

FUNDACJA AKADEMIA ANTYKORUPCYJNA

Projekt „Aktywne Społeczeństwo Obywatelskie”

***Opracowanie wyników badań ankietowych
w zakresie sytuacji Sygnalistów w Polsce***

Spis treści

1. Cel i metodyka badań	3
2. Próba badawcza	5
3. System zgłaszania nieprawidłowości w organizacji	11
4. Ochrona i wsparcie Sygnalistów	20
5. Ryzyko działań odwetowych i audyty systemów ochrony Sygnalistów	30
6. Kanały zgłaszania i procedury rozpatrywania zgłoszeń	35
7. Plany i działania rozwojowe	51
8. Postrzeganie Sygnalistów i kultura organizacyjna	56
9. Podsumowanie badań i rekomendacje	63
Spis wykresów	67

1. Cel i metodyka badań

Celem badań było zdiagnozowanie funkcjonowania systemów zgłaszania nieprawidłowości w organizacjach oraz ocena sytuacji Sygnalistów w miejscu pracy. Analiza została przeprowadzona w sześciu obszarach tematycznych:

1. System zgłaszania nieprawidłowości w organizacji – zbadano, czy funkcjonują procedury zgłaszania nieprawidłowości, kto odpowiada za obsługę zgłoszeń, oraz w jakim zakresie system obejmuje różne typy nieprawidłowości. Celem było sprawdzenie dostępności, funkcjonalności i efektywności systemu.
2. Ochrona i wsparcie Sygnalistów – oceniono dostępność mechanizmów ochrony przed negatywnymi konsekwencjami zgłoszeń, system nagradzania oraz wsparcie doradcze dla Sygnalistów. Badano również, w jakim stopniu Sygnaliści są informowani o dalszym postępowaniu po zgłoszeniu i dostępnych środkach ochrony.
3. Ryzyko działań odwetowych i audyty ochrony Sygnalistów – celem było zidentyfikowanie obaw pracowników związanych z możliwymi represjami, występowania przypadków działań odwetowych w przeszłości oraz ocena, czy organizacja przeprowadza audyty i kontrole w celu ochrony Sygnalistów.
4. Kanały zgłaszania i procedury rozpatrywania zgłoszeń – badano, jakie kanały zgłoszeń są dostępne, w jakim stopniu umożliwiają anonimowość, a także efektywność rozpatrywania zgłoszeń pod kątem terminowości, staranności, wsparcia dla Sygnalistów oraz dostępnych zasobów.
5. Plany i działania rozwojowe – celem było sprawdzenie, czy organizacja planuje rozwój systemu zgłoszeń, wprowadzenie nowych kanałów, audytów lub dodatkowych środków ochrony oraz prowadzenie działań informacyjnych zwiększających świadomość pracowników.
6. Postrzeganie Sygnalistów i kultura organizacyjna – analizowano, jak Sygnaliści są postrzegani przez pracowników i kierownictwo, w jakim stopniu ich działania przyczyniają się do poprawy kultury organizacyjnej oraz czy są doceniani i promowani w organizacji.

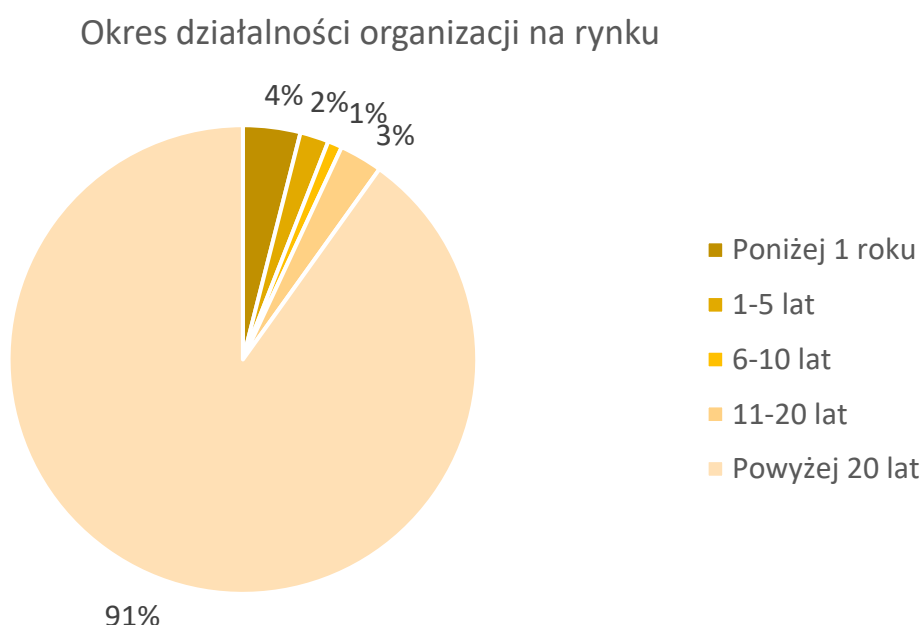
Badania zostały przeprowadzone na początku 2025 roku z wykorzystaniem metody CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Zebrano dane za pomocą ankiet internetowych, które respondenci wypełnili samodzielnie online. CAWI umożliwiło dotarcie do szerokiego

grona uczestników w różnych lokalizacjach, zapewniając jednocześnie anonimowość i komfort w udzielaniu odpowiedzi, co jest szczególnie istotne przy badaniach dotyczących wrażliwych tematów, takich jak zgłaszanie nieprawidłowości w organizacji.

W ramach badania uczestnicy odpowiadali na zestaw pytań zamkniętych, wskazując jedną lub więcej odpowiedzi, które obejmowały zagadnienia związane z funkcjonowaniem systemów zgłaszania nieprawidłowości, ochroną Sygnalistów, postrzeganiem ich roli w organizacji oraz doświadczeniami pracowników związanymi z ewentualnymi działaniami odwetowymi.

2. Próba badawcza

Badanie objęło pracowników różnych szczebli organizacji, co pozwala uzyskać przekrojowy obraz funkcjonowania systemu zgłaszania nieprawidłowości oraz postrzegania Sygnalistów. Uwzględniono zarówno osoby zatrudnione od niedawna, jak i pracowników z wieloletnim stażem, co daje możliwość uwzględnienia różnorodnych doświadczeń i perspektyw. Analiza danych demograficznych, takich jak wiek, płeć, stanowisko czy wielkość organizacji, pozwala lepiej zrozumieć, jak różne grupy pracowników odbierają procedury zgłoszeń i środki ochrony Sygnalistów.



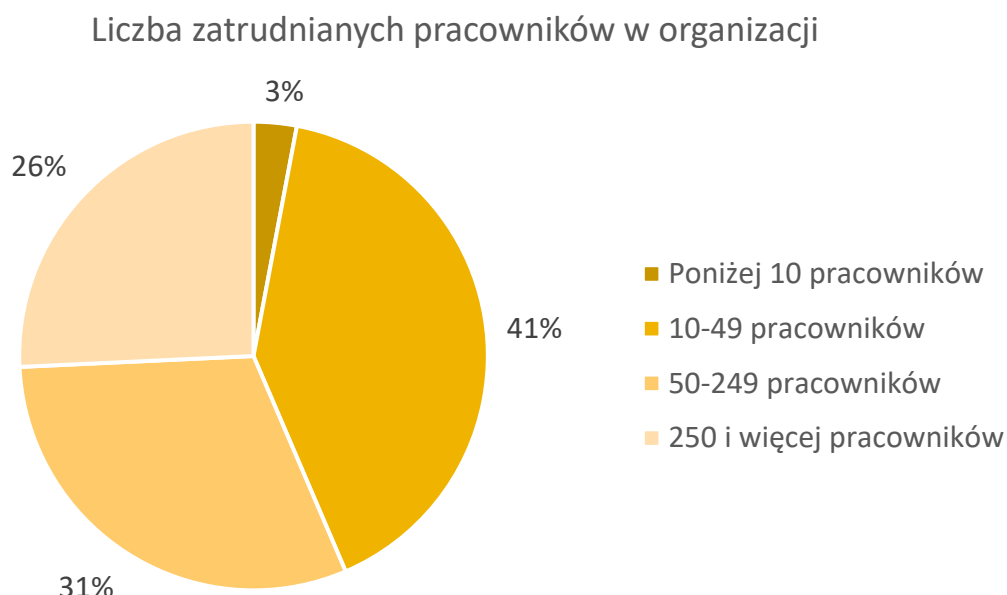
Wykres 1: Próba badawcza – okres działalności organizacji na rynku.

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie dominowały organizacje o długiej obecności na rynku. Aż 91% respondentów pracuje w organizacjach działających powyżej 20 lat, co wskazuje na ugruntowaną pozycję i stabilność na rynku. Pozostałe kategorie są reprezentowane w mniejszej skali: 4% organizacji działa krócej niż rok, 2% – od 1 do 5 lat, 1% – od 6 do 10 lat, a 3% – od 11 do 20 lat.

Tak znaczna przewaga organizacji starszych niż 20 lat sugeruje, że badane organizacje powinny mieć wypracowane procedury i struktury organizacyjne, choć niekoniecznie oznacza

to zaawansowany rozwój systemu wsparcia dla Sygnalistów. Może to wpływać też na sposób postrzegania Sygnalistów, ponieważ w organizacjach o długiej historii często utrwalone są tradycyjne praktyki i kultura organizacyjna, które mogą mniej aktywnie promować zgłaszanie nieprawidłowości i docenianie Sygnalistów.



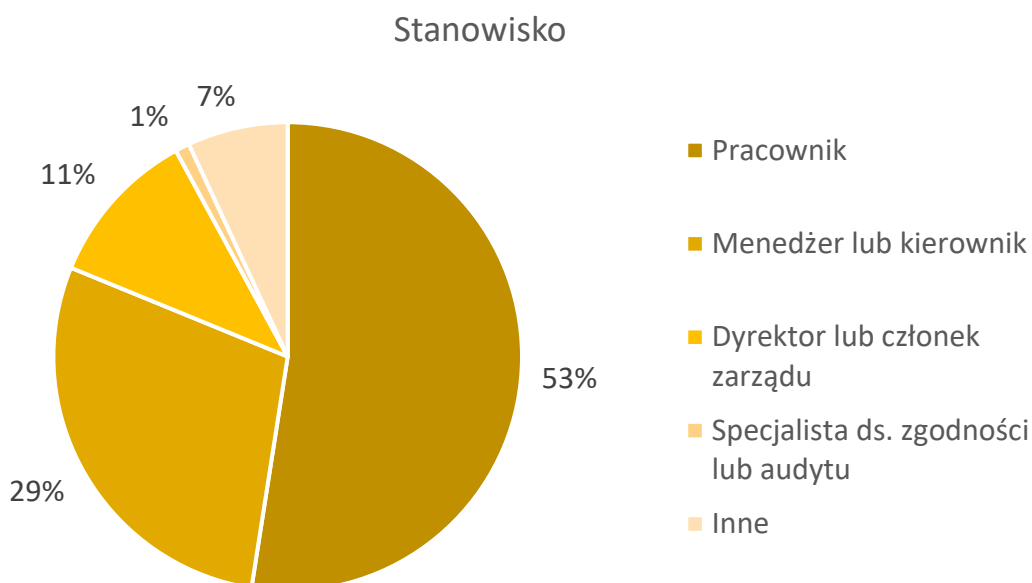
Wykres 2: Próba badawcza – liczba zatrudnionych pracowników w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza struktury zatrudnienia w badanych organizacjach pokazuje zróżnicowany rozkład pod względem liczby pracowników. Największą grupę stanowiły organizacje małe, zatrudniające od 10 do 49 osób, które stanowią 41% próby. Kolejne 31% to organizacje liczące od 50 do 249 pracowników, a 26% respondentów reprezentuje duże firmy zatrudniające 250 i więcej osób. Najmniej liczną grupę stanowią bardzo małe (mikro) organizacje, zatrudniające poniżej 10 osób – jedynie 3% badanych.

Taki rozkład wskazuje, że badanie objęło zarówno małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa, co pozwala na uzyskanie szerokiego obrazu sytuacji Sygnalistów w organizacjach o różnej skali działalności. Zróżnicowana liczba pracowników może mieć znaczenie dla sposobu funkcjonowania systemów zgłaszania nieprawidłowości – w mniejszych firmach procedury mogą być mniej formalne, natomiast w średnich i dużych

przedsiębiorstwach można oczekiwać bardziej sformalizowanych procesów wynikających z obowiązków prawnych, choć niekoniecznie bardziej efektywnych.

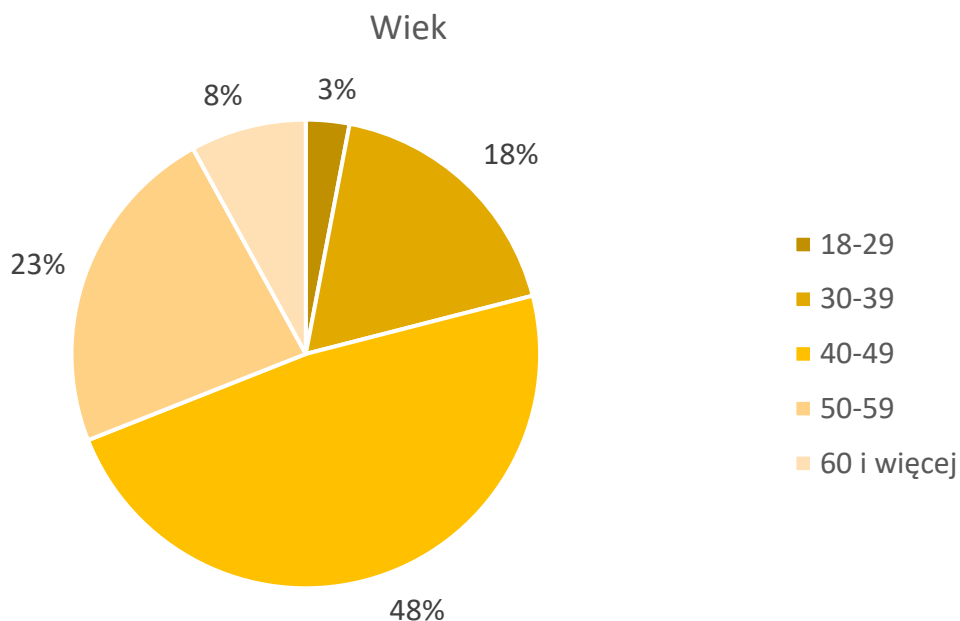


Wykres 3: Próba badawcza – stanowisko pracy respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Struktura stanowisk w badanej próbie wskazuje, że największą grupę respondentów stanowili zwykli pracownicy, którzy reprezentują 53% wszystkich uczestników badania. Kolejne 29% ankietowanych to menedżerowie lub kierownicy, natomiast 11% respondentów stanowili dyrektorzy lub członkowie zarządu. Niewielki odsetek, 1%, to specjaliści ds. zgodności lub audytu, a 7% stanowisk zaklasyfikowano do kategorii „inne”.

Taki rozkład pokazuje, że badanie obejmuje przede wszystkim pracowników na poziomie podstawowym oraz średni szczebel zarządzania, co daje obraz funkcjonowania systemów zgłaszania nieprawidłowości z perspektywy osób zarówno codziennie korzystających z procedur, jak i zarządzających nimi. Niewielka reprezentacja specjalistów ds. zgodności lub audytu może oznaczać, że opinie ekspertów w zakresie formalnych procedur są mniej liczne w badaniu, co należy uwzględnić przy interpretacji wyników dotyczących efektywności systemu.

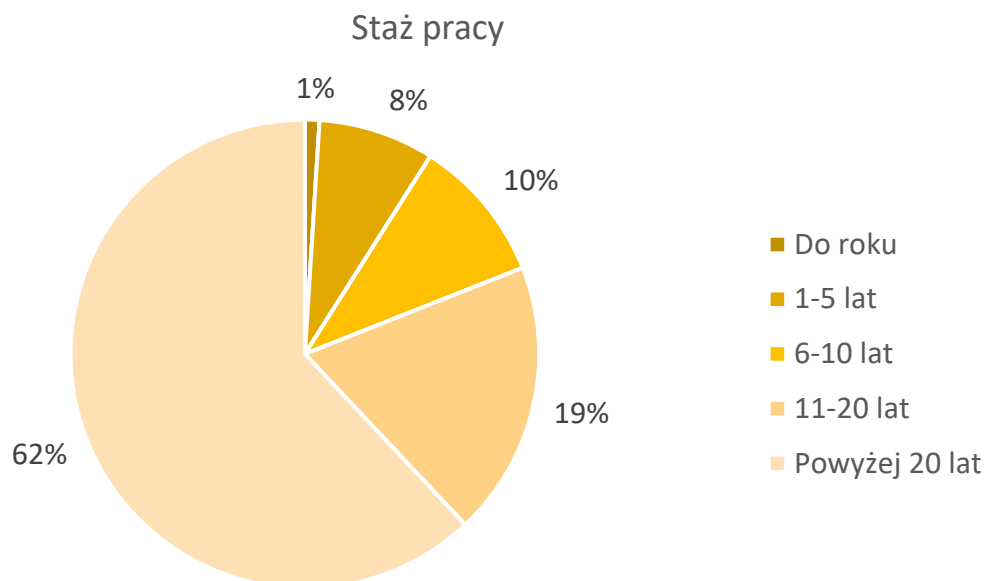


Wykres 4: Próba badawcza – wiek respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wieku uczestników badania pokazuje, że największą grupę stanowiły osoby w wieku 40–49 lat tj. 48% badanej próby. Kolejno, 23% respondentów mieściło się w przedziale 50–59 lat, 18% w wieku 30–39 lat, natomiast najmniej liczne grupy to osoby młode, 18–29 lat (3%) oraz osoby powyżej 60. roku życia (8%).

Taki rozkład wskazuje, że badanie w dużej mierze odzwierciedla doświadczenie zawodowe osób z długoletnim stażem pracy. Może to wpływać na postrzeganie roli Sygnalistów i systemów zgłaszania nieprawidłowości. Starsi, doświadczeni pracownicy mogą mieć większą świadomość funkcjonowania procedur i potencjalnych zagrożeń związanych ze zgłaszaniem nieprawidłowości, natomiast młodsze osoby mogą być mniej zaznajomione z formalnymi mechanizmami ochrony Sygnalistów.

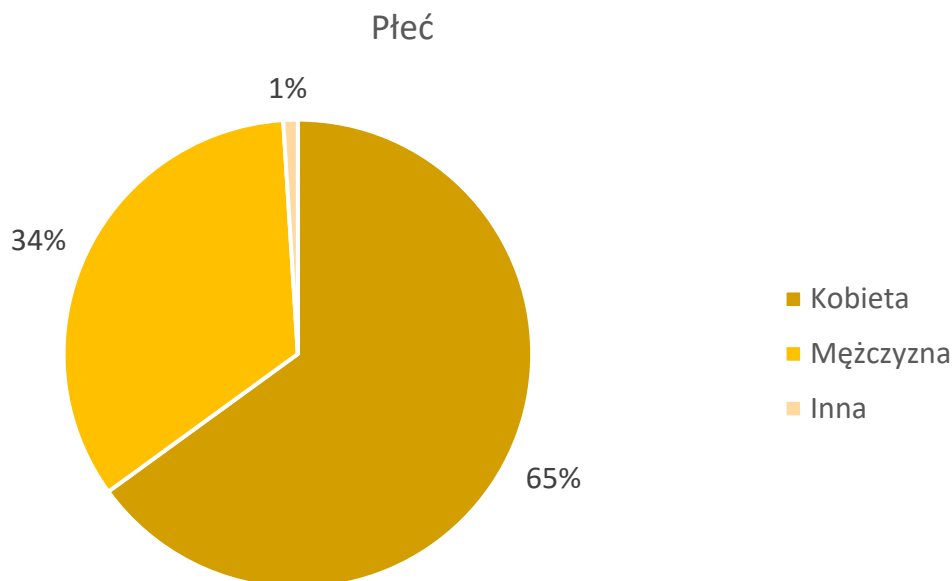


Wykres 5: Próba badawcza – staż pracy respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Staż pracy respondentów wskazuje, że zdecydowaną większość badanych stanowiły osoby z bardzo dużym doświadczeniem zawodowym, ponieważ 62% ankietowanych pracuje w organizacji powyżej 20 lat. 19% ankietowanych posiadało staż od 11 do 20 lat, 10% od 6 do 10 lat, 8% od 1 do 5 lat, a najmniej liczną grupę stanowiły osoby zatrudnione do roku – 1%.

Badana próba obejmuje w dużej mierze pracowników o długim stażu, co może wpływać na ich wiedzę i świadomość dotyczącą procedur zgłaszania nieprawidłowości oraz ochrony Sygnalistów. Pracownicy z wieloletnim doświadczeniem mogą mieć lepszy ogłód funkcjonowania systemu w praktyce, a także większą znajomość kultury organizacyjnej i realnych konsekwencji zgłoszeń. Z drugiej strony, długoletni staż może też wiązać się z utrwaleniem tradycyjnych praktyk i oporem wobec zmian, co warto uwzględnić przy interpretacji wyników badania.



Wykres 6: Próba badawcza – płeć respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

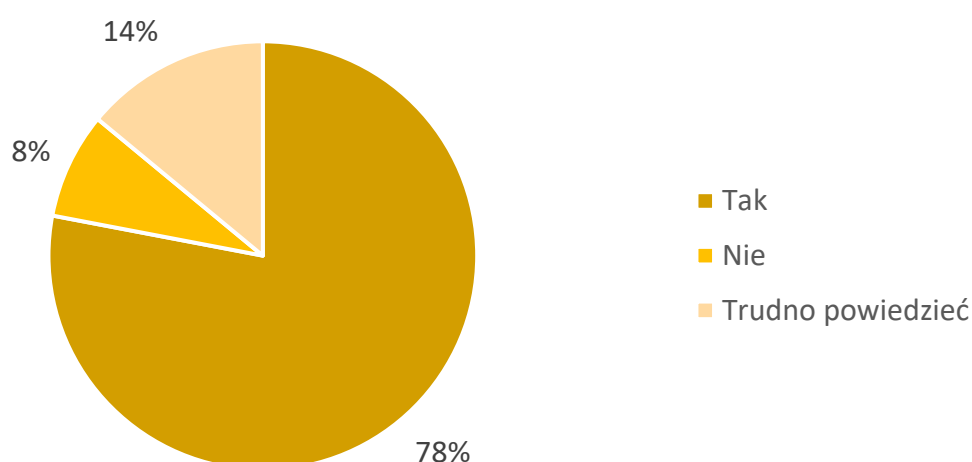
Badanie struktury płci w badanej próbie pokazuje wyraźną przewagę kobiet, które stanowią 65% respondentów. Mężczyźni reprezentują 34%, natomiast osoby deklaruujące inną płeć stanowią 1% badanej grupy.

