

# **Materiały do rozdania uczestnikom po zakończeniu ćwiczeń 1 i 2 Dzień 13**

## **ĆWICZENIE 1: OCENA REALIZACJI CELÓW W ZAKRESIE ETYKI**

### **A. Ocena realizacji celów nadrzędnych organizacji**

#### **Przykładowe odpowiedzi**

##### **1. Cel nadrzędny: osiągnięcie przejrzystości we wszystkich kontaktach pracowników organizacji z beneficjentami świadczeń / usług**

##### **Sposób pomiaru:**

Przeprowadzenie anonimowego badania przy pomocy ankiety wśród beneficjentów świadczeń / usług, w którym przedstawia oni swoje opinie na temat zrozumienia kryteriów i wytycznych, które są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

##### **Cele pośrednie / zadania:**

- większość, co najmniej 90% beneficjentów, zostanie poproszona o wypełnienie krótkiej ankiety
- co najmniej 50% beneficjentów wypełni ankietę
- co najmniej 60% beneficjentów, którzy wypełnią ankietę, wyrazi pozytywną opinię na temat przejrzystości organizacji w kontaktach pracowników organizacji z beneficjentami świadczeń / usług.

##### **Działania / inicjatywy:**

- opracowanie krótkiej ankiety, która zostanie rozdana i wypełniona przez wszystkich (potencjalnych) beneficjentów świadczeń / usług w miejscach, w których mają oni bezpośredni kontakt z pracownikami organizacji
- stworzenie mechanizmu umożliwiającego anonimowy zwrot wypełnionych ankiet
- przeszkolenie pracowników pracujących w miejscach, w których mają oni bezpośredni kontakt z beneficjentami świadczeń / usług, w jaki sposób zachęcać ich do wypełniania i zwrotu ankiet
- opracowanie metody analizy i oceny ankiet
- powołanie grupy roboczej odpowiedzialnej za przeprowadzenie całego badania.

**Mechanizm składania sprawozdań:**

Grupa robocza odpowiedzialna za przeprowadzenie badania co dwa miesiące składać będzie pisemne sprawozdanie z postępów na ręce członka kadry kierowniczej wyższego szczebla.

**2. Cel nadrzędny: zagwarantowanie, aby pracownicy wykonywali swoją pracę w oparciu o najwyższe standardy etyczne****Sposób pomiaru:**

Kontrola zgodności z wytycznymi w zakresie etyki we wszystkich obszarach działalności organizacji. Rezultaty kontroli zostaną zaprezentowane w przy użyciu procentów.

**Cele pośrednie / zadania:**

- osiągnięcie zgodności z wytycznymi na poziomie 90% lub więcej
- osiągnięcie widocznych postępów w okresach między kolejnymi kontrolami, na poziomie co najmniej o 10% przy każdej następnej kontroli.

**Działania / inicjatywy:**

- przeprowadzenie czterech wewnętrznych ocen zgodności w skali roku
- Przeprowadzenie jednej zewnętrznej oceny zgodności w skali roku.

**Mechanizm składania sprawozdań:**

Wyniki wewnętrznej i zewnętrznej kontroli zostaną przedstawione grupie roboczej ds. strategii w zakresie etyki w ciągu trzech tygodni od daty zakończenia kontroli.

**3. Cel nadrzędny: zapewnienie opracowania i przestrzegania jasnych wytycznych dotyczących podejmowania decyzji.****Sposób pomiaru:**

Przeprowadzenie badania poziomu satysfakcji wśród pracowników, którzy korzystają z wytycznych przy podejmowaniu decyzji. Ponadto bezpośredni przełożeni przeprowadzą analizę 20% losowo wybranych decyzji podjętych przez pracowników.

**Cele pośrednie / zadania:**

- udzielenie pozytywnej odpowiedzi na pytanie o jasność stosowanych wytycznych przez, co najmniej 90% pracowników
- pozytywne ocenienie, co najmniej 95% podjętych decyzji.

**Działania / inicjatywy:**

- grupa robocza ds. strategii w zakresie etyki wybierze i oceni co najmniej dziesięć wytycznych stosowanych przy podejmowaniu decyzji;
- pracownicy wykorzystujący wytyczne zostaną poproszeni o ich ocenę pod kątem ich jasności;

- wytyczne zostaną zaktualizowane w taki sposób, aby odzwierciedlały zasady etyczne oraz stanowiły jasne wskazówki we wszystkich obszarach poddanych ocenie;
- wszyscy pracownicy wykorzystujący wytyczne zostaną przeszkoleni w zakresie nowych wytycznych;
- pracownicy dokonają oceny nowych wytycznych pod kątem ich jasności.

**Mechanizm składania sprawozdań:**

Grupa robocza ds. strategii w zakresie etyki co dwa miesiące będzie składać pisemne sprawozdanie z postępów na ręce członka kadry kierowniczej wyższego szczebla.

**4. Cel nadrzędny: zagwarantowanie możliwości wykazania, że organizacja działa w sposób etyczny****Sposób pomiaru:**

Dokonanie analizy skarg składanych anonimowo. Przeprowadzenie niezależnej oceny wielkości środków publicznych utraconych przez organizację w wyniku oszustw i nadużyć.

**Cele pośrednie / zadania:**

- wdrożenie procedury rozpatrywania skarg
- pozyskanie dowodów na to, że wszystkie skargi zostały odpowiednio zbadane, a osoby je składające otrzymały odpowiedź
- zmniejszenie o połowę w stosunku do roku ubiegłego wielkości środków publicznych utraconych w wyniku oszustw i nadużyć, zgodnie z szacunkową oceną przeprowadzoną przez podmiot zewnętrzny.

