



**Учебное пособие
по добропорядочности
полицейских**

DCAF Женевский центр
по управлению
в секторе безопасности

Учебное пособие по добропорядочности полиции

DCAF

Женевский центр
по управлению
в секторе безопасности

ЦУСБ

Женевский центр по управлению в секторе безопасности (ЦУСБ) — это международный фонд, миссия которого заключается в оказании помощи международному сообществу в обеспечении надлежащего управления и проведении реформы в секторе безопасности. Центр оказывает консультативную поддержку в странах пребывания и реализует программы практической помощи, разрабатывает и пропагандирует нормы и стандарты, проводит специализированные исследования по вопросам политики, исследует передовую практику и дает рекомендации с целью содействия демократическому управлению в секторе безопасности.

ППДП

Программа повышения добропорядочности полиции (ППДП) сотрудничает со странами, обратившимися за соответствующей помощью, в разработке, реализации и оценке проектов, направленных на создание и поддержание работы полицейских служб, функционирующих с высоким уровнем добропорядочности и профессионализма. ППДП работает в более широких рамках деятельности ЦУСБ по поддержке полиции в Юго-Восточной Европе с целью содействия и оказания помощи в развитии полицейских служб, честно и добропорядочно выполняющих свои обязанности.

ЦУСБ с благодарностью отмечает поддержку Швейцарского агентства по развитию и сотрудничеству (SDC) при подготовке этого Учебного пособия по добропорядочности полиции, а также поддержку Министерства иностранных дел Норвегии при подготовке издания 2019 года.

Высказанные взгляды принадлежат исключительно авторам и никоим образом не отражают точку зрения учреждений, указанных или представленных в этом учебном пособии.

© DCAF, 2019
Все права защищены.

ISBN: 978-92-9222-400-4

Оформление и макет Ясмин Хунг
Печать: Villière
Опубликовано ЦУСБ — Женевским центром по управлению в секторе безопасности
а/я 1360
1211 Женева 1
Швейцария
www.dcaf.ch

Благодарности

Пауло Коста, руководитель Программы поддержки полиции в Операционном отделе I ЦУСБ, и Изалин Торенс, ассистент проектов в Операционном отделе I ЦУСБ, инициировали проект, разработали концепцию и содержание пособия, обеспечили координацию процесса подготовки и рецензирования.

Особая благодарность Дарко Станчичу, помощнику директора и руководителю Операционного отдела I ЦУСБ, оказавшему поддержку проекту и обеспечившему стратегическое руководство.

Глубокая благодарность нашим коллегам из ЦУСБ, Невенке Томович и Артемису Папавасилеу, за их ценный вклад на разных этапах процесса разработки и рецензирования, а также Патриции Занини Граца, Ясмин Хунг и Марго Каррон за участие в подготовке издания 2019 года.

Кроме того, мы благодарим таких штатных сотрудников за их ценные замечания и предложения: Хизер Хухтанен, Теодора Фиор, Франциска Клопфер, Оливия Райдер, Ричард Штейн и Андрей Вуд.

Особая благодарность таким внешним экспертам и рецензентам этого пособия: Пьер Эпли, Филипп Гитц, Лесли Темплмен Холмс, Орели Маньин, Тим Пренцлер и Джули Рейнс.

ЦУСБ также выражает благодарность Министерству внутренних дел Македонии и Министерству внутренних дел Черногории за сотрудничество и возможность опробовать это пособие в их странах.

Содержание/последовательность Учебного пособия по добропорядочности полиции

- ▶ Введение к пособию
- ▶ Введение к модулям
- ▶ Вводный модуль: обзор курса и ожидания
- ▶ Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности
- ▶ Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность
- ▶ Модуль 3. Ценности и установки
- ▶ Модуль 4. Нормативно-правовые основы добропорядочности полиции
- ▶ Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции
- ▶ Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении
- ▶ Модуль 7. Подотчетность полиции
- ▶ Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции
- ▶ Модуль 9. Этические дилеммы полиции
- ▶ Приложение к модулям — Понимание понятия добропорядочности в ППДП
- ▶ Приложение к модулю 5. Дискреционные полномочия полиции: влияние на добропорядочность и стратегии контроля
- ▶ Пример формы оценки курса
- ▶ Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения
- ▶ Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность
- ▶ Приложение 1 к главе 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность — власть и лидерство
- ▶ Глава 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности
- ▶ Приложение 1 к главе 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности — шаблон плана добропорядочности
- ▶ Приложение 2 к главе 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности — рекомендации по сбору и анализу данных
- ▶ Словарь терминов
- ▶ Литература (по типу публикации)
- ▶ Литература (по тематике)
- ▶ Перечень ресурсов

Программа поддержки добропорядочности полиции ЦУСБ — истоки и текущая стратегия

Общая информация

В 2012 году ЦУСБ опубликовал «Практическое пособие по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции» как свой первый вклад в этой конкретной сфере. В пособии представлен обзор ключевых стратегических сфер, которые должны учитываться полицейскими организациями в их усилиях по действенному предупреждению, выявлению и устранению коррупции в своих рядах. Его основной целевой аудиторией являются руководители полиции и должностные лица, принимающие решения. Акцент в практическом пособии сделан на таких вопросах, как важность стратегической оценки и планирования, организационная культура, этическая поддержка сотрудников полиции, контроль и проведение расследований. Чтобы проблема коррупции рассматривалась в комплексе с реформой правоохранительных органов, в пособии также исследуется роль внешних субъектов в осуществлении надзора и контроля за деятельностью полиции.

Опираясь на значительный интерес, возникший в связи с изданием практического пособия, ЦУСБ разработал концепцию и основал Программу поддержки добропорядочности полиции (ППДП). В центре внимания ППДП — добропорядочность в ее более широком смысле, чем отсутствие коррупции — это, в частности, вопросы этики, уважение к правам человека, профессионализм, сдержанность при применении физической силы, уважительное отношение к гражданам/обществу, принцип недискриминации.

ППДП была создана для оказания помощи странам в их усилиях по развитию и поддержке работы полицейских служб, функционирующих с высоким уровнем добропорядочности. Ее цель заключается в предоставлении рекомендаций широкому кругу лиц — чиновникам, лицам, принимающим решения, руководителям полиции высшего/среднего звена, органам надзора и гражданскому обществу — о том, как развивать и поддерживать полицейские службы, функционирующие в соответствии с демократическими стандартами подотчетности, прозрачности и соблюдения прав человека. Стратегия и инструменты, разработанные в рамках программы ППДП, могут быть полезными для всех полицейских служб, но особенно в странах с переходной экономикой или постконфликтных странах во всем мире, после их адаптации к местным условиям.

Стратегия ППДП

Стратегия ППДП состоит из двух направлений, сочетание которых призвано помочь полицейским службам в разработке мер, соответствующих их потребностям и контексту.

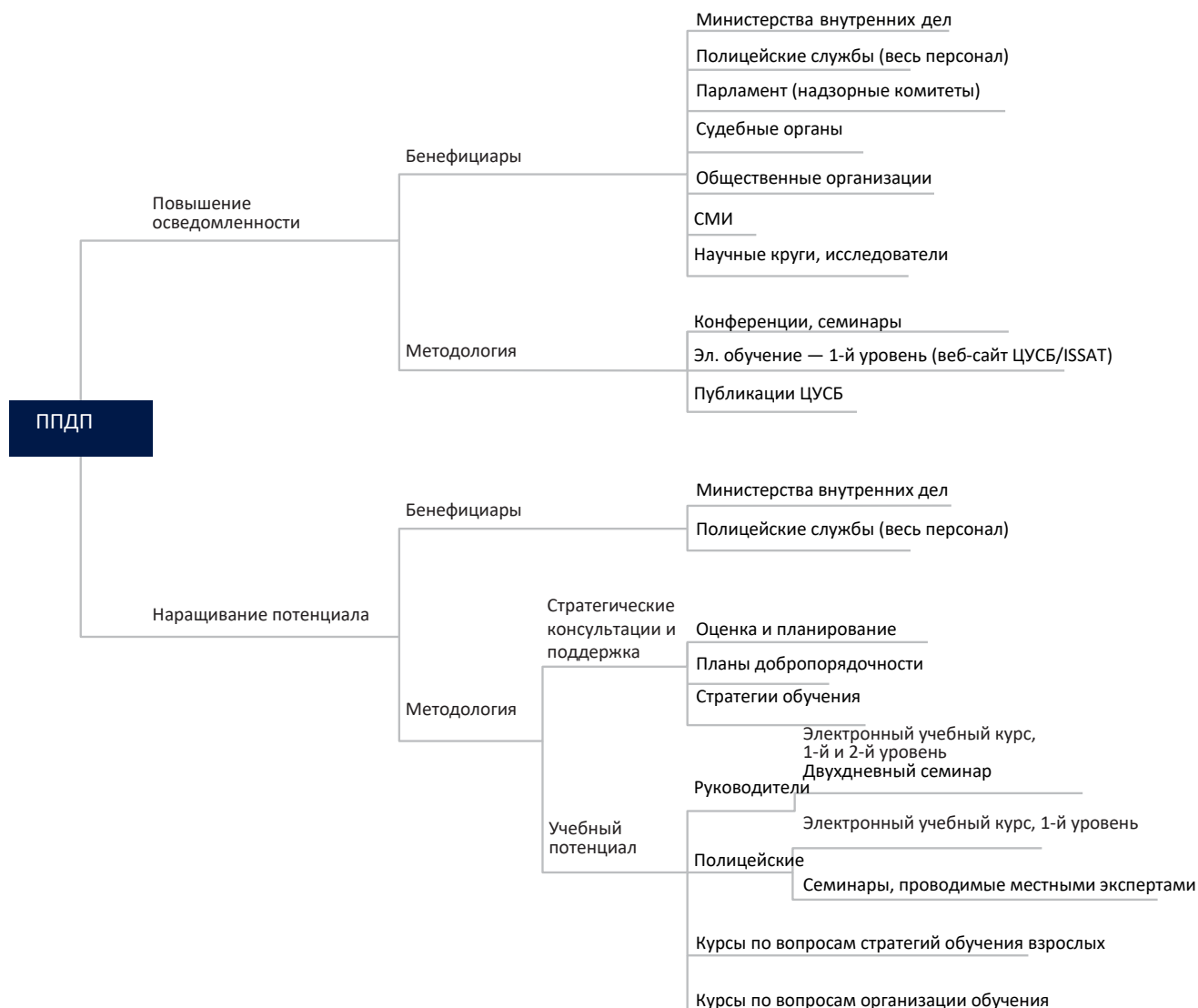
Первое направление предусматривает различные меры по повышению осведомленности, направленные на стимулирование общественных дебатов по теме добропорядочности полиции в разных странах. С этой целью ЦУСБ планирует и организует национальные круглые столы с участием различных заинтересованных сторон, таких как представители министерств внутренних дел и полиции, парламентских комитетов, прокуратуры, независимых общественных надзорных органов, организаций гражданского общества и средств массовой информации. Эти встречи позволяют заинтересованным сторонам прийти к общему пониманию масштабов и важности проблемы добропорядочности полиции. Кроме того, участники могут узнать о роли друг друга и совместно определить основные проблемы и главные приоритеты в сфере укрепления добропорядочности полиции в своих странах.

Второе направление деятельности ППДП предусматривает разработку индивидуальных инициатив по наращиванию потенциала в сфере добропорядочности полиции и реализуется в тесном сотрудничестве со странами, обращающимися за помощью. В рамках этого направления ЦУСБ предоставляет разнообразную поддержку: от проведения оценки потребностей и обеспечения стратегического руководства для местных должностных лиц при разработке планов добропорядочности — до распространения и реализации планов добропорядочности, оказания помощи в разработке планов действий, организации обучения для руководства полиции, развития потенциала для обучения по вопросам добропорядочности без отрыва от службы для сотрудников полиции всех рангов.

С целью поддержки и дополнения различных мероприятий в рамках ППДП ЦУСБ разработал два курса электронного обучения по вопросам добропорядочности полиции. 1-й уровень курса электронного обучения — это вводный курс по вопросам добропорядочности полиции, предназначенный для общей аудитории, включая полицию и другие соответствующие заинтересованные стороны; его цель заключается в предоставлении базовой информации по данной теме и облегчении понимания вопросов, связанных с добропорядочностью. 2-й уровень курса электронного обучения касается роли руководителей полиции в создании, поддержке и укреплении механизмов или систем обеспечения добропорядочности полиции.

Введение

Схема 1. Стратегия ППДП



Обучение для сотрудников полиции

Это пособие было разработано как руководство для инструкторов и фасилитаторов с целью эффективного проведения обучения по вопросам добропорядочности без отрыва от службы для сотрудников полиции. Стратегия, методология и содержание (модули, представленные в этом пособии) были отобраны с учетом опыта пилотных проектов в Македонии. Тем не менее методика, содержание и подход, предложенные в этом пособии, прошли рецензирование со стороны нескольких экспертов ЦУСБ и внешних экспертов из разных стран. Таким образом, мы надеемся, что это пособие может быть использовано в любой стране с необходимой адаптацией к местным условиям.

Что касается общей стратегии, то первый шаг всегда должен заключаться в оценке учебных потребностей и учебного потенциала. Как и во многих других организационных процессах, чрезвычайно важно четко определить существующие проблемы, после чего принимать решение о путях их устранения. Для успешного завершения этого этапа особое значение имеют такие аспекты, как методология оценки, процесс планирования и учебный цикл. Эти вопросы более подробно рассматриваются в главах 3 — «Планирование и реформа в сфере добропорядочности» и 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения».

Мы рекомендуем при использовании этим пособием организовать обучение согласно модели подготовки инструкторов — это позволит максимизировать эффект от обучения:

1. **Отбор инструкторов** — с необходимыми знаниями и опытом для проведения обучения по вопросам добропорядочности.
2. Организация **методического курса** для отобранных инструкторов.
3. Проведение и анализ **пробного курса подготовленными инструкторами**.
4. **Консолидация и адаптация учебного пособия и методологии** с целью повышения эффективности обучения сотрудников полиции по вопросам добропорядочности.

1. Отбор инструкторов

Обучение по вопросам добропорядочности является очень специфическим с точки зрения содержания и методологии. Оно требует, чтобы у инструкторов были необходимые знания и опыт, — это позволит максимизировать усвоение знаний сотрудниками полиции, посещающими занятия. При отборе инструкторов, которые будут проводить обучение сотрудников полиции по вопросам добропорядочности на основе материала этого пособия, мы рекомендуем придерживаться следующих критериев:

- **Желание:** инструктор должен изъявлять желание вести учебный курс по вопросам добропорядочности.
- **Пример для подражания:** инструктор должен показывать положительный пример своим коллегам. Он должен быть образцом добропорядочности и пользоваться авторитетом среди коллег.
- **Хорошие коммуникационные навыки:** инструктор должен иметь хорошие коммуникационные навыки, вербальные и невербальные, а также уметь выступать перед аудиторией.
- **Опыт работы:** инструктор должен иметь не менее двух лет соответствующего опыта работы в полиции. В идеале он должен быть представителем руководящего звена (среднего или высшего).
- **Наличие достаточного времени:** по необходимости, но сначала это должна быть работа с полной занятостью, по крайней мере в течение пробного курса/курсов, и пока не будет пройден один полный учебный цикл.

2. Организация методического курса по фасилитации обучения для отобранных инструкторов

Курс по фасилитации обучения должен быть адаптирован к количеству участников и их предыдущему опыту преподавательской или инструкторской деятельности. Тем не менее, рекомендуется курс продолжительностью 5 последовательных дней.

Что касается содержания курса, мы рекомендуем построить его на материалах главы 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения», а также модулей этого пособия.

3. Проведение и анализ пробного курса инструкторами, прошедшими подготовку

После успешного завершения методического курса по фасилитации обучения и прежде чем приступить к дальнейшему проведению учебы для всех сотрудников организации, рекомендуется, чтобы подготовленные фасилитаторы провели по крайней мере один пробный курс для своих коллег. Этот пробный курс даст возможность фасилитаторам и организаторам проанализировать и оценить, насколько содержание и методология, опробованные во время методического курса, подходят для проведения полномасштабного обучения. Как содержание, так и методология должны быть должным образом оценены самими фасилитаторами, а также организаторами учебы. Более подробная информация относительно оценки и анализа курса содержится в главе 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения». Рекомендуется также, чтобы пробный курс проводился сразу после курса для фасилитаторов, в идеале — на следующей неделе или с интервалом в одну неделю. Это позволит максимизировать эффект от знаний и навыков, приобретенных во время методического курса, благодаря их немедленному применению на практике. Если между двумя этапами пройдет слишком много времени, существует риск снижения эффективности обучения.

4. Консолидация и адаптация учебного пособия и методологии с целью повышения эффективности дальнейшего обучения по вопросам добропорядочности для сотрудников полиции

Официальный процесс анализа рекомендуется начать сразу после проведения пробного курса. Фасилитаторы и организаторы тренинга должны вместе обсудить результаты пробного курса и соответствующим образом пересмотреть его содержание и методологию. Этот процесс позволит обеспечить соответствие тренинга конкретным потребностям организации.

Тем не менее, следует помнить, что учебный процесс — это цикл, который никогда не заканчивается. Это означает, что существует необходимость в постоянном пересмотре, оценке и адаптации материала к новым обстоятельствам.

Все вышеперечисленные вопросы, связанные с методологией организации и проведения учебы, рассматриваются в главе 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения».

Обучение для руководителей

ППДП признает, что руководители играют ключевую роль в построении и поддержании среды добропорядочности внутри организации. Они должны постоянно стремиться к получению всесторонних знаний по данной теме; демонстрировать приверженность принципам добропорядочности; демонстрировать навыки планирования, организации, контроля и координации ресурсов; быть положительным примером для своих коллег. Функции и роль руководителей полиции подробнее рассматриваются в главе 2 — «Управление человеческими ресурсами и добропорядочность».

Хотя эта публикация была подготовлена в первую очередь как пособие для обучения рядовых сотрудников полиции, она также является актуальной для обучения руководителей (с некоторыми изменениями). Руководителям полиции, независимо от ранга, нужны возможности для формального обучения по вопросам добропорядочности. Что касается содержания учебы, то некоторые из тем, предложенных в данном пособии для обучения сотрудников полиции, также могут с пользой обсуждаться с руководителями. В то же время, необходимо добавить и другие соответствующие темы, с тем чтобы они соответствовали конкретным функциям руководителей и их насущным учебным потребностям. Для выявления этих учебных потребностей необходимо провести соответствующую оценку.

Методология обучения также должна быть адаптирована с учетом потребностей, возникающих в связи с конкретными функциями и обязанностями руководителей. В качестве основной методологии обучения руководителей, ППДП предлагает смешанное обучение — сочетание самостоятельного обучения в режиме онлайн и классного обучения (см. таблицу 1 — Модель смешанного обучения ППДП). Этот подход особенно применим к руководителям, поскольку у них, как правило, меньше времени на учебу, и они обычно предпочитают освежать свои знания в индивидуальном порядке вместо того, чтобы рисковать своим авторитетом перед коллегами.

ТАБЛИЦА 1. Модель смешанного обучения ППДП

	Электронный учебный курс ЦУСБ по вопросам добропорядочности полиции УРОВЕНЬ 1 (E-LN#1)	Электронный учебный курс ЦУСБ по вопросам добропорядочности полиции УРОВЕНЬ 2 (E-LN#2)	СЕМИНАР
Аудитория	Общая (сотрудники полиции всех рангов, должностные лица, принимающие решения, гражданское общество, органы надзора сектора безопасности, международное сообщество, ученые и т. п.)	Руководители полиции среднего и высшего звена	Руководители полиции среднего и высшего звена
Стиль	Информативный	Информативный/директивный	Дебаты и практикум
Цель	Понимание понятия добропорядочности полиции, других понятий, связанных с добропорядочностью, а также того, что влияет на добропорядочность	Понимание роли руководства полиции в обеспечении добропорядочности полиции	Обсуждение ключевых элементов модулей электронного обучения и практическое применение конкретных инструментов для оценки / планирования / управления изменениями и реформирования
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> • Определения, ключевые принципы и понятия • Почему добропорядочность имеет большое значение • Причастные заинтересованные стороны • Добропорядочность и демократическая полицейская деятельность • Индивидуальная добропорядочность — ценности, установки и поведение • Организационная добропорядочность • Внешние факторы влияния 	<ul style="list-style-type: none"> • Принципы руководства и лидерства • Роль руководителей в вопросах добропорядочности • Оценка, планирование и управления изменениями • Управление человеческими ресурсами и развитие человеческих ресурсов • Мониторинг и контроль • Процессы реформирования 	Дополнение информации, представленной во время курса EL#2, Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции

Это учебное пособие, таким образом, представляет собой инструмент, который может использоваться для различных аудиторий и целей, при условии его адаптации к конкретным потребностям. Оно может использоваться как самостоятельный инструмент или в сочетании с другими ресурсами.

Организация обучения на основе модулей, представленных в данном пособии

Стратегия обучения без отрыва от службы для сотрудников полиции может включать следующие темы (модули):

1. *Понимание понятия добропорядочности.*
2. *Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность.*
3. *Ценности и установки сотрудников полиции.*
4. *Нормативно-правовые основы добропорядочности полиции.*
5. *Ненадлежащее поведение полиции.*
6. *Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении.*
7. *Подотчетность полиции.*
8. *Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции.*
9. *Этические дилеммы полиции.*

Обзор целей, задач и описание модулей приведены в конце этой главы. Темы выбраны и разработаны на основе опыта ЦУСБ в сфере обучения по вопросам добропорядочности полиции с участием экспертов и практиков. Они охватывают не все аспекты, связанные с добропорядочностью полиции, а скорее те сферы, которые, по нашему мнению, непосредственно касаются сотрудников полиции, начиная с низового уровня и заканчивая средним звеном.

Модули разработаны таким образом, чтобы обеспечить эффективное преподавание в определенной последовательности. Таким образом, если они подходят для вашего контекста, рекомендуется выделить по два-три учебных дня подряд для каждой группы участников, чтобы охватить все 9 тем. Например:

- ▶ *День 1. Модули 1-3*
- ▶ *День 2. Модули 4-6*
- ▶ *День 3. Модули 7-9*

В зависимости от вашей ситуации, может оказаться нереальным, чтобы сотрудников полиции отпускали на учебу по вопросам добропорядочности на срок, превышающий один день за один раз. В таком случае можно рассмотреть возможность проведения однодневного тренинга для всех сотрудников полиции в стране, регионе или секторе с использованием вводных модулей, а затем на этой основе — еще один однодневный семинар по более конкретной тематике.

Тем не менее, данное пособие также задумано как практический инструментальный, из которого можно выбрать только несколько модулей, или же можно реорганизовать модули согласно вашим потребностям. Это означает, что можно организовать, например, однодневный тренинг на основе 1-3 модулей.

Представление курса

В этом пособии, перед планом первого модуля приведен предлагаемый материал для ознакомления участников с курсом/тренингом/семинаром. Прежде чем начинать модуль «0», важно подчеркнуть следующие моменты:

- ▶ Объясните контекст этого тренинга, а также для чего проводится обучение по вопросам добропорядочности.
- ▶ Объясните повестку дня, последовательность модулей и связь между различными модулями, которые будут рассматриваться.
- ▶ Если тренинг рассчитан более чем на один день, попросите участников резюмировать обсуждения и выводы за предыдущий день. Дополните, в случае необходимости.

Структура модулей

Все модули содержат такие общие элементы:

Обзор модуля


На первой странице модуля представлена информация, которая помогает подготовиться к изложению темы. Это: цель, задачи, продолжительность, необходимые материалы, краткое описание, обзор плана модуля.

План модуля

План модуля и предлагаемые упражнения могут выполняться в строгой последовательности, или же использоваться как практический инструментальный. Различные виды деятельности можно адаптировать, пропускать или дополнять. Рекомендуется добавлять примеры из своей страны и адаптировать материал таким образом, чтобы он соответствовал вашему конкретному контексту. Использование мультимедийных материалов на языке страны также может быть полезным дополнением к предлагаемым упражнениям.

Введение к модулям

Для того чтобы временные факторы не сказывались на политической воле и организационной способности отпускать сотрудников полиции для участия в учебе по вопросам добропорядочности, модули и упражнения в рамках модулей были сделаны как можно более краткими. Указанное время соответствует минимальному времени, в течение которого можно выполнить предлагаемые виды деятельности. Однако, было бы очень полезно иметь в распоряжении больше времени для каждой темы, чтобы проводить более длительные дискуссии между участниками, когда в этом есть необходимость.

В процессе представления модулей достижение целей должно иметь приоритет над строгим соблюдением времени. Значок , расположенный на левом поле, указывает на элемент модуля, в отношении которого должна быть достигнута поставленная цель. Распределение времени между видами деятельности можно корректировать в зависимости от того, насколько участники заинтересованы в конструктивном обсуждении соответствующих вопросов.

Обязательно знакомьте участников с каждым модулем и видом деятельности, а в конце резюмируйте ключевые идеи.

Распечатки

Распечатки предназначены для раздачи участникам при выполнении упражнений. Вы можете просто сделать фотокопии из пособия перед началом занятия.

Памятки для фасилитаторов

В памятках для фасилитаторов содержатся вспомогательные материалы, которые не раздаются участникам. Они могут помочь вам в организации определенных видов деятельности и направлении хода дискуссий.

Справочные материалы

Справочные материалы содержат выдержки из публикаций, которые мы рекомендуем вам прочесть, прежде чем начинать подготовку к проведению семинара. Это поможет вам спокойно отвечать на вопросы участников и организовывать деятельность и дискуссии.

Дополнительная литература

В перечне дополнительной литературы приведены избранные публикации, которые вам было бы полезно прочесть, если вы не чувствуете себя достаточно уверенно в вопросах, которые будут обсуждаться во время модуля, или просто хотите узнать больше по соответствующей теме.

Памятки для участников

Это резюме ключевых элементов каждого модуля, которые участники должны запомнить. Мы предлагаем вам подготовить экземпляры таких памяток по каждому проведенному модулю и раздать весь комплект участникам по окончании семинаров / учебного курса, чтобы они могли забрать их с собой. Вы также можете добавить к этим памяткам копии выдержек из соответствующих законов и нормативно-правовых актов.

Участники

Аудитория должна состоять из сотрудников полиции, начиная с низшего ранга и заканчивая руководством среднего звена. Опыт показывает, что модули лучше всего проводить в небольших группах, максимум по 15 участников. Группы должны быть смешанными в гендерном отношении и могут быть смешанными в плане специализации и ранга.

Фасилитаторы

Мы рекомендуем, чтобы подготовкой и проведением модулей занималась группа в составе двух или трех фасилитаторов. Так, один из них может вести мероприятие, полностью сосредоточившись на участниках, тогда как другой может оказывать ему поддержку, собирая идеи во время «мозгового штурма», раздавая материалы и т. п. Кроме того, чередование ораторов и стилей преподавания положительно влияет на динамику курса и внимание участников. Насколько это возможно, команды фасилитаторов должны быть сбалансированными в гендерном отношении.

Подготовка к курсу

Приходите на семинар полностью подготовленными, с необходимыми материалами, распечатками, памятками для участников и т. п. Мы рекомендуем вам подготовить программу учебного курса и раздать ее экземпляры участникам в начале семинара.

Чтобы удерживать внимание участников, мы рекомендуем проводить занятия в формате краткого учебного дня с регулярными перерывами. Перерывы также позволяют участникам продолжать неформальное обсуждение темы курса и обмениваться личным опытом. Рассмотрите возможность обеспечения буфетного обслуживания во время перерывов — это позволит дольше держать участников в тонусе.

Создание благоприятной учебной среды

Ваша обязанность как фасилитатора — обеспечить, чтобы как физическая, так и психологическая среда были благоприятными для учебы. В плане «физической среды», мы рекомендуем расположить столы в виде буквы «П» — это будет способствовать взаимодействию и обмену мнениями среди участников и сделает фасилитатора частью группы. Также следует позаботиться о том, чтобы психологическая среда была безопасной для участников, и они могли свободно высказываться о том, что их беспокоит, а также делиться своим опытом.

Оценка курса

В конце семинара / учебного курса нужно раздать, а потом собрать, форму оценки курса участниками. Такой опрос позволит вам узнать, как участники восприняли курс, и поможет вам улучшить определенные элементы на будущее. Если система в вашей стране позволяет вынести результаты опроса на уровень принятия решений и учесть их при стратегическом планировании, у вас будет уникальная возможность собрать замечания и предложения от сотрудников полиции для улучшения системы добропорядочности в организации.

Все вышеуказанные аспекты подробнее рассматриваются в главе 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения».

	Название	Время	Цель	Задачи После завершения этого модуля участники смогут:	Описание
1	Понимание понятия добропорядочности	50'	Сформировать у участников общее представление о добропорядочности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсуждать определение понятия добропорядочности. 2. Определить связь между добропорядочностью и связанными понятиями. 3. Назвать компоненты организационной добропорядочности. 	Этот вводный модуль призван разъяснить общее понятие добропорядочности не только в том, что касается полиции, но и в отношении любых людей и организаций. Участники поразмышляют над различными определениями этого понятия, чтобы выделить его основные компоненты. Затем они определяют понятия, которые часто связывают и сравнивают с добропорядочностью. Наконец, они поразмышляют над компонентами организационной добропорядочности
2	Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность	60'	Дать участникам возможность выяснить для себя, почему добропорядочность имеет особенно важное значение для демократической полицейской деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объяснить место и функции полиции в демократической системе. 2. Рассматривать добропорядочность как один из принципов демократической полицейской деятельности. 3. Объяснить преимущества добропорядочности полиции для общества. 	В этом модуле рассматривается, почему добропорядочность имеет важное значение для полиции в демократическом обществе/контексте. Работа построена на основе обсуждений и упражнений, посвященных таким вопросам, как: место и функции полиции в демократической системе, основные принципы демократической полицейской деятельности, каким образом добропорядочность полиции несет пользу для общества
3	Ценности и установки сотрудников полиции	80'	Стимулировать обсуждение ценностей и установок, связанных с добропорядочностью, которыми должен обладать сотрудник полиции на профессиональном уровне	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назвать и объяснить ключевые профессиональные ценности, которыми должен обладать сотрудник полиции. 2. Понимать, что установки влияют на этическое поведение. 3. Описать компоненты установок, которые должен демонстрировать сотрудник полиции при исполнении своих обязанностей. 4. Назвать ключевые причины, по которым добропорядочность полиции имеет важное значение для сотрудника полиции и полицейской организации. 	Как было определено в модуле 1, добропорядочность — это поведение, соответствующее ценностям. Основное внимание в этом модуле сосредоточено на определении и осмыслении ключевых ценностей, лежащих в основе добропорядочности полиции. В этом модуле также предлагаются упражнения, посвященные тому, как установки влияют на добропорядочность, а также какую пользу добропорядочность несет для сотрудника полиции и организации
4	Нормативно-правовые основы добропорядочности полиции	55'	Помочь участникам определить и проанализировать международные, национальные и внутренние нормативно-правовые акты, правила и положения, связанные с добропорядочностью полиции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назвать международные, национальные и внутренние нормативно-правовые акты, правила и положения, связанные с добропорядочностью полиции. 2. Определить соответствующие элементы названных документов и их практические аспекты. 	Этот модуль призван разъяснить правовые основы добропорядочности и организован вокруг анализа и представления законов, связанных с добропорядочностью, небольшими группами участников. Этот модуль требует хорошей подготовки со стороны фасилитаторов, которые должны подобрать соответствующие законы и положения
5	Ненадлежащее поведение полиции	65'	Дать участникам возможность поразмышлять на тему ненадлежащего поведения полиции на конкретных примерах добропорядочного/недобропорядочного поведения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привести пример различных типов ненадлежащего поведения полиции. 2. Классифицировать ненадлежащее поведение полиции. 3. Размышлять о последствиях ненадлежащего поведения. 	Основное внимание в этом модуле уделяется ненадлежащему поведению полиции или поведению, вызванному нехваткой добропорядочности. Участники поразмышляют над проблемами, связанными с индивидуальной добропорядочностью, а затем обсудят типы и последствия ненадлежащего поведения на основе ряда практических примеров

	Название	Время	Цель	Задачи После завершения этого модуля участники смогут:	Описание
6	Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении	60'	Повысить осведомленность о важности и проблемах реагирования на ненадлежащее поведение со стороны коллег	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсуждать необходимость товарищеского контроля. 2. Анализировать существующие механизмы сообщения о ненадлежащем поведении и механизмы защиты. 3. Обсуждать отрицательные и положительные последствия реагирования на ненадлежащее поведение со стороны коллег. 	Опираясь на реальные ситуации, участники поразмышляют над имеющимися в их распоряжении каналами и средствами для реагирования в случаях, когда они стали свидетелями ненадлежащего поведения со стороны своих коллег, а также над последствиями таких действий и их значением для добропорядочности
7	Подотчетность полиции	60'	Дать участникам возможность обсудить функционирование механизмов обеспечения подотчетности полиции и их важность для добропорядочности полиции с акцентом на системе внутренней безопасности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назвать имеющиеся в стране механизмы обеспечения подотчетности полиции. 2. Описать задачи и функции системы внутренней безопасности. 3. Обсуждать функционирование системы внутренней безопасности. 4. Объяснить, почему подотчетность и внутренняя безопасность имеют важное значение для обеспечения добропорядочности полиции. 	В этом модуле обсуждаются механизмы, направленные на обеспечение деятельности полиции в соответствии с ее мандатом. Сотрудники полиции, как и любая другая профессиональная группа, часто отрицательно относятся к контролю. Цель этого модуля — разъяснить, неконфликтным образом, роль и функционирование этих механизмов, а также подчеркнуть, что они способствуют поддержанию как индивидуальной добропорядочности сотрудников полиции, так и добропорядочности организации. Этот модуль требует от фасилитаторов подготовки относительно механизмов подотчетности и систем внутренней безопасности, имеющихся в стране
8	Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции	95'	Дать участникам возможность осознать роль сотрудников полиции в укреплении принципов гендерного равенства и недискриминации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дать определение гендерному равенству и принципу недискриминации. 2. Определить актуальность гендерного равенства и принципа недискриминации для добропорядочности полиции. 3. Описать свои индивидуальные обязанности как сотрудников полиции в укреплении гендерного равенства и принципа недискриминации. 	Гендерное равенство и принцип недискриминации — одни из ключевых ценностей, связанных с добропорядочностью, которых должны придерживаться сотрудники полиции. В этом модуле более подробно рассматривается вопрос о том, почему эти принципы имеют особо важное значение, и сотрудники полиции смогут поразмышлять над тем, что они могут сделать для соблюдения этих ценностей в своей работе и на своем рабочем месте
9	Этические дилеммы полиции	60'	Потренироваться решать этические дилеммы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понимать, что такое этическая дилемма. 2. Решать этические дилеммы с использованием ролевой игры. 3. Анализировать этические дилеммы с помощью двух моделей решения дилемм. 	В этом модуле сначала определяется, что представляет собой этическую дилемму. После этого собираются примеры этических дилемм, с которыми сталкивались участники. Наконец, с помощью ролевой игры участники обсудят последствия имеющихся у них вариантов выбора и пути принятия оптимальных решений

Модуль 0

Обзор курса и ожидания

Вводный модуль

Обзор курса и ожидания



Цели модуля:

- Представиться участникам.
- Ознакомить участников с курсом.
- Дать участникам возможность представить себя.
- Составить перечень ожиданий участников от курса.



Задачи:

(Отсутствуют задачи для данного модуля)



Время: 20/5 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, лента.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Представление фасилитаторов	3'	Презентация	
2	Обзор курса	7'	Презентация	
3	Представление участников и ожидания	10'	Беседа	
4	Организационные вопросы и правила	(5')	Беседа	

Заметки

3'



1. Представление фасилитаторов

- ▶ Представьтесь участникам.

7'



2. Обзор курса

- ▶ Кратко объясните смысл этого учебного курса. Вы можете объяснить главную причину его проведения (то есть, входит ли он в стратегию профессиональной подготовки, кто решил его организовать, является ли он элементом системы продвижения по службе и т. п.).
- ▶ Объясните участникам, почему учебный курс по вопросам добропорядочности имеет важное значение.
- ▶ Воспользуйтесь приведенными ниже элементами:

”

Как мы увидим в ходе обучения, добропорядочность — это та черта, которая заставляет сотрудников полиции и полицейские организации лучше выполнять свою работу на благо общества.

Большинство сотрудников полиции — это люди с высокими моральными идеалами и мотивацией. Они поступили на службу в полицию, чтобы сделать собственный вклад в улучшение жизни и безопасности общества, чтобы помогать людям. Большинство из них очень преданы своей работе и часто рискуют жизнью на благо общества, например, арестовывая преступников.

Следовательно, участие в этом учебном курсе не означает, что у вас нет добропорядочности или что у вас есть какие-либо проблемы с профессиональным поведением.

Мы также не хотим навязать вам какое-либо поведение или изменить вас, потому что изменить себя можете только вы сами.

Цель этого курса — помочь вам задуматься над своими ценностями, своими действиями и тем, как полицейская организация поддерживает вас, чтобы вы могли лучше проявить себя в работе. Цель этого курса также заключается в том, чтобы помочь вам выяснить, каков ваш профессиональный идеал, каких установок и поведения вы хотели бы избежать любой ценой, и что может помочь или помешать вам приблизиться к вашему идеалу.

Этот учебный курс также дает вам возможность поделиться своим профессиональным опытом с другими коллегами — инструкторами или участниками. Мы надеемся, что благодаря этому профессиональному общению вы откроете для себя инструменты, которые помогут вам добропорядочно выполнять свои обязанности, даже если это трудно. Наконец, этот курс также может усилить вашу мотивацию выполнять свою работу наилучшим образом, с высоким уровнем добропорядочности.

”

- ▶ Ознакомьте участников с программой на день (дни).

10'

3. Представление участников и ожидания



- ▶ На этом этапе попросите участников представиться, а также назвать по крайней мере одно ожидание от курса.
- ▶ Ответы можно записывать в лекционном блокноте или на доске.
- ▶ (Если в аудитории есть такая возможность, повесьте листы с ответами на стену. Вы вернетесь к ним в конце курса).

Заметки

5'

4. Организационные вопросы и правила



- ▶ На этом этапе важно обсудить с участниками организационные вопросы, а также некоторые общие правила, которых следует придерживаться во время учебы.
- ▶ Вы можете сказать участникам:

”

- Все занятия этого учебного курса построены вокруг «теорий обучения взрослых», которые предусматривают постоянные обсуждения и работу в группах. Таким образом, чтобы обучение было успешным, вы должны принимать активное участие на всех этапах обучения.
- Я здесь не для того, чтобы поучать вас. Фактически, добропорядочности невозможно научить — ее можно лишь обсуждать.
- Моя роль заключается в посредничестве во время обсуждений, направленных на достижение целей учебного курса.

”

- ▶ Вы можете воспользоваться одной из следующих цитат, чтобы проиллюстрировать свою точку зрения. Произнося цитату, вы можете записать ее на доске или продемонстрировать на слайде PowerPoint:

«Я никогда не учу своих учеников; я лишь пытаюсь создать условия, в которых они смогут учиться сами».

Альберт Эйнштейн

«Вы не можете научить человека чему-либо; вы можете только помочь ему найти это в себе».

Галилео Галилей

«Я не могу никого ничему научить; я могу только заставить людей думать».

Сократ



”

Добропорядочности невозможно научить и о ней мало прочитать лекцию — вот почему мы надеемся, что вы будете активными, будете делиться своим опытом, сомнениями и конструктивными мыслями.

”

Общие правила, которые следует соблюдать во время учебы

”

Вы должны знать, что эта аудитория является безопасным местом, в котором вы можете говорить свободно. Пожалуйста, благоразумно относитесь к тому, что обсуждается во время учебного курса.

”

- ▶ Объясните участникам, что следует уважать все идеи и мысли, которые не выходят за рамки этических норм и базовых кодексов поведения.
- ▶ Рассмотрите некоторые общие правила, которых следует придерживаться во время учебного курса, например:
 - Правила относительно того, как задавать вопросы и давать ответы
 - Уважительное отношение к коллегам
 - Пользование мобильными телефонами во время занятий
 - Соблюдение расписания
 - Любые другие вопросы, касающиеся поддержания благоприятной учебной среды

Добропорядочность

Integritet

ИНТЕГРИТЕТ

清廉

قماقتسا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Модуль 1

Понимание понятия добропорядочности

Модуль 1

Понимание понятия добропорядочности



Цель модуля:

Сформировать у участников общее представление о добропорядочности.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Обсуждать определение понятия добропорядочности.
2. Определить связь между добропорядочностью и связанными понятиями.
3. Назвать компоненты организационной добропорядочности.



Время: 50 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Определение личной добропорядочности	15'	Работа в группах	Распечатка 1
3	Связанные понятия	15'	Дискуссия	Распечатка 2
4	Добропорядочность организации	10'	Мозговой штурм	
5	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

Этот вводный модуль призван разъяснить общее понятие добропорядочности не только в том, что касается полиции, но и в отношении любых людей и организаций. Участники поразмышляют над различными определениями этого понятия, чтобы выделить его основные компоненты. Затем они определяют понятия, которые часто связывают и сравнивают с добропорядочностью. Наконец, они поразмышляют над компонентами организационной добропорядочности.

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля



► Объясните участникам:

”

Назначение этого модуля — выяснить, что означает добропорядочность для человека и для организации.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля



► Скажите участникам:

”

Добропорядочность — это широкое понятие, для которого отсутствует единое простое и универсальное определение. Его значение, таким образом, не всегда понятно каждому. В начале этого учебного курса важно позаботиться о том, чтобы у всех нас было общее представление о нем. В следующих модулях мы будем рассматривать добропорядочность в контексте деятельности полиции, однако на этом этапе поговорим о том, что добропорядочность является важной добродетелью не только для полиции, но и для всех людей и организаций.

”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля



► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля



► Объясните последовательность модуля.

Заметки

15'

2. Определение личной добропорядочности



- ▶ Разделите участников на небольшие группы по 2–5 человек за одним столом.
- ▶ Раздайте каждой группе по одному листу бумаги с перечнем из 8 определений добропорядочности, предлагаемых словарями, учеными и философами (**Распечатка 1**).
- ▶ Дайте участникам 5 минут, чтобы обсудить определения в своих группах, выбрать одно определение, которое им нравится больше всего, и подумать над тем, почему они сделали такой выбор.
- ▶ Попросите каждую группу сообщить общей группе, какое определение они выбрали и почему.
- ▶ Запишите выбранные определения в лекционном блокноте.
- ▶ Объясните, что ни одно из этих определений не является неверным. Скажите, что все они определяют добропорядочность немного разными словами и подчеркивают немного разные аспекты.
- ▶ Организуйте обсуждение на основе таких вопросов:



- Что общего во всех этих определениях?
- Как бы вы обобщили их, чтобы сформулировать свое собственное простое определение добропорядочности?
- Во всех этих определениях упоминаются два элемента; какие это элементы?
- Какая связь между этими двумя элементами?
- Является ли добропорядочность чем-то, что один человек может навязать другому?



- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

Все определения добропорядочности включают два элемента. Первый — это то, что является правильным: этические ценности, моральные принципы, мудрость. Второй — это то, что вы делаете: ваши действия и поведение. Добропорядочность — это внутренняя личная сила и мужество всегда объединять эти два элемента, даже в сложных ситуациях, даже когда вы не получаете от этого никакой пользы, даже если вы рискуете оказаться в невыгодном положении, даже когда другие хотят или ожидают, что вы будете вести себя иначе: **ведите себя** согласно моральным ценностям, **делайте** то, что правильно.

ЦЕННОСТИ = ДЕЙСТВИЯ



- ▶ Вы можете привести определение добропорядочности, которое мы используем в ЦУСБ:

«Добропорядочность — это принцип, заключающийся в том, чтобы постоянно вести себя согласно этическим ценностям».



Примечания:

- Мы рекомендуем включить в **Распечатку 1** определения, которые нравятся вам, и заменить словарные определения добропорядочности на те, которые представлены в словарях на вашем местном языке.
- Вместо листа с перечнем определений вы можете записать каждое определение на небольших бумажках.

15'



3. Связанные понятия

- ▶ Ознакомьте участников с упражнением, начав, например, с такого объяснения:

” В дискуссиях о добропорядочности часто упоминаются такие понятия, как этика или борьба с коррупцией. В этом упражнении мы выясним, какая существует связь и различия между этими понятиями и добропорядочностью. ”

- ▶ Раздайте **Распечатку 2** с определениями этики, прав человека, честности и коррупции.
- ▶ Скажите участникам, что это — словарные определения некоторых понятий, которые часто связывают с добропорядочностью.
- ▶ Дайте участникам 3 минуты, чтобы прочесть их про себя.
- ▶ Организуйте групповое обсуждение с помощью нижеуказанных вопросов.
- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:



- Как вы думаете, *этика* связана с *добропорядочностью*?

Добропорядочность — это сложное понятие, поскольку человек может быть убежден в том, что делает все правильно, согласно своим ценностям, тогда как другие люди могут считать эти ценности неправильными.

Этика — это набор ценностей и норм, которые считаются правильными в обществе или профессии (например, полицейская этика). Добропорядочный человек обладает ценностями, соответствующими этическим принципам, и ведет себя этично.



- Как вы думаете, *права человека* связаны с *добропорядочностью*?

Права человека связаны с добропорядочностью в двух отношениях. Во-первых, права человека, такие как право на жизнь, справедливое отношение, равенство, — это ценности, которые считаются универсальными и должны быть определяющими для всех людей. Во-вторых, права человека — часть международного и национального права, и соблюдение закона является одной из черт поведения добропорядочных людей.



- Как вы думаете, *честность* связана с *добропорядочностью*?

Честность — это одна из ценностей и одна из поведенческих черт добропорядочности. Добропорядочный человек ценит честность и ведет себя честно.



- Как вы думаете, *коррупция* связана с *добропорядочностью*?

Коррупция — это определенный тип нарушения моральных норм и ценностей, наряду с другими типами преступлений, неправомερных действий или неэтичного поведения. Это одно из проявлений недостаточной добропорядочности.

Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности



Примечания:

- Если участникам приходят на ум другие важные понятия, связанные с добропорядочностью, обсудите их также.
- Рекомендуется заменить определение связанных понятий в **Распечатке 2** определениями, указанными в словарях на вашем местном языке.



4. Добропорядочность организации



- ▶ Представьте тему, проведя краткое групповое обсуждение на основе таких вопросов:



- Мы обсудили, что означает добропорядочность для человека. Как вы думаете, организация также может быть добропорядочной?
- Как вы думаете, что такое организационная добропорядочность? Мыслите с точки зрения *всех* организаций, как государственных, так и частных, а не только полиции.



- ▶ Проведите «мозговой штурм», выбрав метод по своему усмотрению, вокруг такого вопроса:



- Что может сделать организация, чтобы укрепить свою добропорядочность?



- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

- Видение
- Миссия
- Заявленные ценности
- Этический кодекс
- Кодекс поведения
- Стратегия обеспечения добропорядочности
- Политика
- Подготовка кадров
- Контроль и дисциплина
- Лидерство и пример
- Наставничество
- Внутренняя и внешняя подотчетность (контроль и надзор)
- Внутренняя и внешняя коммуникация и прозрачность



Примечание. Участники могут поставить под сомнение добропорядочность частных организаций. Конечно, добропорядочность имеет особое значение и важность для государственных организаций. Частные организации часто не имеют юридических обязательств и мандата работать добропорядочно. Однако, как и физические лица, все организации должны стремиться к улучшению своей добропорядочности.



Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности



- ▶ Завершите тему с использованием следующих элементов:

Личная добропорядочность — это моральная сила вести себя соответственно этическим ценностям.

Организационная добропорядочность существует тогда, когда организация действует в соответствии с перечнем четко определенных этических ценностей. Ценности можно определить, например, в видении, миссии и этическом кодексе организации. Эти ценности воплощены во внутренних процессах организации, действиях ее сотрудников, а также во взаимодействии организации со средой, в которой она работает. Организация обеспечивает уважение к этим ценностям и их видимость с помощью соответствующей коммуникации, руководства, стратегий, политики, правил и контроля, подотчетности и прозрачности.



5. Подведение итогов



- ▶ Резюмируйте главные выводы из обсуждений.
- ▶ Повторите ключевые тезисы.

Заметки

Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности

Распечатка 1. Определение добропорядочности

Инструкции: мысленно прочтите все определения. Придите к согласию относительно одного наиболее точного определения, проведя обсуждение в группе и аргументируя, чем это определение лучше других. После завершения будьте готовы поделиться своими результатами с остальными коллегами.

1. «Добропорядочность — это делать правильные вещи. Даже когда никто не смотрит» (Л. С. Льюис).
2. «Мудрость — это знать, какой путь выбрать. Добропорядочность — это двигаться по этому пути» (М. Х. МакКи).
3. «Это выбирать мысли и действия, исходя из своих целей, а не личной выгоды» (неизвестный автор).
4. «Это моральная сила действовать согласно своим знаниям о том, что правильно, а что — нет» (христианская традиция).
5. «Делать то, что правильно, даже если это трудно» (неизвестный автор).
6. «Добропорядочность — это понятие о последовательности действий, ценностях, методах, критериях, принципах, ожиданиях и результатах. Ее можно считать противоположностью лицемерию» (Википедия).
7. «Качество быть честным и иметь сильные моральные принципы» (Оксфордский словарь).
8. «Твердое соблюдение строгого морального или этического кодекса» (Словарь английского языка «The American Heritage Dictionary»).

Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности

Распечатка 2. Связанные понятия

Инструкции: прочитайте определения некоторых понятий, связанных с добропорядочностью.

Этика

- Система общепринятых убеждений, связанных с контролем поведения, особенно такая система, которая основывается на морали.
(Кембриджский онлайн-словарь)
- Социальный, религиозный или гражданский кодекс поведения, которое считается правильным, особенно в отношении определенной группы, профессии или лица.
(Словарь английского языка «Collins»)

Права человека

- Основные права и свободы, на которые имеют право люди; часто включают право на жизнь и свободу, свободу мысли и самовыражения, равенство перед законом.
(Словарь «The American Heritage»)

Честность

- Качество не быть склонным ко лжи, обману, краже и т. п.; благонадежность.
- Верность или справедливость.
(Словарь английского языка «Collins»)

Коррупция

- Злоупотребление государственной должностью ради собственной выгоды, как материальной, так и нематериальной.
(Определение ППДП)

Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Организационная добропорядочность

Независимая комиссия против коррупции. «Первые четыре шага: построение организационной добропорядочности» (Independent Commission Against Corruption. “The First Four Steps: Building Organisational Integrity.” Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001)

«Организационная добропорядочность — это нечто большее, чем просто предотвращение коррупции или наличие письменного кодекса поведения. Это когда операционные системы организации, стратегии борьбы с коррупцией и этические стандарты полностью интегрированы между собой для достижения целей организации. Каждый человек имеет личные этические ценности, и подавляющее большинство государственных служащих демонстрируют положительное этическое поведение. Однако личная добропорядочность здесь имеет не первостепенное значение. Когда речь идет об организационной добропорядочности, основное внимание уделяется формированию базового набора ценностей для организации в целом и их интеграции с испытанными и реальными стратегиями предупреждения коррупции и, фактически, со всей работой организации».

Дополнительная литература:

- ICAEW. “Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative.” ICAEW, 2007: 2–3. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>
- Independent Commission Against Corruption. “The First Four Steps: Building Organisational Integrity.” Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. “Chapter 1: The Idea of Police Integrity.” In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Модуль 1. Понимание понятия добропорядочности

Памятка для участника

Добропорядочность:

Добропорядочность — это принцип, заключающийся в том, чтобы постоянно вести себя согласно этическим ценностям. Личная добропорядочность — это моральная сила вести себя согласно этическим ценностям.

Организационная добропорядочность существует тогда, когда организация действует в соответствии с перечнем четко определенных этических ценностей. Ценности можно определить, например, в видении, миссии и этическом кодексе организации. Эти ценности воплощены во внутренних процессах организации, действиях ее сотрудников, а также во взаимодействии организации со средой, в которой она работает. Организация обеспечивает уважение к этим ценностям и их видимость с помощью соответствующей коммуникации, руководства, стратегий, политики, правил и контроля, подотчетности и прозрачности.

Связанные понятия:

Этика — это набор ценностей и норм, которые признаны в обществе или профессии как правильные (например, полицейская этика). Добропорядочный человек обладает ценностями, соответствующими этическим принципам, и ведет себя этично.

Права человека — это основные права и свободы, на которые имеют право люди: право на жизнь и свободу, свободу мысли и самовыражения, равенство перед законом. Они связаны с добропорядочностью в двух отношениях. Во-первых, права человека — это ценности, которые считаются универсальными и должны быть определяющими для всех людей. Во-вторых, права человека — элемент международного и национального права, и соблюдение закона является одной из черт поведения добропорядочных людей.

Честность — это качество быть справедливым и правдивым. Это одна из ценностей и одна из поведенческих черт добропорядочности. Добропорядочный человек ценит честность и ведет себя честно.

Коррупция — это злоупотребление государственной должностью ради собственной выгоды, как материальной, так и нематериальной. Это определенный тип нарушения моральных норм и ценностей, наряду с другими типами преступлений, неправомерных действий или неэтичного поведения. Это одно из проявлений недостаточной добропорядочности.



Модуль 2

Демократическая полицейская
деятельность и добропорядочность

Модуль 2

Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность



Цель модуля:

Дать участникам возможность выяснить для себя, почему добропорядочность имеет особенно важное значение для демократической полицейской деятельности.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Объяснить место и функции полиции в демократической системе.
2. Рассматривать добропорядочность как один из принципов демократической полицейской деятельности.
3. Объяснить преимущества добропорядочности полиции для общества.



Время: 60 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, ручки.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Место и функции полиции в демократической системе	15'	Обсуждение	
3	Ключевые принципы демократической полицейской деятельности	15'	Работа в группах	Распечатка 1 Памятка для фасилитаторов 1
4	Преимущества добропорядочности полиции для демократического общества	20'	Работа в группах Разбор ситуации	Распечатка 2 Памятка для фасилитаторов 2
5	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

В этом модуле рассматривается, почему добропорядочность имеет важное значение для полиции в демократическом обществе/контексте. Работа построена на основе обсуждений и упражнений, посвященных таким вопросам, как: место и функции полиции в демократической системе, основные принципы демократической полицейской деятельности, каким образом добропорядочность полиции приносит пользу обществу.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля



► Объясните участникам:

”

На основе обсуждения главных принципов демократической полицейской деятельности и роли полиции в демократической системе, в этом модуле мы рассмотрим, почему добропорядочность является одним из ключевых аспектов деятельности полиции в демократическом обществе.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля



► Скажите участникам:

”

Как говорилось в предыдущем модуле, добропорядочность — одна из важнейших добродетелей для всех людей и организаций. Сотрудники полиции и полицейская организация не являются исключением. По сути, полиция занимает особое место и играет особую роль в демократическом обществе, что делает добропорядочность еще более важной для нее. В этом модуле будет обсуждаться контекст и основы вашей работы, которые обуславливают важность и необходимость добропорядочности.

”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля



► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля



► Объясните последовательность модуля.

Заметки

15'

2. Место и функции полиции в демократической системе



► Проведите обсуждение с участниками, спросив их:



- Что такое демократическая система?
- Какие три ветви власти существуют в демократическом государстве?
- Какова их роль?

► Дайте участникам немного времени, чтобы подумать.

► Воспользуйтесь приведенными ниже элементами, чтобы дополнить и/или резюмировать их ответы:

Демократическая система — это система управления, при которой власть принадлежит народу и реализуется путем свободных и справедливых выборов. Органы государственной власти представляют народ, которому они служат, и его волю. Они уважают принципы демократии.

В демократической системе существуют три ветви власти — законодательная, исполнительная и судебная — каждая из которых имеет свою роль. Эти три ветви имеют возможности для контроля других ветвей. Они осуществляют власть, данную им народом, на благо народа.



Ветвь власти	Роль
Законодательная	Предлагает, готовит, принимает, изменяет и отменяет законы Контролирует деятельность исполнительной ветви власти
Исполнительная	Осуществляет повседневное руководство государством Выполняет законы или контролирует соблюдение законов
Судебная	Толкует и применяет право

Заметки

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

► Далее спросите и обсудите:



- Каково место полиции в этой системе, и каково ее отношение к людям?

► Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

Полиция является частью исполнительной ветви власти. Народ, через исполнительную власть, наделяет полицию полномочиями поддерживать правопорядок, стабильность и безопасность. Полиция применяет законы, принятые законодательной ветвью власти от имени народа, на благо народа. Она оказывает поддержку судебной ветви власти в достижении ее целей и задач, но не может выносить решения в судебном порядке.

► Проведите «мозговой штурм» вокруг нижеследующего вопроса и запишите ответы в лекционном блокноте или на доске:



- Каковы ключевые функции или роль полиции в демократическом обществе?

► Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

- Предупреждение преступлений
- Раскрытие преступлений
- Принятие мер при чрезвычайных ситуациях
- Поддержание общественного порядка, мира и спокойствия
- Оказание помощи гражданам

► В заключение проведите обсуждение вокруг такого вопроса:



- Как орган, находящийся на службе общества, мы, полиция, должны постоянно приспосабливаться к изменениям в обществе и реагировать на его новые потребности. Изменились ли, по вашему мнению, роль и функция полиции за последние десятилетия? Заметили ли вы изменения в том, как выполняются и воспринимаются обязанности полиции, с тех пор, как вы вступили в ее ряды? Каким образом?

Заметки

15'

3. Ключевые принципы демократической полицейской деятельности



- ▶ Скажите участникам:

”

Чтобы должным образом выполнять свои функции или роль в демократическом обществе, полиция должна придерживаться определенных принципов. Для целей настоящего пособия мы будем называть их «ключевыми принципами демократической полицейской деятельности».

”



- ▶ Представьте работу в группах:

”

Цель этого упражнения — определить 8 базовых принципов демократической полицейской деятельности.

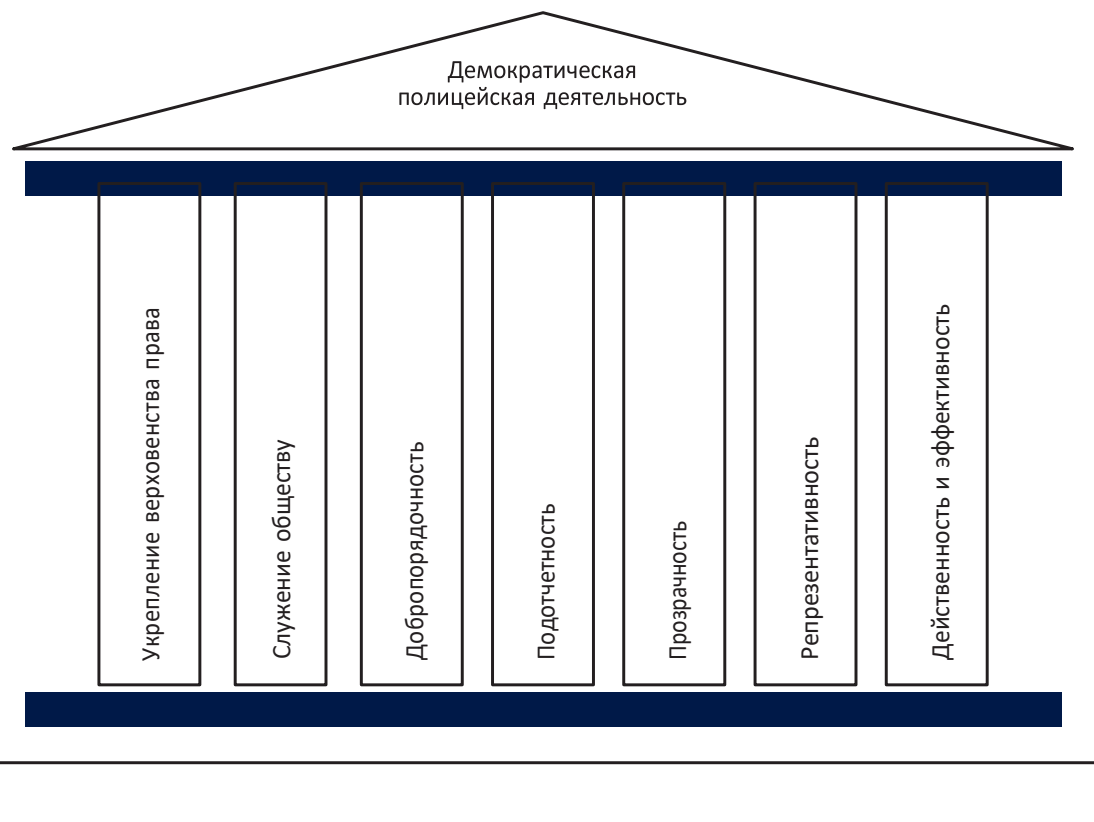
”



- ▶ Разделите участников на небольшие группы, располагающиеся за одним столом.
- ▶ Раздайте каждой группе по одному экземпляру **Распечатки 1**. Дайте участникам 5–7 минут, чтобы вписать в столбцы отсутствующие ключевые принципы демократической полицейской деятельности.
- ▶ Объясните, что один столбец уже заполнен в качестве примера, и что приведенные цитаты должны послужить источником воображения и вдохновения в отношении остальных принципов.
- ▶ Проведите разбор, определив и обсудив с группой каждый столбец с помощью **Памятки для фасилитаторов 1**.



2



Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

20'

4. Преимущества добропорядочности полиции для демократического общества



- ▶ Разделите участников на такие же группы, как и в предыдущем упражнении.
- ▶ Раздайте **Распечатку 2**.
- ▶ Поручите участникам обсудить в своих группах, в течение 10 минут, — какую пользу добропорядочность полиции несет для демократического общества; участники должны воспользоваться элементами, изображенными на рисунке в распечатке.
- ▶ Скажите им быть готовыми поделиться своими идеями с другими группами.
- ▶ Дайте участникам 10 минут на обсуждение.
- ▶ Проведите разбор с группой с помощью **Памятки для фасилитаторов 2**.



3

Примечание. Элементы, включенные в распечатку, не составляют исчерпывающий перечень. Вместе с участниками вы можете рассмотреть другие преимущества добропорядочности для общества.

5'

5. Подведение итогов



- ▶ Повторите задачи модуля, чтобы убедиться в том, что они достигнуты.
- ▶ Повторите ключевые тезисы модуля.

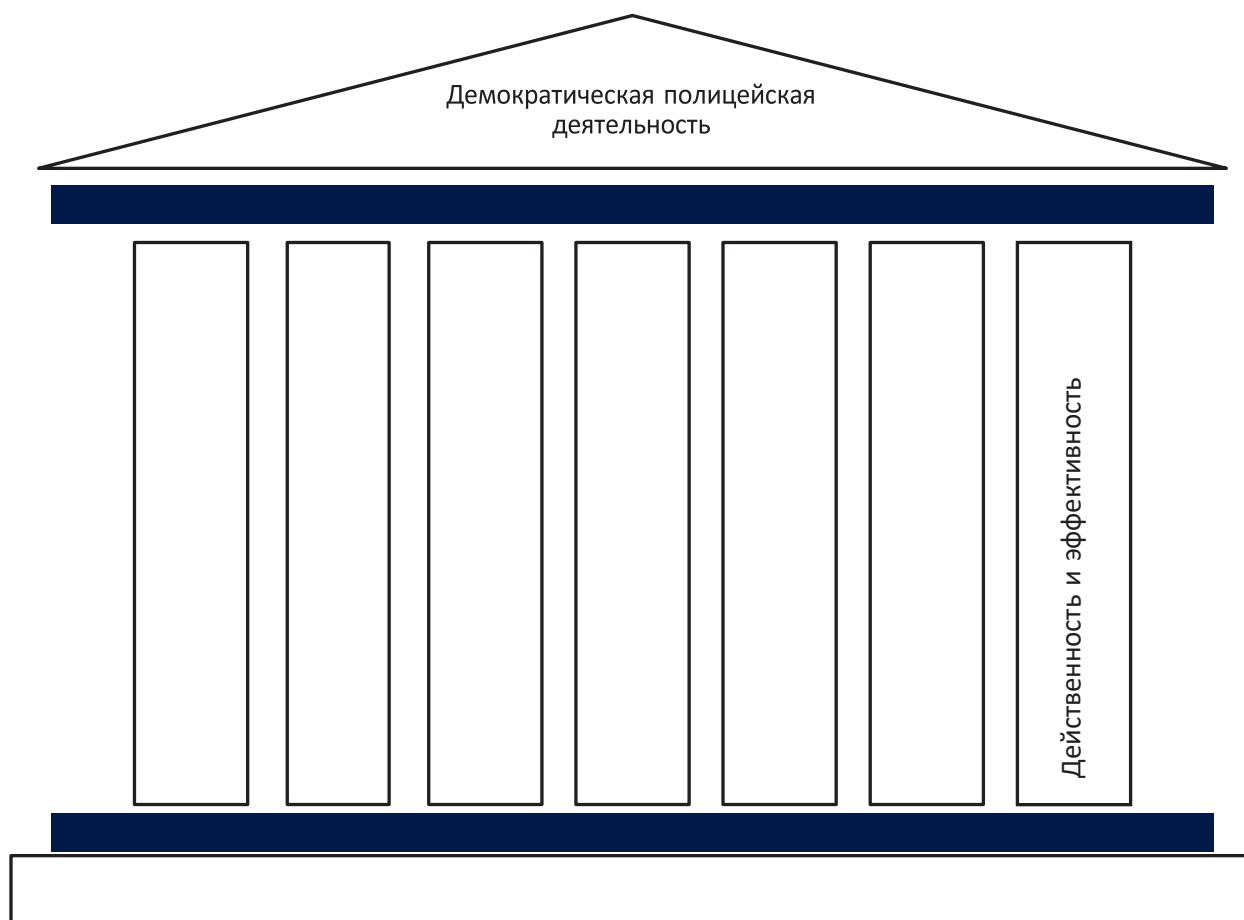
Заметки

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Распечатка 1. Ключевые принципы демократической полицейской деятельности

Инструкции: используя следующие цитаты как источник идей, впишите 6 дополнительных ключевых принципов демократической полицейской деятельности в 6 пустых столбцов (по одному принципу на столбец). Принцип «действенности и эффективности» полиции уже включен в последний столбец в качестве примера.

1. *«Никто не выше закона, и никто не ниже его»* — Теодор Рузвельт.
2. *«Полиция — это общество, и общество — это полиция; полиция — это лишь члены общества, которым платят за постоянное внимание к обязанностям, которые возложены на каждого гражданина в интересах общественного блага и существования»* — Роберт Пил.
3. *«Если это неправильно, не делайте этого; если это не правда, не говорите этого»* — Марк Аврелий.
4. *«Группа людей, которые не подотчетны никому, не должна пользоваться ничьим доверием»* — Томас Пейн.
5. *«Свободы людей никогда не были и никогда не будут в безопасности, если действия их правителей могут быть скрыты от них»* — Патрик Генри.
6. *«Полицейские службы должны отражать многообразие общин, которым они служат»* — Эрик Холдер.
7. *«Эффективность — это делать вещи правильно. Действенность — это делать правильные вещи»* — Питер Друкер.

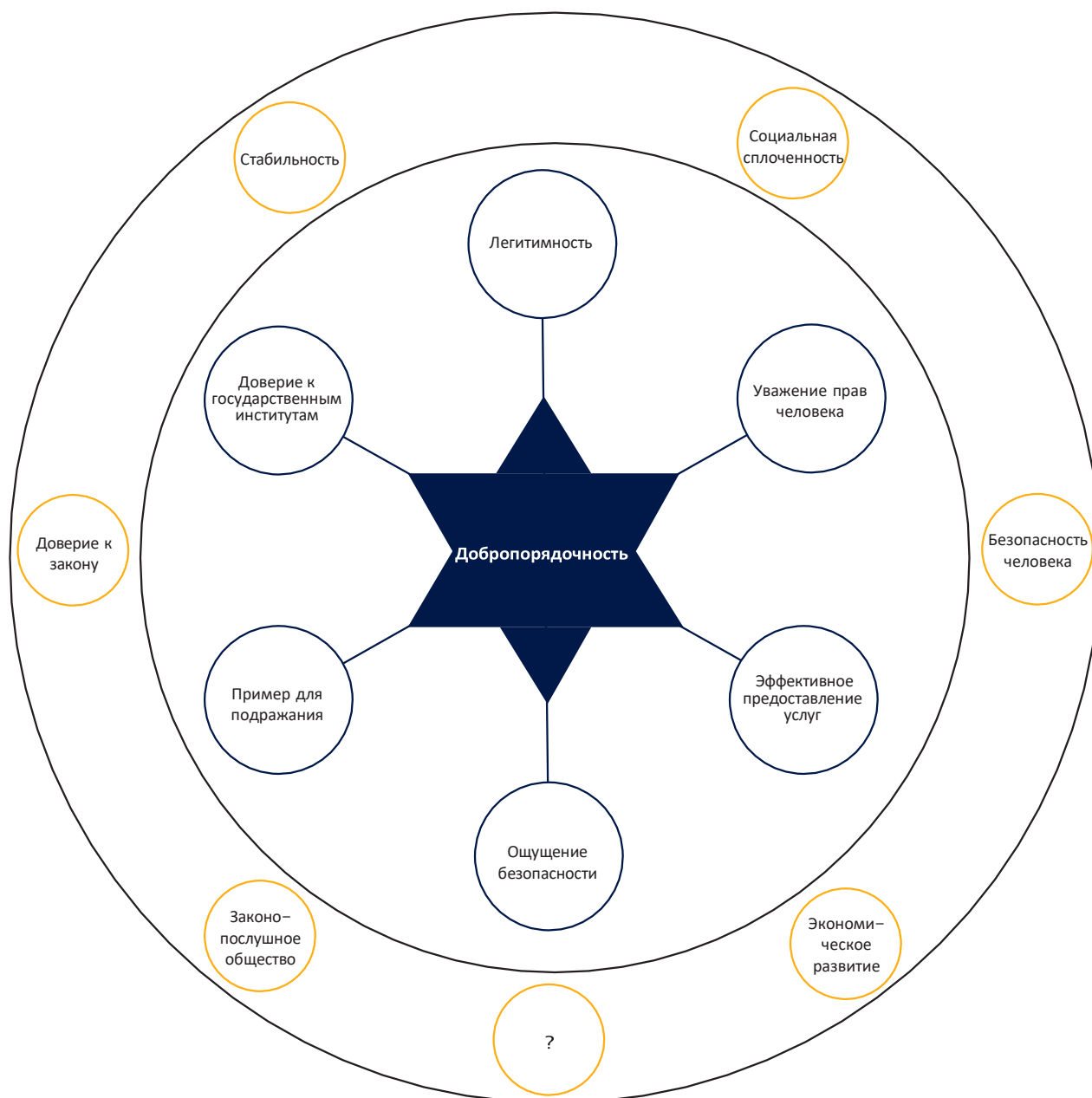


Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Распечатка 2. Преимущества добропорядочности полиции для общества

Инструкции:

- Ниже приведен рисунок, в котором с помощью ключевых слов представлены причины, почему добропорядочность имеет особенно важное значение для общества.
- Обсудите эти элементы в своей группе. Попробуйте понять, что они означают, как они связаны с добропорядочностью полиции и какая между ними может быть связь.
- Обсудите, есть ли еще какие-либо недостающие элементы.
- Будьте готовы обсудить эти элементы со всей группой.



Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Памятка для фасилитаторов 1. Ключевые принципы демократической полицейской деятельности

- *Укрепление верховенства права:* в демократическом контексте все граждане, в том числе работающие в законодательной, исполнительной и судебной ветвях власти, в равной степени связаны буквой закона и находятся под его защитой. Каждый, включая полицию, должен принимать решения и действовать на основе и в соответствии с действующими законами, правилами и юридически закрепленными принципами прав человека.
- *Служение обществу:* полиция выполняет свою миссию и функции на благо общества. В частности, полиция должна стремиться удовлетворять потребности безопасности всех групп граждан.
- *Добропорядочность:* в контексте деятельности полиции, на организационном уровне, добропорядочность означает, что полицейская организация создана и действует в соответствии с этическими ценностями. Если говорить более конкретно, то добропорядочность полиции означает, что ее работа определяется перечнем четко установленных этических ценностей, таких как беспристрастность, справедливость, равенство, законность, честность и уважение к правам человека. Добропорядочность должна поощряться полицейской организацией на всех ее уровнях. На индивидуальном уровне сотрудники полиции придерживаются принципа добропорядочности, когда строят свое поведение на основе этических ценностей, определенных их организацией.
- *Подотчетность:* подотчетность означает, что полиция несет ответственность за свои действия и решения. Таким образом, сотрудники полиции и полицейские организации отвечают за свои действия и могут быть привлечены к ответственности за них (например, путем парламентского надзора, контроля и мониторинга со стороны независимых органов надзора, таких как институт омбудсмена, выборов, санкций в случае с произвольными решениями).
- *Прозрачность:* прозрачность означает, что информация о политике, законах, бюджетах, решениях и деятельности полиции является легкодоступной для общества. Информация должна быть актуальной, качественной и своевременной. Отсутствие такой информации затрудняет подотчетность, поскольку граждане не могут оценить и тщательно проверить, как полиция осуществляет специальные полномочия, возложенные на нее народом демократического государства.

Примечание. Учитывая характер миссии и функций полиции, может существовать потребность в определенном уровне секретности в отношении некоторых аспектов ее повседневной деятельности.

- *Репрезентативность:* кадровый состав полицейской организации отражает социальный состав общины, в которой она работает. Доступ к профессии полицейского не ограничивается людьми, принадлежащими к определенной группе (например, к группе этнического большинства) или имеющими определенное качество (например, пол, уровень образования), поэтому должны прилагаться усилия для интеграции и представленности, насколько это возможно, различных групп населения в полиции.
- *Действенность и эффективность:* полицейская служба является действенной тогда, когда она способна выполнять свои основные функции или роль и достигать своих целей. Полицейская служба является эффективной тогда, когда ресурсы (временные, бюджетные, человеческие и материальные) оптимально распределяются для выполнения функций и достижения целей полиции.

Примечание. Принцип эффективности не существует в вакууме. Его следует рассматривать в более широком контексте с другими принципами демократической полицейской деятельности. Рассматривая оптимальные пути выполнения функций полиции, сотрудники полиции и полицейская организация в целом должны заботиться о том, чтобы не поставить под угрозу другие ключевые принципы демократической полицейской деятельности, такие как добропорядочность, верховенство права и подотчетность.

Памятка для фасилитаторов 2. Значение добропорядочности полиции для общества

Уважение прав человека: полиция наделена особыми полномочиями — она имеет право на арест, задержание, принуждение и применение силы. Если эти полномочия не использовать с максимальной сдержанностью и добропорядочностью, это может легко привести к нарушению прав человека.

Легитимность: в демократической системе крайне важно, чтобы государственные институты были легитимными, то есть чтобы народ воспринимал государственную власть как выразителя общественной воли. Легитимность полиции значительно возрастает, если граждане чувствуют, что полномочия полиции используются для добропорядочного, беспристрастного и справедливого служения обществу.

Действенное оказание услуг: современное общество все больше полагается на сотрудничество между полицией и обществом для успешного выполнения полицией своего мандата. Добропорядочность полиции имеет важное значение для формирования доверия между населением и полицией, а доверие повышает расположенность граждан к сотрудничеству с полицией и предоставлению полезной информации для предупреждения и пресечения преступной деятельности.

Ощущение безопасности: когда люди верят в то, что полиция предана делу служения и защиты каждого из них в равной степени, они, как правило, чувствуют себя в большей безопасности в своей повседневной жизни.

Пример для подражания: полиция — это государственный орган, отвечающий за обеспечение соблюдения закона и поддержание морального порядка в обществе. Проявляя добропорядочность в своей работе, сотрудники полиции служат примером для подражания для других граждан и мотивируют их уважать закон и этические принципы.

Доверие к государственным институтам: сотрудники полиции — наиболее заметные представители государства. Их имидж отражается на имидже государства, а доверие к ним влияет на доверие общества к другим государственным институтам.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Место полиции в демократической системе

Совет Европы. «Европейский кодекс полицейской этики» (Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Geneva: DCAF, 2009: 9-10)

«III. Полиция и система уголовной юстиции»

6. Необходимо установить четкое различие между ролью полиции и прокуратуры, судебной системы и пенитенциарной системы; полиция не должна иметь никаких контрольных полномочий относительно этих органов.

7. Полиция должна строго соблюдать принцип независимости и беспристрастности судей; в частности, полиция не должна ни выдвигать возражений против законно вынесенных решений или постановлений судов, ни препятствовать их выполнению.

8. Полиция в принципе не должна выполнять судебных функций. Любое делегирование судебных полномочий полиции должно быть ограниченным и предусмотренным законом. Всегда должна существовать возможность опротестовать в суде любое действие, решение или бездействие полиции в отношении прав граждан.

9. Необходимо обеспечивать надлежащее функциональное сотрудничество между полицией и прокуратурой. В тех странах, где полиция подчинена прокуратуре или следственным судьям, она должна получать четкие инструкции относительно приоритетов в области уголовных расследований и проведения этих расследований. Полиция должна информировать следственных судей или прокуратуру о том, как осуществляются их инструкции и, в частности, должна регулярно отчитываться о ходе расследования уголовных дел.

10. Полиция должна с уважением относиться к роли адвокатов защиты в уголовном судопроизводстве, а при необходимости — содействовать реальному осуществлению права на юридическую помощь, особенно в отношении лишенных свободы лиц.

11. Полиция не должна подменять собой сотрудников пенитенциарных учреждений за исключением случаев, когда необходимо принятие срочных мер.

Организация структур полиции

12. Полиция должна быть организована так, чтобы ее сотрудники пользовались уважением населения как профессионалы, на которых возложено обеспечение исполнения закона, и как лица, оказывающие услуги.

15. Полиция должна пользоваться достаточной оперативной независимостью по отношению к другим государственным органам при исполнении возложенных на нее задач, за которые она несет полную ответственность.

18. Организация полиции должна быть направлена на развитие нормальных отношений с населением, а при необходимости — на реальное сотрудничество с другими организациями, органами местного самоуправления, неправительственными организациями и другими представителями населения, включая этнические меньшинства.

19. Службы полиции должны быть готовы предоставлять населению объективную информацию о своей деятельности, не разглашая при этом конфиденциальных сведений. Должны быть выработаны основные направления по регулированию отношений со средствами массовой информации.

20. Организация полицейских служб должна предусматривать эффективные меры для обеспечения неподкупности сотрудников полиции и соответствующего их поведения при исполнении ими своих обязанностей — в особенности в отношении соблюдения основных прав и свобод человека, закрепленных, в частности, в Европейской конвенции о правах человека».

2. Принципы демократической полицейской деятельности

ОБСЕ. «Руководство по демократическим основам полицейской деятельности» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 9-17)

«Ключевые принципы демократических основ полицейской деятельности»

I. Задачи полиции в демократическом государстве

Полиция является наиболее видимым проявлением государственной власти. Ее основные задачи заключаются в следующем:

- поддержание общественного спокойствия и правопорядка;
- защита и уважение основополагающих прав и свобод личности;
- предотвращение и борьба с преступностью, а также
- оказание помощи и услуг обществу.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Сотрудники полиции повышают легитимность государства, если в своей повседневной работе демонстрируют, что они:

- отзывчивы к нуждам и ожиданиям общества
- используют власть государства в интересах народа.

II. Поддержание верховенства закона

Стремясь к осуществлению этих задач, полиция должна:

- действовать в соответствии с национальным правом и международными стандартами в отношении правоохранительных органов, принятых государствами-участниками ОБСЕ
- демонстрировать приверженность верховенству закона на практике.

Законодательство и предписания, регулирующие деятельность полиции, должны быть:

- четкими
- точными
- доступными для общественности.

III. Полицейская этика и права человека

Чтобы оправдывать доверие населения, полиция должна следовать кодексу профессионального поведения и демонстрировать:

- профессионализм
- добропорядочность.

Этот кодекс должен отражать наивысшие этические ценности, выраженные в:

- запретах
- обязательных основах полицейской деятельности.

Полиция обладает особыми полномочиями:

- временно лишать людей свободы;
- ограничивать полное пользование правами
- в чрезвычайных обстоятельствах применять смертоносную силу.

Поэтому сотрудники полиции обязаны выполнять свой долг в соответствии с:

- всемирно принятыми стандартами прав человека
- гражданскими и политическими правами.

Защита и сохранение жизни должны быть их наивысшим приоритетом.

IV. Подотчетность и прозрачность в полицейской деятельности

Демократические основы полицейской деятельности требуют, чтобы полиция была и считала себя подотчетной:

- гражданам;
- их представителям;
- государству
- закону.

Поэтому деятельность — от поведения отдельных сотрудников полиции и до:

- стратегий полицейских операций,
- процедур назначения
- управление бюджетом

должна быть открытой для пристального изучения различными институтами надзора.

Более того, основной чертой демократических основ полицейской деятельности является понимание необходимости согласия населения. Предпосылками для обретения общественной поддержки являются:

- обеспечение прозрачности в деятельности полиции
- поддержание механизмов диалога и взаимопонимания с общественностью, которой полиция призвана служить и защищать.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

V. Организация полицейской деятельности и вопросы управления

Государства обязаны создавать структурную и административную среду, которая позволяет полиции эффективно и результативно соблюдать положения верховенства закона, национального и международного права, а также принятые стандарты прав человека.

Это включает в себя следующие вопросы:

- служебная иерархия;
- осуществление руководства;
- кадровый состав полиции;
- права сотрудников полиции, а также
- обеспечение достаточными ресурсами и обучением.

Полицейская деятельность как общественная служба

2. Основными обязанностями полиции является поддержание общественного спокойствия и правопорядка; защита основных прав и свобод личности, в особенности жизни; предотвращение и раскрытие преступлений; снижение уровня страха, а также оказание помощи и услуг обществу. Прогресс в продвижении к демократическим основам полицейской деятельности достигается, когда имеет место переход «от подхода, ориентированного на контроль, к подходу, ориентированному на обслуживание», где основное внимание правоохранительных органов сосредоточено на активном предупреждении преступлений.

3. Демократическая полиция разрабатывает и осуществляет свою деятельность в соответствии с нуждами обществу и государства, а также уделяет особое внимание оказанию немедленной помощи нуждающимся в ней членам общества. Полиция должна быть отзывчива к обществу в целом и стремиться оказывать свои услуги быстро, на основе равноправия и непредвзятости. Деятельность полиции должна вносить свой вклад в общие усилия общества по поддержанию правовой защиты и чувства безопасности.

4. По их просьбе, полиция должна оказывать содействие другим общественным учреждениям в оказании их услуг, когда это предписывается законом.

5. При вмешательстве в конфликты полиция должна руководствоваться следующим принципом: «каждый человек должен подвергаться только таким ограничениям, какие установлены законом исключительно с целью обеспечения должного признания и уважения прав и свобод других и удовлетворения справедливых требований морали, общественного порядка и общего благосостояния в демократическом обществе». Поэтому можно считать, что полиция стоит на страже равенства, интеграции и единства в период стремительного изменения состава населения в большинстве крупных городов.

6. Проблемы, с которыми обращаются в полицию разные сегменты общества, и то, как полиция реагирует на эти обращения, являются четкими индикаторами уровня восприятия демократических основ полицейской деятельности.

7. Сотрудники полиции повышают легитимность государства, если в своей повседневной работе они демонстрируют, что они отзывчивы к нуждам и ожиданиям общества, а также используют власть государства в интересах народа [...] Если демократические ценности отражены в том, как полиция исполняет свои обязанности, это усиливает демократию и легитимность государства.

8. Доверие общественности полиции и уверенность в ней являются предпосылками эффективной деятельности полиции. Без этого доверия, общественность не будет сообщать о преступлениях и предоставлять полиции информацию, необходимую для ее успешной работы.

9. Кроме того, демократические принципы полицейской деятельности требуют, чтобы полиция одновременно находилась вне политики и защищала демократическую политическую активность и процессы (например, свободу слова, общественных собраний и демонстраций). В противном случае, демократия будет находиться под угрозой.

III. Права человека

34. Полиция обладает особыми полномочиями (включая разрешение на потенциальное применение силы) временно лишать людей их свободы, ограничивать полное пользование правами (например, остановить, опросить, задержать и поместить под стражу, конфисковать имущество, снять отпечатки пальцев, сделать фотографии, провести полный личный досмотр), а также, в чрезвычайных обстоятельствах, применять смертоносную силу. Более того, во многих случаях, полиция обладает свободой принимать решение о том, когда и как использовать эти полномочия, по собственному усмотрению. Однако полиция всегда должна поддерживать верховенство закона, в соответствии с наилучшими международными стандартами и процессуальными нормами и инструкциями, закрепленными в соответствующем национальном и местном законодательстве.

35. При выполнении своих обязанностей сотрудники правоохранительных органов должны уважать и защищать человеческое достоинство, охранять и поддерживать основные права человека, а также гражданские и политические права.

УНП ООН. «Руководство по полицейской подотчетности, надзору и добропорядочности» (UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 5-8)

«Чтобы выполнять свои функции, полиция наделена особыми полномочиями, в частности правом на арест и задержание и правом на применение силы. Именно монополия на применение силы и арест и задержание ставят полицию в уникальное и особое положение в демократическом государстве, вызывающее необходимость в наличии достаточных механизмов контроля с целью обеспечения последовательного использования этих полномочий в интересах общества. Как и любой другой государственный орган, полиция должна действовать беспристрастно.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Характеристика полиции как силового органа следует из ее полномочий по обеспечению соблюдения законов и правил, установленных государственными органами. В некоторых странах это приводит к тому, что представители государства пытаются влиять на полицию, чтобы она служила их личным, а не общественным интересам (это известно как политическое вмешательство). Из-за этого в других странах предпочитают рассматривать полицию как орган, предоставляющий услуги обществу, с ударением на обязанности полиции быть внимательной к нуждам народа, поскольку она выполняет свои функции от имени народа [...] Другими словами, надлежащая работа полиции — это такая работа, которая является как действенной, так и справедливой. Полиция, которая недействительна, нелегитимна или несправедлива в деле защиты населения от преступности, теряет доверие общества. Надлежащая работа полиции предусматривает легитимность, основанную на согласии общества, скорее чем на репрессиях. Достижения доверия общества имеют ключевое значение для эффективной работы полиции и выполнения полицейских функций на основе легитимности, а не силы.

[...] Надлежащая работа полиции требует сотрудничества с общественностью. Представители общественности могут становиться свидетелями и жертвами преступлений, и могут предоставлять полиции соответствующую информацию. Однако, только тогда, когда люди доверяют полиции и считают ее легитимной, они готовы помогать полиции (например, предоставляя информацию) и выполнять ее указания, что позволяет полиции успешно выполнять свои основные функции по поддержанию общественного порядка, предупреждению и раскрытию преступлений [...] Улучшение подотчетности и добропорядочности полиции прежде всего призвано сформировать, восстановить или укрепить доверие со стороны общественности, а также обеспечить или укрепить легитимность, которая является предпосылкой для эффективной работы полиции [...] Открытость для внешнего, общественного контроля является отличительной чертой демократической полицейской службы, то есть службы, которая реагирует на потребности общества и подотчетна ему».

Верховный комиссар по делам национальных меньшинств. «Рекомендации по полицейской деятельности в многонациональном обществе» (HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” The Hague: OSCE, 2006)

II. «ПОДБОР КАДРОВ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО

4. Кадровый состав полиции — на местном, региональном и общегосударственном уровне, включая как старшие, так и младшие чины, а также гражданский персонал — должен отражать разнообразие населения. Необходимо активно популяризировать общественный имидж полиции как этнически репрезентативного органа.

Равное представительство меньшинств в полицейской организации важно по ряду причин:

- a. как показатель того, что представители всех этнических групп имеют равные индивидуальные возможности поступить на полицейскую службу и продвигаться по карьерной лестнице;
- b. как способ содействия интеграции меньшинств посредством их участия в общественной жизни государства и его институтов;
- c. как способ обеспечения внутри полицейской организации наличия ряда навыков и знаний (включая языковые навыки), необходимых для работы в этнически разнообразном сообществе;
- d. как средство, способствующее полиции в построении внешних отношений с сообществами меньшинств, основанных на эффективных контактах, сотрудничестве и взаимном доверии».

Дополнительная литература

- Haberfield, Maria and Lior Gideon, “Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?” In *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- HCNM. “Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.” The Hague: OSCE, 2006. <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>
- Holmes, Leslie. “Chapter 1 Section 2.2: What are Police?” In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Kolthoff, Emile. “The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights.” In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. “Police and Democracy.” In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill, Andy and Paul Quinton. “It’s a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary.” London: College of Policing, 2015. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf
- OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008. <https://www.osce.org/secretariat/23804>
- Prenzler, Tim. “Chapter 3: Setting Standards.” In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27–30; 33.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. “Democratic Policing: A Framework for Action.” *Policing and Society* 10, (2000): 11–45. https://www.researchgate.net/publication/248932770_Democratic_Policing_A_Framework_for_Action
- Sung, Hung-En. “Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship.” *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347–367.
- UNODC. Introduction to “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Памятка для участников

Определение демократической системы:

Демократическая система — это система управления, при которой власть принадлежит народу и реализуется путем свободных и справедливых выборов. Органы государственной власти представляют народ, которому они служат, и его волю. Они уважают принципы демократии.

Ветви власти в демократической системе:

В демократической системе существует три ветви власти — законодательная, исполнительная и судебная — каждая из которых имеет свою роль. Эти три ветви имеют возможности для контроля других ветвей. Они осуществляют власть, данную им народом, на благо народа.

Ветвь власти	Роль
Законодательная	Предлагает, готовит, принимает, изменяет и отменяет законы Контролирует деятельность исполнительной ветви власти
Исполнительная	Осуществляет повседневное руководство государством Выполняет законы или контролирует соблюдение законов
Судебная	Толкует и применяет право

Место полиции в демократической системе:

Полиция является частью исполнительной ветви власти. Народ, через исполнительную власть, наделяет полицию полномочиями поддерживать правопорядок, стабильность и безопасность. Полиция применяет законы, принятые законодательной ветвью власти от имени народа, на благо народа. Она оказывает поддержку судебной ветви власти в достижении ее целей и задач, но не может выносить решения в судебном порядке.

Ключевые функции полиции:

- Предупреждение преступлений.
- Раскрытие преступлений.
- Принятие мер при чрезвычайных ситуациях.
- Поддержание общественного порядка, мира и спокойствия.
- Оказание помощи гражданам.

Модуль 2. Демократическая полицейская деятельность и добропорядочность

Ключевые принципы демократической полицейской деятельности:

- *Укрепление верховенства права:* в демократическом контексте, все граждане, в том числе работающие в законодательной, исполнительной и судебной ветвях власти, в равной степени связаны буквой закона и находятся под его защитой. Каждый, включая полицию, должен принимать решения и действовать на основе и в соответствии с действующими законами, правилами и юридически закрепленными принципами прав человека.
- *Служение обществу:* полиция выполняет свою миссию и функции на благо общества. В частности, полиция должна стремиться удовлетворять потребности безопасности всех групп граждан.
- *Добропорядочность:* в контексте деятельности полиции, на организационном уровне, добропорядочность означает, что полицейская организация создана и действует в соответствии с этическими ценностями. Если говорить более конкретно, то добропорядочность полиции означает, что ее работа определяется перечнем четко установленных этических ценностей, таких как беспристрастность, справедливость, равенство, законность, честность и уважение к правам человека. Добропорядочность должна поощряться полицейской организацией на всех ее уровнях. На индивидуальном уровне, сотрудники полиции придерживаются принципа добропорядочности, когда строят свое поведение на основе этических ценностей, определенных их организацией.
- *Подотчетность:* подотчетность означает, что полиция несет ответственность за свои действия и решения. Таким образом, сотрудники полиции и полицейские организации отвечают за свои действия и могут быть привлечены к ответственности за них (например, путем парламентского надзора, контроля и мониторинга со стороны независимых надзорных органов, таких как институт омбудсмена, выборов, санкций в случае с произвольными решениями).
- *Прозрачность:* прозрачность означает, что информация о политике, законах, бюджетах, решениях и деятельности полиции является легкодоступной для общества. Информация должна быть актуальной, качественной и своевременной. Отсутствие такой информации затрудняет подотчетность, поскольку граждане не могут оценить и тщательно проверить, как полиция осуществляет специальные полномочия, возложенные на нее народом демократического государства.

Примечание. Учитывая характер миссии и функций полиции, может существовать потребность в определенном уровне секретности в отношении некоторых аспектов ее повседневной деятельности.

- *Репрезентативность:* кадровый состав полицейской организации отражает социальный состав общины, в которой она работает. Доступ к профессии полицейского не ограничивается людьми, принадлежащими к определенной группе (например, к группе этнического большинства) или имеющими определенное качество (например, пол, уровень образования), поэтому должны прилагаться усилия для интеграции и представленности, насколько это возможно, различных групп населения в полиции.
- *Действенность и эффективность:* полицейская служба является действенной тогда, когда она способна выполнять свои основные функции или роль и достигать своих целей. Полицейская служба является эффективной тогда, когда ресурсы (временные, бюджетные, человеческие и материальные) оптимально распределяются для выполнения функций и достижения целей полиции.

Примечание. Принцип эффективности не существует в вакууме. Его следует рассматривать в более широком контексте с другими принципами демократической полицейской деятельности. Рассматривая оптимальные пути выполнения функций полиции, сотрудники полиции и полицейская организация в целом должны заботиться о том, чтобы не поставить под угрозу другие ключевые принципы демократической полицейской деятельности, такие как добропорядочность, верховенство права и подотчетность.

Значение добропорядочности полиции для общества

Уважение прав человека: полиция наделена особыми полномочиями — она имеет право на арест, задержание, принуждение и применение силы. Если эти полномочия не использовать с максимальной сдержанностью и добропорядочностью, это может легко привести к нарушению прав человека.

