

## Infrastruktura etyczna jako przedmiot kontroli zarządczej w administracji publicznej

Marzena Rydzewska-Włodarczyk\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia infrastruktury etycznej dla sprawnej realizacji funkcji kontrolnych w jednostkach administracji publicznej. Celem szczegółowym opracowania jest analiza zagadnień pomiaru jakości infrastruktury etycznej z użyciem metod kwestionariuszowych i opracowanie propozycji kwestionariusza oceny tej infrastruktury.

*Metodologia badania* – Zastosowano metodę opisową, analizy aktów prawnych oraz studiów literaturowych.

*Wynik* – W artykule przedstawiono istotę etyki zawodowej pracowników administracji publicznej, jak również pojęcie i elementy infrastruktury etycznej w administracji publicznej oraz zagadnienia pomiaru stanu infrastruktury etycznej. Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły zestawić cechy pracowników administracji publicznej warunkujące profesjonalne i etyczne zachowania w miejscu pracy.

*Oryginalność/Wartość* – Przeprowadzona analiza zagadnień pozwoliła na opracowanie propozycji kwestionariuszy oceny stanu infrastruktury etycznej jednostki w wybranych obszarach stanowiących zagrożenia dla działań nieetycznych.

**Słowa kluczowe:** etyka zawodowa, infrastruktura etyczna administracji publicznej, pomiar stanu infrastruktury etycznej

### Wprowadzenie

Wśród wielu celów podmiotów gospodarczych, w tym podmiotów sfery publicznej, duże znaczenie ma dążenie do poprawy jakości pracy. Dotyczy to zarówno kształtowania postaw kierowniczych, aby do procesów zarządzania jednostką wprowadzać więcej otwartości i elastyczności, ale również wdrażania standardów jakościowych pracy urzędników administracji publicznej. Standardy te wyznaczają między innymi działania mające na celu przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania. Stanowią one swoistą infrastrukturę jednostki, która wspiera nie tylko sprawną realizację zadań publicznych, ale też kształtuje ocenę administracji publicznej. Ludzie stanowią największe bogactwo, którym dysponuje współczesna organizacja. Jest to jednak również jedno z jej najwrażliwszych ogniw. Wrażliwość ta przejawia się w skłonnościach do zachowań nieetycznych. Klienci/petenci urzędów oczekują natomiast od urzędników publicznych nie tylko posiadania merytorycznych kompetencji, ale także postaw etycznych przejawiających się zdolnością do podejmowania

---

\* dr Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii Menedżerskiej i Rachunkowości, ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin, mrydzewska@zut.edu.pl.

obiektywnych decyzji, postępowania zgodnego z procedurami, a jednocześnie elastycznego, oraz umiejętnością przyznania się do niewiedzy czy błędu. Są to warunki sprawnego funkcjonowania urzędu i podstawa oceny jakości pracy jego pracowników.

O ważności zagadnienia świadczy umiejscowienie problematyki przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania wśród celów kontroli zarządczej (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.: art. 68 ust. 2 pkt 5). Kontrolę zarządczą uznaje się bowiem za podstawę sprawnego zarządzania, to jest zarządzania (Kieźun 1998):

- efektywnego (celowego, skutecznego),
- ekonomicznego (korzystnego, oszczędnego),
- etycznego (zgodnego z uznawanymi wartościami).

Z samej istoty kontroli wynikają funkcje łączące się z problematyką przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania. Są to następujące funkcje (Chrisidu-Budnik i in. 2005):

- instruktażowa, wyrażająca się w doradzaniu kontrolowanemu, instruowaniu go, udzielaniu mu stosownej pomocy w profesjonalnym wykonywaniu zadań,
- pobudzająca, czyli stymulująca podnoszenie poziomu motywacji kontrolowanych do sprawniejszych działań,
- profilaktyczna, której istota tkwi w eksponowaniu zapobiegania niekorzystnym zjawiskom, w tym nieracjonalnej gospodarce środkami publicznymi, korupcji i innym działaniom nieetycznym i/lub nielegalnym.

Wymienione funkcje odnoszą się wprost do działań, które mają na celu utrzymanie standardów etycznych w jednostce.

Ustawodawca bezpośrednio nie określił metod i procedur związanych z tym obszarem, pozostawiając te kwestie jednostkom i ich kierownictwu<sup>1</sup>. Powszechnie stosowanym w tym zakresie modelem jest ustanowienie w jednostce procedur etycznych, zwykle w formie kodeksu etycznego. Nie mniej ważne od ustanowienia kodeksu etycznego jest promowanie zachowań etycznych oraz podejmowanie działań identyfikujących i eliminujących zachowania nieetyczne w codziennym postępowaniu pracowników. Dla zapewnienia profesjonalnego i sprawnego realizowania zadań publicznych jest konieczne zapewnienie efektywnej infrastruktury etycznej urzędu.

## **1. Jakość kadr a etyka w administracji publicznej**

Praca w administracji publicznej ma specyficzny charakter. Wymaga nie tylko merytorycznego przygotowania, ale też określonych postaw (kompetencji osobistych i społecznych). Pracownik administracji publicznej, w tym pracownik samorządowy, ma stanowić gwarancję profesjonalnego i bezstronnego wykonywania wyznaczonych zadań. Postępowanie pracowników administracji publicznej powinna cechować: legalność działania, odpowiedzialność, lojalność wobec państwa, przełożonych i współpracowników, uczciwość, racjonalność, bezstronność i sprawność działania (Kulesza, Niziołek 2010: 75; Rydlewski 2001: 13). W praktyce funkcjonowania administracji duże znaczenie zyskują też postulaty, które wiążą się z szeroko rozumianą rzetelnością czy sumiennością wykonywania obowiązków przez pracowników administracji publicznej, właściwym zachowaniem wobec

---

<sup>1</sup> Prawo nie tworzy w tym zakresie spójnego systemu przepisów. Zwykle są one rozproszone w różnych regulacjach.

przełożonych, współpracowników oraz stron i osób, z którymi mają styczność w swojej pracy (Bogucka, Pietrzykowski 2012: 230) (por. tabela 1). Tego typu wartości stanowią elementy etyki zawodowej pracowników administracji publicznej<sup>2</sup>.