Warto zaznaczyć, że percepcja systemów zgłaszania nieprawidłowości i doświadczenia związane z rolą Sygnalistów mogą różnić się w zależności od płci, wynikając m.in. z różnych doświadczeń zawodowych, postrzegania ryzyka czy kultury organizacyjne. Przewaga kobiet w próbie badawczej może wskazywać, że ich opinie w badaniu mają szczególne znaczenie przy ocenie efektywności systemów zgłaszania nieprawidłowości oraz ochrony Sygnalistów.

3. System zgłaszania nieprawidłowości w organizacji

Efektywny system zgłaszania nieprawidłowości stanowi fundament rzetelnego funkcjonowania organizacji. Analiza obejmuje sposób zgłaszania problemów, odpowiedzialność za ich obsługę oraz zakres objęty systemem. Zrozumienie tych elementów pozwala ocenić dostępność i praktyczną użyteczność mechanizmów zgłoszeń dla Sygnałistów.

Czy w organizacji istnieją procedury zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnałistów?



Wykres 7: Istnienie procedur zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnałistów.

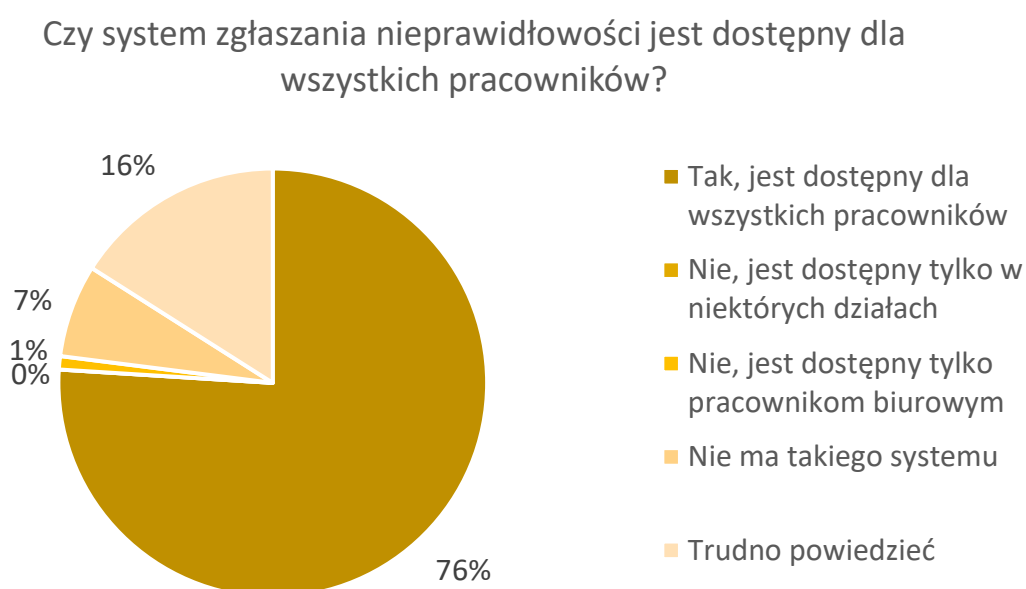
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że zdecydowana większość respondentów, bo aż 78%, potwierdziła istnienie w ich organizacjach procedur umożliwiających zgłaszanie nieprawidłowości przez Sygnałistów. Taki wynik może świadczyć o rosnącej świadomości organizacji w zakresie obowiązku tworzenia systemów ochrony Sygnałistów, szczególnie w kontekście wdrażania przepisów krajowych i unijnych.

Należy zaznaczyć, że 8% badanych zadeklarowało, że w ich organizacjach takie procedury nie funkcjonują. Choć odsetek ten wydaje się niewielki, może on wskazywać na istnienie obszarów, w których temat ochrony Sygnałistów nie został jeszcze odpowiednio zaadresowany. W organizacjach tych może nie być obowiązku prawnego posiadania takich rozwiązań lub mogą występować braki w zakresie formalnych mechanizmów zgłaszania

nieprawidłowości, co w konsekwencji może ograniczać gotowość pracowników do ujawniania naruszeń, a także zwiększać ryzyko ich eskalacji lub ukrywania.

Warto zwrócić uwagę na grupę 14% respondentów, którzy wybrali odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wynik ten można interpretować jako sygnał niejednoznaczności komunikacji wewnętrznej lub niskiego poziomu upowszechnienia wiedzy o istniejących procedurach. Może to oznaczać, że nawet jeśli procedury formalnie funkcjonują, to nie są one w wystarczającym stopniu zakomunikowane pracownikom, a tym samym – nie spełniają swojej funkcji w praktyce. Brak wiedzy o możliwościach zgłaszania naruszeń może zniechęcać potencjalnych Sygnalistów do działania i utrwalać kulturę milczenia w organizacji.



Wykres 8: Dostępność systemu zgłaszania nieprawidłowości dla wszystkich pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

W zdecydowanej większości organizacji, bo aż w 76% przypadków, system zgłaszania nieprawidłowości jest dostępny dla wszystkich pracowników. Wynik ten potwierdza, że w wielu organizacjach wdrożone procedury nie tylko istnieją formalnie, ale również są projektowane w sposób zapewniający dostęp, co jest jednym z kluczowych warunków skutecznego funkcjonowania systemu ochrony Sygnalistów. Powszechny dostęp do systemu może sprzyjać budowaniu kultury otwartości i zaufania, a także zwiększać

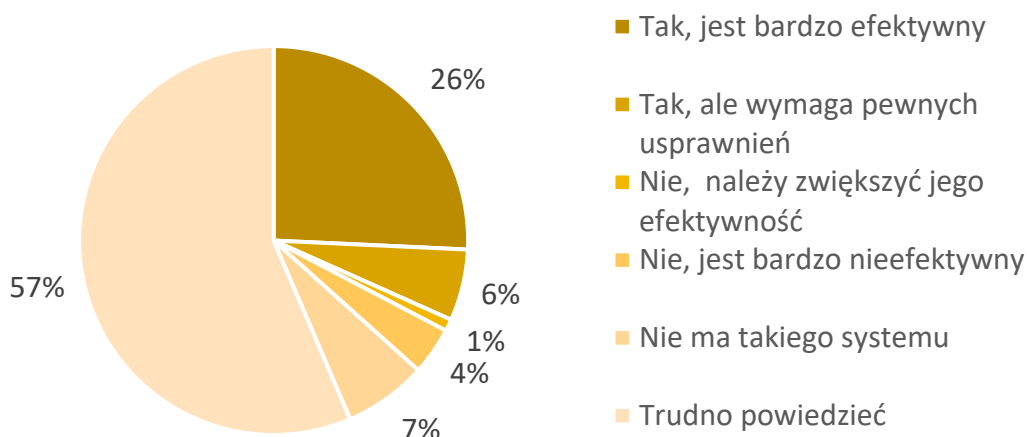
prawdopodobieństwo, że potencjalne nieprawidłowości zostaną ujawnione na wczesnym etapie.

Warto zauważyć, że żadna z badanych osób nie wskazała, aby system był dostępny wyłącznie w niektórych działach, co może świadczyć o spójności podejścia organizacji do tego zagadnienia i o unikaniu selektywnego traktowania grup pracowniczych. Jedynie 1% respondentów wskazał, że system zgłaszania funkcjonuje wyłącznie dla pracowników biurowych. Choć to niewielki odsetek, wynik ten zwraca uwagę na potencjalne nierówności w dostępie do narzędzi, które w praktyce mogą ograniczać możliwość zgłaszania naruszeń przez pracowników fizycznych lub terenowych. W kontekście przepisów i dobrych praktyk należy podkreślić, że każdy zatrudniony, niezależnie od stanowiska czy formy zatrudnienia, powinien mieć możliwość korzystania z mechanizmów zgłaszania nieprawidłowości.

Niepokojącym, choć umiarkowanie niskim wynikiem jest fakt, że 7% badanych wskazało na całkowity brak takiego systemu w swoich organizacjach. Może to oznaczać, że część badanych podmiotów nie miała obowiązku prawnego lub nie wdrożyło odpowiednich narzędzi, mimo obowiązujących przepisów i rosnącej presji regulacyjnej. Brak systemu zgłaszania może prowadzić do ograniczonej transparentności działań organizacyjnych, a także zwiększać ryzyko wystąpienia nieetycznych zachowań lub naruszeń prawa bez możliwości ich bezpiecznego ujawnienia.

16% respondentów, którzy odpowiedzieli „trudno powiedzieć” może sugerować, że mimo istnienia systemu, jego funkcjonowanie nie jest wystarczająco dobrze zakomunikowane pracownikom lub brakuje praktycznej wiedzy na temat sposobu korzystania z niego. Może to wskazywać na problem natury komunikacyjnej, organizacyjnej lub kulturowej – jeśli pracownicy nie wiedzą, gdzie i jak mogą zgłaszać nieprawidłowości, nawet najlepiej opracowane procedury pozostają martwe.

Czy Pana/Pani zdaniem system zgłoszeń dedykowanych Sygnalistom w organizacji jest efektywny tj. przyczynia się do obniżenia skali nieprawidłowości?



Wykres 9: Efektywność systemu zgłoszeń dedykowanych Sygnalistom w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań dotyczące oceny efektywności systemu zgłoszeń dedykowanego Sygnalistom ujawniają dość złożony obraz postrzegania skuteczności tych mechanizmów w organizacjach. Tylko 26% respondentów uznało, że system działa bardzo efektywnie i realnie przyczynia się do ograniczania nieprawidłowości. Taki wynik, choć stosunkowo niski, może być interpretowany jako pozytywny sygnał, że w części organizacji rozwiązania dotyczące Sygnalistów funkcjonują w sposób dojrzały – są dostępne i faktycznie wykorzystywane w praktyce. W tych organizacjach prawdopodobnie udało się stworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą otwartości, odpowiedzialności i ochronie osób zgłaszających nieprawidłowości.

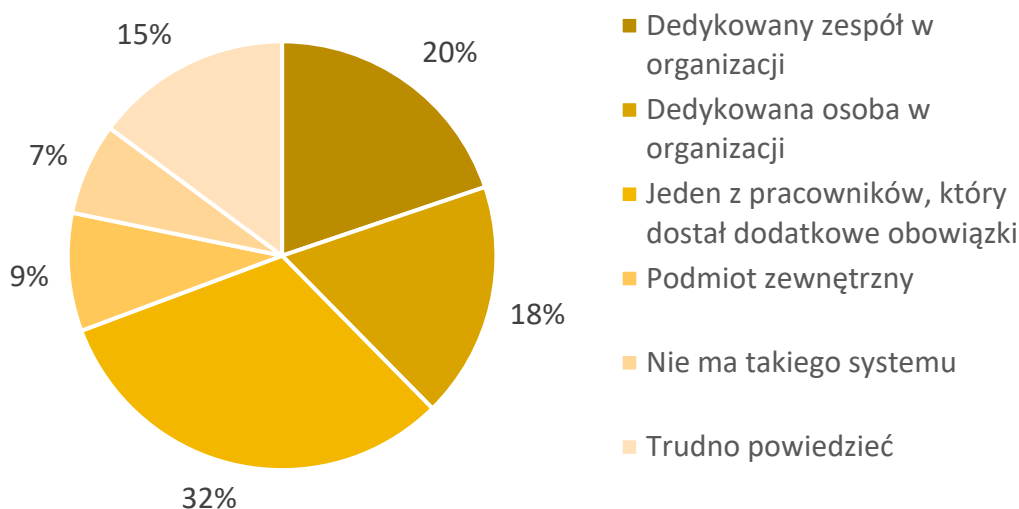
Należy zaznaczyć, że 6% badanych wskazało, że system jest efektywny, ale wymaga usprawnień. Taki wynik sugeruje, że w pewnych organizacjach istnieją podstawowe struktury umożliwiające zgłaszanie naruszeń, jednak ich działanie nie jest jeszcze w pełni satysfakcjonujące. Możliwe, że brakuje odpowiednich kanałów komunikacji, wystarczającej ochrony anonimowości Sygnalistów, sprawnego procesu rozpatrywania zgłoszeń lub działań naprawczych po ich weryfikacji. Odpowiedzi tej grupy respondentów można więc traktować jako konstruktywną krytykę, wskazującą na świadomość potrzeby ciągłego doskonalenia systemu.

Zdecydowanie niewielki odsetek, bo zaledwie 1%, ocenił, że system jest nieefektywny i wymaga zwiększenia swojej skuteczności, a 4% uznało go za bardzo nieefektywny. Choć wartości te są niskie, ich znaczenie nie powinno być pomijane. Mogą one sygnalizować brak zaufania do mechanizmu zgłaszania, niewłaściwe reagowanie organizacji na zgłoszenia lub brak realnych konsekwencji wobec ujawnionych nieprawidłowości. W takich przypadkach wdrożony system może istnieć jedynie „na papierze”, nie pełniąc faktycznej roli narzędzia prewencyjnego i kontrolnego.

7% respondentów zadeklarowało brak systemu zgłoszeń w swoich organizacjach, co jest spójne z wcześniejszymi wynikami i ponownie podkreśla, że wciąż istnieją podmioty, które nie wdrożyły formalnych rozwiązań w tym zakresie, choć powinny lub mogły. Taka sytuacja może wynikać z braku zasobów, świadomości lub odpowiedniej polityki zgodności (compliance), jednak w kontekście obowiązujących regulacji stanowi to poważny deficyt.

Najbardziej znaczącym i zarazem niepokojącym wynikiem jest jednak bardzo wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”, który wynosi aż 57%. Tak duży udział respondentów nieposiadających wyrobionej opinii na temat efektywności systemu może świadczyć o niskim poziomie wiedzy pracowników na temat funkcjonowania mechanizmu zgłaszania lub o jego marginalnym znaczeniu w codziennym życiu organizacyjnym. Możliwe również, że w wielu przypadkach system działa formalnie, ale nie jest aktywnie wykorzystywany, a więc brak jest rzeczywistych doświadczeń, które pozwoliłyby ocenić jego skuteczność. Taki wynik wskazuje na potrzebę intensyfikacji działań komunikacyjnych, edukacyjnych i promujących kulturę zgłaszania nieprawidłowości.

Kto w organizacji obsługuje system zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów?



Wykres 10: Organ obsługujący system zgłoszeń nieprawidłowości przez Sygnalistów w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników dotyczących obsługi systemu zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów pozwala lepiej zrozumieć, jak organizacje podchodzą do praktycznej strony funkcjonowania tego mechanizmu. Dane wskazują, że w 20% badanych przypadków za system odpowiada dedykowany zespół w organizacji. Jest to rozwiązanie, które można uznać za najbardziej dojrzałe i profesjonalne. Powołanie wyspecjalizowanego zespołu świadczy o strategicznym traktowaniu tematu Sygnalistów oraz o chęci zapewnienia wielostronnego i obiektywnego podejścia do zgłoszeń. Zespoły tego typu zazwyczaj posiadają odpowiednie kompetencje z zakresu etyki, prawa, bezpieczeństwa informacji czy komunikacji wewnętrznej, co znacząco zwiększa skuteczność i wiarygodność całego systemu.

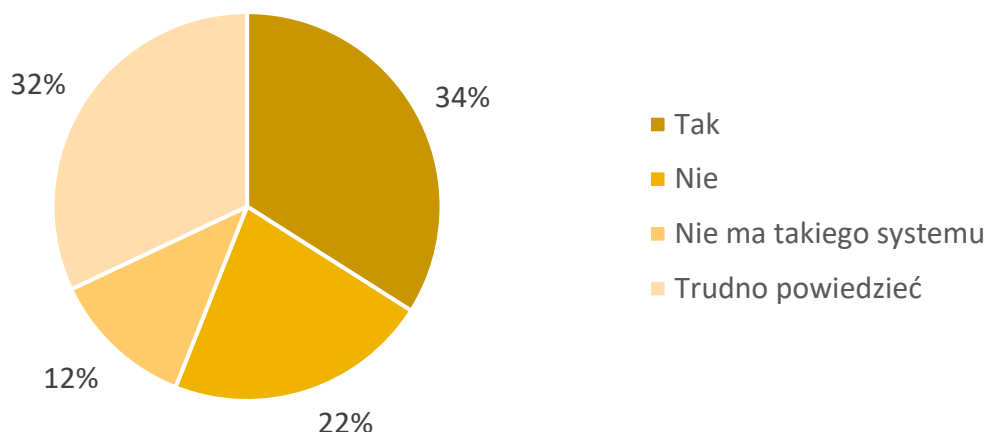
Nieco mniejszy, ale wciąż istotny odsetek tj. 18% respondentów wskazało, że system obsługuje dedykowana osoba w organizacji. To rozwiązanie również można uznać za pozytywne, zwłaszcza w mniejszych strukturach organizacyjnych, gdzie tworzenie całego zespołu mogłoby być nieproporcjonalne do skali działalności. Powołanie konkretnej osoby odpowiedzialnej za przyjmowanie i analizowanie zgłoszeń świadczy o formalnym i uporządkowanym podejściu do zagadnienia. Ważne jest jednak, aby osoba ta posiadała odpowiednie przygotowanie, a jej pozycja w strukturze organizacyjnej gwarantowała niezależność i bezstronność.

Największy odsetek odpowiedzi (32%) wskazuje jednak, że obsługa systemu spoczywa na jednym z pracowników, który otrzymał dodatkowe obowiązki w tym zakresie. Ten wynik może budzić pewne wątpliwości co do profesjonalizmu i skuteczności realizowanych działań. W takich sytuacjach funkcja obsługi zgłoszeń często jest traktowana jako zadanie dodatkowe, a nie jako odrębny, strategiczny obszar odpowiedzialności. Może to prowadzić do braku wystarczającego zaangażowania, niedostatecznej poufności, a w konsekwencji do ograniczonego zaufania ze strony pracowników wobec całego systemu. Taki model zarządzania zgłoszeniami może być też obciążony ryzykiem konfliktu interesów, zwłaszcza jeśli osoba pełniąca tę funkcję nie ma pełnej niezależności od kierownictwa.

W 9% przypadków wskazano, że obsługą systemu zajmuje się podmiot zewnętrzny. Jest to rozwiązanie, które zyskuje coraz większą popularność, szczególnie w średnich i dużych organizacjach. Zlecanie obsługi zgłoszeń zewnętrznemu partnerowi może zwiększać zaufanie Sygnalistów, zapewniać większy poziom poufności oraz minimalizować ryzyko wewnętrznych nacisków. Outsourcing tego procesu pozwala również na korzystanie z wiedzy specjalistów w zakresie zgodności, prawa pracy czy zarządzania ryzykiem etycznym. Niemniej, skuteczność takiego rozwiązania zależy od jakości współpracy pomiędzy organizacją a podmiotem zewnętrznym oraz od tego, czy pracownicy są świadomi istnienia i zasad działania takiego systemu.

7% respondentów stwierdziło, że w ich organizacji nie ma w ogóle systemu zgłaszania nieprawidłowości, co ponownie potwierdza, że część podmiotów wciąż nie wdrożyła wymaganych rozwiązań lub też nie miała takiego obowiązku. Natomiast 15% ankietowanych odpowiedziało „trudno powiedzieć”, co można interpretować jako brak wiedzy lub niejasność w komunikacji dotyczącej tego, kto faktycznie odpowiada za obsługę zgłoszeń. Taki wynik sugeruje niedostateczne informowanie pracowników o strukturze i funkcjonowaniu systemu, co w konsekwencji może obniżać jego wiarygodność i zniechęcać do korzystania z niego.

Czy system zgłaszania nieprawidłowości wdrożony w organizacji obejmuje także zgłoszenia Sygnalistów dotyczące działań nieetycznych?



Wykres 11: Rozszerzenie systemu zgłaszania nieprawidłowości wdrożonego w organizacji o zgłoszenia dotyczące działań nieetycznych.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki dotyczące zakresu funkcjonowania systemu zgłaszania nieprawidłowości w kontekście możliwości zgłaszania działań nieetycznych pokazują, że obszar ten w wielu organizacjach nadal nie jest w pełni rozwinięty. Tylko 34% respondentów potwierdziło, że system wdrożony w ich miejscu pracy obejmuje również zgłoszenia dotyczące zachowań nieetycznych. Choć jest to wynik pozytywny w tym sensie, że w ponad jednej trzeciej organizacji pracownicy mają formalną możliwość zgłaszania zarówno naruszeń prawa, jak i kwestii natury etycznej, to jednocześnie wskazuje on, że w większości przypadków takie podejście nie jest jeszcze powszechne. Oznacza to, że znaczna część organizacji ogranicza zakres działania systemu zgłoszeń nieprawidłowości wyłącznie do twardych naruszeń, np. przepisów prawnych, regulacji wewnętrznych czy kwestii finansowych, pomijając sferę etyki i kultury organizacyjnej.

Brak uwzględnienia działań nieetycznych w ramach systemu zgłoszeń może mieć istotne konsekwencje dla klimatu organizacyjnego. Etyka pracy, relacje między pracownikami, styl zarządzania czy sposób podejmowania decyzji często stanowią obszary, w których pojawiają się problemy trudne do jednoznacznego sklasyfikowania jako naruszenia prawa, ale mimo to wpływają negatywnie na zaufanie i morale zespołu. Ograniczanie możliwości

zgłaszania takich kwestii może prowadzić do utrwalania niepożądanych postaw, a w dłuższej perspektywie – do erozji kultury organizacyjnej.