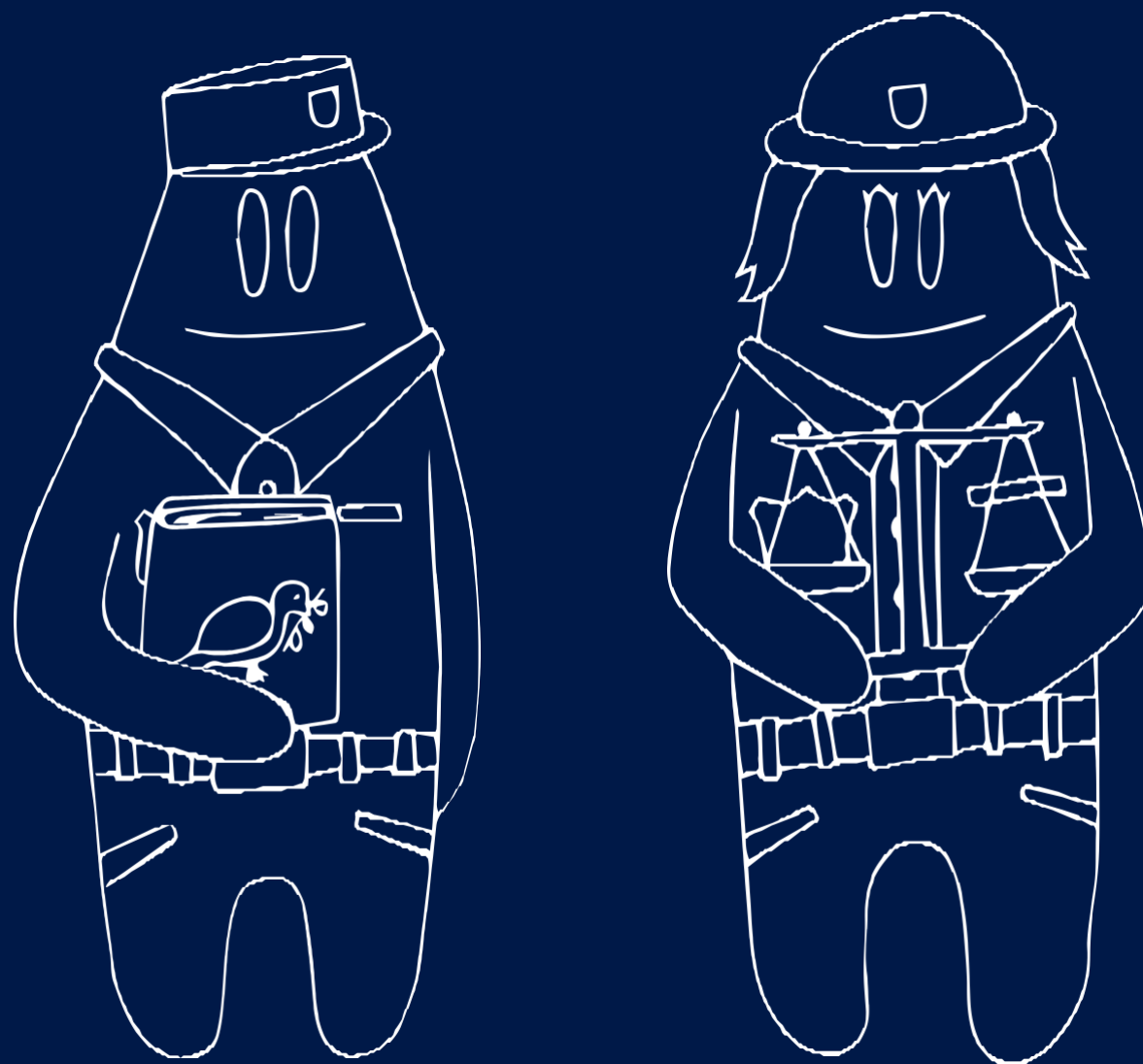
Легитимность: в демократической системе крайне важно, чтобы государственные институты были легитимными, то есть чтобы народ воспринимал государственную власть как выразителя общественной воли. Легитимность полиции значительно возрастает, если граждане чувствуют, что полномочия полиции используются для добропорядочного, беспристрастного и справедливого служения обществу.

Действенное оказание услуг: современное общество все больше полагается на сотрудничество между полицией и обществом для успешного выполнения полицией своего мандата. Добропорядочность полиции имеет важное значение для формирования доверия между населением и полицией, а доверие повышает расположенность граждан к сотрудничеству с полицией и предоставлению полезной информации для предупреждения и пресечения преступной деятельности.

Ощущение безопасности: когда люди верят в то, что полиция предана делу служения и защиты каждого из них в равной степени, они, как правило, чувствуют себя в большей безопасности в своей повседневной жизни.

Пример для подражания: полиция — это государственный орган, отвечающий за обеспечение соблюдения закона и поддержание морального порядка в обществе. Проявляя добропорядочность в своей работе, сотрудники полиции служат примером для подражания для других граждан и мотивируют их уважать закон и этические принципы.

Доверие к государственным институтам: сотрудники полиции — наиболее заметные представители государства. Их имидж отражается на имидже государства, а доверие к ним влияет на доверие общества к другим государственным институтам.



Модуль 3

Ценности и установки сотрудников
полиции

Модуль 3

Ценности и установки сотрудников полиции



Цель модуля:

Стимулировать обсуждение ценностей и установок, связанных с добропорядочностью, которыми должен обладать сотрудник полиции на профессиональном уровне.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Назвать и объяснить ключевые профессиональные ценности, которыми должен обладать сотрудник полиции.
2. Понимать, что установки влияют на этическое поведение.
3. Описать компоненты установок, которые должен демонстрировать сотрудник полиции при выполнении своих обязанностей.
4. Назвать ключевые причины, по которым добропорядочность полиции имеет важное значение для сотрудника полиции и полицейской организации.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, стикеры, ручки.



Время: 80–100 минут (варианты: 80, 85, 100).

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'		
2	Ценности в работе полиции	30'	Индивидуальная работа Общее обсуждение	Распечатка 1
3	Установки: как установки влияют на добропорядочность (правильные установки)	15' (20')	Групповая работа Работа в парах Общее обсуждение	Распечатки 2А, 2В, 2С Распечатка 3
4	Почему добропорядочность имеет важное значение для вас?	25'	Мозговой штурм Разбор ситуации	Распечатка 4
5	Подведение итогов	5'	Общее обсуждение	

Краткое описание модуля:

Как было определено в модуле 1, добропорядочность — это поведение, соответствующее ценностям. Основное внимание в этом модуле сосредоточено на определении и осмыслении ключевых ценностей, лежащих в основе добропорядочности полиции. В этом модуле также предлагаются упражнения, посвященные тому, как установки влияют на добропорядочность, а также какую пользу добропорядочность несет для сотрудника полиции и организации.

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля



► Объясните участникам:

”

Этот модуль позволит вам более конкретно подумать над тем, что характеризует добропорядочного сотрудника полиции. Мы обсудим важнейшие ценности, в соответствии с которыми должна вестись работа полиции, а также правильные установки сотрудника полиции относительно различных элементов его работы, таких как служебный долг, работа с гражданами, применение силы, служебная иерархия, работа с жертвами и правонарушителями. Наконец, в этом модуле также подчеркиваются многие причины, по которым добропорядочность имеет важное значение для сотрудников полиции в их личной и профессиональной жизни, а также для полицейской организации в целом.

”

ПОЧЕМУ — актуальность этого модуля



► Объясните актуальность этого модуля, например:

”

Как обсуждалось во время первого занятия, добропорядочность имеет много общего с ценностями, поскольку мы определили ее как соответствие поведения моральным ценностям. Поэтому важно подумать над тем, какие ценности являются наиболее важными для работы полиции, и что значит действовать в соответствии с ними. В этом модуле также обсуждаются установки, поскольку они являются важным фактором, влияющим на то, в какой мере все люди действуют согласно своим ценностям при определенных обстоятельствах. Наконец, после обсуждения в предыдущем модуле вопроса о том, почему добропорядочность имеет важное значение для граждан и общества, вам также будет интересно поразмышлять над тем, почему она важна для вас и для вашей организации.

”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля



► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля



► Объясните последовательность модуля.

Заметки

30'

2. Ценности в работе полиции

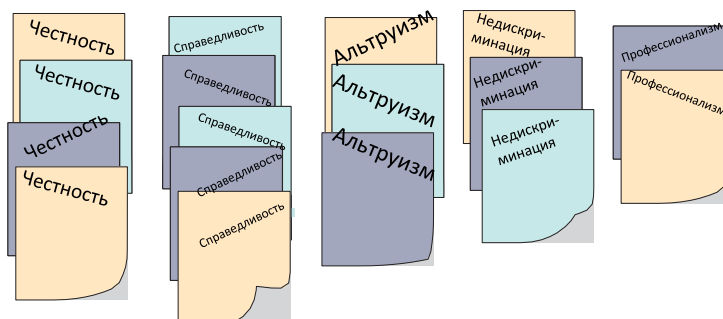
- ▶ Ознакомьте участников с упражнением:

”

Это упражнение поможет вам определить ключевые ценности в работе полиции и увязать их с конкретным поведением.

”

- ▶ Раздайте по одному экземпляру Распечатки 1 с перечнем ценностей всем участникам.
- ▶ Раздайте всем участникам стикеры. Убедитесь, что у всех есть ручки.
- ▶ Дайте участникам 5 минут на то, чтобы самостоятельно выбрать из «облака» 5 ценностей, которые, по их мнению, являются важнейшими для добропорядочности в работе сотрудника полиции. Попросите их поразмышлять над тем, что эти ценности означают для поведения.
- ▶ Попросите их записать по одной ценности на своих 5 стикерах, выйти и прикрепить их на доску или стену. Если на доске уже есть стикер с такой ценностью, новый стикер нужно прикрепить на него, как показано на примере ниже:



- ▶ Некоторые ценности участники будут выбирать чаще других. Обсудите 4 или 5 ценностей с наибольшим количеством стикеров, в зависимости от того, сколько у вас времени.
- ▶ В отношении каждой ценности, организуйте обсуждение на основе таких вопросов:

?

- Какое определение вы бы дали этой ценности?
- Кто-нибудь из вас может рассказать о ситуации, в которой вы или ваш коллега вели себя в соответствии с этой ценностью, хотя, возможно, вам или ему было трудно вести себя добропорядочно в этих конкретных обстоятельствах? (Если ни у кого из участников нет такого опыта, попросите их придумать такую ситуацию)

- ▶ В заключение, акцентируйте на связи между личными и организационными ценностями:

”

Ваши собственные ценности имеют важное значение для того, чтобы вы могли сделать правильный выбор в сложной ситуации. Однако, организация также должна четко определять свои ценности, в том числе в этическом кодексе, и вы должны знать о них. Иногда вы можете быть уверены, что поступаете правильно, в соответствии со своими собственными ценностями, тогда как согласно этическим принципам полицейской организации от вас могут ожидать другое. Одним из примеров этого может быть то, что в определенной ситуации вы будете отдавать предпочтение такой своей ценности, как «храбрость», в то время как организация не будет хотеть, чтобы вы подвергали себя слишком высокому риску.

”

Примечание. Если у вас есть время и желание, можно организовать обсуждение вокруг произвольного сценария, в котором возникает конфликт между личными и организационными ценностями (см., например, сценарий № 14 в Памятке для фасилитаторов из модуля 9).

35'



3. Установки

- ▶ Кратко объясните, что такое установки:



Установки — это положительная или отрицательная оценка людей, объектов, событий, деятельности, идей или практически всего, что нас окружает. Установки могут быть осознанными или неосознанными. Вы, возможно, никогда не задумывались над тем, насколько сильно установки людей влияют на их этическое поведение, однако если кто-то постоянно ходит на работу с чувством обиды, негативно относится к себе, своей работе, своим межличностным отношениям или к жизни в целом, это является достаточно четким сигналом, что неэтичные действия и решения со стороны такого человека — лишь вопрос времени.



- ▶ Выберите одно из двух нижеприведенных упражнений. Если позволяет время, можно выполнить оба.

Как установки влияют на добропорядочность

15'



- ▶ Ознакомьте участников с упражнением:



В этом упражнении подчеркивается то, что установки могут влиять на добропорядочность и моральное поведение.



- ▶ Разделите участников на 3 группы.
- ▶ Раздайте по одному экземпляру Распечатки 2 каждой группе.
- ▶ Поручите группам в течение 5 минут подумать над тем, как установки, описанные в коротком тексте, могут повлиять на добропорядочность сотрудника полиции и привести к неэтичному поведению. Существует ли риск того, что сотрудник полиции с такими установками может действовать неэтично? Как? Почему?
- ▶ Попросите их прочитать текст всей группе и поделиться выводами, к которым они пришли.
- ▶ Проведите разбор результатов:



- Могут ли установки влиять на добропорядочность?
- Как выработать положительное отношение к полицейской работе?



Заметки

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

20'

Установки добропорядочности



- ▶ Ознакомьте участников с упражнением:

”

В этом упражнении обсуждается, какое отношение к конкретным аспектам своей работы должен демонстрировать добропорядочный сотрудник полиции.

”



- ▶ Сформируйте пары из участников, сидящих рядом.
- ▶ Раздайте каждой паре по одному вопросу из Распечатки 3. Если сформировалось более 9 пар, добавьте другие вопросы, такие как: «... к судебной власти», «... к меньшинствам», «... к правам человека», «... к политической системе» «... к адвокатам защиты».
- ▶ Дайте парам 5 минут, чтобы обсудить вопрос.
- ▶ Попросите каждую пару, рассказать всей группе, какой у них был вопрос, и дать свой ответ на него. Спросите группу, согласны ли они и не хотят ли что-либо добавить.



- ▶ В заключение объясните участникам связь, существующую между установками и культурой:

”

Часто на личные установки влияет культура организации. Однако следует помнить, что именно привнесение личных ценностей, установок и поведения формирует групповое поведение, культуру и субкультуру в организации. Демонстрируя положительные установки, вы можете стать образцом для подражания в организации и внести свой вклад в культуру добропорядочности.

”

Заметки

25'



4. Почему добропорядочность имеет важное значение для вас?

- ▶ Ознакомьте участников с упражнением:

”

Это упражнение дает ответ на вопрос о том, почему добропорядочность полиции имеет важное значение не только для граждан и общества, но и для вас и вашей организации.

”

- ▶ В лекционном блокноте или на доске запишите 3 заголовка: «Для сотрудников полиции в профессиональной жизни», «Для сотрудников полиции в личной жизни», «Для полицейской организации».
- ▶ Раздайте всем участникам стикеры.
- ▶ Попросите участников написать на стикерах по 2 причины, по которым добропорядочность имеет важное значение для каждой из трех категорий, и прикрепить их под заголовками.
- ▶ Сгруппируйте одинаковые или сходные ответы.
- ▶ Обобщите результаты. Дополните их элементами из Распечатки 4 в случае необходимости.
- ▶ Раздайте Распечатку 4 с примерами потенциальных причин.
- ▶ Попросите участников прокомментировать эти причины.



4

5'

5. Подведение итогов

- ▶ Резюмируйте выводы по результатам обсуждений.
- ▶ Спросите всю группу:

?

- Есть ли у вас теперь четкое представление о добропорядочном сотруднике полиции? Как бы вы кратко описали его?
- Можете ли вы назвать несколько причин, по которым добропорядочность полиции имеет важное значение не только для общества, но и для вас самих?

- ▶ Повторите ключевые тезисы.

Заметки

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Распечатка 1. Некоторые ключевые ценности полиции

Инструкции: запишите на 5 стикерах 5 важнейших профессиональных ценностей — из тех, что представлены ниже, или другие — которых, по вашему мнению, должен придерживаться добропорядочный сотрудник полиции.

Прозрачность

Объективность

Равенство

Самоотверженность

Дисциплина

Сопереживание

Справедливость

Верховенство права

Уважение

Недискриминация

Служение обществу

Честность

Профессионализм

Беспристрастность

Пропорциональность

Субординация

Честь

Лидерство

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Распечатка 2А. Установки

Инструкции: обсудите в своей группе, как нижеописанные установки могут повлиять на добропорядочность сотрудника полиции и привести к неэтичному поведению. Является ли риск того, что сотрудник полиции с такими установками может действовать неэтично, более высоким? Каким образом? Почему?

Разочарование/недовольство

Молодая полицейская после 4-х лет службы потеряла тот идеализм, который у нее был при поступлении на службу в полицию, когда она была уверена, что сможет сделать свою общину более безопасной. Она очень злится из-за того, что не смогла выполнить свою миссию так, как хотела, ее начинают раздражать коллеги и начальство и она недовольна всей организацией. Она часто возвращается домой в плохом настроении.¹



Распечатка 2В. Установки

Инструкции: обсудите в своей группе, как нижеописанные установки могут повлиять на добропорядочность сотрудника полиции и привести к неэтичному поведению. Является ли риск того, что сотрудник полиции с такими установками может действовать неэтично, более высоким? Каким образом? Почему?

Пассивность

Полицейский отдал службе 30 лет. Он больше не находит радости или смысла в своей работе. Он считает дни до пенсии и прилагает минимальные усилия на работе, чтобы не привлекать к себе внимания. Он действует «на автомате». В его глазах уже нет прежнего блеска.



Распечатка 2С. Установки

Инструкции: обсудите в своей группе, как нижеописанные установки могут повлиять на добропорядочность сотрудника полиции и привести к неэтичному поведению. Является ли риск того, что сотрудник полиции с такими установками может действовать неэтично, более высоким? Каким образом? Почему?

Преданность делу

Полицейский не требует совершенства от себя или других, однако всегда старается делать все от него зависящее. Он стремится внести максимально возможный вклад на благо граждан, общества и организации и всегда готов учиться и развиваться.³

¹ По материалам: OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity". Belgrade: OSCE, 2014.

² Там же.

³ Там же.

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Распечатка 3. Установки добропорядочности

Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к закону?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к использованию насилия/силы?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к полицейской организации?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к служебной иерархии и коллегам?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к внутренней и внешней безопасности и контролю?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к гражданам вообще?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к жертвам преступления?



Какое отношение должен демонстрировать сотрудник полиции к возможным правонарушителям?

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Распечатка 4. Почему добропорядочность полиции важна для вас?

Для сотрудников полиции в профессиональной жизни:

- выполняют свои обязанности профессионально;
- выполняют свои обязанности честно;
- укрепляют уверенность в себе и самоуважение в работе;
- завоевывают уважение коллег;
- завоевывают уважение руководства;
- завоевывают уважение граждан;
- становятся примером для других коллег;
- получают возможность быть вознагражденными за труд;
- получают возможность карьерного роста;
- избегают дисциплинарных или уголовных производств;
- избегают разочарования и выгорания;
- получают удовольствие от своей работы.

Для сотрудников полиции в личной жизни:

- укрепляют уверенность в себе;
- не приносят работу на дом;
- получают личное удовлетворение и поддерживают хорошее самовосприятие;
- переносят это удовольствие на семью;
- пользуются уважением членов семьи и друзей;
- избегают нарушения душевного покоя, стыда и позора для себя, своих друзей и членов семьи из-за скандалов в СМИ или преследования со стороны системы правосудия.

Для полицейской организации:

- сокращение количества дисциплинарных и уголовных проступков;
- сокращение расходов на судебные и другие процедуры;
- развитие организационной культуры;
- повышение операционной эффективности и действенности;
- повышение удовлетворенности сотрудников;
- поддержание имиджа полицейской службы, которая служит гражданам и защищает их;
- возможности для дальнейшего улучшения и развития организации;
- завоевание доверия граждан.

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Положительные ценности в работе полиции

Колледж полиции. «Этический кодекс: практический кодекс принципов и норм профессионального поведения для профессии полицейского в Англии и Уэльсе» (College of Policing. “Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales.” London: College of Policing, 2014: 3)

«2.1 Делать правильные вещи правильным образом»

2.1.1

Каждый сотрудник полиции должен работать честно и этично. Граждане ожидают, что полиция будет делать правильные вещи правильным образом. Достижению этой цели способствуют решения и меры, основанные на принципах работы полиции.

2.1.3

Принципы работы полиции отражают личные убеждения и устремления, которые, в свою очередь, определяют поведение и формируют полицейский культуру. Сочетание принципов и норм поведения способствует согласованности между тем, во что люди верят, чего они хотят и что они делают.

Принципы работы полиции:

- Подотчетность: вы отвечаете за свои решения, действия и бездействие.
- Справедливость: вы обращаетесь с людьми справедливо.
- Честность: вы честны и заслуживаете доверия.
- Добропорядочность: вы всегда поступаете правильно.
- Лидерство: вы показываете хороший пример.
- Объективность: вы делаете выбор на основании фактов и своего лучшего профессионального суждения.
- Открытость: вы открыты и прозрачны в своих действиях и решениях.
- Уважение: вы относитесь ко всем с уважением.
- Самоотверженность: вы действуете в интересах общества».

Совет Европы. «Европейский кодекс полицейской этики» (Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Strasbourg: Council of Europe, 2002: 9)

«Статья 23. Сотрудники полиции должны быть в состоянии проявлять рассудительность, открытость, зрелость, чувство справедливости, коммуникативные способности, а при необходимости — руководительские и организационные качества. Кроме того, они должны хорошо разбираться в социальных, культурных и общественных проблемах».

2. Важность повышения уровня знаний о личных ценностях

ОБСЕ. «Полицейская этика для сохранения личной и профессиональной добропорядочности» (OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrade: OSCE, 2014)

«Каждый человек в своей жизни неизменно ценит различные элементы и проявления реальности, как в личной, так и в общественной жизни. Уже говорилось о том, что через образование человек развивается в нравственную личность. Результатом этого процесса является создание морального характера. Сформированный моральный характер предполагает устойчивые установки, перерастающие в привычку в результате длительного процесса образования. Основным методом оценки является классификация элементов по следующим категориям:

- истинное и ложное;
- добро и зло;
- красивый и уродливый;
- справедливый и несправедливый;
- священный (церковный/религиозный) и светский (не церковный/не религиозный) и т. п.».

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

3. Организационные ценности

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7.

«В этом документе исследуется роль, которую четкое изложение ценностей полиции может играть в стремлении к совершенству в полицейских организациях. Ценности — это убеждения, которыми руководствуется организация и поведение ее сотрудников. Важнейшие убеждения — те, которые определяют конечные цели организации. Они дают возможность видеть смысл существования организации как внешним, так и внутренним субъектам, и оправдывают дальнейшие инвестиции в деятельность организации. [...]

У всех организаций есть ценности. Эти ценности можно увидеть посредством действий организации — вещи, которые воспринимаются серьезно, и вещи, которые отвергаются как неактуальные, неуместные или опасные. Шутки, торжественные договоренности, внутренние объяснения действий также выражают ценности.

Полицейские организации находятся под сильным влиянием своих ценностей. Проблема заключается в том, что полицейские организации, как и многие другие организации, руководствуются неявными ценностями, которые часто противоречат явным ценностям. Это порождает путаницу, недоверие и скептицизм вместо ясности, преданности делу и высокой моральности.

Почти так же плохо то, что явные ценности, сформулированные некоторыми полицейскими организациями, не подходят для решения проблем, стоящих перед современной полицией. В конце концов, некоторые руководители полицейских организаций неохотно полагаются на явные ценности как на важный управленческий инструмент для повышения эффективности работы своих организаций. В то же время некоторые руководители полиции работают над повышением эффективности работы полиции, формулируя новый набор ценностей и используя их как основной инструмент управления. [...] Ценности играют такую важную роль по нескольким причинам. [...] Это помогает сотрудникам принимать правильные решения и пользоваться своими дискреционными полномочиями с уверенностью в том, что они вносят полезный вклад, а не вредят эффективности работы организации. Это значит, что необходимость в сильном контроле уменьшается. [...] [В современной полицейской деятельности] ценности больше не скрываются, а служат основой для понимания гражданами функции полиции, оценки успешности полиции и понимания сотрудников того, чего хочет достичь полицейская организация».

4. Влияние установок на поведение

Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28.

«У сотрудников полиции часто с течением времени развивается чувство виктимизации. Они, как правило, начинают свою карьеру как энтузиасты и высокомотивированные люди. Однако, когда эти молодые люди много ставят на кон своей профессиональной деятельности и чрезмерно идентифицируют себя со своей профессиональной ролью, у них развивается чувство единичной личности, завязанное на их работе, и усиленное чувство виктимизации. Наибольшему риску подвергаются сотрудники, чья работа в буквальном смысле становится их жизнью. Для них "я — полицейский" — это не просто клише, а образ жизни. Чрезмерная идентификация и чрезмерные вложения заставляют людей связывать свое собственное "я" со своей полицейской ролью... ролью, которую они не контролируют. Хотя это способствует формированию чувства локтя в профессиональной среде, это также может приводить к тому, что сотрудники полиции в конце концов начнут чувствовать обиду на работу, которую когда-то любили, и ненавидеть ее.

Хотя сотрудники полиции обладают абсолютным контролем над своей собственной добропорядочностью и профессионализмом, другая часть их полицейской роли контролируется кем-то другим. Ведомственные правила, процедуры, политика, экипировка, бюджетные ассигнования, назначение, форма одежды и многие другие повседневные и долгосрочные аспекты контролируются начальником, командирами, руководителями, прокурорами, системой уголовного правосудия, законами, судами, политиками и т. п. Сотрудники полиции, которые чрезмерно идентифицируют себя с этой работой, вскоре теряют контроль над другими аспектами своей жизни. Чрезмерные профессиональные инвестиции в сочетании с потерей личного контроля подвергают сотрудников серьезному риску... риску, который в определенном смысле более опасен, чем физический риск, с которым они сталкиваются на улице. "Важно не насколько вы виноваты, а насколько ловкий ваш адвокат" — это может стать циничным, но в то же время основанным на реальности восприятием сотрудниками полиции правовой системы. Эти реалии в сочетании с чрезмерными вложениями развивают восприятие "мы против них" в плане того, как сотрудники полиции видят мир.

Физические риски, которым ежедневно подвергаются сотрудники полиции, заставляют их видеть мир потенциально смертоносным. Чтобы выжить, они должны выработать в себе "чрезмерную бдительность" (Gilmartin, 1984). Чрезмерная бдительность, в сочетании с чрезмерными вложениями заставляет сотрудников полиции верить в то, что единственный человек, которому действительно можно доверять, — это другой сотрудник полиции... "настоящий полицейский", а не какой-то "писака из администрации". Тогда как сначала сотрудники полиции удаляются от общества, вскоре они могут дистанцироваться от системы уголовного правосудия и, в конце концов, от администрации своей собственной организации. "Я могу справиться с придурками на улице, но не могу поладить с придурками в администрации" — часто можно услышать среди полицейских. Парадоксально, насколько быстро могут измениться идеализм и доверие к администрации... часто еще до того, как сносится первый комплект униформы. По мере того, как усиливается ощущение виктимизации, сотрудники полиции становятся все более недоверчивыми и обиженными на любого, кто контролирует их служебную роль. На этом этапе, не осознавая того и, конечно же, без незтичных намерений, сотрудники полиции, ничего не подозревая, могут стать на путь совершения сделки со своей совестью. [...]

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Когда сотрудники полиции (или кто-либо другой) чувствуют себя виктимизированными, они, в собственном сознании, могут находить причины и оправдывать поведение, к которому обычно не прибегли бы. [Например,] сотрудники полиции [могут] находить причины не выполнять того, что они обязаны делать. На этом этапе сотрудники полиции могут считать, что имеют полное право не делать чего-либо, если полагают, что таким образом могут «поквитаться». «Если им (кто бы это ни был) нет дела до нас, то почему нам должно быть дело до них». Бездействие может включать определенные непродуктивные действия (игнорирование нарушений правил дорожного движения или некоторых уголовных преступлений и т. п.), «незамечание» или избегание ситуаций, которые требуют вмешательства, поверхностные расследования, пренебрежение заполнением бумаг, недостаточное сопровождение рабочих вопросов, выполнение только необходимого минимума и многие другие действия, которыми можно легко пренебречь. «Работа не волк — в лес не убежит» — типичное направление мышления сотрудников полиции на этом этапе. Это приводит к снижению производительности труда и вызывает пассивное сопротивление организационным задачам».

Дополнительная литература

- Cobut, Eric. “Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption?” In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-po—lice-integrity>
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. “Police Ethics: Organizational Implications.” Public Integrity 7, no. 1 (2004): 67–79.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrade: OSCE, 2014. Доступно по ссылке: <https://polis.osce.org/node/1026>
- Raines, Julie. “Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors.” In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. “Values in Policing.” Perspectives on Policing 8 (1988). <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Памятка для участника

Ценности:

Добропорядочность имеет много общего с ценностями, поскольку мы определили ее как соответствие поведения моральным ценностям. Ваши собственные ценности имеют важное значение для того, чтобы вы могли сделать правильный выбор в сложной ситуации.

Однако организация также должна четко определять свои ценности, в том числе в этическом кодексе, и вы должны знать о них.

Некоторые ключевые ценности полиции: служение обществу, беспристрастность, справедливость, профессионализм.

Установки:

Установки — это положительная или отрицательная оценка людей, объектов, событий, деятельности, идей или практически всего, что нас окружает. Установки могут быть осознанными или неосознанными.

Установки людей влияют на их этическое поведение. Например, если кто-то постоянно ходит на работу с чувством обиды, негативно относится к себе, своей работе, своим межличностным отношениям или к жизни в целом, это является достаточно четким сигналом, что неэтичные действия и решения со стороны этого человека — лишь вопрос времени.

Часто на личные установки влияет культура организации. Однако следует помнить, что именно привнесение личных ценностей, установок и поведения формирует групповое поведение, культуру и субкультуру в организации. Демонстрируя положительные установки, вы можете стать образцом для подражания в организации и внести свой вклад в культуру добропорядочности.

Почему добропорядочность имеет важное значение для вас?

Для сотрудников полиции в профессиональной жизни:

- выполняют свои обязанности профессионально;
- выполняют свои обязанности честно;
- укрепляют уверенность в себе и самоуважение в работе;
- завоевывают уважение коллег;
- завоевывают уважение руководства;
- завоевывают уважение граждан;
- становятся примером для других коллег;
- получают возможность быть вознагражденными за труд;
- получают возможность карьерного роста;
- избегают дисциплинарных или уголовных производств;
- избегают разочарования и выгорания;
- получают удовольствие от своей работы.

Для сотрудников полиции в личной жизни:

- укрепляют уверенность в себе;
- не приносят работу на дом;
- получают личное удовлетворение и поддерживают хорошее самовосприятие;
- переносят это удовольствие на семью;
- пользуются уважением членов семьи и друзей;
- избегают нарушения душевного покоя, стыда и позора для себя, своих друзей и членов семьи из-за скандалов в СМИ или преследования со стороны системы правосудия.

Модуль 3. Ценности и установки сотрудников полиции

Для полицейской организации:

- сокращение количества дисциплинарных и уголовных проступков;
- сокращение расходов на судебные и другие процедуры;
- развитие организационной культуры;
- повышение операционной эффективности и действенности;
- повышение удовлетворенности сотрудников;
- поддержание имиджа полицейской службы, которая служит гражданам и защищает их;
- возможность для дальнейшего улучшения и развития организации;
- завоевание доверия граждан.



Модуль 4

Нормативно-правовые основы
добропорядочности полиции

Модуль 4

Нормативно-правовые основы добропорядочности полиции



Цель модуля:

Помочь участникам определить и проанализировать международные, национальные и внутренние нормативно-правовые акты, правила и положения, связанные с добропорядочностью полиции.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Назвать международные, национальные и внутренние нормативно-правовые акты, правила и положения, связанные с добропорядочностью полиции.
2. Определить соответствующие элементы названных документов и их практические аспекты.



Время: 55 минут.



Необходимые средства: выдержки из соответствующих нормативно-правовых актов.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Правовые основы добропорядочности в вашей стране	40'	Мозговой штурм Групповая работа	Распечатки 1 и 2 Все соответствующие национальные нормативно-правовые акты, связанные с добропорядочностью, подобранные фасилитаторами
3	Подведение итогов	10'	Общее обсуждение	



Этот модуль требует хорошей подготовки со стороны фасилитаторов — они должны подобрать соответствующие законы и положения в сфере добропорядочности полиции.

Краткое описание модуля:

Этот модуль призван разъяснить правовые основы добропорядочности и организован вокруг анализа и представления законов, связанных с добропорядочностью, небольшими группами участников. Этот модуль требует хорошей подготовки со стороны фасилитаторов, которые должны подобрать соответствующие законы и положения.

Модуль 4. Нормативно-правовые основы добропорядочности полиции

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

► Сообщите главную тему модуля:

”

В этом модуле рассматривается международное и национальное право, нормативно-правовые акты и кодексы, определяющие и регулирующие добропорядочность полиции и ее компоненты.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

► Объясните актуальность модуля, например:

”

Вопросы добропорядочности полиции и ее компонентов (определение и запрет определенных типов ненадлежащего поведения, видение, миссия и ценности полиции и т. п.) часто разбросаны по множеству юридических документов, и у вас не всегда может иметься четкое представление о их фактическом содержании. В этом модуле мы напомним вам о правовых основах добропорядочности.

”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля

► Объясните последовательность модуля.

Заметки

40'



2. Правовые основы добропорядочности в вашей стране

► Проведите «мозговой штурм» со всей группой вокруг таких вопросов:



- Какими международными и национальными юридическими документами регулируются компоненты добропорядочности полиции?
- Знаете ли вы, какие положения этих документов касаются добропорядочности?



► Разделите участников на 3–6 групп.

► Раздайте каждой группе по одному из важнейших законов или кодексов, регулирующих добропорядочность полиции в вашей стране.



Примечания:

- Вы можете, как минимум, включить Кодекс ООН о поведении должностных лиц по поддержанию правопорядка (Распечатка 1), выдержки из Европейского кодекса полицейской этики (Распечатка 2), национальный закон о полиции, кодекс поведения полиции и кодекс полицейской этики, если они существуют в вашей стране.
- Постарайтесь выделить каждой группе примерно одинаковое количество страниц. В случае с объемными законами раздавайте только актуальные разделы или распределяйте главы между группами.
- Если в вашей стране настолько много соответствующих законов, что их невозможно распределить среди групп, подготовьте краткий обзор законов, не раздававшихся группам.
- Дайте участникам 15 минут, чтобы прочесть выделенный им закон, проанализировать его в группе на предмет вопросов добропорядочности и подготовиться представить свой анализ другим группам.
- Попросите их просмотреть закон на предмет:
 - перечней, разъяснений и определений запрещенного поведения и установленных норм поведения сотрудников полиции;
 - ценностей полиции;
 - любых других важных аспектов.
- Попросите участников также подумать над следующими вопросами:



- Какие положения нормативно-правовых актов являются важнейшими в вашей практической работе?
- Как вы применяете их на практике?



► Попросите каждую группу в течение 5 минут представить свои ключевые выводы коллегам.

5'

3. Подведение итогов



- Резюмируйте ключевые аспекты обсуждения.
- Повторите ключевые тезисы модуля.

Модуль 4. Нормативно–правовые основы добропорядочности полиции

Распечатка 1. Кодекс ООН о поведении должностных лиц по поддержанию правопорядка

Принят резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН № 34/169 от 17 декабря 1979 года

Статья 1. Должностные лица по поддержанию правопорядка постоянно выполняют возложенные на них законом обязанности, служа общине и защищая всех лиц от противоправных актов в соответствии с высокой степенью ответственности, требуемой их профессией.

Статья 2. При выполнении своих обязанностей должностные лица по поддержанию правопорядка уважают и защищают человеческое достоинство, поддерживают и защищают права человека по отношению ко всем лицам.

Статья 3. Должностные лица по поддержанию правопорядка могут применять силу только в случае крайней необходимости и в той мере, в какой это требуется для выполнения их обязанностей.

Статья 4. Сведения конфиденциального характера, получаемые должностными лицами по поддержанию правопорядка, сохраняются в тайне, если исполнение обязанностей или требования правосудия не требуют иного.

Статья 5. Ни одно должностное лицо по поддержанию правопорядка не может осуществлять, подстрекать или терпимо относиться к любому действию, представляющему собой пытку или другие жестокие, бесчеловечные или унижающие достоинство виды обращения и наказания, и ни одно должностное лицо по поддержанию правопорядка не может ссылаться на распоряжения вышестоящих лиц или такие исключительные обстоятельства, как состояние войны или угроза войны, угроза национальной безопасности, внутреннюю политическую нестабильность или любое другое чрезвычайное положение для оправдания пыток или других жестоких, бесчеловечных или унижающих достоинство видов обращения и наказания.

Статья 6. Должностные лица по поддержанию правопорядка обеспечивают полную охрану здоровья задержанных ими лиц и, в частности, принимают немедленные меры по обеспечению оказания медицинской помощи в случае необходимости.

Статья 7. Должностные лица по поддержанию правопорядка не совершают какие-либо акты коррупции. Они также всемерно препятствуют любым таким актам и борются с ними.

Статья 8. Должностные лица по поддержанию правопорядка уважают закон и настоящий Кодекс. Используя все свои возможности, они также предотвращают и всемерно препятствуют всем нарушениям таковых.

Должностные лица по поддержанию правопорядка, имеющие основания полагать, что нарушение настоящего Кодекса имело место или будет иметь место, сообщают о случившемся вышестоящим инстанциям и, в случае необходимости, другим соответствующим инстанциям или органам, обладающим полномочиями по надзору или правовому контролю.

Модуль 4. Нормативно–правовые основы добропорядочности полиции

Распечатка 2. Выдержка из Европейского кодекса полицейской этики (ст. 35–46)

V.A. Руководящие принципы деятельности/операций полиции: общие принципы

35. Полиция должна при проведении всех своих операций уважать право любого человека на жизнь.
36. Полиция не должна ни при каких обстоятельствах осуществлять, поощрять или допускать никаких пыток, никаких случаев бесчеловечного или унижающего достоинство обращения или наказания.
37. Полиция может применять силу только в случаях крайней необходимости и только для достижения законных целей.
38. Полиция должна систематически проверять законность планируемых ею операций.
39. Сотрудники полиции должны выполнять приказы, законно отдаваемые их начальниками, но обязаны воздерживаться от выполнения тех из них, которые явно являются незаконными, и докладывать о них, не опасаясь в подобных случаях никаких санкций.
40. Полиция должна выполнять свои задачи справедливо, руководствуясь, в частности, принципами беспристрастности и недискриминационного подхода.
41. Полиция не должна нарушать прав каждого человека на уважение его частной жизни, за исключением случаев крайней необходимости и только для достижения законных целей.
42. Сбор, хранение и использование полицией данных личного свойства должны соответствовать международным принципам защиты данных и, в частности, ограничиваться тем, что необходимо для достижения законных, справедливых и конкретных целей.
43. При выполнении своих функций полиция всегда должна помнить об основных правах каждого человека — таких как свобода мысли, совести, религии, выражения мнения, мирных собраний, передвижения, и праве на уважение своей собственности.
44. Сотрудники полиции должны действовать честно и уважительно по отношению к населению, особо учитывая ситуацию лиц, относящихся к наиболее уязвимым группам.
45. Сотрудники полиции при проведении своих операций, как правило, должны иметь возможность доказать свою принадлежность к составу полиции и свой профессиональный статус.
46. Сотрудники полиции должны бороться с любыми проявлениями коррупции в полиции. Они должны информировать своих начальников и другие компетентные органы о любых случаях коррупции в полиции.

Модуль 4. Нормативно–правовые основы добропорядочности полиции

Дополнительная литература:

- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.
- Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002) 11–14. <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>.
- Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64–68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.



Модуль 5

Ненадлежащее поведение полиции

Модуль 5

Ненадлежащее поведение полиции



Цель модуля:

Дать участникам возможность поразмышлять на тему ненадлежащего поведения полиции на конкретных примерах добропорядочного/недобропорядочного поведения.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Привести пример различных типов ненадлежащего поведения полиции.
2. Классифицировать ненадлежащее поведение полиции.
3. Поразмышлять о последствиях ненадлежащего поведения.



Время: 65 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	10'	Презентация	
2	Спектр нарушений добропорядочности	25'	Мозговой штурм Общее обсуждение	Памятка для фасилитаторов 1 и 2
3	Серьезность и последствия ненадлежащего поведения	25'	Индивидуальное чтение Общее обсуждение	Распечатка 1
4	Подведение итогов	5'	Общее обсуждение	

Краткое описание модуля:

Основное внимание в этом модуле уделяется ненадлежащему поведению полиции или поведению, вызванному недостатком добропорядочности. Участники поразмышляют над проблемами, связанными с индивидуальной добропорядочностью, а затем обсудят типы и последствия ненадлежащего поведения на основе ряда практических примеров.

10'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

► Кратко опишите акценты модуля:

”

В этом модуле мы обсудим, насколько широкой является концепция добропорядочности — мы рассмотрим широкий спектр конкретных моделей поведения, обусловленных недостатком добропорядочности. Мы также подумаем над тем, как можно классифицировать различные нарушения добропорядочности и их последствия.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

► Обсудите с участниками:

?

Полиция — это профессиональная группа, которая особенно подвержена риску ненадлежащего поведения. Вызовы, связанные с добропорядочностью, являются значительными и частыми для сотрудников полиции. Можете ли вы назвать эти риски или проблемы?

► Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

- Иногда полиция вынуждена применять методы, причиняющие вред, такие как принуждение, обман и лишение свободы, которые обычно считаются аморальными. При определенных обстоятельствах они необходимы в работе полиции и считаются морально оправданными, например, при работе с опасными преступниками. Однако они могут оказывать «коррумпирующее» воздействие на сотрудников полиции, которые могут использовать эти методы в других ситуациях, когда это не оправдано с моральной точки зрения, например, в отношении невинных граждан.
- Полиция имеет значительные дискреционные полномочия. Это означает, что сотрудники полиции должны постоянно делать определенный выбор, не выходя за рамки закона, — например, допрашивать ли, обыскивать, штрафовать, арестовывать, открывать уголовное производство, доставать и применять свое оружие.

Примечание. Вопрос дискреционных полномочий более подробно рассматривается в отдельном разделе: см. приложение к модулю 5 — «Дискреционные полномочия полиции: влияние на добропорядочность и стратегии контроля».

- Строгий контроль за сотрудниками полиции часто невозможен.
- Сотрудники полиции постоянно взаимодействуют с коррумпированными людьми, которые заинтересованы в том, чтобы скомпрометировать и коррумпировать их.
- Сотрудники полиции работают в криминальной среде, в которой много таких отрицательных соблазнов, как наркотики и крупные суммы денег.
- На сотрудников полиции может оказываться сильное давление с целью достижения таких целей, как количество арестов.
- Сотрудник полиции может находиться под отрицательным культурным влиянием, если другим коллегам и/или полицейской иерархии не хватает добропорядочности.

По материалам: Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-139.

► Объясните участникам:

”

Нехватка добропорядочности часто ассоциируется только с коррупцией в отношении граждан при выполнении полицией своих служебных обязанностей. Однако существует гораздо больше видов нарушений добропорядочности. Некоторые из них более серьезные, чем другие. Некоторые из этих видов поведения или действий определены в законах или правилах как незаконные, тогда как другие не противоречат никаким письменным правилам, однако являются этически неприемлемыми. Нарушение стандартов добропорядочности может происходить при исполнении служебных обязанностей, на рабочем месте, по отношению к коллегам или в личной жизни. Ненадлежащее поведение не всегда связано с плохими намерениями. Оно может включать использование плохих методов для достижения благих целей или использование хороших методов для достижения плохих целей. В этом модуле мы обсудим и выясним спектр и условия, в которых может иметь место ненадлежащее поведение, а также его последствия.

”

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции



ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

- ▶ Ознакомьте участников с задачей модуля.



КАК — последовательность модуля

- ▶ Объясните последовательность модуля.

25'

2. Спектр нарушений добропорядочности



- ▶ Проведите «мозговой штурм» со всей группой, чтобы составить перечень «типов» ненадлежащего поведения.

- ▶ Запишите ответы в лекционном блокноте или на доске.



- ▶ В начале списка вы можете записать «Взяточничество», чтобы участники знали, что вы от них требуете, если это не понятно изначально.

- ▶ Помогайте им, чтобы не пропустить важнейшие типы (см. Памятку для фасилитаторов 1 и 2) и охватить широкий спектр типов ненадлежащего поведения.



- ▶ После того как вы будете довольны перечнем, организуйте обсуждение с целью классификации каждого перечисленного типа по следующим категориям:

- незаконное / непрофессиональное / неэтичное поведение
- на службе / на рабочем месте / вне службы



- ▶ Воспользуйтесь Памяткой для фасилитаторов 1 и 2.

Заметки

25'

3. Серьезность и последствия ненадлежащего поведения



- ▶ Раздайте по одному экземпляру **Распечатки 1** всем участникам.
- ▶ Дайте им 5–10 минут, чтобы мысленно прочесть сценарии и подумать над серьезностью и последствиями ненадлежащего поведения.



Примечания:

- Вы можете выбрать другие сценарии, приведенные в Памятке для фасилитаторов 3, если они более актуальны для вашего контекста, составить новые сценарии или воспользоваться реальными примерами из вашей страны.
- Если позволяет время, вместо того, чтобы просить участников прочитать сценарии, вы можете разделить их на небольшие группы и дать каждой группе задание подготовить и представить ролевую игру на основе одного из сценариев.



- ▶ Проведите обсуждение со всей группой, задав следующие вопросы в отношении каждого из сценариев:



- Как вы думаете, это поведение является приемлемым?
- Каким было бы правильное поведение?
- Как часто вы сталкиваетесь с поведением такого типа?
- Какие выгоды от ненадлежащего поведения по сравнению с выгодами от правильного поведения?
- Какое отрицательное влияние оно может оказать на вас / граждан / полицейскую организацию / других?



3

5'

4. Подведение итогов



- ▶ Резюмируйте ключевые аспекты обсуждения.
- ▶ Повторите ключевые тезисы, например:



- Добропорядочность касается не только коррупции. Кроме того, добропорядочность — это не только уважение к закону. От сотрудника полиции ожидается, что он будет вести себя с самым высоким уровнем добропорядочности — в соответствии с основными ценностями — при любых обстоятельствах, в любом месте и в отношении любого человека.
- Отсутствие добропорядочности может оказать отрицательное влияние на самого полицейского, граждан, полицейскую организацию и общество.



Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Распечатка 1. Сценарии ненадлежащего поведения

1. В полицейском участке открыта вакансия руководителя подразделения. После звонка от высокопоставленного члена правящей партии начальник отделения повышает одного из полицейских.
2. Сотрудница полиции регулярно принимает в дар от предпринимателей в своем районе бесплатное питание, сигареты и другие мелочи. Она не требует этих подарков и старается не злоупотреблять щедростью тех, кто их дарит.
3. Сотрудник полиции останавливает автомобилиста за превышение скорости. Он соглашается не выписывать штраф за половину суммы.
4. В свободное от службы время полицейский ездит автобусом в торговый центр. Если контроллер просит у него билет, он предъявляет ему полицейское удостоверение.
5. Дорожный патруль останавливает автомобиль за превышение скорости. Сотрудница полиции узнает в водителе автомобиля депутата парламента. Она представляется, указывает на совершенное правонарушение и говорит, что не будет выписывать штраф за нарушение правил дорожного движения.
6. В конце смены, после долгого и тяжелого дня, сотрудники полиции, проходя мимо ресторана, замечают, что между несколькими гостями начинается драка. Один из гостей, кажется, держит в руках разбитую бутылку. Полицейские очень устали, поэтому уходят с места происшествия, не вмешиваясь.
7. Сотрудник полиции не любит заступать на смену с коллегами-женщинами. Он всегда говорит им, что они не подходят для этой работы, и постоянно отпускает сексистские шутки.
8. В полицейском участке цыганка заявляет, что семья ее мужа домогается ее. Сотрудник полиции выслушивает ее и говорит: «Мы не очень хорошо знакомы с культурой и обычаями вашего народа. Вы должны решить этот вопрос между собой».
9. Молодой человек, выглядящий неряшливо, приходит в отделение полиции, чтобы заявить, что у него украли кошелек. Сотрудник полиции выслушивает его, но не составляет рапорт, поскольку не верит ему.
10. Двое полицейских во время пешего патрулирования наталкиваются на мужчину, который пытается проникнуть в чужой автомобиль. Мужчина начинает убегать. Они преследуют его примерно два квартала, прежде чем задержать — хватают его и валят на землю. После того как он оказывается у них под контролем, оба полицейских бьют его несколько раз в живот в качестве наказания за то, что тот убегал и сопротивлялся.
11. Сотрудница полиции находит на парковке кошелек. В нем — денежная сумма, эквивалентная зарплате этой полицейской за целый день. Она сообщает о кошельке, но деньги оставляет себе.
12. Сотрудник полиции знает, что один из его друзей связался с группой преступников и, вероятно, продает наркотики. Полицейский ведет себя так, будто не знает об этом, и продолжает проводить время с этим другом.
13. Сотрудник полиции арестовывает мужчину за попытку продажи небольшого количества незаконных наркотиков. Он обещает изменить обвинение против подозреваемого с «торговли наркотиками» на «хранение для личного потребления» в обмен на информацию, которая поможет арестовать другого человека, который уже длительное время занимается серьезной наркоторговлей, но полиции не хватает доказательств для его ареста.

