

---

## SKRÓT RAPORTU KOŃCOWEGO Z BADANIA

### PN. „DIAGNOZA POZIOMU KULTURY UCZCIWOŚCI W SŁUŻBIE CYWILNEJ”

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.

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>1</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 zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu.

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.

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.

W ramach badań jakościowych wykorzystano wymienione i opisane niżej 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.

---

<sup>1</sup> Art. 15.1.1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

łącznie zrealizowano 46 wywiadów, w tym 16 z dyrektorami generalnymi lub kierownikami urzędów oraz 30 z członkami korpusu niezajmującymi wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

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

Uczestniczyli 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 znalazł się doradca ds. etyki.

W ramach badania ilościowego wykorzystano 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. Struktura próby badawczej jest w dużym stopniu zbliżona do struktury rzeczywistej populacji członków korpusu służby cywilnej. Oznacza to, że wyniki badania ankietowego charakteryzują się wysoką reprezentatywnością.

#### 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.** 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 promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej, w zakresie szkoleń.
- 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.

#### 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 1. 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.

#### 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 najważniejsze 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,
- kierowanie się zasadami w organizacji – zachowania i postawy przełożonych,
- polityka uczciwości w organizacji,
- ocena działania procedur,
- ocena wsparcia doradców ds. etyki,
- brak występowania zjawisk niepożądanych,
- subiektywna ocena uczciwości w organizacji i w całym korpusie służby 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 do obliczenia ostatecznej wartości syntetycznego wskaźnika poziomu kultury uczciwości w korpusie.

Tabela 2. 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.

#### MOCNE I SŁABE STRONY DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ ORAZ DYREKTORÓW GENERALNYCH I KIEROWNIKÓW URZĘDÓW

**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.

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.**

W omawianym zakresie można 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. Poniżej zgromadzono zestaw mocnych i słabych stron związanych z całokształtem działań, dotychczas podejmowanych przez szefa służby cywilnej i dyrektorów generalnych/kierowników urzędów, w celu budowy i wzmocnienia kultury uczciwości.

#### **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 zachowywać zgodnie z daną zasadą;
- brak ogólnie 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);
- 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.

## 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 dotyczące promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej, w zakresie szkoleń.



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 mediach społecznościowych. Należy zintensyfikować działania związane z upowszechnianiem i stosowaniem zalecenia szefa służby cywilnej w tym obszarze na szczeblu dyrektorów generalnych/kierowników urzędów, w tym uwzględnienie tych zagadnień w regulacjach wewnętrznych (np. w regulaminach pracy urzędu).
9. Konieczne jest zapewnianie dostępności doradcy ds. etyki lub innej osoby pełniącej 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 są warunkiem rozwoju wiedzy i umiejętności niezbędnych do prezentowania odpowiednich wartości i postaw wśród pracowników organizacji, a także pomocnych w sytuacjach wymagających 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

ujednolicone 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 trudnych sytuacji, z którymi nieraz 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 korpusu 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.