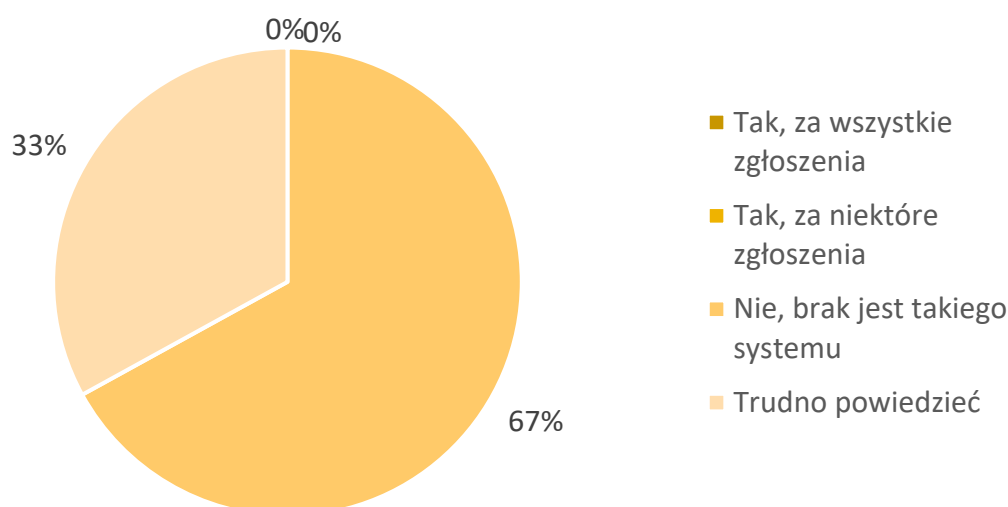
22% badanych wskazało, że system nie obejmuje działań nieetycznych. Ten wynik potwierdza, że część organizacji postrzega zgłaszanie nieprawidłowości w sposób bardzo wąski, koncentrując się wyłącznie na aspektach formalno-prawnych. Takie podejście można uznać za minimalne spełnienie wymogów regulacyjnych, jednak nie wspiera ono budowania autentycznej kultury etycznej. Co więcej, może ono zniechęcać pracowników do zgłaszania problemów, które choć nie stanowią naruszenia prawa, są przejawem niewłaściwych zachowań, mobbingu, dyskryminacji czy nadużycia władzy.

12% respondentów przyznało, że w ich organizacji nie ma w ogóle systemu zgłaszania nieprawidłowości, co jest wynikiem spójnym z wcześniejszymi pytaniami i pokazuje, że wciąż istnieje grupa organizacji, które nie wdrożyły tego typu rozwiązań. Najbardziej niepokojącym wskaźnikiem jest jednak odsetek 32% odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Tak wysoki wynik może oznaczać, że nawet jeśli system istnieje, jego zakres i funkcje nie są jasno określone lub odpowiednio zakomunikowane pracownikom. Można z tego wnioskować, że wiele organizacji nie prowadzi wystarczającej edukacji wewnętrznej dotyczącej tego, jakie kwestie można zgłaszać, w jaki sposób i z jakim skutkiem. Brak takiej wiedzy sprawia, że system pozostaje w dużej mierze nieużywany lub funkcjonuje jedynie formalnie.

4. Ochrona i wsparcie Sygnalistów

Bezpieczeństwo i wsparcie osób zgłaszających nieprawidłowości są kluczowe dla zachęcenia pracowników do ujawniania naruszeń. Istotne jest sprawdzenie, czy Sygnaliści mają zapewnioną ochronę i doradztwo oraz czy są informowani o dostępnych środkach ochrony. Analiza tych zagadnień pozwala ocenić stopień zaufania do systemu zgłoszeń.

Czy w organizacji istnieje system nagradzania Sygnalistów?



Wykres 12: Istnienie systemu nagradzania Sygnalistów w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

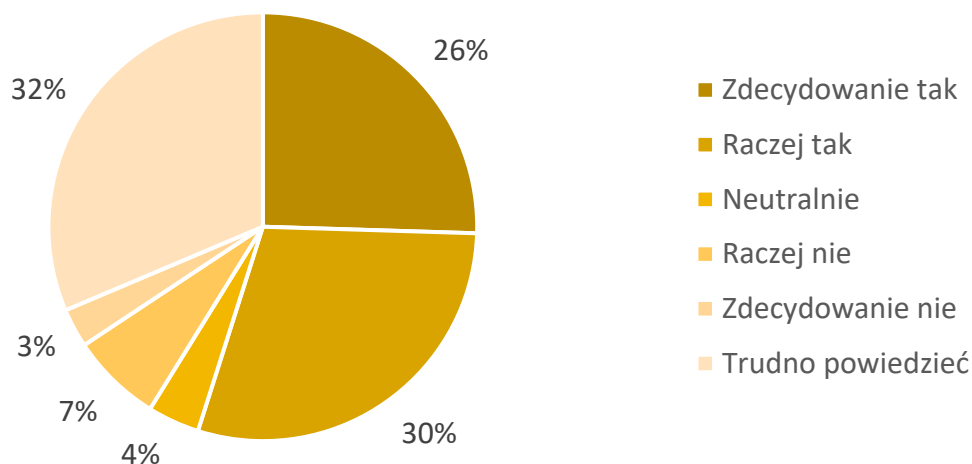
Uzyskane wyniki w sposób jednoznaczny wskazują, że w zdecydowanej większości organizacji nie funkcjonuje system nagradzania Sygnalistów. Aż 67% respondentów stwierdziło, że w ich miejscu pracy brak jest jakichkolwiek mechanizmów premiowania osób zgłaszających nieprawidłowości, natomiast 33% badanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Co istotne, żaden z uczestników badania nie potwierdził istnienia systemu nagród – ani za wszystkie, ani za wybrane zgłoszenia. Taki rozkład wyników ukazuje, że organizacje w Polsce nadal podchodzą do obsługi zgłoszeń Sygnalistów w sposób zachowawczy, koncentrując się raczej na minimalnym spełnieniu wymogów formalnych i prawnych niż na budowaniu pozytywnego, motywującego klimatu wokół działań Sygnalistów.

Brak systemu nagradzania Sygnalistów można interpretować na kilka sposobów. Z jednej strony, niektóre organizacje mogą kierować się przekonaniem, że zgłaszanie nieprawidłowości jest przede wszystkim obowiązkiem etycznym, a nie działaniem, które powinno być materialnie wynagradzane. Z takiego punktu widzenia oferowanie nagród mogłoby budzić kontrowersje, sugerując, że zgłoszenia dokonywane są z pobudek finansowych, a nie z troski o dobro organizacji. Z drugiej jednak strony, całkowity brak jakiegokolwiek formy pozytywnego wzmocnienia może osłabiać motywację pracowników do ujawniania naruszeń, zwłaszcza w środowiskach, w których zgłaszanie wiąże się z ryzykiem ostracyzmu lub retorsji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że aż jedna trzecia respondentów (33%) nie potrafiła wskazać, czy w ich organizacji istnieje system nagradzania Sygnalistów. Tak wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” może świadczyć o niskiej transparentności w zakresie polityki wewnętrznej dotyczącej Sygnalistów lub o braku komunikacji na ten temat. Możliwe również, że pracownicy nie mają wiedzy o potencjalnych mechanizmach wsparcia dla sygnalistów, co z kolei może przekładać się na ich obawy przed zgłaszaniem nieprawidłowości i poczucie braku realnej ochrony.

Brak systemu nagradzania nie musi oznaczać całkowitego braku uznania dla działań Sygnalistów. Organizacje, które chcą rozwijać dojrzałe systemy powinny jednak rozważyć wprowadzenie przynajmniej symbolicznych form uznania (niekoniecznie finansowych) takich jak pochwały, pozytywne rekomendacje, dodatkowe szkolenia czy włączenie Sygnalistów w działania na rzecz poprawy standardów etycznych. Formy nagradzania mogą pełnić funkcję motywującą i jednocześnie kształtować pozytywny wizerunek Sygnalisty jako osoby działającej w interesie organizacji.

Czy Pana/Pani zdaniem Sygnaliści są odpowiednio chronieni przed negatywnymi konsekwencjami swojego zgłoszenia?



Wykres 13: Ocena odpowiedniej ochrony Sygnalistów przed negatywnymi konsekwencjami swojego zgłoszenia.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników dotyczących postrzegania poziomu ochrony Sygnalistów przed negatywnymi konsekwencjami ujawnienia nieprawidłowości pokazuje umiarkowanie optymistyczny, ale zarazem zróżnicowany obraz sytuacji w organizacjach. Aż 56% respondentów (26% „zdecydowanie tak” i 30% „raczej tak”) uważa, że Sygnaliści są w pewnym stopniu chronieni przed negatywnymi skutkami swoich działań. Taki wynik można interpretować jako dowód na to, że w wielu organizacjach kwestie związane z ochroną Sygnalistów są już zauważane i wprowadzane w życie, przynajmniej w zakresie formalnym. Pracownicy dostrzegają istnienie przepisów, procedur lub mechanizmów, które (przynajmniej teoretycznie) mają chronić osoby zgłaszające nieprawidłowości przed odwetem.

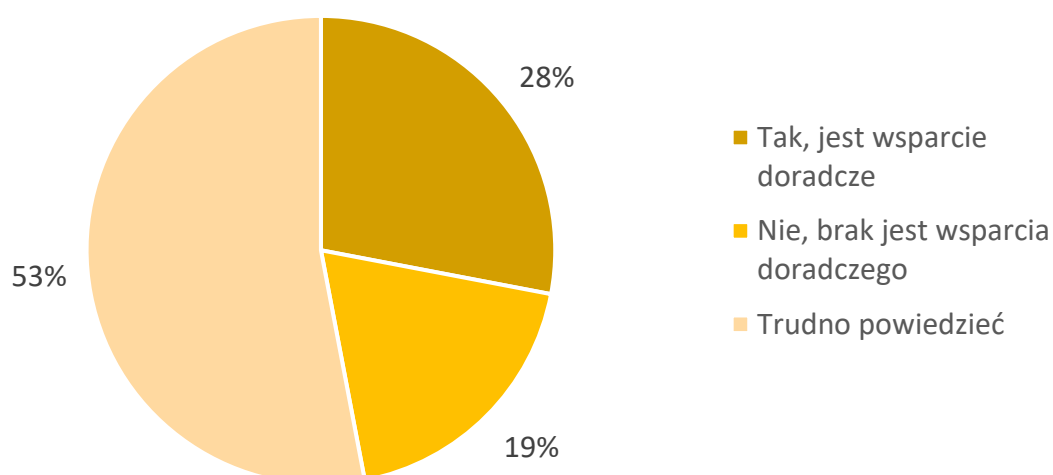
Jednak ponad jedna trzecia badanych (36%) nie potrafiła jednoznacznie ocenić skuteczności tej ochrony (4% „neutralnie” oraz 32% „trudno powiedzieć”). Tak wysoki poziom niepewności może być symptomem problemów z komunikacją wewnętrzną, brakiem wiedzy o przysługujących Sygnalistom prawach lub niewielkim doświadczeniem respondentów w praktycznym funkcjonowaniu systemów ochronnych. Innymi słowy, choć ochrona formalnie istnieje, wielu pracowników nie jest pewnych, czy w praktyce działa ona skutecznie i czy w sytuacji faktycznego zgłoszenia mogliby liczyć na bezpieczeństwo oraz wsparcie ze strony organizacji. To zjawisko może również świadczyć o pewnym dystansie lub braku

zaufania wobec systemu. Jeśli pracownicy nie wierzą, że ochrona jest realna, mogą wstrzymać się z podejmowaniem działań jako Sygnaliści.

Stosunkowo niewielka, ale znacząca grupa – 10% respondentów – wyraziła przekonanie, że Sygnaliści nie są odpowiednio chronieni (7% „raczej nie”, 3% „zdecydowanie nie”). Wynik ten pokazuje, że w niektórych organizacjach wciąż występują obawy przed działaniami odwetowymi lub rzeczywiste przypadki braku wsparcia wobec osób zgłaszających nieprawidłowości. Tego rodzaju doświadczenia mogą mieć charakter odstrasżający – pojedyncze negatywne przypadki potrafią trwale zniszczyć zaufanie do całego systemu zgłoszeń i utrwalić przekonanie, że „lepiej milczeć niż ryzykować”.

Z punktu widzenia kultury organizacyjnej i etycznej wyniki te można interpretować jako sygnał, że choć wiele firm wdrożyło formalne procedury ochrony Sygnalistów, to wciąż nie zawsze przekładają się one na realne poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników. Ochrona prawna i proceduralna jest niezbędnym fundamentem, jednak równie ważne jest stworzenie klimatu organizacyjnego, w którym zgłaszanie nieprawidłowości nie wiąże się ze stygmatyzacją, ostracyzmem czy obawą o utratę pracy. Kluczową rolę odgrywa tu postawa kadry kierowniczej – to od niej zależy, czy w praktyce Sygnaliści są traktowani jako osoby działające w interesie organizacji, czy jako „donosiciele”, co niestety wciąż bywa obecne w kulturze wielu miejsc pracy.

Czy organizacja oferuje wsparcie doradcze dla Sygnalistów?



Wykres 14: Oferowanie wsparcia doradczego dla Sygnalistów przez organizację.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty badań dotyczące dostępności wsparcia doradczego dla Sygnalistów wskazują, że obszar ten pozostaje jednym z najsłabiej rozwiniętych elementów systemu ochrony osób zgłaszających nieprawidłowości. Jedynie 28% respondentów potwierdziło, że w ich organizacji funkcjonuje jakakolwiek forma doradztwa lub pomocy dla Sygnalistów. Wynik ten, choć relatywnie niski, można uznać za pozytywny sygnał, że część organizacji zaczyna dostrzegać znaczenie wsparcia nie tylko proceduralnego, ale i psychologicznego, prawnego czy komunikacyjnego dla osób podejmujących decyzję o ujawnieniu nieprawidłowości. Tego typu działania – jak konsultacje z działem compliance, dostęp do prawnika, mediatora czy psychologa – mają kluczowe znaczenie dla wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa i zaufania do systemu zgłoszeń.

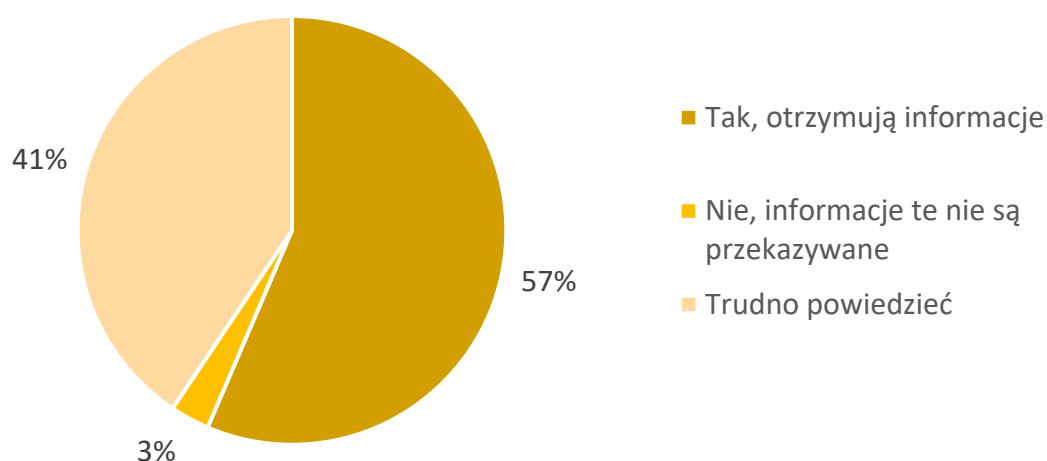
Jednocześnie 19% badanych jednoznacznie stwierdziło, że w ich organizacji brak jest jakiegokolwiek wsparcia doradczego. Oznacza to, że prawie co piąta organizacja pozostawia Sygnalistów samych sobie w procesie zgłaszania, często w sytuacji stresu, niepewności lub obawy przed konsekwencjami. Brak poradnictwa może prowadzić do zniechęcenia do podejmowania działań, zwłaszcza, gdy potencjalny Sygnalista nie jest pewien, czy jego zgłoszenie jest zasadne, jaką formę powinno przyjąć lub jakie prawa mu przysługują. Co więcej, w środowiskach, gdzie nie istnieje kultura otwartości i zaufania, brak wsparcia może skutkować poczuciem izolacji i zagrożenia, co w praktyce czyni system zgłaszania nieprawidłowości mało funkcjonalnym.

Najbardziej znaczącym i zarazem niepokojącym wynikiem jest jednak fakt, że aż 53% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki odsetek wskazuje na poważny problem z komunikacją wewnętrzną oraz ze świadomością pracowników w zakresie dostępnych form pomocy dla Sygnalistów. Można z tego wnioskować, że nawet jeśli wsparcie istnieje, to jego istnienie i zasady korzystania z niego nie są dostatecznie znane. Brak wiedzy na ten temat skutecznie osłabia skuteczność całego systemu – Sygnalista, który nie wie, gdzie może uzyskać poradę, jest mniej skłonny do zgłoszenia nieprawidłowości, szczególnie jeśli obawia się konsekwencji osobistych lub zawodowych.

Wyniki te pokazują, że w wielu organizacjach temat wsparcia doradczego dla Sygnalistów traktowany jest marginalnie, podczas gdy w dojrzałych systemach ochrony stanowi on istotny filar całego procesu. Wsparcie doradcze pełni nie tylko funkcję pomocniczą, ale również profilaktyczną – zmniejsza liczbę nieuzasadnionych lub emocjonalnych zgłoszeń, a jednocześnie zwiększa zaufanie pracowników do procedur. Co więcej, dostęp do rzetelnego

poradnictwa może pomóc w utrzymaniu równowagi między ochroną interesów organizacji a prawami jednostki.

Czy Sygnaliści otrzymują informacje o dalszym postępowaniu ze zgłoszeniem tzw. działaniach następnych?



Wykres 15: Otrzymywanie informacji o dalszym postępowaniu ze zgłoszeniem tzw. działaniach następnych.

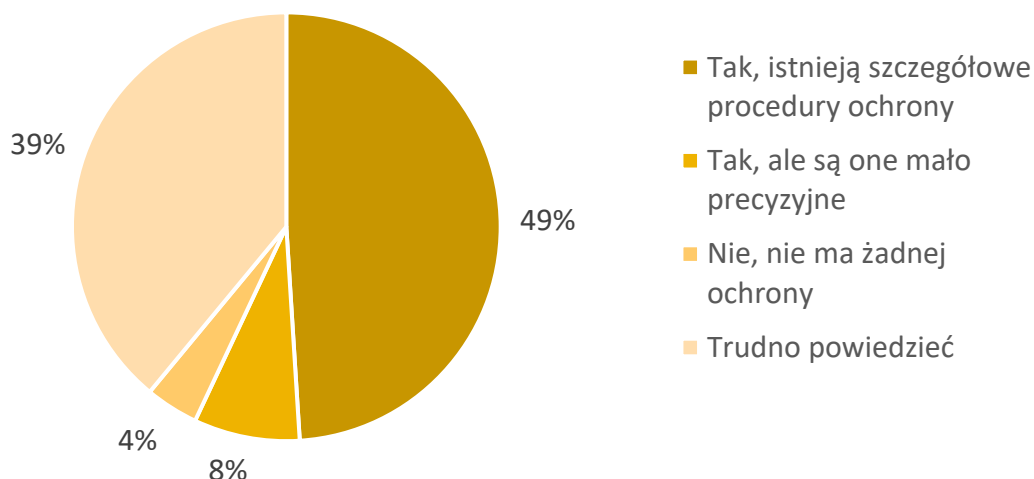
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania dotyczące przekazywania Sygnalistom informacji o dalszym postępowaniu ze zgłoszeniem, tzw. działaniach następnych, pokazują mieszany obraz funkcjonowania tych systemów w organizacjach. 57% respondentów potwierdziło, że osoby zgłaszające nieprawidłowości otrzymują informacje o podjętych działaniach po zgłoszeniu. Jest to wynik pozytywny, wskazujący, że w ponad połowie przypadków organizacje dbają o transparentność procesu i informują Sygnalistów o tym, jakie kroki zostały podjęte w reakcji na ich zgłoszenie. Takie praktyki są istotne z punktu widzenia budowania zaufania do systemu, ponieważ pracownicy widzą, że ich działania mają realny wpływ i że organizacja traktuje zgłoszenia poważnie. Jednocześnie należy podkreślić, że 3% respondentów stwierdziło, że Sygnaliści nie otrzymują żadnych informacji zwrotnych. Choć odsetek ten jest niewielki, ma on istotne znaczenie. Brak informacji o dalszym postępowaniu może prowadzić do poczucia frustracji, niedocenienia wkładu Sygnalistów oraz obniżenia motywacji do korzystania z systemu w przyszłości.

Najbardziej niepokojący jest jednak fakt, że aż 41% badanych wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek osób niepewnych tego, czy Sygnaliści otrzymują informacje o działaniach następnych, może świadczyć o problemach z komunikacją wewnętrzną oraz niewystarczającym uświadamianiem pracowników w zakresie funkcjonowania procedur. Brak wiedzy o tym, jak przebiega proces po zgłoszeniu, może osłabiać zaufanie do systemu i sprawiać, że potencjalni Sygnaliści obawiają się zgłaszać nieprawidłowości, nie będąc pewnymi, czy ich zgłoszenia w ogóle zostaną uwzględnione lub czy ktoś podejmie konkretne działania.

W perspektywie budowania dojrzałej kultury etycznej kluczowe jest, aby wdrożone systemy nie tylko umożliwiały zgłaszanie nieprawidłowości, ale również zapewniały przejrzystą komunikację o dalszym przebiegu sprawy. Informacja zwrotna, obok obowiązku prawnego, pełni funkcję motywującą, wzmacnia poczucie odpowiedzialności organizacji za rozwiązanie problemu oraz daje Sygnalistom poczucie bezpieczeństwa i sprawczości.

Czy w organizacji istnieją przepisy lub procedury chroniące Sygnalistów przed działaniami odwetowymi (represjami)?