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Памятка для фасилитаторов 1. Спектр добропорядочности полиции

Ненадлежащее поведение полиции / нарушения добропорядочности

Преступления полиции		Дисциплинарные проступки полиции	Неэтичное поведение полиции
Нарушение национального или международного уголовного законодательства		Нарушение внутренних правил, процедур, политики, дисциплины и профессиональных стандартов деятельности полиции	Нарушение моральных норм и ценностей, которые могут быть установлены этическим кодексом
Коррупция Злоупотребление служебными полномочиями или принятия выгоды, как материальной, так и нематериальной, в обмен на служебные действия / бездействие	Другие преступления Другие нарушения закона сотрудниками полиции		

Ненадлежащее поведение полиции / нарушения добропорядочности

На службе (с гражданами)	На рабочем месте (с коллегами и руководителями)	Вне службы
<p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дискриминация в отношении граждан. • Несвоевременное реагирование на преступления. • Чрезмерное использование силы. • Коррупция. 	<p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Домогательство по отношению к коллегам. • Дискриминация, протекционизм или коррупция при назначении, повышении, распределении дежурств в праздничные дни, составлении графика смен. 	<p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Домашнее насилие. • Управление транспортным средством в нетрезвом состоянии. • Использование ненормативной лексики.

	Преступления полиции	Дисциплинарные проступки полиции	Неэтичное поведение полиции
На службе (с гражданами)	<ul style="list-style-type: none"> • «Откаты»: получение товаров, услуг или денег за содействие конкретным лицам или компаниям • Спонтанные кражи: кражи у арестантов, жертв дорожных происшествий, жертв преступлений, с тел или из жилья умерших граждан • Принятие взятки за непривлечение к уголовной ответственности: непроведение ареста, неподдача жалобы, неналожение ареста на имущество • Подбрасывание или фальсификация доказательств (особенно, но не обязательно, в делах, связанных с наркотиками) • Неоправданное серьезное применение силы против граждан (убийство, жестокое обращение, пытки) • Сексуальные домогательства в отношении граждан • Неоправданное лишение основных прав: свободы слова, передвижения, объединений и т. п. • Ложь в суде • Слепое повиновение незаконным приказам • Заговор с преступниками • Коррупция при закупках 	<ul style="list-style-type: none"> • Коррупция в силу служебного положения / знаки внимания: получение материальной выгоды в силу своей должности без нарушения закона как такового (например, бесплатные напитки, еда, услуги) • Саботаж уголовных расследований или процедур, или «потеря» выписанных дорожных штрафов • Ненадлежащее использование физического или вербального насилия в отношении граждан и подозреваемых (грубое обращение, словесные оскорбления, унижения, запугивания) • Злоупотребление и манипулирование информацией (несанкционированное и ненадлежащее использование полицейских досье, утечки конфиденциальной информации) • Дискриминация и неравное обращение с гражданами по этническому, религиозному, половому, политическому или иному признаку • Расточительство и злоупотребления ресурсами организации • Оставление без внимания жертв или задержанных • Кумовство при выполнении служебных обязанностей: предпочтения друзьям, родственникам, членам своей политической или иной группы и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пассивность и лень • Плохое качество работы • Сообщение ложной информации гражданам • «Закрывание глаз» или неспособность указать коллегам или руководителям на ненадлежащее поведение или аморальные действия
На рабочем месте (с коллегами и руководителями)	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние выплаты — купля, обмен и продажа привилегий, доступных сотрудникам полиции (работа в выходные дни, распределение смен, повышение) • Сексуальные домогательства по отношению к коллегам 	<ul style="list-style-type: none"> • Кумовство при повышении, назначении, распределении дежурств в выходные, распределении смен и т. п. • Унижение коллег • Отсутствие на работе без уважительных причин • Злоупотребление отпуском по болезни 	<ul style="list-style-type: none"> • Протекционизм • Игнорирование проблем на рабочем месте • Ложь коллегам • Ненормативная лексика в общении с коллегами
Вне службы	<ul style="list-style-type: none"> • Прямые преступные действия — совершение сотрудником полиции преступления против личности или имущества ради собственной выгоды • Домашнее насилие • Вождение в нетрезвом состоянии • Использование конфиденциальной информации в частных целях 	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт интересов — работа и услуги за пределами организации (подработка) • Использование статуса полицейского в частных спорах • Личные связи с преступниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Ненормативная лексика в личных отношениях • Злоупотребление алкоголем

Источники:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301–324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21 no.3 (1974): 423–437.

Памятка для фасилитаторов 3. Дополнительные сценарии ненадлежащего поведения

1. Сотрудник полиции подходит к мужчине, который сам идет по улице ночью — это показалось полицейскому подозрительным, поскольку на мужчине странная одежда. Сотрудник полиции спрашивает у него, куда тот идет. Мужчина говорит, что не делает ничего плохого и то, куда он идет, полицейского не касается. Это раздражает полицейского, и он просит мужчину предъявить удостоверение личности. Тот отказывается. Полицейский кричит на него. «Ты... идиот, должен повиноваться полицейскому — предъяви свои документы!» Мужчина по-прежнему отказывается, поэтому полицейский прислоняет его к стоящему неподалеку автомобилю, надевает на него наручники и обвиняет в неповиновении полиции.
2. При передаче смены сотрудник полиции узнает о том, что определенное лицо разыскивается за совершение преступления. Этот человек является близким другом полицейского, и он информирует своего друга о том, что в отношении него выдан ордер на арест. При этом он не выполняет ордер, объясняя это тем, что местонахождение лица ему якобы не известно.
3. Уже много лет сотрудник полиции постоянно слышит, как его сосед оскорбляет и высмеивает работу полиции. Однажды сосед приходит в полицейский участок, чтобы заявить о краже со взломом в его магазине. Полицейский выслушивает его и принимает заявление, однако не дает ход делу, хотя у него есть подозреваемые, которые могут быть причастны к преступлению.
4. У полицейского давний спор с соседом. Часто, находясь на патрулировании, он останавливает автомобиль соседа и выписывает ему штрафы на разных основаниях.
5. Во время осмотра места преступления сотрудник полиции скрывает некоторые из ключевых доказательств и частично искажает фактическое положение вещей в своем рапорте, поскольку преступник является его близким родственником.
6. Начальник жены полицейского уже несколько недель задерживает выплату зарплаты работникам. Разъяренный полицейский приходит к нему после рабочего дня, но в форме, и требует, чтобы тот выполнил свои законные обязательства.
7. Полицейский опаздывает на работу, поэтому едет на своем личном автомобиле по выделенной полосе для общественного транспорта, чтобы проскочить пробку.
8. Полицейский вне службы заходит в бар и начинает курить внутри. Владелец говорит ему, что курить внутри запрещено. Полицейский показывает ему жетон и продолжает курить.
9. Двум полицейским удается поймать человека, который разыскивается по подозрению в торговле наркотиками. Тот предлагает им большую сумму денег, чтобы его отпустили. У полицейских низкая заработная плата и большие семьи. Они соглашаются на предложение.

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Памятка для фасилитаторов 3. Дополнительные сценарии ненадлежащего поведения

10. Полицейские не замечают нарушение баром разрешенных часов работы в обмен на регулярное получение 5% прибыли, полученной от работы в запрещенное время.
11. Полицейские прибывают на место преступления. Ожидая следственную группу, один из них замечает бумажник с документами вблизи места преступления и забирает его себе. Позже в тот же день он связывается с владельцем кошелька и требует у него деньги, угрожая сообщить о его причастности к преступлению.
12. На место убийства подозреваемого в торговле наркотиками — тело убитого лежит на полу — прибывают двое полицейских. Больше нет никого. Во время обыска они находят в карманах убитого 20 долларов наличными. Один полицейский говорит, что они могут оставить деньги себе и разделить их между собой. Будет ли отличаться ситуация, если убитый имел при себе 200 долларов? 2000? 20 000?
13. Полиция арестовывает человека за причастность к торговле наркотиками. Подозреваемый уже осуждался за такое преступление в прошлом, однако доказательств против него немного. Подозреваемый предстанет перед судом. Опасаясь, что подозреваемый будет освобожден из-за сомнений в его виновности, сотрудник полиции меняет свои показания в суде, поскольку считает, что это единственный способ добиться справедливости и обеспечить безопасность на улицах.
14. У полицейского есть достоверная информация о том, что определенное лицо в течение длительного периода времени было причастно к (выберите преступление). После официального обыска жилья и автомобиля подозреваемого полиция не находит никаких инкриминирующих доказательств. Полицейский решает подбросить улики, чтобы привлечь подозреваемого к уголовной ответственности.
15. Полиция арестовывает подозреваемого за участие в преступной группировке. Во время допроса подозреваемый отказывается сотрудничать, не дает никакой информации и не признается. Сотрудник полиции, проводящий допрос, угрожает применить силу к подозреваемому, чтобы заставить его говорить. Подозреваемый признается.
16. Когда полицейский приходит домой после нескольких бутылок пива с коллегами, он иногда бьет свою жену, если она его раздражает.
17. Полицейские выявляют нескольких нелегальных мигрантов, пытающихся пересечь границу. Во время обыска полицейские забирают у них все деньги.
18. Полицейские подозревают, что мужчина причастен к торговле наркотиками. Они арестовывают его на улице, переполненной людьми. Два полицейских крепко держат его с обеих сторон, опирая на автомобиль, в то время как третий обыскивает его на виду у всех.
19. Дорожный патруль останавливает автомобиль за нарушение правил дорожного движения. Водитель автомобиля кладет деньги в документы и передает их полицейским. Те берут деньги, возвращают документы и напоминают ему о необходимости соблюдать правила и скоростной режим.
20. К полицейским подходит женщина и говорит, что какой-то человек украл у нее кошелек. Она указывает на преступника и говорит: «Это он». В направлении, в котором она указывает, — двое мужчин. Один, похоже, является гражданином страны / относится к группе национального большинства, тогда как другой, несомненно, является иностранцем / относится к меньшинству. Полицейские бегут в указанном направлении и задерживают иностранца / представителя национального меньшинства, поскольку знают, что члены этой общины с большей вероятностью совершают преступления такого типа.
21. Полицейский, находясь вне службы, в форме идет к врачу и проходит перед длинной очередью из пациентов.

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Аспекты ненадлежащего поведения полиции

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

«При проведении различия между конкретными формами нарушений добропорядочности или ненадлежащего поведения полиции следует учитывать несколько измерений. Например, речь идет о поведении при исполнении служебных обязанностей — или в свободное от работы время? Это произошло в пределах организации — или к этому причастны граждане и другие организации? Речь идет о ненадлежащем поведении с «благородной целью» — или единственной целью было получение личной выгоды? Происходило это со злым умыслом — или по наивности? Были нарушены письменные правила и процедуры — или поставлены под угрозу неписанные нормы и ценности? И — насколько серьезным является нарушение добропорядочности?»

2. Вызовы для добропорядочности

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 145-165.

«Очевидно, что давление относительно результата является одним из факторов, приводящих к ситуации «мы и они», укрепляющей внутреннюю солидарность, но также и ненадлежащую лояльность или секретность. Ньютон предполагает, что это один из главных факторов нарушениях в современной полиции. Она утверждает, что «полиция постоянно занимается неблагодарным делом, пытаясь воспринимать давление со стороны СМИ как «голос» общества, призывающий что-либо сделать с ростом преступности» (Newton, 1998: 56). Внутреннее давление относительно достижения результатов также существует, поскольку восхищение коллег зависит от «продукта работы полиции» (в частности ареста подозреваемых), поскольку «средства, с помощью которых производится арест, даже в ситуациях, не связанных с применением силы, ... имеют особое значение для индивидуального статуса и самовосприятия».

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138.

«Существует ряд причин для коррупции в полиции.

Как уже говорилось в предыдущих главах, чтобы действительно выполнять свою работу, полиция наделена рядом прав и полномочий — таких как право применять принуждение в способ, запрещенный для других, — а также широкой свободой действий при осуществлении этих прав и полномочий. У полиции есть много возможностей злоупотреблять этими полномочиями: преследовать невиновных с помощью угроз или безосновательных обвинений, закрывать глаза на серьезные преступления и т. п. Сотрудники полиции сталкиваются со значительным соблазном воспользоваться этими возможностями. Им могут предлагать материальные стимулы, например, деньги или услуги в обмен на защиту или снятие обвинений. Их может соблазнять возможность выразить определенные личные предубеждения относительно, скажем, определенной расовой группы. Или на них может влиять возможность избежать того, что мы называем «ценой» работы в полиции. В конце концов, значительная часть добропорядочной работы полиции является неприятной — опасной, утомительной или времязатратной. Соблазн избежать этих затрат или искать выгоды, чтобы компенсировать их, является значительным (см. практический пример 7.4).

Еще одним фактором, способствующим коррупции в полиции, является неизбежное использование сотрудниками полиции методов, которые при обычных обстоятельствах считались бы морально неприемлемыми. Применение принуждения, в том числе, в последнем примере, смертоносной силы, само по себе является вредным. Соответственно, при нормальных обстоятельствах оно является морально неприемлемым. Так, было бы морально неправильным, например, если бы частные лица насильно забирали кого-либо к себе домой, чтобы допросить, или потому, что они нуждаются в компании. Аналогичным образом, взятие людей под стражу лишает их свободы, и поэтому само собой считается морально неприемлемым. Обман, включая ложь, при нормальных обстоятельствах является морально неправильным. Интрузивное наблюдение само собой является морально неправильным — оно нарушает неприкосновенность частной жизни. То же можно сказать и о различных других методах, применяемых полицией.

Принуждение, лишение кого-либо свободы, обман и т. п. — это вредные методы; это действия, которые, сами по себе и при нормальных обстоятельствах, являются морально неправильными. Поэтому они нуждаются в особом оправдании. У полиции есть такое особое оправдание. Эти вредные и, как правило, аморальные методы иногда необходимы для реализации основной цели полицейской деятельности, а именно — защиты моральных прав. Вооруженным грабителям банков, возможно, придется угрожать применением силы, чтобы они сдались; наркоторговца, возможно, придется обмануть, чтобы разрушить наркокартель; возможно, придется закрыть глаза на мелкую незаконную деятельность информатора, если поток важной информации в связи с серьезными преступлениями, которую он предоставляет, будет продолжаться; за педофилом, возможно, придется установить слежку, чтобы получить доказательства для вынесения обвинительного приговора. Таким образом, такая вредная и, как правило, аморальная деятельность может быть морально оправданной в работе полиции и морально оправданной с точки зрения тех целей, которым она служит. Тем не менее, использование этих вредных методов сотрудниками полиции — хотя и морально оправданных при правильных обстоятельствах — может оказывать коррумпировующее влияние на полицейских. Сотрудник полиции может начать с морально оправданной деятельности, обманывая преступников и участвуя в сложных схемах в качестве агента под прикрытием, и закончить морально неоправданной деятельностью, давая ложные показания и обманывая невинных граждан или коллег по работе. Сотрудник полиции может начать с морально оправданной деятельности, применяя силу для ареста жестоких преступников, которые оказывают сопротивление, и закончить морально неоправданной деятельностью, выбивая показания из подозреваемых, чтобы добиться обвинительного приговора.

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Кроме того, как показывают социологические данные, полиция демонстрирует высокую степень групповой идентификации и солидарности. Во многом такая солидарность является полезной: без нее эффективная работа полиции была бы невозможной. Однако она может также способствовать коррупции в полиции. Сотрудники полиции, которые из чувства солидарности воздерживаются от принятия мер против своих коррумпированных коллег, часто идут на сделку со своей совестью и становятся готовыми к более активному участию в коррупционных схемах».

УНП ООН. «Руководство по полицейской подотчетности, надзору и добропорядочности» (UNODC. “Handbook on police accountability, oversight and integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 7)

«При исполнении служебных обязанностей сотрудник полиции, как правило, пользуется дискреционными полномочиями относительно принятия решения о том, на какое девиантное поведение ему реагировать (очевидно, что в рамках, установленных национальным законодательством и правилами). Дискреционность лежит в самой основе полицейской деятельности: не каждое правонарушение заслуживает реагирования со стороны полиции, и не всегда действия полиции является лучшим решением проблемы. Кроме того, сотрудники полиции, как правило, располагают определенным пространством для маневра при пользовании своими полномочиями — они могут принимать решения по таким вопросам, как объем применения силы, и нужно ли проводить арест или обыск».

3. Типы коррупции / ненадлежащего поведения полиции

Quah, Jon ST “Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation.” *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28 no. 1 (2006): 59-75.

«Для наших целей лучшим является определение, данное Ребуком и Баркером (1974: 118), а именно, что коррупция в полиции — это “любой вид запрещенного поведения, к которому прибегает сотрудник правоохранительного органа, получающий или рассчитывающий получить в силу своего служебного положения фактическое или потенциальное несанкционированное материальное вознаграждение или выгоду”.

Кроме подробного определения, Ребук и Баркер, на основе анализа литературы о коррупции в полиции за 1960–1972 года и опыта работы в полиции одного из авторов, выделили восемь видов коррупции в полиции. Первая форма — коррупция в силу служебного положения — имеет место, когда полицейский “получает не санкционированную на официальном уровне, незаслуженную материальную выгоду в силу своего служебного положения в полиции, не нарушая при этом закона как такового”. Коррумпировавшей стороной обычно являются “уважаемые” граждане, которые в благодарность за эффективную работу полиции вознаграждают полицейских такими знаками внимания, как бесплатное питание, бесплатные товары и деньги. Комиссия Неппа по выявлению фактов коррупции в полиции (1978: 170) установила, что принятие таких подарков полицейскими было самой распространенной моделью коррупции в полицейском департаменте Нью-Йорка.

Откаты — второй вид коррупции в полиции. Полицейские обычно получают откаты в виде товаров, услуг или денег от предпринимателей за то, что направляют к ним людей. Поскольку полицейский общается со многими людьми в своем районе, он считается логическим “союзником” для предпринимателей, которые хотят продать свои товары и услуги людям, с которыми контактируют полицейские во время повседневного патрулирования. Например, в Соединенных Штатах среди тех, кто дает откаты полицейским, — владельцы буксировочных компаний, ремонтных мастерских, станций технического обслуживания, транспортных компаний, а также юристы, врачи, поручители, владельцы похоронных бюро, водители такси (Roebuck & Barker 1974: 120).

Третья форма коррупции в полиции — спонтанная кража, под которой следует понимать действия, связанные с присвоением денег, вещей или иного имущества сотрудниками полиции при исполнении своих служебных обязанностей. Например, полицейские, расследующие кражи со взломом, могут забирать себе деньги или вещи, которые не взяли себе воров. Кроме того, сотрудники полиции могут забирать вещи из оставленных без присмотра помещений, выявленных во время патрулирования. К таким вещам относятся деньги или товары из незакрытых магазинов, оставленные без присмотра вещи из промышленных или коммерческих организаций, строительные материалы со строительных площадок. Кроме того, сотрудники полиции могут оставлять себе вещи, конфискованные во время рейдов, такие как деньги, спиртные напитки, наркотики и прочее имущество. Комиссия Неппа (1972: 184–186) выделила два вида спонтанных краж, распространенных среди сотрудников Департамента полиции Нью-Йорка: кража личных вещей с тел людей и из жилья, если покойный жил один; и кража вещей, которые не взяли себе воров при ограблении помещений.

Четвертый тип коррупции, связанный с вымогательством или принятием взятки, происходит при удобном случае, когда полицейские становятся свидетелями правонарушений или имеют сведения об уголовных правонарушениях и нарушителях и берут взятки за то, что не арестовывают их. В Соединенных Штатах различают “чистые” деньги и “грязные”. Под “чистыми” понимаются взятки, полученные от перевозчиков контрабандных товаров, таких как принадлежности для азартных игр и нелегальные спиртные напитки, или от нарушителей дорожного движения. Полицейские, которые принимают такие взятки, не считаются нечестными в среде своих коллег. В то же время полицейские, которые берут взятки у наркоторговцев, взломщиков или грабителей, — получают “грязные” деньги и считаются нечестными в среде своих коллег (Roebuck & Barker 1974: 122). Комиссия Неппа (1972: 68–69) сообщила, что полицейские получали взятки из разных источников: от нелегальных операторов азартных игр, нарушителей законодательства о наркотиках, лиц, занимающихся проституцией, подпольных баров, владельцев продовольственных магазинов, водителей, виновных в нарушении правил дорожного движения, буксировочных компаний, ростовщиков.

Пятая форма коррупции в полиции имеет место тогда, когда сотрудники полиции за определенную плату покрывают лиц, занимающихся незаконной деятельностью. Например, лица, занимающиеся такой незаконной деятельностью, как азартные игры, торговля наркотиками и проституция, платят полиции, чтобы беспрепятственно продолжать свою деятельность.

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Более того, к этой форме коррупции причастны и законные предприниматели, занимающиеся незаконной деятельностью. В Соединенных Штатах таксисты платят некоторым полицейским за определенные привилегии, включая “незаконное разрешение работать за пределами установленных маршрутов и зон, брать и высаживать пассажиров в неположенных местах, эксплуатировать автомобили, не соответствующие стандартам безопасности и чистоты, а также работать без прохождения надлежащих процедур лицензирования” (Roebuck & Barker 1974: 122).

Шестой тип коррупции в полиции — “решение проблем”; это касается или же прекращения уголовного преследования после ареста правонарушителя, или отмены штрафа за нарушение правил дорожного движения. Арестованные пользуются этим, чтобы избежать судебного преследования, а лица, виновные в нарушении правил дорожного движения, — чтобы не ухудшать свое водительское досье. “Проблему решает” детектив или полицейский, ответственный за расследование, которое будет служить основанием для судебного преследования. Когда речь идет о нарушении правил дорожного движения, обычно это полицейский, который выписывает штраф за нарушение правил дорожного движения и впоследствии соглашается отменить его за определенную плату.

Седьмая форма коррупции в полиции — когда полицейские прибегают к прямой преступной деятельности, такой как кража со взломом или ограбление. Здесь отсутствует коррумпирующая сторона, поскольку полицейские совершают преступления против личности или имущества ради собственной материальной выгоды, нарушая как ведомственные нормы, так и нормы уголовного права. Нечего и говорить, что этот вид коррупции не находит оправдания ни в профессиональной среде, ни среди широкой публики.

Последний тип коррупции в полиции — внутренний подкуп, который касается только сотрудников полиции. Полицейские покупают, обменивают или продают определенные привилегии (служебные задания, нерабочие дни, праздничные дни, отпуска, контроль за вещественными доказательствами, повышение) у своих коллег или своим коллегам. Например, сотрудники, распределяющие задания и персонал, получают вознаграждение за назначение полицейских в определенные отделы, участки, подразделения, группы, смены, районы патрулирования; или назначение на определенные служебные задания либо освобождение от них. Как уже отмечалось, практика подкупа других сотрудников полиции для перевода на более выгодные должности также имеет место в Королевской малайзийской полиции».

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

«Исследователи предлагают разную типологию и терминологию, пытаются провести значимую разницу между различными видами ненадлежащего поведения полиции и охватить весь спектр типов такого поведения (например, Barker, 1983)... Следует... отметить, что в общем употреблении ключевые понятия “коррупция” и “ненадлежащее поведение” в значительной мере пересекаются. Ненадлежащее поведение часто используется как широкое, всеобъемлющее понятие, тогда как коррупция имеет более узкое значение, связанное с получением незаконных материальных благ (см. PUNCH, 2003, p. 171). Однако на практике эти понятия часто используются как взаимозаменяемые.

Ниже приведена типология коррупции и ненадлежащего поведения полиции, состоящая из шести частей (по материалам Prenzler, 2002). Эти шесть категорий призваны охватить как широту спектра возможного ненадлежащего поведения, так и отдельные его виды. Как уже отмечалось, они не только помогают при анализе причин, но и полезны для разработки превентивных мер, направленных на предупреждение всех возможных видов ненадлежащего поведения.

1. **Взятничество или “классическая коррупция”** предусматривает злоупотребление служебным положением с целью получения личной выгоды. Взятничество, например, предусматривает плату сотрудникам полиции за то, чтобы они не выполняли свои служебные обязанности. Взятничество может быть высокоорганизованным, например, “крышевание”, когда полиция получает регулярную плату от публичного дома или игорного притона за то, чтобы не проводить рейды и не привлекать владельцев к ответственности. Это самый распространенный вид ненадлежащего поведения, который становится предметом судебных расследований. Взятничество также может быть нерегулярным и спонтанным, например, получение наличных “на месте” за то, чтобы не предъявлять обвинения задержанному наркоторговцу или водителю, который превысил скорость. Коррупция часто характеризуется обоюдным согласием, однако также может включать вымогание денег — у преступников, законного бизнеса или граждан. Классическая коррупция может включать получение полицейскими выгоды путем кражи имущества у лиц, находящихся под стражей, перепродажи изъятых наркотиков или продажи конфиденциальной информации. В некоторых случаях классическая коррупция включает в себя подарки и скидки (знаки внимания). Эти подарки называют “мелкой коррупцией”, поскольку они обычно имеют небольшую ценность, хотя и делаются, чтобы завоевать расположение полиции (Sigler & Dees, 1988).
2. **Процессуальная коррупция** предусматривает манипуляции с доказательствами или подделку доказательств, что выливается в судебную ошибку. Жертвы такой коррупции могут быть невиновными или виновными в совершении преступления, однако полиция добивается обвинения в суде обманным путем. Процессуальная коррупция включает в себя нарушение процесса отправления правосудия, включая ложь на трибуне для свидетелей, сокрытие контрдоказательств или принуждение подозреваемых к даче показаний. Она может иметь место на стадии расследования, когда информацию получают в результате незаконного обыска или прослушивания телефонных разговоров, когда подозреваемых не информируют об их правах или когда им отказывают в правовой помощи.
3. **Использование чрезмерной силы** или “жестокость” охватывает ряд форм неоправданного применения силы. Это может быть что угодно: от “грубого обращения” — например, чрезмерный обыск — до нанесения телесных повреждений, пыток и убийства. К этой категории также относятся словесные оскорбления, запугивания и угрозы насилием, а также опасные погони на высокой скорости (которые представляют собой физическую угрозу). Объем применения полицией силы, как правило, ограничивается “минимальной”, “справедливой” или “пропорциональной” силой, необходимой для защиты людей, ареста сопротивляющихся подозреваемых или самообороны. Такие действия, как стрельба по убегающим подозреваемым или бесосновательный обыск людей, как правило, являются незаконными.

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

4. **Непрофессиональное поведение или разнообразное ненадлежащее поведение** — это широкая категория, охватывающая другие виды нарушений, направленных против граждан; иногда эти виды сгруппированы в различных типологиях, таких как “ненадлежащее поведение” или “дисциплинарные проступки”. Эта категория отличается от взяточничества тем, что в ней отсутствует явная или прямая материальная выгода для сотрудника полиции. Непрофессиональное поведение может включать домогательства и непристойное поведение, дискриминацию по расовому или половому признаку, бездействие и пассивность, злоупотребление конфиденциальной информацией (например, поиск адреса лица по причинам, не связанным со служебной необходимостью), а также пренебрежение жертвами преступлений или задержанными. Это может включать отказ от сотрудничества с другими правоохранительными органами. Это также может распространяться на решения, направленные на содействие родственникам или друзьям в ходе расследований и уголовного преследования — “непотизм” и “кумовство” — и дискриминацию “врагов”, включая представителей политических партий или других активистских организаций или общественных групп. (В некоторых источниках эти действия могут описываться как “коррупция”). Использование полицейского статуса при решении частных споров также относится к этой категории.
5. **Внутренняя коррупция или ненадлежащее поведение на рабочем месте** включает домогательства, дискриминацию или фаворитизм при назначении и продвижении по службе (в том числе сексуальные домогательства и дискриминация, описанные Hunt, 1990). Это может включать вознаграждение за выгодное назначение или повышение, а также злоупотребление отпуском по болезни, пребывание на рабочем месте в нетрезвом состоянии, нецелевое использование рабочего времени и ресурсов ведомства. К этой категории также относятся уголовные преступления против полицейской организации или должностные преступления, такие как растрата и незаконное употребление наркотиков.
6. **Ненадлежащее или непрофессиональное поведение во внеслужебное время** включает уголовные преступления и ненадлежащее поведение в свободное от службы время, которые могут отрицательно сказаться на работе сотрудника полиции, например, вождение в нетрезвом состоянии, нанесение телесных повреждений, оскорбительные высказывания».

Дополнительная литература:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. “The Measurement of Police Integrity.” Washington, DC: National Institute of Justice, 2000. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- Newburn, Tim. “What is Police Corruption?” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4–13. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14–25. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrade: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2: Understanding Police Misconduct.” In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301–324.
- Raines, Julie. “Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct.” In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” *Social Problems* 21 no. 3 (1974): 423–437.
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 145–165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Модуль 5. Ненадлежащее поведение полиции

Памятка для участника

Вызовы для добропорядочности

Вызовы, связанные с добропорядочностью, являются значительными и частыми для сотрудников полиции, а соблазн прибегнуть к ненадлежащему поведению — более высоким, поскольку:

- Иногда полиция вынуждена применять методы, причиняющие вред, такие как принуждение, обман и лишение свободы, которые обычно считаются аморальными. При определенных обстоятельствах они необходимы в работе полиции и считаются морально оправданными, например, при работе с опасными преступниками. Однако они могут оказывать «коррумпирующее» воздействие на сотрудников полиции, которые могут использовать эти методы в других ситуациях, когда это не оправдано с моральной точки зрения, например, в отношении невинных граждан.
- Полиция имеет значительные дискреционные полномочия. Это означает, что сотрудники полиции должны постоянно делать определенный выбор, не выходя за рамки закона, например, допрашивать ли, обыскивать, штрафовать, арестовывать, открывать уголовное производство, доставать и применять свое оружие. Строгий контроль за сотрудниками полиции часто невозможен.
- Сотрудники полиции постоянно взаимодействуют с коррумпированными людьми, которые заинтересованы в том, чтобы скомпрометировать и коррумпировать их.
- Сотрудники полиции работают в криминальной среде, в которой много таких отрицательных соблазнов, как наркотики и крупные суммы денег.
- На сотрудников полиции может оказываться сильное давление с целью достижения таких целей, как количество арестов.
- Сотрудник полиции может находиться под отрицательным культурным влиянием, если другим коллегам и/или полицейской иерархии не хватает добропорядочности.

Ненадлежащее поведение полиции:

Ненадлежащее поведение полиции — это поведение вследствие недостатка добропорядочности. Недостаток добропорядочности часто ассоциируется только с коррупцией в отношении граждан при выполнении полицией своих служебных обязанностей. Однако существует гораздо больше видов нарушений добропорядочности. Некоторые из них более серьезные, чем другие. Некоторые из этих видов поведения или действий определены в законах или правилах как незаконные, тогда как другие не противоречат никаким письменным правилам, однако являются этически неприемлемыми. Нарушение стандартов добропорядочности может происходить при исполнении служебных обязанностей, на рабочем месте, по отношению к коллегам или в личной жизни.

Спектр ненадлежащего поведения полиции — законность

Ненадлежащее поведение полиции / нарушения добропорядочности

Преступления полиции		Дисциплинарные проступки полиции	Неэтичное поведение полиции
Нарушение национального или международного уголовного законодательства		Нарушение внутренних правил, процедур, политики, дисциплины и профессиональных стандартов деятельности полиции	Нарушение моральных норм и ценностей, которые могут быть установлены этическим кодексом
Коррупция Злоупотребление служебными полномочиями или принятие выгоды, как материальной, так и нематериальной, в обмен на служебные действия / бездействие	Другие преступления Другие нарушения закона сотрудниками полиции		

Спектр ненадлежащего поведения полиции — контекст

Ненадлежащее поведение полиции / нарушения добропорядочности

На службе (с гражданами)	На рабочем месте (с коллегами и руководителями)	Вне службы
Например: <ul style="list-style-type: none">• Дискриминация в отношении граждан• Несвоевременное реагирование на преступления• Чрезмерное использование силы• Коррупция	Например: <ul style="list-style-type: none">• Домогательство по отношению к коллегам• Дискриминация, протекционизм или коррупция при назначении, повышении, распределении дежурств в праздничные дни, составлении графика смен	Например: <ul style="list-style-type: none">• Домашнее насилие• Управление транспортным средством в нетрезвом состоянии• Использование ненормативной лексики

	Преступления полиции	Дисциплинарные проступки полиции	Неэтичное поведение полиции
На службе (с гражданами)	<ul style="list-style-type: none"> «Откаты»: получение товаров, услуг или денег за содействие конкретным лицам или компаниям Спонтанные кражи: кражи у арестантов, жертв дорожных происшествий, жертв преступлений, с тел или из жилья умерших граждан Принятие взятки за непривлечение к уголовной ответственности: непроведение ареста, неподача жалобы, неналожение ареста на имущество Подбрасывание или фальсификация доказательств (особенно, но не обязательно, в делах, связанных с наркотиками) Неоправданное серьезное использование силы против граждан (убийство, жестокое обращение, пытки) Сексуальные домогательства в отношении граждан Неоправданное лишение основных прав: свободы слова, передвижения, объединений и т. п. Ложь в суде Слепое повиновение незаконным приказам Заговор с преступниками Коррупция при закупках 	<ul style="list-style-type: none"> Коррупция в силу служебного положения / знаки внимания: получение материальной выгоды в силу своей должности без нарушения закона как такового (например, бесплатные напитки, еда, услуги) Саботаж уголовных расследований или процедур, или «потеря» выписанных дорожных штрафов Ненадлежащее использование физического или вербального насилия в отношении граждан и подозреваемых (грубое обращение, словесные оскорбления, унижения, запугивания) Злоупотребление и манипулирование информацией (несанкционированное и ненадлежащее использование полицейских досье, утечки конфиденциальной информации) Дискриминация и неравное обращение с гражданами по этническому, религиозному, половому, политическому или иному признаку Расточительство и злоупотребления ресурсами организации Оставление без внимания жертв или задержанных Кумовство при выполнении служебных обязанностей: предпочтения друзьям, родственникам, членам своей политической или иной группы и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> Пассивность и лень Плохое качество работы Сообщение ложной информации гражданам «Закрывание глаз» или неспособность указать коллегам или руководителям на ненадлежащее поведение или аморальные действия
На рабочем месте (с коллегами и руководителями)	<ul style="list-style-type: none"> Внутренние выплаты — купля, обмен и продажа привилегий, доступных сотрудникам полиции (работа в выходные дни, распределение смен, повышение) Сексуальные домогательства по отношению к коллегам 	<ul style="list-style-type: none"> Кумовство при повышении, назначении, распределении дежурств в выходные, распределении смен и т. п. Унижение коллег Отсутствие на работе без уважительных причин Злоупотребление отпуском по болезни 	<ul style="list-style-type: none"> Протекционизм Игнорирование проблем на рабочем месте Ложь коллегам Ненормативная лексика в общении с коллегами
Вне службы	<ul style="list-style-type: none"> Прямые преступные действия — совершение сотрудником полиции преступления против личности или имущества ради собственной выгоды Домашнее насилие Вождение в нетрезвом состоянии Использование конфиденциальной информации в частных целях 	<ul style="list-style-type: none"> Конфликт интересов — работа и услуги за пределами организации (подработка) Использование статуса полицейского в частных спорах Личные связи с преступниками 	<ul style="list-style-type: none"> Ненормативная лексика в личных отношениях Злоупотребление алкоголем

Источники:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301–324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21 no.3 (1974): 423–437.

Дискреционные полномочия полиции: влияние на добропорядочность и стратегии контроля

Дискреционные полномочия или дискреция полиции касаются права, предоставленного сотрудникам полиции, использовать собственное суждение при принятии решений в отношении применения закона.

Сотрудники полиции полномочны обеспечивать соблюдение закона и правил, установленных в законах и нормативно-правовых актах. Письменные правила служат общим руководством и призваны охватить как можно большее количество ситуаций. В то же время они не могут охватить или одинаково применяться в каждой конкретной ситуации, с которой сотрудник полиции может столкнуться в своей повседневной работе. Более того, реальные жизненные ситуации очень часто бывают сложными, и это может приводить к неоднозначности при применении правил. В конце концов, в некоторых случаях различные правила могут противоречить друг другу, что вызывает необходимость принятия решения о том, каким из них следует руководствоваться в данных обстоятельствах. В таких случаях сотрудники полиции должны принимать решения и действовать на основе своего личного суждения, то есть использовать свои дискреционные полномочия. В этом контексте дискреционные полномочия становятся для сотрудника полиции инструментом, который позволяет «подогнать правила под конкретную ситуацию»¹.

На осуществление дискреционных полномочий отдельными сотрудниками полиции влияют различные факторы. Перечислим лишь некоторые из них: серьезность совершенного деяния, экстренность ситуации, криминальное прошлое или предшествующее поведение соответствующего гражданина (граждан), расовые и гендерные факторы в местной культуре, а также существующая организационная культура полиции — все это может играть роль в том, каким образом будет выражаться и использоваться дискреционное право.

Становится понятно, что в зависимости от факторов, влияющих на действия или решения отдельных сотрудников полиции в данных обстоятельствах, дискреционные полномочия могут представлять собой угрозу или вызов для добропорядочности.

Например, на индивидуальном уровне дискреционные полномочия могут приводить к дискриминации или отказу в соблюдении надлежащих процессуальных норм, когда, например, сотрудник полиции принимает решение об обоснованности жалобы или о том, следует ли принимать меры, на основании этнического происхождения заявителя.

На организационном уровне решения, принимаемые на основе дискреционных полномочий (например, как распределять ресурсы или каким сферам работы полиции следует отдавать приоритет), могут становиться непрофессиональными или неэтичными, в зависимости от факторов, влияющих на процесс принятия решений.

На внешнем уровне неэтичное поведение, возникающее в результате применения полицией дискреционных полномочий, отрицательно сказывается на отношениях между полицией и обществом, которому она служит.

Чтобы ограничить неэтичное поведение, обусловленное дискреционными полномочиями полиции, эти полномочия необходимо контролировать. Существуют три основные стратегии контроля за дискреционными полномочиями полиции:

- отказ от дискреционных полномочий;
- организационный контроль;
- выработка профессионального суждения.

Отказ от дискреционных полномочий означает лишение сотрудников полиции возможности принимать решения на основе их личного суждения, в частности путем широкого регулирования потенциальных ситуаций, с которыми могут сталкиваться отдельные сотрудники полиции, и обеспечения строгого соблюдения закона. Однако можно утверждать, что полный отказ от дискреционных полномочий полиции невозможен, поскольку всегда будет существовать какая-либо конкретная ситуация, которая не будет полностью или в достаточной степени предусмотрена в письменных правилах. Кроме того, для эффективного выполнения полицейских функций, таких как предупреждение преступности и поддержание общественного порядка, иногда нужна свобода действий (например, сотрудники полиции могут свободно решать, как и когда лучше всего вмешаться в ту или иную конкретную ситуацию). В конце концов, отказ от дискреционных полномочий путем строгого контроля за всеми действиями и решениями полиции, если такой контроль и возможен, может подорвать эффективность полиции, поскольку для этого нужны чрезмерные бюджетные, человеческие и материальные ресурсы; ресурсы, которые в противном случае можно было бы использовать для выполнения полицией своего мандата по обеспечению безопасности.

Тогда как система абсолютного контроля может быть нереальной, стратегия усиления организационного контроля могла бы способствовать ограничению дискреционных полномочий сотрудников полиции и контролю за ними. С самого начала больший упор на контроле может способствовать большей заметности действий и решений, принимаемых на основе дискреционных полномочий (например, решение не проводить арест или не выписывать штраф). Усиление надзора может, например, привести к ограничению дискреции из-за наличия конкретных инструкций относительно действий. Кроме того, укрепление механизмов внутренней безопасности и внешнего надзора может приводить к повышению подотчетности отдельных сотрудников полиции, поскольку появится больше возможностей для тщательного анализа их действий и решений, принятых на основе дискреционных полномочий, а также наказания в тех случаях, когда применение дискреционных полномочий привело к ненадлежащему или неэтичному поведению.

¹Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970, p.4.

Модуль 5. Приложение

Несмотря на важность усиления организационного контроля, сам по себе он не может действенно ограничивать свободу действий. В конце концов, при возникновении ситуации, которая предполагает широкое пространство для принятия дискреционных решений, выбранная линия поведения будет зависеть от индивидуальной добропорядочности каждого сотрудника полиции. Поэтому третья стратегия заключается в повышении уровня профессионального суждения, с тем чтобы побудить сотрудников полиции осуществлять свои дискреционные полномочия в соответствии с принципом добропорядочности. Благодаря применению принципа добропорядочности как призмы, через которую будет восприниматься и применяться дискреционное право, его можно будет действенно ограничить и контролировать.

Улучшение профессионального суждения с этой целью является нелегкой задачей. Это требует повышения осведомленности на всех уровнях — индивидуальном, организационном, внешнем — относительно вызовов для добропорядочности, связанных с дискреционными полномочиями полиции, а также твердого стремления заинтересованных сторон на всех уровнях к изменению установок в сторону более надежного процесса принятия решений, в частности путем непрерывного обучения без отрыва от службы.

По этой причине ЦУСБ применяет комплексный подход к добропорядочности, направленный на повышение осведомленности с вопросами добропорядочности на индивидуальном, организационном и внешнем уровне, а также на укрепление потенциала относительно решения соответствующих вопросов на этих уровнях. Кроме того, по мнению ЦУСБ, обучение играет важную роль в укреплении возможностей полицейской организации для развития индивидуальной добропорядочности среди ее сотрудников и пропаганды подхода по применению этического суждения, особенно в сложных или неоднозначных ситуациях, требующих принятия дискреционного решения.



Модуль 6

Товарищеский контроль и сообщение
о ненадлежащем поведении

Модуль 6

Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении



Цель модуля:

Повысить осведомленность о важности и проблемах реагирования на ненадлежащее поведение со стороны коллег.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Обсуждать необходимость товарищеского контроля.
2. Анализировать существующие механизмы сообщения о ненадлежащем поведении и механизмы защиты.
3. Обсуждать отрицательные и положительные последствия реагирования на ненадлежащее поведение со стороны коллег.



Время: 60 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, листы бумаги, ручки, небольшой ящик или коробка.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Сообщение о ненадлежащем поведении коллег	25'	Мозговой штурм Общее обсуждение	
3	Последствия товарищеского контроля	25'	Мозговой штурм Общее обсуждение	
4	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

Опираясь на реальные ситуации, участники поразмышляют над имеющимися в их распоряжении каналами и средствами для реагирования в случаях, когда они стали свидетелями ненадлежащего поведения со стороны своих коллег, а также над последствиями таких действий и их значением для добропорядочности.

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

► Объясните участникам:

”

В этом модуле рассматривается необходимость товарищеского контроля в среде сотрудников полиции, разные пути реагирования на случаи ненадлежащего поведения коллег или руководства, а также положительные и отрицательные последствия сообщения о нарушениях.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

► Спросите у участников:

?

Почему, по вашему мнению, эта тема является важной?

► Позвольте нескольким участникам дать ответ и организуйте дискуссию на этой основе.
► В конце резюмируйте, отметив, что:

”

«Полицейский кодекс молчания» или тот факт, что сотрудники полиции очень редко говорят о ненадлежащем поведении со стороны коллег, является реальностью в большинстве стран мира. Это знак солидарности среди коллег, имеющий свои причины и некоторые положительные последствия. Сообщение относительно коллег и руководства может иметь отрицательные последствия для лица, сообщающего о нарушениях. Однако сотрудники полиции должны также понимать, что очень трудно способствовать добропорядочности в полиции без усилий всех сотрудников, которые работают профессионально и добропорядочно и хотели бы, чтобы вся организация была более добропорядочной. Добропорядочность не удастся улучшить, если никто никогда не будет говорить о поведении, которое подрывает ее как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля

► Объясните последовательность модуля.

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

25'

2. Механизмы сообщения и защиты

- ▶ Раздайте всем участникам по чистому листу бумаги и убедитесь в том, что у всех есть ручки.
- ▶ Попросите участников описать на бумаге ситуацию, не называя имен, в которой они были свидетелями того, как их коллеги или руководители вели себя ненадлежащим образом. Если они не могут описать реальную ситуацию, попросите их придумать какой-нибудь реалистичный сценарий. Описание должно быть очень кратким (1–3 строки).
- ▶ Попросите участников сложить лист вчетверо.
- ▶ Соберите ответы в коробку или ящик.
- ▶ Зачитайте все ситуации вслух.
- ▶ Прочитав каждую ситуацию, запишите в лекционном блокноте или на доске, к какому типу ненадлежащего поведения она относится (взяточничество, ложь, использование статуса полицейского в личных целях и т. п.). Если некоторые типы ситуаций повторяются, указывайте их количество.
- ▶ Выберите 3 ситуации с разной степенью серьезности и различными путями и последствиями сообщения о них.

Примечание. Если у вас не хватает времени, чтобы собрать реальные ситуации с помощью вышеприведенного метода, вы можете выбрать сценарии из Распечатки 1 и Памятки для фасилитаторов 3 из модуля 5. Кроме того, если позволяет время, альтернативным видом деятельности может быть ролевая игра в небольших группах. Распределите роли таким образом, чтобы по крайней мере один участник играл полицейского, который сделал что-либо плохое, второй — свидетеля, а третий — руководителя, сотрудника отдела внутренней безопасности или внешней заинтересованной стороны.

- ▶ Организуйте обсуждение существующих механизмов и каналов сообщения, спросив у участников:

?

- Если бы вы хотели сообщить о такой ситуации, как бы вы это сделали?
- Кому бы вы сказали и как?
- Какие имеются варианты для действий?

- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

- Поговорить с соответствующими коллегами.
- Поговорить с другими коллегами.
- Поговорить с руководителем.
- Обратиться в отдел внутренней безопасности.
- Обратиться к внешним контролирующим органам.

- ▶ Обсудите климат относительно сообщения и имеющиеся механизмы защиты:

?

- Удастся ли, по вашему мнению, решить проблему, и поддержат ли вас руководители и организация, если вы это сделаете?
- Существуют ли в вашей стране механизмы защиты от негативных последствий сотрудников полиции, реагирующих на ненадлежащее поведение коллег?

- ▶ Прдемонстрируйте участникам соответствующие выдержки из национального законодательства относительно механизмов сообщения и защиты (например, законы/правила по защите обличителей, законы/правила, которые поощряют или обязывают доносить о ненадлежащем поведении или коррупции и т. п.).

25'



Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

3. Последствия товарищеского контроля

► Начертите в лекционном блокноте или на доске:

Положительные и отрицательные последствия
реагирования на ненадлежащее поведение,
свидетелями которого вы стали

Ситуация 1....

+	-

Ситуация 2....

+	-

Ситуация 3....