**Tabela 1**

Wybrane pożądane cechy pracowników administracji publicznej

Cecha/grupa cech	Charakterystyka	
Praworządność	Pracownik wykonuje swoje obowiązki ze szczególną starannością, stosując normy i procedury zawarte w przepisach prawnych	
Bezstronność	Wszelkie decyzje są przez pracownika podejmowane w imię dobra publicznego, pomijając własne korzyści oraz korzyści osób lub organizacji sobie bliskich	
Przejrzystość	Pracownik administracji wszystkie decyzje powinien podejmować w sposób jawny i uzasadniony, a ograniczenie tej zasady musi stanowić wyjątek motywowany dobrem publicznym	
Neutralność polityczna	Polega na wyłączeniu w postępowaniu administracyjnym własnych przekonań politycznych bądź dążenia do wywołania oczekiwanych następstw dla określonych środowisk politycznych	
Jawność postępowania	Pracownik udostępnia zainteresowanym (społeczeństwu) żądane przez nich informacje i umożliwia dostęp do publicznych dokumentów zgodnie z zasadami określonymi w ustawach oraz nie ujawnia informacji poufnych, ani nie wykorzystuje ich do własnych potrzeb	
Lojalność	Gotowość do aktywnego i starannego wypełniania zadań i poleceń służbowych, niezależnie od osobistych poglądów i oceny osób, które je zlecają	
Niedyskryminowanie	Urzędnik przy rozpatrywaniu wniosków i podejmowaniu decyzji przestrzega zasady równego traktowania obywateli. Ich nierówne traktowanie musi być uzasadnione obiektywnymi właściwościami danej sprawy, co oznacza, że powstrzymuje się od nierównego traktowania pojedynczych osób ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne lub społeczne, religię bądź przekonania polityczne	
Praworządność	Pracownik wykonuje swoje obowiązki ze szczególną starannością, stosując uregulowania i procedury zapisane w przepisach prawnych. Decyzje dotyczące praw lub interesów osób fizycznych i prawnych zawsze posiadają podstawę prawną ich wydania, a treść jest zgodna z obowiązującymi przepisami prawa i zawiera uzasadnienie działania oraz informację o środkach odwoławczych od wydanych decyzji	
Profesjonalizm	Sumienność	Oznacza poważne traktowanie obowiązków pracowniczych, rzetelne, staranne i sprawne wykonywanie powierzonych zadań
	Odpowiedzialność	Pracownik wykonując zadania jest świadomy, że działa w interesie społecznym i odpowiada przed społeczeństwem za swoje decyzje
	Kreatywność	Pracownik wykazuje się aktywną postawą (gotowością) do inicjowania usprawnień sposobu lub polepszania jakości wykonywania zadań
	Rzetelność	Pracownik realizuje zadania z należytą starannością i sumiennością
	Uczciwość	Oznacza działanie bezstronne, rozsądne i uczciwe w odniesieniu do interesu społeczeństwa, bez czerpania przy tym korzyści materialnych lub osobistych. Pracownik zgłasza wątpliwości dotyczące celowości lub legalności podejmowanych decyzji. Nie podejmuje żadnych prac ani zajęć, które kolidują jego z obowiązkami służbowymi

<sup>2</sup> Etykę utożsamia się z zespołem uniwersalnych wartości wyznawanych w danej społeczności. Z kolei etyka zawodowa (profesjonalna) stanowi zespół zasad i norm określających, jak z moralnego punktu widzenia powinni zachowywać się przedstawiciele danego zawodu (profesji). Etyka w administracji publicznej jest zbiorem zasad zmierzających do poprawy jakości tej administracji (Zbiegień-Maciąg 1996: 105; Pietrzykowski 2012: 77).

Cecha/grupa cech	Charakterystyka	
	Obiektywność	W trakcie podejmowania decyzji urzędnik uwzględni istotne czynniki i przypisuje im należne znaczenie
	Uprzejmość i życzliwość	Pracownik w kontaktach z klientami zachowuje się zawsze uprzejmie i pozostaje dostępny. Nie krytykuje interesantów, przełożonych, współpracowników i podwładnych. Rozpatruje sprawy z cierpliwością i wrażliwością, mając na względzie wiek oraz zdolność rozumienia przez interesanta przepisów. Urzędnik pamięta o służebnym charakterze swojej pracy, wykonując ją z poszanowaniem i poczuciem godności
	Racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi	Urzędnik korzysta z postawionych do jego dyspozycji środków publicznych – technicznych, materialnych, finansowych i organizacyjnych – na zasadach określonych w regulacjach zewnętrznych i wewnętrznych i z zachowaniem reguły uzyskania maksymalnej korzyści przy zaangażowaniu minimalnych lub optymalnych nakładów
	Nienadużywanie uprawnień	Urzędnik z uprawnień może korzystać wyłącznie dla osiągnięcia celów, dla których te uprawnienia zostały mu powierzone mocą przepisów
	Samodoskonalenie zawodowe	Pracownik przejawia gotowość i ustawicznie podnosi swoje kwalifikacje i rozwija kompetencje zawodowe, w szczególności w zakresie problematyki, którą się zajmuje w pracy zawodowej. Uaktualnienie wiedzy zawodowej i zdobywanie nowych kompetencji odbywa się w dostępnych formach i warunkach działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bogucka, Pietrzykowski 2012: rozdz. VI–IX i Fenrych 2013).

Z badań wynika, że pracownicy administracji publicznej oczekują coraz większej autonomii i decyzyjności w miejscu pracy. Chcą też podejmować nowe wyzwania i są zainteresowani rozwojem zawodowym (*Pracownik samorządowy...*). Wbrew stereotypom urzędnicy to coraz częściej osoby energiczne, kompetentne, kreatywne i życzliwie nastawione do świata. To samodzielni pracownicy odpowiedzialni za jakość wykonywanych czynności. Na zmianę stereotypu urzędnika wpływają:

- dynamika i złożoność zmian w otoczeniu urzędów administracji publicznej,
- nowy sposób zarządzania jednostkami administracji, ukierunkowany na efekty i wzrost satysfakcji klienta usług publicznych.