**Działania / inicjatywy:**

- opracowanie, uzgodnienie z kierownictwem wyższego szczebla oraz wdrożenie procedury rozpatrywania skarg, w tych wszystkich obszarach działalności organizacji, w których pracownicy organizacji mają bezpośredni kontakt z beneficjentami świadczeń / usług
- odpowiednie przeszkolenie pracowników w zakresie procedury rozpatrywania skarg
- zlecenie niezależnemu audytorowi przeprowadzenie kontroli finansowej pod kątem oszustw i nadużyć w organizacji, podobnej jak w latach poprzednich.

**Mechanizm składania sprawozdań:**

Składanie comiesięcznego raportu z postępów przez członka kierownictwa wyższego szczebla odpowiedzialnego za kwestie etyczne na ręce najwyższego kierownictwa.

## ĆWICZENIE 2: UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

### Przykładowe odpowiedzi

Mimo, że nie można znaleźć jedynych wiążących rozwiązań powyżej opisanych problemów, to można zidentyfikować pewne powszechnie występujące warunki i motywy, w których powstają takie właśnie zachowania i sytuacje:

- W większości przypadków osoba zarządzająca powinna wcześniej podjąć inicjatywę mającą na celu zapobieżenie dalszemu pogarszaniu się sytuacji. W opisanej powyżej sytuacji, osoba zarządzająca nie wypełniała swojej roli z należytym zaangażowaniem. Zarządzanie pracownikami stanowi samo w sobie istotne zadanie i powinno być przez osobę zarządzającą traktowane na równi z innymi, powierzonymi mu zadaniami. Podobnie jak inne zadania na szczeblu kierowniczym, wymaga ono czasu.
- Często pracownicy nie działają zespołowo, tylko raczej jako grupa pojedynczych pracowników. Charakteryzują się tym te miejsca pracy, w których nigdy nie zwracano uwagi na zasady pracy zespołowej, ani nie realizowano ćwiczeń z zakresu budowania zespołu, wspólnych projektów oraz nie rozwijano świadomości pracowników dotyczącej tego, że wszystkie podejmowane przez nich działania stanowią część grupowego wysiłku w związku ze świadczeniem określonych świadczeń / usług. Z takimi postawami można się również spotkać na najwyższym szczeblu kierownictwa organizacji.
- Zazwyczaj bardzo niewielu pracowników identyfikuje się z celami i zadaniami organizacji / komórki organizacyjnej / wydziału. Niezbędne jest zapewnienie udziału pracowników w opracowywaniu planów oraz w realizacji procesu wprowadzania zmian.
- Często zdarza się, iż osoba na stanowisku kierowniczym nie wypełnia swoich obowiązków w zakresie zarządzania pracownikami. W sytuacji wprowadzania zmian rzadko jest tak, że wystarcza samo wydawanie pracownikom poleceń i pozostawienie ich samym sobie. Osoba zarządzająca powinna opracowywać szczegółowe plany, przeprowadzać odpowiednie szkolenia, opracowywać mechanizmy składania sprawozdań, dokonywać oceny pracowników, a w razie potrzeby podejmować niezbędne działania. Należy także zadbać o konstruktywne podejście do problemów, tzn. promować podejście, które sprzyja rozwiązywaniu problemów, a nie kulturę opartą na szukaniu winnych.
- Należy zachęcać pracowników do rozwoju, zarówno dla ich własnego dobra, jak i dla dobra całej organizacji. W przeciwnym razie mogą oni obawiać się wprowadzanych zmian i przeciwstawiać się im. Poświęcenie czasu na rozwój pracowników, którzy dobrze wykonują swoje obowiązki, może wydawać się, że w krótkiej perspektywie czasowej nie jest potrzebne, a nawet że prowadzi do powstania dodatkowych problemów i zamieszania, niemniej w dłuższej

perspektywie nie zapewnienie pracownikom możliwości szkoleniowych i rozwoju może negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji.

- Zebrania powinny być dobrze przygotowane. Należy również monitorować działania podejmowane po ich zakończeniu. Osoba zarządzająca powinna wiedzieć wcześniej, co chce osiągnąć w związku z planowanym zebraniem. W trakcie każdego zebrania należy zachęcać uczestników do wyrażania poglądów, a osobę zarządzającą powinna cechować elastyczność i pozytywny stosunek do wyrażanych opinii. Trzeba pamiętać, że większość zadań poprzedzających i wynikających z każdego zebrania jest realizowana poza nimi. Sporządzenie porządku obrad, dokumentacji dotyczącej podjętych decyzji, przypomnień i monitów także należy do obowiązków osób zarządzających.
- Nowi pracownicy powinni być zachęceni i otrzymać wsparcie podczas procesu uzgodnienia z przełożonym swoich potrzeb w zakresie szkoleń. Osoby zarządzające powinny także monitorować, czy takie szkolenia rzeczywiście mają miejsce. Kierownictwo powinno zachęcać pracowników do wyrażania swoich opinii i słuchać ich.
- W większości przypadków potrzeby zgłaszane przez poszczególnych pracowników nie są w żaden formalny sposób uwzględniane. Niemniej, choć zabiera to dużo czasu, pracownicy powinni omawiać, w konstruktywny sposób, efektywność swojej pracy z przełożonym, otrzymywać informacje zwrotne dotyczące swoich osiągnięć, a także wskazówki na temat sposobów rozwiązywania problemów i ustaleń, w jaki sposób oni sami i ich praca będą się rozwijać.