Wykres 16: Istnienie przepisów lub procedur chroniących Sygnalistów przed działaniami odwetowymi (represjami) w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

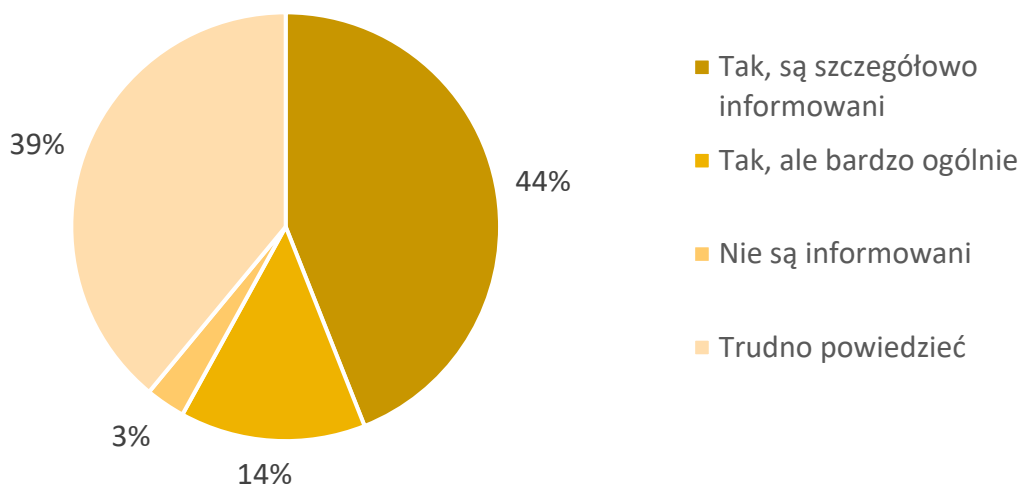
Badania dotyczące istnienia przepisów lub procedur chroniących Sygnalistów przed działaniami odwetowymi pokazują, że w wielu organizacjach podejmowane są formalne

działania w celu zapewnienia ochrony osobom zgłaszającym nieprawidłowości, jednak obszar ten nadal pozostaje częściowo niejasny dla znacznej części pracowników. Prawie połowa respondentów (49%) wskazała, że w ich organizacji funkcjonują szczegółowe procedury ochrony Sygnalistów. Wynik ten należy ocenić pozytywnie, ponieważ obecność precyzyjnych regulacji stanowi fundament dla skutecznej ochrony i jest dowodem, że organizacja traktuje kwestie zgłaszanie nieprawidłowości poważnie. Takie procedury mogą obejmować m.in. gwarancję anonimowości, zakaz działań odwetowych wobec Sygnalistów, a także mechanizmy monitorowania i reagowania w przypadku ich naruszenia.

Należy zaznaczyć, że 8% respondentów stwierdziło, że procedury istnieją, ale są mało precyzyjne. W praktyce może to oznaczać, że choć organizacja teoretycznie stara się chronić Sygnalistów, brak jednoznacznych zasad może prowadzić do sytuacji niepewności, interpretacyjnych sporów lub braku konsekwencji w stosowaniu ochrony. W takich przypadkach pracownicy mogą mieć wątpliwości co do realnej skuteczności procedur i obawiać się potencjalnych represji. Co istotne, 4% badanych wskazało, że w ich organizacji nie ma żadnej ochrony dla Sygnalistów, a aż 39% respondentów odpowiedziało „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek osób nieświadomych istnienia procedur ochronnych sugeruje, że nawet tam, gdzie przepisy formalnie funkcjonują, świadomość pracowników o ich dostępności i zakresie jest niewystarczająca. Brak znajomości mechanizmów ochronnych może w praktyce osłabiać skuteczność wdrożonego systemu, ponieważ pracownicy nie zdecydują się na zgłoszenia, obawiając się negatywnych konsekwencji lub braku wsparcia.

Oceniając te wyniki w szerszym kontekście, można stwierdzić, że ochrona przed działaniami odwetowymi pozostaje jednym z kluczowych wyzwań dla organizacji. Formalne procedury są niezbędne, ale same w sobie nie wystarczą – muszą być dobrze komunikowane, łatwo dostępne i realnie egzekwowane. Organizacje, które skutecznie wprowadzają takie regulacje, mają większe szanse na budowanie kultury zaufania i etyki, w której Sygnaliści czują się bezpieczni, a ich działania przyczyniają się do poprawy funkcjonowania organizacji.

Czy Sygnaliści są informowani o dostępnych środkach ochrony przed działaniami odwetowymi (represjami)?



Wykres 17: Informowanie Sygnalistów o dostępnych środkach ochrony przed działaniami odwetowymi (represjami).

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki dotyczące informowania Sygnalistów o dostępnych środkach ochrony przed działaniami odwetowymi pokazują, że temat świadomości prawnej i proceduralnej Sygnalistów wciąż wymaga w wielu organizacjach wzmocnienia. 44% respondentów stwierdziło, że Sygnaliści są szczegółowo informowani o możliwościach ochrony przed represjami. Jest to wynik pozytywny, wskazujący, że w prawie połowie przypadków organizacje dbają o to, aby osoby zgłaszające nieprawidłowości były w pełni świadome swoich praw i dostępnych procedur ochronnych, co zwiększa poczucie bezpieczeństwa.

Jednocześnie 14% respondentów stwierdziło, że informacje te przekazywane są bardzo ogólnie. Taka sytuacja może powodować, że Sygnaliści nie do końca wiedzą, jakie dokładnie środki ochrony przysługują im w razie działań odwetowych, co w praktyce może ograniczać ich poczucie bezpieczeństwa i skłonność do zgłaszania nieprawidłowości.

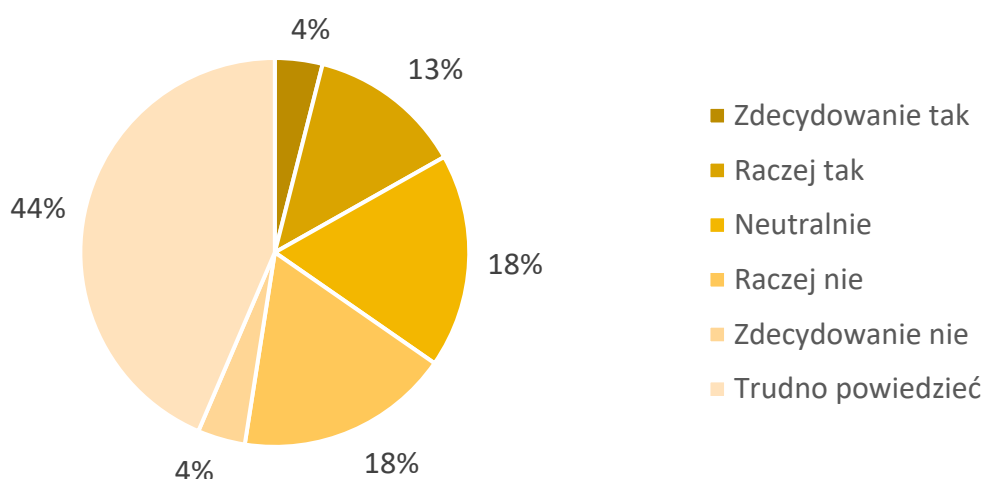
Niewielki odsetek ankietowanych (3%) wskazał, że Sygnaliści w ogóle nie są informowani o dostępnych środkach ochrony. Choć liczba ta jest stosunkowo niska, w praktyce oznacza, że w tych organizacjach osoby zgłaszające nieprawidłowości są pozostawione bez wsparcia i zabezpieczenia, co może prowadzić do niechęci do ujawniania problemów lub ryzyka wystąpienia negatywnych konsekwencji.

Istotny sygnał płynie jednak z faktu, że aż 39% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek osób niepewnych wskazuje na problem z komunikacją i edukacją pracowników na temat funkcjonowania systemu ochrony Sygnalistów. Nawet tam, gdzie formalnie procedury istnieją, brak świadomości wśród pracowników sprawia, że system nie działa w pełni skutecznie – Sygnaliści mogą nie zgłaszać nieprawidłowości z obawy przed konsekwencjami.

5. Ryzyko działań odwetowych i audyty systemów ochrony Sygnalistów

Obawa przed represjami może ograniczać skuteczność systemu zgłoszeń. Ważne jest zbadanie, czy w przeszłości zdarzały się przypadki działań odwetowych oraz w jaki sposób organizacja monitoruje i audytuje systemy ochrony Sygnalistów. Pozwala to ocenić bezpieczeństwo i wiarygodność funkcjonujących procedur.

Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy obawiają się zgłaszać nieprawidłowości z powodu obawy przed działaniami odwetowymi (represjami)?



Wykres 18: Obawy pracowników związane ze zgłaszaniem nieprawidłowości z powodu obawy przed działaniami odwetowymi (represjami).

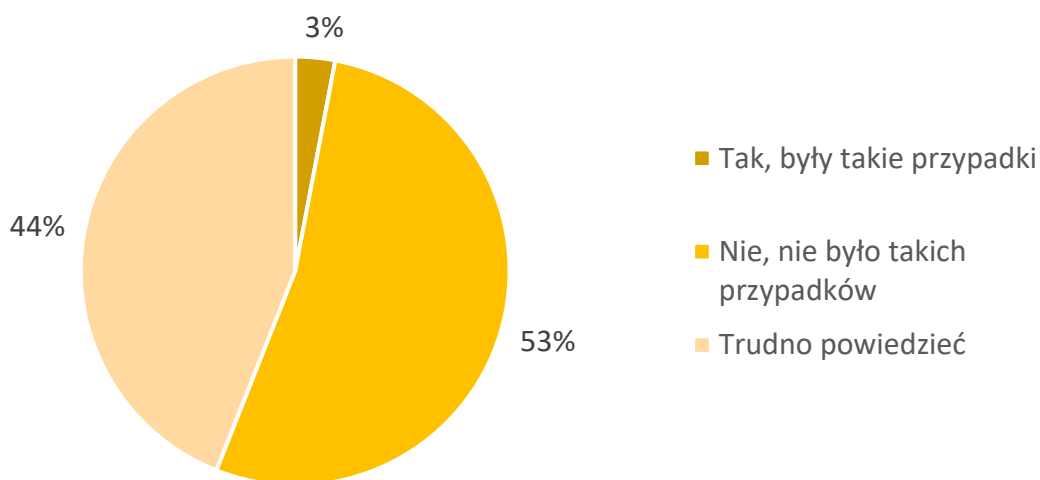
Źródło: opracowanie własne.

Analizy dotyczące obaw pracowników przed zgłaszaniem nieprawidłowości z powodu lęku przed działaniami odwetowymi pokazują, że w wielu organizacjach problem ten jest wciąż aktualny i ma istotny wpływ na skuteczność systemów zgłaszania nieprawidłowości. Choć tylko 4% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak”, a 13% „raczej tak”, łącznie 17% ankietowanych uważa, że pracownicy faktycznie odczuwają strach przed zgłaszaniem nieprawidłowości. Ten wynik ma duże znaczenie, ponieważ już sama obecność obaw wśród części załogi może skutecznie hamować gotowość do działania i osłabiać efektywność systemu zgłoszeń.

Taki sam odsetek badanych (18%) wskazał odpowiedzi „raczej nie” oraz „neutralnie”, a tylko 4% uznało, że pracownicy zdecydowanie nie obawiają się zgłaszania nieprawidłowości. Tego typu rozkład odpowiedzi sugeruje, że poziom zaufania do systemów ochrony Sygnalistów w organizacjach jest umiarkowany. Pracownicy nie zawsze są pewni, czy zgłoszenie nieprawidłowości nie pociągnie za sobą negatywnych konsekwencji, takich jak utrata zaufania przełożonych, izolacja w zespole czy nawet utrudnienia w karierze zawodowej.

Największą grupę – aż 44% respondentów – stanowią osoby, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek tej kategorii wskazuje na niski poziom świadomości lub brak jednoznacznych obserwacji w miejscu pracy dotyczących reakcji organizacji na zgłoszenia. Może to oznaczać, że temat zgłaszania nieprawidłowości jest w wielu organizacjach marginalny lub rzadko poruszany, a pracownicy nie mają wystarczających doświadczeń, by ocenić, czy rzeczywiście mogą liczyć na ochronę. Brak jasnych komunikatów i przykładów pozytywnego traktowania Sygnalistów może w praktyce utrzymywać kulturę milczenia i nieufności.

Czy w przeszłości w organizacji zdarzyły się przypadki działań odwetowych (represji) wobec Sygnalistów?



Wykres 19: Wystąpienie w przeszłości przypadków działań odwetowych (represji) wobec Sygnalistów w organizacji.

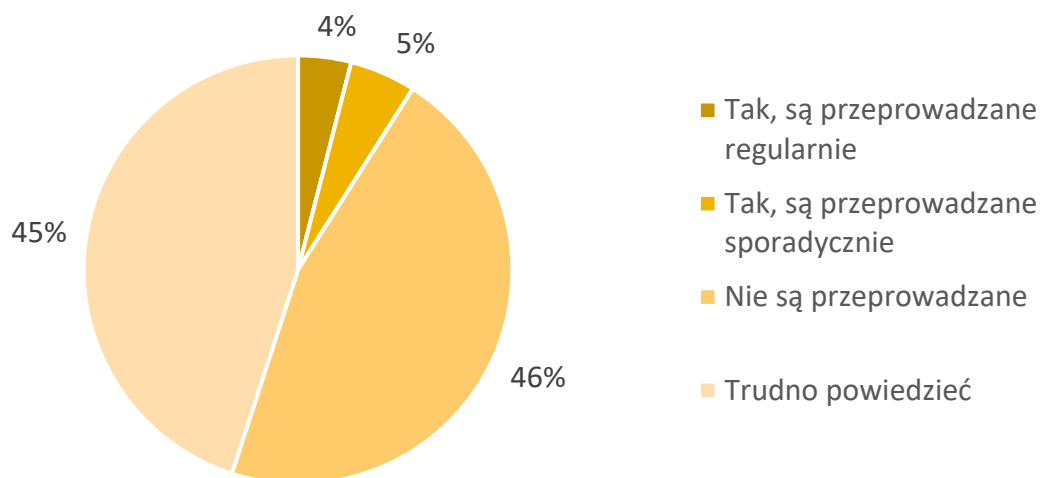
Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty odnoszące się do występowania przypadków działań odwetowych wobec Sygnalistów w organizacjach wskazują, że choć skala takich zdarzeń wydaje się niewielka, to poziom niepewności wśród pracowników jest bardzo wysoki, co może świadczyć o braku transparentności i komunikacji w tym obszarze. Jedynie 3% respondentów potwierdziło, że w ich organizacji miały miejsce przypadki represji wobec osób zgłaszających nieprawidłowości. Wynik ten można uznać za relatywnie niski, co może sugerować, że działania odwetowe należą do rzadkości lub że organizacje skutecznie je ograniczają. Z drugiej strony tak niski odsetek może również wynikać z niechęci do ujawniania takich informacji lub z braku wiedzy o przypadkach, które mogły mieć miejsce, lecz nie zostały publicznie ujawnione.

Pozytywnym sygnałem jest fakt, że 53% respondentów odpowiedziało, iż w ich organizacji nie dochodziło do takich zdarzeń. Wynik ten można interpretować jako dowód, że ponad połowa badanych pracuje w środowisku, w którym ochrona Sygnalistów jest respektowana, a kultura organizacyjna sprzyja otwartości i zaufaniu. Brak przypadków represji stanowi ważny fundament budowania wiarygodności wdrożonego systemu i może pozytywnie wpływać na gotowość pracowników do zgłaszania nieprawidłowości w przyszłości.

Jednak najbardziej znaczącym i zarazem niepokojącym elementem analizy jest fakt, że aż 44% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki odsetek wskazuje na brak wiedzy, niepewność lub ograniczony dostęp do informacji o tym, jak organizacja reaguje na zgłoszenia i jak traktowani są Sygnaliści. Może to oznaczać, że działania odwetowe (jeśli się zdarzają) nie są nagłaśniane, a ewentualne przypadki rozwiązywane są nieformalnie, poza wiedzą ogółu pracowników. W szerszym kontekście wynik ten sugeruje, że w wielu firmach brakuje przejrzystości w komunikowaniu sposobu postępowania wobec zgłoszeń, a także w informowaniu o skuteczności ochrony Sygnalistów.

Czy organizacja przeprowadza audyty lub kontrole, aby upewnić się, że Sygnaliści są odpowiednio chronieni?



Wykres 20: Przeprowadzanie audytów lub kontroli, aby upewnić się, że Sygnaliści są odpowiednio chronieni.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania w zakresie przeprowadzania audytów lub kontroli mających na celu weryfikację, czy Sygnaliści są odpowiednio chronieni, ukazują wyraźną słabość systemów nadzoru nad ochroną Sygnalistów w wielu organizacjach. Jedynie 4% respondentów wskazało, że takie audyty są realizowane regularnie, a 5% że odbywają się sporadycznie. Łącznie zaledwie 9% badanych potwierdza więc, że w ich miejscu pracy istnieje jakakolwiek praktyka monitorowania skuteczności ochrony Sygnalistów. Wynik ten należy ocenić jako bardzo niski, szczególnie biorąc pod uwagę, że audyty stanowią kluczowy element zapewniania przejrzystości, rzetelności i zgodności z przepisami prawa. Regularne kontrole nie tylko pozwalają wykryć ewentualne nieprawidłowości, ale też budują zaufanie pracowników, że system ochrony Sygnalistów jest rzeczywiście skuteczny i traktowany przez organizację poważnie.

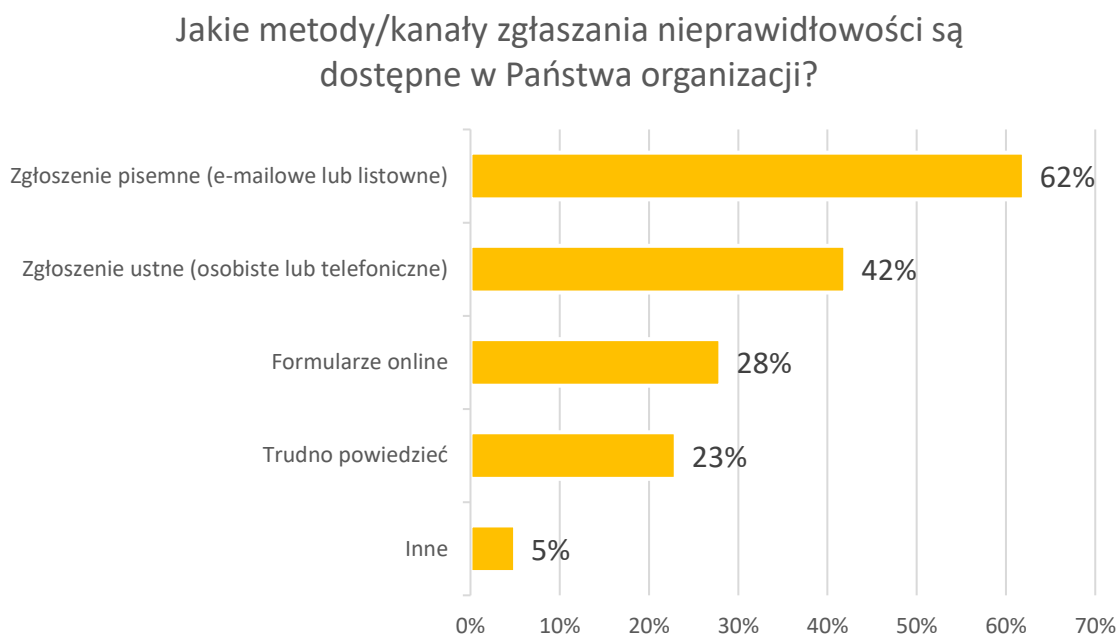
Największy odsetek badanych (46%) wskazał, że w ich organizacji nie przeprowadza się żadnych audytów lub kontroli w tym zakresie. Wynik ten sugeruje, że niemal połowa organizacji ogranicza się jedynie do formalnego posiadania procedur, bez weryfikacji ich praktycznego działania. Brak systematycznego monitorowania może prowadzić do sytuacji, w których przepisy istnieją jedynie „na papierze”, a w rzeczywistości nie są skutecznie

egzekwowane. W efekcie Sygnaliści mogą być narażeni na działania odwetowe lub brak realnego wsparcia, mimo formalnych deklaracji o ochronie.

Niepokojąco wysoki jest również odsetek respondentów, którzy odpowiedzieli „trudno powiedzieć” (45%). Taki wynik wskazuje na brak świadomości wśród pracowników co do tego, czy organizacja w ogóle monitoruje skuteczność swoich procedur ochronnych. Może to wynikać z braku komunikacji wewnętrznej, niskiej transparentności działań audytowych lub całkowitego braku takich praktyk. Warto zauważyć, że nieświadomość istnienia audytów wśród niemal połowy ankietowanych podważa wizerunek organizacji jako instytucji dbającej o odpowiedzialność i zaufanie wewnętrzne.

6. Kanały zgłaszania i procedury rozpatrywania zgłoszeń

Dostępność i funkcjonalność kanałów zgłoszeń decydują o efektywności systemu. Istotne jest sprawdzenie, jakie metody są dostępne, czy możliwe są zgłoszenia anonimowe oraz jak organizacja rozpatruje zgłoszenia pod względem terminowości, staranności i dostępnych zasobów. Analiza tych aspektów pozwala ocenić praktyczną skuteczność systemu.



Wykres 21: Dostępne metody/kanały zgłaszania nieprawidłowości w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań dotyczących metod i kanałów zgłaszania nieprawidłowości w organizacjach wynika że najczęściej wykorzystywanym sposobem komunikacji w ramach systemów zgłoszeń pozostaje tradycyjna forma pisemna tj. poprzez e-mail lub list. Aż 62% respondentów wskazało tę metodę jako dostępną w ich miejscu pracy. Taki wynik może świadczyć o tym, że organizacje preferują stosunkowo proste i łatwe do wdrożenia rozwiązania, które nie wymagają zaawansowanej infrastruktury technicznej. Zgłoszenia pisemne, zwłaszcza elektroniczne, są powszechnie stosowane ze względu na ich formalny charakter i możliwość archiwizacji, jednak nie zawsze zapewniają pełną anonimowość, co w pewnych przypadkach może zniechęcać potencjalnych Sygnalistów do ujawniania informacji.

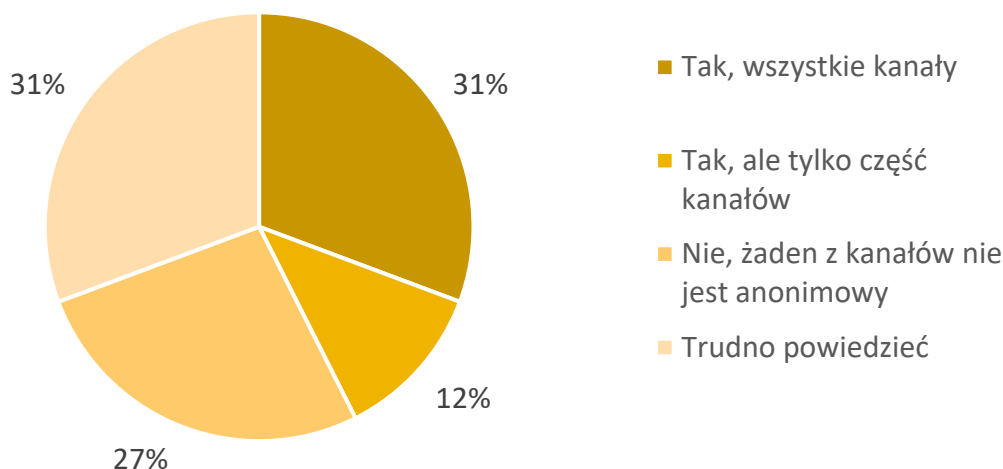
Drugim najczęściej dostępnym kanałem są zgłoszenia ustne (osobiste lub telefoniczne) wskazane przez 42% respondentów. Obecność tej formy komunikacji w niemal połowie organizacji można uznać za pozytywny sygnał, ponieważ umożliwia ona bezpośredni kontakt z osobą odpowiedzialną za przyjmowanie zgłoszeń, co może sprzyjać lepszemu zrozumieniu problemu oraz umożliwiać natychmiastową reakcję. Z drugiej jednak strony brak pełnej anonimowości w przypadku kontaktu osobistego może powodować, że niektórzy pracownicy będą obawiać się skorzystania z tego kanału, zwłaszcza w środowiskach o niskim poziomie zaufania.