Wymienione czynniki kształtują nową jakość kadr w urzędach administracji publicznej. Jednak większa samodzielność nie oznacza dowolności działań urzędników (Kudrycka 1995), ograniczona jest bowiem kryteriami prawnymi oraz pozaprawnymi – wynikającymi między innymi z zasad organizacji pracy jednostki i jej kultury organizacyjnej<sup>3</sup> oraz zasad profesjonalnego wykonywania zawodu przez zatrudnionych w niej pracowników. Do uwarunkowań, w których pracownicy administracji publicznej wykonują swoją pracę, zalicza się też wyznawane i stosowane wartości etyczne.

<sup>3</sup> Elementy tej kultury można podzielić na trzy rodzaje:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny różnych zjawisk i sytuacji,
- wzory zachowań dostarczające właściwych form reagowania na zjawiska i sytuacje,
- symbole, które upowszechniają i utrwalają wzory myślenia i zachowania wśród członków grupy.

Por. *Pracownik samorządowy chce być bardziej samodzielny*, Serwis Samorządowy, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-artykul/pracownik-samorzadowy-chce-byc-bardziej-samodzielny-1> [12.10.2013].

Etyka w administracji publicznej – inaczej nazywana etyką administracyjną lub etyką służby publicznej (Kulesza, Niziołek 2010: 75; Rydlewski 2001: 62) – jest jednym z rodzajów etyki stosowanej (etyki zawodowej<sup>4</sup>) i wynika z samej natury organizacji, w której koniecznym składnikiem są etyczne rozstrzygnięcia i osądy. Etyka administracyjna w działaniach urzędników administracji publicznej jest szczególnie istotna ze względu na powierzony pracownikom administracji publicznej udział w sprawowaniu władzy, jak również w sytuacjach, w których dopuszczalny jest pewien zakres uznania administracyjnego, jak ma to miejsce w przypadku wydawania zezwoleń, licencji czy w podejmowaniu decyzji personalnych (Kudrycka 1995). Jak podkreślają niektórzy autorzy (Kulesza, Niziołek 2010: 54), nie da się objąć przepisami wszystkich aspektów życia społecznego, zatem gdy nie ma szczegółowego przepisu lub prawo pozwala na pewną dowolność w działaniu, urzędnik musi posłużyć się normą moralną. Wynika z tego, że zadaniem etyki w administracji publicznej jest kreowanie wzorców postępowania, odpowiednich do aktualnych warunków i potrzeb (*Etyczne aspekty...* 2004: 38–39). W związku z tym uregulowania odnośnie etyki zawodowej przybierają często formę kodeksu etycznego danego zawodu, opisującego akceptowany społecznie ideał postępowania (Kulesza, Niziołek 2010: 134 i in.).

Uwzględniając kryterium legalności i etyczności, działania pracowników administracji publicznej można zaklasyfikować do jednej z czterech grup, jako działania:

- legalne i etyczne,
- legalne i nieetyczne,
- nielegalne i etyczne,
- nielegalne i nieetyczne.

Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Podział działań pracowników administracji publicznej z uwagi na legalność i etyczność

Grupa działań urzędniczych	Charakterystyka
Legalne i etyczne	Działania, do osiągnięcia których administracja powinna dążyć
Legalne i nieetyczne	Działania urzędnicze, których z punktu widzenia przepisów prawa nie można określić jako niezgodne z prawem, jednak uwzględniając normy społeczne, uważać je należy za niewłaściwe. Do działań takich zalicza się: niegospodarność, nierzetelność, w tym hiperformalizm, konflikt interesów
Nielegalne i etyczne	Działania, które ze względów proceduralnych lub prawnych nie powinny występować, jednak są podejmowane dla zachowania ważnych interesów społecznych lub zaspokojenia dobra publicznego. Np. wydanie zaświadczenia mimo niespełnienia wymogów formalnych
Nielegalne i nieetyczne	Obejmują wszystkie działania urzędników, które są podejmowane niezgodnie z prawem oraz nie spełniają norm etycznych wyznaczanych przez społeczeństwo. Zalicza się do nich działania korupcyjne i przestępstwa urzędnicze

Źródło: (*Etyczne aspekty...* 2004: 41 i n.).

<sup>4</sup> Pojęcie etyki zawodowej, w szerokim znaczeniu, jest używane w celu oznaczenia: 1) norm określających, w jaki sposób powinni zachowywać się przedstawiciele zawodu, 2) przekonań moralnych przedstawicieli danego zawodu oraz 3) ocen etycznych ich zachowań. Pierwsze z wymienionych znaczeń wskazuje na normy nie faktycznie funkcjonujące w praktyce zawodowej, lecz postulowane do przestrzegania przez osoby wykonujące określony zawód (Kulesza, Niziołek 2010: 57).

W administracji publicznej myślenie w kategoriach etyki powinno mieć zatem charakter priorytetowy. Etyka zawodowa urzędników służyć ma bowiem ochronie praw i interesów klientów urzędu. Ponadto pozwala na uzyskanie korzyści<sup>5</sup> i osiągnięcie zadowolenia we wzajemnych relacjach międzyludzkich, na przykład relacjach urzędnik–petent (obywatel). Etyczne postępowanie urzędników prowadzi do zwiększenia zaufania klientów i partnerów instytucjonalnych urzędu.

## 2. Infrastruktura etyczna w administracji publicznej

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że postawy etyczne pracowników administracji publicznej można kształtować za pomocą różnych metod i narzędzi. Budowanie etycznej administracji może przebiegać według dwóch koncepcji (Boguicka, Pietrzykowski 2012: 131):

- 1) polegającej na praktycznych działaniach promujących zachowania etyczne, jednak bez ich szczegółowego regulowania (koncepcja zarządzania etycznego w oparciu o zasady moralne – *integrity-based ethics management*),
- 2) opartej na regulacjach popartych orzecznictwem, które precyzyjnie określają postępowanie w konkretnych sytuacjach (tradycyjna koncepcja zarządzania etycznego w oparciu o przestrzeganie prawa – *compliance-based ethics management*).

