prywatnym, społeczeństwem obywatelskim i poszczególnymi osobami;
- inwestować w przewodzenie w uczciwości, aby demonstrować zaangażowanie organizacji sektora publicznego na rzecz uczciwości (szczególnie ważne jest włączenie przewodzenia w uczciwości do profilu kadry zarządzającej na wszystkich szczeblach organizacji oraz wspieranie jej członków w ich roli jako przywódców etycznych);
- wspierać tworzenie merytorycznego, profesjonalnego sektora publicznego działającego zgodnie z wartościami służby publicznej i dobrego rządzenia;
- zapewniać funkcjonariuszom publicznym wystarczającą ilość informacji, szkoleń, wytycznych i udzielanych w odpowiednim czasie porad w odniesieniu do stosowania standardów uczciwości w służbie publicznej w miejscu pracy;
- wspierać otwartą kulturę organizacyjną w sektorze publicznym, odpowiadającą na obawy związane z uczciwością.

#### DZIAŁANIA SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

---

#### Zalecenia w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej

---

Powyżej przywołany dokument Rady OECD był inspiracją dla szefa służby cywilnej do opracowania zalecenia w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej<sup>10</sup>.

Zakłada ono:

- uwzględnienie w programie służby przygotowawczej szkoleń z zakresu etyki i uczciwości, przy czym udział w szkoleniu etycznym powinien być obowiązkowy dla wszystkich osób po raz pierwszy podejmujących pracę w służbie cywilnej;
- włączenie szkolenia z zakresu etyki i uczciwości do listy szkoleń powszechnych w urzędzie, jako szkolenia obowiązkowego: co 3-4 lata dla wszystkich członków korpusu (zajmujących i niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej – różne programy szkoleń);
- prowadzenie regularnej (nie rzadziej niż raz na 2-3 lata) anonimowej samooceny uczciwości organizacji wśród jej pracowników;

---

<sup>9</sup> Rekomendacja Rady Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), dotycząca uczciwości w służbie publicznej.

<sup>10</sup> <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/zalecenie-szeffa-sluzby-cywilnej>.



- informowanie szefa służby cywilnej o działaniach podejmowanych w roku ubiegłym na rzecz budowania kultury uczciwości w urzędzie, w tym o działaniach wynikających z przedmiotowego zalecenia szefa służby cywilnej.

#### Funkcja doradców ds. etyki

---

Szef służby cywilnej zainicjował również w lipcu 2017 roku prace zespołu doradców ds. etyki - zatrudnionych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich.

Określił przy tym główne założenia dotyczące działalności zespołu:

- networking, w tym utworzenie sieci ekspertów/praktyków zajmujących się zagadnieniami dot. etyki w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich;
- wymiana informacji i wzajemna inspiracja, w szczególności na temat działań z zakresu promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej;
- opiniowanie dokumentów szefa służby cywilnej w zakresie etyki, np. zakresu informacji zbieranych w ramach sprawozdawczości dyrektorów generalnych/kierowników urzędów w zakresie służby cywilnej; ponadto analizowanie sprawozdań szefa służby cywilnej w zakresie dotyczącym etyki i uczciwości w służbie cywilnej, wyciąganie z nich wniosków, proponowanie działań szefa służby cywilnej itp.
- zwiększanie wiedzy na temat zasad i umiejętności doradców, w tym wiedzy na temat zasad służby cywilnej i zasad etyki poprzez m.in.:
  - wspólną próbę wyjaśniania wątpliwości wynikających ze stosowania Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej,
  - analizowanie wybranych rozstrzygnięć Wyższej Komisji Dyscyplinarnej; ponadto rozwijanie kompetencji niezbędnych w pełnieniu funkcji doradcy.

Dzięki pracy Zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej powstało Zalecenie szefa służby cywilnej w sprawie standardów pracy doradcy ds. etyki. Zalecenie zostało przekazane w 2020 r. dyrektorom generalnym i kierownikom urzędów.

Standardy pracy doradcy ds. etyki są obecnie kierunkowskazem dla:

- dyrektorów generalnych/kierowników urzędów w zakresie sposobu organizacji funkcji doradcy w urzędzie i zasobów, jakie organizacja powinna takim osobom zapewnić, by skutecznie realizowali powierzone im zadania;
- doradcy w zakresie tego, co leży w jego kompetencjach, wytyczną nt. obowiązków jakie pracownik bierze na siebie wraz z przyjęciem funkcji doradcy ale również praw jakie mu w ramach pełnionej funkcji przysługują oraz
- pracowników urzędu w zakresie wsparcia, jakie doradca może im udzielić.

W dokumencie znajdują się ogóle zasady, które mówią jak powinien funkcjonować doradca w urzędzie, w tym:

- kim jest doradca ds. etyki;
- jaki jest cel powoływania takiej funkcji w urzędzie;
- jaki jest rekomendowany sposób wyboru pracownika do pełnienia funkcji doradcy;
- co może być podstawą do odwołania doradcy z pełnionej funkcji;
- jakie są rekomendowane zadania, które mogą być powierzone doradcy do realizacji w ramach pełnionej funkcji;
- jakie są prawa i obowiązki doradcy;
- jakie są obowiązki dyrektora generalnego / kierownika urzędu, aby doradca mógł skutecznie wykonywać powierzone mu zadania.

Zalecenie szefa służby cywilnej w sprawie standardów pracy doradcy ds. etyki określa, że doradca wspiera dyrektora generalnego / kierownika urzędu w budowie i promocji kultury uczciwości w urzędzie. Realizuje ten cel w szczególności poprzez doradzanie pracownikom urzędu jak właściwie rozumieć i przestrzegać zasady służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej. Ponadto:

- w zakresie zadań, związanych z pełnioną funkcją, doradca podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu/kierownikowi urzędu;
- doradca zapewnia pracownikowi, który zwraca się do niego:
  - poradę, która nie ma charakteru opinii prawnej,
  - anonimowość i poufność przekazywanych informacji, z zastrzeżeniem tych, których obowiązek ujawnienia wynika bezpośrednio z przepisów prawa;
- doradca stara się doradzić pracownikowi wedle swych najlepszych intencji i wiedzy; nie podejmuje za pracownika decyzji, ani nie odpowiada za te, które on podjął lub podejmie;
- doradca może otrzymywać dodatek zadaniowy lub nagrodę z funduszu nagród za wykonywanie zadań związanych z pełnieniem funkcji.

W powyższym zakresie ważne jest także, że dyrektor generalny / kierownik urzędu ma obowiązek umożliwić doradcy skuteczną realizację jego zadań. Zapewnia mu w szczególności:

- miejsce, w którym może on swobodnie i poufnie prowadzić rozmowy z pracownikami,
- informacje niezbędne do wykonywania zadań,
- rozwój i doskonalenie kompetencji w zakresie wykonywania zadań.

Szef służby cywilnej udostępnia opisy dobrych praktyk<sup>11</sup>, dotyczących działań realizowanych w celu budowy i wzmacniania kultury uczciwości wśród członków korpusu służby cywilnej. Są to przykłady konkretnych przedsięwzięć, jakie wdrażać mogą dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów. Wśród nich wyróżnione zostały następujące działania.

- **Anonimowa samoocena kultury uczciwości w służbie cywilnej.**  
Prowadzenie anonimowej samooceny kultury uczciwości jest jedną z czterech rekomendacji, które szef służby cywilnej skierował do dyrektorów generalnych/kierowników urzędów w zaleceniu szefa służby cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej. W załączeniu do dokumentu kierujący organizacją otrzymali, jako inspirację, przykładowy formularz do prowadzenia samooceny kultury uczciwości wśród pracowników oraz dodatkowo - gotowy plik do analizy zebranych (za pomocą załączonego formularza) danych. Jednocześnie, udostępniono także przykładowe opisy, w jaki sposób realizowana była samoocena w kilku urzędach, które pomoc mają w skutecznym przeprowadzeniu takiego działania.
- **Powołanie doradcy ds. etyki.**  
Doradca to pracownik urzędu, któremu ufają pozostali pracownicy i zwracają się do niego w sytuacjach etycznie wątpliwych - takich, w których nie wiedzą, jak się zachować. Doradca to także „prawa ręka” kierownika urzędu w upowszechnianiu zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej. Ułatwia on pracownikom ich poznanie, zrozumienie i stosowanie. Ponadto, dobrą praktyką jest wybór doradcy w tajnych wyborach przez samych pracowników. Funkcja doradcy wiąże się ze szczególnymi kompetencjami i obowiązkami, dlatego zgoda pracownika na jej pełnienie jest wyjątkowo ważna. Co więcej, doradca ds. etyki nie otrzymuje dodatkowego wynagrodzenia za wykonywanie zadań związanych z pełnieniem tej funkcji.
- **Promocja zasad w urzędzie**, w tym prowadzenie działań, które służą temu, aby:
  - przypomnieć, jakie zasady obowiązują w urzędzie i poza nim,
  - wyjaśnić znaczenie zasad i to, jak je stosować w konkretnych sytuacjach, z którymi członkowie korpusu mają lub mogą mieć do czynienia,
  - zachęcać do lektury Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, które ma pomagać członkom korpusu w trudnych sytuacjach, np. kiedy mają oni wątpliwości etyczne.

---

<sup>11</sup> Można o nich przeczytać na stronie serwisu służby cywilnej w zakładce „Etyka w Urzędzie” pod adresem: [Dobre praktyki - serwis służby cywilnej - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](http://www.gov.pl)

Ponadto, aby upowszechnić standardy uczciwości w urzędach, wykorzystuje się m.in. plakaty, wygaszacze ekranu komputera (które wyświetlają np. informacje na temat wybranej zasady), tablice informacyjne w urzędach, banery, zakładki do książek, drukowane kalendarze.

Przykładem dobrej praktyki w tym zakresie jest zorganizowany w 2019 roku przez zespół doradców etycznych KPRM konkursu „Zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej oczami pracowników i ich rodzina – etyka artystycznie”.

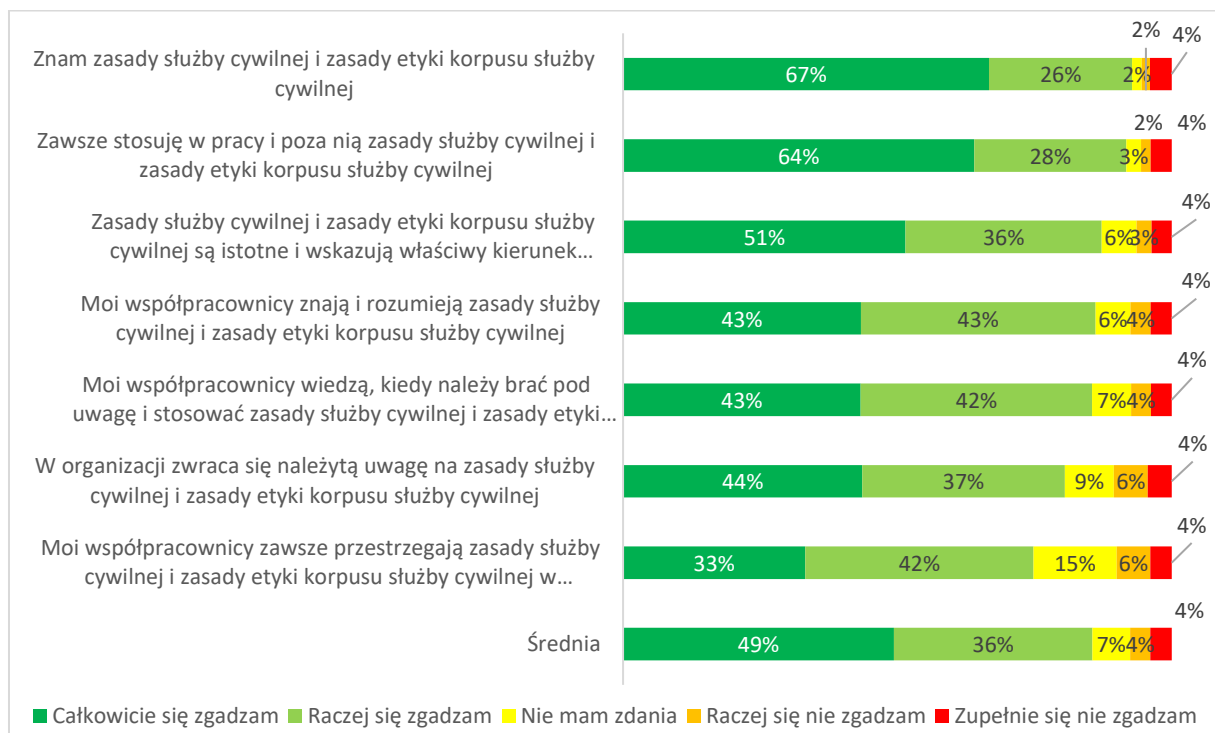
## WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH I ILOŚCIOWYCH

---

### ZNAJOMOŚĆ I STOSOWANIE ZASAD SŁUŻBY CYWILNEJ I ZASAD ETYKI KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ

Średnio **86% respondentów w badaniu ankietowym wyraziło pozytywne opinie na temat znajomości i stosowania zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej**. Jest to najważniejszy ogólny wynik, od którego należy zacząć prezentowanie oraz omawianie generalnej oceny wskazanego w tym podrozdziale zagadnienia. W omawianym obszarze spytano badanych o to, w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami, które dotyczą znajomości i stosowania wymienionych zasad przez nich samych, a także przez współpracowników oraz ogółem, w ich organizacji. Wyniki w tym zakresie przedstawia poniższy wykres. Widoczne są na nim odsetki wskazań odpowiedzi opisujące stopień, w jakim badani zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Ostatni słupek podsumowuje wyniki, pokazując średnie odsetki odpowiedzi każdego rodzaju, dla wszystkich wyróżnionych stwierdzeń.

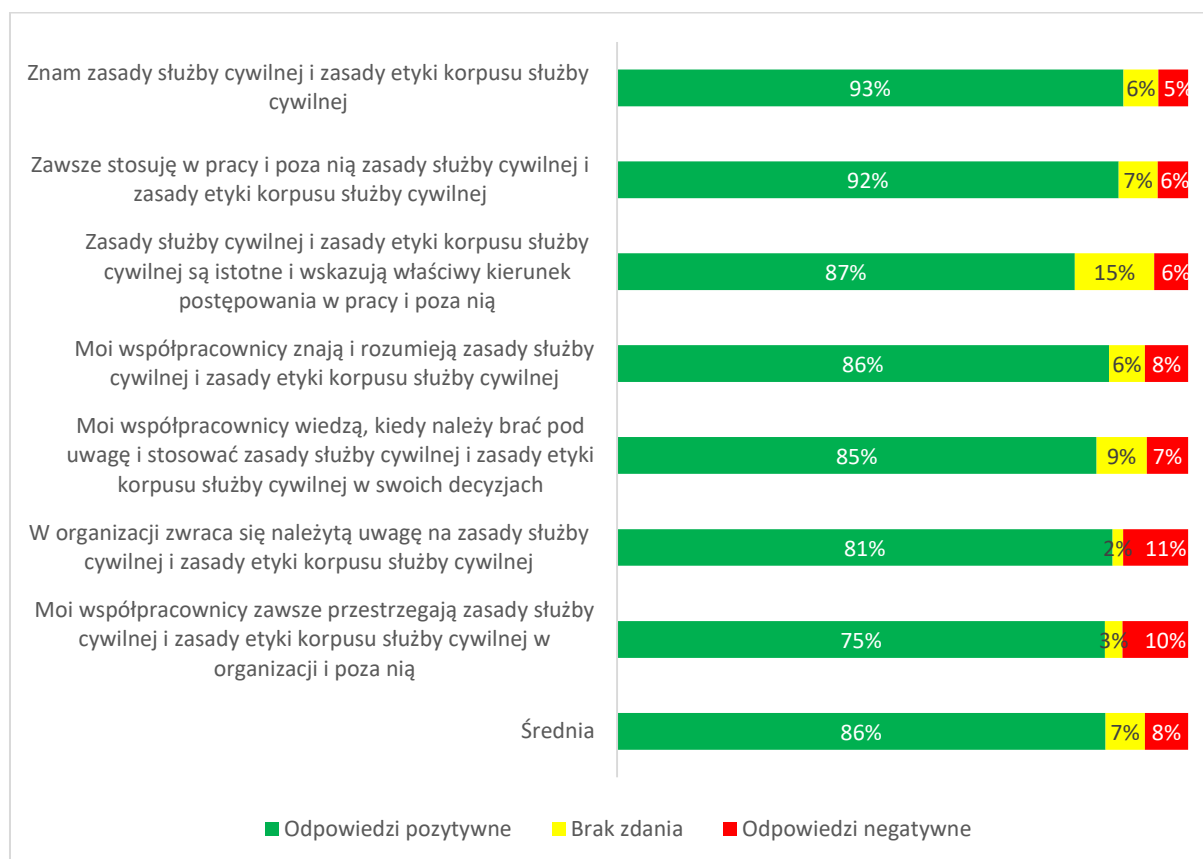
Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Powyższe wyniki można przedstawić także w uproszczonej wersji, wskazując na łączne odsetki wszystkich odpowiedzi pozytywnych oraz negatywnych.

Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.

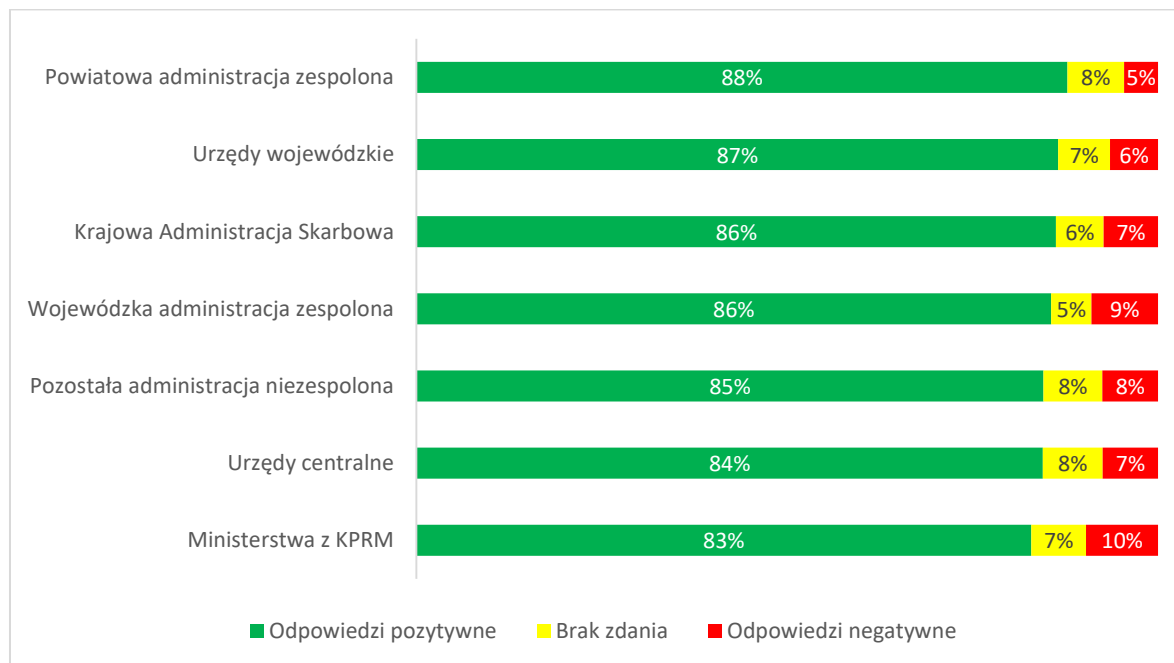


Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Odpowiedzi pozytywne to „całkowicie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”. Natomiast odpowiedzi negatywne to „raczej się nie zgadzam” i „zupełnie się nie zgadzam”. Średnia z odpowiedzi pozytywnych w omawianym obszarze wynosi 86%, co obrazuje ogólną pozytywną ocenę znajomości i stosowania zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej.

Na wykresie zamieszczonym poniżej przedstawiono natomiast średnie odsetki odpowiedzi w omawianym obszarze, jakie wskazywali respondenci reprezentujący poszczególne kategorie urzędów (zobacz Wykres 11). Obserwujemy na jego podstawie, że znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej oraz etyki została najkorzystniej oceniona w urzędach powiatowej administracji zespolonej (średnio 88% badanych z tej grupy organizacji zaznaczała, że zgadza się ze stwierdzeniami wskazującymi na znajomość i przestrzeganie zasad w ich urzędzie). Najmniej pozytywne odpowiedzi odnotowano wśród respondentów z kategorii ministerstw, w której znalazła się także KPRM (średnio 83% odpowiedzi pozytywnych) – co nadal pozostaje wynikiem korzystnym.

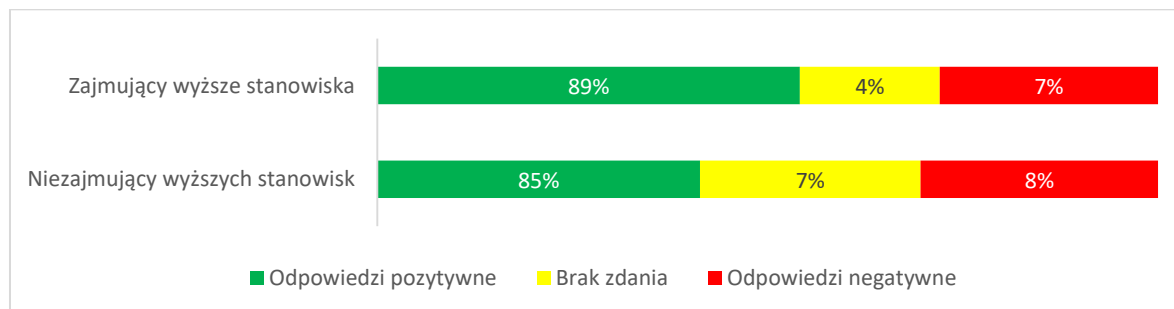
Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Większy odsetek pozytywnych odpowiedzi w omawianym obszarze charakteryzuje osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej (zobacz Wykres 12). Średnio 89% z nich pozytywnie oceniło znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej w swoich organizacjach.

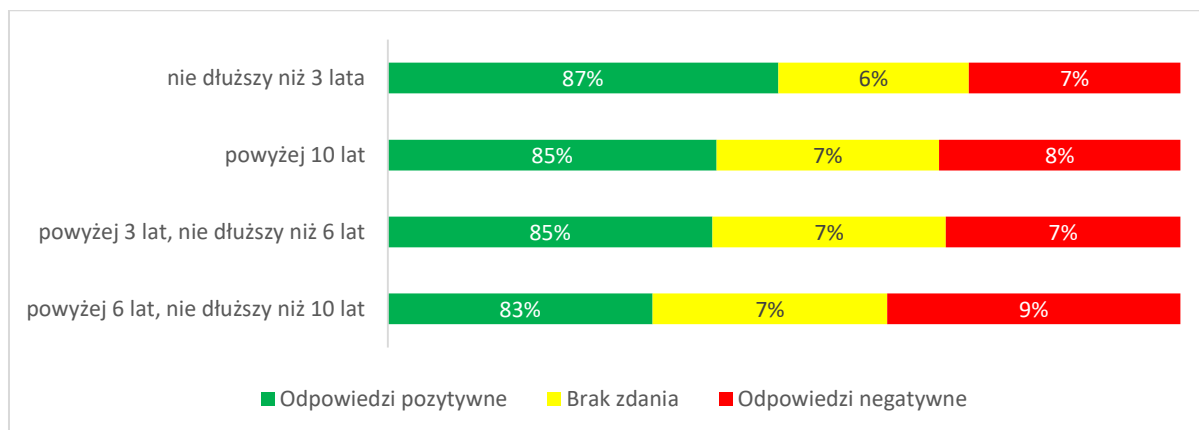
Wykres 12. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na rodzaj zajmowanych stanowisk przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Z kolei biorąc pod uwagę długość stażu pracy respondentów w służbie cywilnej, widzimy, że największy odsetek pozytywnych ocen odnośnie do omawianego obszaru wyrazili badani, którzy nie pracują w niej dłużej niż 3 lata (zobacz Wykres 13).

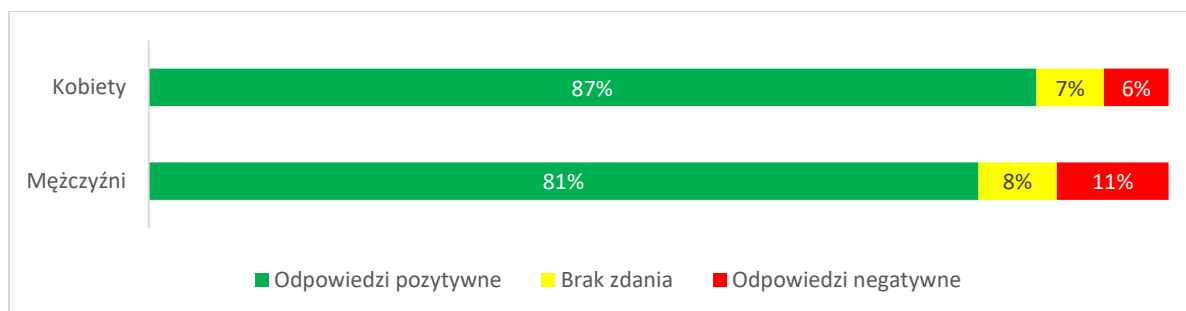
Wykres 13. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na długość stażu w służbie cywilnej respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Pewne różnice zauważono także, jeśli chodzi o płeć badanych, którzy oceniali znajomość i stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej w swoich organizacjach (zobacz Wykres 14). Z poniższego wykresu wynika, że kobiety w większym stopniu zaznaczały korzystne odpowiedzi niż mężczyźni.

Wykres 14. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział ze względu na płeć respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Badania jakościowe w pogłębiony sposób omawiały zagadnienia związane z przedmiotowym obszarem. Biorący udział w wywiadach o tym charakterze wypowiedzieli się na tematy dotyczącej znajomości i stosowania zasad służby cywilnej oraz etyki, który również wskazuje



na pozytywne oceny. Wyżej przedstawione wyniki badania ilościowego potwierdziły zatem zgromadzone wcześniej opinie podczas wywiadów jakościowych. Biorąc pod uwagę wyniki wszystkich zrealizowanych badań, warto zwrócić uwagę na kilka najważniejszych spostrzeżeń. Opisano je poniżej.

Przede wszystkim, respondenci w wywiadach jakościowych byli zgodni co do tego, że znajomość zasad służby cywilnej i etyki jest bardzo ważna w ich codziennej pracy, bez względu na zajmowane stanowisko. Ponadto, zdaniem niektórych badanych, znajomość tych zasad powinno się co jakiś czas odświeżać. Warto w tym miejscu przypomnieć zalecenie szefa służby cywilnej, które jasno mówi o tym, że do listy szkoleń powszechnych w urzędach, jako szkolenia obowiązkowe powinno włączać się szkolenia z zakresu etyki i uczciwości, co 3-4 lata dla wszystkich członków korpusu służby cywilnej.

Poniżej zacytowany fragment wywiadu jakościowego obrazuje opisywany wniosek z badania.

„Moderator: A jak pani myśli, jak ważna jest znajomość tych zasad przez wszystkich członków korpusu?”

Respondent: Bardzo ważna, bo na podstawie tych zasad tak naprawdę działamy i funkcjonujemy w organizacji, każdy z nas pracuje co prawda w innej komórce i ma do wykonania inne zadania, ale zasady są jednakowe dla wszystkich i czy to jest zasada przejrzystości, jawności, transparentności, tego wszystkiego to się tak naprawdę odnajduje pracownik na każdym stanowisku, w każdej komórce, więc bez wątplenia to wszyscy muszą się z tym zapoznać, okresowo sobie to nawet we własnym zakresie przypominać sam dla siebie, bo to jest tak naprawdę bardzo ważne.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 23, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

W nawiązaniu do powyższego cytatu, warto podkreślić, że zdaniem badanych w wywiadach pogłębionych, ważne jest przypominanie o zasadach co jakiś czas – przy czym nie o wszystkich na raz, a raczej w formie okresowego naświetlania pewnych tematów, pogłębiania konkretnych obszarów zagadnień. Jak zostanie to opisane jeszcze w dalszej części raportu, przykładami takich kwestii wymagających przypomnienia w kontekście odpowiedniego zachowania według zasad, jest udział w mediach społecznościowych czy też zagadnienie upolityczniania. Pogłębiając wspomniany tu wątek, respondenci z grupy członków korpusu niezajmujących wyższych stanowisk wskazywali, że informacje takie są im przekazywane coraz częściej. Najczęstszą formą przekazu w strukturach urzędów jest podejście kaskadowe, „z góry na dół”, od kierownictwa poprzez kierujących poszczególnymi komórkami do pracowników. Hierarchiczność przekazywania informacji potwierdzana była także przez dyrektorów generalnych i kierowników urzędów, wśród których jednak

zauważono również, że równolegle do tego rodzaju działań warto prowadzić komunikację bezpośrednią kierownictwa urzędu z jego pracownikami.

Rozmówcy w wywiadach jakościowych często podkreślali, że etyka indywidualna w dużym stopniu łączy się z zawodową. Postawa członka korpusu służby cywilnej zależna jest od jego cech osobistych, usposobienia, tego, jakimi zasadami kieruje się także w życiu prywatnym. Pod tym względem, nie da się dokonać rozdziału – osoba pracująca w służbie cywilnej, znająca i kierująca się jej zasadami, a także zasadami etyki, musi je respektować nie tylko w sferze zawodowej, ale także poza nią.

„Respondent: Nie jest tak, że można być innym człowiekiem poza pracą, a innym pracując, więc pewne predyspozycje do tej pracy trzeba mieć przed przystąpieniem.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 15, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

Powyższe opinie znalazły swoje zdecydowane potwierdzenie w wynikach badania ankietowego, w których **87% badanych wskazało, że zgadza się z tym, że zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej są istotne i wskazują właściwy kierunek postępowania w pracy i poza nią** (zobacz Wykres 10).

Warto dodać, że w wywiadach jakościowych pojawiły się sygnały wskazujące na pewien stopień intuicyjnego rozumienia tych zasad wśród przedstawicieli służby cywilnej. Spostrzeżenie to obrazuje poniższy cytat.