+	-

Заметки

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении



- ▶ Попросите участников рассказать о положительных и отрицательных последствиях реагирования (для лица, которое доносит, для лица, которое вело себя ненадлежащим образом, для руководителей, для полицейской организации, для общественности) в отношении каждой из 3 ситуаций из предыдущего упражнения.
- ▶ Запишите их в соответствующий столбец таблицы.
- ▶ Проведите обсуждение, задав следующие вопросы:



- Какой была бы ваша собственная реакция в этих 3 ситуациях?
- Что бы вы сказали, если бы ваш руководитель, отдел внутренней безопасности или суд попросили вас рассказать, что вы видели?
- Знаете ли вы о случаях, когда кто-то **донес** о ненадлежащем поведении коллеги и это имело **отрицательные** или **положительные** последствия?
- Знаете ли вы о случаях, когда кто-то **не донес** о ненадлежащем поведении коллеги и это имело **отрицательные** последствия?



- ▶ В заключение снова подчеркните общие положительные последствия реагирования:



- Реагирование на ненадлежащее поведение **улучшает добропорядочность полиции**. Трудно улучшить добропорядочность, если не разглашать и покрывать ненадлежащее и несоответствующее поведение.
- Это **улучшает подотчетность**. Полицейские, ведущие себя ненадлежащим образом, должны отвечать за свои действия. Их необходимо предостерегать или наказывать.
- Если сотрудников полиции привлекать к ответственности за их действия, это поможет **предотвратить** ненадлежащее поведение в будущем и послужит **стимулом** для всех сотрудников полиции **быть добропорядочными**.
- Эффективный товарищеский контроль и сообщение **улучшают восприятие полиции и уровень доверия к полиции со стороны населения**. Полицейские, ведущие себя ненадлежащим образом, портят имидж всей полицейской службы и подрывают доверие граждан к полиции.
- Это создает впечатление, что такое поведение **недопустимо** в пределах организации, и тем самым способствует формированию **культуры добропорядочности**.



4. Подведение итогов



- ▶ Резюмируйте главные выводы по результатам обсуждений.
- ▶ Повторите ключевые тезисы.

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Сообщение о ненадлежащем поведении

ОЭСР «Защита обличителей: исследование механизмов защиты обличителей, сборник передовой практики и руководящих принципов для законодательства» (OECD. “Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation.” OECD, 2011: 7-8)

«Отсутствует какое-либо общее юридическое определение понятия “обличения”. По определению Международной организации труда, это “сообщение работниками или бывшими работниками о незаконной, несоответствующей, опасной или неэтичной практике со стороны работодателей” [...]

В Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию речь идет о “государственных служащих, имеющих серьезные основания подозревать наличие коррупции и добросовестно сообщающих о своем подозрении компетентным лицам или органам” [...]

Поэтому ключевыми характеристиками, общими для “обличителей”, могут быть: i) раскрытие информации о правонарушениях, связанных с рабочим местом; ii) наличие измерения общественных интересов, например, сообщение об уголовных преступлениях, неэтичной практике и т. п., а не о личных оскорблениях; и iii) сообщение о правонарушениях установленными каналами и/или назначенным лицам».

2. «Кодекс молчания»

Newburn, Tim. “Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature.” London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

«Шерман (1978) утверждает, что в основе социальной организации коррумпированных полицейских ведомств лежит ряд неформальных правил. Эти правила имеют две основные цели. Во-первых, минимизировать шансы на мобилизацию внешнего контроля и, во-вторых, сдерживать коррупционную деятельность на “разумном” уровне. Правило, которое чаще всего вспоминают в связи с этим, — это “правило молчания”. Сотрудники полиции социализированы таким образом, что не сотрудничают со следственными органами, расследующими деятельность их коллег. Независимо от того, принимают они финансовое участие в коррупционной деятельности или нет, сотрудники полиции, которые не выходят за рамки “стены секретности”, четко вписываются в “коррупционную систему”, состоящую из членов организации, поддерживающих порочную цель” (Sherman, 1978: 47).

Обсуждая профессиональную культуру сотрудников полиции в Великобритании, МакКонвилл и Шепард (1992: 207) утверждают, что “важнейшая вещь, которой молодые сотрудники полиции учатся в первые месяцы работы в полиции, — это необходимость держать язык за зубами о практике, в том числе противоречащей правилам, которую опытные сотрудники считают нужным соблюдать для выполнения полицейских обязанностей”. Секретность становится “защитной броней, ограждающей полицию как единое целое от публичной огласки ее нарушений” (Reiner, 1992: 93).

Это не только секретность, но и крепкие отношения лояльности в рамках “полицейской культуры”, которые в нескольких официальных расследованиях определены как способствующие и поощряющие коррупцию, а также препятствующие усилиям по расследованию и контролю. Комиссия Вуда пришла к такому выводу: “Сила кодекса молчания была очевидной во время слушаний в Комиссии. Почти все без исключения сотрудники полиции, к которым обращалась Комиссия, сначала отрицали, что они когда-либо были свидетелями или участвовали в любой форме коррупционной деятельности. Даже несмотря на гарантию непривлечения к дисциплинарной ответственности за несообщение об определенных формах коррупции, предложение амнистии и наличие защиты от саморазоблачения, полицейские один за другим держались этой позиции, пока им не предъявляли неоспоримые доказательства обратного”. Каждый знал правду, но сила кодекса и слепая надежда на то, что его никто не нарушит, брали верх».

Skolnick, Jerome. “Corruption and the Blue Code of Silence.” *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

«Последняя тревожная иллюстрация кодекса имела место, когда сотрудники 70-го участка Департамента полиции Нью-Йорка не протестовали, увидев, как гаитянского иммигранта Абнера Луиму провели вокруг здания полицейского участка со спущенными штанами. Офицер Джастин Волпе с гордостью хвастался результатами садистского анального изнасилования. Он размахивал сломанной метлой, загрязненной кровью и фекалиями, чтобы ее увидели все его коллеги, и даже хвастался сержанту Кеннету Вернику, что “сегодня я опустил его”. Тем не менее, ни один полицейский в тот день не заявил на Волпе. Почему Волпе считал, что он может рассчитывать на то, что полицейские пренебрегут своим долгом сообщать о преступлениях и задерживать преступников? Ключевая причина — страх мести, как пояснил полицейский Бернارد Коули в своих показаниях перед Комиссией Моллена в 1994 году:

Вопрос: Боялись ли вы когда-нибудь, что кто-либо из ваших коллег-полицейских выдаст вас?

Ответ: Никогда.

Вопрос: Почему нет?

Ответ: Из-за “полицейской стены молчания”. Полицейский не выдаст полицейского. А если и выдаст, то его карьере конец. Его сочтут крысой. Стало быть, если ему еще 15 лет до пенсии, он будет несчастен, потому что это будет преследовать его повсюду, куда бы он ни пошел. И он может оказаться в участке, в котором ему не с кем будет работать. И есть шанс, что, если дело дойдет до этого, ему тоже дадут пострадать (Mollen, 1994: 53-54).

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Если лояльность является первой из причин, чтобы придерживаться Кодекса, а страх мести — второй, то третьей причиной является то, что полицейские, в отличие от других коллег по работе, обычно знают о ненадлежащем поведении других полицейских — например, о посещении любовницы или проститутки или об обычае подремать в кинотеатре во время службы. Никто не хочет открывать ящик Пандоры, “стуча” на кого-то, чтобы потом “стучали” на него. Некоторые полицейские, которые видели Луиму со спущенными штанами, возможно, сами проводили “воспитательные беседы”, чтобы проучить тех, кто отказывается подчиняться. К тому, что произошло с Луимой, были причастны Волпе и трое других полицейских, которые ошибочно полагали, что Луима был тем, кто ударил офицера Волпе в стычке, вспыхнувшей у ночного клуба в Бруклине. Итак, по крайней мере, трое других полицейских были соучастниками Волпе. Кроме того, есть еще один аспект, который можно назвать “дилеммой плохого и хорошего полицейского”. Полицейские стоят перед выбором между “стеной молчания” и правилами департамента полиции, обязывающими сотрудника полиции, которому известно о ненадлежащем поведении другого сотрудника, немедленно сообщать об этом следователям отдела внутренней безопасности. Если полицейский немедленно сообщит об этом, его сочтут “крысой” или “доносчиком”. Если он этого не сделает, то позже ему, возможно, будет трудно объяснить, почему так произошло. Учитывая это давление, полицейские обычно молчат и рассказывают о ненадлежащем поведении других полицейских только под давлением следователей отдела внутренней безопасности или под угрозой уголовного преследования».

3. Потребность/обязанность относительно сообщения

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39.

«Лояльность и обличители

Как мы убедились, опасность и стресс, связанные с работой полиции, делают солидарность важной частью механизмов преодоления таких отрицательных факторов. Однако солидарность может легко превращаться в завесу молчания и секретности, за которой процветает коррупция. Полицейские, ставшие свидетелями ненадлежащего поведения, разрываются между долгом раскрыть правду и помочь остановить коррупцию, и групповым давлением, направленным на сохранение молчания. Такое давление может быть чрезвычайно сильным, включая ostracism, издевательства и даже угрозы убийством. Однако важность добропорядочности сотрудников полиции и трудности, связанные с выявлением ее нарушений, делают необходимым обнаружение полицией информации о замеченном или подозреваемом ненадлежащем поведении, что является базовым этическим принципом согласно статье 8 кодекса ООН (см. вставку 3.2):

Вставка 3.2: Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка Организации Объединенных Наций, A/RES/34/169

Должностные лица по поддержанию правопорядка, имеющие основания полагать, что нарушение настоящего Кодекса имело место или будет иметь место, сообщают о случившемся вышестоящим инстанциям и, в случае необходимости, другим соответствующим инстанциям или органам, обладающим полномочиями по надзору или правовому контролю».

4. Потенциальные отрицательные последствия реагирования

Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83.

«В большинстве случаев для обличителей, их карьеры и их личной жизни наступают тяжелые последствия в результате их действий. Некоторые организации делают возможность появления обличителей очень сложной, а значит — менее вероятной. Полицейское ведомство является одной из таких организаций. В этом исследовании я буду утверждать, что характер полицейского ведомства не только делает появление обличителей менее вероятным, но и, по иронии судьбы, делает это еще более необходимым. Кроме того, я продемонстрирую, что сопротивление со стороны полицейских ведомств и их возмездие обличителям дорого обходится как им, так и общественности.

Цена возмездия:

Полицейская практика неофициального или официального наказания обличителей оказывает значительное отрицательное воздействие на общество. Это влияет на полицию, поскольку ее нежелание поддерживать обличителей означает, что она теряет лучший источник информации о коррупционной практике. Сотрудники полиции, как мы убедились, обычно являются единственными свидетелями ненадлежащего поведения. Препятствование их ответственному отношению и реагированию способствует ненадлежащему поведению и еще больше поощряет нарушителей.

Кроме того, можно привести весомый аргумент в пользу того, что в интересах самих полицейских ведомств иметь сотрудников, которые сообщали бы о нарушениях. Обличители позволяют выявлять и устранять проблемы собственными силами. Однако если обличителей не слышать, проблемы могут нарастать, ухудшаться и выливаться в скандалы. Следовательно, обличение и решение проблем, связанных с ненадлежащим поведением полиции, будет отдано на усмотрение третьих сторон, таких как жюри присяжных, специальные комиссии, журналисты-расследователи, разгневанные граждане, что будет публично ставить ведомство в неловкое положение. Кроме того, в нашем сложном мире даже наркоторговцы могут сыграть роль “раздраженного гражданина” и вызвать скандал. В 1986 году, по словам Дэвида Дура, коррумпированные сотрудники полиции похитили деньги и наркотики у наркоторговцев. Наркоторговцы пожаловались на кражу сотрудникам службы полиции, что послужило поводом для возбуждения дела о неправомерных действиях полиции и его рассмотрении большим жюри присяжных.

Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Общество в целом также платит цену за месть обличителям со стороны полиции. Несмотря на то, что ненадлежащее поведение не является нормой в работе полиции, ведомственная практика игнорирования сообщений об опасных и противоправных действиях полиции, а также наказания обличителя, сообщающего об этом, увеличивает опасность для общества в целом. Из-за этого нарушители не отказываются от своего поведения и остаются безнаказанными. Это приводит к серьезным последствиям, когда нас просят доверять полиции в деле защиты нашей безопасности, прав и имущества...

Затыкание рта полицейским, заявляющим о нарушениях, способствует продолжению коррупционной практики на наших улицах».

5. Важность защиты обличителей

ОЭСР. «Защита обличителей: поощрение сообщения» (OECD. “Whistleblower Protection: Encouraging Reporting.” OECD, 2012)

«Защита обличителей: поощрение сообщения»

Риск коррупции значительно возрастает в условиях, когда сообщение о ненадлежащем поведении не приветствуется, а обличитель не может рассчитывать на защиту. Работники государственного и частного секторов имеют доступ к актуальной информации о практике на их рабочих местах и, как правило, первыми узнают о нарушениях. Однако, те, кто сообщает о нарушениях, могут подвергаться репрессиям, таким как запугивание, притеснение, увольнение или насилие со стороны своих коллег или высшего руководства. Во многих странах обличители даже ассоциируются с изменой или шпионажем.

Поэтому защита обличителей имеет важное значение для выявления ненадлежащего поведения, мошенничества и коррупции. Обеспечение действенной защиты обличителей способствует формированию открытой организационной культуры, в условиях которой сотрудники не только знают, как сообщать о нарушениях, но и доверяют процедурам сообщения... Таким образом, защита обличителей, как в государственном, так и в частном секторе, от возмездия за добропорядочное сообщение о подозреваемых коррупционных и иных правонарушениях является неотъемлемым элементом усилий, направленных на борьбу с коррупцией, обеспечение добропорядочности, повышение подотчетности и поддержание честной деловой среды».

Дополнительная литература:

- Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74–83. <https://www.bmartin.cc/dissent/documents/Johnson.pdf>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. “Circumscribing the Code of Silence.” In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 19–20. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2. Understanding Police Misconduct.” In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38–39. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. “Chapter 7 Section 2.3: The Self-Protective Nature of Police Services.” In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 145–165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

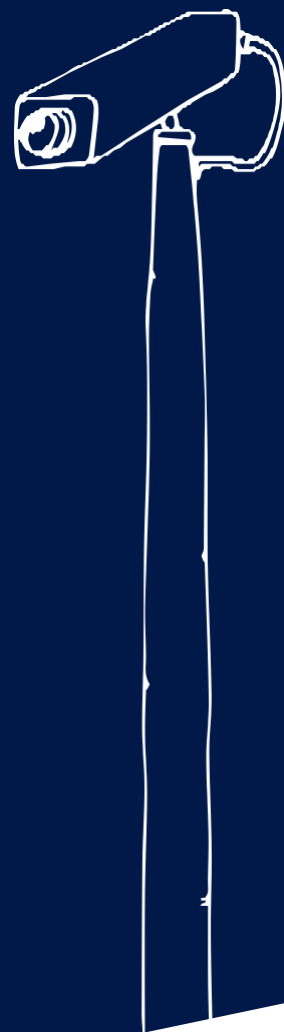
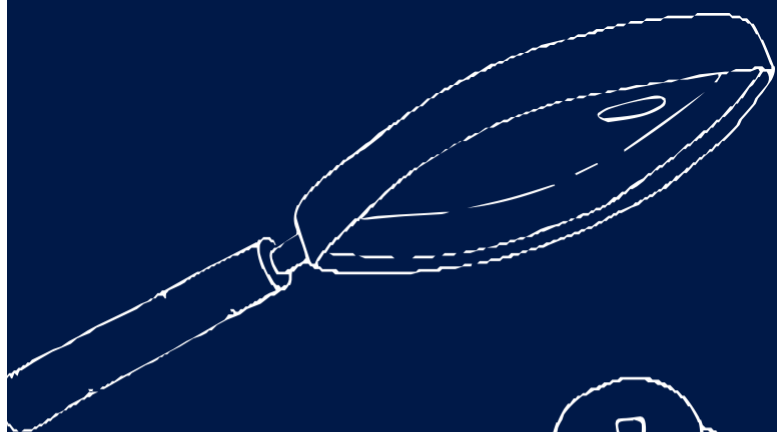
Модуль 6. Товарищеский контроль и сообщение о ненадлежащем поведении

Памятка для участника

«Полицейский кодекс молчания» или тот факт, что сотрудники полиции очень редко говорят о ненадлежащем поведении со стороны коллег, является реальностью в большинстве стран мира. Это знак солидарности среди коллег, имеющий свои причины и некоторые положительные последствия. Сообщение относительно коллег и руководства может иметь отрицательные последствия для лица, сообщающего о нарушениях. Однако сотрудники полиции должны также понимать, что очень трудно способствовать добропорядочности в полиции без усилий всех сотрудников, которые работают профессионально и добропорядочно и хотели бы, чтобы вся организация была более добропорядочной. Добропорядочность не удастся улучшить, если никто никогда не будет говорить о поведении, подрывающем ее как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

Важность товарищеского контроля:

- Реагирование на ненадлежащее поведение улучшает добропорядочность полиции. Трудно улучшить добропорядочность, если не разглашать и покрывать ненадлежащее и несоответствующее поведение.
- Это улучшает подотчетность. Полицейские, ведущие себя ненадлежащим образом, должны отвечать за свои действия. Их необходимо предостерегать или наказывать.
- Если сотрудников полиции привлекать к ответственности за их действия, это поможет предотвратить ненадлежащее поведение в будущем и послужит стимулом для всех сотрудников полиции быть добропорядочными.
- Эффективный товарищеский контроль и сообщение улучшают восприятие полиции и уровень доверия к полиции со стороны населения. Полицейские, ведущие себя ненадлежащим образом, портят имидж всей полицейской службы и подрывают доверие граждан к полиции.
- Это создает впечатление, что такое поведение недопустимо в пределах организации, и тем самым способствует формированию культуры добропорядочности.



Модуль 7

Подотчетность полиции

Модуль 7

Подотчетность полиции



Цель модуля:

Дать участникам возможность обсудить функционирование механизмов обеспечения подотчетности полиции и их важность для добропорядочности полиции с акцентом на системе внутренней безопасности.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Назвать имеющиеся в стране механизмы обеспечения подотчетности полиции.
2. Описать задачи и функции системы внутренней безопасности.
3. Обсуждать функционирование системы внутренней безопасности.
4. Объяснить, почему подотчетность и внутренняя безопасность имеют важное значение для обеспечения добропорядочности полиции.



Время: 60 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, ручки.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Подотчетность полиции (механизмы и субъекты)	20'	Работа в парах Презентация	Распечатка 1 Памятка для фасилитаторов 1
3	Функционирование системы внутренней безопасности	15'	Общее обсуждение	
4	Преимущества подотчетности (внутренней и внешней)	15'	Мозговой штурм	
5	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

В этом модуле обсуждаются механизмы, направленные на обеспечение деятельности полиции в соответствии с ее мандатом. Сотрудники полиции, как и любая другая профессиональная группа, часто отрицательно относятся к контролю. Цель этого модуля — разъяснить неконфликтным образом роль и функционирование этих механизмов, а также подчеркнуть, что они способствуют поддержанию как индивидуальной добропорядочности сотрудников полиции, так и добропорядочности организации. Этот модуль требует от фасилитаторов подготовки относительно механизмов подотчетности и систем внутренней безопасности, имеющихся в стране.

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

- ▶ Ознакомьте участников с темой:

Подотчетность полиции обеспечивается с помощью механизмов внутренней безопасности и внешнего надзора. Внутренняя безопасность — это функция полиции или министерства внутренних дел, направленная на обеспечение действенной, эффективной и добропорядочной работы полицейской службы. Она имеет исполнительные полномочия и входит в структуру подчинения полиции. Главная ответственность за предотвращение, выявление и наказание за ненадлежащее поведение возлагается на механизмы внутренней безопасности. Внешний надзор направлен на контроль за поведением полиции с целью предупреждения и выявления ненадлежащего поведения. Внешние органы надзора, как правило, не имеют непосредственной возможности изменять поведение полиции, однако могут давать рекомендации. Они также осуществляют надзор за эффективностью и справедливостью механизмов внутренней безопасности.

” В этом модуле обсуждаются механизмы внутренней безопасности и внешнего контроля, действующие в нашей стране. В частности в модуле рассматриваются функции и деятельность системы внутренней безопасности, а также польза от подотчетности полиции относительно добропорядочности в ее рядах. ”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

- ▶ Скажите участникам:

” Так как на полицию возложены особые полномочия, ее нужно контролировать, чтобы обеспечить добропорядочность, общественное доверие и легитимность. Должны существовать многочисленные механизмы подотчетности, как внутренние, так и внешние, которые могут дополнять друг друга. В этом смысле механизм внутренней безопасности является союзником для всех честных и профессиональных сотрудников в обеспечении их собственной добропорядочности и добропорядочности всей организации. ”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

- ▶ Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля

- ▶ Объясните последовательность модуля.

20'



2. Подотчетность полиции (механизмы и субъекты)

- ▶ Разделите участников на пары.
- ▶ Раздайте **Распечатку 1**.
- ▶ Дайте участникам 5 минут, чтобы ответить на 3 вопроса, приведенные в распечатке.
- ▶ Заслушайте ответы и обсудите их со всей группой.
- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

Механизмы и субъекты подотчетности:

Внутренние (в зависимости от модели).

- Отдел внутренней безопасности.
- Контроль со стороны руководства.
- Ревизионные подразделения.
- Дисциплинарные и этические органы.

Внешние

- Парламент.
- Суд и прокуратура.
- СМИ.
- Общественные организации и научные круги.

В зависимости от контекста

- Внешние надзорные органы и комиссии по рассмотрению жалоб.
- Институт омбудсмена.
- Антикоррупционные органы.
- Специальные расследования.

Задачи и цели внутренней безопасности:

- Способствовать тому, чтобы полицейские органы работали так, как они должны работать.
- Способствовать повышению эффективности и добропорядочности организации.
- Способствовать повышению подотчетности и прозрачности полиции.
- Способствовать увеличению доверия общества к полиции.

Функции внутренней безопасности:

1. Предупреждение ненадлежащего поведения (коммуникация, сдерживание, мониторинг).
2. Реагирование (выявление, расследование, наказание).

Модуль 7. Подотчетность полиции



- ▶ Проведите структурированную презентацию о системе подотчетности полиции, действующей в вашей стране, а также о роли различных механизмов внутренней безопасности и внешних органов надзора.
- ▶ Если в вашем министерстве / службе имеется специализированное подразделение внутренней безопасности, ознакомьте участников с его задачами и мандатом, определенными в законах или внутренних документах.
- ▶ Более подробно опишите роль, процедуры и деятельность, связанные с двумя функциями внутренней безопасности. Несмотря на то, что в каждой стране существует своя модель, для подготовки этой презентации вы можете воспользоваться материалами, приведенными в **Памятке для фасилитаторов 1**.

Примечание. Часто к функциям внутренней безопасности относится анализ действенности, эффективности и качества работы полиции, а также предоставление рекомендаций на организационном уровне относительно того, как устранить условия, приведшие к определенным проблемам. Эти функции, которые иногда называют «профессиональными стандартами», в отдельных случаях входят в обязанности организационных подразделений, отвечающих за внутреннюю безопасность, однако являются функционально отличными.

3. Функционирование системы внутренней безопасности

- ▶ Проведите «мозговой штурм» относительно того, каким принципам должна следовать система внутренней безопасности при выполнении своих функций.
- ▶ Запишите ответы в лекционном блокноте или на доске.
- ▶ Дополните и/или обобщите с использованием элементов, приведенных в **Памятке для фасилитаторов 2**.
- ▶ Организуйте групповое обсуждение с целью определения сфер, в которых система внутренней безопасности функционирует удовлетворительно.
- ▶ Соберите предложения относительно улучшений в других сферах, которые, по мнению участников, функционируют неудовлетворительно.
- ▶ Резюмируйте ответы и поясните любые моменты, чтобы улучшить понимание темы участниками.

4. Преимущества подотчетности (внутренней и внешней)

- ▶ Начертите по центру лекционного блокнота или доски вертикальную линию. Напишите с одной стороны заголовок «Для добропорядочности организации», а с другой — «Для добропорядочности сотрудников полиции».
- ▶ Соберите у участников идеи о преимуществах, которые несет контроль и подотчетность для обеих сторон, и запишите.
- ▶ Дополните и/или резюмируйте с помощью следующих элементов:

Для добропорядочности организации:

- Повышает эффективность предоставления услуг за счет устранения порочной практики
- Сигнализирует о том, что ненадлежащее поведение воспринимается серьезно
- Позволяет обеспечить прозрачность в информировании граждан об инцидентах, мерах реагирования и мерах, направленных на недопущение инцидентов в будущем
- Защищает репутацию
- Повышает доверие общественности
- Улучшает отношения с общественностью
- Повышает профессиональные стандарты

Для добропорядочности сотрудников полиции:

- Защищает от ложных обвинений
- Защищает честных и профессиональных сотрудников от последствий плохой репутации полиции по вине нескольких непрофессиональных коллег
- Обеспечивает, чтобы руководство также контролировалось, сверху или извне
- Дает сотрудникам возможность пожаловаться на проблемы на рабочем месте, ненадлежащее поведение коллег, притеснения, домогательства и т. п.

5'

5. Подведение итогов



- ▶ Резюмируйте ключевые тезисы и основные выводы из обсуждений.
- ▶ Вы можете спросить у участников:
 - Можете ли вы назвать ключевые функции системы внутренней безопасности?
 - Можете ли вы сказать, почему контроль и подотчетность имеют важное значение для добропорядочности?
 - Изменило ли это занятие ваше восприятие механизмов внутренней безопасности и внешнего надзора?



Заметки

Модуль 7. Подотчетность полиции

Распечатка 1. Внутренний контроль — задачи и функции

Инструкции: Ответьте на вопросы.

- Какие механизмы и институты способствуют подотчетности полиции в вашей стране:
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...

- Какие задачи системы внутренней безопасности в Министерстве внутренних дел / полиции?
 - (Какие цели внутренней безопасности?)
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...

- Назовите 2 функции внутренней безопасности:
 - 1....
 - 2....

Модуль 7. Подотчетность полиции

Памятка для фасилитаторов 1. Примеры мер системы внутренней безопасности

Меры контроля

Превентивные

- Методы сдерживания: проверка на добропорядочность, мониторинг, случайные проверки и инспекции.
- Внутренняя и внешняя коммуникация: относительно стандартов, процедур, прав, механизмов подачи жалоб, процесса устранения недостатков и т. п.
- Мониторинг: сбор и анализ данных о жалобах, дисциплинарные меры, оценки рисков, опросы граждан и сотрудников полиции по вопросам восприятия коррупции и т. п.

По факту

- Инспекции.
- Наблюдение.
- Сбор и анализ жалоб.
- Проверка на добропорядочность.
- Проверка биографических данных.
- Расследования.
- Принятие решений или предоставление рекомендаций относительно наказания или мер по устранению недостатков.

Памятка для фасилитаторов 2. Принципы внутренней безопасности

- Справедливость: сотруднику полиции, которого контролируют, должен быть предоставлен доступ к информации; процедура контроля должна обеспечивать баланс между правами объекта контроля (например, право на неприкосновенность частной жизни) и интересами организации и общественности; результаты контроля, включая любые решения, влияющие на карьеру сотрудника, должны быть беспристрастными и основываться на достоверной и достаточной информации; процедуры расследования должны соответствовать принципам презумпции невиновности; расследования должны проводиться оперативно.
- Законность: согласно правилам и положениям, с уважением к правам человека в отношении сотрудников полиции.
- Необходимость: контроль должен считаться необходимым для предупреждения, выявления или устранения ненадлежащего поведения.
- Пропорциональность: степень и интенсивность контроля, а также любых наказаний, должны быть пропорциональными тяжести проступка и связанным с ним индивидуальным / организационным интересам.
- Беспристрастность: контроль должен выполняться нейтральным органом / лицом; все сотрудники полиции независимо от ранга, статуса или других критериев должны подлежать контролю в равной степени.

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Механизмы подотчетности

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141.

«Выявление и сдерживание коррупции в полиции достигается в значительной степени с помощью институциональных механизмов подотчетности, как внутренних, так и внешних, а также с помощью таких внутренних методов, как рассмотрение жалоб, использование информаторов, аудит, наблюдение и проверки. Склонность к коррупции, присущую полиции, как рассматривалось выше, можно использовать для оправдания масштабной системы механизмов подотчетности — системы, более масштабной, чем может быть необходимо в других профессиях. Склонность к коррупции может также использоваться для оправдания применения таких методов выявления и сдерживания, которые могут быть неприемлемыми в других профессиях.

В большинстве полицейских служб существует ряд механизмов подотчетности, включая внутреннюю подотчетность отдельных сотрудников полиции перед высшим руководством и отделами внутренней безопасности. Обычно также существуют механизмы, обеспечивающие внешнюю подотчетность полицейской службы перед правительством и обществом».

2. Внешний надзор

ОБСЕ. «Руководство по демократическим основам полицейской деятельности» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 25-26)

«IV. Подотчетность и прозрачность в полицейской деятельности

IV.1 Подотчетность и контроль

80. В то время как граждане добровольно дают полиции свое согласие на применение монополии силы для поддержания социального контроля и реализации их гражданских, политических и экономических свобод, в демократическом государстве полномочия полиции должны подвергаться проверке и контролю со стороны общественности посредством процессов подотчетности.

81. Поэтому необходимо разрабатывать “действенные меры по обеспечению добропорядочности и надлежащего выполнения работы сотрудниками полиции”.

82. В 1990 году в Копенгагене государства-участники ОБСЕ торжественно провозгласили, что полиция должна находиться под контролем гражданских властей и быть им подотчетна.

Институты надзора

83. Полицейская подотчетность означает, что деятельность полиции — от поведения отдельно взятых сотрудников полиции до стратегий полицейских операций, процедур назначения, или управления бюджетом — является открытой для наблюдения различными институтами надзора.

84. Институты надзора могут включать в себя исполнительную (контроль за осуществлением политики, финансовый контроль и горизонтальный надзор со стороны государственных органов), законодательную (члены парламента, парламентские комиссии по расследованию) и судебную власти, а также комиссии по правам человека, советы по рассмотрению жалоб граждан и независимых уполномоченных (омбудсменов). Кроме того, средства массовой информации могут играть важную роль в предоставлении общественности информации о деятельности полиции. В конечном счете, отличительной чертой демократических служб полиции является их подчинение и принятие внешнего контроля и проверки, а также степень их открытости таким проверкам.

85. Большинство институтов гражданского надзора имеют дело с жалобами населения на полицию. Однако степень их вовлеченности в процесс обжалования может существенным образом различаться. В то время как некоторые организации надзора уполномочены принимать и расследовать жалобы, иногда только в серьезных случаях неправомерного поведения либо если внутреннее расследование является очевидно неэффективным, другие ограничиваются контролем и проверкой расследований, проводимых самими правоохранительными органами. Подобным образом, в то время как некоторые органы надзора не могут влиять на назначение наказания за неправомерное поведение, другие могут давать рекомендации относительно дисциплинарных мер взыскания или даже имеют полномочия назначать санкции.

86. Без механизмов внешнего надзора руководство полиции обладало бы свободой уклоняться от проведения расследования или наказания неправомерного поведения, что может привести к неэффективному внутреннему контролю. Механизмы внешнего надзора могут также проявлять большую беспристрастность (по крайней мере в глазах общественности) при расследовании серьезных жалоб на сотрудников полиции. Кроме того, они могут иметь больше возможностей для поощрения сотрудников полиции предоставлять доказательства против других сотрудников, особенно против руководящего состава.

87. Тем не менее, механизмы внешнего надзора должны дополняться внутренним контролем и надзором, поскольку в ряде случаев механизмы внутреннего расследования могут иметь структурные преимущества, такие как больший объем ресурсов, больше доступных данных (полицейские архивы, показания свидетелей, заявления сотрудников полиции), а также лучшее знание полицейской среды. Кроме того, эти структурные преимущества могут вызвать больше доверия у обвиняемых сотрудников в том, что расследование будет справедливым, усиливая их готовность сотрудничать со следователями. В любом случае, органы полиции должны расследовать все жалобы о неправомерном поведении для обеспечения добропорядочности своей деятельности и личного состава. Мелкие нарушения могут быть расследованы

Модуль 7. Подотчетность полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

непосредственными руководителями, в то время как более серьезные нарушения должны быть расследованы органами полиции, не находящимися в прямом подчинении, такими как отделы внутренних расследований или специально создаваемыми дисциплинарными комитетами, состоящими из старших по званию сотрудников, либо гражданскими органами внешнего надзора, особенно когда дело касается расследований в отношении высокопоставленных должностных лиц. Информация о процедурах, следующих за регистрацией жалоб, должна быть доступной общественности, чтобы поощрять подачу обоснованных жалоб. Даже анонимные жалобы должны быть расследованы, и, несмотря на сложность их расследования, уполномоченный орган должен тщательным образом рассматривать каждую жалобу на предмет обоснованности, прежде чем принять решение ее проигнорировать или не придавать ей значения. Расследование и дисциплинарные процедуры должны скрупулезно сохранять баланс между правами гражданина и правами сотрудника полиции.

88. В любом случае, какая-либо форма гражданского надзора и прозрачность результатов расследований являются важным способом повышения общественного доверия полиции, а также достижения ее легитимности в сообществе. Общественное доверие полиции может быть легко подорвано неправомерными действиями полиции, особенно если последующие расследования или административные меры не являются своевременными, исчерпывающими и/или уместными».

3. Значение эффективной системы рассмотрения жалоб для подотчетности

УНП ООН. «Руководство по полицейской подотчетности, надзору и добропорядочности» (UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 34)

«Одной из особенностей эффективной системы подотчетности является процедура рассмотрения жалоб на действия сотрудников полиции, как со стороны общественности, так и со стороны коллег-полицейских. Хотя подотчетность включает в себя не только систему рассмотрения жалоб, эффективная система, пользующаяся доверием как общественности, так и полиции, является важным показателем высоких стандартов подотчетности и, вполне вероятно, будет способствовать восстановлению или укреплению доверия к полиции со стороны общественности. Эта процедура должна обеспечивать надлежащее и пропорциональное рассмотрение жалоб.

Важность обеспечения возможности подачи жалоб представителями общественности

Крайне важно, чтобы представители общественности имели возможность подавать жалобы на полицию. В большинстве стран люди могут подать жалобу непосредственно в полицию, как правило, начальнику участка или районному начальнику полиции, который затем принимает решение о дальнейших шагах, которые могут включать начало расследования. Однако граждане могут не желать подавать жалобу на полицию самой полиции. Обычно жалобу можно подать непосредственно в прокуратуру. Представители общественности должны иметь возможность подавать жалобу на полицию (и им должно быть легко это сделать), если они чувствуют, что с ними поступили несправедливо. Это важно, поскольку:

- При отсутствии жалобы расследование вряд ли начнется.
- Если не будет жалобы, полиция потеряет потенциальную возможность узнать о проблеме и улучшить свою работу.
- Отсутствие жалобы может привести к безнаказанности правонарушителя и формированию культуры безнаказанности в долгосрочной перспективе».

4. Механизмы внутренней безопасности

Prenzler, Tim and Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

«Компоненты эффективной системы контроля

Открытое использование записывающих устройств может применяться в местах с высоким риском ненадлежащего поведения, например, во время допроса подозреваемых или в местах содержания под стражей (CJC, 1997). (Использование полицией небольших записывающих устройств во время повседневных контактов между полицейскими и гражданами может также помочь защитить полицию от ложных жалоб).

Скрытое наблюдение с использованием высокотехнологичных средств может способствовать решению проблемы отсутствия свидетелей или недостаточных возможностей для надзора — оно обеспечивает возможность тайной записи разговоров и действий, которые могут быть связаны с ненадлежащим поведением (Marx, 1992).

Проверка на добропорядочность предполагает моделирование коррупционных возможностей с целью контроля за соблюдением сотрудниками закона и кодексов поведения. Целевая проверка, ориентированная на отдельных сотрудников или группы сотрудников, используется в случаях, когда по результатам расследования не удалось развеять подозрения. Произвольные проверки на добропорядочность — достаточно противоречивый метод, направленный на более комплексное и объективное выявление и предупреждение нарушений путем создания случайных контролируемых возможностей для ненадлежащего поведения (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Тестирование на наркотики и алкоголь было введено в ответ на результаты исследования, которое изучало применение сотрудниками полиции запрещенных препаратов и алкоголя при исполнении служебных обязанностей (Wood, 1997).

Модуль 7. Подотчетность полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Внутренние информаторы сообщают о ненадлежащем поведении и предоставляют информацию, считающуюся негласной в неформальной полицейской среде. Распространение слухов о присутствии таких «шпионов» может способствовать сдерживанию (Henry, 1990).

Анализ жалоб в отношении отдельных сотрудников и структурных подразделений помогает в разработке таких мер вмешательства, как переподготовка, наставничество или смена руководства (Ede, Homel and Prenzler, 2002).

Подотчетность руководства предусматривает проведение анализа эффективности работы руководителей подразделений; такой анализ включает оценку уровня поведенческих проблем, возникающих под их руководством, с четкой увязкой результатов с продвижением по службе или продлением пребывания в должности (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Проверки на добропорядочность могут проводиться в отношении всех решений по продвижению по службе. Процессы набора кадров включают психологические и этические тесты, а также отчеты независимых арбитров. По мере того, как персонал проходит обучение, направляется на службу и продвигается по службе, спектр источников оценки добропорядочности может расширяться за счет результатов проверок на добропорядочность и анализа жалоб (Newburn, 1997).

Обязательное информирование о замеченном, подозреваемом или известном ненадлежащем поведении призвано бросить вызов кодексу молчания и предусматривает наказание, если становится известно о случаях несообщения (Fitzgerald, 1989).

Защита свидетелей включает предоставление убежища, а также наказание за преследование информаторов (Fitzgerald, 1998).

Принудительная ротация в подразделениях, подверженных коррупции, призвана предотвратить использование полицией возможностей для коррупции в долгосрочной перспективе (через налаживание связей с представителями организованной преступности или создание коррупционных схем) (Sherman, 1978).

Целевые или случайные проверки активов и финансового состояния могут стать источником информации о том, что сотрудник полиции живет не по средствам или характеризуется более высоким риском не устоять перед соблазном коррупции (Palmer, 1992).

Опросы сотрудников полиции могут использоваться для анонимной оценки уровня и типов ненадлежащего поведения со стороны полицейских. Опросы по этическим вопросам могут помочь выявить предрасположенность к такому поведению (CJC, 1997).

Опросы общественного мнения могут помочь выявить, как поведение сотрудников полиции воспринимается общественностью. Опросы или беседы с группами, непосредственно контактирующими с полицией, такими как арестанты, также могут помочь в оценке конкретных показателей поведения полиции (CJC, 1997).

Диверсификация кадров направлена на разрушение культуры солидарности путем привлечения гражданского персонала, людей разного этнического происхождения, а также старших, более образованных людей (Fitzgerald, 1989). Набор женщин особенно способствует разрушению культуры «мачо» и сокращению количества конфликтов между полицией и гражданами.

Обязательная интегрированная подготовка по этическим вопросам усиливает сигнал о приверженности организации принципам добропорядочности на протяжении всей карьеры полицейского во всех сферах деятельности полиции. Подготовка по этическим вопросам также имеет целью прояснить ожидания, а также помочь в решении этических дилемм (например, как отклонить предложения, связанные со знаками внимания, не нарушая закон) (Kleinig, 1996).

В ответ на неудачное преследование полиции в уголовных судах, где применяется более высокий стандарт доказывания, во время дисциплинарных слушаний, судебных разбирательств и слушаний внешних трибуналов применяются инквизиционные методы и гражданский стандарт доказывания. Упор должен делаться на установлении фактов и увольнении неисправимых сотрудников, а не на уголовном осуждении и наказании. Необходима справедливая система обжалования, которая бы компенсировала отказ от права на молчание (Prenzler, 2000).

Процесс рассмотрения жалоб включает определенные формы посредничества и коммуникации или принесение извинений жалобщикам (CJC, 1997). Он призван уравновесить необходимость избежания сокрытия ненадлежащего поведения с необходимостью эффективно реагировать на большое количество жалоб, содержащих мало веских доказательств ненадлежащего поведения. Процесс рассмотрения жалоб может функционировать диагностически, как стратегия борьбы с ненадлежащим поведением, в случае его интеграции с методом профилирования жалоб.

Мониторинг и регулирование полицейских процедур в таких сферах, как отношения с информаторами и сохранение вещественных доказательств в делах о наркотиках, могут внести ясность в процессы и уменьшить возможности для коррупции (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Декриминализация определенных правонарушений не является, строго говоря, внутренней инициативой полиции, однако полиция должна лоббировать сокращение своего участия в таких традиционных коррупционных сферах, как проституция и наркотики (Sherman, 1978).

Анализ рисков предполагает использование данных о жалобах и другой оперативной информации для выявления сфер, которые представляют собой «коррупционную опасность» и могут быть благоприятны для вмешательства, таких как ужесточение правил, ротация или открытое наблюдение (Knapp, 1972; Sherman, 1978).

Модуль 7. Подотчетность полиции

Дополнительная литература:

- Andersson, Lena. "Chapter 5: Internal Control." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli, 159–188. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police — Comparative Models." Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. "Chapter 6: External Oversight and Control." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Newburn, Tim. "Corruption Control." In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008: 25–28. <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=true>.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149–161. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260308017?journalCode=gppr20#.VS08LEqSwgs>
- UNODC. "Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability" In Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. Vienna: United Nations, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Модуль 7. Подотчетность полиции

Памятка для участника

Подотчетность полиции:

Подотчетность полиции обеспечивается с помощью механизмов внутренней безопасности и внешнего надзора.

- Внутренняя безопасность — это функция полиции или министерства внутренних дел, направленная на обеспечение действенной, эффективной и добропорядочной работы полицейской службы. Она имеет исполнительные полномочия и находится в структуре подчинения полиции. Главная ответственность за предотвращение, выявление и наказание за ненадлежащее поведение возлагается на механизмы внутренней безопасности.
- Внешний надзор направлен на контроль за поведением полиции с целью предупреждения и выявления ненадлежащего поведения. Внешние надзорные органы, как правило, не имеют непосредственной возможности изменять поведение полиции, однако могут давать рекомендации. Они также осуществляют надзор за эффективностью и справедливостью механизмов внутренней безопасности.

Механизмы и субъекты подотчетности:

Внутренние (в зависимости от модели)

- Отдел внутренней безопасности.
- Контроль со стороны руководства.
- Ревизионные подразделения.
- Дисциплинарные и этические органы.

Внешние

- Парламент.
- Суд и прокуратура.
- СМИ.
- Общественные организации и научные круги.

В зависимости от контекста

- Внешние органы надзора и комиссии по рассмотрению жалоб.
- Институт омбудсмена.
- Антикоррупционные органы.
- Специальные расследования.

Задачи и цели внутренней безопасности:

- Способствовать тому, чтобы полицейские органы работали так, как они должны работать.
- Способствовать повышению эффективности и добропорядочности организации.
- Способствовать повышению подотчетности и прозрачности полиции.
- Способствовать увеличению доверия общества к полиции.

Примеры мер системы внутренней безопасности:

Превентивные:

- Методы сдерживания: проверка на добропорядочность, мониторинг, случайные проверки и инспекции.
- Внутренняя и внешняя коммуникация: относительно стандартов, процедур, прав, механизмов подачи жалоб, процесса устранения недостатков и т. п.
- Мониторинг: сбор и анализ данных о жалобах, дисциплинарные меры, оценки рисков, опросы граждан и сотрудников полиции по вопросам восприятия коррупции и др.

Модуль 7. Подотчетность полиции

Памятка для участника

По факту:

- Инспекции.
- Наблюдение.
- Сбор и анализ жалоб.
- Проверка на добропорядочность.
- Проверка биографических данных.
- Расследования.
- Принятие решений или предоставление рекомендаций относительно наказания или мер по устранению недостатков.

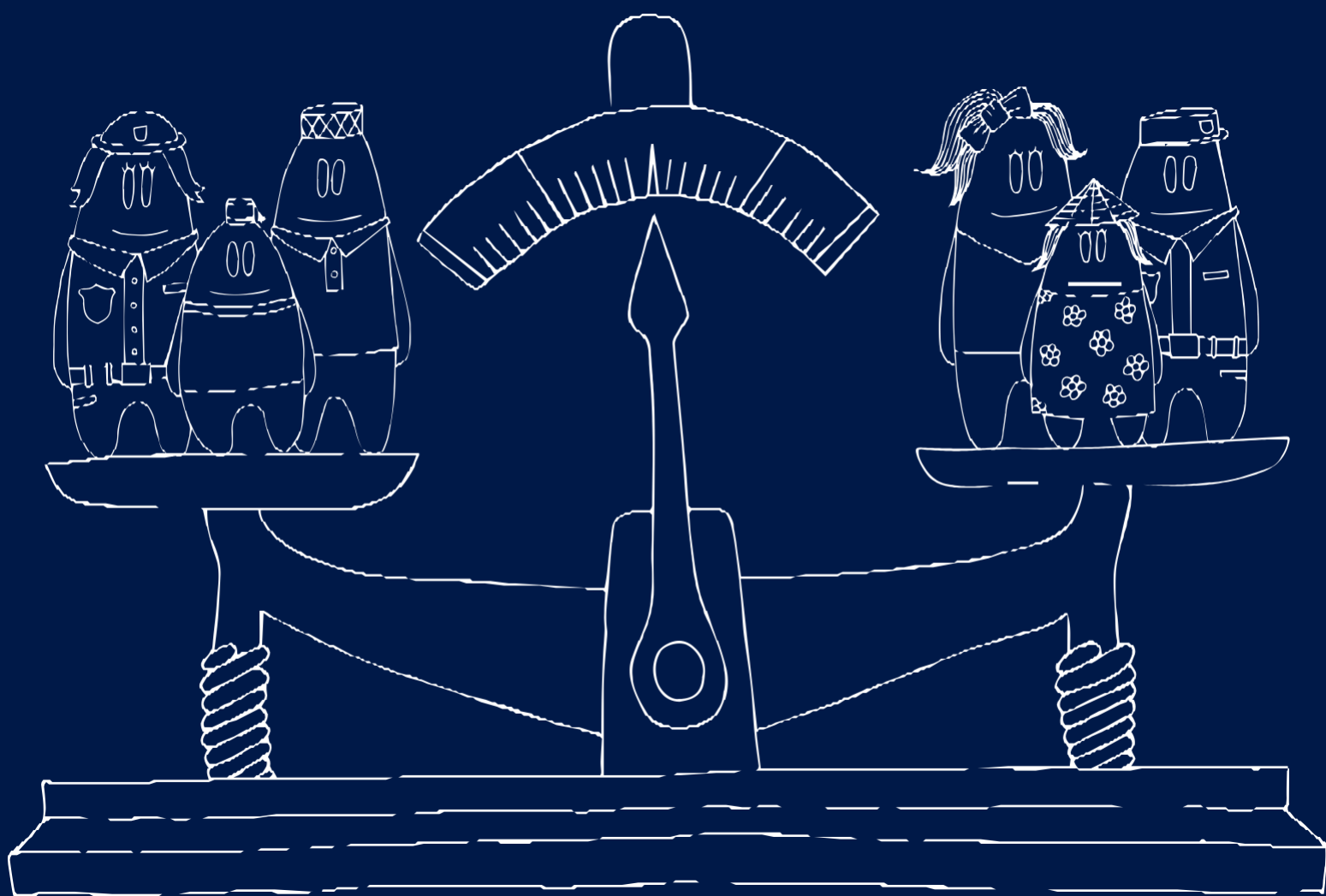
Преимущества подотчетности (внутренней и внешней):

Преимущества для организации:

- Повышает эффективность предоставления услуг за счет устранения порочной практики.
- Сигнализирует о том, что ненадлежащее поведение воспринимается серьезно.
- Позволяет обеспечить прозрачность в информировании граждан об инцидентах, мерах реагирования и мерах, направленных на недопущение инцидентов в будущем.
- Защищает репутацию.
- Повышает доверие общественности.
- Улучшает отношения с общественностью.
- Повышает профессиональные стандарты.