Praktyka dowodzi, że najskuteczniejszym rozwiązaniem jest łączenie obu tych podejść, co sprowadza się do stosowania zarówno bodźców motywacyjnych, jak i sankcji za niepożądane działania. Przykładem takiego podejścia do kształtowania postaw etycznych jest konsekwentne wdrażanie infrastruktury etycznej.

Infrastruktura etyczna to zestaw elementów wspierających tworzenie i funkcjonowanie standardów etycznych w danym środowisku zawodowym (Boguicka, Pietrzykowski 2012: 113). Według definicji opracowanej przez Komitet Zarządzania Publicznego PUMA Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) infrastrukturę etyczną administracji publicznej tworzą mechanizmy, instytucje i uwarunkowania (Kwiatkowska 2007: 178):

- 1) motywujące pracowników do zachowań profesjonalnych i zgodnych ze standardami postępowania,
- 2) określające standardy postępowania,
- 3) przeciwdziałające zachowaniom niepożądanym lub je eliminujące.

Infrastrukturę etyczną w jednostce zapewniają bardzo zróżnicowane między sobą instrumenty, jak (*Etyczne aspekty...* 2004: 46):

- sformułowanie i wdrażanie strategii działania w zakresie etyki oraz narzędzi monitorowania jej realizacji,
- opracowanie i przyjmowanie kodeksów etycznych, regulaminów pracy instytucji wraz z przepisami pozwalającymi na monitorowanie ich przestrzegania i egzekwowanie postanowień w nich zawartych,
- wprowadzanie obiektywnych metod i narzędzi zarządzania kadrami, na przykład przy rekrutacji i awansach pracowników,
- szkolenia pracowników,

---

<sup>5</sup> Etyka ogranicza dowolność w dążeniu do osiągnięcia zysków (korzyści), co nie oznacza, że ogranicza lub uniemożliwia ich uzyskiwanie.

- zatrudnianie doradców do spraw etycznych,
- powoływanie specjalnych komórek etycznych, których pracownicy podejmują działania w sytuacji zagrożeń korupcyjnych,
- inne.

Według kryterium pełnionej funkcji elementy infrastruktury etycznej przypisać można do jednej z trzech grup (*Etyczne aspekty...* 2004: 58 i in.; Bertók):

- 1) wspierania, na przykład w formie doradztwa realizowanego przy zaangażowaniu się lub na wskazaniu kierownictwu, świadczonego za pomocą takich mechanizmów i narzędzi, jak:
  - deklaracje wartości, na przykład kodeks postępowania,
  - konkretne działania praktyczne modelujące i kształtujące oczekiwane wzorce zawodowe, na przykład edukacja i szkolenia,
- 2) zarządzania z wykorzystaniem takich mechanizmów i narzędzi, jak:
  - odpowiednia organizacja działania jednostki,
  - kształtowanie warunków pracy pracowników administracji publicznej,
  - tworzenie teorii i realizacja praktyki zarządzania,
  - koordynacja działań realizowanych przez wyspecjalizowaną jednostkę lub do tego powołanych pracowników/wydziały/komórki organizacyjne,
- 3) kontroli, którą zapewniają regulacje prawne ustalające standardy oraz umożliwiają sprawdzanie wypełniania konkretnych zadań, ale też podejmowanie działań (ściganie i karanie) w przypadku naruszania prawa i zasad etycznych.

Niezależnie od sposobu grupowania elementy infrastruktury etycznej w instytucjach publicznych mają przede wszystkim służyć rozstrzygnięciu dylematów etycznych urzędników (Kulesza, Niziołek 2010: rozdz. VI), jak również zapobieganiu patologiom w administracji publicznej. Przykładowo są to: klientelizm, kumoterstwo, nepotyzm, patologiczna partyjność, buta urzędnicza czy korupcja (Kulesza, Niziołek 2010: rozdz. VII).

Budowa efektywnej infrastruktury etycznej w jednostce jest celem jej kierownictwa. W związku z tym koncentruje się ono na identyfikacji i analizie obszarów funkcjonowania systemu, które wymagają udoskonalenia. Przestrzeganiu i promowaniu zasad etycznego postępowania służy jednak czynne współuczestniczenie wszystkich pracowników jednostki w opracowaniu zasad etycznego postępowania w jednostce. W pierwszej kolejności warto przeprowadzić dyskusję o potrzebie wypracowania takich zasad. Kolejnym działaniem powinno być wspólne wytypowanie/sformułowanie wartości etycznych, które powinny cechować pracowników administracji publicznej, a następnie ustalenie ich hierarchii. W ten sposób zostanie sformułowany katalog zasad, które każdy z pracowników jednostki powinien przyjąć do wiadomości i stosować w praktyce. Przykładowy zestaw zasad etycznych, którymi w swym działaniu powinien kierować się pracownik administracji publicznej, może obejmować:

- rzetelne, zgodne z prawem i bezstronne załatwianie spraw,
- zachowanie neutralności politycznej w miejscu pracy oraz w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych,
- eliminowanie interesu prywatnego, własnego i innych osób z działań podejmowanych na zajmowanym stanowisku,
- wystrzeżenie się wszelkich nielegalnych korzyści materialnych i osobistych w związku z załatwianiem spraw służbowych,
- lojalność wobec przełożonych,

- poszanowanie prawa podmiotów prawnych i fizycznych do informacji posiadanych przez jednostkę,
- zgodną z prawem, apolityczną, bezstronną rekrutację i awansowanie pracowników w jednostce,
- efektywne wykorzystanie czasu pracy i powierzonych środków na profesjonalne załatwienie spraw,
- stanowcze reagowanie na wszelkie przypadki łamania w jednostce prawa oraz zasad bezstronności,
- poszanowanie środków i mienia publicznego w najwyższym możliwym stopniu i wykorzystywanie go wyłącznie do zaspokajania niezbędnych potrzeb publicznych,
- okazywanie szacunku i zrozumienia dla klientów urzędu.

Ponadto kierownictwo i pracownicy jednostki powinni corocznie odbywać szkolenie na temat etyki, mechanizmów i narzędzi etycznych, na przykład kodeksu etycznego. Warto podkreślić, że regulacje dotyczące zachowań etycznych powinny być powszechnie dostępne nie tylko dla pracowników, ale też dla klientów urzędu (petentów, obywateli).