„Respondent: Na ten moment je się pamięta jak się ich uczy, a później się zapomina, więc to jest bardziej intuicyjne i na zasadzie uczciwości takiej ogólnej człowieka niż pamiętania z rozporządzenia, z książki, że taki jest wykaz zasad. [...] Tak stricte znajomość samych zasad, tak literalnie, to pewnie jest skromna. Myślę, że to jest właśnie traktowane tak intuicyjnie. [...] Myślę, że połowy z nich to po prostu nie pamiętamy. Pomimo tego, że wiszą na tabliczce przy wejściu, to nie zagląda się tam.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 12, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

W związku z powyższym, w badaniu ankietowym postanowiono sprawdzić tę kwestię. Jego wyniki wykazały, że **członkowie korpusu w większym stopniu polegają na konkretnych zapisach niż na swojej intuicji**, jeśli chodzi o rozumienie zasad służby cywilnej i etyki – co wskazuje na znajomość wyjaśnień dot. tych zasad. Wyniki badania wskazujące na powyższy wniosek przedstawiono w poniższej tabeli. Dotyczą one odsetek odpowiedzi respondentów, którzy na skali zaznaczali na czym oparte jest ich rozumienie zasad: bardziej na znajomości zapisów czy bardziej na intuicji. Dodatkowo pytano także o to, jak w opinii badanych kwestia ta przedstawia się w stosunku do ich współpracowników w urzędzie. W tym pierwszym

przypadku (czyli oceniając samych siebie) 65% zaznaczyło ocenę wskazującą na przewagę znajomości zapisów, natomiast w odniesieniu do współpracowników odnotowano 57% takich wskazań.

Tabela 3. Odsetki odpowiedzi na pytanie: "Na czym w większym stopniu oparte jest rozumienie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu cywilnej?". Ogółem, wszyscy pytani.

		Ja		W urzędzie	
Przewaga intuicji	1	1,5%	11,6%	1,9%	15,7%
	2	0,6%		1,5%	
	3	1,9%		2,2%	
	4	3,8%		5,0%	
	5	3,7%		5,1%	
	6	23,9%	23,9%	27,4%	27,4%
Przewaga znajomości zapisów	7	9,8%	64,6%	11,0%	56,9%
	8	16,3%		15,2%	
	9	17,9%		15,0%	
	10	11,2%		8,6%	
	11	9,3%		7,2%	

Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

## SZKOLENIA

W obszarze etyki i znajomości zasad służby cywilnej ważny element budowania świadomości członków korpusu stanowią szkolenia. Są one jednym z podstawowych narzędzi budowania, a także wzmocnienia kultury uczciwości. Kwestia szkoleń w tym obszarze wyraźnie została ujęta w zaleceniu szefa służby cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej, w których znajduje się „włączenie szkolenia z zakresu etyki i uczciwości do listy szkoleń powszechnych w urzędzie, jako szkolenia obowiązkowego, co 3-4 lata dla wszystkich członków korpusu”<sup>12</sup>. W związku z powyższym, szkolenia stanowiły jedno z zagadnień poruszanych zarówno w badaniu ankietowym, jak i pogłębianych w badaniach jakościowych.

W wywiadach pogłębionych przeważał pogląd, zgodnie z którym częstotliwość szkoleń z zakresu etyki i zasad służby cywilnej jest wystarczająca z perspektywy osób niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej, co przekłada się na dobrą znajomość zasad oraz zagadnień związanych z właściwym zachowaniem w pracy w korpusie.

„Respondent: Jeśli chodzi o te zasady służby cywilnej i etyki to mamy takie cykliczne szkolenia. Mamy szkolenia z antykorupcji co rok, szkolenia antymobbingowe również mieliśmy około co roku. Jeśli chodzi o tę etykę, to wiadomo, w czasie pandemii były utrudnione szkolenia takie na żywo, że

<sup>12</sup> Zalecenie szefa służby cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej.

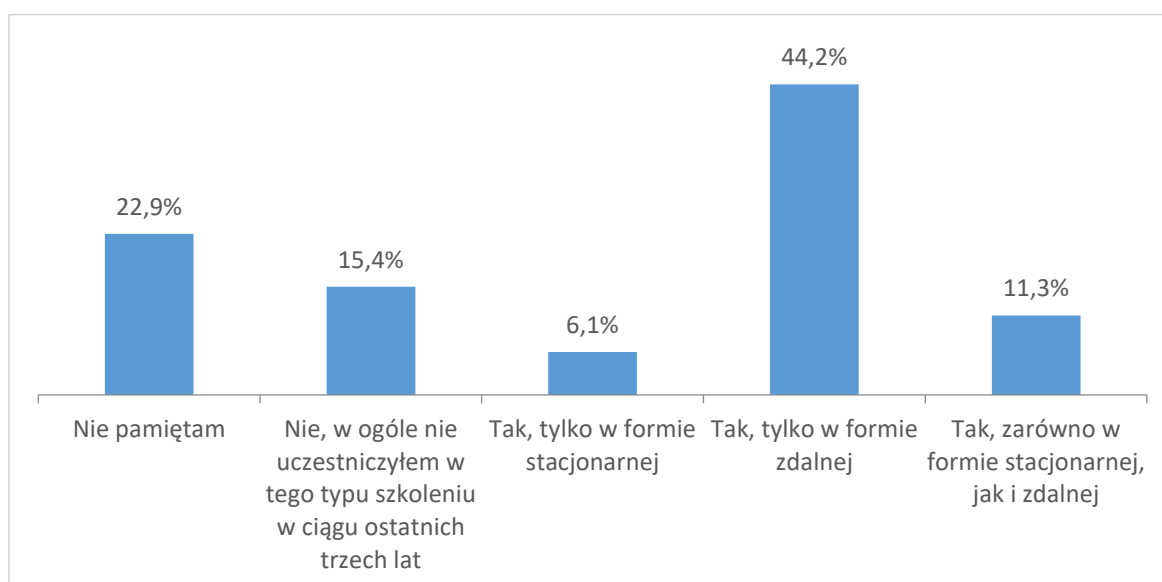
tak powiem, ale korzystaliśmy z systemu e-learning, to chyba było KPRM-u. Każdy z pracowników przechodził i było to ogromne szkolenie i dużo czasu wymagało od nas i zaangażowania, bo później były jeszcze testy po każdym module, żeby ukończyć szkolenie z wynikiem pozytywnym.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 10, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

Badania ankietowe natomiast wskazują, że ogółem około **62% członków całego korpusu służby cywilnej uczestniczyło w ciągu ostatnich 3 lat w szkoleniu z zakresu etyki** (w tym w ramach służby przygotowawczej).

Wykres 15. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani.



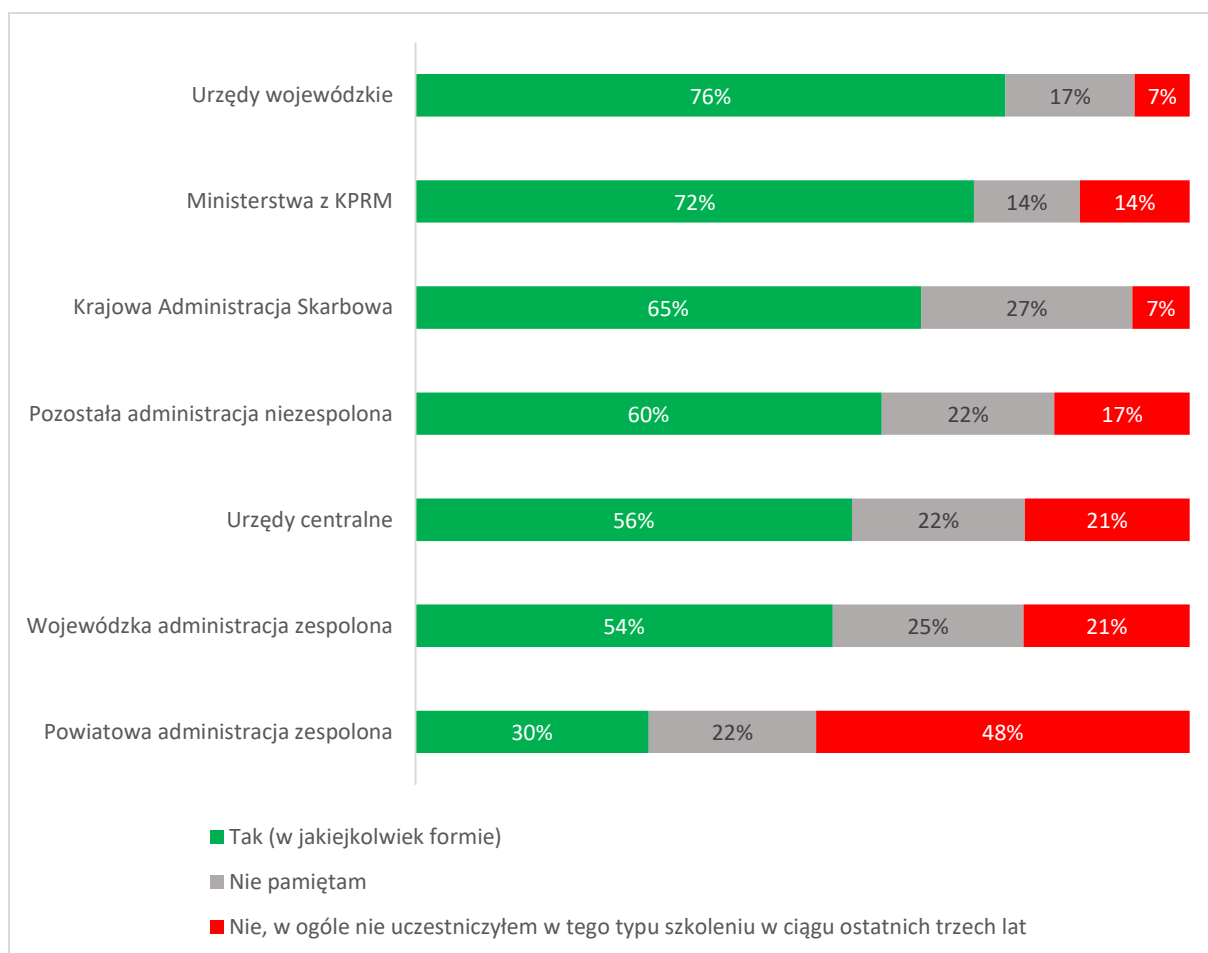
Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Respondenci w badaniach jakościowych reprezentowali różne kategorie urzędów, co pozwoliło wstępnie ocenić, jakie jest ewentualne zróżnicowanie w dostępie do szkoleń z zakresu etyki i zasad wśród członków korpusu służby cywilnej. Ze zgromadzonych wypowiedzi wynikał wniosek, że przede wszystkim przedstawiciele KAS mocno podkreślają ogromny dostęp do szkoleń dla pracowników z różnych obszarów – w tym również z obszarów związanych z etycznym zachowaniem. Z kolei pracownicy pozostałej administracji niezespolonej podkreślali w wywiadach pogłębionych, że mają szeroki dostęp do rozwoju merytorycznych umiejętności i wiedzy, lecz nie do wzmocnienia kompetencji miękkich. Takie opinie sygnalizowały, że być może korzystniej przedstawia się częstotliwość szkoleń z przedmiotowego obszaru wśród dużych organizacji, o rozbudowanych strukturach

zatrudniających członków korpusu służby cywilnej, niż wśród urzędów mniejszych pod tym względem.

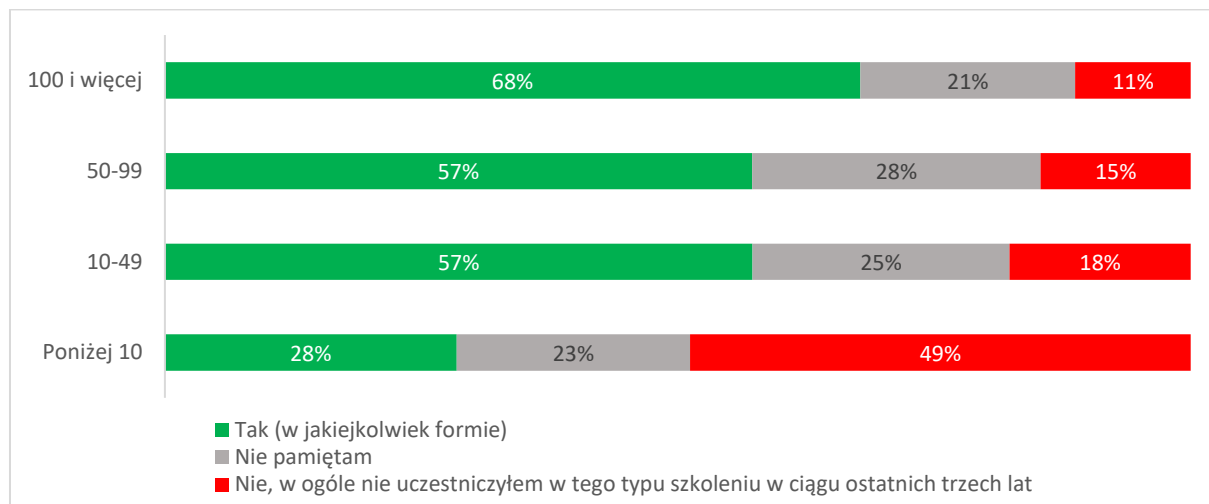
Aby to zweryfikować, niezbędne było poruszenie tej kwestii w badaniu ilościowym. Jego wyniki potwierdziły sygnalizowaną w trakcie wywiadów jakościowych kwestię nierównego poziomu realizacji szkoleń z zakresu etyki w różnych rodzajach urzędów. **Zdecydowanie najmniejszy odsetek (30%) takich deklaracji odnotowano wśród członków korpusu pracujących w urzędach powiatowej administracji zespolonej (zwłaszcza niski w komendach powiatowych PSP).**

Wykres 16. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na kategorie reprezentowanych urzędów.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Wykres 17. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

W kontekście szkoleń, ważne wnioski można wyróżnić na temat e-learningu. Szkolenia online stanowiły w ostatnich 3 latach najczęściej spotykaną formę prowadzenia szkoleń z zakresu etyki. **Zdalne uczestnictwo zadeklarowało łącznie 55% ankietowanych członków korpusu** (zobacz Wykres 15). Na podstawie wywiadów jakościowych można wnioskować, że bardzo pozytywnie odbierana jest łatwość dostępu do szkoleń poprzez platformy e-learningowe. Jednakże podkreślano przy tym, że największą wartość mają szkolenia w formach bezpośrednich, najlepiej warsztatowych. Wybrzmiewa potrzeba nacisku na przekładanie teoretycznych zapisów dotyczących zasad zachowania na zastosowania praktyczne, w rzeczywistych sytuacjach. Ze względu na złożony obszar jakim jest etyka i rozwiązywanie dylematów etycznych, o wiele większą wartość mają szkolenia w formie warsztatowej. W trakcie takich warsztatów należy kłaść nacisk na zastosowanie poszczególnych zasad w praktyce, w konkretnych sytuacjach.

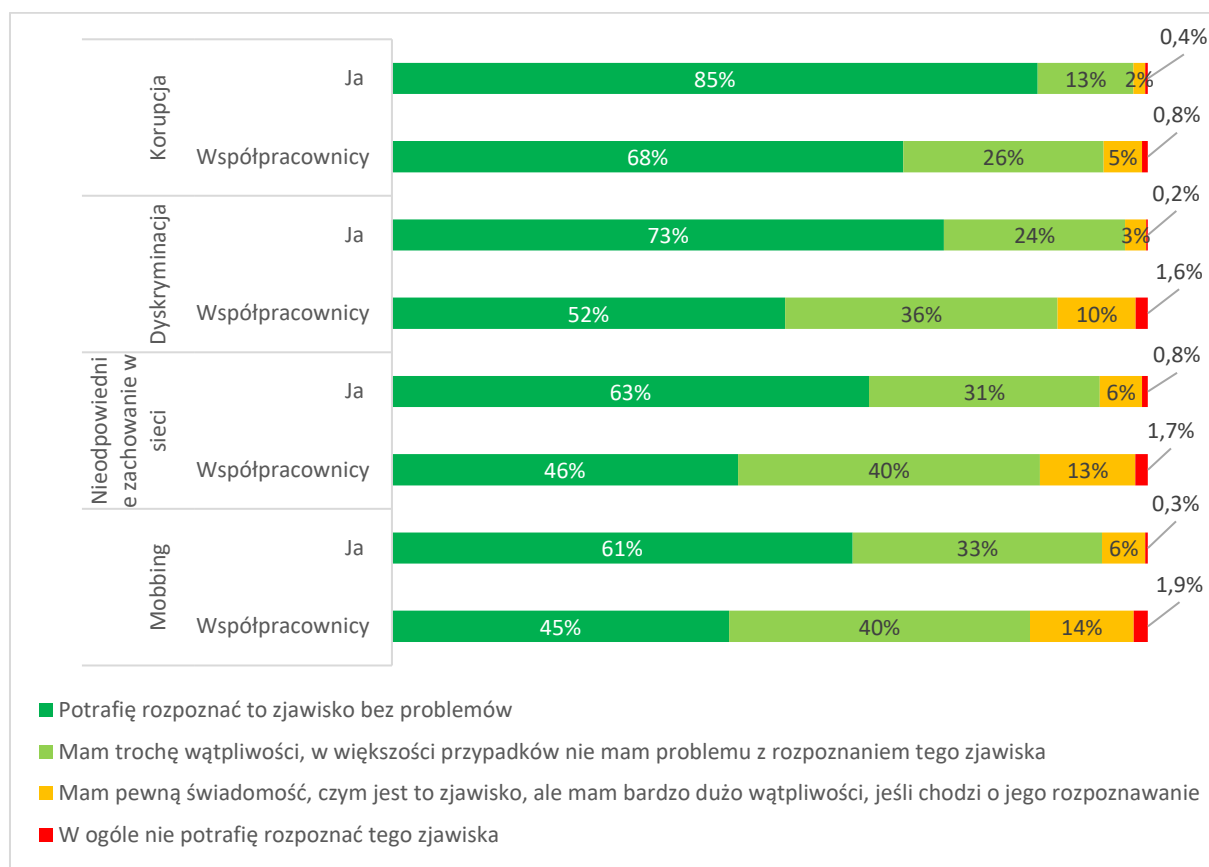
„Respondent: Najlepsze są takie bezpośrednie [szkolenia], gdzie jest kontakt, gdzie można jakieś warsztaty zrobić. Gdzie jest właśnie kontakt z tą osobą prowadzącą. Więcej zawsze można wynieść z takiego szkolenia, uczestniczy się właśnie tak bardziej w tych szkoleniach. Chociaż te online teraz też są powszechne przez tę sytuację, która się wydarzyła, więc też oczywiście każde szkolenie przyczynia się do tego, żebyśmy mogli bardziej to wszystko poznać i upowszechnić.”

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 24, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

W omawianym obszarze dotyczącym szkoleń, warto zwrócić uwagę na to, jakie potrzeby względem poruszanych na szkoleniach tematów, wynikają z przeprowadzonych badań. Już na etapie prowadzonych wywiadów jakościowych, sygnalizowano, że najmniej jasne dla pracowników służby cywilnej pozostają zagadnienia związane z mobbingiem – jest to nadal zjawisko o nieostrych granicach definicyjnych, złożone, z którym wiążą się wątpliwości, jeśli chodzi o jego prawidłowe rozpoznawanie. Potrzebę większego naświetlenia zgłaszano także odnośnie do zasad odpowiedniego zachowania w sieci członków korpusu służby cywilnej.

Powyższe wnioski zostały potwierdzone w badaniu ankietowym. Wykazało ono, że istotnie, mobbing pozostaje przejawem niewłaściwego zachowania najbardziej problematycznym w kontekście jego rozpoznawania. Występowanie problemów z identyfikacją zjawiska mobbingu może sugerować potrzebę wzmożonego wdrażania szkoleń warsztatowych z tego zakresu.

Wykres 18. Odpowiedzi na pytania: „Jak ocenia Pan/Pani swoją wiedzę związaną z poniższymi zjawiskami?” oraz „Jak ocenia Pan/Pani wiedzę swoich współpracowników związaną z poniższymi zjawiskami?”. Ogółem, wszyscy pytani.

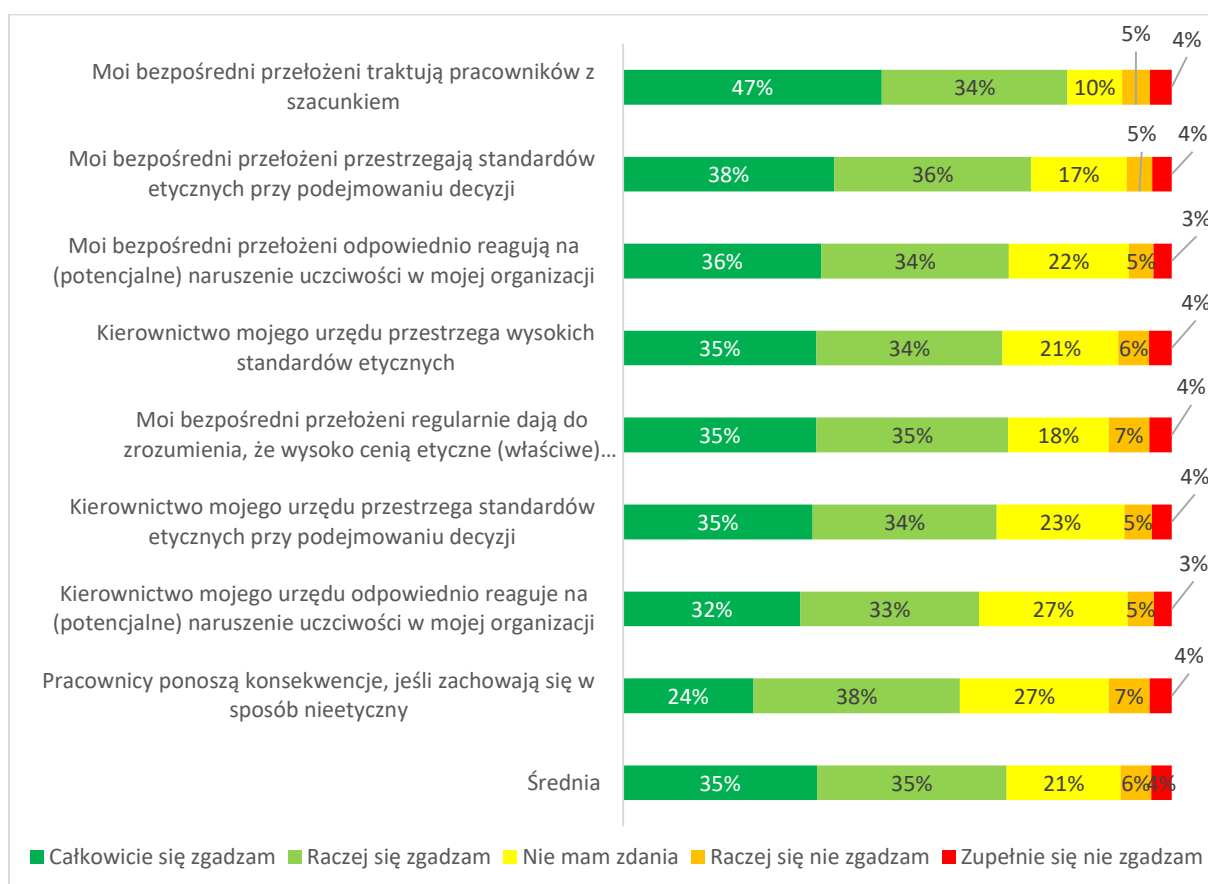


Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

## KIEROWANIE SIĘ ZASADAMI PRZEZ PRZEŁOŻONYCH I KIEROWNICTWO URZĘDÓW

Średnio **70% respondentów w badaniu ankietowym wyraziło pozytywne opinie na temat zachowania i postaw ich przełożonych, świadczące o kierowaniu się zasadami etyki i służby cywilnej w reprezentowanej organizacji.** Jest to najważniejszy ogólny wynik, od którego należy zacząć prezentowanie oraz omawianie generalnej oceny wskazanego w tym podrozdziale zagadnienia. W omawianym obszarze spytano badanych o to, w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami, które dotyczą przestrzegania standardów etycznych przez bezpośrednich przełożonych oraz kierownictwo urzędu, tego w jaki sposób traktują oni pracowników organizacji oraz czy w prawidłowy sposób reagują na przypadki potencjalnego naruszenia zasad lub zachowania o charakterze nieetycznym w organizacji. Wyniki w tym zakresie przedstawia poniższy wykres. Widoczne są na nim odsetki wskazań odpowiedzi opisujące stopień, w jakim badani zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Ostatni słupek podsumowuje wyniki w całym tym obszarze, pokazując średnie odsetki odpowiedzi każdego rodzaju, dla wszystkich wyróżnionych stwierdzeń.

Wykres 19. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.



Powyższe wyniki można przedstawić także w uproszczonej wersji, wskazując na łączne odsetki wszystkich odpowiedzi pozytywnych oraz negatywnych (zobacz Wykres 20). Jak wskazano już na wstępie niniejszego podrozdziału, średnia z odpowiedzi pozytywnych w omawianym obszarze wynosi 70%, co obrazuje ogólną pozytywną ocenę kierowania się zasadami przez przełożonych w organizacji, choć relatywnie mniej korzystną w stosunku do oceny ogólnej znajomości i stosowania zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej.

Szczególnie pozytywne opinie wyrażano na temat traktowania pracowników z szacunkiem przez bezpośrednich przełożonych – z opinią tą zgadza się 81% członków korpusu służby cywilnej. Mniej korzystnie natomiast zostały ocenione reakcje kadry kierowniczej na zachowania pracowników cechujące się brakiem etyki i uczciwości. 61% badanych uważa, że pracownicy w ich urzędzie ponoszą konsekwencje, jeśli zachowują się w sposób nieetyczny, a 65% uważa, że kierownictwo ich urzędu odpowiednio reaguje na (potencjalne) naruszenie uczciwości w organizacji (zobacz Wykres 20). Może to sugerować, że pewien większy nacisk powinno położyć się na zaangażowanie osób zarządzających pracą urzędów w promowanie właściwych postaw wśród pracowników. Ich postawa i modelowe zachowanie pozostaje bowiem jednym z kluczowych elementów w kontekście wzmacniania kultury uczciwości w służbie cywilnej. Warto zwrócić w tym miejscu jednocześnie uwagę, że w pogłębionych wywiadach w grupie dyrektorów generalnych i kierowników wybrzmiało właśnie spostrzeżenie, że niezwykle ważne jest reagowanie kierownictwa na wszelkie sygnały o nieprawidłowym zachowaniu pracowników, również jeśli chodzi o relacje w zespole – ponieważ nierozwiązywane problemy, choćby były błahsze, mogą urastać do rangi dużych konfliktów, wpływających na pracę urzędu i poszczególnych jego przedstawicieli. Zdaje się zatem, że wniosek o tym jak istotne jest zaangażowanie kierownictwa, zostaje potwierdzony, uwzględniając różne perspektywy – to, co wskazywano w badaniach jakościowych należy uzupełnić o wyniki ankietyzacji. Sugerują one, że choć zauważana jest waga roli dyrektorów i kierowników, to nadal należy pracować nad wzmocnieniem ich rzeczywistego oddziaływania na członków organizacji w obszarze promowania postaw etycznych.

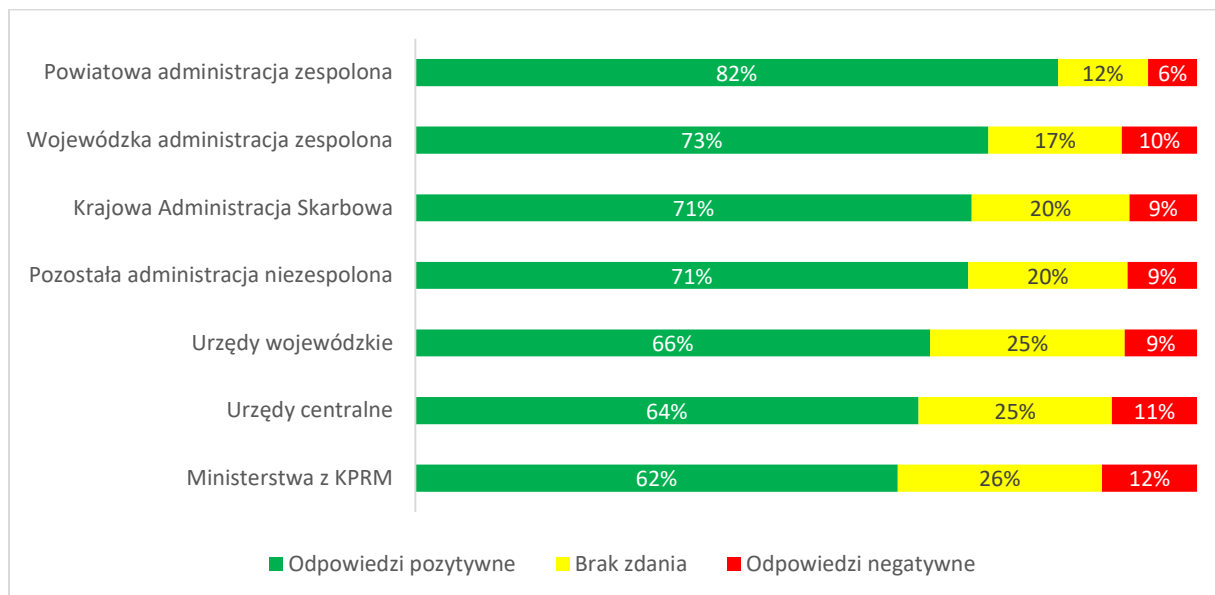
Wykres 20. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Na wykresie zamieszczonym poniżej przedstawiono natomiast średnie odsetki odpowiedzi w omawianym obszarze, jakie wskazywali respondenci reprezentujący poszczególne kategorie urzędów (zobacz Wykres 21). Obserwujemy na jego podstawie, że stopień, w jakim przełożeni i kierownictwo organizacji kierują się zasadami etyki został najkorzystniej oceniony w urzędach powiatowej administracji zespolonej (średnio 82% badanych z tej grupy organizacji zaznaczała, że zgadza się ze stwierdzeniami z tym związanymi). Ta sama kategoria urzędów wypadła najlepiej, jeśli chodzi o znajomość i stosowanie się do zasad. Z drugiej jednak strony, warto przypomnieć, że pod względem realizacji szkoleń, wyniki wskazywały na najmniejszy stopień stosowania się do zaleceń o szkoleniach etycznych raz na 3 lata właśnie w powiatowej administracji zespolonej.