Formularze online, które wskazało 28% respondentów, reprezentują nowoczesne i coraz częściej rekomendowane rozwiązanie w kontekście ochrony Sygnałistów. Tego typu narzędzia, jeśli są odpowiednio zaprojektowane, mogą zapewniać wysoki poziom bezpieczeństwa, anonimowości i szybkiego przekazu informacji. Stosunkowo niski wynik może sugerować, że wiele organizacji nie wdrożyło jeszcze profesjonalnych, dedykowanych platform do zgłaszania nieprawidłowości, ograniczając się do tradycyjnych form komunikacji. W dłuższej perspektywie może to stanowić barierę w skutecznym i bezpiecznym ujawnianiu naruszeń.

Ciekawym, choć niewielkim wynikiem jest wskazanie kategorii „inne” (5%), co może obejmować mniej standardowe formy kontaktu, takie jak aplikacje mobilne, zgłoszenia poprzez wewnętrzne systemy HR lub dedykowane skrzynki fizyczne. Ich obecność świadczy o pewnej elastyczności organizacji w dostosowywaniu systemu zgłoszeń do specyfiki pracy i potrzeb pracowników.

Niepokojącym natomiast sygnałem jest fakt, że aż 23% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki odsetek wskazuje, że znaczna część pracowników nie ma wiedzy o tym, jakie kanały zgłaszania nieprawidłowości są w ogóle dostępne w ich organizacji. Brak tej świadomości oznacza, że nawet najlepiej zaprojektowany system może pozostawać nieużywany z powodu niewystarczającej komunikacji lub braku szkoleń informacyjnych.

Czy dostępne kanały zgłaszania nieprawidłowości umożliwiają Sygnalistom zgłoszenia anonimowe?



Wykres 22: Umożliwienie Sygnalistom dokonywania zgłoszeń anonimowych przez dostępne kanały.

Źródło: opracowanie własne.

Badania dotyczące możliwości dokonywania anonimowych zgłoszeń przez Sygnalistów ujawniają znaczące zróżnicowanie w podejściu organizacji do kwestii poufności i ochrony tożsamości osób zgłaszających nieprawidłowości. Tylko 31% respondentów wskazało, że wszystkie dostępne kanały zgłoszeń umożliwiają dokonanie zgłoszenia anonimowo. Wynik ten można ocenić pozytywnie, ponieważ oznacza, że w części organizacji zapewniono pełne warunki do bezpiecznego ujawniania informacji bez ryzyka identyfikacji Sygnalisty. Anonimowość stanowi jeden z kluczowych elementów skutecznego systemu zgłaszania nieprawidłowości. Sprzyja ona większej liczbie zgłoszeń, zmniejsza obawy przed odwetem oraz buduje zaufanie do całego procesu.

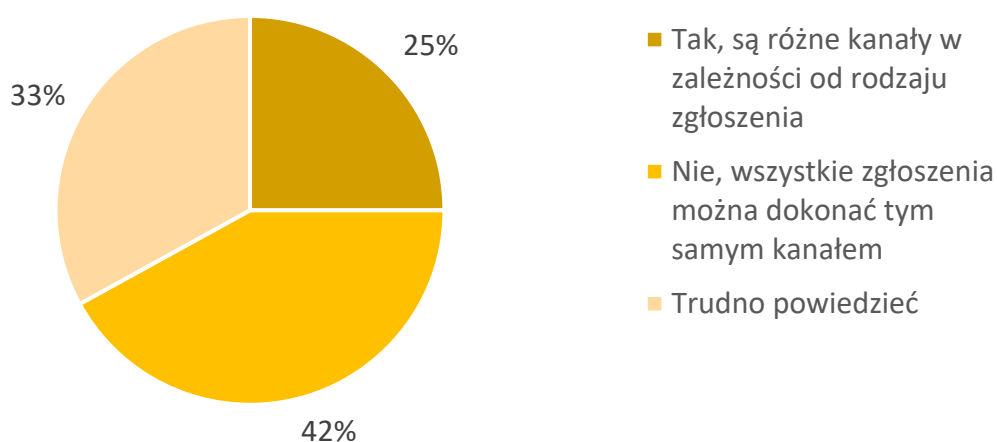
Jednocześnie 12% respondentów stwierdziło, że tylko część kanałów zgłoszeniowych umożliwia dokonanie anonimowego zgłoszenia. Taki wynik może świadczyć o pewnym kompromisie w organizacjach, które dopiero rozwijają swoje systemy ochrony Sygnalistów. Częściowa anonimowość może jednak rodzić ryzyko nierównego traktowania pracowników, ponieważ osoby korzystające z mniej chronionych kanałów mogą czuć się bardziej narażone na identyfikację i ewentualne negatywne konsekwencje.

Niepokojące jest, że aż 27% respondentów wskazało, że żaden z dostępnych kanałów nie gwarantuje anonimowości. Taki wynik świadczy o istotnych brakach w zakresie

zapewnienia podstawowych mechanizmów bezpieczeństwa dla Sygnalistów. Brak możliwości anonimowego zgłoszenia może skutecznie zniechęcać pracowników do ujawniania nieprawidłowości, szczególnie w sytuacjach, gdy sprawa dotyczy osób z wyższych szczebli organizacji lub budzi silne emocje. W efekcie prowadzi to do ograniczenia efektywności całego systemu i utrzymywania kultury milczenia.

Z kolei fakt, że 31% respondentów odpowiedziało „trudno powiedzieć”, jest sygnałem alarmowym. Taki odsetek świadczy o tym, że znaczna część pracowników nie ma wiedzy, czy ich organizacja w ogóle przewiduje możliwość anonimowego zgłaszania naruszeń. Brak tej świadomości może być efektem niewystarczającej komunikacji wewnętrznej lub braku szkoleń informacyjnych. W praktyce oznacza to, że nawet tam, gdzie anonimowe kanały istnieją, mogą być one nieużywane, ponieważ pracownicy nie wiedzą o ich dostępności lub nie mają zaufania do ich skuteczności.

Czy organizacja posiada różne kanały zgłoszeniowe, w zależności od charakteru nieprawidłowości ujawnianych przez Sygnalistów?



Wykres 23: Posiadanie różnych kanałów zgłoszeniowych w zależności od charakteru nieprawidłowości ujawnionych przez Sygnalistów w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

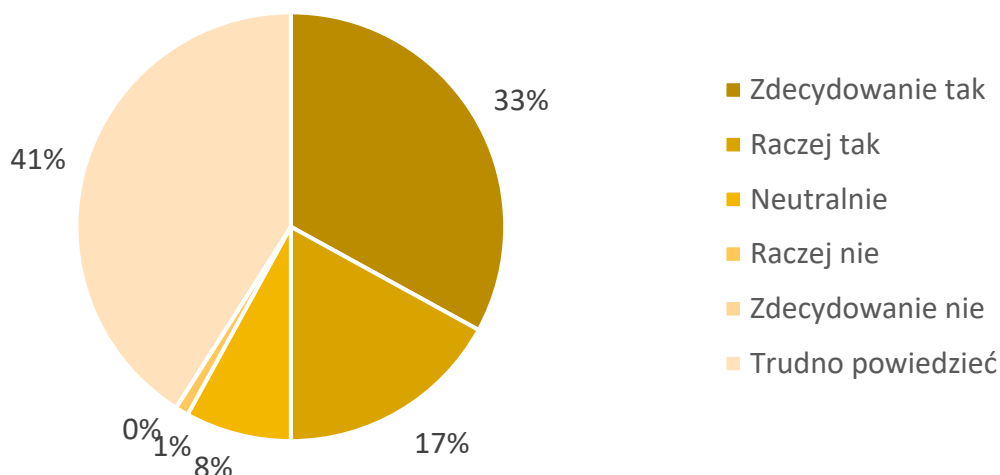
Otrzymane wyniki w zakresie zróżnicowania kanałów zgłoszeniowych w zależności od rodzaju ujawnianych nieprawidłowości wskazują, że większość organizacji stosuje raczej jednolite, uniwersalne rozwiązania niż wyspecjalizowane ścieżki raportowania.

42% respondentów potwierdziło, że wszystkie zgłoszenia, niezależnie od ich charakteru, można dokonać za pomocą tego samego kanału. Taki wynik może świadczyć o dążeniu organizacji do uproszczenia procedur i zapewnienia przejrzystości procesu. Uniwersalne kanały mają tę zaletę, że są łatwiejsze do zapamiętania i dostępne dla wszystkich pracowników, co może ułatwiać ich użycie w praktyce. Jednak z drugiej strony brak zróżnicowania kanałów może prowadzić do przeciążenia jednego systemu, utrudniać właściwą klasyfikację zgłoszeń, a w niektórych przypadkach nawet ograniczać skuteczność reakcji na specyficzne typy nieprawidłowości (np. finansowe, etyczne).

25% badanych wskazało, że ich organizacja posiada różne kanały zgłoszeniowe, uzależnione od charakteru zgłoszenia. Wynik ten należy ocenić pozytywnie, ponieważ pokazuje, że część instytucji rozwija bardziej dojrzałe systemy zgłoszeniowe dostosowane do rodzaju i wagi naruszeń. Różne kanały (na przykład dedykowane dla spraw finansowych, etycznych, kadrowych czy bezpieczeństwa pracy) pozwalają na szybsze i bardziej kompetentne reagowanie przez właściwe osoby lub zespoły. Taki model zwiększa efektywność systemu, minimalizuje ryzyko błędnej interpretacji zgłoszenia i daje Sygnalistom poczucie, że ich sprawa trafi bezpośrednio do odpowiednich specjalistów. Jednocześnie zróżnicowany system wymaga dobrze zaprojektowanej komunikacji wewnętrznej, aby pracownicy wiedzieli, który kanał jest właściwy dla konkretnego rodzaju nieprawidłowości.

Niepokojąco wysoki jest natomiast odsetek osób, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć” (33%). Wynik ten sugeruje, że znaczna część pracowników nie ma świadomości, jakie kanały zgłoszeniowe funkcjonują w ich organizacji lub w jaki sposób są one zróżnicowane. Może to oznaczać niewystarczające informowanie o możliwościach zgłaszania nieprawidłowości, a także wskazywać na problem komunikacyjny ze względu na brak jasnych instrukcji, materiałów informacyjnych lub szkoleń dotyczących korzystania z systemu.

Czy Pana/Pani zdaniem, zgłoszenia Sygnalistów są rozpatrywane z najwyższą starannością?



Wykres 24: Rozpatrywanie zgłoszeń Sygnalistów z najwyższą starannością.

Źródło: opracowanie własne.

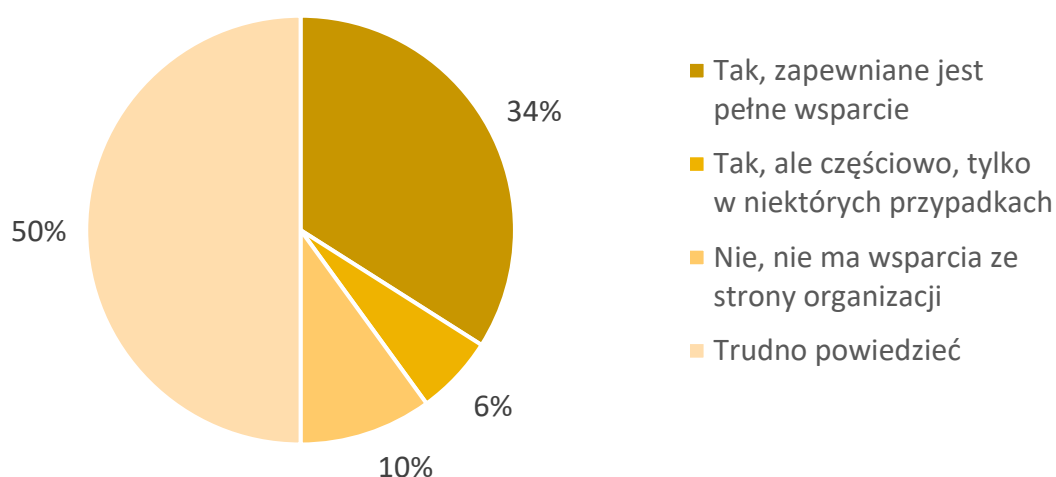
Otrzymane opinie pracowników na temat staranności, z jaką rozpatrywane są zgłoszenia Sygnalistów, wskazują, że w wielu organizacjach istnieje stosunkowo wysoki poziom zaufania do rzetelności procesu, choć jednocześnie duża część pracowników pozostaje w tej kwestii niepewna. Łącznie 50% respondentów („zdecydowanie tak” – 33% oraz „raczej tak” – 17%) uważa, że zgłoszenia są analizowane z należytą starannością. Taki wynik można uznać za pozytywny, ponieważ świadczy o tym, że w połowie badanych organizacji istnieje przekonanie, iż proces rozpatrywania zgłoszeń jest profesjonalny, oparty na zasadach obiektywizmu i rzetelnej oceny faktów. Wysoki poziom zaufania w tym zakresie może wynikać z dobrze zaprojektowanych procedur wewnętrznych, odpowiednio przeszkolonego personelu odpowiedzialnego za przyjmowanie zgłoszeń oraz transparentnej komunikacji dotyczącej sposobu prowadzenia postępowań wyjaśniających.

Zaledwie 1% badanych wyraziło opinię, że zgłoszenia nie są rozpatrywane z należytą starannością („raczej nie”), a nikt nie wskazał odpowiedzi „zdecydowanie nie”. Tak niski odsetek ocen negatywnych może sugerować, że w większości organizacji nie obserwuje się rażących nieprawidłowości w sposobie rozpatrywania zgłoszeń, lub też, że pracownicy nie mają wystarczającej wiedzy, by negatywnie ocenić ten proces. Niewielka grupa respondentów (8%) przyjęła postawę neutralną, co można ocenić jako brak bezpośrednich

doświadczeń z procesem zgłaszania lub ograniczoną znajomością praktyk organizacyjnych w tym zakresie.

Najbardziej wymownym wynikiem jest jednak fakt, że aż 41% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki poziom niepewności wskazuje na deficyt wiedzy wśród pracowników na temat tego, jak w rzeczywistości przebiega proces rozpatrywania zgłoszeń. Może to oznaczać, że organizacje nie komunikują w wystarczającym stopniu informacji zwrotnych dotyczących wyników zgłoszeń, sposobu ich analizy czy stosowanych procedur weryfikacyjnych. Brak transparentności w tym obszarze może prowadzić do wrażenia, że system działa w sposób niejasny lub zbyt zamknięty, co w konsekwencji osłabia zaufanie do całego mechanizmu obsługi zgłoszeń Sygnalistów.

Czy organizacja oferuje pomoc Sygnalistom przy składaniu zgłoszeń?



Wykres 25: Oferowanie pomocy Sygnalistom przy składaniu zgłoszeń przez organizację.

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane informacje na temat pomocy oferowanej Sygnalistom przy składaniu zgłoszeń pokazują, że wsparcie ze strony organizacji w tym obszarze jest zróżnicowane i często niewystarczająco jasno zdefiniowane. Jedynie 34% respondentów potwierdziło, że w ich organizacji zapewniane jest pełne wsparcie w procesie zgłaszania nieprawidłowości. Wynik ten można uznać za pozytywny, ponieważ wskazuje, że jedna trzecia organizacji dostrzega potrzebę aktywnego wspierania Sygnalistów – poprzez doradztwo, szkolenia, pomoc

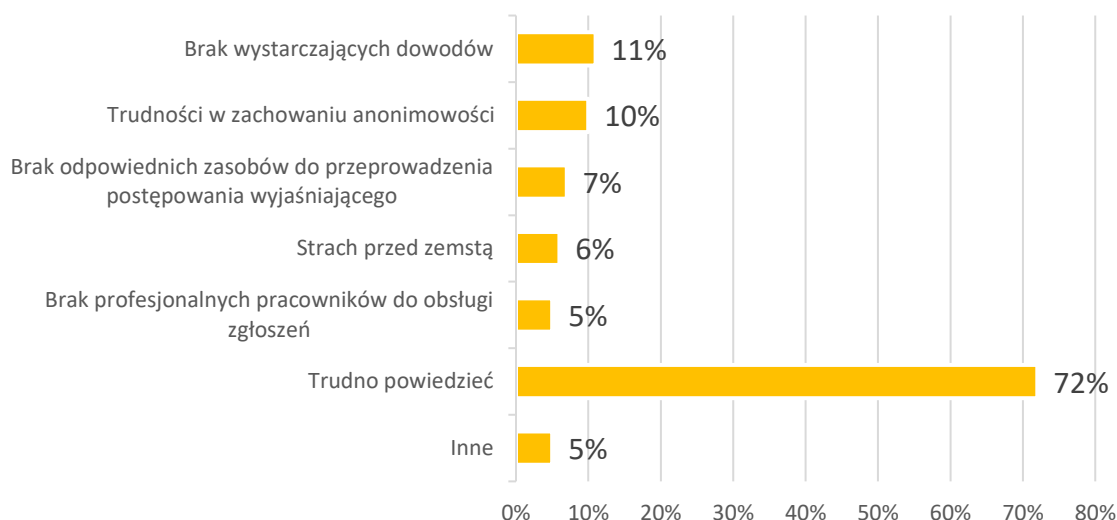
prawną lub techniczną przy korzystaniu z dostępnych kanałów zgłoszeniowych. Takie działania świadczą o dojrzałym podejściu do budowania kultury zaufania i transparentności, w której Sygnalista nie jest pozostawiony sam sobie, lecz może liczyć na wsparcie instytucjonalne w bezpiecznym i zgodnym z procedurami ujawnianiu nieprawidłowości.

Tylko 6% ankietowanych wskazało, że wsparcie jest udzielane częściowo, tylko w niektórych przypadkach. Taka sytuacja może wynikać z braku ujednoliconych zasad udzielania pomocy, uzależniania wsparcia od rodzaju zgłoszenia lub dostępności odpowiednich zasobów (np. specjalistów z działu HR, compliance lub etyki). Choć częściowa pomoc jest lepsza niż jej całkowity brak, to jednak nie gwarantuje Sygnalistom poczucia bezpieczeństwa i pewności, że organizacja stoi po ich stronie w każdej sytuacji.

Z kolei 10% respondentów przyznało, że w ich organizacji nie ma żadnego wsparcia dla Sygnalistów. Ten wynik, choć stosunkowo niewielki, jest niepokojący, ponieważ wskazuje na instytucje, które nie zapewniają żadnych mechanizmów ułatwiających zgłaszanie nieprawidłowości. Brak wsparcia może skutecznie zniechęcać pracowników do ujawniania problemów, szczególnie w przypadkach złożonych, wymagających znajomości przepisów lub formalnych procedur. W konsekwencji prowadzi to do obniżenia skuteczności systemu zgłaszania nieprawidłowości i utrzymania tzw. „kultury milczenia”.

Najbardziej znaczący w kontekście interpretacji jest jednak odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” wynoszący aż 50%. Taki wynik jednoznacznie wskazuje na brak wiedzy wśród pracowników o tym, czy i w jaki sposób organizacja wspiera Sygnalistów w procesie zgłaszania nieprawidłowości. Może to wynikać z niewystarczającej komunikacji wewnętrznej, braku jasno opisanych procedur lub niedostatecznego szkolenia kadry w tym zakresie. Co istotne, brak świadomości o możliwości uzyskania pomocy może być równie zniechęcający, jak faktyczny brak wsparcia. Jeśli pracownik nie wie, że może liczyć na pomoc, prawdopodobieństwo złożenia zgłoszenia znacząco maleje.

Jakie trudności występują w organizacji przy obsłudze zgłoszeń od Sygnalistów?



Wykres 26: Trudności występujące w organizacji przy obsłudze zgłoszeń od Sygnalistów.

Źródło: opracowanie własne.

W badanych organizacjach pojawiają się pewne trudności przy obsłudze zgłoszeń od Sygnalistów. Dotyczy to zarówno funkcjonowania wdrożonych systemów jak i poziomu świadomości pracowników na temat ich praktycznego działania. Najbardziej znaczący jest fakt, że aż 72% respondentów wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co oznacza, że zdecydowana większość pracowników nie posiada wiedzy na temat realnych problemów związanych z przyjmowaniem i analizowaniem zgłoszeń. Wynik ten może wynikać z ograniczonej transparentności procesów wewnętrznych lub z faktu, że tylko niewielka grupa osób ma bezpośredni kontakt z obsługą systemu zgłoszeń. Jednocześnie tak wysoki poziom niewiedzy może świadczyć o braku komunikacji w organizacjach w zakresie tego, jakie wyzwania pojawiają się w praktyce, jak są one rozwiązywane i jakie działania są podejmowane, aby usprawnić system. Taka sytuacja utrudnia budowanie zaufania do procedur zgłaszania nieprawidłowości i może sprzyjać postrzeganiu ich jako nieprzejrzystych lub symbolicznych.