Istotną rolę w procesach podnoszenia standardów etycznych funkcjonowania administracji publicznej, oprócz partycypacji, przypisuje się też monitorowaniu działań prowadzonych przez różne jednostki oraz upowszechnianiu dobrych praktyk. Interesującą praktykę w zakresie podnoszenia standardów etycznych oraz monitorowania odporności antykorupcyjnej, a więc przeciwdziałania korupcji, realizuje rząd Holandii (Trutkowski, Koryś 2013). Instytucją zajmującą się tymi zagadnieniami jest Biuro Rozwoju Etyki w Sektorze Publicznym (BIOS). Obecnie jest to organizacja autonomiczna, której celem jest wspieranie instytucji administracji publicznej w podnoszeniu standardów profesjonalnego funkcjonowania. W ramach BIOS:

- 1) jest zbierana wiedza i doświadczenia instytucji publicznych w dziedzinie etyki zawodowej;
- 2) są dokumentowane stosowane rozwiązania;
- 3) jest tworzona baza dobrych praktyk;
- 4) są rejestrowane przypadki łamania etyki zawodowej.

Wymienione zasoby są w pełni dostępne. Ponadto działania BIOS polegają na udostępnianiu narzędzi wspierających politykę antykorupcyjną i etyczną instytucji publicznych. Zalicza się do nich narzędzia: I-wgląd i SAINT (*Self-Assessment INTEGRity*). I-wgląd służy do szybkiego oszacowania stopnia dojrzałości polityki etyki zawodowej w jednostce w oparciu o formularz pozwalający analizować jej silne i słabe strony. W efekcie jednostka może uzyskać zalecenia odnośnie do sposobu podniesienia jakości polityki etycznej. Narzędzie jest zatem użyteczne dla jednostek, które dopiero budują infrastrukturę etyczną.

Narzędzie SAINT służy natomiast do samooceny stanu polityki etyki zawodowej instytucji. Jest adresowane do instytucji, w których infrastruktura etyczna istnieje. Ma charakter jednodniowego warsztatu, którego celem jest analiza ryzyka wystąpienia nieprawidłowości w instytucji, a także przegląd posiadanych procedur. Przegląd taki powinien być, z założenia, przeprowadzany co pół roku.



### **3. Prewencja i kontrola jako instrumenty doskonalenia etyki zawodowej w administracji publicznej na przykładzie działań z zakresu zapobiegania korupcji**

Z uwagi na przepisy regulujące zasady funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych można stwierdzić, że we wszystkich jednostkach sektora publicznego powinny zostać wdrożone mechanizmy i procedury kontroli, które pozwalają rozpoznać i ujawnić sytuacje sprzyjające nieetycznym zachowaniom pracowników. Głównym celem kontroli wewnętrznej (kontroli finansowej, kontroli zarządczej, audytu wewnętrznego) i zewnętrznej jest między innymi zidentyfikowanie jednostkowych i powtarzających się wykroczeń, w tym oszustw i korupcji i ich źródeł.

Przeciwdziałanie korupcji jest też, podobnie jak w przypadku kontroli, istotnym celem działań zapewniających utrzymanie wysokich standardów etycznych w urzędach administracji publicznej. Wszystkie omówione dotychczas elementy infrastruktury etycznej, uzupełnione metodami zapobiegania konfliktom interesów, na przykład ograniczeniami w stosunku do funkcjonariuszy publicznych prowadzenia działalności gospodarczej, mają na celu eliminowanie korupcji. Wśród działań prewencyjnych można też wskazać na stosowanie metod opartych na systemie zachęt i edukowaniu urzędników oraz eliminowaniu potencjalnych obszarów korupcji.

Wśród działań prewencyjnych znajduje się ponadto kształtowanie gotowości pracowników do otwartej rozmowy o przypadkach korupcji. Wymaga to:

- wzmocnienia świadomości problemu i odpowiedzialności pracowników,
- wzmocnienia świadomości bezprawnego charakteru działań korupcyjnych,
- obszernego i regularnego informowania pracowników o właściwych regulacjach, na przykład o zakazie przyjmowania korzyści i prezentów, konieczności uzyskania zezwolenia na wykonywanie dodatkowego zatrudnienia, czy o spodziewanych sankcjach w przypadkach naruszeń przepisów,
- informowania podwładnych o dostępnych możliwościach kontrolnych, nadzorczych i sanacyjnych.

Wymienione działania mogą być realizowane zarówno przez publikację regulacji prawnych, okólników, broszur z obowiązującymi regulacjami i przykładami zaczerpniętymi z praktyki, jak i przez podejmowanie tematu „korupcji” na zebraniach i naradach z pracownikami.

### **4. Kwestionariuszowy pomiar jakości mechanizmów wspierania zachowań etycznych administracji publicznej**

Badaniami nad możliwościami przewidywania uczciwości, zaangażowania w pracę oraz ryzyka zachowań, które mogą szkodzić jednostce i innym zatrudnionym w niej pracownikom, zajmuje się psychologia pracy i organizacji<sup>6</sup>. Badania prowadzone w ramach tej dzie-

---

<sup>6</sup> Zachowanie organizacyjne to dyscyplina koncentrująca się na behawioralnych aspektach zarządzania. Podejście to zmieniło sposób myślenia menedżerów; traktują pracowników już nie tylko jako narzędzia, ale jako cenne zasoby. Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jednak jego trafne przewidywanie.

Do zachowań organizacyjnych zalicza się zachowanie w miejscu pracy. Jest to wzorzec działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na sprawność organizacji. Do ważnych zachowań w miej-

dziny psychologii koncentrują się na pomiarze uczciwości kandydatów do pracy, jednak z uwagi na podobieństwo przedmiotu badań wybrane metody można wykorzystać do pomiaru poziomu etyki zawodowej pracowników administracji publicznej.

Wskazywane w literaturze przedmiotu psychologiczne metody oceny uczciwości można podzielić na następujące kategorie (Wypler 2010: 54; *Techniki kwestionariuszowe...* 1989):

- 1) obserwowanie zachowania niewerbalnego,
- 2) analiza treści mowy,
- 3) badanie reakcji fizjologicznych,
- 4) techniki kwestionariuszowe.