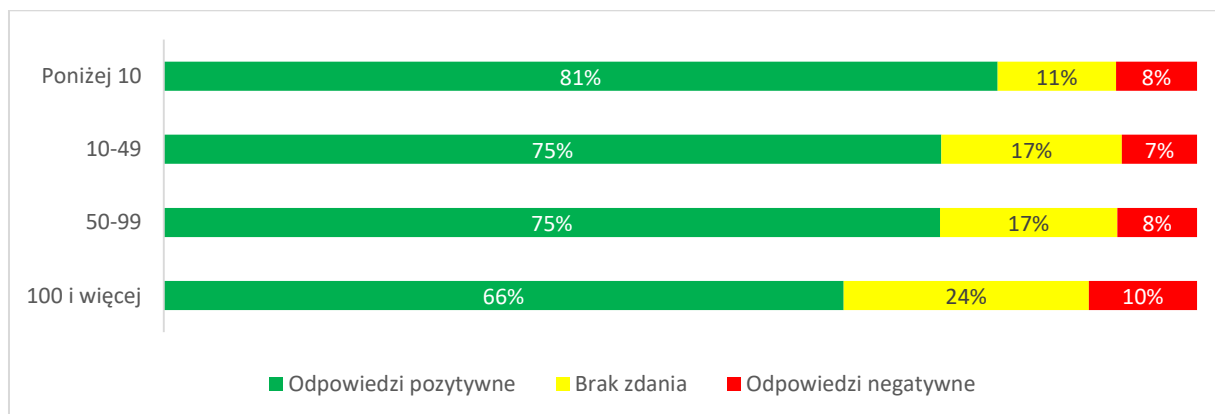
Wykres 21. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywne i negatywne.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Widzimy także zdecydowanie zarysowującą się tendencję, w której im większy urząd, tym mniej korzystne oceny zachowania i postaw kierownictwa (zobacz Wykres 22). Współgra to z wyżej omówionym wykresem, na którym widoczny jest najniższy odsetek ocen pozytywnych wśród kategorii ministerstw wraz z KPRM.

Wykres 22. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Podział na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywne i negatywne.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

W wywiadach pogłębionych, respondenci zaznaczali bardzo wyraźnie, że przełożeni powinni stanowić przykład dla swoich pracowników pod względem znajomości oraz stosowania zasad, odznaczać się nienaganną postawą etyczną i ogólną wysoką kulturą osobistą. W zdecydowanej większości wypowiedzi, potwierdzano, że w organizacjach badanych, przełożeni stanowią właśnie taki dobry przykład. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że zdarzają się pewne sytuacje, w których występują sygnały o zachowaniu wątpliwym etycznie. W badaniu jakościowym wymieniano pewne podejrzenia o nierównym traktowaniu pracowników (odnośnie do nagradzania za pracę, awansowania, premiowania). Są to jednak marginalne przypadki w skali przeprowadzonych badań jakościowych.

Poniższy fragment wywiadu obrazuje ogólny wydźwięk swobodnych wypowiedzi badanych.

„Respondent: Myślę, że jako sektor publiczny oparci jesteśmy o styl pracy związany ze współdziałaniem, ze współpracą i pracujemy w zespołach. Ta praca zespołowa jest tym lepsza, jeżeli zespół ma lidera. Naturalnym liderem jest przełożony i przełożeni powinni swoją postawą przekazywać pewne wartości organizacyjne. To jest takie troszkę naczynie połączone i to, co wspomniałam wcześniej, ryba psuje się od głowy, podobnie dobry przykład idzie z góry. Jeżeli widzimy, że nasi przełożeni postępują etycznie, my również ten standard zachowania przyjmujemy. W mojej organizacji... Podkreślam, jest to duża organizacja, oceniam, że przełożeni podejmują szczególne starania w kierunku przekazywania tych wartości etycznych, i ich uwzględniania.”

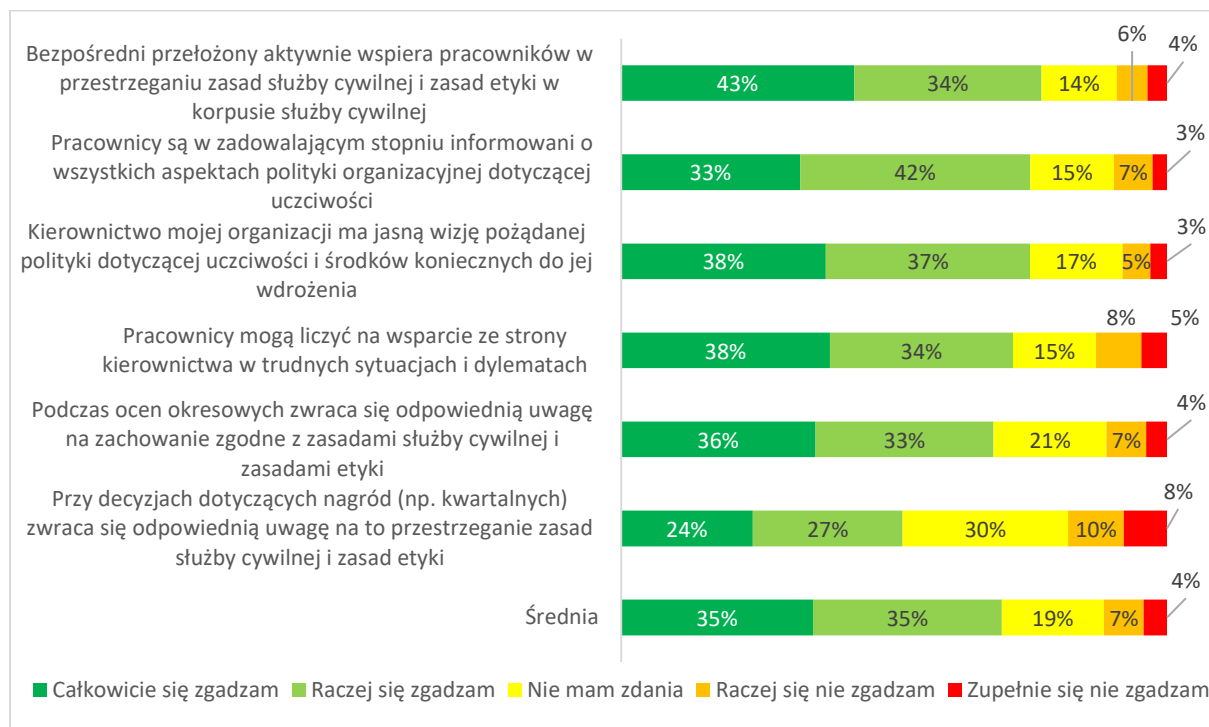
---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 24, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

#### POLITYKA UCZCIWOŚCI W URZĘDACH

Średnio **70% respondentów w badaniu ankietowym wyraziło pozytywne opinie na temat polityki uczciwości prowadzonej w ich urzędach**. Jest to najważniejszy ogólny wynik, od którego należy zacząć prezentowanie oraz omawianie generalnej oceny wskazanego w tym podrozdziale zagadnienia. W omawianym obszarze spytano badanych o to, w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami, które dotyczą prowadzonej w ich urzędach polityki uczciwości, w tym czy zwraca się należyta uwagę na stosowanie zasad w procesach zarządzania kadrami. Wyniki w tym zakresie przedstawia poniższy wykres (zobacz Wykres 23). Widoczne są na nim odsetki wskazań odpowiedzi opisujące stopień, w jakim badani zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Ostatni słupek podsumowuje wyniki, pokazując średnie odsetki odpowiedzi każdego rodzaju, dla wszystkich wyróżnionych stwierdzeń.

Wykres 23. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

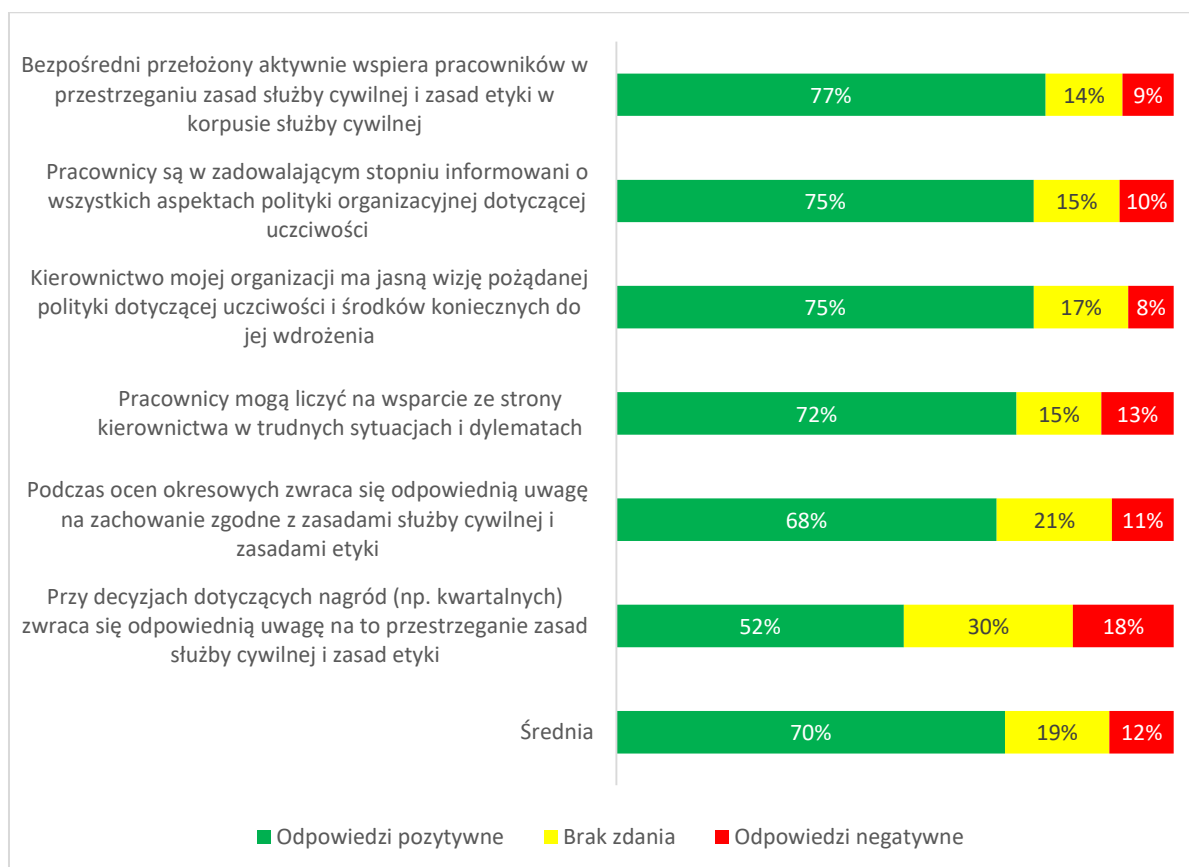
Powyższe wyniki można przedstawić także w uproszczonej wersji, wskazując na łączne odsetki wszystkich odpowiedzi pozytywnych oraz negatywnych (zobacz Wykres 24). Jak wskazano już na wstępie niniejszego podrozdziału, średnia z odpowiedzi pozytywnych w omawianym obszarze wynosi 70%, co obrazuje ogólną pozytywną ocenę prowadzonej w urzędach polityki uczciwości. Choć jest ona relatywnie mniej korzystna w stosunku do oceny ogólnej znajomości i stosowania zasad służby cywilnej i etyki korpusu służby cywilnej.

Najbardziej korzystnie przedstawiają się opinie na temat rozpowszechniania informacji związanych z polityką uczciwości w urzędzie i aktywnego wspierania pracowników w przestrzeganiu zasad przez kierownictwo urzędu i bezpośrednich przełożonych. 77% respondentów jest zdania, że ich bezpośredni przełożony aktywnie wspiera pracowników w przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki w korpusie. 75% potwierdza, że pracownicy są w zadowalającym stopniu informowani o wszystkich aspektach polityki organizacyjnej dotyczącej uczciwości w ich organizacjach. 72% badanych może liczyć na wsparcie ze strony kierownictwa w trudnych sytuacjach i dylematach.

Z drugiej jednak strony, 52% badanych potwierdziło, że przy decyzjach dotyczących nagród (np. kwartalnych) w ich organizacji zwraca się odpowiednią uwagę na przestrzeganie zasad służby cywilnej i zasad etyki. Jest to zgodne ze spostrzeżeniami poczynionymi w badaniach jakościowych. Uwidocznili one obecne wśród członków korpusu wątpliwości co do

słuszności zwracania uwagi na przestrzeganie zasad służby cywilnej i etyki przy decyzjach związanych z nagradzaniem czy okresowym ocenianiem pracowników. Wybrzmiał w tym kontekście wniosek, że przestrzeganie zasad jest obowiązkiem, zatem nie powinno to stanowić podstawy do nagradzania.

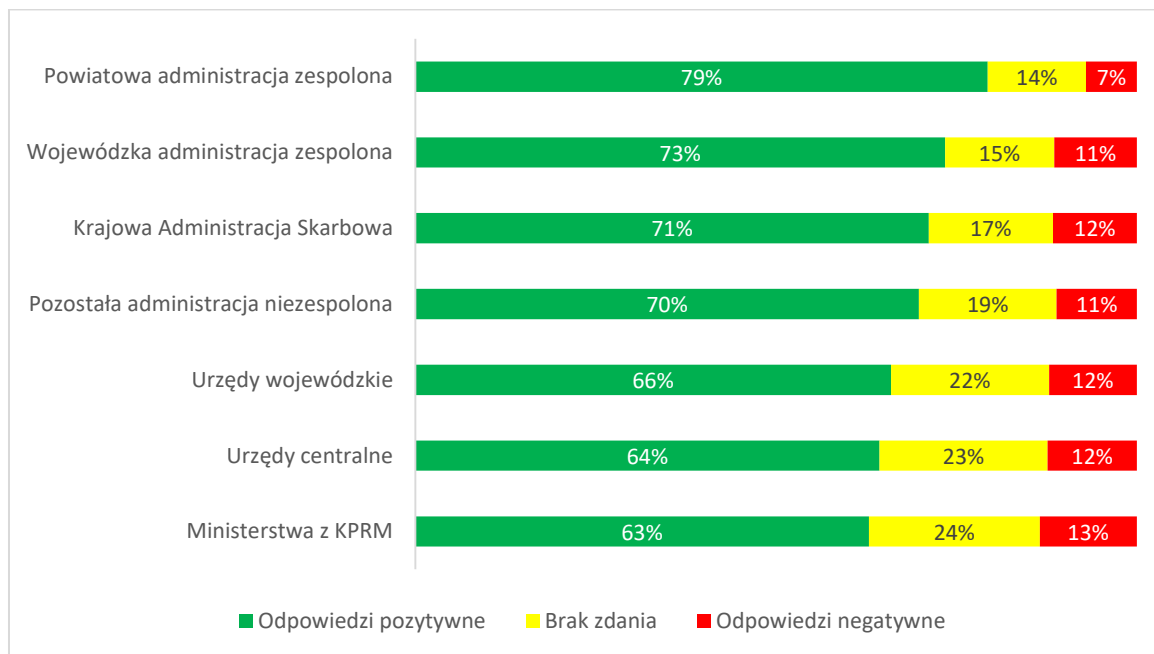
Wykres 24. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

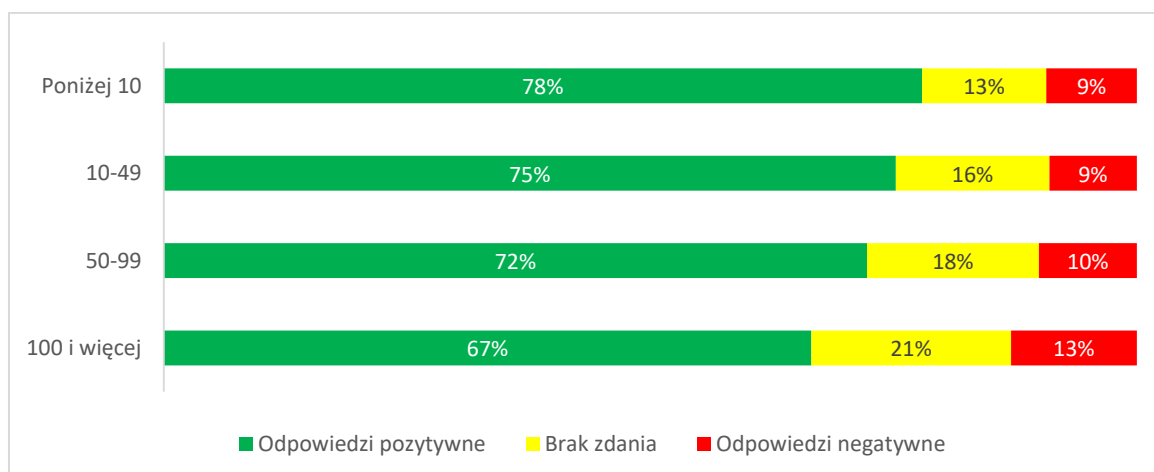
Większy odsetek pozytywnych ocen prowadzonej polityki uczciwości w organizacji odnotowano wśród pracowników urzędów zatrudniających mniejszą liczbę członków korpusu (zobacz Wykres 26). Najmniej korzystne opinie cechują kategorię ministerstw z KPRM (zobacz Wykres 25). Lepsze oceny widoczne są także wśród pracowników z najkrótszym stażem pracy w służbie cywilnej (zobacz Wykres 27).

Wykres 25. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



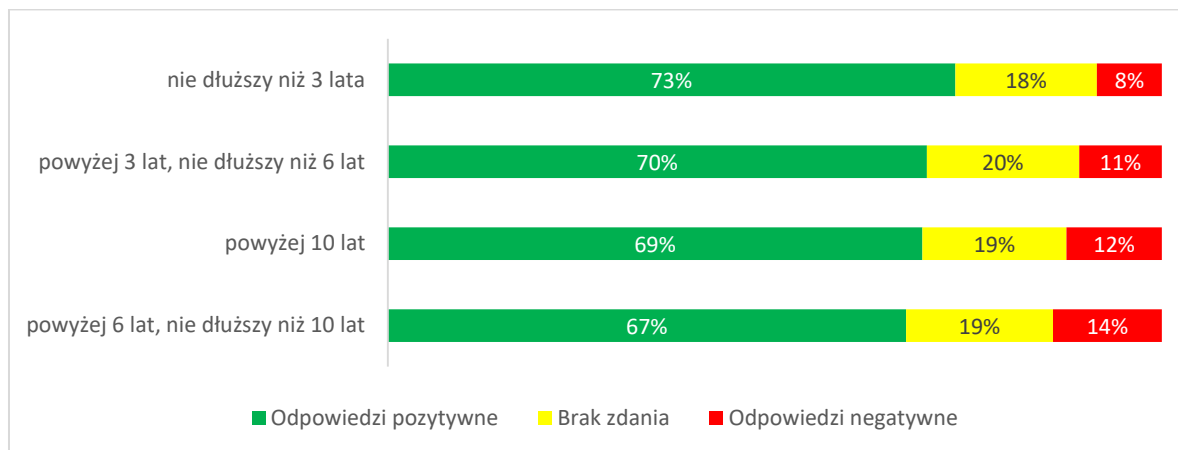
Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Wykres 26. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Wykres 27. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na długość stażu w służbie cywilnej respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

W badaniach jakościowych wybrzmiały oczekiwania osób niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej, by przy powoływaniu na wyższe stanowiska uwzględniano przestrzeganie zasad. Osoby na wyższych stanowiskach powinny wyróżniać się w tym kontekście, cechować się przykładowym zachowaniem etycznym, uczciwością i ogólną wysoką kulturą osobistą. Jak było to już podkreślane, w tych kwestiach powinny być przykładem dla pozostałych pracowników. Jednak zgłaszano jednocześnie, że problemem jest weryfikacja postawy osoby, która jest kandydatem do powołania na wyższe stanowisko. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę, że szef służby cywilnej w standardach zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej wprowadza obowiązek weryfikacji kompetencji kierowniczych przy powoływaniu na wyższe stanowiska w korpusie, a osoby powołane powinny posiadać takie kompetencje kierownicze zgodnie z zapisami ustawy o służbie cywilnej.

#### PROCEDURY I REGULACJE ZWIĄZANE Z PRZECIWDZIAŁANIEM NARUSZANIA ZASAD W URZĘDACH

W trakcie wywiadów pogłębionych wybrzmiał wniosek o tym, że istnienie procedur jest dobrym rozwiązaniem ze względu na ich przydatność nie tylko w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. **Procedury mają też charakter ograniczający występowanie nieprawidłowych zjawisk, korygujący nieodpowiednie zachowania, a także zabezpieczający przed ich występowaniem.**

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że najpowszechniej znane są badanym członkom korpusu procedury antykorupcyjne funkcjonujące w ich urzędach. Polityka antykorupcyjna w organizacjach stanowiła często i obszernie poruszany temat w wywiadach – wskazywano przede wszystkim na działania podejmowane w ich urzędach zmierzające do uwypuklenia związanych z tym zasad obowiązujących służbę cywilną. Wspominano o opracowanych



zarządzeniach, ścieżkach postępowania, powoływanych komisjach zgodnie z praktykami i regulacjami obecnymi w urzędach objętych badaniem. Na podstawie wywiadów pogłębionych można jednocześnie wysnuć wniosek, że wśród badanych występuje w większym stopniu ogólna świadomość polityki antykorupcyjnej prowadzonej w urzędach – mniejsza świadomość dotyczy znajomości konkretnych założeń ustalonej procedury, powoływanych komisji.

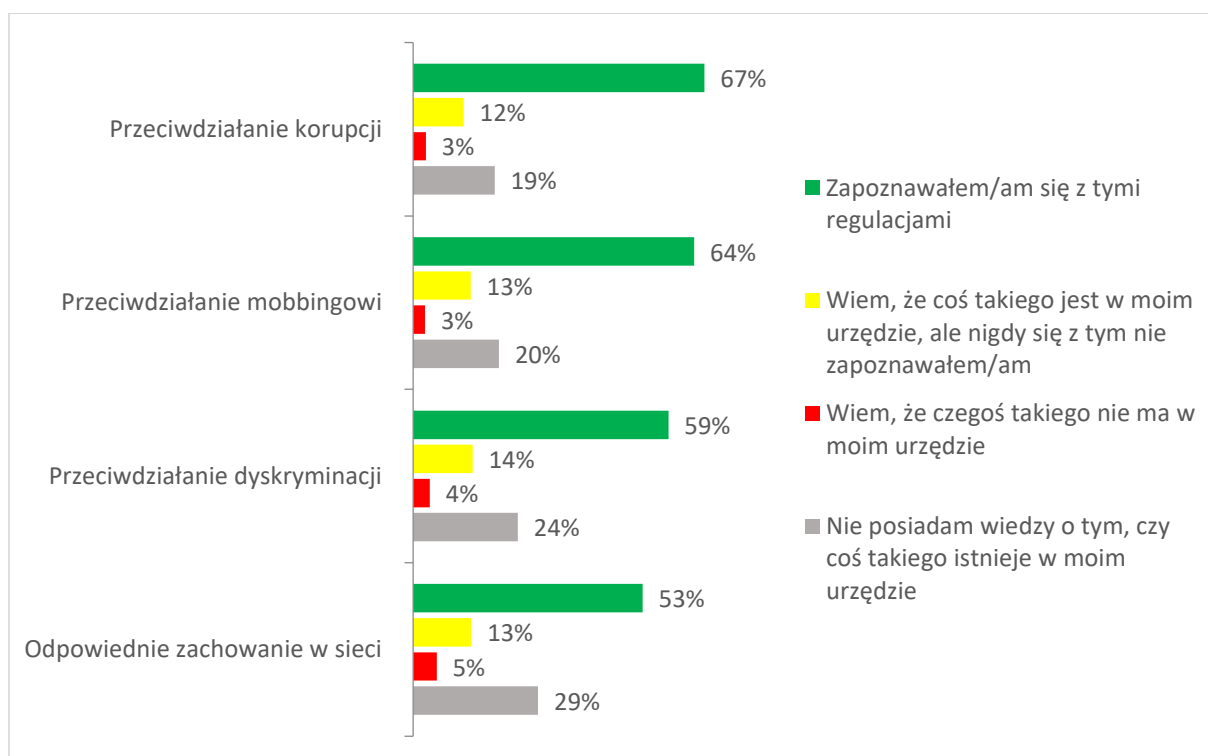
W nieco mniejszym stopniu znane były respondentom w wywiadach pogłębionych procedury związane z przeciwdziałaniem mobbingowi. Niemniej jednak jest to również obszar, który ujmują regulacje dotyczące pracy urzędów – ogółem, członkowie korpusu służby cywilnej biorący udział w badaniach jakościowych mają świadomość istnienia tego rodzaju procedur w swoich organizacjach. Mają do nich dostęp oraz możliwość poznania dokładnej ścieżki postępowania wyznaczonej w procedurze. Spotkano się także z omawianymi przez badanych przykładami, w których procedura musiała zostać uruchomiona – w części przypadków sprawy zostały wyjaśnione, w części okazywało się, że zgłoszenia były niesłuszne. Łączy się to z wyrażanymi wątpliwościami co do tego, co można klasyfikować jako zjawisko mobbingu, a co nie. Granice, w których można nazwać pewne zachowania mobbingiem są bardzo nieostre, pracownicy często czują, że nie do końca jest to jasne, zrozumiałe. W związku z tym, pojawiały się też głosy, że takimi sprawami powinni zajmować się wyłącznie specjaliści, profesjonalnie zajmujący się tym obszarem, znający specyfikę tego zjawiska. Przede wszystkim tacy, którzy potrafią prawidłowo je ocenić, zidentyfikować i jednocześnie pomóc rozwiązać problem. Dlatego też w niektórych miejscach, gdzie powoływane są komisje, w których skład wchodzi pracownicy instytucji (choć oczywiście obiektywni, niepowiązani bezpośrednio ze sprawą i z osobami zainteresowanymi), mimo wszystko respondenci czują, że nie jest to odpowiednie rozwiązanie. Ich zdaniem powinien się tym zajmować ktoś całkiem z zewnątrz i o odpowiednich kompetencjach. Wymieniano w tym miejscu przede wszystkim psychologów oraz prawników.

Jeśli chodzi o procedury i regulacje dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji, to najczęściej wskazywano, że są one integrowane z dokumentami antymobbingowymi. W tym kontekście pojawiał się również pogląd, że kwestie antymobbingowe i antydyskryminacyjne - zdaniem części respondentów - mogą być ujmowane w jednej procedurze. Zwłaszcza, że wskazane jest, by nie mnożyć niepotrzebnie procedur, których i tak jest za dużo w odczuciu większości badanych. Kolejne sformalizowane dokumenty nie są w ich opinii potrzebne - raczej pożądaną jest, by ograniczać ich liczbę, ponieważ pracujący w administracji publicznej przesyleni są już skalą przepisów, z jakimi zapoznawać muszą się w swoim życiu zawodowym.

Uwzględniając wnioski z badań jakościowych, w badaniu ankietowym szczególną uwagę poświęcono także wyżej opisywanej kwestii procedur oraz regulacji, które funkcjonują wewnątrz organizacji. Zakres ten rozszerzono o czwarty obszar dotyczący zachowania w sieci (obok zagadnień związanych z korupcją, mobbingiem i dyskryminacją). Wyniki dotyczące rozpowszechniania procedur i regulacji w urzędach pokazuje poniższy wykres. Można z niego

wyczytać, że **respondenci w największym stopniu (67%) potwierdzali, że zapoznawali się z obowiązującymi w ich organizacjach regulacjami dotyczącymi przeciwdziałania korupcji. Najmniej rozpowszechnione są zapisy określające odpowiednie zachowanie członków służby cywilnej w Internecie** (zobacz Wykres 28).

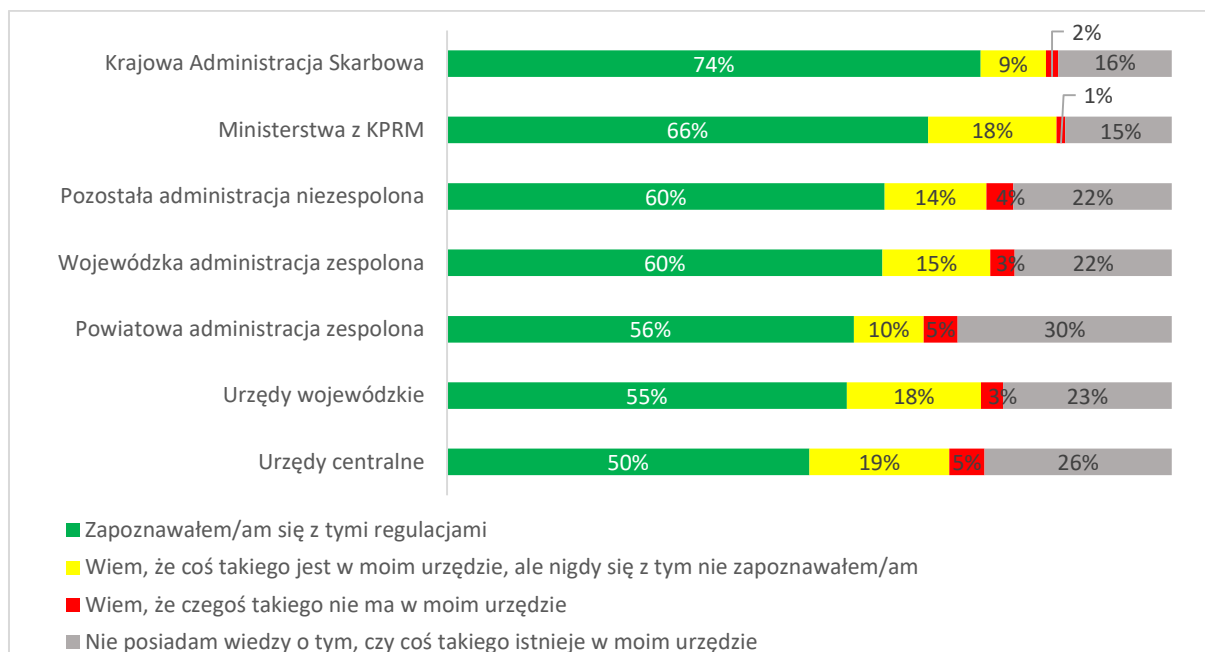
Wykres 28. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie mobbingu, przeciwdziałania dyskryminacji, przeciwdziałania korupcji, dotyczące odpowiedniego zachowania w sieci? Proszę zaznaczyć zgodnie ze swoim stanem wiedzy.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

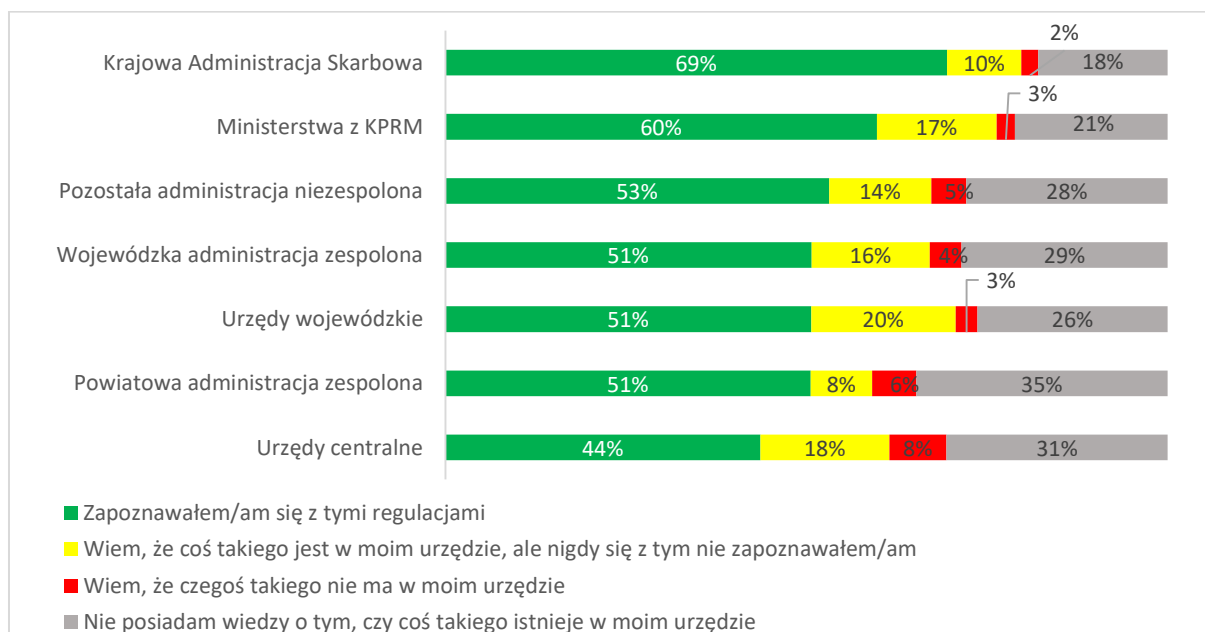
Znajomość procedur najczęściej potwierdzana była w badaniu ankietowym wśród członków korpusu pracujących w Krajowej Administracji Skarbowej oraz w ministerstwach i KPRM (zobacz wykresy: Wykres 29, Wykres 30, Wykres 31, Wykres 32).