Преимущества для отдельных сотрудников полиции:

- Защищает от ложных обвинений.
- Защищает честных и профессиональных сотрудников от последствий плохой репутации полиции по вине нескольких непрофессиональных коллег.
- Обеспечивает, чтобы руководство также контролировалось, сверху или извне.
- Дает сотрудникам возможность пожаловаться на проблемы на рабочем месте, ненадлежащее поведение коллег, притеснения, домогательства и т. п.



Модуль 8

Гендерное равенство, принцип
недискриминации и добропорядочность
полиции

Модуль 8

Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции



Цель модуля:

Дать участникам возможность осознать роль сотрудников полиции в укреплении принципов гендерного равенства и недискриминации.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Дать определение гендерному равенству и принципу недискриминации.
2. Определить актуальность гендерного равенства и принципа недискриминации для добропорядочности полиции.
3. Описать свои индивидуальные обязанности как сотрудников полиции в укреплении гендерного равенства и принципа недискриминации.



Время: 95 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, маркеры, ручки.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	10'	Презентация	
2	Понимание понятия гендера	10'	Индивидуальная работа Общее обсуждение	Распечатка 1
3	Гендерное равенство в работе полиции	25'	Мозговой штурм Общее обсуждение	Распечатка 2
4	Гендерное равенство в кадровой политике	25'	Мозговой штурм Групповая работа	Распечатка 3
5	Принцип недискриминации в работе полиции	20'	Мозговой штурм Общее обсуждение	
6	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

Гендерное равенство и принцип недискриминации — одни из ключевых ценностей, связанных с добропорядочностью, которых должны придерживаться сотрудники полиции. В этом модуле более подробно рассматривается вопрос о том, почему эти принципы имеют особо важное значение, и сотрудники полиции смогут поразмышлять над тем, что они могут сделать для соблюдения этих ценностей в своей работе и на своем рабочем месте.

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

10'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

- ▶ Кратко ознакомьте участников с темой модуля.
- ▶ Спросите у участников, как бы они определили гендерное равенство и недискриминацию.
- ▶ Заслушайте несколько ответов.
- ▶ Продемонстрируйте и зачитайте определения обоих понятий:

”

Гендерное равенство = Равное право женщин и мужчин на возможности и ресурсы, независимо от их гендера и пола, с которым они родились.

Недискриминация = Справедливое отношение к людям, без предубеждения или стереотипов.

”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

- ▶ Спросите у участников, как гендерное равенство и недискриминация связаны с добропорядочностью отдельного сотрудника полиции, а также с добропорядочностью организации.
- ▶ Разделите лекционный блокнот или доску на два столбца. Напишите «Полицейская организация» с одной стороны и «Сотрудник полиции» — с другой.
- ▶ Запишите их ответы.
- ▶ Дополните и/или резюмируйте, пользуясь приведенными ниже идеями:

Сотрудник полиции

Полицейская организация

- Личные установки
- Уважение к каждому
- Равное обращение со всеми гражданами
- Создание положительной рабочей среды

- **Гендерное равенство и недискриминация имеют основополагающее значение для верховенства права.** Все люди, независимо от их гендера, пола, возраста, религии, класса, сексуальной ориентации или инвалидности, должны быть защищены законами и нести ответственность перед законами, которые являются общеизвестными, применяются беспристрастно и в соответствии с международными и национальными нормами и стандартами в области прав человека.
- **Гендерное равенство и недискриминация имеют важное значение для эффективного и ответственного предоставления услуг в сфере безопасности.** В эффективной полицейской службе работают компетентные кандидаты, независимо от их гендера или социальной группы. С функциональной точки зрения гендерное равенство и недискриминация также позволяют полиции определять и удовлетворять потребности в безопасности всего населения.
- **Гендерное равенство и недискриминация являются предпосылками для общественного доверия к полиции и ее легитимности как государственного института.** Легитимность полиции и доверие общества к полиции укрепляются тогда, когда все граждане, независимо от их гендера, пола, возраста, религии, класса или иного статуса, чувствуют, что они представлены в полиции, к ним относятся справедливо и их потребности в безопасности удовлетворяются.

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

- ▶ Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля

- ▶ Объясните последовательность модуля.

2

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

10'

2. Понимание понятия гендера

► Ознакомьте участников с такими определениями:

Пол касается биологических, физиологических и анатомических особенностей, с которыми рождаются люди. Это значит, что пол мужчин и женщин является одинаковым во всем мире и на протяжении всей истории.

Гендер усваивается и формируется. Девушек и юношей учат и наделяют различными социальными характеристиками, ролями, поведением и деятельностью в конкретном социокультурном контексте, в зависимости от их пола. Гендерные роли, так же как общество и культура, меняются с течением времени, а также внутри контекстов и между ними. Это означает, что гендерные роли не одинаковы во всех социокультурных контекстах, и в рамках одного социокультурного контекста они меняются и развиваются вместе с изменениями, происходящими в обществе.

► Раздайте **Распечатку 1** всем участникам и попросите их отметить, каких различий — гендерных или половых — касаются следующие характеристики мужчин и женщин. Дайте им 2 минуты.

► Проведите разбор со всей группой.

Таблица ответов для фасилитатора:

	Гендерные	Половые
1. Женщины лучше ухаживают за детьми	X	
2. У мужчин ниже голос, чем у женщин		X
3. Профессия инженера лучше подходит мужчинам	X	
4. Женщины более чувствительны и эмоциональны, а мужчины — более рациональны	X	
5. Мужчинам нравятся автомобили и оружие, а женщинам — покупать одежду и делать макияж	X	
6. В среднем у женщин меньше мышечной и физической силы, чем у мужчин		X
7. Мужчины смелее женщин	X	
8. Женщины могут вынашивать и вскармливать детей, а мужчины — нет		X
9. Мужчины отвечают за то, чтобы содержать свою семью экономически	X	

► В случае если возникают дебаты или колебания относительно определенных предположений, проясните, задав следующие вопросы:



- Может ли это изменяться в других обществах и с течением времени?
- Это в генах мужчин и женщин?
- Это усваивается во время учебы, в семье или в обществе?

► В заключение задайте вопрос:



Касается ли гендер только женщин?

Ответ: Нет, он касается всех людей, мужчин, женщин, юношей и девушек, а также их различных ролей и характеристик, формируемых обществом.

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

25'

3. Гендерное равенство в работе полиции

- ▶ Ознакомьте участников с темой:

”

Почему гендерная проблематика актуальна для полиции и ее сотрудников? Главная причина заключается в том, что полиция должна учитывать потребности безопасности всего общества, независимо от гендера. Как общий принцип, полиция должна относиться к мужчинам и женщинам одинаково, но при этом также признавать и удовлетворять в равной степени их различные риски и потребности.

”

- ▶ Раздайте или покажите **Распечатку 2**.

Угрозы для личной безопасности мужчин, женщин, юношей и девушек

Мужчины	Женщины	Юноши	Девушки
<ul style="list-style-type: none"> · Ограбление (Австралия: 75 % жертв — мужчины) · Нападение · Убийство · Физическое насилие и насилие при отягчающих обстоятельствах · Групповое насилие · Принуждение к изнасилованию членов семьи (особенно в условиях конфликтов) · Изнасилование и сексуальное насилие · Торговля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Домашнее насилие · Сексуальное насилие (США: 92 % жертв на рабочем месте — женщины) · Убийство из-за приданого · Сексуальное домогательство · Изнасилование · Убийство во имя чести · Преследование · Принудительная стерилизация · Торговля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Групповое насилие · Жестокое обращение и изнасилование · Травля · Похищение · Подвержение опасности и лишение опеки · Торговля людьми · Покупка/продажа для проституции 	<ul style="list-style-type: none"> · Детоубийство · Жестокое обращение и изнасилование · Торговля людьми · Похищение · Детские браки · Покупка/продажа для проституции

- ▶ Попросите участников самостоятельно прочитать текст, приведенный в таблице. Выделите достаточно времени, чтобы прочитала вся группа.
- ▶ Попросите участников высказать свое мнение в отношении таблицы, в частности: какие категории пересекаются, а какие в большей степени касаются мужчин или женщин.

- ▶ Дополните и/или резюмируйте:

”

Это иллюстрирует степень влияния гендера на угрозы для личной безопасности. Например, во многих странах мужчины чаще сталкиваются с насилием вне дома со стороны незнакомых людей, например, в форме ограбления, нанесения телесных повреждений, убийства, группового насилия. Женщины чаще сталкиваются с насилием дома — со стороны мужа или партнера. Они подвергаются большему риску домашнего и сексуального насилия, а также других форм насилия, которые конкретно направлены против женщин из-за их гендера.

”

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции



- ▶ Проведите «мозговой штурм», спросив у участников:



Можете ли вы привести другие примеры насилия, направленного конкретно против женщин из-за их гендера?

- ▶ Запишите ответы участников в лекционном блокноте или на доске.
- ▶ Воспользуйтесь нижеприведенным списком, чтобы сравнить его с ответами участников и предложить то, что не было названо:

- Домашнее насилие
- Изнасилование
- Сексуальное насилие
- Преследование
- Торговля людьми и торговля сексуальными услугами
- Гомофобное насилие
- Принудительный брак — детский брак
- Принудительная стерилизация
- Принудительная беременность
- Насилие из-за приданого
- Убийство во имя чести
- Сексуальные домогательства



- ▶ Проведите групповое обсуждение на основе таких вопросов:



- Способна ли наша организация в одинаковой мере реагировать на угрозы для безопасности всех мужчин, женщин, юношей и девушек?
- Можем ли мы иногда пренебрегать определенными категориями преступлений или не уделять им достаточно внимания, поскольку они не считаются преступлениями или не рассматриваются как первоочередные?
- Что нам следует сделать, чтобы устранить все эти риски?
- Каким образом ваша добропорядочность и гендерная осведомленность как сотрудника полиции может способствовать эффективному устранению этих угроз?



Заметки

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

25'

4. Гендерное равенство в кадровой политике

- ▶ Ознакомьте участников с темой:

”

Сейчас мы обсудим гендерное равенство в самой полиции. Я хочу попросить вас составить перечень характеристик, навыков и квалификаций, которые должны быть у сотрудника полиции. Что нужно для того, чтобы хорошо выполнять все полицейские функции и обязанности?

”

Примечание. По желанию, вы можете напомнить участникам, что в большинстве стран 60 % вызовов не связаны с преступными действиями.

- ▶ Проведите «мозговой штурм» и запишите навыки, предложенные участниками, в лекционном блокноте или на доске.
- ▶ Фиксируйте ответы и помогайте участникам, чтобы они назвали все важнейшие навыки, приведенные в списке:

- Умный
- Образованный
- Надежный
- Целеустремленный и преданный целям полиции
- Честный и справедливый
- Учтивый
- Хорошие коммуникационные навыки
- Хорошее владение оружием
- Хорошая физическая форма и скорость действий
- Навыки решения проблем
- Дипломатичный
- Профессиональный и представительный

Примечание. Чтобы успешно выполнять полицейские функции, физическая сила не нужна. Поэтому, в отличие от хорошей физической формы и скорости действий, сила не должна входить в этот список. Если участники хотят ее включить, вы можете спросить у них, в каких ситуациях нет альтернативы применению физической силы.

- ▶ Задайте участникам несколько вопросов, чтобы продемонстрировать этот подход:

?

- Хорошая физическая форма и скорость действий присущи только мужчинам? Или женщины тоже могут иметь хорошую физическую форму и скорость действий?
- Существуют ли мужчины с хорошими коммуникационными навыками? Существуют ли женщины с хорошими коммуникационными навыками?
- О чем это говорит?

- ▶ Резюмируйте:

”

Мы хотим, чтобы в полиции работали и были нашими коллегами только компетентные кандидаты, обладающие этими навыками, независимо от их пола.

”

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции



- ▶ Разделите участников на небольшие группы.
- ▶ Ознакомьте участников с упражнением, спросив всю группу:



- Согласны ли вы с тем, что учтивость, профессионализм и добропорядочность — ключевые принципы полицейской деятельности?
- Согласны ли вы с тем, что это означает, что в полиции нет места для оскорблений и неуважения?

- ▶ Раздайте группам **Распечатку 3**.
- ▶ Попросите их прочесть сценарии и обсудить в группах следующие вопросы. Дайте им 10 минут.



- Если вы видите или слышите, как ваши коллеги говорят или ведут себя так, как описано в нижеприведенных сценариях, не считаете ли вы, что это неправильно?
- Что здесь не так?
- Какая ваша профессиональная роль?
- Как бы вы поступили в такой ситуации?



- ▶ Проведите разбор каждого сценария со всей группой.

Заметки

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

20'



5. Принцип недискриминации в работе полиции

► Ознакомьте участников с темой:

”

Согласно определению, приведенному во введении, недискриминация означает обращение с людьми без предубеждения и стереотипов. Другими словами, это означает равное отношение к людям, находящимся в одинаковой ситуации, если только не существует объективных и справедливых оснований для дифференцированного отношения.

Дискриминация может происходить по разным «причинам». Гендер, о котором мы только что говорили, является одной из таких причин.

”



► Попросите участников подумать и составить перечень причин для дискриминации. Дополните в случае необходимости.



- Гендер и пол
- Раса
- Цвет кожи/волос
- Этническое происхождение
- Генетические особенности
- Язык
- Социально-экономический статус
- Внешний вид

- Политические или иные взгляды
- Принадлежность к национальному меньшинству
- Религия или вероисповедание
- Происхождение
- Инвалидность
- Возраст
- Одежда
- Сексуальная ориентация



► Скажите участникам:

”

Не следует путать дискриминацию с дифференциацией. В принципе, как и в случае с мужчинами и женщинами, полиция должна относиться ко всем одинаково. Однако существуют также группы людей, которые имеют разные риски для личной безопасности или могут быть особенно уязвимы, и поэтому заслуживают на особую защиту, например, люди с болезнью или инвалидностью.

Как мы обсуждали в случае с гендером, дискриминация является вопросом добропорядочности как для организации, так и для сотрудников полиции. Сотрудники полиции должны быть образцом для подражания в вопросе устранения всех форм дискриминации в своей работе и среди коллег, поскольку они несут ответственность за укрепление верховенства права. Они также должны бороться с преступлениями, которые совершаются среди населения на почве дискриминации.

”



► Проведите открытое обсуждение:

?

- Бывают ли ситуации, в которых полицейскому сложно применять принцип недискриминации?
- В каких конкретных ситуациях полиция должна стараться придерживаться этого принципа?



Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции



► Дополните и/или резюмируйте, например, с помощью следующих элементов:

- Использование дискреционных полномочий (например, вмешиваться или не вмешиваться; серьезность наказания и т. п.)
- Определение приоритетности жалоб и ситуаций
- Уважительное общение
- Проверка документов, личный досмотр, обыск автомобиля
- Профилирование
- Патрулирование
- Применение силы
- Принятие быстрых решений (например, относительно жертв или подозреваемых)

5'

6. Подведение итогов



- Повторите учебные задачи.
- Резюмируйте основные выводы и ключевые тезисы этого модуля.

Заметки

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Распечатка 1. Понимание понятия гендера

Инструкции: Отметьте, каких различий — гендерных или половых — касаются следующие характеристики мужчин и женщин.

Таблица ответов для фасилитатора:	Гендерные	Половые
1. Женщины лучше ухаживают за детьми		
2. У мужчин ниже голос, чем у женщин		
3. Профессия инженера лучше подходит мужчинам		
4. Женщины более чувствительны и эмоциональны, а мужчины — более рациональны		
5. Мужчинам нравятся автомобили и оружие, а женщинам — покупать одежду и делать макияж		
6. В среднем у женщин меньше мышечной и физической силы, чем у мужчин		
7. Мужчины смелее женщин		
8. Женщины могут вынашивать и вскармливать детей, а мужчины — нет		
9. Мужчины отвечают за то, чтобы содержать свою семью экономически		

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Распечатка 2. Угрозы для мужчин, женщин, юношей и девушек

Инструкции: Отметьте, каких различий — гендерных или половых — касаются следующие характеристики мужчин и женщин.

Угрозы для личной безопасности мужчин, женщин, юношей и девушек

Мужчины	Женщины	Юноши	Девушки
<ul style="list-style-type: none"> · Ограбление (Австралия: 75 % жертв — мужчины) · Нападение · Убийство · Физическое насилие и насилие при отягчающих обстоятельствах · Групповое насилие · Принуждение к изнасилованию членов семьи (особенно в условиях конфликтов) · Изнасилование и сексуальное насилие · Торговля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Домашнее насилие · Сексуальное насилие (США: 92 % жертв на рабочем месте — женщины) · Убийство из-за приданого · Сексуальное домогательство · Изнасилование · Убийство во имя чести · Преследование · Принудительная стерилизация · Торговля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Групповое насилие · Жестокое обращение и изнасилование · Травля · Похищение · Подвергажение опасности и лишение опеки · Торговля людьми · Покупка/продажа для проституции 	<ul style="list-style-type: none"> · Детоубийство · Жестокое обращение и изнасилование · Торговля людьми · Похищение · Детские браки · Покупка/продажа для проституции

Источник: Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008.

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Распечатка 3. Практические сценарии — гендерное равенство в полиции

Инструкции: Прочитайте следующие практические сценарии и подумайте над такими вопросами:

- ▶ Если вы видите или слышите, что ваши коллеги говорят или ведут себя так, как описано в нижеприведенных сценариях, не считаете ли вы, что это неправильно?
 - ▶ Что здесь не так?
 - ▶ Какая ваша профессиональная роль?
 - ▶ Как бы вы поступили в такой ситуации?
1. Одна из ваших коллег-женщин, очень умная и компетентная, патрулирует вместе с вами. В какой-то момент вам необходимо преследовать убегающего подозреваемого. Ваша напарница не может бегать так быстро, как вы, поэтому беглеца ловите вы. После работы в тот же день вы пьете пиво с коллегой и рассказываете ему о своем рабочем дне. Когда вы вспоминаете об этом случае, он говорит: «Я действительно не понимаю, почему мы должны патрулировать с женщинами, от них никакой пользы. Представь, как бы радовались преступники, если бы полицейскими были одни женщины!»
 2. В вашем полицейском участке процветает то, что называют культурой «мачо». Некоторые из ваших коллег, например, вешают на стены плакаты с обнаженными женщинами и любят пошутить про женщин. Сегодня двое коллег-мужчин разговаривали, когда мимо проходила коллега-женщина. Вы слышали, как они делали оскорбительные комментарии сексуального характера в ее адрес.
 3. Ваши коллеги, полицейский и его напарница, собираются на срочный вызов. Вы слышали, как коллега-мужчина сказал своей напарнице: «Не волнуйся, я защищу тебя и сделаю все опасную работу сам. Ты можешь просто постоять и посмотреть, если хочешь».

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Правовые основы принципа недискриминации

ООН. «Всеобщая декларация прав человека» (United Nations. “Universal Declaration of Human Rights.” Geneva: United Nations, 1948. <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>)

Статья 1

Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах.

Статья 2

Каждый человек должен обладать всеми правами и всеми свободами, провозглашенными настоящей Декларацией, без какого бы то ни было различия, как-то в отношении расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, имущественного, сословного или иного положения.

ООН. «Международный пакт о гражданских и политических правах» (United Nations. “International Covenant on Civil and Political Rights.” Geneva: United Nations, 1966. <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>)

Статья 26

Все люди равны перед законом и имеют право без всякой дискриминации на равную защиту закона. В этом отношении всякого рода дискриминация должна быть запрещена законом, и закон должен гарантировать всем лицам равную и эффективную защиту от дискриминации по какому бы то ни было признаку, как-то расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, имущественного положения, рождения или иного обстоятельства.

2. Принципы недискриминации в полицейской деятельности

ОБСЕ. «Руководство по демократическим основам полицейской деятельности» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 17-18)

«Вопрос дискриминации»

36. В соответствии с демократическим принципом равенства перед законом, полиция обязана защищать всех граждан в равной степени, без дискриминации и различия по признаку пола, расы, цвета кожи, языка, религии, мнения, социального, национального или этнического происхождения, имущества, родового или иного статуса.

37. Согласно международным стандартам прав человека, государство обязано обеспечить “право на личную безопасность и защиту со стороны государства от насилия или телесных повреждений, причиняемых как правительственными должностными лицами, так и какими бы то ни было отдельными лицами, группами или учреждениями”. Более того, уязвимые группы или лица должны пользоваться особой защитой.

38. Защита и содействие осуществлению прав лиц, принадлежащих к национальным меньшинствам, являются “важнейшими факторами обеспечения демократии, мира, справедливости и стабильности в государствах-участниках [ОБСЕ] и в отношениях между ними”. Поэтому полиция должна стремиться использовать свои особые и уникальные полномочия для борьбы с действиями, мотивированными расизмом и ксенофобией.

39. Гарантированная защита всех перед законом также запрещает полиции дискриминацию какой-либо личности по признаку расы, пола, религии, языка, цвета кожи, политического мнения, национального происхождения, имущества, родового и иного статуса.

40. “Дискриминационная деятельность полиции порождает криминализацию целых сообществ и лишает их доступа к правосудию”. В этом контексте особое внимание должно уделяться практике этнического профилирования. Профилирование само по себе может являться полезным инструментом содействия сотрудникам правоохранительных органов в исполнении их обязанностей. Однако следует избегать предвзятого профилирования (т. е. выбора лиц по единственному признаку общей характеристики группы). Например, “принадлежность к определенной (этнической) группе, которая согласно стереотипу считается более предрасположенной к совершению преступлений, не должно использоваться как основание для подозрения”. Дискриминационная практика “профилирования цыганских и странствующих групп имеет общеевропейскую тенденцию” и признана государствами-участниками ОБСЕ особой проблемой.

41. Следует избегать неуместно высокого уровня присутствия правоохранительных органов в сообществах этнических меньшинств, например, в форме несоразмерно большого числа патрулей либо угрожающего поведения по отношению к отдельным группам или определенным сообществам, порой со стороны сильно вооруженных подразделений.

42. С половым аспектом запрета дискриминации тесно связан вопрос сексуальных домогательств сотрудниками полиции. Сотрудникам полиции строго запрещено любое сексуальное домогательство».

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

Верховный комиссар ООН по правам человека. «Международные стандарты для органов по поддержанию правопорядка: карманное пособие по правам человека для работников полиции» (OHCHR. “International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police.” Geneva: OHCHR, 1997: 4. <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1en.pdf>)

Отсутствие дискриминации при поддержании правопорядка

Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах.

Права человека вытекают из врожденного человеческого достоинства.

Должностные лица по поддержанию правопорядка постоянно выполняют возложенные на них законом обязанности, служа сообществу и защищая всех лиц от противоправных актов.

Должностные лица по поддержанию правопорядка уважают и защищают человеческое достоинство и поддерживают и защищают права человека по отношению ко всем лицам.

Все люди равны перед законом и имеют право, без всякого различия, на равную защиту закона.

При защите и служении сообществу полиция не проводит незаконного различия на основе расы, пола, религии, языка, цвета кожи, политических убеждений, национального происхождения, имущественного, сословного или иного положения.

Не считается дискриминационным, если полиция проводит определенные специальные меры, направленные на обеспечение особого положения и потребностей женщин (в том числе беременных и кормящих женщин), несовершеннолетних, больных, престарелых и других лиц, требующих особого обращения в соответствии с международными стандартами по правам человека.

Политика набора, найма, назначения и продвижения по службе в органах полиции должна быть свободной от любых форм незаконной дискриминации.

3. Вопросы применения силы и физической силы в полицейской деятельности

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. “Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies.” In *Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement*. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003.

«Вопрос силы лежит в основе традиционного нежелания принимать женщин на работу в полицию. В ряде исследований документально подтверждается, что как сотрудники полиции, так и члены общины считают, что женщины недостаточно сильны или агрессивны для работы в полиции.

Однако отсутствуют факты, которые говорили бы о том, что физическая сила влияет на общую эффективность работы полиции или на способность полиции успешно справляться с опасными ситуациями.

Фактически, нет документально подтвержденных случаев отрицательных результатов из-за недостаточной силы или агрессии со стороны женщины-полицейской.

Напротив, некоторые исследователи высказывают предположение о том, что лучшими чем физическая сила являются альтернативные характеристики, такие как способность разряжать потенциально опасные ситуации и держать себя в руках в конфликтных ситуациях...

Учитывая то, что, по оценкам, 80–90 % работы полиции — это выполнение служебных функций, не связанных с преступниками, акцент на физической силе в традиционной полицейской деятельности может фактически служить бременем для полицейских ведомств, стремящихся успешно удовлетворять потребности своей общины. Кроме того, это приводит к “отсеванию” женщин и мужчин, которые потенциально могли бы способствовать реализации альтернативной модели работы полиции, в которой меньше внимание уделялось бы физической силе, а большее — межличностному общению».

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

4. Полицейская деятельность и гендерное насилие

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008: 3-4. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

«Обязанностью сотрудников полиции является предупреждение, сокращение и реагирование на эти формы преступлений, включая гендерное насилие (ГН), поскольку оно является одной из наиболее распространенных угроз для безопасности во всех уголках мира. Исследование, проведенное Всемирной организацией здравоохранения, показало, что более 69 % женщин сообщали о том, что в какой-то момент своей жизни они подвергались физической агрессии со стороны партнера-мужчины...

Мужчины и женщины часто неохотно заявляют о таких преступлениях в полицию. Мужчины, подвергшиеся ГН, часто стесняются и не желают обсуждать этот инцидент, опасаясь, что их сочтут слабыми, немужественными или геями. Женщины часто неохотно обращаются в полицию из-за социальных табу и стигматизации, связанной с тем, что они стали жертвой ГН. Дополнительные проблемы существуют в странах, в которых отсутствуют соответствующие законы для искоренения ГН. Полицейская организация должна заботиться о том, чтобы все сотрудники — мужчины и женщины — были должным образом подготовлены к работе с жертвами ГН и имели все необходимые навыки для эффективного ведения дел и расследования преступлений».

Дополнительная литература:

- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument)
- Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013 <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>.
- OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihhr/67843>
- UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior 2013.
- UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations 2013. <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Памятка для участника

Гендерное равенство:

Гендерное равенство: равное право женщин и мужчин на возможности и ресурсы, независимо от их гендера и пола, с которым они родились.

Пол: касается биологических, физиологических и анатомических особенностей, с которыми рождаются люди. Это значит, что пол мужчин и женщин является одинаковым во всем мире и на протяжении всей истории.

Гендер: усваивается и формируется. Девушек и юношей учат и наделяют различными социальными характеристиками, ролями, поведением и деятельностью в конкретном социокультурном контексте в зависимости от их пола. Гендерные роли, так же как общество и культура, меняются с течением времени, а также внутри контекстов и между ними. Это означает, что гендерные роли не одинаковы во всех социокультурных контекстах, и в рамках одного социокультурного контекста они меняются и развиваются вместе с изменениями, происходящими в обществе.

Полиция должна относиться к мужчинам и женщинам одинаково, но при этом также признавать и удовлетворять в равной степени их различные риски и потребности. Например, во многих странах мужчины чаще сталкиваются с насилием вне дома со стороны незнакомых людей, например, в форме ограбления, нанесения телесных повреждений, убийства, группового насилия. Женщины чаще сталкиваются с насилием дома — со стороны мужа или партнера. Они подвергаются большему риску домашнего и сексуального насилия, а также других форм насилия, которые конкретно направлены против женщин из-за их гендера.

Угрозы для личной безопасности мужчин, женщин, юношей и девушек

Мужчины	Женщины	Юноши	девушки
<ul style="list-style-type: none">Ограбление (Австралия: 75 % жертв — мужчины)НападениеУбийствоФизическое насилие и насилие при отягчающих обстоятельствахГрупповое насилиеПринуждение к изнасилованию членов семьи (особенно в условиях конфликтов)Изнасилование и сексуальное насилиеТорговля людьми	<ul style="list-style-type: none">Домашнее насилиеСексуальное насилие (США: 92 % жертв на рабочем месте — женщины)Убийство из-за приданогоСексуальное домогательствоИзнасилованиеУбийство во имя честиПреследованиеПринудительная стерилизацияТорговля людьми	<ul style="list-style-type: none">Групповое насилиеЖестокое обращение и изнасилованиеТравляПохищениеПодвержение опасности и лишение опекиТорговля людьмиПокупка / продажа для проституции	<ul style="list-style-type: none">ДетоубийствоЖестокое обращение и изнасилованиеТорговля людьмиПохищениеДетские бракиПокупка / продажа для проституции

Модуль 8. Гендерное равенство, принцип недискриминации и добропорядочность полиции

Недискриминация:

Недискриминация: равное отношение к людям, находящимся в одинаковой ситуации, если только не существует объективных и справедливых оснований для дифференцированного отношения.

Не следует путать дискриминацию с дифференциацией. В принципе, как и в случае с мужчинами и женщинами, полиция должна относиться ко всем одинаково. Однако существуют также группы людей, которые имеют разные риски для личной безопасности или могут быть особенно уязвимы, и потому заслуживают на особую защиту, например, люди с болезнью или инвалидностью.

Полиция должна всегда стараться придерживаться принципа недискриминации, особенно в таких ситуациях:

- Использование дискреционных полномочий (например, вмешиваться или не вмешиваться; серьезность наказания и т. п.).
- Определение приоритетности жалоб и ситуаций.
- Уважительное общение.
- Проверка документов, личный досмотр, обыск автомобиля.
- Профилирование.
- Патрулирование.
- Использование силы.
- Принятие быстрых решений (например, относительно жертв или подозреваемых).

Значение гендерного равенства и недискриминации для добропорядочности полиции:

Для вас как сотрудников полиции:

- Положительное влияние на личные установки.
- Уважение к каждому.
- Равное обращение со всеми гражданами.
- Создание положительной рабочей среды.

Для полицейской организации:

- **Гендерное равенство и недискриминация имеют основополагающее значение для верховенства права.** Все люди, независимо от их гендера, пола, возраста, религии, класса, сексуальной ориентации или инвалидности, должны быть защищены законами и нести ответственность перед законами, которые являются общеизвестными, применяются беспристрастно и в соответствии с международными и национальными нормами и стандартами в области прав человека.
- **Гендерное равенство и недискриминация имеют важное значение для эффективного и ответственного предоставления услуг в сфере безопасности.** В эффективной полицейской службе работают компетентные кандидаты, независимо от их гендера или социальной группы. С функциональной точки зрения, гендерное равенство и недискриминация также позволяют полиции определять и удовлетворять потребности в безопасности всего населения.
- **Гендерное равенство и недискриминация являются предпосылками для общественного доверия к полиции и ее легитимности как государственного института.** Легитимность полиции и доверие общества к полиции укрепляются тогда, когда все граждане, независимо от их гендера, пола, возраста, религии, класса или иного статуса, чувствуют, что они представлены в полиции, к ним относятся справедливо и их потребности в безопасности удовлетворяются.



Модуль 9

Этические дилеммы полиции

Модуль 9

Этические дилеммы полиции



Цель модуля:

Потренироваться решать этические дилеммы.



Задачи:

После завершения этого модуля участники смогут:

1. Понимать, что такое этическая дилемма.
2. Решать этические дилеммы с использованием ролевой игры.
3. Анализировать этические дилеммы с помощью двух моделей решения дилемм.



Время: 80 минут.



Необходимые средства: лекционный блокнот или доска, чистые листы бумаги, небольшой ящик или коробка, маркеры, ручки.

	Содержание	Время	Метод / вид деятельности	Раздаточные материалы и средства
1	Введение	5'	Презентация	
2	Что такое этическая дилемма?	10'	Мозговой штурм	Распечатка 1
3	Примеры и типы этических дилемм	20'	Работа в общей группе	Памятка для фасилитаторов 1 Памятка для фасилитаторов 2
4	Как решить этическую дилемму?	40'	Презентация Работа в общей группе	
5	Подведение итогов	5'	Презентация	

Краткое описание модуля:

В этом модуле сначала определяется, что представляет собой этическую дилемму. После этого собираются примеры этических дилемм, с которыми сталкивались участники. Наконец, с помощью ролевой игры участники обсудят последствия имеющихся у них вариантов выбора и пути принятия оптимальных решений.

5'

1. Введение

ЧТО — краткое описание содержания модуля

► Объясните участникам:

” Этот модуль посвящен этическим дилеммам. Этические дилеммы — это сложные ситуации, с которыми сталкиваются все сотрудники полиции, когда в действие вступают элементы, которые обсуждались в предыдущих модулях (правила, личные ценности и т. п.), конкурирующие между собой. В таких ситуациях выбор того или иного направления действий является сложным, поскольку идеального решения не существует. ”

ПОЧЕМУ — актуальность модуля

► Скажите участникам:

” Этот модуль научит вас выявлять этические дилеммы в вашей работе и даст вам некоторые инструменты, которые помогут вам принять оптимальное решение. Скорее всего, вы не сможете, и не должны, применять предложенные инструменты до последней буквы, поскольку каждая сложная ситуация является уникальной, а время, необходимое для принятия решения, может быть ограничено. В конце концов, ваше решение будет определяться именно вашей личной добросовестностью. ”

ДЛЯ ЧЕГО — задача модуля

► Ознакомьте участников с задачей модуля.

КАК — последовательность модуля

► Объясните последовательность модуля.

Заметки

10'

2. Что такое этическая дилемма



▶ Проведите вводное обсуждение:



- Что такое, в вашем понимании, этическая дилемма?
- Какие элементы должны присутствовать, чтобы ситуацию можно было назвать этической дилеммой?



- ▶ Стимулируйте участников давать ответы.
- ▶ Затем раздайте **Распечатку 1** с определениями и дайте участникам их прочесть.
- ▶ Спросите у участников, не хотят ли они прокомментировать определения.
- ▶ Проведите «мозговой штурм» со всей группой вокруг такого вопроса:



- Какие элементы могут конфликтовать в пределах этической дилеммы?



- ▶ Стимулируйте участников давать ответы.
- ▶ Дополните и / или резюмируйте с помощью следующих элементов:

Должен существовать конфликт между двумя или более вещами. Это могут быть:

- Различные правила или законы
- Различные правила и ценности
- Личные или профессиональные ценности, например
 - Правда или лояльность
 - Справедливость или милосердие
- Интересы разных людей
- Личные интересы и интересы общества
- Краткосрочное или долгосрочное влияние
- Средства или цели («цели оправдывают средства»)
- Различные роли полиции, например
 - Предупреждение или наказание
 - Наблюдение и контроль или помощь

Заметки

20'

3. Примеры и типы этических дилемм



- ▶ Раздайте всем участникам по чистому листу бумаги и убедитесь, что у всех есть ручки.
- ▶ Попросите каждого из них записать один реальный или гипотетический пример этической дилеммы полиции и сложить лист вчетверо.
- ▶ Соберите примеры в ящик/коробку.
- ▶ Про себя прочтите все примеры.
- ▶ Выберите 5–10 примеров различных этических дилемм (согласно определению в предыдущем упражнении). Если участники не предложили интересных примеров, дополните их гипотетическими примерами из **Памятки для фасилитаторов 1**.
- ▶ Прочитайте выбранные примеры вслух.
- ▶ Проведите групповое обсуждение каждого примера на основе вопросов:



- Какая этическая дилемма возникает в этом случае?
- Какие вещи конфликтуют между собой?



Примечание. Вместо группового обсуждения вы можете выполнить упражнение, приведенное в Памятке для фасилитаторов 2, чтобы обдумать и классифицировать этические дилеммы. Все предыдущие шаги по сбору примеров остаются неизменными.



Заметки

40'

4. Как решить этическую дилемму?



- ▶ Ознакомьте участников с упражнением:

”

В этом упражнении с помощью ролевой игры вы инсценируете некоторые этические дилеммы и попытаетесь выбрать направление действий. Затем мы познакомим вас с двумя моделями, которые могут помочь в решении этических дилемм, и вы воспользуетесь ими для анализа ситуаций, а также подумаете над тем, не следовало ли выбрать другое направление действий.

”



- ▶ Из предыдущего упражнения выберите 2–3 наиболее интересных, по вашему мнению, примера этических дилемм.
- ▶ Прочитайте их снова (или резюмируйте) участникам.
- ▶ Разделите участников на столько групп, сколько у вас есть примеров, и поручите каждой группе один пример.
- ▶ Поручите им обсудить пример в своей группе и выбрать наиболее приемлемое направление действий, а также подготовить краткую ролевую игру, чтобы инсценировать ситуацию, включая реакцию/решение.
- ▶ Попросите каждую группу продемонстрировать свою ситуацию остальной группе.



Примечание. Мы настоятельно рекомендуем для этого упражнения именно метод ролевой игры. Однако, если у вас не хватает времени или вы считаете, что ролевая игра не подходит для вашей аудитории, вы можете пропустить 3 предыдущих шага и несколько скорректировать следующие шаги.

- ▶ Спросите у участников:

?

• Что помогло вам решить дилемму и принять решение?



- ▶ Попросите участников подумать и дать свои ответы.
- ▶ Затем раздайте Распечатку 2 и представьте две модели.
- ▶ Объясните участникам:

”

Это всего лишь две из многих моделей. Вероятно, у вас не будет времени задавать себе все эти вопросы при решении этической дилеммы, однако они содержат некоторые полезные советы. Давайте опробуем эти модели на дилеммах, которые вы только что продемонстрировали.

”

Модуль 9. Этические дилеммы полиции



Использование интуитивной модели «колокольчик — книга — свеча»

► Относительно первой дилеммы, задайте всей группе следующие вопросы:



• Что вам подсказывает сделать ваша интуиция?



• Отвечают ли эти действия закону / правилам / нормам?



• Как бы вы себя чувствовали, если бы вам пришлось рассказать об этих действиях своей матери или СМИ?

- Подсказывают ли вам «Колокольчик», «Книга» и «Свеча» сделать одно и то же?
- Какое альтернативное направление действий вы бы выбрали на основе этой модели?



Рациональная модель: ASCT.

Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
+	-	+	-	+	-

► Проведите обсуждение с участниками на основе таких вопросов:



- Что конфликтует в этом случае? Какие ценности, правила или принципы?
- Какие потенциальные направления действий или альтернативы? Что вы можете сделать и чего не можете?
- На кого влияет ваше решение (на вас самих, коллегу, друга, гражданина, руководителя, полицейскую организацию, общество в целом...)?
- Какие последствия (положительные и отрицательные) каждой альтернативы для всех причастных?



► На основе результатов обсуждения заполните таблицу альтернативных действий, которую вы начертили в лекционном блокноте или на доске.

► Включите в таблицу последствия для всех причастных сторон.

► Проведите разбор со всей группой:



- На основе этого анализа, какое направление или направления действий кажутся лучшим выбором?
- Является ли выбор таким же, что и выбор по результатам модели «колокольчик — книга — свеча»?
- Является ли выбор таким же, что и выбор, сделанный группой во время ролевой игры?

Если группа приходит к выводу о том, что лучший вариант отличается от выбора, сделанного во время ролевой игры, и если позволяет время, вы можете попросить ее повторно инсценировать дилемму.

► Повторите процесс для каждого из выбранных сценариев.

5'

5. Подведение итогов



- ▶ Резюмируйте ключевые выводы из обсуждений и ключевые тезисы.
- ▶ Спросите у участников:



- Чему вы научились в этом модуле?
- Как вы будете применять это на практике?

Заметки

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

Распечатка 1. Определение этической дилеммы

Этическая дилемма — это проблема выбора из альтернативных и противоречивых вариантов. Выбор представляет собой этическую дилемму, когда варианты имеют как положительные, так и отрицательные последствия для самого человека, других людей и окружающей среды.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Настоящие этические дилеммы — это ситуации, которые являются безысходными по своей природе: когда и так плохо, и так плохо.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Настоящая моральная дилемма — это ситуация, из которой нельзя выйти чистым, что бы ты ни сделал: использовал грязные методы, использовал недостаточно чистые методы или просто ушел.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33–47.

Этическая дилемма у сотрудников полиции возникает, когда:

- Они не знают, как поступить правильно.
- Им сложно делать то, что они считают правильным.
- Они считают неправильный выбор очень соблазнительным.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20–27.

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

Распечатка 2. Модели решения этических дилемм

КОЛОКОЛЬЧИК, КНИГА И СВЕЧА
<ul style="list-style-type: none">• КОЛОКОЛЬЧИК — кажется ли это действие правильным? Этот вопрос касается вашей первой реакции или интуиции. Каково ваше первоначальное впечатление — это кажется правильным или неправильным, разумным или нет? Некоторые люди связывают этот вопрос со своим «внутренним голосом». Что этот голос говорит вам?• КНИГА — соответствует ли это действие официальным законам, правилам и политике? Будете ли вы действовать согласно инструкции? Обычно правила организации или профессии подкрепляют или регламентируют то, что все и так знают. И даже если вы собираетесь поступить вопреки несправедливой политике или закону, все равно неплохо помнить, что вы умышленно нарушаете формальное правило. Обычно это влечет за собой последствия.• СВЕЧА — как это действие будет выглядеть в глазах других людей, если его вынести на свет? Это вопрос восприятия. Как к этому действию отнесутся другие (организация, общественность, ваша мать или брат, журналисты)? Иногда действия, которые не являются явно неправильными, все равно будут восприниматься другими как таковые.
МОДЕЛЬ A.S.C.T.
<ul style="list-style-type: none">• Посмотрите на имеющиеся у вас АЛЬТЕРНАТИВЫ. Какие варианты существуют в ситуации, с которой вы столкнулись? Что вы можете сделать? Рассмотрите три или более вариантов. Возможно, третий или четвертый вариант окажется самым разумным.• Составьте перечень ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН. Кто те люди, на которых повлияют ваши решения и действия? Вы можете заметить, что у различных альтернатив иногда могут быть различные заинтересованные стороны.• Посмотрите на ПОСЛЕДСТВИЯ каждой альтернативы. Какие возможные последствия каждой альтернативы? Вы должны учесть последствия для всех заинтересованных сторон, а не только для себя. Какие хорошие или плохие последствия будет иметь каждый вариант? Иногда обдумывание этих последствий может быть важным элементом принятия разумного решения.• Захотели бы вы РАССКАЗАТЬ об этом случае? Вам будет удобно или не удобно оправдать выбранное действие? А объяснить отделу внутренней безопасности, журналистам или своей семье?

По материалам: St. Petersburg College Florida Regional Community Policing Institute. "Ethical Issues and Decision in Law Enforcement: Instructor Manual." St Petersburg: St Petersburg College, 2005.

Памятка для фасилитаторов 1. Гипотетические примеры этических дилемм

1. У полицейского есть основания арестовать мужчину за относительно мелкую кражу. Но он также знает, что у мужчины есть жена и новорожденный ребенок, которые живут в рабочем общежитии, а также что его семье придется несладко, если мужчина сядет в тюрьму.¹
2. Предположим, что у полиции есть несколько зацепок, которые изобличают Смита (замените на общеупотребительное в вашей стране мужское имя) как педофила, но отсутствуют основания, чтобы получить ордер на обыск автомобиля или дома мужчины, где могут быть доказательства. Однажды утром полицейский в отчаянии берет дубинку и разбивает заднюю фару на автомобиле Смита. На следующий день он останавливает Смита за то, что тот управляет автомобилем с разбитой фарой, арестовывает и описывает автомобиль. В нем находят доказательства, ведущие к осуждению Смита по нескольким пунктам обвинения, связанным с растлением детей и хранением порнографии. Офицер Джонс получает похвалу за разоблачение преступника. Были ли законными действия полицейского относительно задней фары? Послужили ли эти действия «большому общественному благу»?²
3. В ювелирном магазине совершено ограбление, и двое сотрудников полиции охраняют место преступления до прибытия следственной группы. Через несколько дней полицейский замечает, что у его коллеги появился браслет из ювелирного магазина. Тот объясняет, что купил его у незнакомого комерсанта.³
4. В будний вечер ваш коллега Джон (замените на общеупотребительное в вашей стране мужское имя) и вы сами во время патрулирования прибываете на городскую парковку. Идет дождь и довольно темно. Вы видите, что парковка пуста, но присмотревшись, замечаете, что в ее дальнем конце припаркован автомобиль. Вы приближаетесь к автомобилю и видите, что в нем запотели стекла. Ваш коллега Джон показывает вам, что собирается выяснить в чем дело — он подойдет со стороны водителя, а вы — с пассажирской стороны. Довольно скоро вы замечаете, что в салоне с вашей стороны находятся два человека. Вы понимаете, что это мужчина и женщина в ситуации интимной близости. Вы понимаете, что женщина на пассажирском сиденье не кто иная, как Мария (замените на общеупотребительное в вашей стране женское имя), жена Джека (замените на еще одно общеупотребительное в вашей стране мужское имя), вашего лучшего друга и коллеги, который заступает на смену в 04:00. Полицейские действия завершены, и вы уходите. К счастью, Мария вас не видела или не узнала. Хотя вы шокированы, вы не рассказываете о том, что узнали, коллеге. Всю оставшуюся смену у вас из головы не выходит ваш последний визит к Марии и Джеку меньше месяца назад, когда Джек рассказывал вам о своем желании завести с Марией ребенка. Вдруг вам становится плохо. Как вы отреагируете, когда встретитесь с Джеком в 04:00 во время передачи смены?⁴
5. Ваш шурин хочет сдать свою квартиру в аренду и уже получил множество предложений. Ему трудно принять решение, поскольку он хочет быть уверенным в том, что будущий арендатор будет надежным и финансово обеспеченным человеком. Он приходит к вам со списком имен и просит вас проверить кандидатов на возможные проблемы с законом. Чтобы не ставить вас в неловкое положение и не требовать много деталей, он предлагает просто вычеркнуть имена людей, с которыми ему не следует иметь дело. Как вы отреагируете?⁵
6. Новоназначенному полицейскому во время первого патрулирования старший и более опытный коллега говорит, что ресторан на углу любит, когда полиция находится рядом, поэтому владелец ресторана угощает их бесплатными обедами. Старший полицейский свободно заказывает стейк, картошку и любые гарниры. Какая в этом случае обязанность новоназначенного полицейского? Должен ли он брать пример со своих коллег-полицейских, или же ему следует отказаться от таких предложений? Что если хозяин отказывается брать деньги у полицейского?⁶
7. В одном из районов города возникли проблемы, связанные с членами конкурирующих группировок. Сотрудник полиции работает с обеими сторонами, чтобы снизить градус напряжения — он разрабатывает программы и делает все возможное, чтобы наладить хорошие отношения и завоевать уважение со стороны членов этих группировок. В конце концов конфликт утихает. Впоследствии полицейский начинает замечать разъезжающие по городу автомобили, переполненные молодыми людьми из обеих группировок, многие из которых — несовершеннолетние; они открыто пьют, шумят и нарушают спокойствие. Когда полицейский пытается их утихомирить, члены группировок, теперь сравнительно спокойные, заявляют, что он не должен обращать внимание на их «безобидные» шалости, поскольку они с ним сотрудничают и больше не стреляют друг в друга.⁷
8. Я полицейский, и меня приглашают на вечеринку в дом старого друга. Сейчас вечер пятницы, я не на службе и у меня нет никаких планов, поэтому я принимаю приглашение. Приехав, я вижу, что на заднем дворе собралась большая компания, я общаюсь с людьми и хорошо провожу время. Я выпил несколько бутылок пива и иду в туалет,

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt, and Ronald W. Glensor, "Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving," *Police Quarterly* 1, no. 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf

2. Там же.