Kwestionariuszowy pomiar uczciwości dotyczy badań rzetelności oraz etyki zawodowej w procesach rekrutacji i selekcji personelu. Narzędzia tego rodzaju są popularne w Stanach Zjednoczonych i stanowią odpowiedź na dostrzegane przez amerykańskich pracodawców koszty wynikające z kradzieży popełnianych przez pracowników<sup>7</sup>. Należy zaznaczyć, że zjawisko kradzieży popełnianych przez pracowników jest rozumiane szeroko, jako dotyczące pracowników wszystkich szczebli zatrudnienia działających na szkodę swojej organizacji, przykładowo pracowników administracji wynoszących z pracy materiały i urządzenia biurowe, fałszujących koszty podróży służbowych, niewłaściwie korzystających z mienia publicznego lub przyjmujących korzyści majątkowe w zamian za oczekiwane przez stronę rozstrzygnięcia albo decyzje.

Kwestionariusze są również wykorzystywane w samoocenie sprawności i skuteczności mechanizmów wspierania w jednostkach zachowań etycznych. Ułatwiają one ocenę postaw moralnych lub postrzeganie przez pracowników i pozostałych interesariuszy zagadnień dotyczących etyki zawodowej pracowników administracji oraz jakości infrastruktury etycznej jednostki. Badania ankietowe, wywiady z użyciem kwestionariuszy, wywiady obiektywne lub obserwacje pozwalają też poznać:

- opinie o jednostce i jej pracownikach,
- opinie i zastrzeżenia do pracy urzędników,
- informacje o nieetycznych relacjach między pracownikami w jednostce lub pracownikami i interesariuszami,
- sprawność mechanizmów i procedur prewencyjnych i kontrolnych zapewniających profesjonalne i etyczne działania.

Ważną rolę odgrywają one też w zakresie prognozowania problemów i przewidywania sytuacji, w których mogą się ujawnić zachowania nieetyczne.

Z uwagi na indywidualizm rozwiązań organizacyjnych, kadrowych i prawnych każda jednostka powinna sporządzić swój zestaw narzędzi, które będą służyły promowaniu zachowań etycznych i monitorowaniu jakości infrastruktury etycznej. Ze względu na podobieństwo zasad funkcjonowania jednostek sektora publicznego i uwarunkowania prawne ich działalności można wyselekcjonować pewne uniwersalne pytania, które mogą być wykorzystywane do potrzeb monitorowania i pomiaru etyki zawodowej urzędników i oceny

---

scu pracy należą: dobra praca i wydajność, absencja i fluktuacja kadr oraz poczucie przynależności do organizacji (Griffin 2002).

<sup>7</sup> Kwestionariusze są rozpowszechnionymi narzędziami pomiarowymi. W ocenach pracowniczych używane są też inne narzędzia, jak: testy, inwentarze, obserwacje, wywiady, techniki projekcyjne, studia przypadków i inne (Hoffman 2002). Szerzej na temat metod pomiaru jakości kadr (Sidor-Rządkowska 2000; Pyrek 2004: 109–126).

mechanizmów i procedur zapewniania etycznego działania pracowników. Przykłady kwestionariuszy zawierają załączniki 1 i 2.

## Uwagi końcowe

Kryteria etyczne nie są ustalone raz na zawsze, zmieniają się w grupach, kulturach, społeczeństwach i zawodach. Przykładem nieetycznych zachowań w polskiej administracji, wynikających z braku odpowiednich zasad i/lub sposobów ich egzekwowania, jest przedmiotowe traktowanie petentów, afery korupcyjne, dotyczące różnych i odmiennych co do rodzaju i zasięgu oddziaływania zagadnień. Z tego powodu dbałość o aspekty etyczne w administracji publicznej jest szczególnie istotna. Wymaga nie tylko opracowania kodeksu etycznego, ale podejmowania szeregu działań wspierających, zarządczych i kontrolnych determinujących poziom etyczny pracowników administracji publicznej i określających jakość infrastruktury etycznej.

Należy podkreślić, że dobór metod i narzędzi sprawowania kontroli w zakresie przestrzegania standardów etycznych w jednostce jest sprawą indywidualną, jednak pozostawienie urzędników bez wskazówek praktycznych może prowadzić do rezygnacji z przestrzegania przez nich standardów zachowań moralnych.

## Literatura

- Bertók J., *Promowanie postawy etycznej w służbie publicznej – doświadczenia państw OECD*, <http://www.antykorupcja.gov.pl/ak/analizy-i-raporty/oecd/3529,Promowanie-postawy-etycznej-w-sluzbie-publicznej-doswiadczenia-panstw-OECD.html>, s. 53 [15.03.2014]
- Bogucka I., Pietrzykowski T. (2012), *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis, Warszawa.
- Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J. (2005), *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego* (2004), red. I. Filek, MSAP Akademii Ekonomicznej, Warszawa.
- Etyka w działalności jednostki samorządu terytorialnego*, <http://doskonaleniekadr.fundacjaprym.pl/platforma/wp-content/uploads/downloads/2012/06/etyka-w-JST.pdf>, s. 4 [15.03.2014].
- Fenrych P. (2013), *Etyka w działaniu urzędnika publicznego*, w: *Przeciwdziałanie korupcji w praktyce. Polityka antykorupcyjna w polskiej administracji publicznej*, C. Trutkowski, P. Koryś, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Griffin R. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hoffman E. (2002), *Psychological Testing at Work: How to Use, Interpret, and Get the Most Out of the Newest Tests in Personality, Learning Styles, Aptitudes, Interests, and More!*, McGraw-Hill Ryerson.
- Kieżun W. (1998), *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa.
- Kudrycka B. (1995), *Dylematy urzędników administracji publicznej*, Temida 2, Białystok.
- Kulesza M., Niziołek M. (2010), *Etyka służby cywilnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kwiatkowska M. (2007), *Kodeksy etyczne w samorządach. Wnioski po akcji „Przejrzysta Polska”*, w: *Etos Urzędnika*, red. D. Bak, Warszawa.
- Pracownik samorządowy chce być bardziej samodzielny*, Serwis Samorządowy, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-artykul/pracownik-samorzadowy-chce-byc-bardziej-samodzielnym-1> [12.10.2013].
- Pyrek R. (2004), *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 6.
- Rydlewski G. (2001), *Służba cywilna w Polsce*, Scholar, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej: wybrane zagadnienia* (1989), red. R.Ł. Drwał, UMCS, Lublin.