Wykres 29. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie mobbingu?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów.



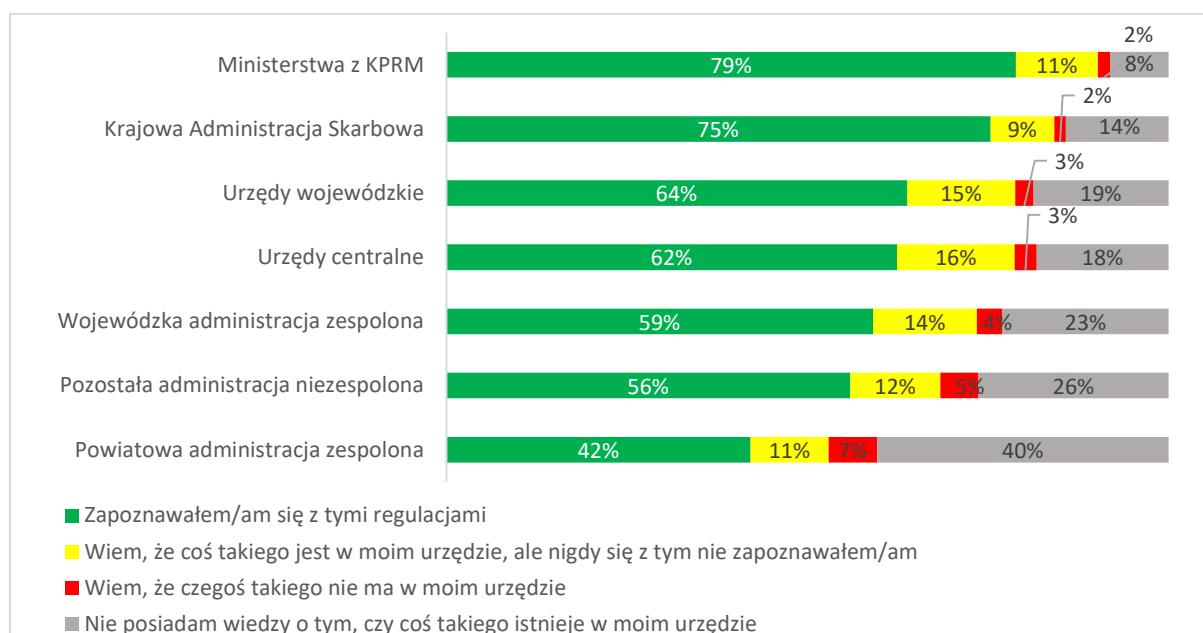
Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Wykres 30. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów.



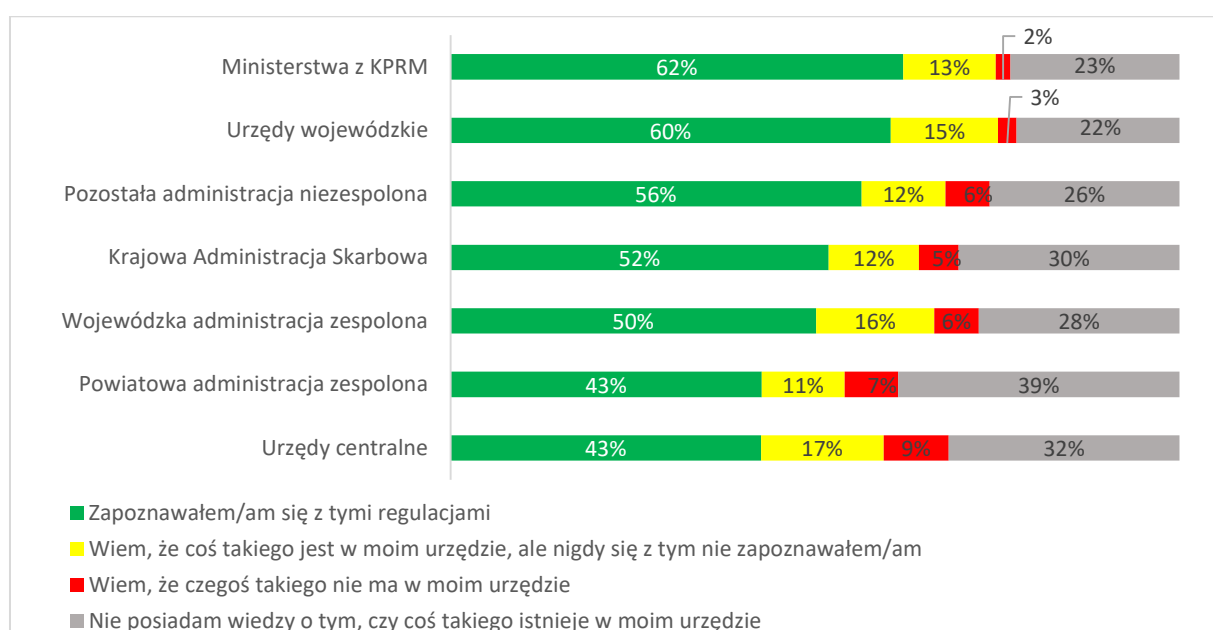
Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Wykres 31. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie przeciwdziałania korupcji?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglenia.

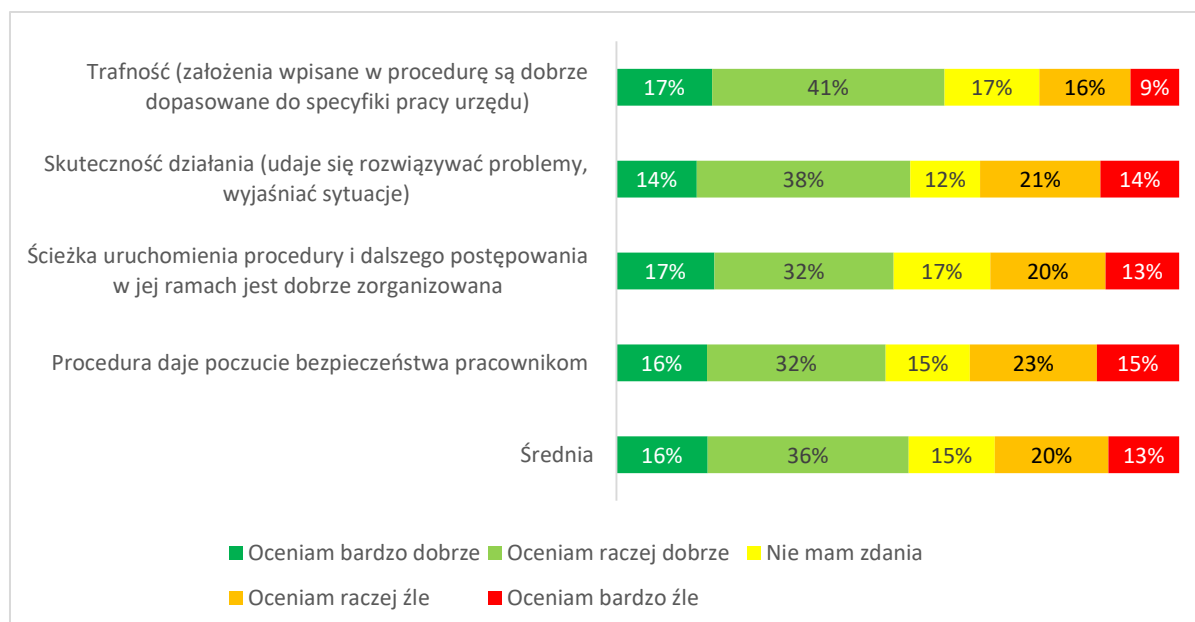
Wykres 32. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie zachowania w sieci?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglenia.

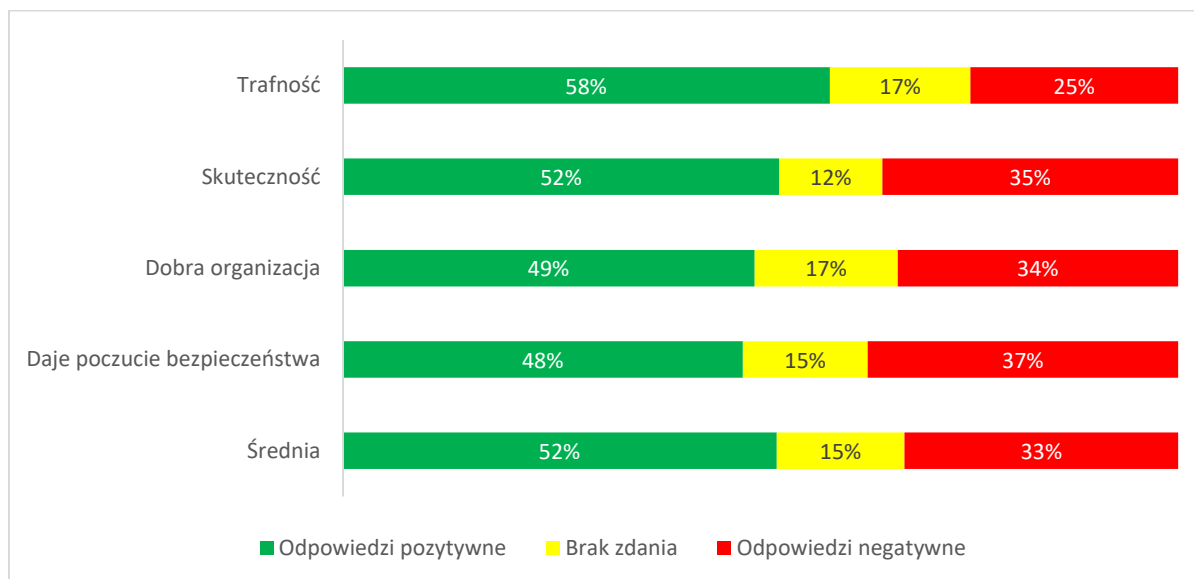
Respondentów w badaniu ilościowym pytano jednocześnie o to, czy w czasie swojej pracy w służbie cywilnej spotkali się z koniecznością uruchomienia jakiegokolwiek procedury związanej z przeciwdziałaniem oraz reagowaniem na naruszanie zasad etyki i uczciwości. 9% z wszystkich badanych potwierdziło, że mieli styczność z taką sytuacją. Do tej części respondentów (a więc do 462 spośród pełnej próby 4931 osób) skierowano zatem kolejne pytania, dotyczące ich oceny względem działania procedur – przy czym wymieniono kilka podstawowych kryteriów, takich jak skuteczność, trafność, dobrą organizację oraz to, czy dają poczucie bezpieczeństwa pracownikom urzędu. Wyniki w tym zakresie wskazują, że **średnio 52% pytanym pozytywnie oceniło działające procedury** (zobacz Wykres 33, Wykres 34).

Wykres 33. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami?”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=462 (tylko te osoby, które potwierdziły, że wystąpiła konieczność uruchomienia jakiegokolwiek procedury). Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglenia.

Wykres 34. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami?”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.



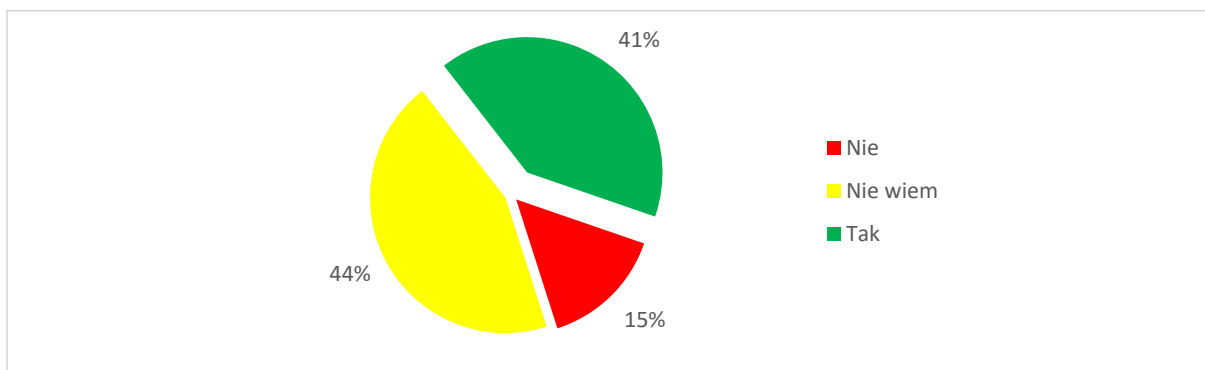
Źródło: badanie CAWI, N=462 (tylko te osoby, które potwierdziły, że wystąpiła konieczność uruchomienia jakiegokolwiek procedury). Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Względem omawianych wyżej procedur bardzo ważnym spostrzeżeniem, sygnalizowanym przez badaną grupę dyrektorów generalnych oraz kierowników urzędów, jest to, że w ich opinii, **brakuje odgórnie zaproponowanych szkiców, zarysów procedur związanych ze zjawiskami niepożądanymi, które mogłyby być wykorzystywane przez poszczególne urzędy do przygotowania odpowiednich dokumentów, z uwzględnieniem specyfiki działania swojej organizacji (byłoby to pomocne zwłaszcza wśród tych mniejszych urzędów).**

DORADCY DS. ETYKI

W badaniach ankietowych **41% badanych potwierdziło z pewnością, że pracownicy ich urzędu mają możliwość skorzystania ze wsparcia osoby, do której można zwrócić się w sytuacjach wątpliwie etycznych.** 15% respondentów temu zaprzeczyła, natomiast największy odsetek – 44%, zaznaczyło w tej kwestii odpowiedź „nie wiem”.

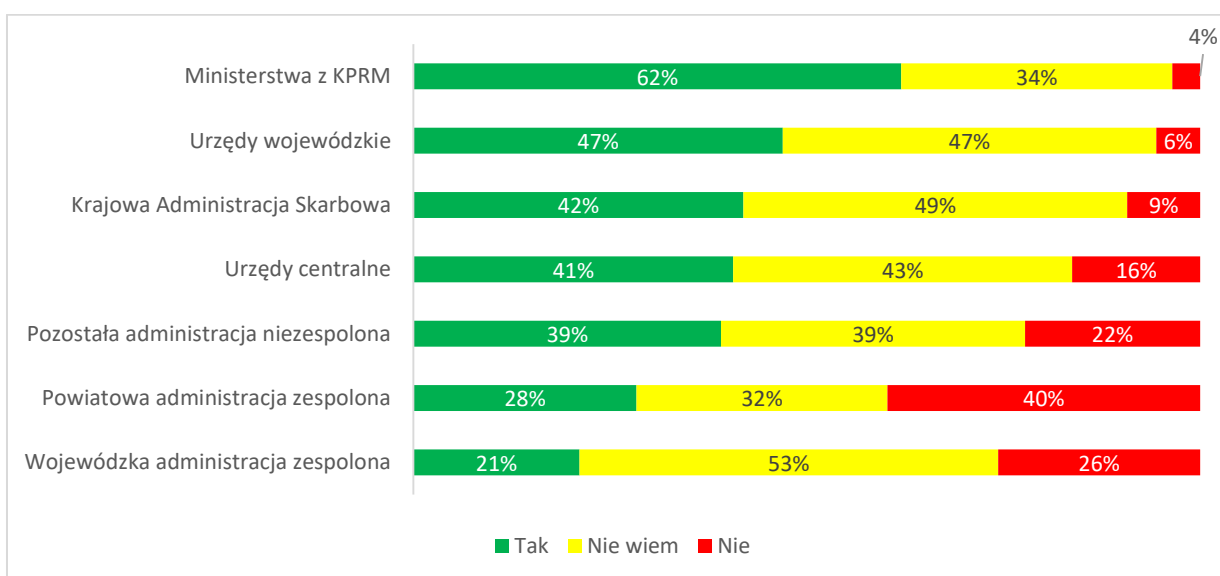
Wykres 35. Odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownicy w Pana/Pani urzędzie mogą skorzystać ze wsparcia (np. konsultacji) z doradcą ds. etyki lub innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoba specjalnie do tego powołana, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania)?”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Analizując odpowiedzi w powyższym zakresie, w podziale na poszczególne kategorie badanych urzędów, widać, że w największym stopniu dostępność omawianego wsparcia doradcy potwierdzana była w organizacjach o największych strukturach - tj. w ministerstwach.

Wykres 36. Odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownicy w Pana/Pani urzędzie mogą skorzystać ze wsparcia (np. konsultacji) z doradcą ds. etyki lub innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoba specjalnie do tego powołana, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania)?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na kategorie reprezentowanych urzędów.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Kontynuując wątek dostępności doradców ds. etyki, w kwestionariuszu ankiety do wszystkich osób potwierdzających tę dostępność, skierowano także szczegółowe pytania w tym zakresie. Analiza zgromadzonych odpowiedzi wykazuje, że jeśli wsparcie takiej osoby jest dostępne, to w 94% pracownicy urzędu wiedzą, jak się z nią skontaktować. W 77% jest to osoba pełniąca swoją funkcję w strukturach urzędu – w pozostałych 23% jest to osoba z zewnątrz organizacji.

Wśród respondentów, którzy wskazali, że mają dostęp do omawianego typu pomocy, zaledwie 5% odpowiedziało, że z niej kiedykolwiek skorzystało (97 osób z całej próby 4931 badanych). Tę grupę spytano z kolei o opinię na temat uzyskanej pomocy. **79% osób, które skorzystały ze wsparcia doradcy ds. etyki (lub innej osoby, pełniącej podobną funkcję) potwierdza, że kontakt z nią był pomocny.**

Zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych wybrzmiało, jak istotne jest upowszechnianie wśród pracowników urzędu wiedzy na temat możliwości uzyskania wsparcia od tych osób. Ponadto, badania jakościowe poruszały kilka ważnych kwestii, pogłębiając wskazywane okoliczności kontaktu z doradcą, w tym także wskazując na konieczność zapewnienia jego anonimowości.

Z wywiadów wynika, że w tych urzędach, gdzie funkcjonuje doradca ds. etyki, ścieżka kontaktu z nim jest jasna, w wielu przypadkach bardzo swobodna, naturalna – każdy wie, kto jest doradcą, gdzie można się do niego zgłosić. Doradcy bardzo często są także pracownikami urzędu wypełniającymi inne funkcje, stąd też nie ma obaw o poufność – kontakt z taką osobą nie musi jednoznacznie sugerować wątpliwości etycznych zgłaszającego. W badaniach jakościowych wybrzmiało również, że w większych organizacjach lepiej nawet sprawdza się cały zespół doradców, składający się z kilku osób pełniących tę funkcję. Praca w zespole usprawnia działania i poszerza perspektywę, generuje płaszczyznę do wymiany zdań, pomysłów.

Bardzo ważne jest to, że **w wielu przypadkach osoba wybrana do pełnienia funkcji doradcy w urzędzie została wytypowana w drodze demokratycznego głosowania wśród pracowników** – którzy wskazywali tych spośród współpracowników, których uważają za odpowiednich kandydatów do pełnienia tej funkcji. Osoby wybierane do pełnienia funkcji doradcy były oceniane jako te, które znają zasady i kierują się nimi, są uczciwe, odznaczają się wysoką kulturą osobistą, wpisują się swoim zachowaniem w etos pracy.

Funkcja doradcy jest niezwykle potrzebna zwłaszcza w dużych urzędach, zatrudniających znaczną liczbę pracowników. W przypadku małych urzędów, ze względu na bliskie relacje pracowników, dobrym rozwiązaniem jest dostępność takiej osoby na wyższym szczeblu instytucjonalnym. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, poza możliwością konsultacji zaistniałych problemów czy wątpliwości natury etycznej, funkcje doradcy i podobne wiążą się także z rozpowszechnianiem materiałów dotyczących zasad służby cywilnej, organizacją szkoleń oraz ze wsparciem dyrektorów generalnych (i kierowników urzędów) w przedmiotowych kwestiach.



„Moderator: Uważa pani, że takie osoby [doradcy ds. etyki] u państwa są potrzebne w instytucji?

Respondent: Jak najbardziej. To jest to takie bezpieczeństwo etyczne, jest taka możliwość. Nie czarujmy się, są różne sytuacje zawodowe. Nie każdy może porozmawiać z przełożonym na pewne tematy. Czasem to przełożony jest przedmiotem rozmowy, zdarza się też tak. Różne konfiguracje, także czasem ktoś, kto stoi z boku, a ma w sobie ten łańdunek wiedzy i łańdunek życzliwości i chęci wsparcia jest potrzebny. Także podkreślam, że w naszej dużej organizacji jest to jak najbardziej potrzebna instytucja.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 13, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

Kilka wartych uwagi działań podejmowanych w urzędach na rzecz wzmocnienia dostępnego wsparcia dla pracowników organizacji, wspomniano podczas wywiadów z grupą osób pracujących w Krajowej Administracji Skarbowej. Oprócz istniejących funkcji doradców lub koordynatorów ds. etyki, wskazano również o dostępności psychologa dla pracowników, którego pomoc okazuje się być ważnym wsparciem w dużych strukturach organizacyjnych.

„Respondent: Wiem, że również, jeżeli chodzi o etykę to jak najbardziej do tych osób się można zwracać, natomiast można się również zwracać do Pani psycholog, która u nas pracuje z różnymi problemami. I to też, jeżeli ktoś się czuje zdemotywowany, niedowartościowany albo załóżmy być może jeżeli jakieś zachodzą w pracy takie właśnie niepożądane zjawiska, to tutaj od tego jest psycholog. Z tym, że takie wizyty u psychologa są objęte tajemnicą, ja o nich nie mogę nic powiedzieć.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 20, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

Dobrym przykładem działań promujących funkcję doradcy ds. etyki, cele jego działalności i możliwość skorzystania z jego wsparcia wśród pracowników (jeśli jest taki powołany w urzędzie), jest przedstawianie jego sylwetki nowo przyjmowanym do pracy członkom korpusu służby cywilnej.

„Respondent: To jest trochę nowe rozwiązanie [powoływanie funkcji doradcy ds. etyki], więc to myślę, że jeszcze musi trochę potrwać, żeby ludzie się z tym oswoili, dlatego też zdarza się... Nie zawsze jest taka możliwość, ale jak przyjmujemy nowych pracowników w większej grupie, to też zapraszamy doradców, żeby ci młodzi ludzie też poznali te osoby, żeby wiedzieli, że takie osoby są. Ewentualnie gdyby mieli potrzebę, to mogli z tego skorzystać.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 20, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

---

ANONIMOWA SAMOOCENA KULTURY UCZCIWOŚCI

---

Jak wykazało badanie jakościowe, nie we wszystkich, nawet dużych urzędach objętych badaniem, przeprowadzono jak dotąd anonimową samoocenę kultury uczciwości. Najczęściej wymienianymi powodami są kwestie organizacyjne, kadrowe, nie bez znaczenia był też wpływ pandemii. Poniżej zacytowano przykładowe wypowiedzi badanych dyrektorów generalnych w tym kontekście.

„Respondent: Takiej ankiety jeszcze nie przeprowadzaliśmy, właściwie nawet trudno mi powiedzieć, dlaczego jej nie przeprowadziliśmy. Może wynikało to ze zmian organizacyjnych z tego, że dużo się działo w tym sensie, że włączono do nas inną jednostkę i jakby skupiliśmy się przede wszystkim na takich działaniach organizacyjnych, a ten temat zostawiliśmy na trochę później. Ale tak, przymierzamy się do przeprowadzenia tej ankiety.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 35, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

„Respondent: Nie, jeszcze nie była przeprowadzana. Natomiast myślimy, że jest to jedno z narzędzi, które należałoby wdrożyć w momencie kiedy rzeczywiście sytuacja się trochę ustabilizuje. Ja wiem, że można wykorzystywać to zdalnie, można z tego korzystać. Natomiast myślę, że ten czas nie sprzyja tego typu badaniom, więc w momencie kiedy już będziemy w sytuacji bardziej stabilnej to podejmiemy się tego wyzwania.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 34, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

Jednocześnie, **pracownicy będący członkami korpusu biorący udział w wywiadach, którzy dotąd nie zetknęli się z tego typu anonimową ankietą (lub nie mają o tym wiedzy), w większości wskazują, że chętnie by ją wypełnili, wiedząc, że jest to poufne, anonimowe i jednocześnie daje możliwość wyrażenia swojej opinii.**

Podczas badania spotkano się także z tym, że kwestie związane z kulturą uczciwości, kulturą pracy, włączone są do samooceny kontroli zarządczej w urzędach – w ten sposób jest to uwzględniane, nie ma osobno prowadzonej ankiety wśród pracowników będącej wspomnianą anonimową samooceną kultury uczciwości. Podejście takie wskazywane było najczęściej, jeśli chodzi o działanie mniejszych urzędów, np. należących do kategorii pozostałej administracji niezespólonej.

W tych instytucjach, w których przeprowadzano taką samoocenę, posiłkowano się kwestionariuszem ankiety przygotowanym i udostępnianym na stronach serwisu służby cywilnej. Badani oceniają, że jest to narzędzie bardzo przydatne, dość uniwersalne – przez niektórych wykorzystywane w pełni w takim kształcie, w jakim zostało opublikowane, ale także w części przypadków modyfikowane, dostosowywane przez poszczególne urzędy, jednak w oparciu o solidnie przygotowaną podstawę.

Ważnym wnioskiem płynącym ze strony dyrektorów generalnych i kierowników jest to, że **trzeba jasno przedstawiać cele przeprowadzania takich anonimowych ankiet dot. samooceny kultury uczciwości. Należy pokazywać, co może z nich wynikać, wyraźnie zaznaczać, w jaki sposób jej wyniki mogą wpłynąć na środowisko pracy**, na organizację, działania podejmowane w urzędzie, co może się zmienić. Taka konkluzja wynika przede wszystkim z wypowiedzi utrzymanych w takim tonie jak ta poniżej.

„Moderator: Jak ocenia pani koncepcję przeprowadzenia anonimowej samooceny uczciwości organizacji wśród pracowników?

Respondent: Szczerze? To jest bez sensu. Dlatego, że takie rozmowy, jak nasza, są OK, bo ja oczywiście mogę, ale żeby coś napisać, oskarżyć? Ja jestem realistką. Większość osób zrobi to – nie chcę powiedzieć „na odwal”, ale zrobi, bo musi. Są zajęci, naprawdę mają inne rzeczy, za które zostaną rozliczeni. To jest jeszcze na tyle abstrakcyjne, że nie wydaje mi się, żeby dużo osób to czuło i doceniało istotność. Bo na co to się tak naprawdę dla nich przełoży? Od tego trzeba by było wyjść: jaki to będzie miało skutek dla pracownika? Co oni zyskają, co im się polepszy albo co się pogorszy? Tego mi brakuje.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 16, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

---

#### INNE DZIAŁANIA PODEJMOWANE W URZĘDACH

---

W trakcie wywiadów jakościowych badacze spotkali się także z innymi opisywanymi przez respondentów konkretnymi działaniami, jakie podejmowane są w reprezentowanych przez nich organizacjach i które wpływają na poprawę w zakresie rozumienia i przestrzegania zasad służby cywilnej oraz poprawy zewnętrznego wizerunku służby cywilnej. Należą do nich poniższe:

- oprócz ankiet związanych z anonimową samooceną, a także elementami kontroli zarządczej związanej z omawianymi kwestiami zasad etycznych, zasad służby cywilnej, przeprowadzana jest procedura „wywiadu wyjściowego”, skierowana do osób które kończą pracę w urzędzie, a także przeprowadzana jest ankieta wśród osób nowozatrudnionych;

- powoływanie przez dyrektorów generalnych całych zespołów ds. etyki oraz rozpowszechnianie przygotowanych przez nich materiałów, zaleceń, rekomendacji odnośnie do działania urzędu; wskazuje się na bardzo ważne kwestie związane z aktywnością członków korpusu w Internecie, w mediach społecznościowych – co pozostaje obszarem bardzo często wywołującym wątpliwości;
- opracowywanie i upowszechnianie przez urząd wewnętrznych zaleceń, procedur, standardów pracy w komórkach urzędu, a także obsługi klienta w administracji – te drugie są także udostępniane publicznie na stronach urzędu, dzięki czemu również klienci mogą się z nimi zapoznać;
- organizowanie dni otwartych urzędu;
- ankiety zewnętrzne, kierowane do klientów urzędu, dotyczące zadowolenia z pracy urzędu, obsługi przez pracowników;
- utrzymywanie kontaktu z podmiotami zewnętrznymi, których dotyczy praca urzędu, np. poza udostępnianiem informacji na stronach internetowych i mediach społecznościowych, organizowanie spotkań, na których przekazywane są i omawiane nowe regulacje, przepisy legislacyjne;
- bezpośrednie spotkania dyrektora generalnego z nowo przyjmowanym członkiem korpusu służby cywilnej.