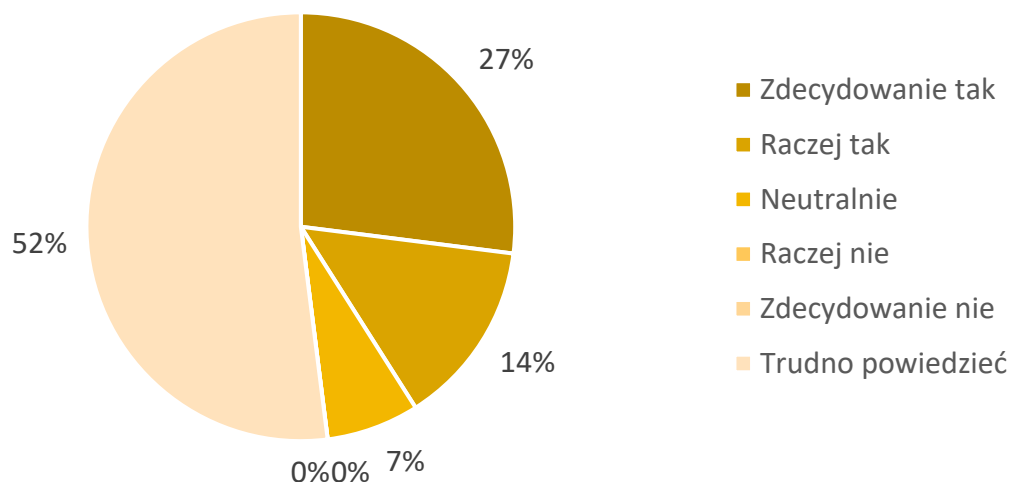
Spośród osób, które potrafiły wskazać konkretne trudności, najczęściej wymieniano brak wystarczających dowodów (11%) oraz trudności w zachowaniu anonimowości (10%). Te dwa czynniki można uznać za najbardziej realne wyzwania stojące przed organizacjami. Brak dowodów często wynika z charakteru zgłoszeń. Sygnaliści nie zawsze mają dostęp

do dokumentów czy twardych danych potwierdzających ich podejrzenia, a jedynie do obserwacji lub nieformalnych informacji. W takich przypadkach prowadzenie postępowania wyjaśniającego może być utrudnione, a jego wynik niejednoznaczny. Z kolei problemy z zachowaniem anonimowości wskazują na niedoskonałość niektórych kanałów zgłoszeniowych, które nie gwarantują pełnej poufności lub na brak zaufania pracowników do deklarowanego poziomu ochrony.

Nieco rzadziej wskazywano na brak odpowiednich zasobów do przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego (7%) oraz strach przed zemstą (6%). Pierwszy z tych problemów może wynikać z ograniczonych możliwości organizacyjnych tj. braku specjalistów, czasu lub narzędzi analitycznych niezbędnych do skutecznego zbadania sprawy. W przypadku mniejszych podmiotów brak zasobów często przekłada się na opóźnienia w rozpatrywaniu zgłoszeń, a czasem na ich powierzchowną analizę. Strach przed zemstą natomiast stanowi czynnik psychologiczny, który odzwierciedla klimat organizacyjny i poziom zaufania pracowników do systemu ochrony Sygnalistów. Choć wskazało go jedynie kilka procent respondentów, to zjawisko to, nawet jeśli dotyczy mniejszej grupy, ma poważne konsekwencje, ponieważ może skutecznie zniechęcać do zgłaszania nieprawidłowości.

Brak profesjonalnych pracowników do obsługi zgłoszeń (5%) to kolejny istotny sygnał ostrzegawczy. Obsługa zgłoszeń wymaga nie tylko znajomości przepisów i procedur, ale również umiejętności z zakresu komunikacji, etyki, analizy ryzyka i ochrony danych. Brak odpowiednio przygotowanego personelu może prowadzić do błędów proceduralnych, wycieków informacji czy niewłaściwego traktowania Sygnalistów, co w efekcie obniża wiarygodność całego systemu. Niewielki odsetek badanych (5%) wskazał odpowiedź „inne”, co może obejmować różnorodne problemy, takie jak zbyt długi czas rozpatrywania zgłoszeń, brak jasnych procedur czy konflikty interesów po stronie osób odpowiedzialnych za analizę spraw.

Czy proces rozpatrywania zgłoszeń Sygnalistów mieści się w terminie 3 miesięcy?



Wykres 27: Rozpatrywanie zgłoszeń w terminie poniżej 3 miesięcy dokonywanych przez Sygnalistów.

Źródło: opracowanie własne.

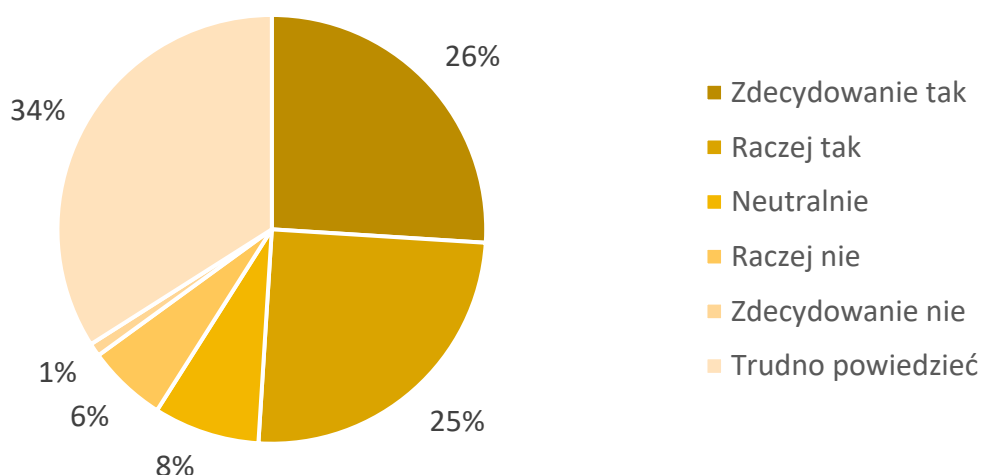
Badanie dotyczące terminowości rozpatrywania zgłoszeń Sygnalistów wskazuje, że w wielu organizacjach istnieje względnie sprawny system analizy zgłoszeń, choć jednocześnie znaczna część pracowników nie ma wiedzy na temat tego, jak długo faktycznie trwają procedury wyjaśniające. Łącznie 41% respondentów (27% „zdecydowanie tak” oraz 14% „raczej tak”) uważa, że proces rozpatrywania zgłoszeń mieści się w wymaganym terminie trzech miesięcy. To pozytywny sygnał świadczący o tym, że w części organizacji funkcjonują sprawne procedury wewnętrzne, które pozwalają na terminowe reagowanie na zgłoszenia oraz udzielanie informacji zwrotnych Sygnalistom w rozsądnym czasie. Terminowość jest jednym z kluczowych elementów skutecznego systemu zgłaszania nieprawidłowości. Wpływa ona na wiarygodność całego procesu, buduje zaufanie pracowników i potwierdza, że organizacja traktuje zgłoszenia z należytą powagą.

Z kolei fakt, że żaden respondent nie wskazał odpowiedzi „raczej nie” ani „zdecydowanie nie”, może oznaczać, że przypadki przekraczania trzymiesięcznego terminu są rzadkie lub nie są powszechnie znane pracownikom. Warto jednak zauważyć, że brak odpowiedzi negatywnych nie musi oznaczać, że system działa idealnie. Równie dobrze może świadczyć o ograniczonym dostępie pracowników do informacji o faktycznym przebiegu postępowań lub o niskim poziomie zaangażowania w ten proces. Niewielka część

ankietowanych (7%) przyjęła postawę neutralną, co może sugerować brak osobistych doświadczeń związanych ze zgłaszaniem nieprawidłowości bądź brak wystarczającej wiedzy o wewnętrznych procedurach.

Najbardziej znaczący wynik dotyczy jednak odpowiedzi „trudno powiedzieć”, którą wskazało aż 52% badanych. Taki poziom niepewności pokazuje, że ponad połowa pracowników nie wie, ile czasu zajmuje organizacji rozpatrzenie zgłoszenia i udzielenie odpowiedzi Sygnaliście. Jest to sygnał, że proces komunikacji wewnętrznej w tym zakresie jest niewystarczający. Pracownicy nie otrzymują wystarczających informacji o standardowych terminach, etapach postępowania ani o tym, w jaki sposób organizacja monitoruje przestrzeganie tych ram czasowych. Brak takiej wiedzy może prowadzić do wrażenia, że proces rozpatrywania zgłoszeń jest nieprzejrzysty lub że zgłoszenia trafiają w „pustkę informacyjną”.

Czy kierownictwo organizacji jest osobiście zaangażowane w sprawy dotyczące Sygnalistów?



Wykres 28: Osobiste zaangażowanie kierownictwa organizacji w sprawy dotyczące Sygnalistów.

Źródło: opracowanie własne.

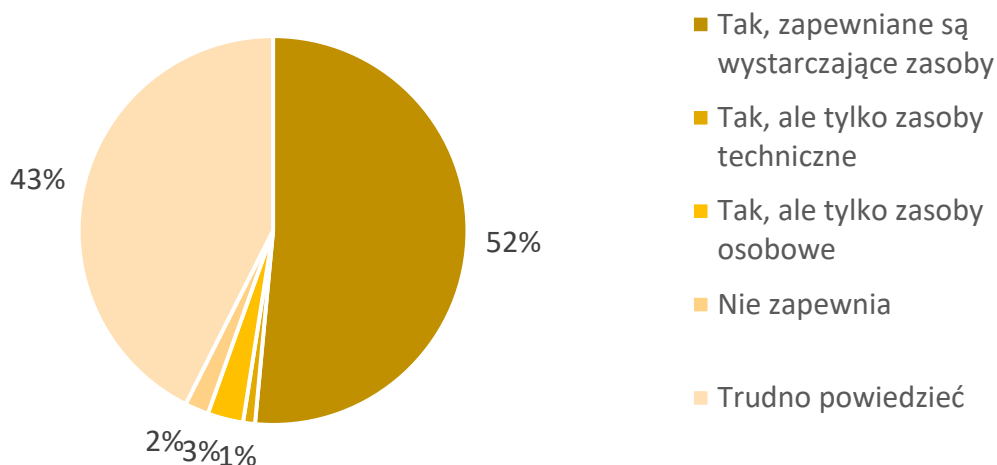
Zebrane dane dotyczące osobistego zaangażowania kierownictwa w sprawy dotyczące Sygnalistów pokazują, że w części organizacji najwyższe władze wykazują aktywną postawę wobec prowadzonego systemu zgłoszeń, choć nadal istnieje istotna grupa pracowników, która nie ma pewności co do roli kierownictwa w tym obszarze. Łącznie 51% respondentów (26% „zdecydowanie tak” oraz 25% „raczej tak”) uważa, że kierownictwo organizacji

jest osobiście zaangażowane w kwestie związane z Sygnalistami. To dobry sygnał, ponieważ aktywne zaangażowanie władz w sprawy Sygnalistów zwiększa autorytet systemu, wzmacnia poczucie bezpieczeństwa Sygnalistów i pokazuje, że organizacja traktuje zgłoszenia nieprawidłowości poważnie. Widoczna postawa kierownictwa sprzyja również tworzeniu kultury etyki i przejrzystości, w której pracownicy czują się odpowiedzialni za zgłaszanie problemów.

Jednak 6% („raczej nie”) i 1% („zdecydowanie nie”) respondentów wskazało, że kierownictwo nie angażuje się w te sprawy. Choć odsetek jest niewielki, w praktyce może on mieć znaczenie, szczególnie jeśli osoby te zajmują kluczowe stanowiska w organizacji lub jeśli ich postawa odzwierciedla faktyczne braki w komunikacji i wsparciu dla Sygnalistów. Brak zaangażowania kierownictwa w niektórych działach lub w konkretnych przypadkach może prowadzić do opóźnień w rozpatrywaniu zgłoszeń oraz zmniejszać zaufanie do systemu.

Największą grupę stanowi 34% pracowników, którzy odpowiedzieli „trudno powiedzieć”. Ten wynik pokazuje, że ponad jedna trzecia osób nie wie, czy kierownictwo jest aktywnie zaangażowane w kwestie dotyczące Sygnalistów. Taka niepewność może wynikać z ograniczonej komunikacji wewnętrznej, braku jawnych działań kierownictwa w tym obszarze lub z faktu, że Sygnaliści mają ograniczony kontakt z najwyższymi władzami. Brak świadomości pracowników o zaangażowaniu kierownictwa może osłabiać skuteczność systemu, ponieważ dla wielu osób ważne jest poczucie, że zgłoszenie trafi do osób odpowiedzialnych na najwyższym szczeblu.

Czy Pana/Pani zdaniem organizacja zapewnia odpowiednie zasoby osobowe i techniczne do rozpatrywania zgłoszeń od Sygnalistów?



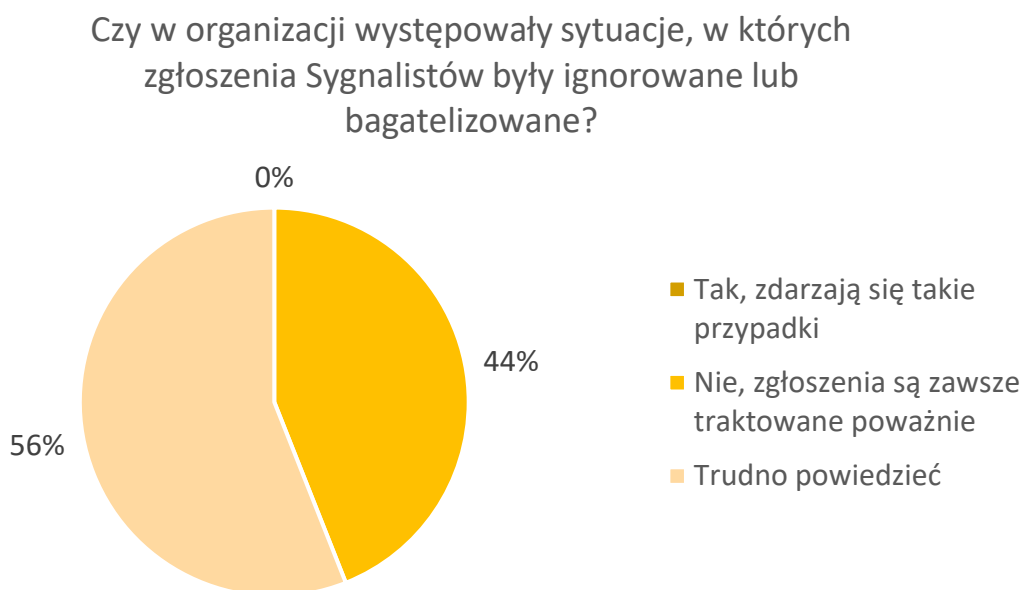
Wykres 29: Zapewnienie odpowiednich zasobów osobowych i technicznych do rozpatrywania zgłoszeń od Sygnalistów przez organizację.

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane dane dotyczące dostępności zasobów osobowych i technicznych do obsługi zgłoszeń Sygnalistów pokazują mieszany obraz funkcjonowania systemów zgłoszeń w badanych organizacjach. Ponad połowa respondentów (52%) uważa, że organizacja zapewnia wystarczające zasoby zarówno osobowe, jak i techniczne. Jest to pozytywny sygnał, świadczący o tym, że w wielu przypadkach organizacje dysponują odpowiednimi narzędziami i personelem, aby skutecznie przyjmować, analizować i rozpatrywać zgłoszenia. W praktyce oznacza to możliwość terminowego działania, utrzymania wysokiego poziomu staranności w prowadzeniu postępowań wyjaśniających oraz zwiększenia poczucia bezpieczeństwa Sygnalistów.

Jednocześnie 43% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co pokazuje, że duża część pracowników nie ma świadomości, jakimi zasobami dysponuje organizacja w zakresie obsługi zgłoszeń. Ten wynik może wynikać z faktu, że pracownicy nie mają bezpośredniego kontaktu z zespołem odpowiedzialnym za analizę zgłoszeń lub z ograniczonej komunikacji dotyczącej struktury i możliwości systemu. Brak wiedzy w tym zakresie może osłabiać zaufanie do procedur i postrzeganą efektywność całego systemu.

Pozostałe odpowiedzi wskazują na sporadyczne problemy: 3% badanych uznało, że dostępne są tylko zasoby osobowe, 1% że tylko techniczne, natomiast 2% uznało, że organizacja w ogóle nie zapewnia wystarczających zasobów. Chociaż odsetki te są niewielkie, w praktyce mogą sygnalizować istnienie luk w organizacjach, które mogą prowadzić do opóźnień w rozpatrywaniu zgłoszeń, niskiej jakości analiz lub ograniczonej ochrony Sygnalistów.



Wykres 30: Występowanie sytuacji, w których zgłoszenia od Sygnalistów były ignorowane lub bagatelizowane.

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane opinie w zakresie traktowania zgłoszeń Sygnalistów pokazują, że 44% respondentów uważa, że zgłoszenia w organizacji są zawsze traktowane poważnie, co sugeruje, że w tych przypadkach wdrożony system funkcjonuje zgodnie z oczekiwaniami. Zapewnia on odpowiednią uwagę i analizę zgłoszeń oraz minimalizuje ryzyko ignorowania nieprawidłowości. Jest to pozytywny sygnał dla organizacji, ponieważ pokazuje, że część pracowników postrzega system jako skuteczny i wiarygodny.

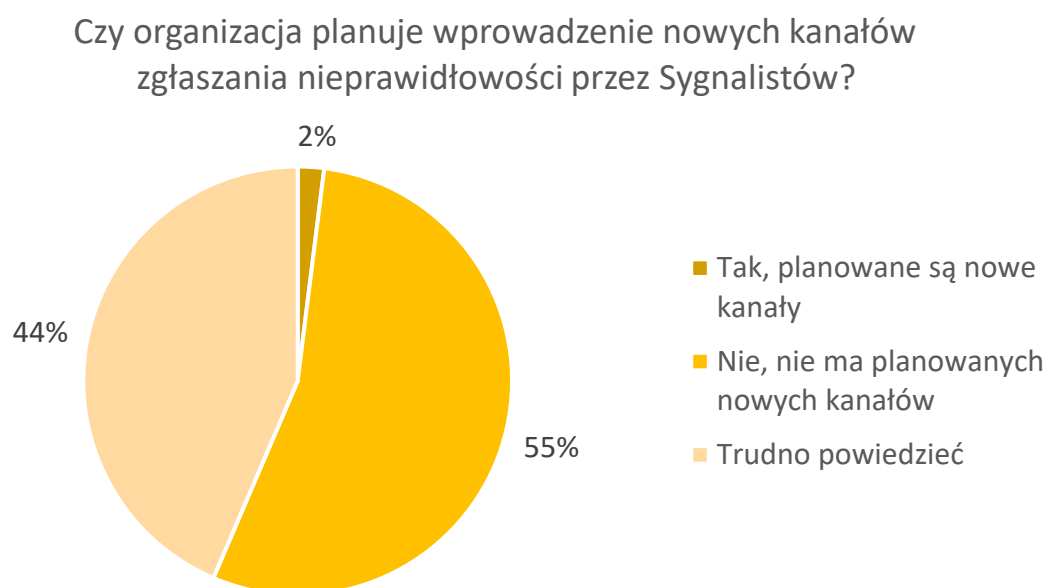
Jednak znacząca część ankietowanych, aż 56%, odpowiedziała „trudno powiedzieć”. To wskazuje, że dla wielu pracowników nie jest jasne, w jaki sposób zgłoszenia są rozpatrywane, co może wynikać z ograniczonej komunikacji organizacji w zakresie postępów w analizie zgłoszeń lub z faktu, że pracownicy nie mają bezpośredniego

doświadczenia w korzystaniu z systemu. W praktyce taka niepewność może prowadzić do obaw przed zgłaszaniem nieprawidłowości, zmniejszać poczucie bezpieczeństwa i osłabiać zaufanie do organizacji.

Brak odpowiedzi wskazujących, że zgłoszenia są ignorowane lub bagatelizowane, może świadczyć o tym, że faktycznie w organizacjach nie dochodzi do systematycznego pomijania zgłoszeń. Jednocześnie wysoki odsetek osób, które nie wiedzą, jak wygląda praktyka, sugeruje, że organizacje powinny zadbać o większą przejrzystość procesu. Pracownicy powinni być informowani nie tylko o dostępności systemu, ale również o sposobie rozpatrywania zgłoszeń, etapach postępowania i efektach podjętych działań.

7. Plany i działania rozwojowe

Organizacje, które rozwijają system zgłoszeń i ochrony Sygnałistów, wykazują proaktywną postawę wobec problemów etycznych. Ważne jest poznanie planów wprowadzenia nowych kanałów, audytów oraz dodatkowych środków ochrony, a także działań informacyjnych. Dzięki temu można ocenić gotowość organizacji do doskonalenia procedur i zwiększania bezpieczeństwa Sygnałistów.



Wykres 31: Planowanie wprowadzenia w organizacji nowych kanałów zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnałistów.

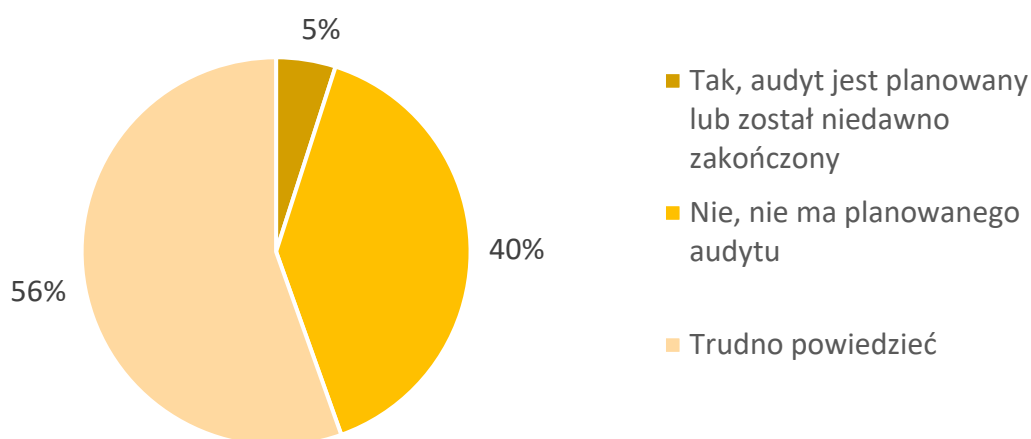
Źródło: opracowanie własne.

Zgromadzone wyniki badań dotyczące planów wprowadzania nowych kanałów zgłaszania nieprawidłowości wskazują, że w większości organizacji nie przewiduje się rozszerzenia dostępnych narzędzi dla Sygnałistów. 55% respondentów stwierdziło, że organizacja nie planuje wprowadzenia nowych kanałów, co może oznaczać, że obecny system jest uważany za wystarczający lub że kwestie jego rozwoju nie są obecnie priorytetem dla kierownictwa.

Zaledwie 2% badanych wskazało, że planowane jest uruchomienie nowych kanałów, co pokazuje, że w praktyce inicjatywy w tym zakresie są rzadkie i dotyczyć mogą pojedynczych przypadków lub pilotażowych projektów.