- Trutkowski C., Koryś P. (2013), *Przeciwdziałanie korupcji w praktyce. Polityka antykorupcyjna w polskiej administracji publicznej*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU z 2013 r. poz. 885 z późn. zm.).
- Wypler W. (2010), *Kontrowersje wokół problematyki kwestionariuszowego pomiaru uczciwości*. Prace Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, nr 16.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Etyka w zarządzaniu*. Wyd. CIM, Warszawa.

## Cytowanie

- Rydzewska-Włodarczyk M. (2014), *Infrastruktura etyczna jako przedmiot kontroli zarządczej w administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 833, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 72, Szczecin, s. 157–172, [www.wneiz.pl/firfu](http://www.wneiz.pl/firfu).

## Załącznik 1

### Propozycja kwestionariusza ankiety samooceny kontroli zarządczej w obszarze etyka zawodowa (respondenci: kierownicy komórek organizacyjnych, kierownik jednostki)

- Jednostka\* - .....
- Ilu pracowników pracuje w jednostce? - .....
- Wskaźnik rotacji kadr w ostatnich ... latach [(całkowita ilość odejść w danym okresie)/(średnia ilość zatrudnionych w danym okresie)]\*100 - rok ..... = .....

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	Uzasadnienie odpowiedzi NIE lub UWAGI
1.	Czy w Pani/Pana ocenie istnieje zależność między postawą etyczną urzędników a jakością świadczonych przez nich usług?			
2.	Czy pracownicy są poinformowani o zasadach etycznego postępowania w jednostce?			
3.	Czy pracownicy w Pani/Pana jednostce mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w zakresie etyki?			
4.	Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w jednostce?			
5.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach merytorycznych w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
6.	Czy w jednostce zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
7.	Czy w jednostce dokonuje się okresowej oceny jakości pracy pracowników?			
8.	Jeżeli odpowiedź na poprzednie pytanie „TAK”. Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań?			
9.	Czy pracownicy w jednostce mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
10.	Czy pracownicy w jednostce posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
11.	Czy istniejące w jednostce procedury zatrudniania prowadzą do zatrudnienia osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
12.	Czy struktura organizacyjna w jednostce jest dostosowana do aktualnych jej zadań?			
13.	Czy w jednostce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
14.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom w jednostce następuje zawsze w drodze pisemnej?			
15.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji są delegowane na niższe szczeble w jednostce?			
16.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka etyczne?			
17.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka etycznego został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
18.	Czy w Pani/Pana opinii postawa etyczna pracowników jednostki budzi zastrzeżenia?			
19.	Czy pracownicy w jednostce zostali poinformowani o zasadach obowiązujących w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?			
20.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników jednostki do sygnalizowania problemów i zagrożeń w etycznej realizacji powierzonych im zadań?			

21.	<p>Które z wartości i zachowań, Pani/Pana zdaniem, powinny cechować pracowników administracji publicznej (proszę wybrać 5 i wskazać kolejność od najważniejszych, gdzie 1 oznacza najważniejszą cechę):</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> uczciwość</li><li><input type="checkbox"/> kultura osobista</li><li><input type="checkbox"/> nieuleganie wpływom</li><li><input type="checkbox"/> uprzejmość</li><li><input type="checkbox"/> życzliwość</li><li><input type="checkbox"/> zakaz dyskryminacji</li><li><input type="checkbox"/> lojalność</li><li><input type="checkbox"/> dostępność urzędnika</li><li><input type="checkbox"/> osobista godność urzędnika</li><li><input type="checkbox"/> gotowość do uznania krytyki</li><li><input type="checkbox"/> bezstronność</li><li><input type="checkbox"/> neutralność polityczna</li><li><input type="checkbox"/> niemanifestowanie poglądów i zażyłości</li><li><input type="checkbox"/> sumienność</li><li><input type="checkbox"/> kreatywność</li><li><input type="checkbox"/> racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi</li><li><input type="checkbox"/> samodoskonalenie zawodowe</li><li><input type="checkbox"/> inna, jaka .....</li></ul>
-----	--

\* odpowiednio jednostka lub komórka organizacyjna zgodnie ze strukturą organizacyjną (wydział, dział, referat, itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl).

## Załącznik 2

### Propozycja kwestionariusza wywiadu indywidualnego samooceny kontroli zarządczej w obszarze etyka zawodowa ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń korupcyjnych (respondenci: kierownicy komórek organizacyjnych jednostki, kierownik jednostki)