3. Там же, с. 81

4. Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

5. По материалам: там же.

6. "Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma" *Researchomatic* 6, 2012. Доступно по ссылке: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, "Ethical Considerations," 29.

8. Elizabeth Hall, "Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly," *Criminology & Justice*, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

как вдруг замечаю, что в доме несколько человек собрались вокруг стола, «украшенного» несколькими кокаиновыми дорожками. Я никогда не видел этих людей раньше, и мой друг был на заднем дворе все время, пока я был здесь. Я иду в туалет и думаю, что делать дальше.⁸

9. Сев в служебный автомобиль в начале смены, полицейский-новичок почувствовал запах алкоголя в дыхании своего напарника. Старший полицейский признался, что выпил бокал вина за ужином, но настоял на том, что он способен спокойно вести автомобиль. Чтобы избежать конфликта, новичок не протестовал. Вскоре после этого патрульный автомобиль под управлением старшего полицейского столкнулся с другим автомобилем. Водитель этого автомобиля умер через 3 недели от тяжелых травм, полученных во время аварии. Офицер дорожной полиции, расследовавший происшествие, почувствовал запах алкоголя в дыхании старшего полицейского, однако не сообщил об этом факте и не попросил его пройти тест на алкоголь. Во время дальнейшего рассмотрения дела изучалась версия о том, что дорожно-транспортное происшествие спровоцировал старший полицейский, поскольку вел автомобиль в состоянии алкогольного опьянения. В ходе внутреннего расследования, которое проводил отдел внутренней безопасности, новичок столкнулся со сложной этической дилеммой: сказать правду или соврать, чтобы выгородить старшего полицейского.⁹

10. Работник автозаправочной станции вызвал полицию из-за проблемы, возникшей на станции. Местный подросток просит у клиентов деньги и не спрашивая разрешения моет окна их автомобилей. Он живет со своей бабушкой, и они едва сводят концы с концами. Работник хочет, чтобы подростка арестовали, поскольку тот, по его словам, пристаёт к клиентам.

В таких ситуациях правонарушителем часто движут сложные обстоятельства; в этом случае бабушка подростка — очень бедна, и он отдает ей деньги, которые зарабатывает. Это приводит к тому, что полицейский оказывается перед сложным выбором: отнестись к нарушителю с сочувствием или действовать по закону.¹⁰

11. Полицейский останавливает женщину, в отношении которой выдано множество судебных ордеров на арест за неявку в суд или неуплату штрафов за нарушение правил дорожного движения. Женщина путешествует с маленьким ребенком. Должен ли полицейский взять женщину под стражу, а ребенка отвезти в ювенальную службу или организовать, чтобы за ним присмотрел кто-либо другой, — или же просто отпустить нарушительницу и сказать ей, чтобы она сама разобралась с ордерами? У нее нет денег, и она не представляет никакой проблемы для полицейского. В этой ситуации отсутствует требовательный истец; кроме того, полицейский может считать, что строгое соблюдение законности может не служить целям правосудия или, по крайней мере, он может чувствовать колебания в отношении применения закона. Множество таких дилемм касаются женщин и / или семей с детьми. Некоторые сотрудники полиции имеют очень четкие критерии, которыми пользуются при применении своих дискреционных полномочий; другие же — в меньшей степени уверены в этической роли полиции.¹¹

12. Сотрудник полиции прибывает на вызов, поступивший от охраны магазина, которая задержала вора. 75-летнюю женщину поймали при попытке положить несколько необходимых ей лекарств в свою сумку. Магазин настаивает на предъявлении ей обвинений.

Существует ли соответствующий закон? Да. Очевидно, что женщина нарушила закон. Существует ли соответствующая ведомственная политика? Очевидно, что ведомственная политика заключается в применении закона, особенно когда есть истец, настаивающий на обвинении. Это решает дилемму? Для некоторых сотрудников полиции — да. Некоторые полицейские считают, что обязанность полиции — обеспечивать соблюдение закона, а не быть посредником. Другие же, однако, ответят, что кроме долга, существует еще и этический вопрос.¹²

13. Сотрудник полиции прибывает на вызов в связи с пожаром в доме. Пожар охватил весь дом, и в него опасно входить. Полицейский слышит, как из окна наверху семья зовет на помощь. Он чувствует себя обязанным помочь им, но знает, что вход в такую опасную зону противоречит ведомственной политике.¹³

14. Вы — один из тридцати сотрудников полиции, которых собрали из нескольких разных участков, чтобы в униформе поддерживать порядок на рок-концерте в зале [...] Группа выступает в стиле хеви-метал и панк-рока. Толпа насчитывает 7000 человек и состоит в основном из подростков [...] Толпа шумная, но спокойная. Самым громким элементом является группа из пятнадцати-двадцати одетых в кожаную одежду «Адвокатов дьявола», членов байкерского клуба, которые скучились за несколько рядов от центральной сцены. К вам подходит полицейский из другого города и говорит, что видел, как несколько байкеров, вероятно, употребляли кокаин и продавали его подросткам. Он хочет арестовать байкеров, которые продают наркотики, и просит вас сопровождать его. Из своего предыдущего опыта работы с «адвокатами» вы знаете, что они часто носят с собой ножи и даже пистолеты, и для них дело чести сопротивляться любому полицейскому, которые пытаются их арестовать. У вас также был опыт, когда в результате попыток полиции арестовать людей, употреблявших наркотики или алкоголь во время концерта, толпа становилась агрессивной. Ваш коллега-полицейский говорит вам, что независимо от того, будете вы его сопровождать или нет, он собирается провести арест после того, как начнется следующий номер.¹⁴

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and Resources*, <http://www.stevedavis.org/sol2art-16print.html>

10. Joycelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

11. Там же.

12. Там же.

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. Там же.

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

Памятка для фасилитаторов 2. Дополнительное упражнение — 3 типа этических дилемм

- Объясните участникам типы/категории этических дилемм, которые приведены ниже:
 - Дискреция
 - Обязанность (это мой долг или нет?)
 - Честность
 - Лояльность
- Запишите эти 4 слова в лекционном блокноте или на доске.
- Прочитайте вслух отобранные примеры.
- Относительно каждого примера спросите у участников:
 - К какой категории относится этот случай?
 - Приходят ли вам на ум другие категории?

Дискреция: в ситуациях, связанных с дискреционными полномочиями, любой из двух возможных вариантов может считаться правильным. Конкретная сфера применения того, что известно как дискреционное право полиции — проводить ли арест, выписывать ли штраф, вмешиваться ли в ссору, — как правило, не определяется в этическом отношении. Однако в отношении некоторых из таких дискреционных ситуаций сотрудники полиции признаются, что или чувствовали себя неудобно из-за того, что от них требовал закон или ведомственные правила, или искренне не знали, как им правильно поступить.

Долг: 2 типа:

1. Первый тип поднимает вопрос о долге сотрудника полиции в определенной ситуации. Например, в случае с семейной ссорой: когда сотрудники полиции решают, что преступление совершено не было, каков их долг? Состоит ли долг в том, чтобы попытаться урегулировать нестабильную ситуацию до того, как она перерастет в преступление? Аналогичным образом, некоторые полицейские считают, что они обязаны помогать бедным и бездомным людям найти убежище; другие же не чувствуют себя обязанными такое делать. Подобные дискуссии неизбежно порождают фундаментальные разногласия в том, как сотрудники полиции видят свою роль в обществе. Это также вопрос этики.
2. Другой тип дилеммы, связанной с долгом, гораздо проще. Сотрудник полиции знает, что работа требует определенного действия, но считает это действие неудобным или бесполезным, поэтому не хочет его выполнять.

Честность: к широкой категории «честности» сотрудники полиции относят дилеммы, связанные с самообогащением, личными проступками, ложью и различными ситуациями, возникающими во время ареста.

Лояльность: в ситуациях, связанных с лояльностью, сотрудники полиции должны решать, что делать, когда они сталкиваются с правонарушениями со стороны других сотрудников. Дилеммы в этой сфере варьируются от случаев, когда сотрудники полиции становятся свидетелями относительно незначительных правонарушений (например, злоупотребление сверхурочным временем), до серьезного разрушения общественного доверия (например, физическое насилие в отношении подозреваемого или совершение преступления).

Рекомендуемая литература для фасилитаторов

1. Понимание этических дилемм

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police 2009: 111-115.

«Принятие решений — трудное дело, особенно в тех случаях, когда инструкции и действующие кодексы больше не являются самоочевидными и/или противоречат друг другу или вашим ценностям.

Основанная на высоких идеалах, профессия полицейского — трудна. Поскольку они часто вынуждены принимать решения в экстренной ситуации, иногда без лишних церемоний, полицейские, которые, не следует забывать, не являются совершенными, оказываются под значительным давлением (социальным, политическим, медийным, служебным и т. п.), которое может быть источником разочарования, безысходности, а иногда и выгорания. Когда правило отсутствует или, наоборот, когда есть несколько правил, которые сосуществуют и противоречат друг другу, или когда правило неточное, нередки случаи, когда полиции приходится решать дилеммы, выбирая между двумя или более альтернативами, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

Определение: этическая дилемма — это проблема выбора из альтернативных и противоречивых вариантов. Выбор составляет этическую дилемму, когда варианты имеют как положительные, так и отрицательные последствия для самого человека, других людей и окружающей среды.

Измерения этической дилеммы:

Большинство этических дилемм возникают у людей в личном плане, даже если многие из этих дилемм, тем не менее, имеют значительные профессиональные, институциональные и социальные измерения... В большинстве случаев проблема имеет несколько измерений, и в ее основе лежат не личные ценности. Также существуют ведомственные ценности, общественные ценности, не говоря уже о ценностях другого человека, например, коллеги, другой причастной стороны или третьего лица. Всегда существует значительное переплетение измерений, влияющих на поведение, и именно с учетом этого должны решаться любые этические проблемы.

Сотрудники полиции, работающие на улице, постоянно сталкиваются с необходимостью выбирать, принимать решения.

- Арестовывать этого человека или нет?
- Выписывать штраф или нет?
- Применять силу или нет?
- ...

Законы, нормативные акты, инструкции и другая внутренняя практика дают ряд указаний и задают направление для размышлений. Однако они не дают ответа на все вопросы. Иногда полиция бессильна и не знает, что делать, чтобы сделать это хорошо. Принятие решения — это выбор действия в определенном контексте».

2. Важность этической подготовки для полиции

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011: 61.

«Сотрудники полиции живут и работают в меняющемся и динамичном социальном контексте, в котором сталкиваются со множеством этических конфликтов. Если они не готовы или не знакомы с потенциальными этическими рисками, они с большей вероятностью «поплывут по течению». Каждый день полицейские проходят психологическую подготовку, связанную с тактическими ситуациями. Сотрудники полиции, которые психологически готовы столкнуться со смертельным исходом, с большей вероятностью будут успешными, чем другие полицейские, которые имеют тактические навыки, но психологически не подготовлены. Как и смертельные ситуации, этические дилеммы возникают в самый неподходящий момент, часто без предупреждения и с недостаточным запасом времени, чтобы можно было остановиться и подумать над ситуацией. При недостаточной подготовке даже самые честные, самые безупречные сотрудники полиции могут принимать неправильные этические решения, когда время идет на секунды... решения, которые могут приводить к судьбоносным последствиям. Чтобы пережить этическую дилемму, полицейские должны быть так же психологически подготовлены, как и в случае с тактическими ситуациями».

Дополнительная литература:

- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71–88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33–47. http://www.kyoolee.net/Dirty_Harry_Problem_the_-_Klockars.pdf
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers'Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20–27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Модуль 9. Этические дилеммы полиции

Памятка для участника

Этические дилеммы — это сложные ситуации, с которыми сталкиваются все сотрудники полиции, когда в действие вступают элементы, которые обсуждались в предыдущих модулях (правила, личные ценности и т. п.), конкурирующие между собой. В таких ситуациях выбор того или иного направления действий является сложным, поскольку идеального решения не существует. В конце концов, ваше решение будет определяться именно вашей личной добропорядочностью.

Конфликтующими элементами могут быть:

- Различные правила или законы.
- Различные правила и ценности.
- Личные или профессиональные ценности.
- Интересы разных людей.
- Личные интересы и интересы общества.
- Краткосрочное или долгосрочное влияние.
- Средства или цели («цели оправдывают средства»).
- Различные роли полиции.

КОЛОКОЛЬЧИК, КНИГА И СВЕЧА

- **КОЛОКОЛЬЧИК** — кажется ли это действие правильным? Этот вопрос касается вашей первой реакции или интуиции. Каково ваше первоначальное впечатление — кажется ли правильным или неправильным, разумным или нет? Некоторые люди связывают этот вопрос со своим «внутренним голосом». Что этот голос говорит вам?
- **КНИГА** — соответствует ли это действие официальным законам, правилам и политике? Будете ли вы действовать согласно инструкции? Обычно правила организации или профессии подкрепляют или регламентируют то, что все и так знают. И даже если вы собираетесь поступить вопреки несправедливой политике или закону, все равно неплохо помнить, что вы умышленно нарушаете формальное правило. Обычно это влечет за собой последствия.
- **СВЕЧА** — как это действие будет выглядеть в глазах других людей, если его вынести на свет? Это вопрос восприятия. Как к этому действию отнесутся другие (организация, общественность, ваша мать или брат, журналисты)? Иногда действия, которые не являются явно неправильными, все равно будут восприниматься другими как таковые.

МОДЕЛЬ A.S.C.T.

- Посмотрите на имеющиеся у вас **АЛЬТЕРНАТИВЫ**. Какие варианты существуют в ситуации, с которой вы столкнулись? Что вы можете сделать? Рассмотрите три или более вариантов. Возможно, третий или четвертый вариант окажется самым разумным.
- Составьте перечень **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**. Кто те люди, на которых повлияют ваши решения и действия? Вы можете заметить, что у различных альтернатив иногда могут быть различные заинтересованные стороны.
- Посмотрите на **ПОСЛЕДСТВИЯ** каждой альтернативы. Какие возможные последствия каждой альтернативы? Вы должны учесть последствия для всех заинтересованных сторон, а не только для себя. Какие хорошие или плохие последствия будет иметь каждый вариант? Иногда обдумывание этих последствий может быть важным элементом принятия разумного решения.
- Захотели бы вы **РАССКАЗАТЬ** об этом случае? Вам будет удобно или не удобно оправдать выбранное действие? А объяснить отделу внутренней безопасности, журналистам или своей семье?

Таблица 1. Пример классификации ненадлежащего поведения полиции

	Преступления полиции	Дисциплинарные проступки полиции	Неэтичное поведение полиции
На службе (с гражданами)	<ul style="list-style-type: none"> • «Откаты»: получение товаров, услуг или денег за содействие конкретным лицам или компаниям • Спонтанные кражи: кражи у арестантов, жертв дорожных происшествий, жертв преступлений, с тел или из жилья умерших граждан • Принятие взятки за непривлечение к уголовной ответственности: непроведение ареста, неподача жалобы, неналожение ареста на имущество • Подбрасывание или фальсификация доказательств (особенно, но не обязательно, в делах, связанных с наркотиками) • Неоправданное серьезное использование силы против граждан (убийство, жестокое обращение, пытки) • Сексуальные домогательства в отношении граждан • Неоправданное лишение основных прав: свободы слова, передвижения, объединений и т. п. • Ложь в суде • Слепая покорность незаконным приказам • Заговор с преступниками • Коррупция при закупках 	<ul style="list-style-type: none"> • Коррупция в силу служебного положения / знаки внимания: получение материальной выгоды в силу своей должности без нарушения закона как такового (например, бесплатные напитки, еда, услуги) • Саботаж уголовных расследований или процедур, или «потеря» выписанных дорожных штрафов • Ненадлежащее использование физического или вербального насилия в отношении граждан и подозреваемых (грубое обращение, словесные оскорбления, унижения, запугивания) • Злоупотребление и манипулирование информацией (несанкционированное и ненадлежащее использование полицейских досье, утечки конфиденциальной информации) • Дискриминация и неравное обращение с гражданами по этническому, религиозному, половому, политическому или иному признаку • Расточительство и злоупотребления ресурсами организации • Оставление без внимания жертв или задержанных • Кумовство при выполнении служебных обязанностей: предпочтения друзьям, родственникам, членам своей политической или иной группы и т. п. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пассивность и лень • Плохое качество работы • Сообщение ложной информации гражданам • «Закрывание глаз» или неспособность указать коллегам или руководителям на ненадлежащее поведение или аморальные действия
На рабочем месте (с коллегами)	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние выплаты — купля, обмен и продажа привилегий, доступных сотрудникам полиции (работа в выходные дни, распределение смен, повышение) • Сексуальные домогательства по отношению к коллегам 	<ul style="list-style-type: none"> • Кумовство при повышении, назначении, распределении дежурств в выходные, распределении смен и т. п. • Унижение коллег • Отсутствие на работе без уважительных причин • Злоупотребление отпуском по болезни 	<ul style="list-style-type: none"> • Протекционизм • Игнорирование проблем на рабочем месте • Ложь коллегам • Ненормативная лексика в общении с коллегами
Вне службы	<ul style="list-style-type: none"> • Прямые преступные действия — совершение сотрудником полиции преступления против личности или имущества ради собственной выгоды • Домашнее насилие • Вождение в нетрезвом состоянии • Использование конфиденциальной информации в частных целях 	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт интересов — работа и услуги за пределами организации (подработка) • Использование статуса полицейского в частных спорах • Личные связи с преступниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Ненормативная лексика в личных отношениях • Злоупотребление алкоголем

Приложение к модулям. Понимание понятия добропорядочности в ППДП

Принципы демократической полицейской деятельности

В рамках ППДП добропорядочность считается одним из ключевых принципов демократической полицейской деятельности. Другие основные принципы кратко описаны ниже:

Верховенство права — каждый, включая полицию, должен принимать решения и действовать на основе и в соответствии с действующими законами, правилами и принципами прав человека.

Служение обществу — полиция выполняет свою миссию и функции на благо общества. В частности, полиция должна стремиться удовлетворять потребности безопасности всех групп граждан.

Подотчетность и прозрачность — подотчетность означает, что сотрудники полиции и полицейские организации отвечают за свои действия и решения перед внутренними и внешними органами. Прозрачность означает, что информация о политике, законах, бюджетах, решениях и деятельности полиции является легкодоступной для общества. Прозрачность имеет важное значение для подотчетности, поскольку позволяет гражданам контролировать, как полиция осуществляет свои полномочия.

Репрезентативность — кадровый состав полицейской организации отражает социальный состав общины, в которой она работает.

Действенность и эффективность — полиция надлежащим образом использует свои ресурсы и способна выполнять свою роль и функции, заключающиеся в защите прав граждан, предупреждении, выявлении и пресечении преступной деятельности и угроз для безопасности, поддержании общественного порядка и реагировании на чрезвычайные ситуации.

Принципы демократической полицейской деятельности

Укрепление верховенства права

Служение обществу

Добропорядочность (этика, ценности, права человека)

Подотчетность и прозрачность

Репрезентативность

Эффективность и действенность

Значение добропорядочности полиции

Добропорядочность полиции несет значительную пользу для общества, как описано ниже:

Уважение прав человека — полиция наделена особыми полномочиями — она имеет право на арест, задержание, принуждение и применение силы. Если эти полномочия не использовать с максимальной сдержанностью и добропорядочностью, это может легко приводить к нарушению прав человека.

Легитимность — в демократической системе крайне важно, чтобы государственные институты были легитимными, то есть чтобы народ воспринимал государственную власть как выразителя общественной воли. Легитимность полиции значительно возрастает, если граждане чувствуют, что полномочия полиции используются для добропорядочного, беспристрастного и справедливого служения обществу.

Действенное оказание услуг — современное общество все больше полагается на сотрудничество между полицией и обществом для успешного выполнения мандата полиции. Добропорядочность полиции имеет важное значение для формирования доверия между населением и полицией, а доверие повышает расположенность граждан к сотрудничеству с полицией и предоставлению полезной информации для предупреждения и пресечения преступной деятельности.

Приложение к модулям. Понимание понятия добропорядочности в ПДП

Ощущение безопасности — когда люди верят в то, что полиция предана делу служения и защиты каждого из них в равной степени, они, как правило, чувствуют себя в большей безопасности в своей повседневной жизни.

Пример для подражания — полиция — это государственный орган, ответственный за обеспечение соблюдения закона и поддержания морального порядка в обществе. Проявляя добропорядочность в своей работе, сотрудники полиции служат примером для подражания для других граждан и мотивируют их уважать закон и этические принципы.

Доверие к государственным институтам — сотрудники полиции — наиболее заметные представители государства. Их имидж отражается на имидже государства, а доверие к ним влияет на доверие общества к другим государственным институтам. Это доверие ведет к формированию безопасной среды, благоприятной для социально-экономического процветания.

Вызовы для добропорядочности полиции

Добропорядочность — это прежде всего индивидуальный вопрос. Новобранцы приходят в полицию с собственным чувством морали и с собственными ценностями, которые сформировались в основном во время их воспитания. Однако в обществе и в самой работе полиции существует несколько факторов, которые представляют собой вызовы или риски для добропорядочности сотрудников полиции — мы приводим их ниже. Полицейская организация должна уделять особое внимание отбору новобранцев с особо высоким уровнем добропорядочности, способных противостоять таким рискам. В процессе реформы полиции следует также попытаться свести к минимуму нижеприведенные отрицательные факторы:

Дискреция — полиция обеспечивает соблюдение закона, однако она не может делать это в отношении всех без исключения законов, и точно так же закон не может диктовать ее поведение во всех ситуациях. Поэтому мы говорим о том, что сотрудники полиции имеют высокий уровень дискреционных полномочий. Они постоянно вынуждены делать определенный выбор, не выходя за рамки закона, например, допрашивать ли, обыскивать, штрафовать, арестовывать, открывать уголовное производство, доставать и применять свое оружие. Добропорядочность имеет важное значение для того, чтобы сотрудники полиции могли сделать правильный выбор.

Этические дилеммы — хотя этические дилеммы могут возникать в любой профессии и в личной жизни, они особенно присущи полицейской деятельности. Речь идет о ситуациях, в которых сотрудники полиции имеют право выбора, однако этот выбор является трудным и ни одно решение не может быть удовлетворительным. Различные правила и ценности могут противоречить друг другу, а действия могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия для сотрудника полиции, других лиц и общества. Чтобы сделать наименее вредный выбор, нужны строгие этические принципы.

Уголовная и коррупционная среда — сотрудники полиции постоянно взаимодействуют с коррумпированными людьми, которые заинтересованы в том, чтобы скомпрометировать и коррумпировать их. Они также работают в криминальной среде, в которой много таких отрицательных соблазнов, как наркотики и крупные суммы денег.

Специальные полномочия — иногда полиция вынуждена применять методы, причиняющие вред, такие как принуждение, обман и лишение свободы, которые обычно считаются аморальными. При определенных обстоятельствах они необходимы в работе полиции и считаются морально оправданными, например, при работе с опасными преступниками. Однако они могут оказывать «коррумпизирующее» воздействие на сотрудников полиции, которые могут использовать эти методы в других ситуациях, когда это не оправдано с моральной точки зрения, например, в отношении невинных граждан.

Давление относительно результатов — на сотрудников полиции может оказываться сильное давление с целью достижения таких целей, как количество арестов, что может приводить к пренебрежению моральными нормами для достижения желаемого результата.

Организационная культура — культура полицейской организации значительно влияет на укрепление или ослабление добропорядочности сотрудников полиции. Поскольку работа полиции связана со стрессом, а иногда и с опасностью, групповое сознание и профессиональная культура сотрудников полиции, как правило, являются очень сильными. Руководители и коллеги могут или ценить и лелеять такие положительные установки, как профессионализм и уважение, или же укоренять отрицательную культуру повальной коррупции, «кодекс молчания» (неписаное правило никогда не сообщать о ненадлежащем поведении коллег), которые традиционно считаются мужскими установками, наравне с агрессивностью и жесткостью.

Отсутствие контроля — стимулы к совершению проступков ниже, когда шансы понести за них ответственность — выше. Однако тщательный надзор за сотрудниками полиции часто невозможен, особенно во время патрулирования или оперативных мероприятий. Товарищеский контроль часто является единственным доступным механизмом контроля, однако он очень слаб в большинстве полицейских служб во всем мире.

Условия труда — хотя их часто переоценивают как единственный важнейший фактор, влияющий на добропорядочность полиции, условия труда, включая заработную плату, действительно имеют важное значение для стимулирования или подрыва добропорядочности. Ненадлежащее вознаграждение (в денежной и неденежной форме) за преданность рискованной и требовательной работе может приводить к разочарованию, цинизму и отстраненности. Это может вызывать такие рассуждения, как «Я буду делать столько, за сколько мне платят», «Почему я должен отдавать все силы ради организации, которая не заботится обо мне» или «Я должен найти другие способы получить то, что заслуживаю».

Приложение к модулям. Понимание понятия добропорядочности в ППДП

Социальные ценности — культура и ценности общества в значительной степени влияют на добропорядочность полиции. Сотрудники полиции и лица, ответственные за принятие решений, являются членами общества, и их ценности в основном являются отражением ценностей общества. Терпимость граждан, а порой и ожидания относительно определенного ненадлежащего поведения полиции, например, взяточничества, могут поощрять такое ненадлежащее поведение.

Верховенство права — возможности для ненадлежащего поведения полиции сводятся к минимуму, если закон в стране уважается и исполняется, если все несут ответственность перед законом, в том числе правительство, и если судебная система обеспечивает справедливое и эффективное применение закона.

Внешние заинтересованные стороны и их роль в повышении добропорядочности полиции

Как обсуждалось выше, подотчетность перед обществом является одним из ключевых принципов демократической полицейской деятельности. Кроме того, как уже отмечалось, чем больше существует сдержек и противовесов, тем меньше у полиции возможностей для злоупотреблений. Существует широкий круг внешних заинтересованных сторон, которые должны играть роль в укреплении добропорядочности. Создание действенной системы обеспечения добропорядочности включает наращивание способности этих субъектов, чтобы они могли действительно выполнять такую роль.

Парламент — парламент обладает полномочиями принимать законы, связанные с добропорядочностью, например, законы, криминализирующие определенные виды поведения, способствующие прозрачности и подотчетности, регулирующие мандат и полномочия полиции или создающие контрольные и надзорные институты. Парламент также играет надзорную роль, которая может сосредотачиваться на различных аспектах добропорядочности полиции, таких как бюджет, назначение и продвижение по службе, стратегии деятельности или проведение расследований, например, в резонансных делах.

Специализированные надзорные органы — во многих странах существуют также специализированные внешние органы надзора за полицией, мандат которых заключается в тщательном анализе работы и поведения полиции. Их полномочия и структуры в разных странах отличаются. Большинство из них принимают жалобы от граждан, которые они рассматривают или передают в соответствующие подразделения полиции. Некоторые из них имеют репрессивные полномочия, а некоторые — нет.

Гражданское общество и научные круги — организации гражданского общества и научные круги играют решающую роль в анализе проблем добропорядочности полиции, информировании общественности о них, инициировании общественных дебатов, предоставлении предложений по улучшениям и решений, а также давлении на исполнительную, законодательную или судебную власть с тем, чтобы побудить их к осуществлению определенных мер.

СМИ — роль СМИ частично подобна роли организаций гражданского общества. Они могут информировать общественность о проблемах, связанных с добропорядочностью, проводить расследования в той или иной форме, оказывать давление на учреждения и отдельных лиц. Однако эта роль также имеет свою специфику. Средства массовой информации несут значительную ответственность за формирование имиджа и репутации полиции в целом и некоторых сотрудников полиции в частности. Чаще всего они делают положительный вклад в обеспечение добропорядочности. Называние имен и порицание сотрудников полиции, ответственных за ненадлежащее поведение, может, например, сдерживать других сотрудников от такого поведения. Однако это также может приводить к несправедливому разрушению карьеры полицейских или подогревать отрицательное восприятие полиции из-за чрезмерного акцентирования на отрицательных инцидентах.

Судебная власть — судебная власть также играет важную надзорную роль в отношении полиции, поскольку она может получать жалобы на преступления, совершенные полицией, проводить расследования этих преступлений, часто в сотрудничестве с самой полицией, и выносить решения по таким делам.

Система добропорядочности полицейской организации

В дополнение к внешним факторам и укреплению потенциала внешних заинтересованных сторон, построение действенной системы обеспечения добропорядочности начинается в самой полицейской организации. Существует много элементов, из которых формируется такая система; основные из них перечислены ниже:

Определение и упорядочение ценностей — полицейская организация должна определить свою миссию, свое видение и основные ценности. Она должна позаботиться о том, чтобы они были отражены в стратегиях, положениях, этическом кодексе и/или кодексе поведения, и чтобы все сотрудники были полностью осведомлены о них.

Набор кадров — процедуры набора кадров должны быть прозрачными, справедливыми и обеспечивать равные возможности для всех групп граждан, а также предусматривать средства для оценки добропорядочности кандидатов и отбора тех из них, которые демонстрируют сильные моральные качества.

Система продвижения по службе — прозрачная, основанная на заслугах и добропорядочности система продвижения по службе имеет первостепенное значение для мотивации сотрудников полиции, а также для удержания кадров и назначения на руководящие должности тех сотрудников, которые укрепляют культуру добропорядочности и служат примером для других.

Институциональная поддержка — организация должна обеспечивать сотрудникам надлежащие условия труда и институциональную поддержку, включая юридическую (то есть финансовую помощь во время судебных разбирательств, защиту обличителей), психологическую (то есть консультирование по вопросам борьбы со стрессом), а также этическую поддержку.

Приложение к модулям. Понимание понятия добропорядочности в ППДП

Учебная подготовка — учебная подготовка (базовая, без отрыва от службы или специализированная) — это возможность упорядочить ценности организации и дать сотрудникам возможность проанализировать и развить свои навыки принятия этических решений.

Коммуникация — необходимо обеспечить открытые каналы коммуникации внутри организации и прозрачный процесс принятия решений, который был бы операционно независим от политики.

Руководство и лидерство — руководители имеют потенциал показывать пример для подражания своим подчиненным и возглавлять процесс изменений в сферах, нуждающихся в реформировании. Поэтому они должны проходить тщательный отбор и обучение.

Внутренняя безопасность — организация несет главную ответственность за то, чтобы ее службы работали как следует, и чтобы сотрудники полиции, ведущие себя ненадлежащим образом, выявлялись и привлекались к ответственности за свои действия. В мире существует много различных систем внутренней безопасности, но, как правило, они включают инспектирование работы полиции, сбор жалоб граждан на полицию, рассмотрение жалоб и применение дисциплинарных процедур в случае неправомерных действий. Для облегчения обнаружения проблем, связанных с добропорядочностью, должны также прилагаться усилия по борьбе с полицейским кодексом молчания, изучению и анализу общественного мнения, данных и тенденций относительно ненадлежащего поведения полиции.

Укрепление профессиональных стандартов — полицейская организация должна анализировать внутренние процессы и процедуры, создающие возможности для ненадлежащего поведения, и принимать меры по минимизации этих рисков для добропорядочности.

Комплексный подход — деятельность ППДП основывается на вере в то, что построить добропорядочную полицейскую службу можно лишь с помощью комплексного подхода. Всем внешним субъектам и всем соответствующим подразделениям полицейской организации должна оказываться поддержка с целью наращивания их потенциала для укрепления добропорядочности полиции. Все они также должны формализовать каналы связи и сотрудничество с целью объединения усилий по обеспечению добропорядочности полиции.

Оценка курса

Название курса:.....

Место:.....

Дата:...../...../.....

Ваше мнение важно для нас, и мы будем благодарны, если вы уделите несколько минут, чтобы ответить на следующие вопросы:

- | | Плохо | Посредственно | Хорошо | Очень хорошо |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Как бы вы оценили этот курс в целом ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Что вы думаете о содержании курса? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Что вы думаете об учебных средствах и организации курса? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Что вы думаете о методологии курса? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Как бы вы оценили модуль 1 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Как бы вы оценили модуль 2 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Как бы вы оценили модуль 3 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Что в курсе вам понравилось больше всего? | | | | |
| 9. Что можно улучшить? | | | | |
| 10. Есть ли у вас какие-либо дополнительные замечания или предложения? | | | | |

Спасибо!

Глава 1

Обучение взрослых — методические
рекомендации по фасилитации обучения

Содержание этой главы

1. Введение

- a. Определения, связанные с этой главой
- b. Обзор главы
- c. основополагающие принципы ППДП, связанные с этой главой

2. Учебный цикл

- a. Обзор учебного цикла
- b. Распределение времени в учебном цикле

3. Теории, модели, концепции и стратегии обучения взрослых

- a. Преподавание и обучение
- b. Процесс, ориентированный на учителя, и процесс, ориентированный на ученика
- c. Аспекты стратегий обучения
- d. Обучение взрослых
- e. Другие теории, ориентированные на обучение взрослых
 - i. Бихевиоризм
 - ii. Конструктивизм
 - iii. Трансформативное обучение
 - iv. Холистическое обучение
- f. Сферы обучения и таксономия учебных целей Блума
- g. Цикл эмпирического обучения
- h. Стили обучения

4. Передовые методы на разных этапах учебного цикла

- a. Оценка потребностей
 - i. Оценка учебных потребностей
 - ii. Анализ рабочих задач
- b. Планирование и разработка
 - i. План обучения
 - ii. Разработка содержания обучения
 - iii. Определение задач обучения
 - iv. Разработка учебных средств
 - v. Подготовка к процессу анализа (оценка успеваемости и оценка эффективности)
 - vi. Использование альтернативных методов обучения
- c. Проведение/реализация
 - i. Инструктор/фасилитатор
 - ii. Создание и поддержание благоприятной учебной среды
 - iii. Пирамида потребностей Маслоу
 - iv. Анализ вмешательств по шести категориям
 - v. Вопросы и ответы
 - Тот, кто задает вопросы, лидирует
 - Типы вопросов
 - Метод переадресации вопросов
 - vi. Эффективное использование учебных средств
- d. Процесс анализа (оценка успеваемости и оценка эффективности)
 - i. Оценка успеваемости
 - ii. Оценка эффективности

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

1. Введение

Определения, связанные с этой главой

Администраторы обучения: лица, ответственные за планирование, разработку, организацию или оценку влияния обучения. Это могут быть люди, работающие в отделах кадров, учебных заведениях, подразделениях, занимающихся разработкой учебных программ и оценкой.

Учебная подготовка: формальный процесс, ведущий к улучшению или изменению поведения, знаний, ценностей, убеждений, навыков или компетенций, связанных с конкретной работой, функцией или профессией.

Фасилитация: философия или методика, использующаяся при проведении обучения с целью максимизации возможностей для обучения взрослых.

Обучение: усвоение новых знаний, ведущее к изменению поведения или установок.

Обучение взрослых: касается теорий, концепций, моделей или стратегий, ориентированных на то, как учатся взрослые.

Смешанное обучение: сочетание различных стратегий с целью максимизации действенности обучения. Это часто включает использование самообучения (например, электронного обучения) в сочетании с другими формами очного обучения.

Обзор главы

Это глава посвящена теориям, моделям, концепциям и стратегиям обучения взрослых, которые могут использоваться для планирования, организации, проведения и оценки учебной подготовки по вопросам добропорядочности полиции.

Сначала мы представим учебный цикл, а затем сосредоточимся на теориях и концепциях, отвечающих принципам обучения взрослых — основополагающим элементам для ППДП и этого пособия.

Кроме того, на каждом этапе учебного цикла будут предлагаться конкретные направления действий. Особое внимание будет уделено фазе проведения обучения как инструменту, который поможет инструкторам / фасилитаторам в работе с модулями, включенными в это пособие. В конце главы приводятся рекомендации относительно того, как проводить обучение по вопросам добропорядочности для руководства полиции.

Вся информация, советы, рекомендации и методология, предложенные в этой главе, основаны на современных парадигмах организации обучения по вопросам добропорядочности полиции. Существует огромное количество исследований, теорий, методов, связанных с обучением, преподаванием, учебной подготовкой и организацией обучения по вопросам добропорядочности. Мы сосредоточимся на некоторых важных моментах, которые соответствуют целям данного пособия. Тем не менее, мы дополняем информацию ссылками на дополнительную литературу — на тот случай, если пользователь захочет ознакомиться с альтернативными методами или углубить свое понимание представленных вопросов. В приложениях также приведены ссылки на дополнительные материалы для фасилитаторов.

Сначала важно отметить, что ППДП выделяет различные типы обучения: базовое (начальный уровень) обучение без отрыва от службы; специализированное/углубленное (для руководства). Это пособие особенно полезно для обучения без отрыва от службы и углубленного уровня. При соответствующей адаптации представленное содержание и методология могут также использоваться для организации обучения на начальном уровне.

Основополагающие принципы ППДП, связанные с этой главой

«Я никогда не учу своих учеников; я лишь пытаюсь создать условия, в которых они смогут учиться сами»

Альберт Эйнштейн

«Вы не можете научить человека чему-либо; вы можете только помочь ему найти это в себе»

Галилео Галилей

«Я не могу никого ничему научить; я могу только заставить людей думать»

Сократ

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

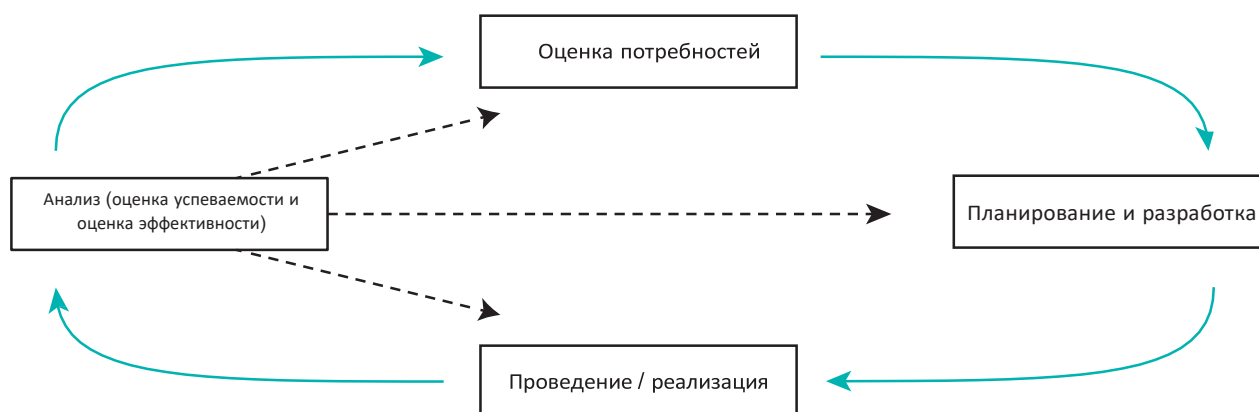
Много выдающихся ученых, исследователей и людей, которые изучали и практиковали преподавательскую деятельность, учебную подготовку, обучение и фасилитацию, признавали и воплощали основополагающие принципы, отраженные в вышеприведенных цитатах.

В этом пособии и нижеизложенной главе мы также признаем эти основы и принципы и стараемся их соблюдать. Мы кратко объясним, каким образом их можно применять для фасилитации учебной подготовки сотрудников полиции — то есть, как они могут создавать условия для обучения, которое позволит привести действия и поведение в соответствие с принципом добропорядочности.

2. Учебный цикл

Учебная подготовка должна рассматриваться как непрерывный процесс или цикл. Все шаги являются последовательными, и в то же время дополняют друг друга. На любом этапе цикла существуют общие элементы и виды деятельности, которые связаны между собой. Поэтому необходимо, чтобы различные заинтересованные стороны, причастные к учебной подготовке, имели достаточные знания, связанные с учебным циклом. Непонимание всех этапов и / или игнорирование и нерешение проблем, представленных в этой главе, вероятно, приведет к неудовлетворительным результатам.

Для целей настоящего пособия мы используем такой учебный цикл:



По материалам: Buckley, R., Caple, J. (1995).

Обзор учебного цикла

Оценка потребностей: эта фаза обычно является отправной точкой для любой учебной стратегии. Главная цель состоит в том, чтобы выявить несоответствия между желаемым и фактическим уровнем эффективности работы организации. Это можно сделать на индивидуальном уровне (сильные и слабые стороны отдельных сотрудников), на уровне ведомства или организации (текущих учебных программ достаточно или необходимы новые программы, а также можно ли решить проблемы через обучение) и на стратегическом уровне (какие знания, навыки и установки потребуются в будущем). Этот вопрос будет более подробно рассмотрен далее в этой главе.

Планирование и разработка: этот шаг включает определение целей программы обучения на основе анализа пробелов, проведенного на этапе «оценки потребностей». Цель состоит в том, чтобы спланировать и разработать соответствующие стратегии обучения для устранения недостатков, выявленных в работе. Это включает организационные вопросы, связанные с администрированием обучения (логистические вопросы), а также подготовку учебных программ, содержания, учебных пособий и других вспомогательных материалов (содержание обучения). Этот этап включает разработку показателей или критериев успеваемости (результаты / цели обучения) и материалов, которые будут помогать в процессе обучения (учебные пособия), — оба эти момента очень важны. В конце концов, на этом этапе должны рассматриваться вопросы планирования и разработки процесса мониторинга и анализа — он будет использоваться на последнем этапе учебного цикла для анализа и оценки того, были ли достигнуты цели обучения. Этот вопрос будет более подробно рассмотрен далее в этой главе.

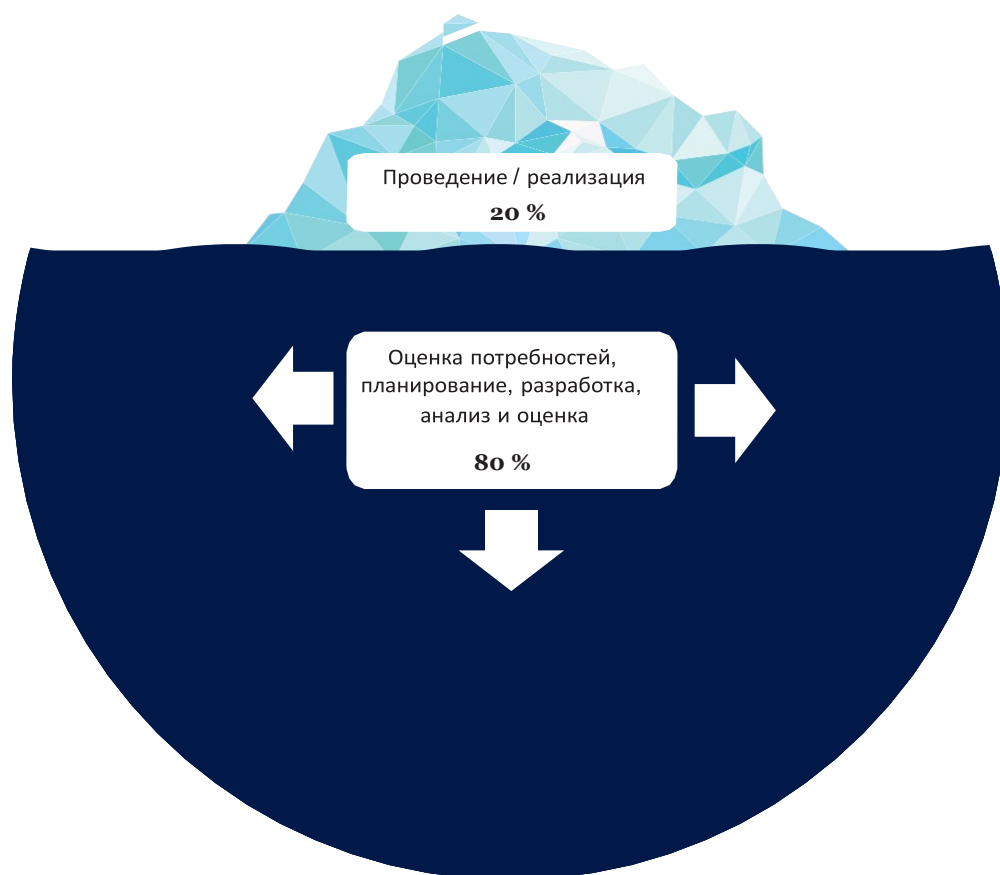
Проведение / реализация: эта фаза является наиболее «видимой» частью цикла, поскольку это первый этап, на котором разработанные стратегии будут представлены бенефициарам обучения (участникам или слушателям).

Это включает организацию учебной среды и обеспечение условий для достижения бенефициарами целей, установленных на предыдущих этапах. В традиционных подходах это предполагает очное или классное обучение или семинары. Однако в современных подходах это также включает дистанционные формы учебной подготовки, такие как электронное обучение. Для целей настоящего пособия мы сосредоточим внимание в первую очередь на традиционном подходе. Этот вопрос будет более подробно рассмотрен далее в этой главе.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Анализ (оценка успеваемости и оценка эффективности): учебный цикл не будет завершенным, если он не будет должным образом проанализирован. Полицейская организация также должна создавать и поддерживать условия для эффективного анализа и оценки обучения. Процесс оценки позволит внести коррективы в существующую стратегию и возможности, а также улучшить процесс. Практическая разница между оценкой успеваемости и оценкой эффективности заключается в том, что усвоение знаний мы измеряем с точки зрения *успеваемости*, тогда как учебный процесс — с точки зрения *эффективности*. Важно помнить о том, что учебная подготовка является успешной тогда, когда происходит усвоение знаний, то есть когда знания, навыки или поведение воплощаются на практике. Этот этап является источником данных для подготовки следующего цикла обучения.

Распределение времени в учебном цикле



Чтобы обучение было эффективным, важно выделять достаточные ресурсы и время. В среднем, на сам процесс обучения тратится 20 % времени, тогда как остальное время — на другие фазы. Таким образом, следует позаботиться о надлежащем распределении времени.

3. Теории, модели, концепции и стратегии обучения взрослых

В этом разделе будет представлена информация об учебных теориях, моделях, концепциях и стратегиях. Представленная здесь информация касается всех фаз учебного цикла. Важно понять их, чтобы принимать соответствующие решения при планировании, разработке, организации, проведении и оценке обучения. Информация будет особенно полезна администраторам и инструкторам, которые будут проводить обучение по вопросам добропорядочности полиции.

Преподавание и обучение

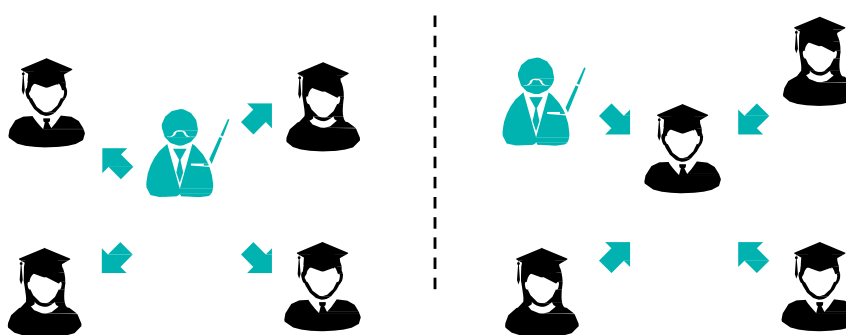


«Самый большой враг обучения — учитель, который не умолкает». Джон Холт

Вышеуказанное — основополагающий принцип для ППДП. С самого начала крайне важно понять, что обучение ориентировано участника (ученика), а не учителя или, в нашем случае, инструктора/фасилитатора.