Należy zaznaczyć, że 44% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co sugeruje, że znacząca część pracowników nie ma wiedzy o planach rozwoju systemu zgłoszeń. W połączeniu z poprzednimi wynikami dotyczącymi ograniczonej świadomości pracowników w zakresie funkcjonowania procedur i terminów rozpatrywania zgłoszeń, wskazuje to na brak transparentnej komunikacji w organizacjach w zakresie strategicznego rozwoju systemu zgłoszeń nieprawidłowości.

Czy organizacja planuje przeprowadzenie audytu w zakresie efektywności systemu zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów?



Wykres 32: Planowanie przeprowadzania w organizacji audytu w zakresie efektywności systemu zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów.

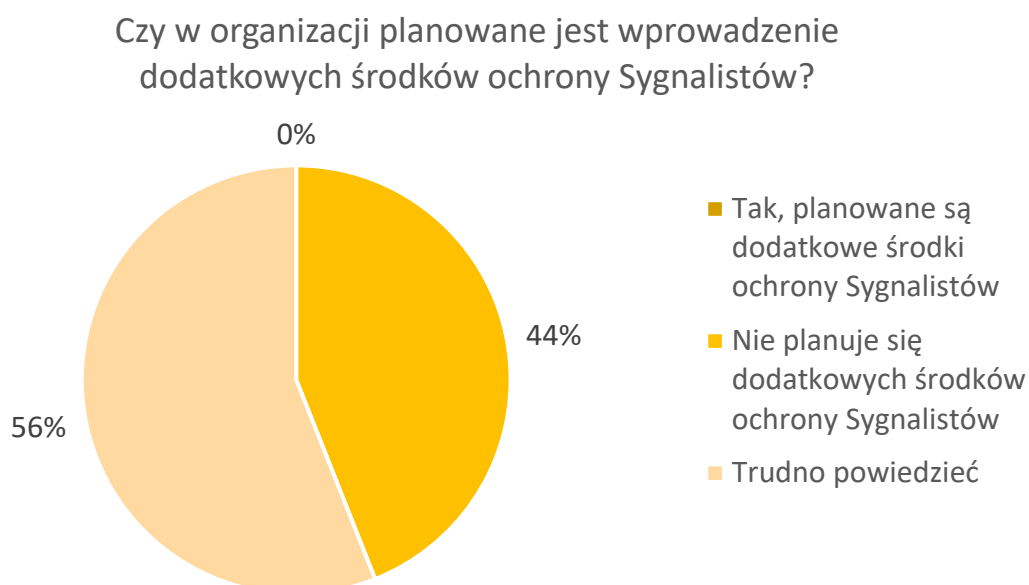
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zapytani o plany przeprowadzenia audytu efektywności systemu zgłaszania nieprawidłowości wskazują na niski poziom formalnej kontroli funkcjonowania procedur obsługi zgłoszeń w organizacjach. Tylko 5% ankietowanych stwierdziło, że audyt jest planowany lub został niedawno zakończony, co sugeruje, że w praktyce bardzo niewiele organizacji regularnie monitoruje skuteczność systemu zgłoszeń. Przeprowadzanie audytów jest kluczowe dla identyfikowania ewentualnych luk w procedurach, oceny terminowości

rozpatrywania zgłoszeń, jakości obsługi Sygnalistów oraz przestrzegania zasad ochrony przed działaniami odwetowymi. Brak regularnych audytów może prowadzić do powtarzających się problemów, które pozostają niezauważone.

40% respondentów uważa, że audyt nie jest planowany, co potwierdza, że w wielu organizacjach kwestie związane z oceną skuteczności wdrożonego systemu nie są traktowane priorytetowo. Taki brak formalnej kontroli może wpływać negatywnie na zaufanie pracowników do systemu, ponieważ Sygnaliści mogą obawiać się, że ich zgłoszenia nie będą w pełni analizowane ani monitorowane pod kątem jakości postępowania.

Największą grupę, 56% respondentów, stanowią osoby, które odpowiedziały „trudno powiedzieć”. To pokazuje, że dla wielu pracowników kwestie audytu systemu są nieznane, a informacje o ewentualnych działaniach kontrolnych nie są komunikowane. Brak przejrzystości w tym zakresie może potęgować niepewność i ograniczać poczucie bezpieczeństwa wśród Sygnalistów.



Wykres 33: Planowanie wprowadzania w organizacji dodatkowych środków ochrony Sygnalistów.

Źródło: opracowanie własne.

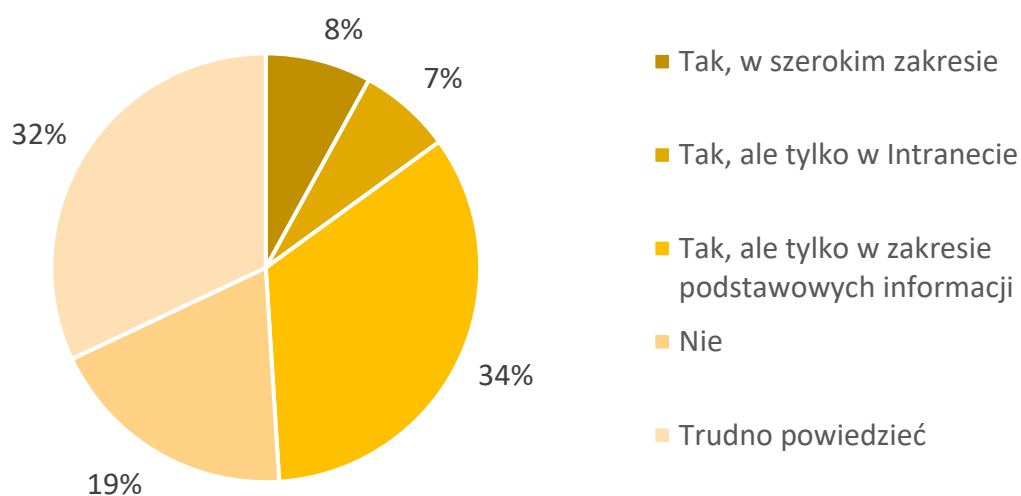
Badania planów wprowadzenia dodatkowych środków ochrony Sygnalistów wskazują na potencjalne wyzwania w zakresie bezpieczeństwa osób zgłaszających nieprawidłowości. Żaden z respondentów nie stwierdził, że w organizacji planowane jest wprowadzenie nowych

mechanizmów ochronnych, co oznacza, że w praktyce nie przewiduje się rozszerzania istniejących procedur ani wdrażania dodatkowych form wsparcia dla Sygnalistów.

44% badanych odpowiedziało, że organizacja nie planuje wprowadzenia dodatkowych środków ochrony, co sugeruje, że obecny system ochrony jest uważany za wystarczający lub że kwestia ta nie jest traktowana jako priorytetowa. Z punktu widzenia skuteczności systemu zgłoszeń może to rodzić ryzyko niedopasowania mechanizmów ochronnych do realnych potrzeb pracowników i sytuacji, które mogą wystąpić w organizacji.

Największy odsetek respondentów (56%) stanowią osoby, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek niepewności pokazuje, że pracownicy w dużym stopniu nie są świadomi planów dotyczących bezpieczeństwa Sygnalistów ani strategii organizacji w zakresie ochrony przed działaniami odwetowymi. Taki brak transparentności może ograniczać zaufanie do systemu i zwiększać obawy przed zgłaszaniem nieprawidłowości, nawet jeśli formalne procedury ochronne istnieją.

Czy w organizacji prowadzone są działania informacyjne na temat Sygnalistów i zgłaszania nieprawidłowości?



Wykres 34: Prowadzenie w organizacji działań informacyjnych na temat Sygnalistów i zgłaszania nieprawidłowości.

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane odpowiedzi dotyczące działań informacyjnych na temat Sygnalistów i zgłaszania nieprawidłowości pokazują, że w organizacjach występują znaczące ograniczenia

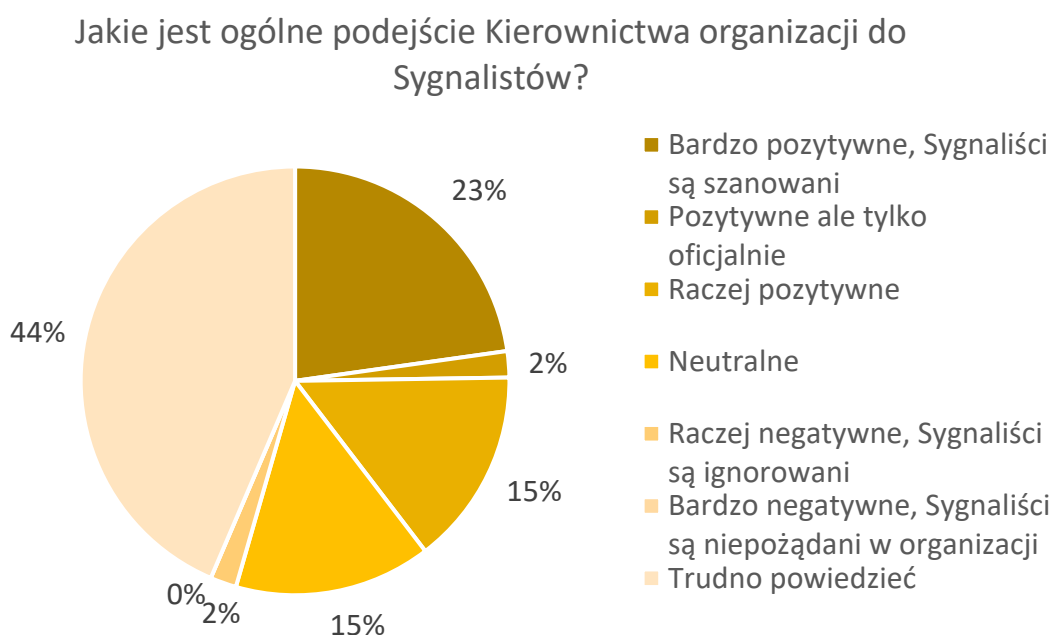
w zakresie komunikacji i edukacji pracowników na temat funkcjonowania systemu obsługi Sygnałistów. Tylko 8% respondentów uważa, że działania informacyjne są prowadzone w szerokim zakresie, co wskazuje na bardzo ograniczoną liczbę organizacji, które aktywnie promują wiedzę o Sygnałistach i procedurach zgłaszania nieprawidłowości.

Nieco większa grupa, 34% badanych, stwierdziła, że informacje są dostępne jedynie w zakresie podstawowym. To sugeruje, że w wielu organizacjach pracownicy mogą znać ogólne zasady systemu, ale nie są w pełni świadomi szczegółowych procedur, dostępnych kanałów zgłoszeniowych czy sposobów ochrony Sygnałistów. Taki stan rzeczy może ograniczać skuteczność systemu, ponieważ brak wiedzy zniechęca do zgłaszania nieprawidłowości i zwiększa obawy przed możliwymi konsekwencjami.

19% respondentów odpowiedziało, że działania informacyjne w ogóle nie są prowadzone, a 32% stwierdziło „trudno powiedzieć”, co wskazuje, że znaczna część pracowników nie ma świadomości istnienia takich działań lub ich zakresu. W praktyce oznacza to, że w wielu organizacjach komunikacja dotycząca roli Sygnałistów i procedur zgłaszania nieprawidłowości jest niewystarczająca lub niejasna.

8. Postrzeganie Sygnalistów i kultura organizacyjna

Obraz Sygnalistów w organizacji wpływa na kulturę pracy i skuteczność systemu zgłoszeń. Istotne jest sprawdzenie, jak są odbierani przez pracowników i kierownictwo, jaki mają wpływ na kulturę organizacyjną oraz czy ich działania są doceniane i promowane. Analiza tych zagadnień pozwala zrozumieć rolę Sygnalistów jako czynników wspierających etykę i transparentność w organizacji.



Wykres 35: Ogólne podejście Kierownictwa organizacji do Sygnalistów.

Źródło: opracowanie własne.

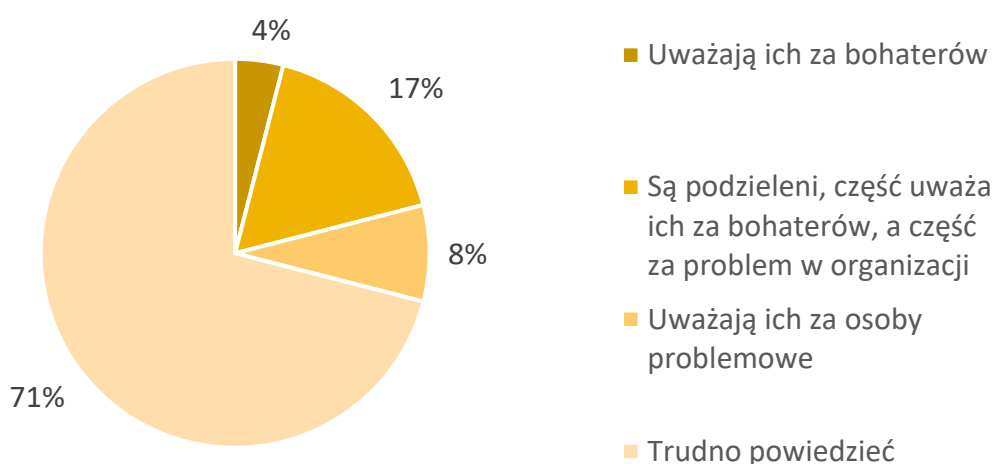
W obszarze ogólnego podejścia kierownictwa do Sygnalistów wskazuje się na zróżnicowane postrzeganie roli Sygnalistów w organizacjach, przy czym widać wyraźny problem z brakiem świadomości wśród pracowników. 23% respondentów oceniło podejście kierownictwa jako bardzo pozytywne, co sugeruje, że w niektórych organizacjach Sygnaliści są rzeczywiście szanowani, a ich działania są doceniane. Kolejne 15% wskazało, że podejście jest raczej pozytywne, co pokazuje umiarkowane, choć korzystne nastawienie.

Zaledwie 2% respondentów uważa, że pozytywne podejście kierownictwa jest tylko oficjalne, co może oznaczać, że w praktyce Sygnaliści nie zawsze spotykają się z realnym wsparciem. 15% wskazało neutralne nastawienie, natomiast negatywne postawy są minimalne,

ponieważ tylko 2% ankietowanych oceniło je jako raczej negatywne, a nikt nie wskazał bardzo negatywnego nastawienia.

Najbardziej znaczącą grupę, 44% respondentów, stanowią osoby, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek tej odpowiedzi pokazuje, że niemal połowa pracowników nie ma wiedzy ani wyraźnego odczucia dotyczącego rzeczywistego podejścia kierownictwa do Sygnalistów. Taka niepewność może wpływać na poczucie bezpieczeństwa wśród potencjalnych Sygnalistów i ograniczać ich gotowość do zgłaszania nieprawidłowości.

Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy uważają Sygnalistów za bohaterów, którzy pomagają organizacji, czy raczej za osoby problemowe?



Wykres 36: Postrzeganie Sygnalistów za bohaterów, którzy pomagają organizacji albo za osoby problemowe.

Źródło: opracowanie własne.

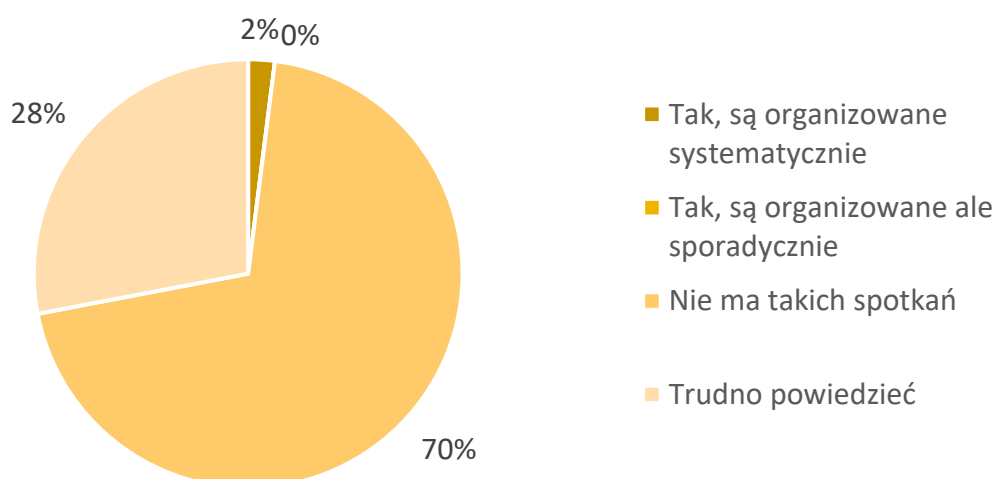
Oceniając postrzeganie Sygnalistów przez pracowników wskazać należy, że w większości organizacji temat ten pozostaje nieznany lub niezbadany w kulturze organizacyjnej. Jedynie 4% respondentów uważa, że Sygnaliści są postrzegani jako bohaterowie, którzy wnoszą realną wartość i pomagają organizacji, natomiast 8% traktuje ich jako osoby problemowe, co wskazuje na marginalne negatywne nastawienie. Kolejne 17% oceniło, że opinie są podzielone, co sugeruje, że w części zespołów Sygnaliści są dostrzegani pozytywnie, a w innych – mogą wywoływać konflikty lub poczucie dyskomfortu.

Największą grupę, 71% respondentów, stanowią osoby, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. To bardzo wysoki odsetek, pokazujący, że większość pracowników

nie ma wyraźnego zdania na temat roli Sygnalistów w organizacji ani nie obserwuje ich postrzegania wśród współpracowników. Taki brak świadomości może wynikać z niewystarczających działań edukacyjnych i komunikacyjnych w zakresie systemu zgłoszeń oraz z ograniczonej transparentności w zakresie rozpatrywania zgłoszeń.

Stwierdzić zatem należy, że w badanych organizacjach nie wykształciła się jeszcze jasna kultura wspierająca Sygnalistów. Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” sugeruje potrzebę zwiększenia edukacji pracowników, promowania pozytywnej roli Sygnalistów i komunikowania znaczenia ich zgłoszeń dla bezpieczeństwa i rozwoju organizacji.

Czy w organizacji są prowadzone spotkania lub wydarzenia, aby podziękować Sygnalistom za ich działania?



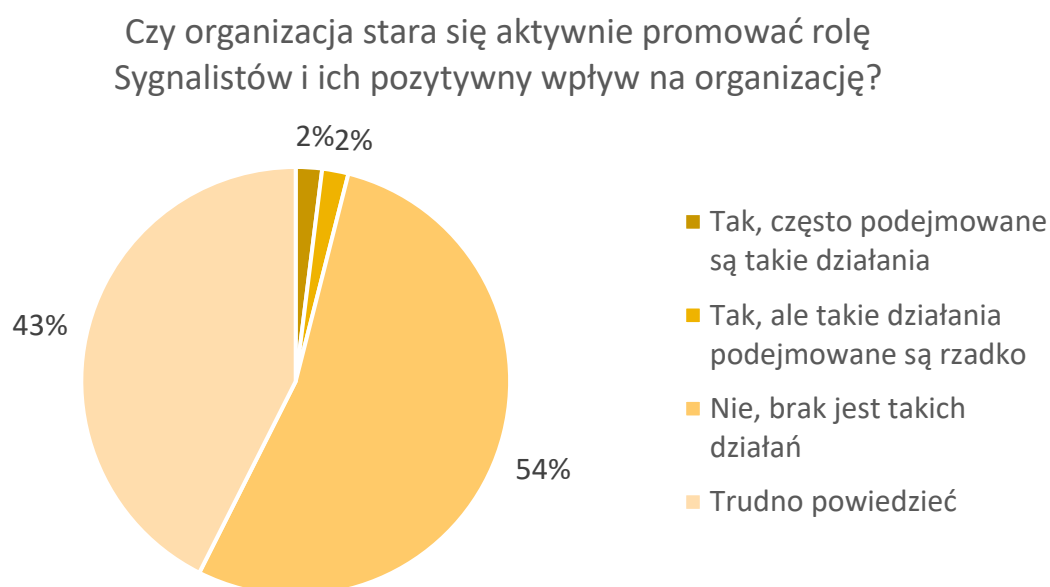
Wykres 37: Prowadzenie w organizacji spotkań lub wydarzeń, aby podziękować Sygnalistom za ich działania.

Źródło: opracowanie własne.

Brak organizowania spotkań czy wydarzeń mających na celu podziękowanie Sygnalistom pokazuje wyraźny brak doceniania tych pracowników w badanych organizacjach. Tylko 2% respondentów wskazało, że takie spotkania są organizowane systematycznie, natomiast nikt nie zgłosił, aby odbywały się sporadycznie. Największa grupa, 70% respondentów, stwierdziła, że takich spotkań w ogóle nie ma. Dodatkowo 28% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może oznaczać, że osoby te nie są świadome działań organizacji w tym zakresie lub takie wydarzenia nie są nagłaśniane w sposób dostępny dla wszystkich pracowników.

Brak formalnego doceniania Sygnalistów może mieć kilka konsekwencji. Po pierwsze, może osłabiać motywację pracowników do zgłaszania nieprawidłowości, ponieważ nie odczuwają oni wsparcia ani uznania ze strony organizacji. Po drugie, nieobecność systematycznych działań wdzięczności może wzmacniać obawy przed działaniami odwetowymi i wpływać na ogólną kulturę organizacyjną, w której Sygnaliści są postrzegani jako „problemowi” lub marginalni.

Uzyskane wyniki wskazują na wyraźny brak praktyk doceniania Sygnalistów w badanych organizacjach, co może negatywnie wpływać na skuteczność obsługiwanego systemu i na poczucie bezpieczeństwa wśród potencjalnych zgłaszających nieprawidłowości. Wprowadzenie formalnych form uznania lub choćby symbolicznych podziękowań mogłoby znacząco wzmocnić motywację do zgłaszania i pozytywnie wpłynąć na kulturę organizacyjną.



Wykres 38: Aktywne promowania roli Sygnalistów i ich pozytywnego wpływu na organizację.

Źródło: opracowanie własne.