- Jednostka .....  
 – Ilu pracowników pracuje w jednostce\*? .....  
 – Wskaźnik rotacji kadr w ostatnich ... latach [(całkowita ilość odejść w danym okresie)/(średnia ilość zatrudnionych w danym okresie)]\*100  
     – rok ..... = .....
1. Jak Pani/Pan ocenia postawy etyczne pracowników? (od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo źle) .....
  2. Czy kiedykolwiek były w tym obszarze jakiegokolwiek problemy?  tak  nie  
*Jeżeli odpowiedź „tak”, to jakie? .....*
  3. Które elementy infrastruktury etycznej występują w jednostce?
    - a) kodeks etyki zawodowej lub równoważny  tak  nie
    - b) procedury monitorowania zachowań nieetycznych i przeciwdziałania im  tak  nie
    - c) procedury ocen pracowniczych zawierające elementy oceny etyki zawodowej  tak  nie
    - d) procedury rekrutacji (w tym konkursowe) i awansów zawodowych  tak  nie
    - e) procedury gromadzenia i wydatkowania środków publicznych  tak  nie
    - f) procedury przetargowe  tak  nie
    - g) procedury odraczania, umarzania podatków i opłat  tak  nie
    - h) wydawania zezwoleń  tak  nie
    - i) udzielania dotacji i dofinansowania podmiotów spoza sektora finansów publicznych  tak  nie
    - j) system przyjmowania i załatwiania wniosków i skarg  tak  nie
    - k) inne, jakie .....
  4. Jak Pani/Pan ocenia infrastrukturę etyczną jednostki? (od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo źle) .....
  5. Które elementy infrastruktury etycznej wymagają poprawy, wzmocnienia, wdrożenia? .....
  6. Czy pracownicy jednostki (komórki) znają kodeks etyczny?  tak  nie
  7. Czy w Pani/Pana ocenie zawiera on zbiór zasad, reguł i wskazówek przydatnych w wykonywaniu bieżących zadań/czynności?  tak  nie
  8. Czy widzi Pani/Pan zasadność tworzenia kodeksów etycznych?  tak  nie
  9. Czy kwestie etyczne stanowią przedmiot kontroli zarządczej?  tak  nie
  10. Czy dla pracowników jednostki są/były prowadzone szkolenia/doradztwo etyczne?  tak  nie
  11. Czy w jednostce zostały zidentyfikowane zagrożenia korupcyjne?  tak  nie  
*Jeżeli odpowiedź „tak”*
  12. Na czym one polegają? .....
  13. Jak poważne są to zagrożenia (w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza „nieważne”)? .....
  14. Jakie są źródła informacji na temat zagrożeń korupcyjnych? .....
  15. Czy są one zbierane w systematyczny sposób? .....
  16. Czy ryzyko wystąpienia korupcji zostało skwantyfikowane? .....
  17. Czy w jednostce jest szacowane ryzyko korupcji (kwantyfikowane)  tak  nie  
*Jeżeli odpowiedź „tak”*
  18. Kto tego dokonuje? .....
  19. Na jakiej zasadzie została/-y wybrana/-e osoba/-y do szacowania ryzyka korupcji?
    - polecenie służbowe kierownika jednostki
    - w związku ze sprawowaną funkcją
    - innej, jakiej .....
  20. Czy osoby szacujące ryzyko w ramach procesów są szkolone w zakresie identyfikacji i szacowania ryzyka korupcji?  tak  nie
  21. Czy zidentyfikowane zagrożenia korupcji wymusiły podjęcie działań w jednostce?  tak  nie
  22. Jeżeli na pytanie 21 odpowiedź „tak”, to jakie to były działania? .....
  23. Czy w jednostce są obszary, które budzą szczególną troskę profilaktyczną, jeśli chodzi o ryzyko wystąpienia korupcji?  tak  nie  
*Jeżeli odpowiedź „tak”*

24. Jakie są główne obszary ryzyka wystąpienia zagrożeń korupcyjnych? (proszę wskazać 3 obszary)
- zamówienia publiczne
  - przyznawanie środków finansowych w celu wsparcia, np. dotacji dla organizacji
  - wydawanie decyzji w sprawie koncesji, zezwoleń, nakazów i zakazów lub innych
  - ustalanie, windykacja lub umarzanie danin publicznoprawnych (podatków, opłat, innych)
  - wykonywanie czynności kontrolnych
  - nabywanie/sprzedaż składników majątku
  - zatrudnianie pracowników
  - inne, jakie .....
25. Jeżeli w jednostce nie występują zagrożenia korupcyjne, to czy fakt ten nie budzi niepokoju?  tak  nie
26. Czy dokumentacja kontroli zarządczej odnosi się do zagrożeń korupcyjnych?  tak  nie
27. Jeżeli na pytanie 26 odpowiedź „nie”, to jak interpretować taką sytuację? .....
28. Które mechanizmy kontroli w obszarach zagrożonych korupcją są w jednostce stosowane:
- 28.1. Wzmocnienie nadzoru służbowego i odpowiedzialności kierowniczej przez:
- a) intensywną kontrolę proceduralną  tak  nie
  - b) sprawdzanie wykonywania uznaniowości  tak  nie
  - c) utworzenie systemu i przeprowadzanie audytów wewnętrznych  tak  nie
  - d) wydanie wzorcowych list kontrolnych oceny prawidłowości przebiegu procedury  tak  nie
  - e) opracowanie standardów kontroli przy wykorzystaniu IT (automatyczne wykrywanie nieprawidłowości)  tak  nie
  - f) utrzymanie zasady dwu par oczu, w tym też poza obszarem zamówień  tak  nie
  - g) przejrzystość podejmowania decyzji w obszarach zagrożonych korupcją przez zmiany organizacyjne, na przykład: rozdzielenie etapów postępowania, raportowanie, jednoznaczne regulacje kompetencji, dokładna i kompletna dokumentacja działań  tak  nie
- 28.2. Stosowanie środków dyscyplinarnych wynikających z prawa pracy  tak  nie
- 28.3. Uwrażliwienie pracowników na działania nielegalne, jak:
- a) wzmocnienie świadomości problemu i odpowiedzialności pracowników  tak  nie
  - b) wzmocnienie świadomości bezprawnego charakteru działań korupcyjnych  tak  nie
  - c) obszerne i regularne informowanie pracowników wszystkich szczebli o właściwych regulacjach, jak na przykład o zakazie przyjmowania korzyści i prezentów, zezwoleniu na wykonywanie dodatkowego zatrudnienia czy o spodziewanych sankcjach w przypadkach naruszeń przepisów  tak  nie
  - d) informowanie przełożonych o dostępnych możliwościach kontrolnych, nadzorczych i sankcyjnych  tak  nie
  - e) wręczanie zarządzenia w związku ze składaniem przysięgi służbowej względnie zobowiązania  tak  nie
  - f) obszerna praktyczna informacja od kierownictwa albo pracowników zaawansowanych w doskonaleniu tej problematyki skierowana do pracowników obszarów zagrożonych korupcją  tak  nie
  - g) wewnętrzne akcje propagujące zachowania etyczne, np. publikacja okólników, broszur z obowiązującymi regulacjami i przykładami zaczerpniętymi z praktyki  tak  nie
  - h) omawianie tematu „Korupcja” na naradach z pracownikami oraz zebraniach personelu  tak  nie

\* odpowiednio jednostka lub komórka organizacyjna zgodnie ze strukturą organizacyjną, np. wydział, referat, itp.)

Źródło: opracowanie własne.