**INSTRUKCJA DLA PROWADZĄCEGO ZAJĘCIA**

**nt. etyki i dylematów etycznych w służbie cywilnej**

|  |  |
| --- | --- |
| **TYTUŁ SZKOLENIA** | Szkolenie dla członków korpusu służby cywilnej zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej |
|  |  |
| **TEMATYKA** | Etos służby publicznej. Przywództwo. Rola kierownika jako etycznego lidera.  Postawy kierownictwa.  Etyka w ujęciu kontroli zarządczej i efektywnego rządzenia (*good governance*) |
| **CZAS** | **20 min.** 10 min. Etos służby publicznej.  Przywództwo.  Rola kierownika jako etycznego lidera.  5 min. Postawy kierownictwa.  5 min. Etyka w ujęciu kontroli zarządczej i efektywnego rządzenia   (*good governance*). |
| **FORMA  PROWADZENIA ZAJĘĆ** | Wykład |
|  |  |
| **Opis** | **Cel**   1. Wskaż, na czym polega etos służby cywilnej. 2. Wyjaśnij rolę przywódcy jako lidera etycznego. 3. Przedstaw różnice pomiędzy pasywną, reaktywną i aktywną postawą kierownika. 4. Wyjaśnij koncepcję dobrego rządzenia w administracji publicznej.   **Opis**  Wyjaśnij etos jako styl życia oparty na zasadach etycznych oraz sposobie postępowania, które razem stanowią system obyczajów i dobrych zachowań, kreujących dobre postawy.  Wyjaśnij, że etos służby cywilnej to zbiór wzorców zachowań w służbie publicznej, w pracy (w urzędzie).  Wskaż rolę i znaczenie etosu w kształtowaniu postaw pracowników, którzy powinni być świadomi tych zasad i je stosują.  Zapytaj, jak uczestnicy szkolenia rozumieją pojęcie etosu. Następnie pokaż definicję. Wskaż, że etos dotyczy grup, a nie jednostek. Podkreśl, że dotyczy on praktycznie funkcjonujących, a nie deklarowanych, wzorców zachowań i zasad działania. Możemy więc mówić przykładowo o etosie zawodu lekarza, nauczyciela, sędziego i o etosie służby cywilnej.  Tytuł slajdu: Etos służby cywilnej  Zapytaj uczestników szkolenia, jakie ich zdaniem są najważniejsze elementy etosu służby cywilnej. Następnie pokaż przykładowe elementy tego etosu na slajdzie. Wskaż, że także pozostałe zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej, stosowane w praktyce, powinny być elementami tego etosu.  Tytuł slajdu: Elementy etosu służby cywilnej  Podczas tej lekcji należy przedstawić rolę przywódcy jako kierownika etycznego (wzorzec zachowań)w kształtowaniu etosu pracowników administracji publicznej.Wskaż, że rolą kierownika jest właśnie dawanie dobrego przykładu („przykład z góry” dla pracowników). Podlegli pracownicy patrzą na wzór zachowania swojego kierownika, czując do niego zaufanie, szacunek i czerpiąc od niego przykłady zachowań.  Odnieś się do zasad etyki korpusu służby cywilnej.  Tytuł slajdu: Z zasad etyki korpusu korpusu służby cywilnej  Omów przykładowy katalog postaw kierownika – przywódcy – Wspólna Metoda Oceny (Common Assessment Framework – CAF).  Tytuł slajdu: Katalog postaw kierownika  Proszę omówić ww. slajd według poniższego opisu. Zadaj pytanie, jak słuchacze rozumieją te postawy i jakie działania podejmują w tym zakresie w swoich komórkach/jednostkach.  1. PROMOWANIE POSZANOWANIA PRAWA  Wypełnianie przywódczej roli przez dawanie osobistego przykładu, w zgodzie z ustanowionymi celami i wartościami organizacji.    PROMOWANIE KULTURY ZAUFANIA  Promowanie kultury wzajemnego zaufania i szacunku pomiędzy liderami i pracownikami, z zastosowaniem proaktywnych metod przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji.  2. KOMUNIKACJA Z PRACOWNIKAMI (Informowanie i konsultowanie)  Regularne informowanie pracowników i konsultowanie się z nimi w kluczowych sprawach dotyczących organizacji.  Zapewnianie informacji zwrotnej w celu poprawy efektywności pracy zespołowej i indywidualnej pracowników.    3. WSPIERANIE W REALIZACJI CELÓW  Wspieranie pracowników w realizowaniu ich celów, planów i obowiązków, aby wzmocnić osiąganie ogólnych celów organizacji.    4. INSPIROWANIE (zachęcanie) DO DZIAŁAŃ  Pobudzanie, zachęcanie i podejmowanie działań w celu upodmiotowienia pracowników poprzez delegowanie władzy, upoważnień i uprawnień, w powiązaniu z odpowiedzialnością za przejawy braku odpowiedzialności.  5. PROMOWANIE ROZWOJU PRACOWNIKÓW  Promowanie kultury uczenia się i stymulowanie pracowników do rozwijania własnych kompetencji.  