#### STYCZNOŚĆ ZE ZJAWISKAMI NIEPOŻĄDANYMI

Badania jakościowe wskazywały na małą częstotliwość występowania sytuacji niepożądanych. Bardzo ważnym czynnikiem w tej kwestii pozostają odpowiednie kompetencje kadry zarządzającej, w tym również podejście do rozwiązywania konfliktów między pracownikami.

W rozmowach z grupą członków korpusu niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej, zdecydowanie dominowały pozytywne wiadomości, jeśli chodzi o styczność z występowaniem zjawisk niepożądanych. Respondenci przyznawali, że sytuacje takie mają miejsce w ich urzędach, jednak są to bardzo rzadkie, incydentalne przypadki. Są one wyjaśniane, a przełożeni dążą do tego, by problem został rozwiązany, bez przysłowiowego „zamiatania pod dywan”. Przykładem mogą być takie wypowiedzi jak te poniżej.

„Respondent: Oczywiście, że słyszałam [o sytuacjach niepożądanych]. Sama bezpośrednio nie miałam z tym kontaktu, nie zdarzyło mi się, natomiast słyszałam oczywiście. [...] Natomiast w przypadkach, o których słyszałam, to były takie, gdzie kierownictwo było rzeczywiście zainteresowane, żeby ten temat rozwiązać.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 18, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

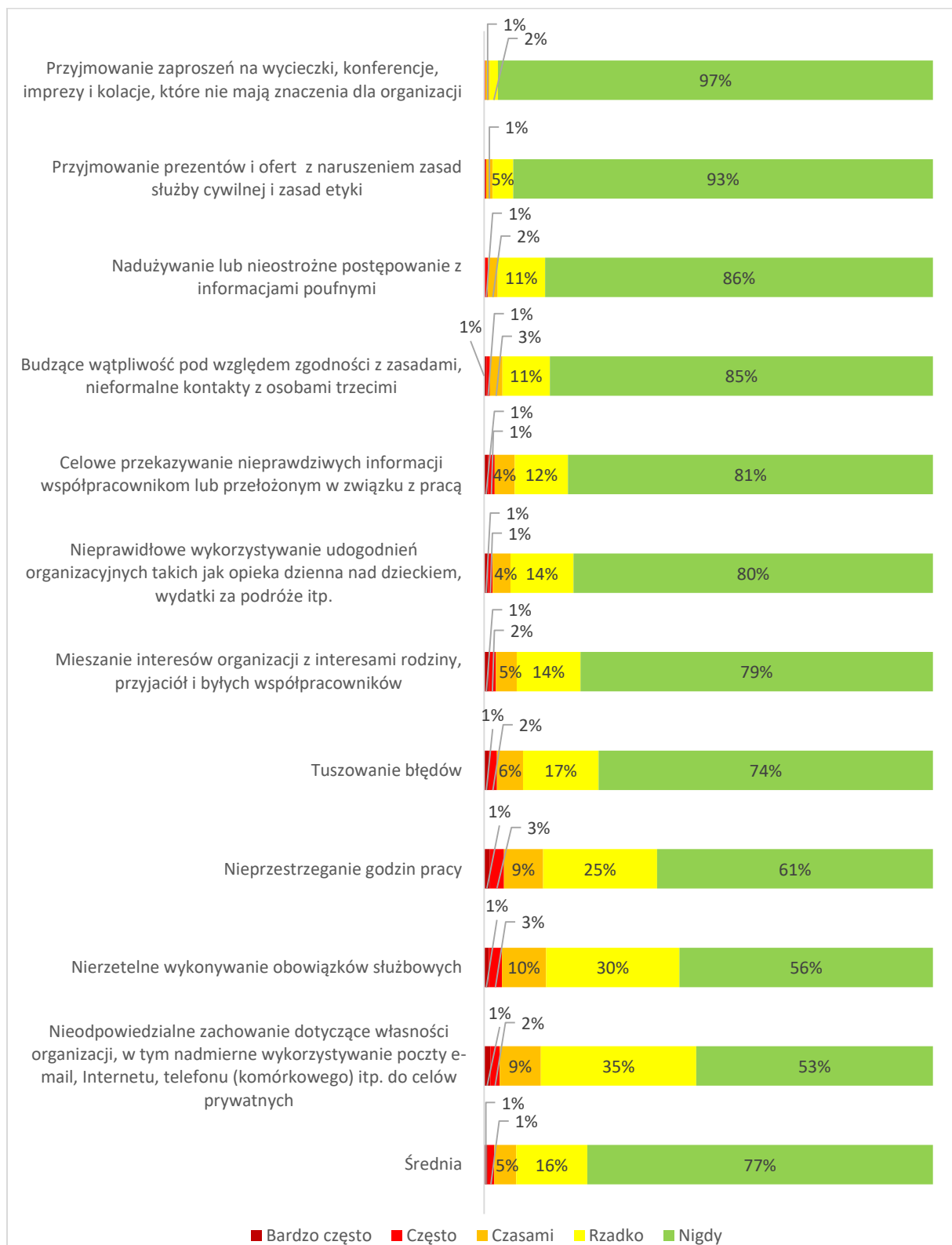
„Respondent: Zawsze w każdym urzędzie taka sytuacja, przynajmniej ja z perspektywy mojej, bo ja nie byłam osobiście zaangażowana w tą sytuację, to tylko znam z takiego powiedzmy oglądu z boku danej sytuacji. [...] każda strona ma swoje racje, ale z pozycji tych takich właśnie sytuacji między pracownikami wynikających z kłótni, z jakichś takich zachowań nieprzyjemnych pomiędzy pracownikami, z różnych przyczyn, to widziałam zazwyczaj interwencje przełożonych, żeby taką sprawę załagodzić, żeby ją wyjaśnić, żeby wziąć tych pracowników na stronę i z nimi porozmawiać, żeby jednak ta sytuacja się unormowała.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 43, członek korpusu niezajmujący wyższego stanowiska w służbie cywilnej.

Bardziej szczegółowych informacji w omawianym zakresie dostarczają wyniki badania ankietowego, w którym respondenci wskazywali na konkretne rodzaje zachowania, potwierdzając, czy zetknęli się z nimi w swojej pracy w ciągu ostatniego roku. Zaznaczali przy tym częstotliwość ich występowania. W poniższym zestawieniu wyszczególniono rodzaje postępowania, jakie badani mogli zauważyć w bezpośrednim miejscu pracy, które stanowią przykłady naruszania zasad pracy w służbie cywilnej.

Wykres 37. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?”.  
Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Powyższe dane na wykresie można także przedstawić w inny sposób, w którym zostały skumulowane wszystkie odpowiedzi wskazujące na to, że dane zachowanie miało miejsce (w jakiegokolwiek częstotliwości). Widzimy na tej podstawie, że najbardziej powszechnie występujące w służbie cywilnej zachowania niezgodne z zasadami, dotyczą nadużywania wykorzystywania własności organizacji do celów prywatnych (47% respondentów wskazało, że spotkało się z takim postępowaniem w swoim miejscu pracy w ostatnim roku). Kolejne najczęściej występujące sytuacje dotyczą nierzetelnego wykonywania obowiązków służbowych (44%) oraz nieprzestrzegania godzin pracy (39%).

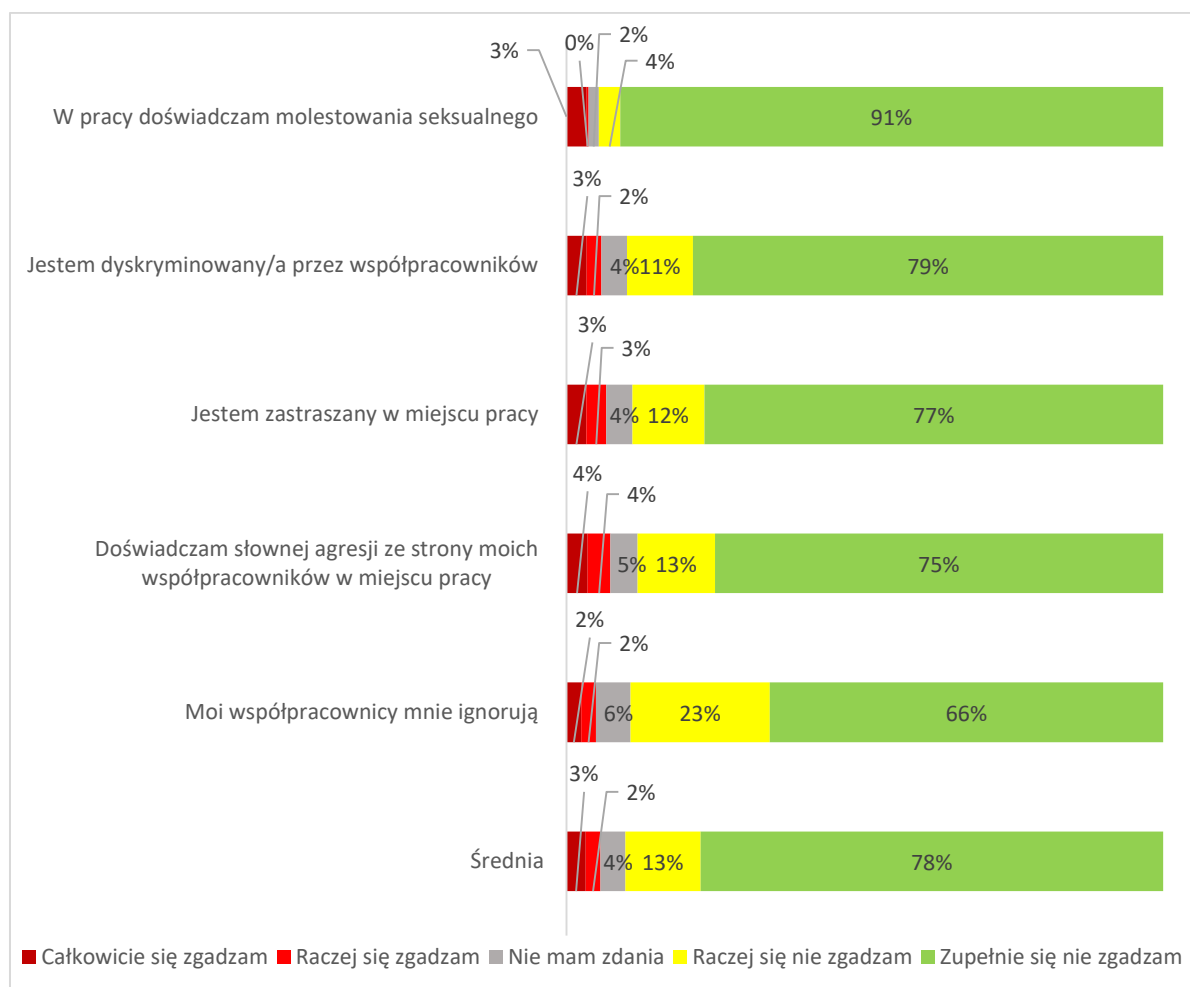
Wykres 38. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odpowiedzi negatywne i pozytywne.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Odrębnie pytano ankietowanych o sytuacje związane z tym, w jaki sposób są traktowani w swojej organizacji, czy doświadczają zachowania, które narusza zasady właściwego postępowania. Zwracając uwagę na odsetki odpowiedzi, które wskazują z całą pewnością, że respondenci nie doświadczają poszczególnych rodzajów traktowania, możemy zauważyć, że najmniej korzystnie przedstawia się poczucie bycia ignorowanym przez swoich współpracowników. 66% badanych zdecydowanie zaprzeczyło, że są ignorowani przez współpracowników. Z kolei na drugim biegunie mamy do czynienia ze wskazaniami 91% badanych stanowczo zaprzeczających temu, że w pracy doświadczają jakiegokolwiek formy molestowania seksualnego. Oznacza to, że pozostałe 9% badanych nie może potwierdzić tego z całą pewnością, a co ważniejsze – ok. 3% może powiedzieć, że całkowicie zgadza się co do tego, że doświadcza tego rodzaju naruszeń względem swojej osoby.

Wykres 39. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one niewłaściwego postępowania.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.



**Ogółem, podejmowane działania przez szefa służby cywilnej w ostatnich latach są pozytywnie oceniane** – sama idea zwrócenia większej uwagi na kwestie związane z kulturą uczciwości w służbie cywilnej jest chwalona i już samo to sprawia, że świadomość o tym, jak istotne są to zagadnienia wzrasta na przestrzeni ostatnich lat.

„Respondent: Całą swoją karierę zawodową pracuję w służbie cywilnej. To już będzie 20 lat i rzeczywiście w ostatnich latach bardzo dużo się dzieje, jeżeli chodzi o etykę, i naprawdę działania szefa służby cywilnej są takie zintensyfikowane. Przekazywanie ich do urzędów, organizowanie spotkań doradców, wszystko to wpływa w bardzo dużym stopniu, w mojej opinii, właśnie na świadomość pracowników. Ja widzę na przykład, przeglądając sprawozdania naszego doradcy etycznego z ilości działań podjętych w danym roku, tutaj mam sprawozdanie z 2021 roku i cały czas zmniejsza się liczba osób, które twierdzą, że nic nie wiedzą, że nie jest znany im ten temat. My bardzo te wszystkie informacje od szefa służby cywilnej promujemy, ślemy informacje do pracowników, zamieszczamy w naszym wewnętrznym intranecie. Tak że uważam, że te wszystkie działania i ich zintensyfikowanie jest bardzo potrzebne i przynosi rezultaty.”

---

Źródło: badanie jakościowe, FGI nr 1.

Skuteczność działań podejmowanych w omawianym obszarze jest oceniana pozytywnie, na zadowalającym poziomie w wywiadach pogłębionych. Miarą skuteczności dla niektórych dyrektorów i kierowników urzędów jest to, że bardzo mało postępowań w sprawach związanych ze zjawiskami niepożądanymi jest procedowanych w ich urzędach. Należy jednak pamiętać, że ograniczanie się do takiej prostej korelacji, nie jest podejściem wystarczającym. Poza tym, może to jednak świadczyć również o tym, że nie podejmuje się wystarczających działań w tym zakresie (np. bagatelizuje się naruszanie zasad).

**W badaniach podkreślano, że przyjęty kierunek działań jest słuszny, podejmowane działania szefa służby cywilnej są trafne. Jednak jednocześnie zwraca się uwagę, że można je nie tyle zintensyfikować, co zmodyfikować, by odnosiły jeszcze większy efekt i docierały w lepszy sposób do członków korpusu.** Poniżej przedstawiono przykład fragmentu wywiadu, odzwierciedlający ten wniosek, w którym respondent podsumował swoją ocenę trafności i skuteczności działań szefa służby cywilnej oraz zwrócił uwagę na to, co wymaga poprawy. Warto zaznaczyć, że jest to wypowiedź przedstawiciela wojewódzkiej administracji zespolonej.

„Moderator: Teraz mam pytanie, jak ogólnie ocenia pan podejmowane przez szefa służby cywilnej działania zwiększenia poziomu kultury uczciwości, czy one są trafne i skuteczne?”

Respondent: No to już odnoszę się do tego: są trafne i skuteczne. Wydaje mi się, że ich promocja jest troszeczkę za słaba, bo promocja tych działań raczej jest podejmowana akcyjnie, niż stale. Trzeba tego samemu jednak szukać, samemu promować. Zbyt rzadko szef służby cywilnej, jako ten organ sterujący, nadrzędny, przypomina o tym. Tu więc troszeczkę bym jednak zaproponował zwiększenie częstotliwości czy większą aktywność na tym polu szefa służby cywilnej.”

---

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 28, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

W omawianym zakresie można zatem wskazać takie elementy, które są już obecne w tych działaniach, postrzegane są jako wartościowe i warto je wzmocnić. Można również wskazać takie elementy, których brakuje. W związku z powyższym, zgromadzono poniżej zbiór mocnych i słabych stron związanych z całokształtem dotychczas podejmowanych działań, inicjowanych i koordynowanych przez szefa służby cywilnej oraz realizowanych wspólnie z dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów, którzy odpowiadając za stronę wykonawczą w tym zakresie, wprowadzają założenia związane z promocją kultury uczciwości w życie.

**Mocne strony:**

- intensyfikacja działań w przedmiotowym zakresie wywołuje efekt, dzięki któremu temat kultury uczciwości w służbie cywilnej w ogóle jest poruszany, mówi się o tym, a przez to budowany jest odpowiedni klimat i dawany jasny sygnał, że temat ten jest jednym z priorytetów i trzeba na niego zwracać uwagę; powoduje to ogólnie zauważalny wzrost świadomości członków korpusu co do zagadnień związanych z kulturą uczciwości;
- opracowywanie i wprowadzanie odpowiednich procedur, rozporządzeń, instrukcji przez dyrektorów generalnych i kierowników, przygotowywanych z myślą o zasadach służby cywilnej i etyki; szczególnie widoczne efekty w zakresie polityki antykorupcyjnej;
- upowszechnianie funkcji doradcy ds. etyki – jest to funkcja bardzo dobrze przyjęta, oceniana jako potrzebne, dobre rozwiązanie, pomocne w praktyce. Warto ją promować. Kontakt z osobą pełniącą taką funkcję został też oceniony jako pomocny przez respondentów w badaniu ilościowym;
- spotkania doradców organizowane przez szefa służby cywilnej – ważne źródło informacji na temat podejmowanych działań, jest to też okazja do spotkania się z przedstawicielami innych jednostek, do wymiany spostrzeżeń, doświadczeń;
- rozpowszechnianie szkoleń z zakresu etyki, szczególnie ważne inicjatywy szefa służby cywilnej.

**Słabe strony:**

- potrzeba jeszcze większej aktywizacji, mobilizacji kierowników urzędów/dyrektorów generalnych do realizowania działań w ramach promowania kultury uczciwości, ponieważ to oni są kluczowym ogniwem w tym kontekście i to oni mają możliwość rozkładania odpowiednich akcentów na różne zagadnienia;
- niewystarczająca skuteczność kanałów komunikacji z organizacjami zatrudniającymi mniejszą liczbę członków korpusu;
- brakuje opracowań w przystępnych, łatwych w odbiorze formach, które uzupełniałyby wdrażane procedury i instrukcje w urzędach; obok sformalizowanych dokumentów powinny znaleźć się też urozmaicone, multimedialne formy przekazu, filmiki, animacje, infografiki, przedstawianie scenek omawiających przykładowe sytuacje i to, jak się zachować zgodnie z daną zasadą;
- brak odgórnie zaproponowanych szkiców, zarysów procedur związanych ze zjawiskami niepożądanymi, które mogłyby być wykorzystywane do przygotowania odpowiednich dokumentów w poszczególnych urzędach, z uwzględnieniem ich indywidualnej specyfiki (byłoby to pomocne zwłaszcza wśród tych mniejszych organizacji);
- zbyt mało konkretnych przykładów upowszechniania informacji nt. zasad pracownikom – na przykład przygotowanych przez szefa służby cywilnej i jego przedstawicieli materiałów promocyjnych (plakatów, ulotek)<sup>13</sup>;

---

<sup>13</sup> Cały fragment wypowiedzi z wywiadu, który warto w tym kontekście przytoczyć:

„Respondent: Może trochę za mało, bo mamy to wszystko w intranecie, natomiast takich jednolitych plakatów typu ulotki, żeby można na przykład jednoznacznie dawać pewne informacje. To jest trochę tak, że każdy opracowuje sam sobie pewne rzeczy związane, na przykład z polityką podarunkową. Dobrze by było, żeby szef służby cywilnej pewne ramy nakreślił. Oczywiście ramy są, bo są wytyczne, ale czasami jest to za mało. One są cieniutkie te ramy, albo inaczej one są bardzo rozległe, a warto by było, żeby on jasno postawił pewne granice. Dlatego, że każdy urząd trochę inaczej może sobie interpretować pewne rzeczy. My mamy też chociażby w naszym urzędzie styczność nie tylko z obywatelami, ale mamy też styczność z klientami, którzy są obywatelami wielu krajów i u nich na przykład kultura podarunkowa kompletnie inaczej wygląda. W związku z tym na przykład działania ważne by były od szefa służby cywilnej, żeby uświadamiać, w jaki sposób na przykład ta kultura wygląda w innych krajach, żeby o tym zacząć mówić. Żeby jakby budować tę świadomość i też tłumaczyć pracownikom poprzez właśnie ulotki, jakieś filmiki. Bardziej bym powiedziała to urozmaicone, powinno być, a jednocześnie trochę jednak od czasu do czasu wyznaczyć, takie bym powiedziała ramy, które ujednoczną pewną politykę. Dlatego, że jak Pani zajrzy w urzędy, to każdy trochę inną będzie miał politykę podarunkową, inaczej spisaną. To, co ogólne są wytyczne, one bardzo często w szczegółach są inne. Diabeł tkwi w szczegółach.”

Źródło: IDI nr 45, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

- niewystarczająca promocja materiałów udostępnianych w serwisie służby cywilnej na temat etyki wśród pracowników urzędów będących członkami korpusu – zwłaszcza, jeśli chodzi o sekcję FAQ, która jest narzędziem pożądanym wśród badanych.

#### CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA WDRAŻANIE DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z PROMOCJĄ ZASAD SŁUŻBY CYWILNEJ I ETYKI

Jednocześnie, w uzupełnieniu do ocen w zakresie mocnych i słabych stron dotychczas podejmowanych działań, z respondentami w badaniach jakościowych pogłębiano też temat czynników, jakie wpływają ich zdaniem na ich wdrażanie. Podsumowanie zgromadzonych opinii ujęto w poniższym zestawieniu.

Bariery	Czynniki wspomagające
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sytuacja zewnętrzna – w ostatnich latach pandemia COVID-19 i związane z nią obostrzenia. Badani w wywiadach jakościowych wskazywali, że wymuszona zdalna forma wykonywania pracy negatywnie wpływa przede wszystkim na komunikację ze współpracownikami oraz z przełożonymi. To z kolei utrudnia wdrażanie działań związanych z promocją zasad służby cywilnej i etyki. Zdalny charakter wielu spotkań ogranicza także prowadzenie efektywnych szkoleń w formie bezpośredniej. Ponadto, część badanych w grupie dyrektorów generalnych oraz kierowników uważa, że praca zdalna ma również wpływ na możliwości przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości.</li> <li>• Często wskazywane duże obciążenie pracą, zbyt dużo obowiązków przypadających na pracownika, problemy kadrowe, a poza tym także pozostałe, podstawowe problemy infrastrukturalne, z zasobami finansowymi i materialnymi urzędów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność doradców ds. etyki, zespołów czy innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoby specjalnie do tego powołanej, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania).</li> <li>• Funkcjonowanie skutecznych, trafnie dopasowanych do działalności urzędu procedur przeciwdziałających zjawiskom niepożądanym.</li> <li>• Szkolenia, warsztaty z obszaru etyki i zasad służby cywilnej, w tym szczególna uwaga poświęcona podczas służby przygotowawczej czy ogółem, podczas przyjmowania nowego pracownika będącego członkiem korpusu służby cywilnej do urzędu. Dodatkowo, korzystnie na skuteczność szkoleń wpływa prowadzenie ich w formach bezpośrednich, najlepiej warsztatowych.</li> <li>• Komunikacja dyrektorów, kierowników z pracownikami urzędu, obok prowadzonej komunikacji o charakterze kaskadowym w strukturach urzędu,</li> </ul>

Bariery	Czynniki wspomagające
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brakuje konkretnych spójnych przykładów, wzorów prezentacji praktycznego zastosowania zasad, z których skorzystać mogłyby osoby kierujące urzędami – np.: ulotek, plakatów.</li> <li>• Zmiany w podejściu do etosu pracy widoczne wśród młodszych pokoleń, w tym też dominujące wyobrażenie o pracy, na podstawie działalności sektora komercyjnego, firm prywatnych, korporacji.</li> </ul>	<p>dotycząca obszarów związanych z etyką i zachowaniem zgodnym z zasadami służby cywilnej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosty język przekazywanych informacji, zaleceń i posługiwanie się życiowymi przykładami, które można odnieść do sytuacji codziennych w pracy członka korpusu służby cywilnej.</li> <li>• Dbałość o to, by osoby na stanowiskach kierowniczych miały jak najlepsze kompetencje, również te miękkie i same dawały doskonały przykład przestrzegania zasad, zaleceń i wytycznych w zakresie etyki i uczciwości w służbie cywilnej.</li> <li>• Udostępniane materiały na stronach serwisu służby cywilnej. Szczególnie ważne jest to, że cały serwis jest miejscem, skąd członkowie korpusu mogą czerpać najbardziej aktualne informacje i wersje dokumentów z wiarygodnego źródła.</li> </ul>

OCENA STRONY INTERNETOWEJ SERWISU SŁUŻBY CYWILNEJ I UŻYTECZNOŚCI UDOSTĘPNIANYCH TAM MATERIAŁÓW POMOCNICZYCH

Udostępniane materiały określane są jako pomocne, szczególnie ważne jest to, że cały serwis służby cywilnej jest miejscem, skąd można czerpać najbardziej aktualne informacje i wersje dokumentów z wiarygodnego źródła.

„Moderator: Jakby pan ten serwis ocenił?”

Respondent: Dobrze, właśnie dosyć dobrze bym go ocenił. To jest też pogrupowane dla kadry zarządzającej, dla członków korpusu, dla kogoś kto ewentualnie startuje, więc dosyć dobrze to jest zrobione dostęp jest bardzo łatwy, czytelny, absolutnie wystawiłbym bardzo dobrą ocenę, jeżeli chodzi o te informacje dostępne na stronie szefa służby cywilnej. Jasno, czytelnie, dosyć łatwo znaleźć to czego się szuka.”

Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 28, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

Pojawiły się głosy, że brakuje w serwisie czegoś w rodzaju „najczęściej zadawanych pytań” – co mogłoby być połączone z wyszukiwaniem konkretnych kategorii problemów. Jednak należy zaznaczyć, że na stronach w zakładce „etyka w urzędzie” istnieje już coś takiego – mamy więc wyraźny sygnał, że niewystarczające są działania propagujące tego rodzaju udostępniane materiały, zatem należy je wzmocnić. Należy także zwrócić uwagę na dostępność tej podstrony serwisu i lepsze jej umieszczenie w strukturze serwisu, w drzewku dostępnych treści – należy zadbać o to, by ścieżka dotarcia do niej była jasna, intuicyjna, najlepiej sygnalizowana już na pierwszych stronach serwisu. Bez wątpienia ten dział wymaga dopracowania i dalszej rozbudowy.

„Respondent: To co byłoby potrzebne, czego nie widzę teraz, a było kiedyś w starym serwisie jeszcze takim powiedzmy 2014 rok, były tam takie pytania, taki dział pytań, ale był on powiązany z takimi problemami z życia, czyli był problem taki realny z którym my na przykład jako kadry się mierzyliśmy i tam rzeczywiście mając ten sam problem w jednostce można było odnaleźć podpowiedź na pytanie - gdzie to nie wynikało wprost z przepisów, tylko wymagało takiej szerszej analizy i było to bardzo pomocne. Ja bardzo często z tego wtedy korzystałam. Potem jak ten serwis się zmienił, to rzeczywiście jakoś zniknęło, albo po prostu nie potrafię teraz tego w całej nawigacji znaleźć, jest też taka opcja.”

---

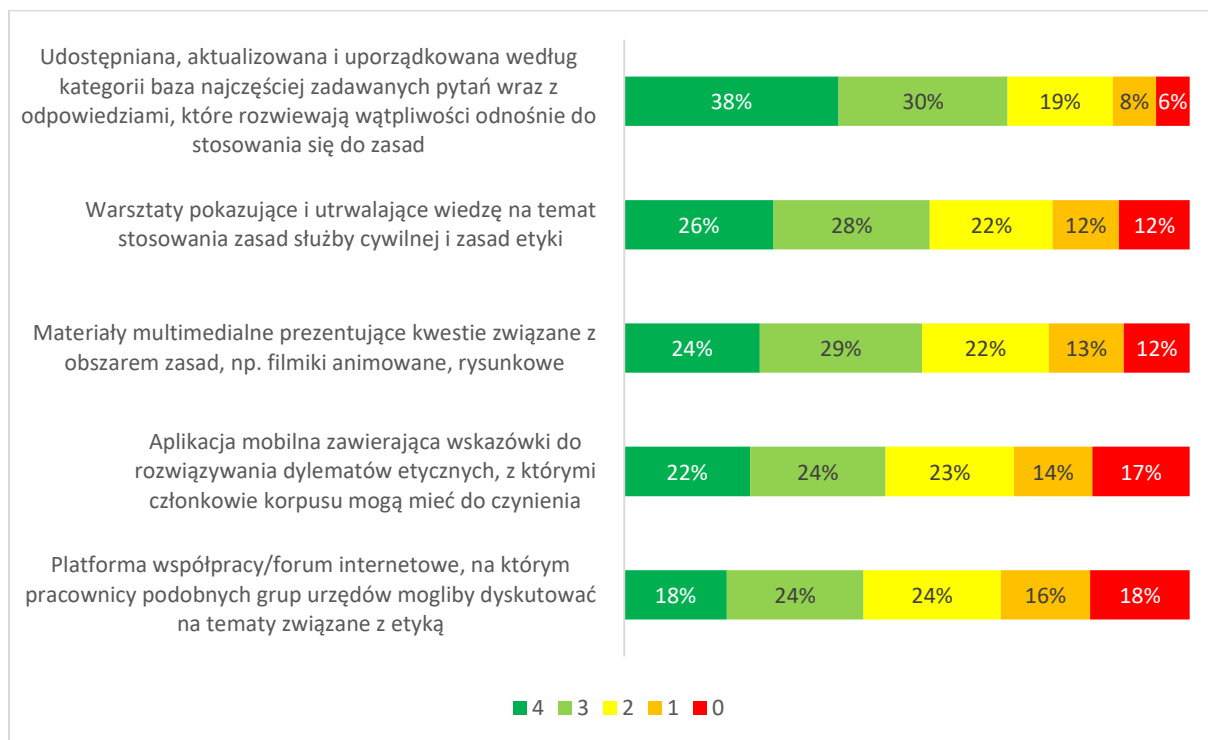
Źródło: badanie jakościowe, IDI nr 1, dyrektor generalny lub kierownik urzędu będący członkiem korpusu służby cywilnej.

#### PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NA RZECZ ROZPOWSZECHNIANIA I PROMOWANIA ZASAD

Powyższe spostrzeżenia względem zakładki z „najczęściej zadawanymi pytaniami” zostały potwierdzone w badaniu ankietowym, w którym pytano respondentów o zainteresowanie kilkoma podanymi formami promowania zasad w służbie cywilnej. Wskazane propozycje form promocji zostały zidentyfikowane na podstawie wypowiedzi respondentów w badaniach jakościowych. Najczęściej wymienianymi w nich pożądanymi formami promocji kultury uczciwości były: warsztaty, forum z wymianą dobrych praktyki, materiały multimedialne (krótkie filmiki, animacje) oraz aplikacja mobilna.