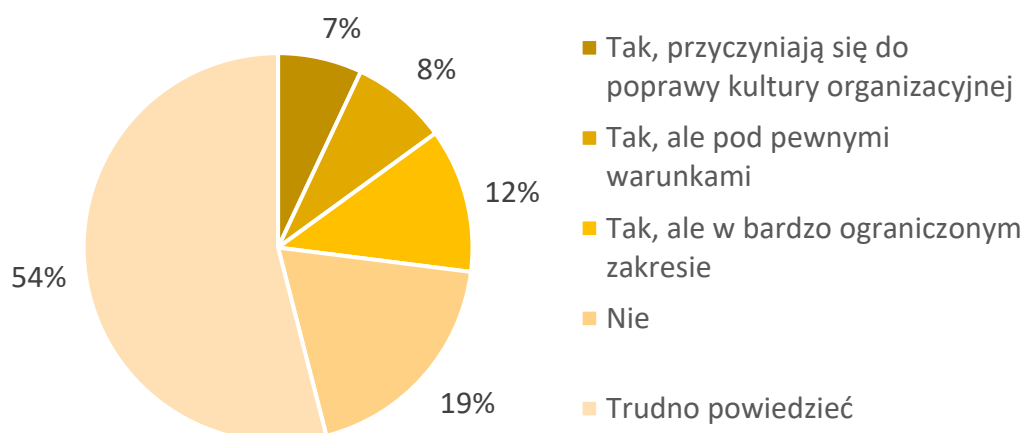
W obszarze aktywnej promocji roli Sygnalistów w organizacji zaobserwowano znaczące zaniedbanie. Tylko 2% respondentów stwierdziło, że działania promujące rolę Sygnalistów są podejmowane często, a kolejne 2% wskazało, że takie inicjatywy mają miejsce, lecz bardzo rzadko. Największą grupę, 54%, stanowią osoby, które odpowiedziały, że w ich organizacjach brak jest jakichkolwiek działań promujących pozytywny wpływ Sygnalistów.

Dodatkowo 43% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co sugeruje, że wiele osób nie ma wiedzy o inicjatywach w tym zakresie lub nie są one komunikowane w sposób dostrzegalny.

Taki wynik wskazuje na wyraźny problem w kształtowaniu kultury organizacyjnej wspierającej Sygnalistów. Brak promocji ich roli i pozytywnego wpływu na organizację może powodować, że Sygnaliści nie są postrzegani jako osoby wnoszące wartość, a potencjalni zgłaszający mogą obawiać się negatywnych konsekwencji. Niedostateczna widoczność działań promujących zgłoszenia osłabia świadomość pracowników i może ograniczać skuteczność systemu zgłaszania nieprawidłowości.

W większości organizacji działania promujące rolę Sygnalistów praktycznie nie istnieją, a duży odsetek osób nie posiada wiedzy na ten temat. Skuteczne działania edukacyjne i promocyjne, podkreślające wartość Sygnalistów dla organizacji, mogłyby znacząco zwiększyć zaufanie do systemu i zachęcić pracowników do zgłaszania nieprawidłowości.

Czy Pana/Pani zdaniem Sygnaliści są postrzegani w organizacji jako osoby, które mogą przyczynić się do poprawy kultury organizacyjnej?



Wykres 39: Postrzeganie Sygnalistów w organizacji jako osoby, które mogą przyczynić się do poprawy kultury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

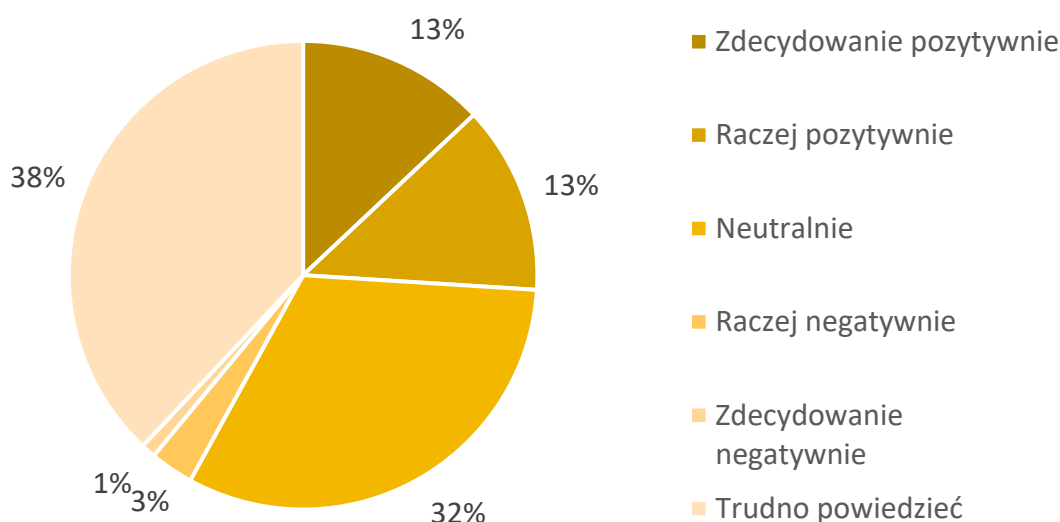
Badania dotyczące postrzegania Sygnalistów jako osób mogących wpływać na poprawę kultury organizacyjnej wskazują na dużą niepewność i brak świadomości w tym zakresie.

Tylko 7% respondentów uważa, że Sygnaliści realnie przyczyniają się do poprawy kultury organizacyjnej, a kolejne 8% wskazuje, że ich wpływ jest możliwy, ale pod pewnymi warunkami. 12% oceniło, że Sygnaliści mają ograniczony wpływ, natomiast 19% stwierdziło, że Sygnaliści nie przyczyniają się do poprawy kultury w organizacji.

Istotną grupę, aż 54% respondentów, stanowią osoby, które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”. Tak wysoki odsetek wskazuje na brak świadomości pracowników dotyczącej roli Sygnalistów w kształtowaniu kultury organizacyjnej i ich potencjalnego pozytywnego wpływu. Taki wynik sugeruje, że w wielu organizacjach nie istnieje jasna komunikacja ani edukacja w tym zakresie, co może ograniczać motywację do zgłaszania nieprawidłowości i utrudniać budowanie kultury otwartości i odpowiedzialności.

Rola Sygnalistów w poprawie kultury organizacyjnej jest słabo dostrzegana, a większość pracowników nie potrafi ocenić jej znaczenia. Istotnym wnioskiem dla organizacji jest potrzeba lepszego komunikowania wartości zgłoszeń Sygnalistów oraz edukowania pracowników o ich pozytywnym wpływie na etykę i jakość funkcjonowania firmy.

Jak ocenia Pan/Pani rolę Sygnalistów w organizacji?



Wykres 40: Ocena roli Sygnalistów w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena roli Sygnalistów w organizacjach pokazuje, że wciąż dominuje niejednoznaczne postrzeganie tej grupy pracowników. Łącznie 26% respondentów ocenia rolę Sygnalistów

pozytywnie (13% zdecydowanie pozytywnie i 13% raczej pozytywnie), co pokazuje, że część pracowników dostrzega wartość ich działań. Jedynie 4% respondentów oceniło rolę Sygnałistów negatywnie (3% raczej negatywnie i 1% zdecydowanie negatywnie), co sugeruje, że wyraźna niechęć do Sygnałistów występuje marginalnie.

Największą grupę, 32%, stanowią osoby neutralne, które nie formułują jednoznacznej opinii, a kolejne 38% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wysoki odsetek odpowiedzi neutralnych i „trudno powiedzieć” wskazuje na znaczny poziom nieświadomości lub braku doświadczenia z systemem zgłaszania nieprawidłowości oraz rolą Sygnałistów w organizacji.

Chociaż zdecydowana większość ocen jest neutralna lub nieokreślona, pozytywne postrzeganie roli Sygnałistów istnieje i przeważa nad negatywnym. Wyniki sugerują jednak, że organizacje mają istotne pole do działania w zakresie edukacji i komunikacji na temat znaczenia Sygnałistów oraz w budowaniu kultury, w której ich działania są w pełni doceniane i rozumiane.

9. Podsumowanie badań i rekomendacje

Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać szeroki obraz funkcjonowania systemów zgłaszania nieprawidłowości w organizacjach oraz sytuacji Sygnałistów w miejscu pracy. Zgromadzone dane wskazują, że w większości organizacji funkcjonują formalne procedury obsługi zgłoszeń, jednak ich efektywność, dostępność wsparcia dla Sygnałistów oraz faktyczny poziom ochrony są zróżnicowane i w wielu przypadkach nie w pełni satysfakcjonujące. Widoczne są także istotne braki w zakresie komunikacji, działań informacyjnych i budowania pozytywnego wizerunku osób zgłaszających nieprawidłowości.

Zdecydowana większość respondentów (78%) potwierdziła istnienie procedur zgłaszania nieprawidłowości, a 76% wskazało, że system jest dostępny dla wszystkich pracowników. Dane te sugerują, że formalne mechanizmy zgłaszania zostały już wdrożone w większości organizacji. Jednocześnie tylko 26% badanych uznało system za bardzo efektywny, a aż 57% nie potrafiło ocenić jego skuteczności, co może oznaczać niską świadomość funkcjonowania tych procedur lub brak praktycznych doświadczeń w korzystaniu z nich. W wielu organizacjach obsługą zgłoszeń zajmują się osoby z dodatkowymi obowiązkami (32%), co może wpływać na jakość i bezstronność procesu.

Choć 56% respondentów ocenia, że Sygnałisci są raczej lub zdecydowanie chronieni przed negatywnymi konsekwencjami swoich zgłoszeń, tylko 28% potwierdziło istnienie wsparcia doradczego ze strony organizacji, a 53% nie potrafiło jednoznacznie się wypowiedzieć w tej kwestii. Ponadto 67% badanych wskazało, że w organizacji nie ma żadnego systemu nagradzania Sygnałistów. Pozytywnym sygnałem jest fakt, że większość organizacji informuje o działaniach następnych (57%) oraz posiada procedury ochrony przed działaniami odwetowymi (49%), jednak brak precyzji w tych przepisach i ograniczona komunikacja powodują, że znaczna część pracowników nie jest świadoma dostępnych zabezpieczeń.

Tylko niewielki odsetek respondentów (3%) przyznał, że w ich organizacjach wystąpiły przypadki represji wobec Sygnałistów, co można uznać za pozytywny sygnał. Jednocześnie 44% osób nie potrafiło ocenić, czy takie sytuacje miały miejsce, co wskazuje na brak przejrzystości i komunikacji w tym zakresie. Z kolei 46% badanych organizacji w ogóle nie przeprowadza żadnych kontroli w tym obszarze.

Zgłoszenia najczęściej dokonywane są drogą pisemną (62%) i ustną (42%), rzadziej poprzez formularze online (28%). Jedynie 31% organizacji zapewnia pełną anonimowość,

a 27% nie umożliwia jej w ogóle, co może wpływać na gotowość pracowników do ujawniania nieprawidłowości. W większości przypadków zgłoszenia są rozpatrywane z należytą starannością (50% łącznie odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), a 41% respondentów potwierdziło, że proces ten mieści się w terminie trzech miesięcy. Najczęściej wskazywane trudności w obsłudze zgłoszeń to brak dowodów (11%), trudności w zachowaniu anonimowości (10%) i ograniczone zasoby (7%).

Zdecydowana większość organizacji nie planuje wprowadzania nowych kanałów zgłaszania (55%), a znaczna część nie planuje także przeprowadzania audytów efektywności systemu (40%) ani wdrażania dodatkowych środków ochrony Sygnalistów (44%). Działania informacyjne na temat systemu zgłoszeń są ograniczone – tylko 8% respondentów wskazało, że prowadzone są one w szerokim zakresie.

Postrzeganie Sygnalistów w organizacjach pozostaje ambiwalentne. Choć 23% badanych ocenia podejście kierownictwa jako bardzo pozytywne, aż 44% nie potrafiło jednoznacznie tego określić. Jedynie 4% respondentów uważa, że Sygnaliści są postrzegani jako bohaterowie, natomiast 71% nie ma zdania na ten temat. Tylko 2% organizacji aktywnie promuje rolę Sygnalistów, a 70% nie organizuje żadnych wydarzeń, by docenić ich działania. Ponad połowa badanych (54%) nie potrafi ocenić, czy Sygnaliści wpływają pozytywnie na kulturę organizacyjną.

Analiza wyników badań dotyczących funkcjonowania systemów zgłaszania nieprawidłowości oraz sytuacji Sygnalistów w organizacjach wskazuje, że choć formalne rozwiązania w tym obszarze są coraz częściej wdrażane, ich praktyczna skuteczność i społeczna akceptacja pozostają ograniczone. Działania podejmowane przez organizacje często mają charakter deklaracyjny, a wdrożony system nie zawsze stanowi rzeczywiste narzędzie wspierające uczciwość i przejrzystość w miejscu pracy. Z tego względu niezbędne jest podjęcie działań usprawniających zarówno na poziomie procedur, jak i kultury organizacyjnej.

Pierwszym obszarem wymagającym wzmocnienia jest sam system zgłaszania nieprawidłowości. Wiele organizacji posiada procedury formalne, jednak nie zawsze towarzyszy im odpowiednie wsparcie techniczne i osobowe. Wskazane jest zatem, by instytucje regularnie weryfikowały skuteczność swoich rozwiązań, na przykład poprzez audyty wewnętrzne, konsultacje z pracownikami czy analizę liczby i rodzaju zgłoszeń. Kluczowe znaczenie ma także wyodrębnienie dedykowanego zespołu lub osoby odpowiedzialnej za obsługę zgłoszeń, ponieważ powierzanie tych obowiązków pracownikom wykonującym

inne zadania może ograniczać niezależność i poufność całego procesu. Równie ważne jest zapewnienie łatwego dostępu do systemu oraz stworzenie prostych, zrozumiałych instrukcji, dzięki którym każdy pracownik będzie wiedział, jak i gdzie może zgłosić nieprawidłowość.

Drugim istotnym kierunkiem jest zwiększenie ochrony i wsparcia Sygnalistów. Wyniki badań pokazały, że jedynie część organizacji zapewnia doradztwo lub inne formy pomocy osobom zgłaszającym. Warto więc rozważyć wdrożenie rozwiązań umożliwiających Sygnalistom uzyskanie poufnej porady prawnej, psychologicznej lub etycznej. Działania takie nie tylko zwiększają poczucie bezpieczeństwa pracowników, ale również wzmacniają wiarygodność całego systemu. Ponadto, organizacje powinny wypracować sposoby pozytywnego uznania Sygnalistów poprzez wyróżnienia, symboliczne nagrody czy publiczne podziękowania, które pokazują, że zgłaszanie nieprawidłowości jest aktem odwagi i troski o dobro wspólne. Niezwykle ważne jest też, by pracownicy byli szczegółowo informowani o zasadach ochrony przed działaniami odwetowymi oraz znali przysługujące im prawa.

Kolejnym obszarem wymagającym uwagi jest minimalizowanie ryzyka działań odwetowych. Choć większość respondentów nie potwierdziła występowania takich przypadków, duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” może świadczyć o braku transparentności w tej kwestii. Dlatego warto wprowadzić mechanizmy pozwalające na wczesne wykrywanie ewentualnych form represji wobec Sygnalistów, na przykład poprzez anonimowe ankiety lub dedykowane kanały kontaktu z działem compliance. Równie ważne jest regularne przeprowadzanie audytów oceniających faktyczne działanie procedur ochronnych, a nie jedynie ich formalne istnienie. Organizacje powinny też jasno określać sankcje wobec osób dopuszczających się działań odwetowych, co wzmocni zaufanie pracowników do całego systemu.

Istotnym elementem rozwoju wdrożonego systemu jest doskonalenie kanałów zgłoszeniowych i procedur rozpatrywania zgłoszeń. Dane z badań wskazują, że wciąż stosunkowo niewiele organizacji umożliwia anonimowe zgłaszanie nieprawidłowości. Tymczasem zapewnienie takiej możliwości znacząco zwiększa gotowość pracowników do reagowania. Warto również, szczególnie w dużych organizacjach, zróżnicować kanały w zależności od rodzaju zgłaszanych spraw, tak aby każda kategoria nieprawidłowości mogła być przekazywana odpowiednim specjalistom. Dobrą praktyką jest także monitorowanie

terminowości postępowań i utrzymywanie zasady, by rozpatrywanie zgłoszeń nie przekraczało trzech miesięcy. Zbyt długi proces obniża zaufanie i motywację do zgłaszania.

Kolejnym ważnym aspektem jest komunikacja wewnętrzna i działania edukacyjne. Skuteczny system nie może funkcjonować bez odpowiedniego poziomu świadomości wśród pracowników. Dlatego organizacje powinny prowadzić regularne kampanie informacyjne, szkolenia i działania promujące uczciwość oraz transparentność. Niezbędne jest też przygotowanie kadry kierowniczej do właściwego reagowania na zgłoszenia i budowania klimatu zaufania. Ważnym elementem komunikacji jest informowanie Sygnalistów o wynikach postępowań i podjętych działaniach następnych, ponieważ przejrzystość w tym zakresie buduje wiarygodność całego systemu.

Szczególnego znaczenia nabiera także kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej otwartości i etyce. Dane z badań wskazują, że Sygnaliści wciąż nie są postrzegani jednoznacznie pozytywnie, a wielu pracowników nie ma zdania na temat ich roli w organizacji. Aby to zmienić, konieczne jest aktywne promowanie postaw etycznych przez kierownictwo, komunikowanie, że zgłaszanie nieprawidłowości to działanie konstruktywne, a nie donosicielstwo. Warto włączać tematykę etyki i sygnalizowania do polityk HR, procesów szkoleniowych oraz działań komunikacyjnych. Tylko konsekwentne budowanie kultury opartej na zaufaniu i odpowiedzialności sprawi, że system zgłaszania nieprawidłowości stanie się realnym narzędziem wspierającym uczciwe i transparentne zarządzanie organizacją.

Skuteczny system ochrony Sygnalistów wymaga jednoczesnego rozwoju formalnych procedur, zapewnienia odpowiednich zasobów i wsparcia, a przede wszystkim budowania wzajemnego zaufania. Dopiero połączenie tych elementów pozwala stworzyć środowisko, w którym każdy pracownik może bez obaw zgłaszać nieprawidłowości, mając pewność, że jego głos zostanie potraktowany z należytą powagą i szacunkiem.

Spis wykresów

Wykres 1: Próba badawcza – okres działalności organizacji na rynku.....	5
Wykres 2: Próba badawcza – liczba zatrudnionych pracowników w organizacji.....	6
Wykres 3: Próba badawcza – stanowisko pracy respondentów.	7
Wykres 4: Próba badawcza – wiek respondentów.....	8
Wykres 5: Próba badawcza – staż pracy respondentów.	9
Wykres 6: Próba badawcza – płeć respondentów.....	10
Wykres 7: Istnienie procedur zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów.	11
Wykres 8: Dostępność systemu zgłaszania nieprawidłowości dla wszystkich pracowników..	12
Wykres 9: Efektywność systemu zgłoszeń dedykowanych Sygnalistom w organizacji.....	14
Wykres 10: Organ obsługujący system zgłoszeń nieprawidłowości przez Sygnalistów w organizacji.	16
Wykres 11: Rozszerzenie systemu zgłaszania nieprawidłowości wdrożonego w organizacji o zgłoszenia dotyczące działań nieetycznych.	18
Wykres 12: Istnienie systemu nagradzania Sygnalistów w organizacji.	20
Wykres 13: Ocena odpowiedniej ochrony Sygnalistów przed negatywnymi konsekwencjami swojego zgłoszenia.....	22
Wykres 14: Oferowanie wsparcia doradczego dla Sygnalistów przez organizację.	23
Wykres 15: Otrzymywanie informacji o dalszym postępowaniu ze zgłoszeniem tzw. działaniach następnych.	25
Wykres 16: Istnienie przepisów lub procedur chroniących Sygnalistów przed działaniami odwetowymi (represjami) w organizacji.	26
Wykres 17: Informowanie Sygnalistów o dostępnych środkach ochrony przed działaniami odwetowymi (represjami).	28
Wykres 18: Obawy pracowników związane ze zgłaszaniem nieprawidłowości z powodu obawy przed działaniami odwetowymi (represjami).	30
Wykres 19: Wystąpienie w przeszłości przypadków działań odwetowych (represji) wobec Sygnalistów w organizacji.....	31
Wykres 20: Przeprowadzanie audytów lub kontroli, aby upewnić się, że Sygnaliści są odpowiednio chronieni.	33
Wykres 21: Dostępne metody/kanały zgłaszania nieprawidłowości w organizacji.	35

Wykres 22: Umożliwienie Sygnalistom dokonywania zgłoszeń anonimowych przez dostępne kanały.....	37
Wykres 23: Posiadanie różnych kanałów zgłoszeniowych w zależności od charakteru nieprawidłowości ujawnionych przez Sygnalistów w organizacji.	38
Wykres 24: Rozpatrywanie zgłoszeń Sygnalistów z najwyższą starannością.	40
Wykres 25: Oferowanie pomocy Sygnalistom przy składaniu zgłoszeń przez organizację. ...	41
Wykres 26: Trudności występujące w organizacji przy obsłudze zgłoszeń od Sygnalistów. ..	43
Wykres 27: Rozpatrywanie zgłoszeń w terminie poniżej 3 miesięcy dokonywanych przez Sygnalistów.	45
Wykres 28: Osobiste zaangażowanie kierownictwa organizacji w sprawy dotyczące Sygnalistów.	46
Wykres 29: Zapewnienie odpowiednich zasobów osobowych i technicznych do rozpatrywania zgłoszeń od Sygnalistów przez organizację.	48
Wykres 30: Występowanie sytuacji, w których zgłoszenia od Sygnalistów były ignorowane lub bagatelizowane.	49
Wykres 31: Planowanie wprowadzenia w organizacji nowych kanałów zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów.	51
Wykres 32: Planowanie przeprowadzania w organizacji audytu w zakresie efektywności systemu zgłaszania nieprawidłowości przez Sygnalistów.....	52
Wykres 33: Planowanie wprowadzania w organizacji dodatkowych środków ochrony Sygnalistów.	53
Wykres 34: Prowadzenie w organizacji działań informacyjnych na temat Sygnalistów i zgłaszania nieprawidłowości.	54
Wykres 35: Ogólne podejście Kierownictwa organizacji do Sygnalistów.....	56
Wykres 36: Postrzeganie Sygnalistów za bohaterów, którzy pomagają organizacji albo za osoby problemowe.	57
Wykres 37: Prowadzenie w organizacji spotkań lub wydarzeń, aby podziękować Sygnalistom za ich działania.	58
Wykres 38: Aktywne promowanie roli Sygnalistów i ich pozytywnego wpływu na organizację.....	59
Wykres 39: Postrzeganie Sygnalistów w organizacji jako osoby, które mogą przyczynić się do poprawy kultury organizacyjnej.	60

Wykres 40: Ocena roli Sygnałistów w organizacji.	61
---	----