6. OTWARTOŚĆ NA KONSTRUKTYWNĄ KRYTYKĘ  Okazywanie przez przywództwo/kierownictwo osobistej gotowości do przyjęcia zgłaszanych przez pracowników rekomendacji/propozycji poprzez reagowanie na konstruktywną krytykę z ich strony.  7. NAGRADZANIE WYSIŁKÓW W PRACY  Uznawanie i wynagradzanie wysiłków indywidualnych i zespołowych.  8. REAGOWANIE NA POTRZEBY I SYTUACJĘ PRACOWNIKÓW  Poszanowanie i odpowiednie reagowanie na potrzeby pracowników i na ich sytuację osobistą.  Możesz dodać, że postawy uwzględnione w katalogu znajdują odzwierciedlenie w komponentach tzw. modelu przywództwa transformacyjnego, ukierunkowanego na rozwijanie wśród pracowników motywacji samoistnej, autotelicznej (gdzie ważny jest sam fakt wykonywania określonej pracy, a nie nagrody). Dominująca współcześnie koncepcja przywództwa zakłada, że rolą przywódcy jest zachęcanie pracowników do rozwoju, pobudzanie do działania, inspirowanie do poszukiwania nowych rozwiązań poprzez zwracanie uwagi na znaczenie zadania. W ten sposób przywódca wpływa na lepszą, bardziej efektywną pracę zespołu i aktywnie przyczynia się do osiągania celów organizacji.  Przeciwieństwem przywódcy transformacyjnego jest przywódca transakcyjny – który motywuje pracowników poprzez wizje nagrody w przypadku osiągnięcia założonego celu lub groźby kary w przypadku porażki. Ten model jest znacznie mniej efektywny w osiąganiu celów organizacji; „nagrody kierunkowe” mają negatywny wpływ na motywację wewnętrzną pracowników.  W dalszej kolejności omów:   * znaczenie modelowania (czyli kształtowania) właściwych podstaw etycznych pracowników przez przełożonego ze szczególnym uwzględnieniem dawania własnego przykładu, jako przykłady można podać odpowiednie komunikowanie dobrych zachowań i wskazywanie tych nieakceptowalnych, omawianie z pracownikami, przedstawianie pracownikom własnych zachowań i sposobów postępowania jako wzoru, * znaczenie etycznego przywództwa dla skuteczności instrumentów etycznych i budowania właściwych postaw wśród członków korpusu służby cywilnej,   np. pracownicy szukający wzorców postępowania patrzą, jak postępuje ich przełożony,   * zasadę każdorazowego reagowania na symptomy i zauważone nieprawidłowości, wskaż, że nie zawsze niezbędne jest wyciąganie konsekwencji, ale zawsze należy wskazywać, że zachowanie takie nie może być akceptowane.   Tytuł slajdu: Rola przełożonego  Zaangażuj grupę słuchaczy, zadając pytania:   1. Jak słuchacze widzą znaczenie etosu i rolę kierownika? 2. Jaka powinna być postawa szefa – kierownika? 3. Jakie mogą być pozytywne zachowania szefa – kierownika?   Wskazane jest, aby bazowali na własnych przykładach. W dyskusji zapytaj o ich własne przykłady z pracy.  **Postawy kierownictwa**  **Opis**  Przedstaw trzy typy możliwych postaw kierownika:  - pasywna – kierownik ignoruje wartości etyczne, nie są według niego ważne dla sprawnego działania administracji i osiągania celów (napiętego harmonogramu prac, wyznaczonych priorytetów, realizacji budżetu) lub dlatego, że i tak kierownik nie ma wpływu na postawę pracowników (jest to zadanie kontroli wewnętrznej), czasami może to być także związane z naruszeniem przepisów,  - reaktywna – postawa reagowania na występujące naruszenia zasad etyki, negatywny wpływ na postrzeganie i morale zespołu, podejmowanie działań, gdy są takie oczekiwania z „góry”,  - aktywna – reagowanie na każdy przypadek naruszeń (postawa „niezamiatania pod dywan”), kierownik widzi i reaguje poprzez wskazywanie właściwych postaw, wyjaśnia, na czym polega naruszenie i że zachowanie jest nieakceptowane, kierownik podejmuje własne działania mające na celu promowanie zachowań etycznych, daje przykład czy ustanawia określone procedury.  Zadaj pytanie słuchaczom:   1. Z jaką postawą spotkali się w pracy? 2. Jaka postawa jest właściwa i odpowiednia dla kierownika?   Przy opisie modelu aktywnej postawy wskaż przykłady takich zachowań:   1. Kierownik spotyka się z pracownikiem i rozmawia z nim na temat przypadku naruszenia zasad etyki, wyjaśnia, jakie są zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej, dlaczego takie zachowania nie mogą być akceptowane. 