Odpowiedzi w badaniu ankietowym wskazują natomiast, że członkowie korpusu służby cywilnej w największym stopniu zainteresowani są udostępnianą, aktualizowaną i uporządkowaną według kategorii bazą najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami, które rozwiewają wątpliwości odnośnie do stosowania się do zasad.

Wykres 40. Odpowiedzi na pytanie: „Poniżej przedstawiono propozycje działań, które mogłyby rozpowszechniać i promować zasady, a tym samym przyczynić się do wzmocnienia kultury uczciwości wśród członków korpusu służby cywilnej. Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 4, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie jest Pan/Pani zainteresowany/ zainteresowana taką formą działania 4 oznacza, że jest Pan/ Pani bardzo zainteresowany/ zainteresowana.”. Ogółem, wszyscy pytani.



Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

## OCENA STANU KULTURY UCZCIWOŚCI W SŁUŻBIE CYWILNEJ

SUBIEKTYWNE POSTRZEGANIE POZIOMU KULTURY UCZCIWOŚCI W ORGANIZACJI I W CAŁYM KORPUSIE

**W subiektywnej percepcji przedstawicieli korpusu kultura uczciwości w służbie cywilnej oceniana jest bardzo wysoko.** Postrzegana ocena uczciwości jest wyższa w stosunku do swojego urzędu (88% ocen pozytywnych, powyżej środka skali), niż w stosunku do całego korpusu służby cywilnej (75%). Uśredniając te wyniki, **81,5% członków korpusu pozytywnie ocenia poziom kultury uczciwości w służbie cywilnej.** Najmniej korzystną subiektywną ocenę wyrażali członkowie korpusu pracujący w strukturach ministerstw i KPRM.

Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie”. Ogółem, wszyscy pytani.

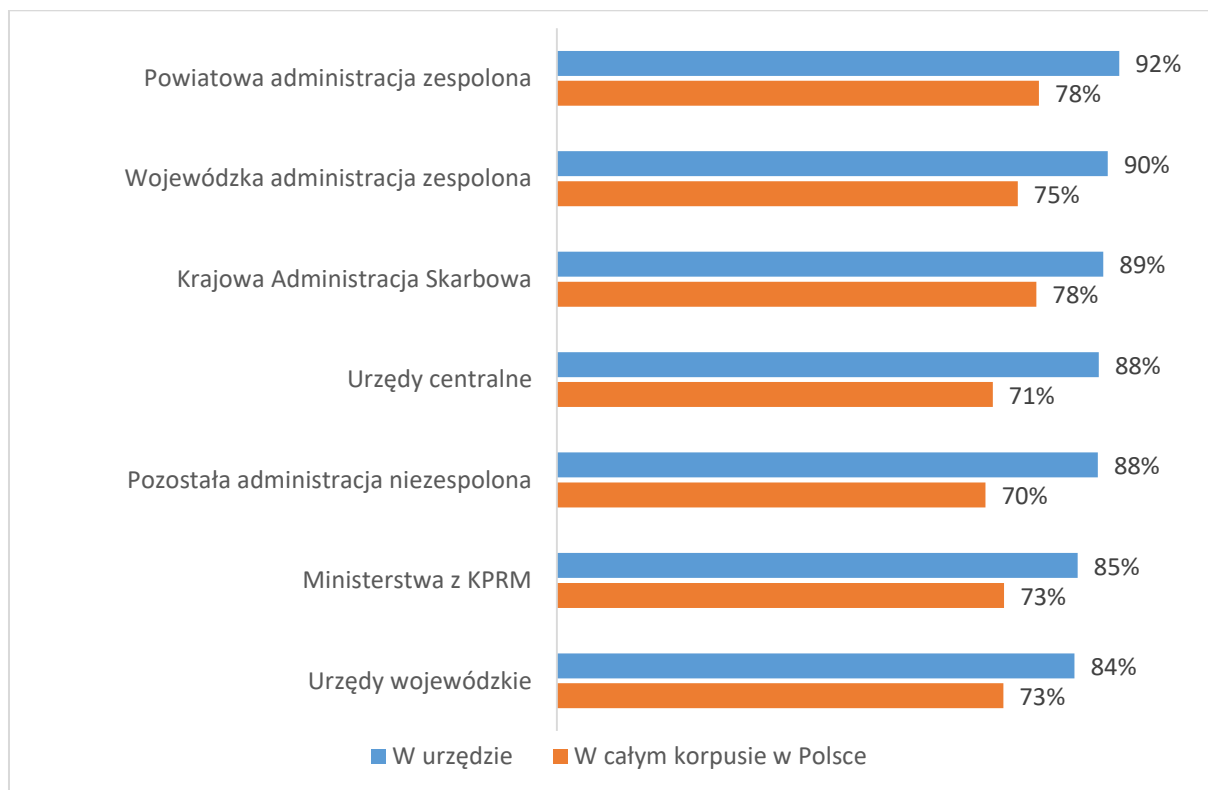
		W urzędzie		W całym korpusie w Polsce	
Negatywne	1	0,5%	5,0%	0,8%	9,5%
	2	0,6%		0,7%	
	3	0,9%		1,3%	
	4	1,5%		2,8%	
	5	1,5%		3,9%	
	6	6,9%	6,9%	15,6%	15,6%
Pozytywne	7	4,4%	88,1%	11,1%	74,9%
	8	10,0%		16,2%	
	9	20,0%		20,2%	
	10	27,0%		15,6%	
	11	26,7%		11,8%	

Źródło: badanie CAWI, N=4931. Wartości mogą nie sumować się do 100%, ze względu na wynik automatycznego zaokrąglania.

Na poniższym wykresie widać natomiast, w których kategoriach urzędów ocena ta kształtowała się najbardziej korzystnie – były to urzędy powiatowej administracji zespolonej. Warto przypomnieć w tym miejscu, że te organizacje odznaczały się we wcześniejszych analizach najkorzystniejszymi wynikami, jeśli chodzi o ocenę polityki uczciwości prowadzonej w urzędzie, postawy przełożonych w tym kontekście, a także ogólną znajomość zasad, jednak jednocześnie odnotowano wśród nich najniższe odsetki odpowiedzi potwierdzających uczestnictwo w szkoleniach z zakresu etyki w ostatnich trzech latach. Może to sugerować, że częstotliwość tego rodzaju szkoleń nie idzie w parze z odczuwanym przez jej członków wysokim poziomem uczciwości i etycznego zachowania w organizacji. To z kolei świadczyć może o tym, że realizacja szkoleń niekoniecznie stanowi najważniejszy czynnik, który wpływa na poziom kultury uczciwości w urzędzie lub też przeciwnie – wysokie jej oceny mogą być następstwem braku szkoleń i braku wiedzy o tym, jak powinna wyglądać prawidłowa, oczekiwana sytuacja urzędu, pod względem pracy członków organizacji z poszanowaniem zasad etyki i służby cywilnej. Powyższe dywagacje stanowią bardzo istotny wniosek wynikający z niniejszego badania, sygnalizujący potrzebę zgłębienia tematu, z ukierunkowaniem na konkretny obszar w strukturach służby cywilnej.



Wykres 41. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie.”. Podział ze względu na kategorie urzędów reprezentowanych przez respondentów. Łączne odsetki samych odpowiedzi pozytywnych, tzn. powyżej środka skali.



Źródło: badanie CAWI, N=4931.

Powyższe dane pochodzą z badania ilościowego, warto jednak dodać, że również w wywiadach jakościowych przeważały pozytywne opinie, choć zdania były podzielone. Wśród członków korpusu niezajmujących wyższych stanowisk pojawiały się zastrzeżenia, że zawsze można coś poprawić, nie jest idealnie, ponieważ wciąż mamy do czynienia w służbie cywilnej z występowaniem niepożądanych sytuacji. Generalnie jednak respondenci z tej grupy zauważają, że zachodzą duże zmiany - że na przestrzeni lat jest coraz lepiej, bo też coraz większą uwagę przywiązuje się do przestrzegania zasad, do uczciwości, etyki, wysokiej kultury osobistej.

Z perspektywy dyrektorów generalnych i kierowników urzędów sytuacja rysowała się nieco korzystniej. W ocenach tej grupy z większym zdecydowaniem przeważały opinie pozytywne, wskazujące na coraz większą, widoczną poprawę. Niektórzy z badanych zdecydowali się bardzo wysoko ocenić poziom uczciwości w swojej jednostce. Często jednak, jeśli chodzi o ogólną ocenę całego korpusu, wskazywano na to, że jest to obszar, który wymaga dalszych wzmoczonych działań o różnym charakterze, zwłaszcza jeśli chodzi o pracę nad wizerunkiem służby cywilnej odbieranym przez obywateli.

## WSKAŹNIK POZIOMU KULTURY UCZCIWOŚCI W KORPUSIE SŁUŻBY CYWILNEJ

Na podstawie niniejszego badania, podjęto próbę oszacowania poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej, posługując się wskaźnikiem syntetycznym skonstruowanym na potrzeby tej diagnozy i jej przyszłych edycji. Składnikami, które zostały wykorzystane do obliczenia wartości wskaźnika, są również zsyntetyzowane wyniki badania ankietowego w kilku wyróżnionych obszarach. Obszary te stanowią aspekty całego złożonego zagadnienia, jakim jest kultura uczciwości w służbie cywilnej. Do składowych wskaźnika należą zatem:

- znajomość zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej (średnia pozytywnych ocen respondentów względem stwierdzeń dotyczących znajomości, rozumienia i przestrzegania odpowiednich zasad w organizacji<sup>14</sup>);
- kierowanie się zasadami w organizacji – zachowania i postawy przełożonych (średnia pozytywnych ocen respondentów względem stwierdzeń dotyczących zachowania i postaw ich przełożonych, świadczące o kierowaniu się zasadami etyki i służby cywilnej w reprezentowanej organizacji<sup>15</sup>);
- polityka uczciwości w organizacji (średnia pozytywnych ocen respondentów względem stwierdzeń dotyczących prowadzonej w ich urzędach polityki uczciwości, w tym, odnośnie do tego, czy zwraca się w nich należytą uwagę na stosowanie zasad w procesach zarządzania kadrą<sup>16</sup>);
- ocena działania procedur (średnia pozytywnych ocen respondentów względem poszczególnych aspektów działania procedur związanych z przeciwdziałaniem oraz reagowaniem na naruszanie zasad etyki i uczciwości w reprezentowanych przez nich urzędach; pytanie skierowane było tylko do tej części badanych, którzy potwierdzili, że w czasie swojej pracy w służbie cywilnej spotkali się z koniecznością uruchomienia jakiegokolwiek takiej procedury<sup>17</sup>);
- ocena wsparcia doradców ds. etyki (średnia pozytywnych ocen respondentów względem kontaktu z osobą doradcy ds. etyki lub inną, pełniącą podobną funkcję; pytanie skierowane było tylko do tej części badanych, którzy potwierdzili, że pracownicy ich urzędu mają możliwość skorzystania ze wsparcia osoby, do której można zwrócić się w sytuacjach wątpliwie etycznych i jednocześnie zaznaczyli, że kiedykolwiek sami skorzystali z jej pomocy<sup>18</sup>);

---

<sup>14</sup> Pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji”.

<sup>15</sup> Pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych”

<sup>16</sup> Pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie”

<sup>17</sup> Pytanie „Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami?”

<sup>18</sup> Pytanie „Czy kontakt z tą osobą ocenia Pan/Pani jako pomocny?”

- brak występowania zjawisk niepożądanych (średnia odsetków wskazań respondentów, oznaczających, że zdecydowanie nie doświadczają oni w swojej pracy traktowania przez innych członków organizacji, które narusza zasady właściwego postępowania<sup>19</sup>, a także odsetków wskazań respondentów oznaczających, że nigdy w ciągu ostatniego roku nie spotkali się w swoim miejscu pracy z przejawami konkretnych rodzajów zachowania naruszających zasady pracy w służbie cywilnej<sup>20</sup>);
- subiektywna ocena uczciwości w organizacji i w całym korpusie służby cywilnej (średnia odsetków wskazań respondentów na pozytywne oceny, tzn. powyżej środka skali, względem poziomu uczciwości w swoim urzędzie oraz względem poziomu uczciwości ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce<sup>21</sup>).

W celu wyliczenia wartości wskaźnika, wymienione wyżej wartości procentowe zostały ze sobą zestawione i wyciągnięta została z nich średnia arytmetyczna, której wartość stanowi ostateczny wynik szacowania – a więc wartość wskaźnika syntetycznego poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej.

Wszystkie powyżej wskazane elementy zostały omówione w poszczególnych, wcześniejszych częściach raportu. Opisany wskaźnik oraz oszacowanie jego wartości na podstawie przedstawionego wyżej sposobu, stanowi podsumowanie ogólnej oceny stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej.

**Biorąc pod uwagę wszystkie badane aspekty, na podstawie uzyskanych wyników badania, wskaźnik syntetyczny poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej można oszacować na poziomie 74%.** Jak opisano wyżej, wskaźnik nie uwzględnia jedynie wskazywanych subiektywnych ocen odnośnie kultury uczciwości, ale także odpowiedzi badanych dotyczące znajomości zasad, przestrzegania ich przez swoich współpracowników oraz przełożonych, prowadzonej w organizacji polityki uczciwości, oceny działania procedur i występowania zachowania naruszającego przedmiotowe zasady. Poniżej zawarto wszystkie składowe wartości wykorzystane dostosowanych obliczeń, zgodnie z przyjętym sposobem konstrukcji wskaźnika.

---

<sup>19</sup> Pytanie „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one niewłaściwego postępowania”

<sup>20</sup> Pytanie „Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?”

<sup>21</sup> Pytanie: „Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie”.

Tabela 5. Szacowana wartość wskaźnika syntetycznego poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej.

Składowa obliczenia wskaźnika syntetycznego	Wartość
Znajomość zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej	85,50%
Kierowanie się zasadami w organizacji – zachowania i postawy przełożonych	70%
Polityka uczciwości w organizacji	70%
Ocena działania procedur	52%
Ocena wsparcia doradców ds. etyki	78,7%
Brak występowania zjawisk niepożądanych	77,25%
Subiektywna ocena uczciwości w organizacji i w całym korpusie służby cywilnej	81,5%
<b>Średnia – Wartość wskaźnika</b>	<b>73,56%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla porównania, biorąc pod uwagę jedynie subiektywne oceny poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej, stopień pozytywnych ocen wynosi średnio 81%, przy czym w rozbiu na ocenę względem własnego urzędu (która może być mniej obiektywna) oraz ocenę względem całego korpusu służby cywilnej (która również może być nieco zakłócona, ponieważ może być z kolei zaniżona przez brak pełnej, rzetelnej informacji na temat aspektów funkcjonowania innych organizacji), stopień ten kształtuje się odpowiednio na poziomie 88% i 75%.

Szacowane wartości przedmiotowego wskaźnika obliczono także względem poszczególnych kategorii urzędów, które objęte zostały diagnozą.

Tabela 6. Szacowana wartość wskaźnika syntetycznego poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej – podział na poszczególne kategorie urzędów.

Kategoria urzędów	Wartość wskaźnika
Powiatowa administracja zespolona	87,9%
Wojewódzka administracja zespolona	77,0%
Krajowa Administracja Skarbowa	76,1%
Pozostała administracja niezespolona	72,8%
Ministerstwa z KPRM	70,0%
Urzędy wojewódzkie	67,4%
Urzędy centralne	63,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## REKOMENDACJE

---

### REKOMENDACJE KIEROWANE DO DYREKTORÓW GENERALNYCH/ KIEROWNIKÓW URZĘDÓW

1. Potrzebne jest wzmacnianie zaangażowania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów w promowanie właściwych postaw wśród pracowników, w tym w szczególności reagowanie na zjawiska niepożądane. Ich postawa i modelowe zachowanie pozostaje kluczowe.
2. Ważnym elementem wymagającym wzmocnienia przy stosowaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (np. przy nagradzaniu, okresowej ocenie) jest uwzględnianie kwestii przestrzegania zasad służby cywilnej (bądź braku ich przestrzegania) przez członków korpusu pracujących w urzędzie. Stanowi to jeden ze sposobów aktywnej promocji odpowiedniej postawy etycznej.
3. Należy rozwijać kreatywne, atrakcyjne dla odbiorców formy przekazywania i promocji zasad wśród pracowników urzędu
4. Rekomendowanym działaniem jest organizowanie szkoleń w formach warsztatowych, na których omawiane są konkretne przykłady sytuacji, wspólnie, grupowo rozwiązywane są pewne kazusy nawiązujące do rzeczywistych sytuacji, z jakimi mogą spotykać się pracownicy urzędu.
5. Szczególnie ważne pozostaje wzmacnianie wiedzy pracowników z zakresu rozpoznawania zjawiska mobbingu, który wiąże się z największymi wątpliwościami po stronie członków korpusu. Sugeruje się zatem, by większy nacisk w planowanych działaniach szkoleniowych położyć na wyjaśnianie kwestii związanych z występowaniem zjawiska mobbingu w miejscu pracy.
6. W obszarze potrzeb szkoleniowych z zakresu etyki i zasad służby cywilnej, szczególnie rekomendowane jest wzmocnienie działań w urzędach powiatowej administracji zespolonej, a także innych urzędach, zatrudniających małą liczbę członków korpusu. Badania wskazują, że w ich strukturach w najmniejszym stopniu stosowane jest zalecenie szefa służby cywilnej o szkoleniach raz na 3 lata.
7. Mimo uniwersalności zasad, kierownictwo urzędu powinno dostosowywać przekazywane treści dotyczące interpretacji zasad i wytycznych, innych materiałów ułatwiających ich zrozumienie, do specyfiki pracy swojej organizacji
8. Rekomenduje się, by dyrektorzy generalni oraz kierownicy urzędów kładli większy nacisk na rozpowszechnianie zagadnień związanych z zachowaniem członków korpusu służby cywilnej w sieci, w społecznościach internetowych. Należy popracować nad zwiększeniem skuteczności wdrażania zaleceń w tym obszarze na szczeblu dyrektorów generalnych/kierowników urzędów, promocji zapisów wśród pracowników czy też uwzględnienia tych zagadnień w regulacjach wewnętrznych (np. w regulaminach pracy urzędu).
9. Konieczne jest zapewnianie dostępności doradcy ds. etyki lub innej osoby pełniące podobną funkcję, dla pracowników urzędu. W organizacjach, w których funkcjonuje

już wsparcie takiej osoby, należy wzmacniać działania informujące i promujące możliwość przeprowadzenia z nią konsultacji na temat sytuacji etycznie wątpliwych. Badanie wykazało, że bardzo duża część członków korpusu nie wie nawet, czy mają oni się do kogo zwrócić w takich kwestiach.

10. Rekomenduje się, by kadra kierownicza urzędów kontynuowała wzmacnianie kompetencji miękkich, które stanowią ważne narzędzie w kwestii prezentowania odpowiednich wartości i postaw wśród pracowników organizacji, a także w sytuacjach wymagających właściwego rozwiązywania konfliktów w zespole.
11. Proponuje się organizację akcji promocyjnych na poziomie lokalnym (np. dni otwarte urzędu), które wspomogłyby budowę pozytywnego wizerunku służby cywilnej wśród społeczeństwa – przede wszystkim poprzez komunikację wartości, którymi kieruje się służba cywilna, a także otwartości urzędów względem obywatela oraz wzmacnianie transparentności, przejrzystości ich funkcjonowania.
12. Rekomendowane jest podejmowanie działań zmierzających do tworzenia platform wymiany wiedzy i informacji w ramach poszczególnych grup urzędów (przykładowo, poprzez utworzenie sieci współpracy w zakresie etyki i uczciwości dla poszczególnych „branż”, np. skupiających pracowników zajmujących się kwestiami etyki w administracji skarbowej w całym kraju, na wzór już działającego centralnie zespołu doradców ds. etyki).

#### REKOMENDACJE KIEROWANE DO SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

1. Rekomenduje się wzmocniony nacisk w kontaktach z dyrektorami generalnymi/kierownikami urzędów na podkreślanie ich roli w całym procesie wzmacniania i promowania kultury uczciwości.
2. Należy rozwijać kreatywne, atrakcyjne dla odbiorców formy przekazywania i promocji zasad wśród członków korpusu. W szczególności zaś ważne jest, by upowszechnić ujednoczone przykłady materiałów promocyjnych, gotowe do wykorzystania przez dyrektorów generalnych i kierowników urzędów wśród swoich pracowników.
3. Należy wzmacniać w przekazach rozpowszechnianie zagadnień związanych z nieodpowiednim zachowaniem w sieci, a także ze zjawiskiem mobbingu w środowisku pracy. Szczególnie wskazane jest zalecanie organizacji szkoleń w formach warsztatowych, operujących przykładami występowania różnych sytuacji, z którymi stykają się członkowie korpusu.
4. Stworzenie i udostępnienie pewnych ogólnych, standardowych wzorów spisanych procedur związanych ze zjawiskami niepożądanymi w urzędach (konkretne, najważniejsze jak antymobbingowa, antydyskryminacyjna), które mogłyby zostać wykorzystane przez poszczególne jednostki do opracowania własnych wewnętrznych przepisów w oparciu o sprawdzone źródło i dostosowane do własnych potrzeb.

5. Należy rozbudować i w większym stopniu promować segment FAQ w zakładce „Etyka w urzędzie” w serwisie służby cywilnej. Jest to forma, względem której badani wykazali największe zainteresowanie - aktualizowana i uporządkowana według kategorii baza najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami, które rozwiewają wątpliwości odnośnie do stosowania się do zasad.
6. Oczekuje się, by w przekazach szefa służby cywilnej podkreślane były pozytywne przykłady zachowania członków służby cywilnej – w większym stopniu niż nawiązywanie do tematu etyki i uczciwości głównie przy okazji wystąpienia zjawisk niepożądanych.
7. Rekomendowana jest organizacja takich kampanii lub akcji promocyjnych, w których pokazuje się, z czym wiąże się praca w służbie cywilnej – wskazując na to, jak ważna jest to praca, odpowiedzialna, związana z wieloma zasadami, która jest tak naprawdę swojego rodzaju „służbą”, „misją”. Z jednej strony mogłoby to pomóc budować odpowiedni wizerunek służby cywilnej wśród społeczeństwa, wzmacniać szacunek do tej grupy, a z drugiej komunikować otwartość urzędów względem obywatela, wzmacniać transparentność, przejrzystość ich funkcjonowania. Jednocześnie takie akcje mogłyby wspomóc budowę poczucia przynależności samych członków korpusu do służby cywilnej, wzmocnić ich identyfikację z grupą, jej zasadami, kulturą organizacji.

## SPIS TABEL

---

Tabela 1. Struktura badanych w wywiadach IDI. ....	9
Tabela 2. Dane dotyczące realizacji zaleceń szefa służby cywilnej w urzędach. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.....	21
Tabela 3. Odsetki odpowiedzi na pytanie: "Na czym w większym stopniu oparte jest rozumienie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu cywilnej?". Ogółem, wszyscy pytani. ....	34
Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	71
Tabela 5. Szacowana wartość wskaźnika syntetycznego poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej.....	75
Tabela 6. Szacowana wartość wskaźnika syntetycznego poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej – podział na poszczególne kategorie urzędów.....	75

## SPIS WYKRESÓW

---

Wykres 1. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem kategorii urzędów reprezentowanych przez respondentów. ....	12
Wykres 2. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem płci respondentów.....	12
Wykres 3. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem wieku respondentów.....	13
Wykres 4. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem rodzaju zajmowanych stanowisk przez respondentów.....	13
Wykres 5. Struktura próby w badaniu CAWI pod względem statusu zatrudnienia respondentów – podział na urzędników służby cywilnej i pozostałych zatrudnionych. ....	13
Wykres 6. Liczba urzędów, w których etyka jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.....	20
Wykres 7. Liczba urzędów, w których funkcjonuje doradca ds. etyki. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020. ....	20
Wykres 8. Liczba członków korpusu przeszkolonych z etyki. Zmiany na przestrzeni lat 2017-2020.....	21
Wykres 9. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Ogółem, wszyscy pytani.....	28



Wykres 10. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.....	29
Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	30
Wykres 12. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na rodzaj zajmowanych stanowisk przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	30
Wykres 13. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział na długość stażu w służbie cywilnej respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	31
Wykres 14. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.”. Podział ze względu na płeć respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	31
Wykres 15. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani.....	35
Wykres 16. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na kategorie reprezentowanych urzędów.....	36
Wykres 17. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu. ....	37
Wykres 18. Odpowiedzi na pytania: „Jak ocenia Pan/Pani swoją wiedzę związaną z poniższymi zjawiskami?” oraz „Jak ocenia Pan/Pani wiedzę swoich współpracowników związaną z poniższymi zjawiskami?”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	38
Wykres 19. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Ogółem, wszyscy pytani.....	39
Wykres 20. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.....	41

Wykres 21. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	42
Wykres 22. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych.”. Podział na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	42
Wykres 23. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Ogółem, wszyscy pytani.....	44
Wykres 24. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych.....	45
Wykres 25. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	46
Wykres 26. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na urzędy zatrudniające różną liczbę członków korpusu. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	46
Wykres 27. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.”. Podział na długość stażu w służbie cywilnej respondentów. Średnie łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	47
Wykres 28. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie mobbingu, przeciwdziałania dyskryminacji, przeciwdziałania korupcji, dotyczące odpowiedniego zachowania w sieci? Proszę zaznaczyć zgodnie ze swoim stanem wiedzy.”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	49
Wykres 29. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie mobbingu?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. ....	50
Wykres 30. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. ....	50

Wykres 31. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie przeciwdziałania korupcji?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. ....	51
Wykres 32. Odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie zachowania w sieci?”. Podział na kategorie urzędów reprezentowane przez respondentów. ....	51
Wykres 33. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami?”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	52
Wykres 34. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami?”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odsetki odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. ....	53
Wykres 35. Odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownicy w Pana/Pani urzędzie mogą skorzystać ze wsparcia (np. konsultacji) z doradcą ds. etyki lub innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoba specjalnie do tego powołana, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania)?”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	54
Wykres 36. Odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownicy w Pana/Pani urzędzie mogą skorzystać ze wsparcia (np. konsultacji) z doradcą ds. etyki lub innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoba specjalnie do tego powołana, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania)?”. Ogółem, wszyscy pytani, w podziale na kategorie reprezentowanych urzędów. ....	54
Wykres 37. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	61
Wykres 38. Odpowiedzi na pytanie: „Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?”. Ogółem, wszyscy pytani. Łączne odpowiedzi negatywne i pozytywne. ....	62
Wykres 39. Odpowiedzi na pytanie: „W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one niewłaściwego postępowania.”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	63
Wykres 40. Odpowiedzi na pytanie: „Poniżej przedstawiono propozycje działań, które mogłyby rozpowszechnić i promować zasady, a tym samym przyczynić się do wzmacniania kultury uczciwości wśród członków korpusu służby cywilnej. Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 4, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie jest Pan/Pani zainteresowany/ zainteresowana taką formą działania 4 oznacza, że jest Pan/ Pani bardzo zainteresowany/ zainteresowana.”. Ogółem, wszyscy pytani. ....	70

Wykres 41. Odpowiedzi na pytanie: „Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie: 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie.”. Podział ze względu na kategorie urzędów reprezentowanych przez respondentów. Łączne odsetki samych odpowiedzi pozytywnych, tzn. powyżej środka skali..... 72

## SPIS RYSUNKÓW

---

Rysunek 1. Schemat struktury korpusu służby cywilnej pod względem rodzaju zatrudnienia jej członków..... 18

Rysunek 2. Schemat struktury zarządzania korpusem służby cywilnej. .... 19

## WYKAZ MATERIAŁÓW ŹRÓDŁOWYCH

---

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – Artykuł 153
2. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej
3. Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej
4. Zalecenie szefa służby cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej
5. Sprawozdania szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby
6. Rekomendacja Rady Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), dotycząca uczciwości w służbie publicznej
7. Zalecenie szefa służby cywilnej w sprawie standardów pracy doradcy ds. etyki
8. Materiały dostępne w serwisie służby cywilnej w zakładce „Etyka w urzędzie”: [Strona główna - serwis służby cywilnej - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](http://www.gov.pl)

## ANEKS

---

ZAŁĄCZNIK NR 1. ZBIÓR DANYCH Z BADANIA CAWI WRAZ Z TABLICAMI WYNIKOWYMI

ZAŁĄCZNIK NR 2. TRANSKRYPCJE WYWIADÓW IDI I FGI

ZAŁĄCZNIK NR 3. NARZĘDZIA BADAWCZE

NARZĘDZIE BADAWCZE: SCENARIUSZ WYWIADU IDI, SKIEROWANY DO CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ, NIEZAJMUJĄCYCH WYŻSZYCH STANOWISK W SŁUŻBIE CYWILNEJ

---

Aranżacja wstępu wywiadu

---

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Podczas tej wstępnej części wywiadu może być obecny przedstawiciel Zamawiającego (KPRM), w celach weryfikacyjnych naszej pracy. Zaznacza się jednak, że będzie on obecny tylko na początku i rozłączy się przed rozpoczęciem zadawania właściwych pytań uczestnikowi badania i merytorycznej rozmowy w ramach zagadnień badawczych.

Dzień dobry,

nazywam się \_\_\_\_\_ i reprezentuję agencję badawczą Openfield, która realizuje badanie pn. „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej”, które zlecane jest przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (DSC KPRM.)

**TYLKO JEŚLI NA WYWIAD ŁĄCZY SIĘ PRZEDSTAWICIEL ZAMAWIAJĄCEGO:** Na początku naszego spotkania, jest obecny/obecna z nami również przedstawiciel/przedstawicielka tego Departamentu, który/która krótko chciałby/chciałaby w imieniu KPRM podziękować za zaangażowanie i udział w badaniu.

*W tym miejscu głos zabiera przedstawiciel DSC KPRM: przedstawia się, dziękuje za udział w badaniu, informuje o tym, jak istotne są to badania i jak ważne jest zaangażowanie członków korpusu służby cywilnej w jego realizację. Zapewnia ze swojej strony o poufności badania i o tym, że po formalnej części wstępnej się rozłączy.*

Celem niniejszego badania jest zebranie rzetelnych informacji odnośnie do oceny aktualnego stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej, zwłaszcza w zakresie trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości działań zmierzających do budowy i promocji kultury uczciwości. Dodatkowym celem naszego badania jest też wypracowanie rekomendacji co do dalszych działań w celu stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie.