2. Kierownik podczas spotkań (odpraw itp.) zwraca uwagę na stosowanie zasad etyki, jest inicjatorem powstania procedur wspierających członków korpusu w przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej, jak np. procedury zgłaszania nieprawidłowości czy procedury związane z realizacją zadań (procedura zamówień), swoją postawą wskazuje, że takie zachowanie jest odpowiednie (unika konfliktu interesu – nie wpływa, nie uczestniczy w podejmowaniu decyzji w sytuacji nawet potencjalnego czy postrzegane konfliktu, informuje zarówno przełożonych, jak i pracowników o możliwym swoim konflikcie interesu).   Zadaj pytanie słuchaczom:   1. Jakie inne działania w ich urzędzie może podjąć kierownik preferujący postawę aktywną?   Tytuł slajdu: Postawa kierownictwa  **Etyka w ujęciu kontroli zarządczej i efektywnego rządzenia  (*good governance*)**  Wyjaśnij pojęcie *good governance* (dobra administracja) jako koncepcji zarządzania w sektorze publicznym.  Wyjaśnij, że zarządzanie jest zespołem procesów podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie.  Dobre zarządzanie natomiast polega na:   1. angażowaniu wszystkich zainteresowanych stron, 2. realizacji zadań zgodnie z zasadami praworządności i przejrzystości, 3. odpowiadaniu na potrzeby społeczne, 4. dążeniu do konsensusu, 5. efektywności podejmowanych działań, 6. odpowiedzialności wobec społeczeństwa, 7. uwzględnieniu głosu mniejszości.   Tytuł slajdu: Efektywne rządzenie (good governance)  Wskaż, że etyka jest jednym z filarów dobrego rządzenia.  Jednym z siedmiu celów kontroli zarządczej jest zapewnienie zgodności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi oraz **przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania**.  Są to reguły zgodności – *compliance* znane w sektorze prywatnym.  Tytuł slajdu: Cel kontroli zarządczej  **Compliance** – zapewnienie zgodności działalności z regulacjami prawnymi, regulaminami wewnętrznymi oraz zasadami etycznymi.  Celem compliance w organizacji jest więc zapewnienie zgodności działania z prawem, jak również z innymi dobrowolnie przyjętymi normami postępowania, w celu zapobiegania stratom finansowym oraz utracie reputacji i innym skutkom ewentualnych nadużyć i nieprawidłowości.  Tytuł slajdu: Etyka w ujęciu kontroli zarządczej  Wskaż, że w komunikacie nr 23 ministra finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych jest zapis skierowany do kierowników (kadry zarządzającej) w zakresie przestrzegania wartości etycznych w jednostce i roli osób zarządzających w ich promowaniu.  Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań.  Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.  Tytuł slajdu: Etyka w ujęciu kontroli zarządczej  Przypomnij słuchaczom, że kierownik odpowiada za stan kontroli zarządczej w podległej jednostce lub komórce organizacyjnej.  **Pytania do grupy. Dyskusja.**  Zadaj słuchaczom pytania i omów odpowiedzi w ramach dyskusji z grupą.  W dyskusji wykorzystaj swoje doświadczenie, staraj się podać własne przykłady.   1. Jaka jest rola administracji i dla kogo wykonuje swoje zadania (obywatele, podatnicy, społeczeństwo, naród)?   *Podsumowując dyskusję zwróć uwagę na zagadnienie budżetu jako środków przekazanych przez podatników, a nie środków urzędu. W tym znaczeniu rolą administracji jest wykonywanie zadań (służba) na rzecz państwa i społeczeństwa.*   1. Czym się różni dobry wizerunek i pozytywne postrzeganie służby cywilnej oraz urzędu od sztucznego kreowania wizerunku (tzw. PR-u)?   *Zwróć uwagę, że sztuczne kreowanie wizerunku zmierza do wykreowania w oczach odbiorców opinii niekoniecznie odpowiadającej rzeczywistości. Rolą np. urzędu jest pokazywanie własnych dokonań przez pryzmat przydatności dla obywateli, a nie forma chwalenia się dokonaniami i uzasadnianie jego istnienia (np. utworzenia urzędu).*   1. Jakie mogą być konsekwencje braku zaufania obywateli do instytucji państwowych? *Wyjaśnij, że przejawem braku zaufania może być np. przekonanie, że przetargi lub konkursy są ustawiane, co zniechęca podmioty do udziału, powodując w konsekwencji mniejszy i gorszy wybór dla administracji.* |
| **Uwagi** | Omawiane przepisy znajdują się w materiale uzupełniającym. |