Wprowadzając naszą rozmowę na właściwe tory, chcę podsumować krótko, na czym polegają dotychczas podejmowane działania właśnie w obszarze kultury uczciwości i etyki w służbie cywilnej. Najważniejsze z punktu widzenia powyższych celów są działania realizowane przez szefa służby cywilnej we współpracy z dyrektorami generalnymi

i kierownikami urzędów realizowane od 2017 r. Należą do nich przede wszystkim takie zadania, jak:

- opracowanie, upowszechnianie i stałe aktualizowanie programów szkoleniowych nt. etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów, a także kursów e-learningowych w tym obszarze;
- przygotowanie i upowszechnianie przykładowego kwestionariusza do przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości w organizacji wraz z formularzem do analizy zebranych w ten sposób danych;
- wprowadzenie obowiązkowego standardu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, według którego dyrektor generalny urzędu wspiera pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowuje i upowszechnia odpowiednie procedury lub tworzy w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewnia mu odpowiednie warunki pracy);
- opracowanie i upowszechnienie wytycznych w zakresie standardów pracy doradcy ds. etyki w służbie cywilnej, promując w ten sposób powoływanie doradcy w urzędach - w tym kontekście ważne było również zainicjowanie współpracy tych doradców w ramach specjalnego zespołu;
- rozszerzenie zakresu rocznego sprawozdania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów o etykę, wzmacniając monitoring działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości w służbie cywilnej;
- udostępnianie kluczowych efektów omawianych działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości, w tym konkretnych narzędzi i dokumentów, które mogą wspierać w tym zakresie członków korpusu, w tym także przykładów dobrych praktyk – kanałem komunikacji jest zakładka „etyka w urzędzie” na stronie internetowej serwisu służby cywilnej;
- upowszechnianie Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów w sprawie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, wspieranie we właściwym ich rozumieniu głównie poprzez realizowane szkolenia, warsztaty, konferencje, seminaria.

Niniejsze badanie ma za zadanie podsumować efekty tych właśnie działań – w związku z czym, nasza rozmowa skupi się właśnie wokół nich i ich subiektywnej oceny z Pana/Pani perspektywy. Chcę jednocześnie podkreślić, że realizując niniejsze badanie, nas, jako badaczy interesuje wyłącznie to jak członkowie korpusu oceniają poziom kultury uczciwości i dlaczego właśnie w taki sposób. Natomiast nie interesuje nas kto tak właśnie ocenia poziom kultury uczciwości w korpusie. Takie dane nie będą przez nas przekazywane do KPRM.

Wszystkie wypowiedzi traktowane są jako poufne - w raporcie zawierającym analizę wyników z badania nie będzie możliwości powiązania wypowiedzi z konkretnym respondentem.

Mam tutaj przygotowane różne pytania, ale bardzo mi zależy, by Pan/Pani opowiadał/a swobodnie o swoich doświadczeniach i prezentował/a swoje poglądy. Proszę pamiętać, że nie ma tu ani dobrych, ani złych odpowiedzi. Dla nas ważna jest każda Pana/Pani opinia.

Powtórzę jeszcze to, co uzgadnialiśmy przed naszą rozmową: by nie pominąć żadnego istotnego szczegółu na etapie analizy, nasza rozmowa zostanie nagrana, a następnie poddana transkrypcji. Następnie, zapisy w transkrypcji zostaną przez nas zanonimizowane, tak by nie było możliwości powiązania wypowiedzi z konkretną osobą – i dopiero w takiej formie materiał ten będzie przekazywany Zamawiającemu, w sposób zbiorczy, wraz z pozostałymi plikami dokumentującymi realizację całego badania. Nagrania z wywiadu nie zostaną udostępnione nikomu spoza zespołu badawczego. Zarówno nagranie, jak i wyniki badania, zostaną wykorzystane tylko do celów badawczych.

Przewidywany czas naszej rozmowy to 60 minut.

Zakres pytań zadawanych podczas właściwej części wywiadu

---

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Poniżej znajduje się zestaw pytań głównych (pytania ponumerowane) i pytań szczegółowych do każdego pytania głównego (pytania wypunktowane). Zaproponowane treści pytań głównych stanowią zagadnienia badawcze, które muszą zostać poruszone w trakcie wywiadu, jednak nie muszą zostać one zadane słowo w słowo zgodnie z propozycją. Nie muszą też być zadawane ściśle w przedstawionej kolejności – ważne jest wycucie wątków podejmowanych przez respondenta w jego wypowiedziach i zachowanie płynności oraz swobody całej rozmowy.

Proszę także pamiętać, że respondenci odpowiadają na pytania zgodnie ze swoją wiedzą, w związku z tym nie na wszystkie pytania może udać się uzyskać odpowiedzi. Wywiad koncentruje się przede wszystkim na pozyskaniu subiektywnych opinii, nie na sprawdzaniu wiedzy.

**INNE OBJAŚNIENIA:** w nawiasach, kursywą w kolorze czerwonym zaznaczono (*wskazówki dla moderatorów*), których nie czytamy w rozmowie z respondentem.

1. Na początek chciałbym/chciałabym spytać, w jakich okolicznościach zetknął się Pan/zetknęła się Pani (przed naszym badaniem) ze zbiorem zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej<sup>22</sup>?
  - Czy było to np. rozpoczynając pracę, w czasie szkoleń, konferencji, w czasie regularnej pracy?

---

<sup>22</sup> W osobnym dokumencie, na etapie przygotowania moderatorów do realizacji badania, zostaną im przekazane materiały wskazujące i omawiające zestaw tych zasad wraz z innymi podstawowymi informacjami dotyczącymi tematyki badania, słowniczkiem najważniejszych pojęć.

- Czy zasady te zostały przedstawione w jasny, zrozumiały sposób? Jak ocenia Pan/Pani swoją znajomość tych zasad?
  - Jak ważna jest dobra znajomość tych zasad przez wszystkich członków korpusu, według Pana/Pani opinii? Czy stosowanie tych zasad pomaga w codziennej pracy?
  - Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji, jak ocenia Pan/Pani znajomość tych zasad wśród pracowników będących członkami korpusu służby cywilnej? A jak Pana/Pani zdaniem wygląda ich stosowanie w codziennej pracy? Czy trudno jest się do nich stosować? Czy są Pana/Pani zdaniem wymagające?
2. W jaki sposób w miejscu Pana/Pani pracy, przełożeni zwracają uwagę na to, żeby zasady służby cywilnej i etyki korpusu, były dobrze rozumiane i stosowane?
- Jak ocenia Pan/Pani koncepcję uwzględniania kwestii przestrzegania tych zasad przy ocenie okresowej? Czy to dobry, czy zły pomysł? Dlaczego? Czy taka procedura jest stosowana w Pana/Pani miejscu pracy?
  - Jak ocenia Pan/Pani koncepcję uwzględniania kwestii przestrzegania tych zasad przy przyznawaniu nagród i awansów? Czy to dobry, czy zły pomysł? Dlaczego? Czy taka procedura jest stosowana w Pana/Pani miejscu pracy?
  - Jak ocenia Pan/Pani koncepcję uwzględniania kwestii przestrzegania tych zasad przy rekrutacji do służby cywilnej? Czy to dobry, czy zły pomysł? Dlaczego? Czy taka procedura jest stosowana w Pana/Pani miejscu pracy?
  - Jak ocenia Pan/Pani koncepcję uwzględniania kwestii przestrzegania tych zasad przy powołaniu na wyższe stanowiska? Czy to dobry, czy zły pomysł? Dlaczego? Czy taka procedura jest stosowana w Pana/Pani miejscu pracy?
3. Czy uważa Pan/Pani, że przełożeni stanowią dobry przykład do naśladowania, jeśli chodzi o zachowanie z poszanowaniem zasad etyki i ogólnie, kultury uczciwości?
- Proszę o krótkie uzasadnienie swojej odpowiedzi, oczywiście bez wskazywania konkretnych osób, a jedynie wskazując, co wpływa na taką Pana/Pani ocenę – jakie przykłady dobrego zachowania lub przykłady sytuacji budzących wątpliwości.
4. Czy ma Pan/Pani dostęp do szkoleń z zakresu etyki? Jak ocenia Pan/Pani ogółem dostępność do tego typu szkoleń na różnych etapach zatrudnienia?
- Uważa Pan/Pani tego rodzaju szkolenia za potrzebne?
  - Jeśli brał Pan/ brała Pani udział w tego rodzaju szkoleniach, bądź też konferencjach, seminariach traktujących o przestrzeganiu zasad i etyce, to czy uważa je Pan/Pani za użyteczne? Jak ocenia Pan/Pani poziom przygotowania takich szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym?
5. Czy w Pana/Pani miejscu pracy powołany został doradca ds. etyki?
- Jeśli tak, to czy miał Pan/ miała Pani z nim styczność? Np. czy zwracał się Pan/ zwracała się Pani do niego o radę? Czy otrzymał Pan/Pani oczekiwaną pomoc?



Jak ocenia Pan/Pani otrzymaną pomoc? Jak ocenia Pan/Pani ogółem działania doradcy? Czy taki doradca jest potrzebny?

- Jeśli nie, to czy słyszał Pan/ słyszała Pani o takich funkcjach powoływanych w instytucjach? Według posiadanej przez Pana/Panią wiedzy lub według własnych wyobrażeń, na czym miałyby polegać prace takiego doradcy? Czy uważa Pan, że praca takich osób jest potrzebna?
6. Jak ogółem ocenia Pan/Pani koncepcję wprowadzenia procedury antymobbingowej do funkcjonowania urzędów?
- Czy jest to Pana/Pani zdaniem potrzebna procedura? Dlaczego? Czy w Pana/Pani miejscu pracy taka procedura istnieje? Jeśli tak, to jak ocenia Pan/Pani jej działanie? Na podstawie znanych Panu/Pani doświadczeń, jak ocenia Pan stosowanie się do założeń tej procedury przez przełożonych? *(jeśli badany nie rozwija wątku samodzielnie, dopytać, czy krótko można uznać, że stosują się w stopniu zadowalającym/niezadowalającym)*
7. Jak ogółem ocenia Pan/Pani koncepcję wprowadzenia procedury antidyskryminacyjnej do funkcjonowania urzędów?
- Czy jest to Pana/Pani zdaniem potrzebna procedura? Dlaczego? Czy w Pana/Pani miejscu pracy taka procedura istnieje? Jeśli tak, to jak ocenia Pan/Pani jej działanie? Na podstawie znanych Panu/Pani doświadczeń, jak ocenia Pan stosowanie się do założeń tej procedury przez przełożonych? *(jeśli badany nie rozwija wątku samodzielnie, dopytać, czy krótko można uznać, że stosują się w stopniu zadowalającym/niezadowalającym)*
8. Jak ogółem ocenia Pan/Pani koncepcję wprowadzenia procedury antykorupcyjnej do funkcjonowania urzędów?
- Czy jest to Pana/Pani zdaniem potrzebna procedura? Dlaczego? Czy w Pana/Pani miejscu pracy taka procedura istnieje? Jeśli tak, to jak ocenia Pan/Pani jej działanie? Na podstawie znanych Panu/Pani doświadczeń, jak ocenia Pan stosowanie się do założeń tej procedury przez przełożonych? *(jeśli badany nie rozwija wątku samodzielnie, dopytać, czy krótko można uznać, że stosują się w stopniu zadowalającym/niezadowalającym)*
9. A jak ocenia Pan/Pani ideę przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości w urzędzie? *(w razie potrzeby wyjaśnić, że chodzi o anonimowo przeprowadzane ankiety, w których pyta się pracowników o różne kwestie związane z kulturą pracy w urzędzie – np. relacje ze współpracownikami, sprawiedliwe traktowanie, obserwowane zachowania budzące wątpliwości w kontekście etycznym)*
- Czy jest to Pana/Pani zdaniem potrzebne działanie? Dlaczego? Czy w Pana/Pani miejscu pracy przeprowadza się taką samoocenę? Jeśli tak, to jak ocenia Pan/Pani jej przebieg (np. pod względem organizacyjnym)? Jeśli nie, to czy chętnie wzięłby Pan/ wzięłaby Pani udział w takiej samoocenie? Dlaczego?
10. Omawiając temat bardzo ogólnie, chcę teraz spytać o to, czy zetknął się Pan/ zetknęła się Pani w miejscu swojej pracy w sposób bezpośredni lub pośredni – np. tylko słysząc

o pewnych sytuacjach lub doświadczeniach innych osób – z sytuacją, w której podejrzewano wystąpienie pewnego zjawiska niepożądanego. Chodzi tu właśnie o wspomniane już wcześniej zachowania związane z dyskryminacją, mobbingiem, korupcją lub ogółem zachowania, które nie są zgodne z etyką, uznawane są za nieuczciwe, nieodpowiednie, są pewnym nadużyciem *(w razie potrzeby, dla większego zrozumienia, wyjaśnienia, o jakie sytuacje pytamy, można wymienić przykładowo: nierówne traktowanie pracowników, brak obiektywności i sprawiedliwości w ocenach pracowników, brak okazywanego szacunku w relacjach pracowniczych, w tym na linii przełożony-podwładny, mieszanie interesów organizacji z interesami swoich bliskich, w tym rodziny, przyjaciół i byłych współpracowników, nadużywanie lub nieostrożne postępowanie z informacjami poufnymi, przyjmowanie prezentów, ofert w różnych formach, które naruszają zasady organizacji, służby cywilnej i etyki, nepotyzm i kumoterstwo).*

- W przypadku występowania takich sytuacji, jak ocenia Pan/Pani zachowanie kierownictwa w miejscu pracy? Czy podejmowane są działania zmierzające do ich rzetelnego wyjaśnienia? Na podstawie Pana/Pani wiedzy, czy udaje się skutecznie rozwiązywać takie problemy?

11. W zakresie wspierania pracowników korpusu służby cywilnej w przestrzeganiu zasad tej służby oraz zasad etyki i ogółem, dbając o kulturę uczciwości, dyrektorzy generalni oraz kierownicy mogą podejmować szereg działań. Wśród nich są te już wcześniej przez nas omawiane (jak powołanie doradcy ds. etyki, wprowadzanie odpowiednich procedur, zapewnianie dostępu do odpowiednich szkoleń). Biorąc pod uwagę całokształt omawianych działań, jak ocenia Pan/Pani działania kierownictwa w swoim miejscu pracy?

- Czy oprócz omawianych dotychczas działań, są jeszcze inne działania, jakie podejmuje się w Pana/Pani miejscu pracy i w relacji z obywatelem *(chodzi np. o budowanie pozytywnego wizerunku służby cywilnej, informowanie obywateli i opinii publicznej o obowiązujących zasadach w korpusie, kreowanie wizerunku profesjonalnej służby cywilnej działającej zgodnie z zasadami)*, aby promować szeroko rozumianą kulturę uczciwości i etykę? Jakże to działania?

12. Na koniec, chcę podsumowując, spytać o Pana/Pani subiektywną opinię na temat poziomu kultury uczciwości w miejscu pracy. Jakby ją Pan/Pani określił?

- Czy poziom ten jest zadowalający, czy nie?
- Co wpływa na taką ocenę?
- A jak ocena ta kształtuje się w stosunku do całego korpusu służby cywilnej ogółem?

Aranżacja zakończenia wywiadu

---

To była ostatnia kwestia, jaką chciałem/chciałam poruszyć w naszym wywiadzie. Pozyskane w nim informacje oraz opinie będą cennym materiałem dla naszego zespołu badawczego i przyczynią się do realizacji celów badania.

Czy chciałby Pan/chciałaby Pani jeszcze coś dodać, jakąś kwestię uzupełnić, coś szczególnie jeszcze raz podkreślić?

Bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas.

## Aranżacja wstępu wywiadu

---

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Podczas tej wstępnej części wywiadu może być obecny przedstawiciel Zamawiającego (KPRM), w celach weryfikacyjnych naszej pracy. Zaznacza się jednak, że będzie on obecny tylko na początku i rozłączy się przed rozpoczęciem zadawania właściwych pytań uczestnikowi badania i merytorycznej rozmowy w ramach zagadnień badawczych.

Dzień dobry,

nazywam się \_\_\_\_\_ i reprezentuję agencję badawczą Openfield, która realizuje badanie pn. „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej”, które zlecane jest przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (DSC KPRM.)

**TYLKO JEŚLI NA WYWIAD ŁĄCZY SIĘ PRZEDSTAWICIEL ZAMAWIAJĄCEGO:** Na początku naszego spotkania, jest obecny/obecna z nami również przedstawiciel/przedstawicielka tego Departamentu, który/która krótko chciałby/chciałaby w imieniu KPRM podziękować za zaangażowanie i udział w badaniu.

*W tym miejscu głos zabiera przedstawiciel DSC KPRM: przedstawia się, dziękuje za udział w badaniu, informuje o tym, jak istotne są to badania i jak ważne jest zaangażowanie członków korpusu służby cywilnej w jego realizację. Zapewnia ze swojej strony o poufności badania i o tym, że po formalnej części wstępnej się rozłączy.* Celem niniejszego badania jest zebranie rzetelnych informacji odnośnie do oceny aktualnego stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej, zwłaszcza w zakresie trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości działań zmierzających do budowy i promocji kultury uczciwości. Dodatkowym celem naszego badania jest też wypracowanie rekomendacji co do dalszych działań w celu stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie.

Wprowadzając naszą rozmowę na właściwe tory, chcę podsumować krótko, na czym polegają dotychczas podejmowane działania właśnie w obszarze kultury uczciwości i etyki w służbie cywilnej. Najważniejsze z punktu widzenia powyższych celów są działania realizowane przez szefa służby cywilnej we współpracy z dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów realizowane od 2017 r. Należą do nich przede wszystkim takie zadania, jak:

- opracowanie, upowszechnianie i stałe aktualizowanie programów szkoleniowe nt. etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów, a także kursów e-learningowych w tym obszarze;
- przygotowanie i upowszechnianie przykładowego kwestionariusza do przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości w organizacji wraz z formularzem do analizy zebranych w ten sposób danych;

- wprowadzenie obowiązkowego standardu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, według którego dyrektor generalny urzędu wspiera pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowuje i upowszechnia odpowiednie procedury lub tworzy w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewnia mu odpowiednie warunki pracy);
- opracowanie i upowszechnienie wytycznych w zakresie standardów pracy doradcy ds. etyki w służbie cywilnej, promując w ten sposób powoływanie doradcy w urzędach - w tym kontekście ważne było również zainicjowanie współpracy tych doradców w ramach specjalnego zespołu;
- rozszerzenie zakresu rocznego sprawozdania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów o etykę, wzmacniając monitoring działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości w służbie cywilnej;
- udostępnianie kluczowych efektów omawianych działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości, w tym konkretnych narzędzi i dokumentów, które mogą wspierać w tym zakresie członków korpusu, w tym także przykładów dobrych praktyk – kanałem komunikacji jest zakładka „etyka w urzędzie” na stronie internetowej serwisu służby cywilnej;
- upowszechnianie Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów w sprawie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, wspieranie we właściwym ich rozumieniu głównie poprzez realizowane szkolenia, warsztaty, konferencje, seminaria.

Niniejsze badanie ma za zadanie podsumować efekty tych właśnie działań – w związku z czym, nasza rozmowa skupi się właśnie wokół nich i ich subiektywnej oceny z Pana/Pani perspektywy. Chcę jednocześnie podkreślić, że realizując niniejsze badanie, nas, jako badaczy interesuje wyłącznie to jak członkowie korpusu oceniają poziom kultury uczciwości i dlaczego właśnie w taki sposób. Natomiast nie interesuje nas kto tak właśnie ocenia poziom kultury uczciwości w korpusie. Takie dane nie będą przez nas przekazywane do KPRM.

Wszystkie wypowiedzi traktowane są jako poufne - w raporcie zawierającym analizę wyników z badania nie będzie możliwości powiązania wypowiedzi z konkretnym respondentem.

Mam tutaj przygotowane różne pytania, ale bardzo mi zależy, by Pan/Pani opowiadał/a swobodnie o swoich doświadczeniach i prezentował/a swoje poglądy. Proszę pamiętać, że nie ma tu ani dobrych, ani złych odpowiedzi. Dla nas ważna jest każda Pana/Pani opinia.

Powtórzę jeszcze to, co uzgadnialiśmy przed naszą rozmową: by nie pominąć żadnego istotnego szczegółu na etapie analizy, nasza rozmowa zostanie nagrana, a następnie poddana transkrypcji. Następnie, zapisy w transkrypcji zostaną przez nas zanonimizowane, tak by nie było możliwości powiązania wypowiedzi z konkretną osobą – i dopiero w takiej formie materiał ten będzie przekazywany Zamawiającemu, w sposób zbiorczy, wraz z pozostałymi plikami dokumentującymi realizację całego badania. Nagrania z wywiadu nie

zostaną udostępnione nikomu spoza zespołu badawczego. Zarówno nagranie, jak i wyniki badania, zostaną wykorzystane tylko do celów badawczych.

Przewidywany czas naszej rozmowy to 60 minut.

Zakres pytań zadawanych podczas właściwej części wywiadu

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Poniżej znajduje się zestaw pytań głównych (pytania ponumerowane) i pytań szczegółowych do każdego pytania głównego (pytania wypunktowane). Zaproponowane treści pytań głównych stanowią zagadnienia badawcze, które muszą zostać poruszone w trakcie wywiadu, jednak nie muszą zostać one zadane słowo w słowo zgodnie z propozycją. Nie muszą też być zadawane ściśle w przedstawionej kolejności – ważne jest wycucie wątków podejmowanych przez respondenta w jego wypowiedziach i zachowanie płynności oraz swobody całej rozmowy.

Proszę także pamiętać, że respondenci odpowiadają na pytania zgodnie ze swoją wiedzą, w związku z tym nie na wszystkie pytania może udać się uzyskać odpowiedzi. Wywiad koncentruje się przede wszystkim na pozyskaniu subiektywnych opinii, nie na sprawdzaniu wiedzy.

**INNE OBJAŚNIENIA:** w nawiasach, kursywą w kolorze czerwonym zaznaczono (*wskazówki dla moderatorów*), których nie czytamy w rozmowie z respondentem.

1. Na początku chcę omówić z Panem/Panią sposoby, w jaki wdraża się w Pana/Pani urzędzie wytyczne zawarte w Zarządzeniu nr 70 Prezesa Rady Ministrów, które dotyczą zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej<sup>23</sup>. Poruszę po kolei kilka najważniejszych kwestii, jakie wskazane są właśnie w tym Zarządzeniu i chciałbym/chciałabym, aby w miarę możliwości, po krótko opisał Pan/ opisała Pani, czy kwestie te są przez Pana/Panią podejmowane - jeśli tak, to w jaki sposób, a jeśli nie, to dlaczego, jakie są bariery i jak można je niwelować. (*UWAGA: o każdą kwestię należy dopytać osobno, poniżej wyszczególniono ich zakres i powtórzono pytania szczegółowe*)
  - **Zapewnianie przestrzegania zasad służby cywilnej w urzędzie.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
  - **Uwzględnianie zasad służby cywilnej w przygotowywanych programach zarządzania zasobami ludzkimi.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?

---

<sup>23</sup> W osobnym dokumencie, na etapie przygotowania moderatorów do realizacji badania, zostaną im przekazane materiały wskazujące i omawiające zestaw tych zasad wraz z innymi podstawowymi informacjami dotyczącymi tematyki badania, słowniczkiem najważniejszych pojęć.

- **Uwzględnianie zasad służby cywilnej, ustalając zakres służby przygotowawczej.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
  - **Udostępnianie członkom korpusu służby cywilnej informacji o przestrzeganiu zasad służby cywilnej oraz o stosowaniu wytycznych w zakresie ich przestrzegania w kierowanym przez Pana/Panią urzędzie.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
  - **Przekazywanie informacji odnośnie do przestrzegania zasad w służbie cywilnej w swoim urzędzie, w corocznym sprawozdaniu składanym szefowi służby cywilnej z realizacji zadań.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
  - **Upowszechnianie zasad służby cywilnej wśród członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
  - **Zapewnianie przeszkolenia członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie w zakresie przestrzegania tych zasad.** Jeśli wdrażane są konkretne działania z tym związane, to jakie i w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Jak to zmienić?
2. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność wyżej omawianych działań, w kontekście wspierania pracowników co do właściwego rozumienia i przestrzegania tych zasad, o których cały czas mówimy?
- Czy są pewne działania, które są szczególnie skuteczne? Jakie to działania? Co sprawia, że są skuteczne?
  - Czy przy ich wdrażaniu korzysta Pan/Pani z jakichś materiałów pomocniczych? Jak te materiały? Czy znane są Panu/Pani materiały udostępniane w internetowym serwisie służby cywilnej? Jeśli tak, to jak ocenia Pan/Pani ich użyteczność? Czy sposób ich udostępniania jest wygodny, czy coś można by zmienić w tym zakresie?
  - Jak ocenia Pan/Pani użyteczność działań podejmowanych przez szefa służby cywilnej w tym zakresie? Takich chociażby, jak wydanie wspomnianych na początku zaleceń wraz z proponowanymi programami szkoleniowymi?
3. Jak ocenia Pan/Pani koncepcję przeprowadzania anonimowej samooceny uczciwości organizacji wśród pracowników?
- Czy przeprowadzana jest taka samoocena w Pana/Pani urzędzie? Jeśli tak, to jak ona przebiega? Jeśli nie, to dlaczego? Co stoi na przeszkodzie? Co mogłoby w tym pomóc?

- Jeśli przeprowadzono taką anonimową samoocenę wśród pracowników, czy wyniki zostały udostępnione wszystkim pracownikom? Czy wnioski okazały się przydatne w kontekście budowania kultury uczciwości w urzędzie (czy i jak je wykorzystano, czy wdrożono jakieś działania na tej podstawie)?
  - Czy znane są Panu/Pani materiały udostępniane na stronie serwisu służby cywilnej, które mają ułatwiać przeprowadzanie takiej samooceny, w tym przykłady dobrych praktyk w tym zakresie, z innych urzędów? Jeśli tak, to jak ocenia Pan przydatność tych materiałów? Czego w nich ewentualnie brakuje?
4. Jak ocenia Pan/Pani koncepcję powołania doradcy ds. etyki w urzędzie?
- Czy w Pana/Pani urzędzie utworzono takie stanowisko? Jeśli tak, to dlaczego się na to zdecydowano? W jaki sposób wspiera Pan/Pani doradcę w realizacji zadań wynikających z tej funkcji<sup>24</sup>? Jak ocenia Pan/Pani działalność doradcy w urzędzie?
  - Jeśli nie, to dlaczego? Czy rozważane jest w ogóle powołanie takiego doradcy? Co stoi na przeszkodzie? Co mogłoby w tym pomóc?
5. Czy poza do tej pory wymienianymi działaniami, są jeszcze jakieś inne, podejmowane w Pana/Pani urzędzie, w celu ogólnego zwiększania szeroko rozumianej kultury uczciwości wśród pracowników organizacji?
- Jeśli tak, to jakie to działania? Proszę krótko je opisać.
6. Jak Pan/Pani ocenia - czy działania, które do tej pory podejmowane są przez szefa służby cywilnej, w celu zwiększania poziomu kultury uczciwości są trafne i skuteczne<sup>25</sup>?
- Jeśli tak, to które są w Pana/Pani ocenie najbardziej efektywne?
  - Jeśli nie, to jakie nowe działania można by jeszcze wprowadzić lub jakie dotychczasowe wzmocnić?

---

<sup>24</sup> Zgodnie z zaleceniem szefa służby cywilnej w sprawie standardów pracy doradcy ds. etyki, dyrektor generalny/ kierownik urzędu wspiera taką osobę poprzez zapewnienie: warunków pracy (miejsca do swobodnej i poufnej rozmowy z pracownikami), informacji niezbędnych do wykonywania zadań oraz możliwości rozwoju i doskonalenia kompetencji w zakresie wykonywania zadań.

<sup>25</sup> Trafne czyli (zgodnie z OPZ): w jakim stopniu już zrealizowane działania odnoszą się do rzeczywistych wyzwań i potrzeb związanych ze zwiększaniem świadomości etycznej członków korpusu służby cywilnej, budowaniem w korpusie kultury opartej na wartościach, wzmacnianiem wizerunku a tym samym zaufania obywateli i politycznych zwierzchników do profesjonalnej, rzetelnej, bezstronnej i politycznie neutralnej służby cywilnej, a także w jakim stopniu odpowiadają na potrzeby członków korpusu i przyczyniają się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Skuteczne czyli: w jakim stopniu realizowane działania przyczyniają się do osiągnięcia celu w postaci budowy i stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie.



7. Na koniec, chcę podsumowując, spytać o Pana/Pani subiektywną opinię na temat poziomu kultury uczciwości w Pana/Pani urzędzie. Jakby ją Pan/Pani określił/a?
- Czy poziom ten jest zadowalający, czy nie?
  - Co wpływa na taką ocenę?
  - A jak ocena ta kształtuje się w stosunku do całego korpusu służby cywilnej ogółem?

Aranżacja zakończenia wywiadu

---

To była ostatnia kwestia, jaką chciałem/chciałam poruszyć w naszym wywiadzie. Pozyskane w nim informacje oraz opinie będą cennym materiałem dla naszego zespołu badawczego i przyczynią się do realizacji celów badania.

Czy chciałby Pan/chciałyby Pani jeszcze coś dodać, jakąś kwestię uzupełnić, coś szczególnie jeszcze raz podkreślić?

Bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas.

## Aranżacja wstępu wywiadu

---

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Podczas tej wstępnej części wywiadu może być obecny przedstawiciel Zamawiającego (KPRM), w celach weryfikacyjnych naszej pracy. Zaznacza się jednak, że będzie on obecny tylko na początku i rozłączy się przed rozpoczęciem zadawania właściwych pytań uczestnikom badania i merytorycznej rozmowy w ramach zagadnień badawczych.

Dzień dobry,

nazywam się \_\_\_\_\_ i reprezentuję agencję badawczą Openfield, która realizuje badanie pn. „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej”, które zlecane jest przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (DSC KPRM.)

**TYLKO JEŚLI NA WYWIAD ŁĄCZY SIĘ PRZEDSTAWICIEL ZAMAWIAJĄCEGO:** Na początku naszego spotkania, jest obecny/obecna z nami również przedstawiciel/przedstawicielka tego Departamentu, który/która krótko chciałby/chciałyby w imieniu KPRM podziękować za zaangażowanie i udział w badaniu.

*W tym miejscu głos zabiera przedstawiciel DSC KPRM: przedstawia się, dziękuje za udział w badaniu, informuje o tym, jak istotne są to badania i jak ważne jest zaangażowanie członków korpusu służby cywilnej w jego realizację. Zapewnia ze swojej strony o poufności badania i o tym, że po formalnej części wstępnej się rozłączy.*

Celem niniejszego badania jest zebranie rzetelnych informacji odnośnie oceny aktualnego stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej, zwłaszcza w zakresie trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości działań zmierzających do budowy i promocji kultury uczciwości. Dodatkowym celem naszego badania jest też wypracowanie rekomendacji co do dalszych działań w celu stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie.

Wprowadzając naszą rozmowę na właściwe tory, chcę podsumować krótko, na czym polegają dotychczas podejmowane działania właśnie w obszarze kultury uczciwości i etyki w służbie cywilnej. Najważniejsze z punktu widzenia powyższych celów są działania realizowane przez szefa służby cywilnej we współpracy z dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów realizowane od 2017 r. Należą do nich przede wszystkim takie zadania, jak:

- opracowanie, upowszechnianie i stałe aktualizowanie programów szkoleniowe nt. etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów, a także kursów e-learningowych w tym obszarze;
- przygotowanie i upowszechnianie przykładowego kwestionariusza do przeprowadzania anonimowej samooceny kultury uczciwości w organizacji wraz z formularzem do analizy zebranych w ten sposób danych;

- wprowadzenie obowiązkowego standardu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, według którego dyrektor generalny urzędu wspiera pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowuje i upowszechnia odpowiednie procedury lub tworzy w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewnia mu odpowiednie warunki pracy);
- opracowanie i upowszechnienie wytycznych w zakresie standardów pracy doradcy ds. etyki w służbie cywilnej, promując w ten sposób powoływanie doradcy w urzędach - w tym kontekście ważne było również zainicjowanie współpracy tych doradców w ramach specjalnego zespołu;
- rozszerzenie zakresu rocznego sprawozdania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów o etykę, wzmacniając monitoring działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości w służbie cywilnej;
- udostępnianie kluczowych efektów omawianych działań w zakresie budowy i wzmacniania kultury uczciwości, w tym konkretnych narzędzi i dokumentów, które mogą wspierać w tym zakresie członków korpusu, w tym także przykładów dobrych praktyk – kanałem komunikacji jest zakładka „etyka w urzędzie” na stronie internetowej serwisu służby cywilnej;
- upowszechnianie Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów w sprawie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, wspieranie we właściwym ich rozumieniu głównie poprzez realizowane szkolenia, warsztaty, konferencje, seminaria.

Niniejsze badanie ma za zadanie podsumować efekty tych właśnie działań, a także sformułować użyteczne wnioski wraz z rekomendacjami na przyszłość – w związku z czym, nasza rozmowa skupi się właśnie na wypracowaniu pomysłów, sugestii, co do dalszych działań w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej. Na bazie Państwa wiedzy i doświadczeń, spróbujemy zbudować pewien obraz tego, co do tej pory działa dobrze, a w jakich obszarach można by jeszcze coś usprawnić – wskazując jednocześnie pewne pożądane kierunki działań.

Efektem naszego spotkania będzie zgromadzenie użytecznego materiału badawczego, który zostanie przeanalizowany przez nasz zespół badaczy z zachowaniem poufności – tzn. nie będziemy wiązać Państwa wypowiedzi z konkretnymi osobami. Interesuje nas jedynie ich treść, która zostanie przez nas potraktowana zbiorczo. Wyciągnięte na tej podstawie wnioski pomogą nam przygotować pewien zbiór propozycji działań, które powinien i które może realizować szef służby cywilnej i dyrektorzy generalni/kierownicy urzędów, w celu skutecznego i efektywnego wspierania pracowników we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej, a tym samym budowania kultury uczciwości, wzmacniania pozytywnego wizerunku służby cywilnej i zaufania do niej wśród obywateli i politycznych przełożonych.

Mam tutaj przygotowane różne pytania, ale bardzo mi zależy, by swobodnie prezentowali Państwo swoje poglądy. Proszę pamiętać, że nie ma tu ani dobrych, ani złych odpowiedzi. Dla nas ważna jest każda Państwa opinia.

Powtórzę jeszcze to, co uzgadnialiśmy przed naszym spotkaniem: by nie pominąć żadnego istotnego szczegółu na etapie analizy, zostanie ono nagrane, a następnie poddane transkrypcji. Następnie, zapisy w transkrypcji zostaną przez nas zanonimizowane, tak by nie było możliwości powiązania wypowiedzi z konkretną osobą – i dopiero w takiej formie materiał ten będzie przekazywany Zamawiającemu, w sposób zbiorczy, wraz z pozostałymi plikami dokumentującymi realizację całego badania. Nagranie nie zostanie udostępnione nikomu spoza zespołu badawczego. Zarówno nagranie, jak i wyniki badania, zostaną wykorzystane tylko do celów badawczych.

Przewidywany czas naszej dyskusji to 90 minut.

Organizacja rozpoczęcia spotkania

---

→ Zabiegi integracyjne. Prośba o przedstawienie się imionami i powiedzenie parę słów o swoich zadaniach w pracy.

→ Reguły spotkania:

- nie obowiązuje jednomyślność, każdy uczestnik może pozostać przy swoich własnych poglądach;
- można stawiać pytania zarówno prowadzącemu jak i sobie nawzajem;
- co pewien czas spróbuję podsumować to, co zostało powiedziane, by upewnić się, że wypowiedzi Państwa prawidłowo zrozumiałem/zrozumiałam;
- dbając o jakość dyskusji w momencie, gdy zajdzie taka konieczność pozwolę sobie na ingerencję w jej przebieg;
- każda wypowiedź jest ważna i cenna ze względu na cel spotkania; chodzi o czytelne i szczerze wyrażanie państwa subiektywnych opinii, które posłużą nam do wypracowania rekomendacji;
- proszę o zabieranie głosu pojedynczo, ponieważ będziemy rejestrować przebieg spotkania za pomocą dyktafonu;
- proszę o mówienie w miarę głośno i wyraźnie;
- ani zapis elektroniczny, ani żadne inne materiały dotyczące uczestników spotkania nie zostaną ujawnione nikomu spoza zespołu badawczego;
- czy macie państwo jakieś pytania?

Zakres pytań zadawanych podczas właściwej części wywiadu

---

**INFORMACJA DLA MODERATORA:** Poniżej znajduje się zestaw pytań głównych (pytania ponumerowane) i pytań szczegółowych do każdego pytania głównego (pytania wypunktowane). Zaproponowane treści pytań głównych stanowią zagadnienia badawcze, które muszą zostać poruszone w trakcie wywiadu grupowego, jednak nie muszą zostać one

zadane słowo w słowo zgodnie z propozycją. Nie muszą też być zadawane ściśle w przedstawionej kolejności – ważne jest wyczucie wątków podejmowanych przez respondentów i zachowanie płynności całej dyskusji.

Proszę także pamiętać, że respondenci wypowiadają się odnośnie do poruszanych kwestii na podstawie swojej wiedzy i doświadczeń, które mogą się od siebie różnić – warto zachęcać do konfrontowania ze sobą różnych stanowisk, pomysłów i generowania konstruktywnej dyskusji.

**INNE OBJAŚNIENIA:** w nawiasach, kursywą w kolorze czerwonym zaznaczono (*wskazówki dla moderatorów*), których nie czytamy w rozmowie z respondentem.

1. Jak ogólnie oceniają Państwo całokształt działań, które do tej pory podejmowane są przez szefa służby cywilnej, w celu zwiększania poziomu kultury uczciwości? Te, które przytoczone zostały na wstępie naszego spotkania.
  - Czy są one trafne i skuteczne<sup>26</sup>? Co wpływa na taką ocenę?
  - Które są w Państwa ocenie najbardziej efektywne? Dlaczego?
  - Jakie są mocne i słabe strony tych działań?
2. Jak ogólnie oceniają Państwo w całym tym obszarze role pełnione przez Dyrektorów Generalnych i kierowników urzędów?
  - Czy działania, które podejmują, przynoszą pożądane skutki? Co wpływa na taką ocenę?
  - Jakie są mocne i słabe strony tych działań?
3. Przechodząc szczegółowo do poszczególnych zagadnień związanych z kulturą uczciwości i etyką w służbie cywilnej, chcę poruszyć kwestię skutecznego i efektywnego wspierania pracowników we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej, co budować ma ogólną kulturę uczciwości:
  - Jakie działania w tym obszarze powinny być szczególnie wzmacniane przez szefa służby cywilnej oraz dyrektorów generalnych i kierowników?
  - Jakie czynniki wpływają na powodzenie takich działań? (*dopytywać o czynniki zewnętrzne, jak na przykład przepisy prawa, takie uwarunkowania, jak np. teraz COVID, a także o wewnętrzne – jak postawy samych pracowników, zasoby organizacyjne urzędów itp.*)

---

<sup>26</sup> Trafne czyli (zgodnie z OPZ): w jakim stopniu już zrealizowane działania odnoszą się do rzeczywistych wyzwań i potrzeb związanych ze zwiększaniem świadomości etycznej członków korpusu służby cywilnej, budowaniem w korpusie kultury opartej na wartościach, wzmacnianiem wizerunku a tym samym zaufania obywateli i politycznych zwierzchników do profesjonalnej, rzetelnej, bezstronnej i politycznie neutralnej służby cywilnej, a także w jakim stopniu odpowiadają na potrzeby członków korpusu i przyczyniają się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Skuteczne czyli: w jakim stopniu realizowane działania przyczyniają się do osiągnięcia celu w postaci budowy i stałego wzmacniania kultury uczciwości w korpusie.

- Wyobraźmy sobie, że nie ograniczają nas ramy organizacyjne ani finansowe – jak wyglądałyby idealne działania w tym zakresie? *(Np. jakie działania promocyjne, szkoleniowe mogłyby być realizowane, w jaki sposób, przy wsparciu jakich osób, materiałów itd.)*
  - A jakie działania, które można by podejmować są w Państwa ocenie w realnym zasięgu? Kto powinien się zaangażować w te działania?
4. Teraz chcę poruszyć kwestię wzmocnienia pozytywnego wizerunku służby cywilnej i zaufania do niej wśród obywateli i politycznych przełożonych. Jakie działania w tym obszarze powinny być szczególnie wzmocnienie przez szefa służby cywilnej oraz dyrektorów generalnych i kierowników?
- Jakie czynniki wpływają na powodzenie takich działań? *(dopytywać o czynniki zewnętrzne, jak na przykład przepisy prawa, takie uwarunkowania, jak np. teraz COVID, a także o wewnętrzne – jak postawy samych pracowników, zasoby organizacyjne urzędów itp.)*
  - Wyobraźmy sobie, że nie ograniczają nas ramy organizacyjne ani finansowe – jak wyglądałyby idealne działania w tym zakresie? *(Np. jakie działania promocyjne, szkoleniowe mogłyby być realizowane, w jaki sposób, przy wsparciu jakich osób, materiałów itd.)*
  - A jakie działania, które można by podejmować są w Państwa ocenie w realnym zasięgu? Kto powinien się zaangażować w te działania?
5. W obrębie omawianych przez nas obszarów, czy znają Państwo jakieś przykłady dobrych praktyk w różnych urzędach, które mogłyby posłużyć za pewien wzór rozwiązań usprawniających budowę kultury uczciwości i podnoszących jej poziom wśród członków korpusu służby cywilnej?
- Proszę je krótko opisać, wskazać pozytywne strony.
6. Na koniec, chcę podsumowując, spytać o Państwa ogólną opinię na temat poziomu kultury uczciwości w korpusie służby cywilnej. Jakbyście ją określili?
- Czy poziom ten jest zadowalający, czy nie?
  - Co wpływa na taką ocenę?

Aranżacja zakończenia wywiadu

---

To była ostatnia kwestia, jaką chciałem/chciałam poruszyć podczas naszego spotkania. Pozyskane w nim informacje oraz opinie będą cennym materiałem dla naszego zespołu badawczego i przyczynią się do realizacji celów badania.

Czy chcieliby Państwo jeszcze coś dodać, jakąś kwestię uzupełnić, coś szczególnie jeszcze raz podkreślić?

Bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas.

Dzień dobry!

Zapraszamy do udziału w ankiecie realizowanej w ramach badania pn. „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej”, które zlecane jest przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Chcielibyśmy prosić o wypełnienie ankiety przez członków korpusu. Udzielone odpowiedzi pozwolą na zebranie rzetelnych informacji odnośnie do oceny aktualnego stanu kultury uczciwości w służbie cywilnej. Umożliwią również analizę skuteczności i efektywności podejmowanych dotąd działań zmierzających do budowy, wzmocnienia i promocji kultury uczciwości w korpusie. Dodatkowym celem naszego badania jest też identyfikacja takich działań, które mogą poprawić tę skuteczność.

Badanie jest poufne, a jego wyniki zostaną zaprezentowane w zbiorczych statystykach i wykorzystane jedynie do realizacji celów badania, bez powiązania z konkretną osobą.

Zapraszamy do udziału w badaniu!

Zespół Openfield sp. z o. o.  
ul. Ozimska 4/7  
45-057 Opole  
[www.openfield.pl](http://www.openfield.pl)

Na zlecenie  
Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

1. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one wartości i norm w Pana/Pani organizacji.

		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
[1]	Moi współpracownicy znają i rozumieją zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej					
[2]	Moi współpracownicy wiedzą, kiedy należy brać pod uwagę i stosować zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej w swoich decyzjach					
[3]	Moi współpracownicy zawsze przestrzegają zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej w organizacji i poza nią					
[4]	Zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej są istotne i wskazują właściwy kierunek postępowania w pracy i poza nią					
[5]	W organizacji zwraca się należyłą uwagę na zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej					
[6]	Znam zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej					

<sup>27</sup> Objaśnienia użytych zapisów: *[kursywą w nawiasach kwadratowych]* wpisano kolejne liczby zmiennych; *(kursywą w nawiasach okrągłych)* wpisano informacje dotyczące logiki kwestionariusza, np. dotyczące warunków wyświetlania pytań, liczby możliwych do zaznaczenia odpowiedzi. Wszystkie tego typu zapisy nie będą widoczne w kwestionariuszu internetowych udostępnionym respondentom.



		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
[7]	Zawsze stosuję w pracy i poza nią zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej					

2. [8] Proszę zaznaczyć na skali, na czym w większym stopniu oparte jest **Pana/Pani rozumienie zasad** służby cywilnej i zasad etyki korpusu cywilnej – o swoją intuicję i wewnętrzne poczucie uczciwości czy o znajomość zapisów dotyczących treści tych zasad, dokumentów, które je wyjaśniają i innych przepisów z nimi związanych?

1 oznacza, że opieram się tylko o własną intuicję					10 oznacza, że opieram się tylko o dosłowne zapisy w dokumentach					
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>

3. [9] A jak ocenia Pan/Pani tę kwestię, jeśli chodzi o **rozumienie zasad** służby cywilnej i zasad etyki korpusu cywilnej przez **współpracowników**? Czy Pana/Pani zdaniem w większym stopniu opierają się oni o własną intuicję czy o znajomość zapisów?

1 oznacza, że moi współpracownicy opierają się tylko o własną intuicję					10 oznacza, że moi współpracownicy opierają się tylko o dosłowne zapisy w dokumentach					
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>

4. Jak ocenia Pan/Pani **swoją wiedzę** związaną z poniższymi zjawiskami:

		W ogóle nie potrafię rozpoznać tego zjawiska	Mam pewną świadomość, czym jest to zjawisko, ale mam bardzo dużo wątpliwości, jeśli chodzi o jego rozpoznawanie	Mam trochę wątpliwości, w większości przypadków nie mam problemu z rozpoznaniem tego zjawiska	Potrafię rozpoznać to zjawisko bez problemów
[10]	Mobbing				
[11]	Dyskryminacja				

		W ogóle nie potrafię rozpoznać tego zjawiska	Mam pewną świadomość, czym jest to zjawisko, ale mam bardzo dużo wątpliwości, jeśli chodzi o jego rozpoznawanie	Mam trochę wątpliwości, w większości przypadków nie mam problemu z rozpoznaniem tego zjawiska	Potrafię rozpoznać to zjawisko bez problemów
[12]	Korupcja				
[13]	Nieodpowiednie* zachowanie w sieci				

\* Nieodpowiednie czyli sprzeczne z obowiązkami członka korpusu, w tym z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu służby cywilnej

5. Jak ocenia Pan/Pani **wiedzę swoich współpracowników** związaną z poniższymi zjawiskami:

		Większość z nich w ogóle nie potrafi rozpoznać tego zjawiska	Większość z nich ma pewną świadomość, czym jest to zjawisko, ale mają bardzo dużo wątpliwości, jeśli chodzi o jego rozpoznawanie	Większość z nich ma trochę wątpliwości, w większości przypadków nie mają problemu z rozpoznaniem tego zjawiska	Większość z nich potrafi rozpoznać to zjawisko bez problemów
[14]	Mobbing				
[15]	Dyskryminacja				
[16]	Korupcja				
[17]	Nieodpowiednie zachowanie w sieci				

\* Nieodpowiednie czyli sprzeczne z obowiązkami członka korpusu, w tym z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu służby cywilnej

6. [18] Czy w ciągu ostatnich trzech lat uczestniczył Pan/ uczestniczyła Pani w szkoleniu z zakresu etyki, w tym również w ramach służby przygotowawczej? (możliwa do zaznaczenia tylko jedna odpowiedź)

a) Tak, tylko w formie stacjonarnej

- b) Tak, tylko w formie zdalnej
- c) Tak, zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej
- d) Nie, w ogóle nie uczestniczyłem w tego typu szkoleniu w ciągu ostatnich dwóch lat
- e) Nie pamiętam

7. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one polityki uczciwości w Pana/Pani urzędzie.

		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
[19]	Kierownictwo mojej organizacji ma jasną wizję pożądanego polityki dotyczącej uczciwości i środków koniecznych do jej wdrożenia					
[20]	Pracownicy są w zadowalającym stopniu informowani o wszystkich aspektach polityki organizacyjnej dotyczącej uczciwości					
[21]	Bezpośredni przełożony aktywnie wspiera pracowników w przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki w korpusie służby cywilnej					
[22]	Pracownicy mogą liczyć na wsparcie ze strony kierownictwa w trudnych sytuacjach i dylematach					
[23]	Podczas ocen okresowych zwraca się odpowiednią uwagę na zachowanie zgodne z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki					
[24]	Przy decyzjach dotyczących nagród (np. kwartalnych) zwraca się odpowiednią uwagę na to					

		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
	przestrzeganie zasad służby cywilnej i zasad etyki					

8. Czy w Pani/Pana miejscu pracy funkcjonują (są opracowane) jakiegokolwiek regulacje (np. procedury, instrukcje, wytyczne itp.) w zakresie mobbingu, przeciwdziałania dyskryminacji, przeciwdziałania korupcji, dotyczące odpowiedniego zachowania w sieci? Proszę zaznaczyć zgodnie ze swoim stanem wiedzy:

		Nie posiadam wiedzy o tym, czy coś takiego istnieje w moim urzędzie	Wiem, że czegoś takiego nie ma w moim urzędzie	Wiem, że coś takiego jest w moim urzędzie, ale nigdy się z tym nie zapoznawałem/am	Zapoznawałem/am się z tymi regulacjami
[25]	Przeciwdziałanie mobbingowi				
[26]	Przeciwdziałanie dyskryminacji				
[27]	Przeciwdziałanie korupcji				
[28]	Odpowiednie zachowanie w sieci				

9. [29] Czy zdarzyło się kiedykolwiek w czasie Pana/Pani pracy jako członka korpusu służby cywilnej, że wystąpiła konieczność uruchomienia którejś z procedur w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu (np. procedury antymobbingowej, antydyskryminacyjnej, antykorupcyjnej, przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu, przeciwdziałania praniu pieniędzy itp.)?

- Tak
- Nie
- Nie pamiętam

- 9.1. (jeśli w pyt. 9 zaznaczono odpowiedź a) Jak ocenia Pan/Pani ogółem działanie tego rodzaju procedur (procedury) pod poniżej wskazanymi względami:

		Oceniam bardzo źle	Oceniam raczej źle	Oceniam raczej dobrze	Oceniam bardzo dobrze	Nie mam zdania
[30]	Skuteczność działania (udaje się rozwiązywać problemy, wyjaśniać sytuacje)					
[31]	Trafność (założenia wpisane w procedurę są dobrze dopasowane do specyfiki pracy urzędu)					
[32]	Procedura daje poczucie bezpieczeństwa pracownikom					
[33]	Ścieżka uruchomienia procedury i dalszego postępowania w jej ramach jest dobrze zorganizowana					

10. [34] Czy pracownicy w Pana/Pani urzędzie mogą skorzystać ze wsparcia (np. konsultacji) z doradcą ds. etyki lub innej osoby pełniącej podobną funkcję, do której można się zwrócić w sytuacjach etycznie wątpliwych (osoba specjalnie do tego powołana, tzn. nie bezpośredni przełożony czy kierownik urzędu, a np. koordynator ds. etycznych, mąż zaufania)?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

10.1. [35] (jeśli w pyt. 10 zaznaczono odpowiedź a) Jeżeli tak, to czy jest to:

- a) osoba wewnątrz organizacji (pracująca w tym samym urzędzie, co Pan/Pani)
- b) osoba z zewnątrz organizacji (niepracująca w tym samym urzędzie, co Pan/Pani, np. z urzędu nadrzędnego, urzędu nadzorującego pracę Pana/Pani urzędu)

10.2. [36] (jeśli w pyt. 10 zaznaczono odpowiedź a) Czy wie Pan/Pani, w jaki sposób można skontaktować się z tą osobą?

- a) Tak
- b) Nie

10.3. [37] (jeśli w pyt. 10 zaznaczono odpowiedź a) Czy korzystał Pan/Pani kiedyś z pomocy tej osoby?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie pamiętam

10.3.1. [38] (jeśli w pyt. 10.3 zaznaczono odpowiedź a) Czy kontakt z tą osobą ocenia Pan/Pani jako pomocny?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Trudno powiedzieć

11. [39] W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one zachowania i postaw Pana/Pani przełożonych

		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
[40]	Pracownicy ponoszą konsekwencje, jeśli zachowują się w sposób nieetyczny					
[41]	Moi bezpośredni przełożeni regularnie dają do zrozumienia, że wysoko cenią etyczne (właściwe) zachowanie					
[42]	Moi bezpośredni przełożeni przestrzegają standardów etycznych przy podejmowaniu decyzji					
[43]	Moi bezpośredni przełożeni odpowiednio reagują na (potencjalne) naruszenie uczciwości w mojej organizacji					
[44]	Moi bezpośredni przełożeni traktują pracowników z szacunkiem					
[45]	Kierownictwo mojego urzędu przestrzega wysokich standardów etycznych					
[46]	Kierownictwo mojego urzędu przestrzega standardów etycznych					

		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam
	przy podejmowaniu decyzji					
[47]	Kierownictwo mojego urzędu odpowiednio reaguje na (potencjalne) naruszenie uczciwości w mojej organizacji					

12. W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami? Dotyczą one niewłaściwego postępowania.

		Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zupełnie się nie zgadzam
[48]	Moi współpracownicy mnie ignorują					
[49]	Jestem zastraszany w miejscu pracy					
[50]	Doświadczam słownej agresji ze strony moich współpracowników w miejscu pracy					
[51]	W pracy doświadczam molestowania seksualnego					
[52]	Jestem dyskryminowany/a przez współpracowników					

13. Jak często spotykał się Pan/ spotykała się Pani z poniższymi rodzajami postępowania w bezpośrednim miejscu pracy przez ostatni rok?

		Bardzo często	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
[53]	Nieodpowiedzialne zachowanie dotyczące własności organizacji, w tym nadmierne wykorzystywanie poczty e-mail, Internetu, telefonu (komórkowego) itp. do celów prywatnych					
[54]	Nieprawidłowe wykorzystywanie udogodnień organizacyjnych takich jak					

		Bardzo często	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
	opieka dzienna nad dzieckiem, wydatki za podróże itp.					
[55]	Nieprzestrzeganie godzin pracy					
[56]	Przyjmowanie prezentów i ofert z naruszeniem zasad służby cywilnej i zasad etyki					
[57]	Przyjmowanie zaproszeń na wycieczki, konferencje, imprezy i kolacje, które nie mają znaczenia dla organizacji					
[58]	Budzące wątpliwość pod względem zgodności z zasadami, nieformalne kontakty z osobami trzecimi					
[59]	Nadużywanie lub nieostrożne postępowanie z informacjami poufnymi					
[60]	Mieszanie interesów organizacji z interesami rodziny, przyjaciół i byłych współpracowników					
[61]	Tuszowanie błędów					
[62]	Nierzetelne wykonywanie obowiązków służbowych					
[63]	Celowe przekazywanie nieprawdziwych informacji współpracownikom lub przełożonym w związku z pracą					

14. Jak ogółem ocenia Pan/Pani poziom uczciwości w swoim urzędzie, a jak ogółem w całym korpusie służby cywilnej w Polsce? Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza, że w ogóle nie ma kultury uczciwości, a 10 oznacza, że kultura uczciwości jest na najwyższym możliwym poziomie.

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[64]	Kultura uczciwość w <b>urzędzie</b>											
[65]	Kultura uczciwości w <b>całym korpusie służby cywilnej w Polsce</b>											



15. Poniżej przedstawiono propozycje działań, które mogłyby rozpowszechniać i promować zasady, a tym samym przyczyniać się do wzmocnienia kultury uczciwości wśród członków korpusu służby cywilnej.

Proszę zaznaczyć na skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza, że w ogóle nie jest Pan/Pani zainteresowany/ zainteresowana taką formą działania, a 4 oznacza, że jest Pan/ Pani bardzo zainteresowany/ zainteresowana.

		0	1	2	3	4
[66]	Warsztaty pokazujące i utrwalające wiedzę na temat stosowania zasad służby cywilnej i zasad etyki					
[67]	Platforma współpracy/forum internetowe, na którym pracownicy podobnych grup urzędów mogliby dyskutować na tematy związane z etyką					
[68]	Materiały multimedialne prezentujące kwestie związane z obszarem zasad, np. filmiki animowane, rysunkowe					
[69]	Aplikacja mobilna zawierająca wskazówki do rozwiązywania dylematów etycznych, z którymi członkowie korpusu mogą mieć do czynienia					
[70]	Udostępniana, aktualizowana i uporządkowana według kategorii baza najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami, które rozwiewają wątpliwości odnośnie do stosowania się do zasad					

16. Jeżeli ma Pan/Pani jakiegokolwiek dodatkowe opinie, uwagi lub sugestie związane z obszarem zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu , proszę je krótko opisać poniżej *(pytanie nie jest obowiązkowe)*

---



---



---

Informacje dotyczące reprezentowanego urzędu:

1. Nazwa reprezentowanego urzędu (proszę wpisać pełną nazwę urzędu - tylko do celów weryfikacji zwrotności ankiet z wylosowanego urzędu, informacje nie będą przetwarzane i przekazywane dalej, nie będą poddawane analizom):
- 

2. Kategoria reprezentowanego urzędu:

- a) Krajowa Administracja Skarbowa
- b) Ministerstwa z KPRM
- c) Placówki zagraniczne
- d) Powiatowa administracja zespolona
- e) Pozostała administracja niezespolona
- f) Urzędy centralne
- g) Urzędy wojewódzkie
- h) Wojewódzka administracja zespolona

3. Typ reprezentowanego urzędu:

- a) Archiwa państwowe
- b) Biuro Nasiennictwa Leśnego
- c) Biuro Spraw Wewnętrznych Policji
- d) Biuro Spraw Wewnętrznych Straży Granicznej
- e) Centralne Biuro Śledcze Policji
- f) Graniczne inspektoraty weterynarii
- g) Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej
- h) Komendy powiatowe (miejskie) Policji
- i) Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej
- j) Komendy wojewódzkie Policji
- k) Krajowa Administracja Skarbowa
- l) Kuratoria oświaty
- m) Ministerstwa z KPRM
- n) Oddziały Straży Granicznej
- o) Okręgowe urzędy górnicze
- p) Okręgowe urzędy miar
- q) Placówki zagraniczne
- r) Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego
- s) Powiatowe inspektoraty weterynarii
- t) Regionalne dyrekcje ochrony środowiska
- u) Urzędy centralne
- v) Urzędy morskie

- w) Urzędy statystyczne
  - x) Urzędy wojewódzkie
  - y) Urzędy żeglugi śródlądowej
  - z) Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne
  - aa) Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej
  - bb) Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych
  - cc) Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego
  - dd) Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa
  - ee) Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska
  - ff) Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego
  - gg) Wojewódzkie inspektoraty weterynarii
  - hh) Wojewódzkie sztaby wojskowe
  - ii) Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków
  - jj) Wojskowe komendy uzupełnień
  - kk) Zakład Emerytalno-Rentowy MSWiA
4. Liczba pracowników zatrudnionych w reprezentowanym urzędzie, którzy są członkami korpusu służby cywilnej:
- a) poniżej 10
  - b) 10-49
  - c) 50-99
  - d) 100 i więcej

Informacje dotyczące ankietowanej osoby:

5. Rodzaj zajmowanego stanowiska:
- a) wyższe stanowisko w służbie cywilnej\*
  - b) stanowisko nie będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej

\* Wyższe stanowiska w służbie cywilnej to:

- dyrektor generalny
- dyrektor departamentu lub komórki równorzędnej oraz naczelnik wydziału lub komórki równorzędnej w urzędzie wojewódzkim, a także zastępcy tych osób
- wojewódzki i powiatowy lekarz weterynarii oraz zastępcy tych osób
- wojewódzki inspektor jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych oraz jego zastępcy
- dyrektor i zastępca dyrektora izby administracji skarbowej
- dyrektor i zastępca dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej
- naczelnik urzędu skarbowego oraz urzędu celno-skarbowego oraz zastępcy tych osób

- kierujący komórką organizacyjną w Biurze Nasiennictwa Leśnego, a także zastępcy tej osoby  
zgodnie z art. 52 ustawy o służbie cywilnej:  
<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001233>

6. Status zatrudnienia:

- a) pracownik służby cywilnej
- b) urzędnik służby cywilnej
- c) wyższe stanowisko w służbie cywilnej

7. Staż pracy w służbie cywilnej:

- a) nie dłuższy niż 3 lata
- b) powyżej 3 lat, nie dłuższy niż 6 lat
- c) powyżej 6 lat, nie dłuższy niż 10 lat
- d) powyżej 10 lat

8. Płeć:

- a) kobieta
- b) mężczyzna

9. Wiek (proszę wpisać, które urodziny Pan/Pani ostatnio obchodził/obchodziła): \_\_\_\_\_

10. Województwo:

- a) dolnośląskie
- b) kujawsko-pomorskie
- c) lubelskie
- d) lubuskie
- e) łódzkie
- f) małopolskie
- g) mazowieckie
- h) opolskie
- i) podkarpackie
- j) podlaskie
- k) pomorskie
- l) śląskie
- m) świętokrzyskie
- n) warmińsko-mazurskie
- o) wielkopolskie
- p) zachodniopomorskie

Dziękujemy za udział w badaniu!