Несмотря на то, что в процессе обучения могут возникать моменты, когда необходимо будет использовать стратегии и методы обучения, ориентированные на учителя, важно понимать, что фасилитация в большей степени связана с подходами, ориентированными на ученика.

Процесс, ориентированный на учителя, и процесс, ориентированный на ученика



Аспекты стратегий обучения

Стратегии обучения определяют подход к достижению результатов обучения. Стратегии должны быть связаны с потребностями учащихся и учитывать разные стили обучения. Тщательно разработанные виды деятельности обеспечивают достижение намеченных результатов обучения.

Универсального метода или стратегии обучения не существует. Чтение, лекции, семинары, дискуссии, групповые упражнения, решение проблем, практические примеры, ролевые игры и т. п. — все это приемлемые методы, в зависимости от намеченных результатов обучения. Однако самым важным является выбор метода или методов, соответствующих поставленной задаче. Исследования эффективности методов обучения / преподавания показывают, что *сочетание* методов, вероятно, продемонстрирует большую эффективность, поскольку любое многообразие помогает поддерживать интерес и мотивацию учащихся. Широкий выбор стратегий обучения и их эффективная реализация и организация позволяют привлекать учеников к ряду видов деятельности, в рамках которых они могут слушать, смотреть, говорить и делать. Это также способствует обучению.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Учебные стратегии можно классифицировать как:

- пассивные (презентационные) или активные (интерактивные);
- индивидуальное или групповое обучение;
- ориентированные на учителя, ориентированные на ученика, ориентированные на предмет.

Дополнительная литература: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Обучение взрослых

Обучение взрослых — еще один основополагающий принцип ППДП. Кроме того, что это основной принцип нашей программы, и в частности этого пособия, это также одна из самых исследованных тем в сфере образования и учебной подготовки. Теорию широко приписывают Малкольму Ноулзу.

Малкольм Ноулз (24 августа 1913 года — 27 ноября 1997 года) — американский педагог, который занимался проблемами обучения взрослых. Он разработал теорию андрагогики (термин, который изначально ввел немецкий педагог Александр Капп). Ноулзу приписывают фундаментальное влияние на развитие гуманистической теории обучения и использование построенных учениками планов в учебном процессе (источник: Википедия).

Таким образом, в отличие от педагогики, ориентированной на образование и обучение детей, андрагогика ориентирована на то, как учатся взрослые и как лучше способствовать этому обучению.

Согласно первоначальной теории андрагогики, обучению взрослых способствуют шесть элементов:

Потребность знать — взрослые ученики должны знать причину, по которой они чему-либо учатся. На начальном этапе и на протяжении всего учебного процесса фасилитаторы должны четко сообщать о причинах обучения. Четкое определение задач обучения и привлечение учащихся на всех его этапах будет способствовать этому процессу.

В основе должен лежать опыт — опыт обеспечивает основу для учебной деятельности в отношении взрослых. Взрослые должны опираться на свой прошлый опыт, и в то же время, путем попыток и ошибок, — формировать новый опыт. Это самый эффективный способ дать взрослым возможность узнать что-либо новое. Таким образом, хотя мы как фасилитаторы часто планируем виды деятельности для того, чтобы ученики демонстрировали успеваемость, было бы также разумно заставить учеников задуматься над своими ошибками, что позволило бы заложить еще более прочную основу для обучения в будущем.

Ответственность — взрослые должны нести ответственность за свои решения, касающиеся образования. Они должны нести ответственность и принимать участие в планировании и оценке своего обучения. Они слабо реагируют на догматический подход, предусматривающий диктовку вместо преподавания. Напротив, если вы будете привлекать их к учебному процессу на ранней стадии, вы добьетесь лучших результатов. Этот принцип также называют самосознанием. Взрослые понимают, что они ответственны за свои собственные решения, и поэтому хотят, чтобы другие смотрели на них и относились к ним как к людям, которые отвечают за свои действия.

Актуальность — взрослые в большей степени заинтересованы в изучении предметов, которые имеют непосредственное отношение к их работе или личной жизни. Добропорядочность связана как с общественной, так и с личной сферой; фасилитаторы должны всегда подчеркивать это.

Ориентированность на решение проблем — обучение взрослых в большей степени ориентировано на решение проблем, чем на содержание. Участники не хотят слушать длинные лекции. Во время учебы перед ними нужно ставить проблемы и давать им возможность их решать.

Внутренняя мотивация — взрослые лучше реагируют на внутренние мотиваторы, чем на внешние. Хотя в некоторых случаях взрослые лучше реагируют на внешние мотиваторы (например, лучшая работа, более высокая зарплата, продвижение по службе), самые лучшие мотиваторы — внутренние (например, самоуважение, большая уверенность в себе, самореализация). У большинства взрослых мотивация продолжать расти и развиваться.

Вопрос мотивации в обучении будет более подробно рассмотрен далее в этой главе (Пирамида человеческих потребностей Маслоу).

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Ниже перечислены другие принципы, связанные с первичной теорией андрагогики, которые актуальны для добропорядочности полиции:

Обучение апеллирует к эмоциям, а также к интеллекту

Наилучшие результаты дает неформальная среда

Взрослые учатся с разным темпом

Взрослые сравнивают свое обучение с тем, что уже знают



Обучение длится всю жизнь

Взрослые учатся на практике

Обучение дает лучшие результаты в лояльной среде

Проблемы и примеры должны быть реалистичными и актуальными

Дополнительная литература: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Другие теории, ориентированные на обучение взрослых

Бихевиоризм

Теорию бихевиоризма предложили Уотсон и Скиннер; она основывается на вере в то, что все мысли, действия и чувства можно рассматривать как поведение. Это означает, что для того, чтобы оценить, усвоили ученики что-либо или нет, мы должны оценить, изменилось ли их поведение. Таким образом, эта теория предполагает, что все обучение поддается измерению. Обучение и изменение поведения наилучшим образом достигаются через закрепление с помощью обратной связи. Эта теория помогает в разработке видов деятельности для учащихся, в рамках которых они могут моделировать новые формы поведения и получать немедленную обратную связь относительно своих действий.

Дополнительная литература: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Конструктивизм

Конструктивизм предполагает, что мы изучаем новые идеи или концепции, основанные на текущих и предыдущих знаниях и опыте. Это достигается путем установления связей между нашими предыдущими знаниями и новой информацией, которую мы получаем. В результате этим связям придается новое значение и образуются новые знания, навыки и способности. Эта теория также утверждает, что то, как мы толкуем и объясняем опыт, влияет на наше обучение — не только на то, что происходит во время самого опыта. Поэтому вам как фасилитатору необходимо выяснить, что ученики уже знают или какой опыт у них уже есть, прежде чем пытаться связать новые знания с этим опытом.

Дополнительная литература: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Трансформативное обучение

Трансформативное обучение тесно связано с конструктивизмом — оно сосредоточено на том, какой смысл взрослые вкладывают в собственный опыт. Эта теория позволяет ученикам пересмотреть свое восприятие и поставить под сомнение свои прежние убеждения. Обучение — это нечто большее, чем просто усвоение содержания: оно позволяет взрослым находить смысл и менять то, как они видят мир. Двумя основными принципами здесь являются:

Критическая рефлексия — это процесс самоустранения от ситуации и критического осмысления ее значения. Это включает ее рассмотрение с различных точек зрения, исследование значения, которое человек раньше придавал конкретному сценарию, и оценка того, является ли это значение по-прежнему действительным и актуальным.

Рефлексивный дискурс — это активная дискуссия с другими для создания нового смысла. Это достигается путем оценки доказательств и аргументов в отношении проблемы и принятия во внимание альтернативных взглядов или убеждений, прежде чем критически осмысливать эту новую информацию и приходиться к новому суждению о ситуации.

Дополнительная литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Холистическое обучение

Эта теория — шаг вперед по сравнению с теорией конструктивизма; она подчеркивает важность образования и удовлетворения потребностей «целостной личности» с интеллектуальной, психологической, физической и духовной точки зрения. Она делает акцент на самобытном опыте обучения путем изучения своего природного окружения, взаимодействия с другими людьми, а также придает большое значение личной и общественной трансформации. Она предполагает, что каждый человек является частью более широкой коллективной системы, и мы должны воспитывать человека в этом более широком контексте, а не пытаться разложить обучение на отдельные составляющие. Эта теория основывается на трех принципах:

Равновесие — означает, что в учебной программе должно обеспечиваться равновесие между традиционной практикой и духовными, интуитивными и коллективными методами обучения.

Включение — люди должны испытывать различные способы обучения и не дискриминировать других за их образовательную ориентацию.

Связность — акцент на выявлении и установлении связей между людьми, вещами и опытом — вместо их разделения на различные категории.

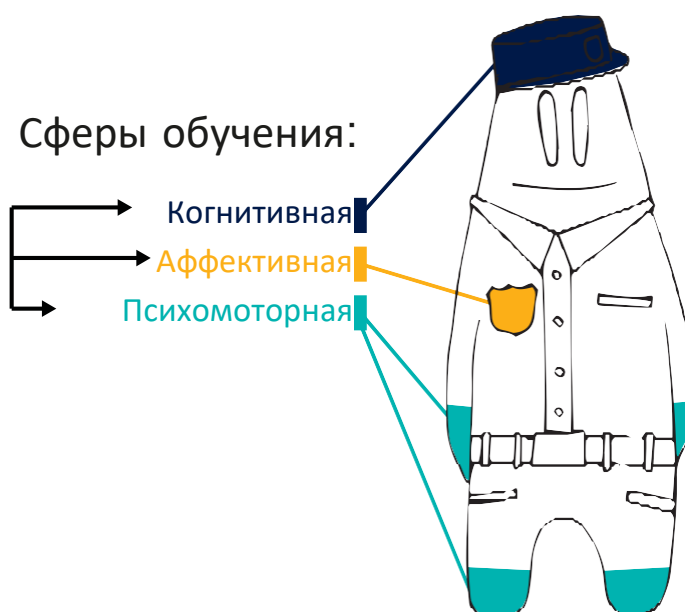
Чтобы способствовать обучению с холистической точки зрения, инструкторы / фасилитаторы должны с уважением относиться к тому, что каждый человек будет иметь уникальный учебный опыт и разные потребности. Поскольку конечная цель и результаты могут отличаться для каждого человека, инструктор / фасилитатор должен служить ориентиром на протяжении всего процесса обучения. Этого можно достичь путем поощрения активного осмысления опыта и обсуждения того, что этот опыт значит для ученика.

Дополнительная литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Сферы обучения и таксономия учебных целей Блума

При определении результатов обучения следует учитывать две фундаментальные психологические и учебные теории: «Сферы обучения» и «Таксономия учебных целей Блума».

Обе эти теории основываются на исследованиях и выводах, которые говорят о том, что обучение происходит по-разному — мы можем учиться, запоминая, формируя поведение, демонстрируя установки и приобретая новые физические навыки. Эти методы можно использовать как на работе, так и в нашей личной жизни. Это означает, что обучение может происходить в нескольких сферах. Эти сферы были классифицированы как **когнитивная сфера** (знания), **психомоторная сфера** (навыки) и **аффективная сфера** (установки и поведение). Эту классификацию наилучше объясняет Таксономия учебных сфер, сформулированная группой исследователей под руководством Бенджамина Блума в 1956 году.



«Знать, что правильно, мало значит, если ты не делаешь того, что правильно». Теодор Рузвельт

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

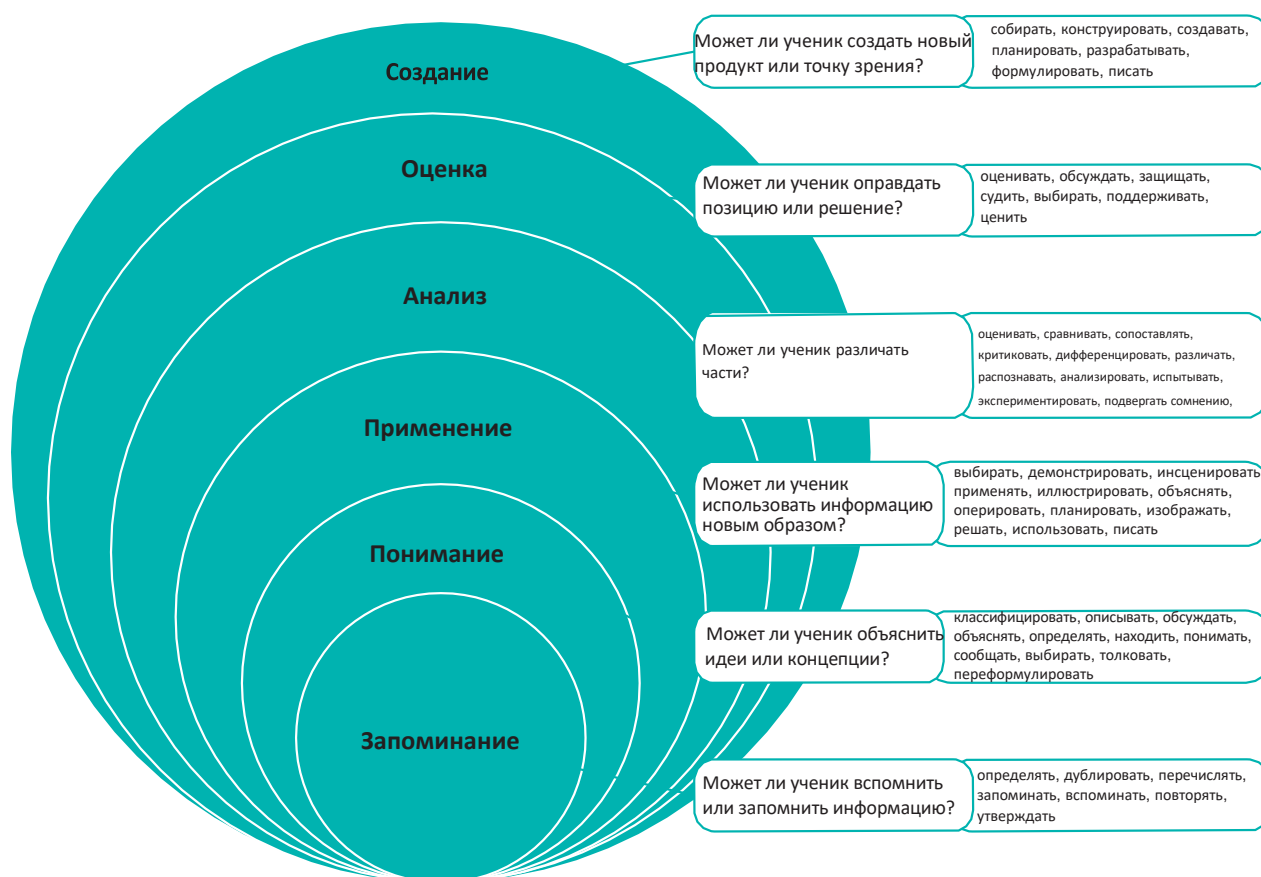
Процесс в **когнитивной сфере** заключается в удержании в памяти и осознании знаний, в осмыслении (понимании материала и более активном его исследовании), в применении знаний (их использовании в конкретных ситуациях), в исследовании каждой новой ситуации частями (анализ), в образовании на этой основе новых концепций (синтез), и, наконец, в оценивании нового знания и формировании суждения о его ценности (оценка).

Аффективная сфера включает восприятие стимулов, обращение внимания и формирование осведомленности, затем — реагирование и оценку концепций и процесса, в котором мы участвуем, далее — оценку того, достойна ли деятельность внимания, и наконец — организацию ценностей в систему, характеризующую каждого человека и его намерения. Эта сфера является решающей для обучения такого рода.

Обучение в **психомоторной сфере** начинается с анализа того, какие навыки связаны с определенной задачей, и продолжается тренировкой и выполнением задачи с посторонней помощью. Когда навыки доведены до механического уровня, мы можем действовать без посторонней помощи — наивысший уровень достигается, когда задачи выполняются автоматически и привычно. На этом уровне достигается рутинность, в ее очень положительном смысле.

Обычно между различными сферами обучения существует взаимодействие. Как правило, обучение в когнитивной сфере является предпосылкой для обучения в других сферах. Однако, можно сказать, что в зависимости от темы или рассматриваемого вопроса всегда присутствует доминирующая сфера, в которой происходит обучение, и поэтому при разработке целей обучения это необходимо учитывать.

Добропорядочность, как отмечалось выше, касается главным образом установок и поведения, хотя также включает аспекты, связанные с когнитивной сферой (знание законов, кодексов поведения, этических кодексов и т. п.). Крайне важно учитывать эти аспекты при разработке стратегий и результатов обучения.



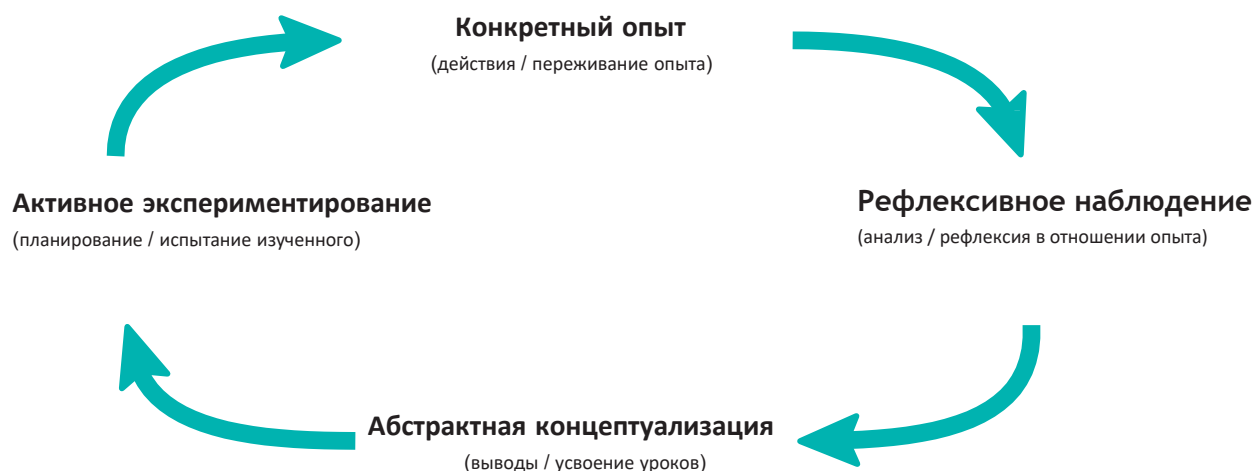
Источник: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom%27s%20Taxonomy>

Дополнительная литература:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Цикл эмпирического обучения



«Обучение — это опыт. Все остальное — просто информация». Альберт Эйнштейн

На основе теории эмпирического обучения Дэвида Колба

Источник: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Учебный подход, предложенный в данном пособии, основывается на модели эмпирического обучения с использованием интерактивных методов. Модель включает четыре элемента: прямой опыт (виды деятельности, в которых ученики оттапливаются от своего собственного опыта или знакомятся с новым опытом), рефлексия в отношении опыта, обобщение (усвоенные уроки) и применение усвоенных уроков. Она отвечает учебному циклу Колба.

Дополнительная литература: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Стили обучения

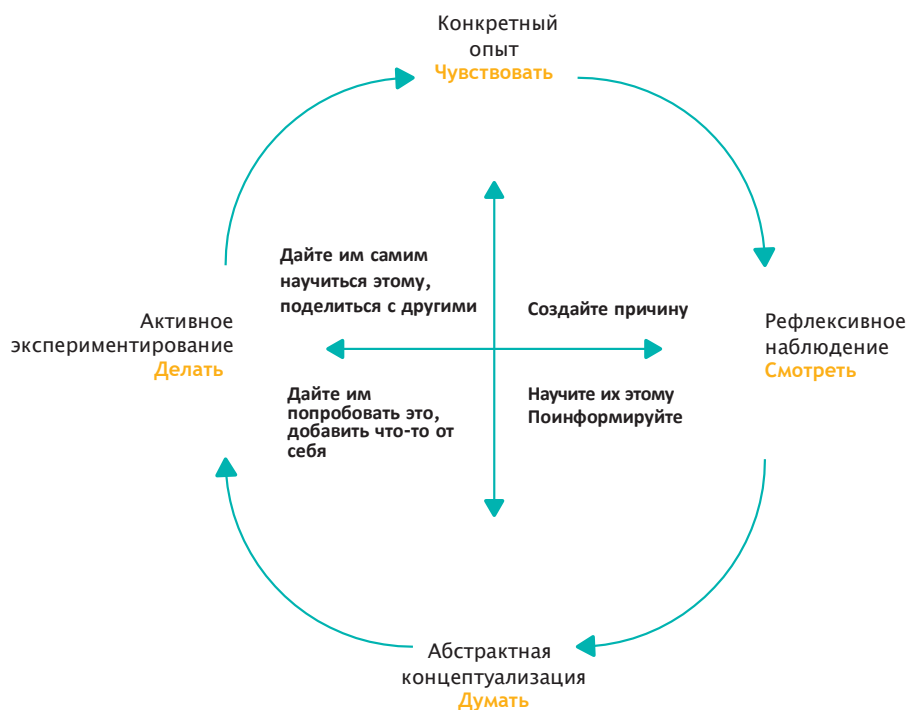
У каждого человека есть свой стиль обучения и метод, которому он отдает предпочтение. Стили обучения объединяют типичные способы, с помощью которых люди учатся. У каждого человека свои собственные стили обучения, и этот факт необходимо учитывать при планировании и проведении обучения. Некоторые ученики являются **визуалами** и отдают предпочтение рисункам и изображениям, а также имеют пространственное мышление; некоторые — **аудиалами** и предпочитают слушать и говорить; некоторые — **кинестетиками** и любят пользоваться руками и чувствовать все на ощупь. Мы должны удовлетворить их всех, обычно с помощью учебных средств и различных видов деятельности.

Питер Хани и Алан Мамфорд разработали собственную систему стилей обучения как вариант модели эмпирического обучения Колба.



Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Инструкторы/фасилитаторы должны признавать наличие разных стилей обучения. Они должны быть гибкими и адаптироваться к различным стилям обучения. Существует ряд видов деятельности, которые подходят для всех стилей. На рисунке ниже показано, как инструктор/фасилитатор должен подстраивать свою работу.



Дополнительная литература: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Если вы хотите проверить свой собственный стиль обучения:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Передовые методы на разных этапах учебного цикла

В этом разделе содержится дополнительная информация о теориях, концепциях, моделях и стратегиях обучения взрослых, применяемых на различных этапах учебного цикла. Эти практические советы или передовые методы предназначены главным образом для инструкторов/фасилитаторов, но они также могут использоваться администраторами обучения.

Оценка потребностей

Оценка учебных потребностей

Проведение оценки учебных потребностей требует сбора данных на организационном, оперативном и личностном/индивидуальном уровне. На каждом уровне есть свои конкретные вопросы, источники данных и методы сбора. Оценка призвана гарантировать, что обучение в как можно большей степени будет способствовать решению проблемы производительности. Сосредоточьте внимание на проблемах, связанных с добропорядочностью, приведенных в модулях.

Проведение организационной оценки и анализа призвано гарантировать, что организация поддерживает и соглашается с инициативой по проведению обучения. Согласование обучения со стратегией организации, поддержка со стороны руководства и имеющиеся ресурсы — вот основные вопросы, ответ на которые должен дать анализ организации. Позаботьтесь о достаточных человеческих и финансовых ресурсах.

Анализ рабочих задач

Этот конкретный вид оценки касается конкретных рабочих обязанностей, их периодичности, важности и трудностей. Он также должен охватывать компетенции (знания, навыки и способности), необходимые для выполнения этой работы. Понимание того, чего должны достичь сотрудники в своей работе, является важным для понимания того, как обучение может помочь решить проблему производительности. Данные собираются у людей, имеющих непосредственное представление о рабочих задачах, обязанностях и ожидаемом уровне производительности соответствующего сотрудника.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Это пособие было разработано путем проведения общей оценки потребностей в конкретной стране — Македонии. Во время оценки использовались различные методы и аудитории. После этого мы сравнили результаты с другими исследованиями и оценками, приведенными в соответствующей литературе. В принципе, мы уверены, что результаты будут аналогичными для любой другой страны с похожими социально-культурными и экономическими условиями. Тем не менее, предполагая, что у каждой страны и организации могут быть свои собственные специфические проблемы и потребности, мы рекомендуем администраторам обучения и инструкторам адаптировать предложения ППДП к своему конкретному контексту и обстоятельствам.

Дополнительная литература:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Планирование и разработка

План обучения

На этом этапе рассмотрите возможность разработки плана обучения. Этот стратегический документ должен служить руководством для реализации и оценки обучения с целью удовлетворения учебных потребностей. План подготовки должен быть прямым результатом оценки учебных потребностей.

Стандартный план обучения может включать следующую информацию:

► Потребности в учебе:

- Название курса, модуля или занятия.
- Общее описание содержания или тем.
- Задачи обучения.
- Источник запроса (лицо, группа или подразделение, которое просит об обучении).
- Отрицательные последствия в случае, если обучение не будет проведено (дальнейшее ухудшение ситуации, если потребность/пробелы в обучении сохранятся).

► Участники:

- Ожидаемая аудитория курса (количество, должности, звания).
- Текущий уровень знаний участников.
- Ожидаемая реакция / проблемы, связанные с участниками.

► Планирование времени:

- Ожидаемая дата начала обучения.
- Продолжительность и периодичность проведения обучения (часы, дни, недели и т. п.).
- Ожидаемый ежедневный график.
- Количество участников на курс и в группе.

► Имеющиеся ресурсы:

- Материально-технические потребности (бюджет, оборудование и т. п.).
- Образовательные материалы (существующие учебные программы, справочные материалы).
- Персонал, который будет проводить обучение (инструктор, фасилитатор и т. п.).
- Где будет проводиться обучение (на рабочем месте, в учебном центре, в другом месте не по месту работы).

► Другие вопросы:

- Как мы будем популяризировать и пропагандировать обучение?
- Кто будет отбирать и кто будет информировать участников?
- Кто будет вести учет участников, посещающих обучение?

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Разработка содержания обучения

Содержание обучения означает совокупность информации, которую ученики должны запомнить — она касается поведения, фактов, правил, концепций, теорий и принципов. Содержание обучения должно разрабатываться в соответствии с определенными стратегиями обучения и с учетом возможностей организации.

Следует помнить: при выборе содержания и стратегий необходимо учитывать, что обучение по вопросам добропорядочности показало большую эффективность, когда применялись методы и принципы обучения взрослых.

Определение задач обучения

Задача (или результаты) обучения должны описывать то, что ученик должен знать, понимать и быть способным выполнить после успешного завершения процесса обучения (Справочник ECTS). Результаты обучения формируют основу того, что подлежит изучению, с учетом компетенций соответствующих учащихся (знания, навыки и установки). Следует отметить, что определение не включает слово «преподавание» — сегодня то, что делает ученик, имеет большее значение для понимания того, чему он научился.

При планировании результатов обучения подумайте над тем, что именно ученики должны знать и какое поведение они должны демонстрировать после завершения учебного процесса. Наличие четких результатов полезно для:

- инструкторов/фасилитаторов — чтобы знать, что нужно делать и как можно способствовать процессу;
- учеников — чтобы знать, почему они должны учиться и что они могут ожидать в процессе обучения.

Характеристики хорошо сформулированных результатов обучения:

- Конкретные — достаточно детализированы и сформулированы простым языком.
- Объективные — сформулированы нейтральным образом и избегают суждения.
- Достижимые — их можно достичь за определенный период времени и при имеющихся ресурсах.
- Актуальные — касаются профессии.
- Формализованные — определяют стандарт, которого необходимо достичь.
- Измеряемые — должны свидетельствовать о том, что ученики усвоили знания.

Как записать результаты обучения:

Как правило, мы начинаем с фразы «после завершения этого курса / занятия», после чего следуют:

- Глагол в активной форме (глагол действия).
- Тип результата обучения — знания, навык или установка.
- Тематическая сфера — касается предмета, сферы знаний, конкретного навыка или установки.
- Ожидаемый стандарт или уровень.
- Контекст результата обучения.

Помните, что при выборе результатов обучения необходимо учитывать две основные психологические и учебные теории — «Сферы обучения» и «Таксономия учебных целей Блума». Пожалуйста, см. предыдущие разделы, чтобы получить дополнительную информацию.

Разработка учебных средств

Учебные средства — это материалы, предназначенные для помощи в учебном процессе. Они предназначены как для инструкторов / фасилитаторов, так и для учащихся. Они включают планы уроков, пособия, заметки, доски, карты, схемы, рисунки, компьютеры, аудио- и видеоматериалы, диаграммы или любое оборудование, инструменты и приспособления, которые помогают в учебном процессе.

Мы рекомендуем тщательно подбирать учебные средства. При проведении обучения по вопросам добропорядочности полиции акцент должен делаться на обсуждениях и групповых упражнениях, способствующих участию и вовлеченности участников. Поэтому использование некоторых учебных средств, таких как презентации (например, презентации PowerPoint), следует ограничить.

Выбор учебных средств зависит от нескольких факторов, таких как стратегии/теории обучения, принципы обучения взрослых и стили обучения. Эти вопросы рассматривались выше в этой главе.

Эффективное использование учебных средств будет рассмотрено ниже в этой главе.

Подготовка к процессу анализа (оценка успеваемости и оценка эффективности)

Как отмечалось выше, важно заложить основу для анализа общего процесса разработки и проведения обучения, с тем чтобы понять, были ли достигнуты задачи обучения. Если задачи достигнуты не были, то по результатам этого анализа должны быть предложены необходимые коррективы. Администраторы обучения или инструкторы должны рассмотреть

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

возможность разработки анкет, опросов и подобных инструментов, которые позволят собрать отзывы участников относительно впечатлений от учебы. Это также должно предусматривать план проверки итоговых знаний участников в форме письменного или устного тестирования. См. другие заметки по этой теме ниже в этой главе (процесс анализа).

Дополнительная литература: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Использование альтернативных методов обучения

При планировании и разработке учебных стратегий администраторы, методисты и инструкторы должны рассматривать альтернативные пути проведения обучения. Альтернативой традиционному классному обучению может быть, например, электронное обучение или сочетание обоих методов. Это называют «смешанным обучением». Как отмечалось выше, ППДП использует смешанное обучение для достижения своих целей.

Дополнительная литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Проведение/реализация

В этом разделе освещаются вопросы проведения обучения, связанные с эффективным представлением учебных модулей, включенных в это пособие.

Инструктор / фасилитатор

Важно объяснить, что мы подразумеваем под понятиями «фасилитатор» и «инструктор». Хотя они часто выполняют взаимодополняющие функции, их роль различна.

Люди часто ошибочно принимают «фасилитатора» за «инструктора».

Инструкторы работают в разных сферах, главным образом проводя обучение для сотрудников компаний по конкретным темам, важным для их работы. В отличие от фасилитатора, инструктор активно участвует в процессе и в основном передает знания (источник: Википедия).

Фасилитатор — это тот, кто помогает группе людей понять их общие цели и спланировать, как достичь этих целей. При этом фасилитатор остается «нейтральным», то есть не занимает определенной позиции в обсуждении (источник: Википедия). Фасилитатор — это лицо, ответственное за направление или координацию работы группы (источник: Dictionary.com).

В нашем случае мы говорим о фасилитаторе как о беспристрастном участнике учебного процесса. Его роль заключается в том, чтобы умело помогать группе учеников понять свои общие цели и содействовать им в достижении этих целей, оставаясь при этом нейтральным.

Фасилитатор направляет деятельность и помогает достичь взаимопонимания. Его задача состоит в том, чтобы привести в дискуссию творческий подход, а не просто вести ее. Он должен обладать способностью понимать групповой процесс и динамику — иными словами, успешно устранять любые неравномерности в групповой динамике. Фасилитатор должен знать, кто доминирует в группе и как предотвратить это; кто замкнут в себе и как его побудить к действию, а также кто выглядит незаинтересованным и как его втянуть в учебный процесс.

Чем больше мы практикуем наши творческие методы фасилитации, тем более уверенными мы чувствуем себя внутри себя и в общении с учениками.

Создание и поддержание благоприятной учебной среды

Под **благоприятной учебной средой** понимается создание, формирование или обеспечения условий для конкретной учебной ситуации (т. е. учебного курса / занятия). Учебная среда зависит от выбранной стратегии.

Поскольку обучение зависит от физической, социальной и психологической среды, предпосылкой для эффективного обучения является должным образом организованная классная комната. Это включает создание классной среды, благоприятной для человеческих отношений и толерантной к разным мнениям.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Пирамида потребностей Маслоу

Благоприятную учебную среду можно лучше понять с помощью «Пирамиды потребностей Маслоу». Согласно этой теории, потребности человека являются последовательными, то есть должны быть удовлетворены базовые физиологические потребности, прежде чем человек начнет испытывать потребность в категориях высшего уровня, таких как обучение или «самоактуализация». Последовательность потребностей такова:

1. **Физиологические потребности** — базовые физические потребности человека. В организационной среде они означают потребность в наличии достаточного тепла, воздуха, пищи, воды и т. п.
2. **Потребность в безопасности** — потребность в безопасной и надежной **физической** и эмоциональной среде.
3. **Потребность в любви и принадлежности** — отражает желание быть принятым(той) коллегами, иметь друзей, быть частью группы и быть любимым(мой). В учебной среде эти цели влияют на желание иметь хорошие отношения и участвовать в обучении.
4. **Потребность в самоуважении** связана со стремлением к положительному самосознанию. Целью удовлетворения этой потребности является получение внимания, признание и уважение со стороны других. В учебной среде самоуважение способствует мотивации и увеличению ответственности и участия.
5. **Потребность в самоактуализации** выражает стремление к самореализации, которая относится к наивысшей категории «потребностей». Потребность в самоактуализации основывается на стремлении к развитию своего полного потенциала, повышению компетентности и превращению в лучшую личность. В учебной среде потребность в самоактуализации может удовлетворяться за счет предоставления учащимся возможностей для развития, применения творческого подхода и решения сложных задач.

«Иерархия потребностей Маслоу» часто изображается в виде пирамиды. Множество вариантов модели можно найти в публикациях и открытых источниках в сети Интернет.

Для целей настоящего пособия мы воспользуемся модифицированной версией — пирамидой потребностей, адаптированной для классной комнаты.

Пирамида человеческих потребностей Маслоу Применительно к классной комнате



Дополнительная литература: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Анализ вмешательств по шести категориям

Анализ вмешательств по шести категориям

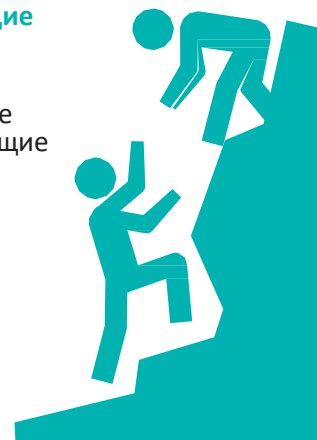


Авторитарные

Директивные
Информативные
Конфронтативные

Способствующие

Катартические
Каталитические
Поддерживающие



Эта концепция охватывает шесть основных видов вмешательств, которые фасилитатор может использовать в классе. Она была предложена Джоном Хероном (2001) как средство для анализа спектра возможных терапевтических вмешательств и лучшего понимания межличностных отношений. Сегодня она широко используется, в частности, в организации учебной деятельности.

В учебном процессе концепция помогает удовлетворять психологические потребности ученика во время занятия или учебного курса. Эта концепция состоит из двух групп вмешательств: а) **авторитарных** и б) **способствующих**. Они также иногда используются как дополнение к концепциям ориентированности на ученика и учителя.

а) Авторитарные вмешательства

При авторитарных вмешательствах инструктор / фасилитатор играет более доминирующую роль и несет большую ответственность за действия и поведение ученика, ставя перед ним проблемы, предоставляя ему информацию или говоря, что он должен сделать.

- **Директивные** вмешательства задают поведение ученика в классе, устанавливая цели обучения, расписание и правила (то есть влияют на поведение всего класса).
- **Информативные** вмешательства являются источником знаний, информации и смысла для учащихся. Инструктор / фасилитатор может попасть в ловушку переобучения, давая много информации, и как следствие, рискует потерять внимание учеников. Имейте в виду, что концентрация внимания начинает значительно ослабевать уже через 20 минут, и человеческий мозг способен усваивать только ограниченное количество информации в одной обстановке.
- **Конфронтативные** вмешательства направлены на повышение осведомленности ученика в отношении ограничительных установок или поведения, о которых он не знает. Инструктор / фасилитатор должен быть осторожен, чтобы не «атаковать» ученика как личность, а противостоять установкам или поведению ученика.

б) Способствующие вмешательства

Способствующие вмешательства поощряют учеников к большей самостоятельности и большей ответственности за свое обучение и поведение.

- **Катартические** вмешательства позволяют ученикам выразить свои чувства и избавиться от отрицательных и ограничительных эмоций. Задавая вопросы, анализируя опыт, стимулируя новые мысли и решения, инструктор/фасилитатор способствует тому, чтобы ученик мог решать проблемы по-новому. Это побуждает к самоанализу и самопознанию.
- **Каталитические** вмешательства помогают человеку подумать, открыть что-либо и научиться чему-либо самостоятельно. Это помогает ему стать более самонаправленным при принятии решений и преодолении проблем.
- **Поддерживающие** вмешательства позволяют инструктору / фасилитатору укреплять ценность и значимость ученика как личности, подчеркивая его качества, установки и / или действия. Это можно сделать с помощью обратной связи, похвалы и значения, которое инструктор / фасилитатор придает тому, что говорит или делает ученик. Это — ключевой метод фасилитации.

Дополнительная литература: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Вопросы и ответы



«Большинство учителей тратят свое время, задавая вопросы, цель которых — узнать то, чего ученик не знает, тогда как настоящее искусство задавать вопросы заключается в том, чтобы узнать то, что ученик знает или способен знать». Альберт Эйнштейн

Тот, кто задает вопросы, лидирует

В основе мышления лежат вопросы — ученики, задающие вопросы, думают и учатся. Вопросы заставляют нас решать сложные проблемы; определять свои задачи; проверять источники информации и качество информации; анализировать, как мы организуем информацию или придаем ей смысл и что мы воспринимаем как должное; анализировать свою точку зрения и рассматривать точки зрения других; оценивать и проверять на достоверность и правильность; сообщать подробности; быть конкретными и анализировать свое мышление на предмет внутренних противоречий. Вопросы могут структурировать и контролировать коммуникацию. Полицейских учат задавать вопросы. Как правило, они ставят краткие и требовательные вопросы, чтобы собрать доказательства и/или держать дистанцию с человеком.

Типы вопросов

Мы рассмотрим две основные категории вопросов — **закрытые** и **открытые** вопросы:

Закрытые вопросы предполагают только один ответ, как правило, «да» или «нет». После таких вопросов может следовать дополнительный вопрос. Вы можете попросить ученика объяснить мысль, стоящую за его ответом, или привести доказательства или пример.

Открытые вопросы не требуют прямого или точного ответа. Они побуждают к размышлениям и дают ученикам пространство для нескольких возможных ответов.

Серия вопросов — эффективный способ стимулировать дискуссию и активное обучение, например: *Когда применяется этот принцип? Всегда? Или только при определенных условиях?* Однако, если поставить несколько не связанных между собой вопросов, ученикам будет сложно ответить, поскольку они не будут знать, на какой именно вопрос инструктор / фасилитатор хочет получить ответ.

Таксономия Блума предлагает полезную модель для размышлений о том, когда и как использовать вопросы в обучении. Как уже отмечалось, Блум выделил шесть типов когнитивных процессов и упорядочил их по уровню сложности. Инструктор/фасилитатор должен сочетать вопросы, которые требуют «мышления низшего порядка» (часто это «закрытые» вопросы) и используются, чтобы оценить знания учащихся, с вопросами, которые требуют «мышления высшего порядка» («открытые» вопросы) и используются, чтобы оценить способность применять, анализировать, синтезировать и оценивать информацию и понятия.

Вопросы типа: «*Какие ценности или убеждения подтверждают этот аргумент?*» или «*Какой будет ваша реакция на этот аргумент?*» — побуждают учеников анализировать свои установки, ценности и чувства.

Вопросы типа: «*Как вы думаете, как на проблему посмотрят те, кто с вами не согласен? Каково ваше мнение относительно идеи, которую только что озвучил ваш коллега?*» — побуждают учеников отвечать друг другу. Если вам как инструктору / фасилитатору задают вопрос, нет необходимости всегда отвечать на него немедленно. Вы можете перефразировать и / или переадресовать вопрос назад ученику — таким образом стимулируя его собственное мышление и самостоятельный поиск ответа.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Метод переадресации вопросов

Этот метод — очень эффективный инструмент в руках фасилитатора. Он заключается в переадресации вопроса, заданного любым членом группы другому человеку. Это означает, что даже если инструктор / фасилитатор знает ответ, он должен дать возможность ответить любому из участников. В процессе он может давать подсказки. Только в крайнем случае фасилитатор сам дает правильный ответ.

Если время ограничено и переадресовать вопрос группе невозможно, можно спросить у человека, задавшего его, что он сам думает по этому поводу. Можно давать подсказки, которые помогут найти ответ.

Знать все — хороший инструктор / фасилитатор должен понимать, что у него не может быть ответа на всё. Коллеги будут больше уважать его, если он не будет пытаться играть роль «всезнайки». Это следует четко дать понять в начале учебного курса. Поинформируйте участников о своей роли и возможностях, а также о своих ограничениях. Лучше вернуться к ответу позже, чем давать неверную информацию. Цель никогда не должна заключаться в том, чтобы подчеркнуть, как много знает инструктор / фасилитатор или какие у него способности — он здесь для того, чтобы создавать условия для обучения других.

Помните: **это не для вас, а для них.**

Дополнительная литература: <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Эффективное использование учебных средств

Учебные средства, которые также называют наглядными пособиями, имеют основополагающее значение для фасилитации. Существует множество видов учебных средств, некоторые из которых мы представим. Пожалуйста, перейдите по нижеследующей ссылке, чтобы ознакомиться с типами, преимуществами, недостатками и другой информацией по их использованию:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Решение о том, какие учебные средства выбрать, принимает инструктор / фасилитатор. Это решение должно приниматься с учетом целей обучения, имеющихся ресурсов и общей стратегии обучения.

В этом пособии рекомендуется использование лекционных блокнотов, белых маркерных досок, презентаций PowerPoint и, при случае, видеороликов. В дополнение ко всем этим средствам существуют раздаточные материалы для участников, которые используются во время групповых упражнений.

Использование **видеоматериалов** приветствуется. Однако, учитывая языковые / переводческие ограничения, мы не смогли включить многие из них в данное пособие. Тем не менее, мы настоятельно рекомендуем использовать видеоматериалы на местном языке, чтобы донести какую-либо идею или цель. Использование видеоматериалов особенно эффективно, когда они стимулируют дискуссию о конкретной ситуации (например, для демонстрации реального примера взаимодействия сотрудников полиции и общества).

Что касается **лекционных блокнотов или белых маркерных досок**, то они, как правило, широко распространены. Их рекомендуется использовать, когда нужно продемонстрировать что-либо при обсуждении или разработке концепции — записать тезисы, предложенные учащимися, или дать ученикам возможность записать или проиллюстрировать результаты обсуждений в группах. Они особенно эффективны при выполнении упражнений типа «мозгового штурма».

Компьютер и проектор могут использоваться для заметок так же, как лекционный блокнот и белая маркерная доска. Преимущество заключается в том, что вы можете легко исправить текст, а также сохранить все идеи и при необходимости вернуться к ним позже.

Презентации PowerPoint: это полезный инструмент, который может быть эффективным, но слишком часто используется неправильно или излишне. Со временем сформировался консенсус о том, что при использовании исключительно презентаций PowerPoint они могут быть неэффективными, прежде всего потому, что часто заменяют собой объяснения ведущего / инструктора / фасилитатора или планы занятий. Инструкторы / фасилитаторы часто просто читают с экрана — это не рекомендуется.

Другая проблема с презентациями PowerPoint связана с количеством времени, в течение которого они используются. Как и в случае с любым другим учебным средством или методом, рекомендуется, чтобы максимальное время использования не превышало 20 минут. Конечно, если в течение этого времени отсутствует взаимодействие с участниками.

Продолжительность концентрации внимания: чтобы лучше понять предыдущую рекомендацию, мы рекомендуем продолжить чтение по нижеследующей ссылке:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Несколько правил эффективной презентации PowerPoint: имейте в виду, что слишком большой объем текста на экране может лишить смысла использование этого инструмента. Из-за перегрузки информацией слайды становятся сложными для прочтения и похожими друг на друга. Ученики будут пытаться прочитать все, записать все или просто потеряют интерес. Перечисляйте только ключевые моменты. Если у вас больше информации, используйте большее количество слайдов или подготовьте раздаточные материалы.

Есть и другие правила, которых следует придерживаться для эффективного использования PowerPoint:

- Ограничьте количество слов на строку (3–4 на строку — оптимально, 6–7 — максимум).
- Ограничьте количество строк до 10 на слайд.
- Акцентируйте на одной идее на слайд.
- Избегайте слишком большого объема информации.
- Выделяйте цветом ключевую информацию.
- При необходимости используйте графические элементы, анимацию и изображения.
- Презентация должна непосредственно касаться результатов обучения.
- Делайте слайды простыми (чтобы понять, о чем идет речь, должно хватать минуты).

Имейте запасной план: важно всегда иметь запасной план на случай, если что-либо произойдет с компьютером или проектором (например, отключение электроэнергии). Чтобы избежать такого сценария, уместно позаботиться об альтернативных учебных средствах.

Проверяйте свои учебные средства перед началом занятия: обязательно проверяйте свои средства заранее. Приходите в класс заранее, чтобы все проверить. Расположите группу таким образом, чтобы все наглядные материалы были хорошо видны из всех уголков аудитории и с мест. Составьте список того, что вам необходимо проверить, на основе плана урока. Это может включать, например, наличие бумаги во всех лекционных блокнотах; достаточное количество чернил в ручках; исправность компьютера и проектора.

Правильное планирование имеет ключевое значение для успешности обучения: правило «5 П: правильное планирование предупреждает плохую производительность», см. дополнительную информацию по ссылке: <https://osc-ib.com/article/proper-planning-prevents-poor-performance>

Процесс анализа (оценка успеваемости и оценка эффективности)

Оценка успеваемости

Как отмечалось выше, оценка успеваемости имеет смысл, если участие в учебе предполагает получение поощрения или свидетельства, необходимого для выполнения определенных функций или обязанностей, или если это связано с продвижением по службе, повышением квалификации или изменением места работы. Связывая результаты обучения с заранее определенными критериями для анализа каждого такого результата, а также критериями оценки учебной деятельности, инструкторы / фасилитаторы сигнализируют ученикам о том, какой уровень пассивности или выборочного усвоения знаний является приемлемым и / или какого уровня активности они ожидают от своих учеников. Известно, что ученики стратегически сосредоточены на том, за что их оценивают, а не на том, что происходит в процессе обучения.

При проведении оценки необходимо учитывать следующие критерии. Оценка должна быть:

- Реальной — мы оцениваем работу самих учащихся, мы требуем, чтобы ученики применяли свои навыки и знания в значимой реальной жизненной ситуации;
- Действительной — мы оцениваем то, чего хотели достичь с помощью намеченных результатов обучения (желаемый уровень);
- Надежной — надежная оценка должна давать одинаковые результаты в отношении таких же или подобных участников или сотрудников;
- Объективной.

К категории оценки успеваемости мы можем отнести самооценку, взаимную оценку и обратную связь как методы, способствующие учебному процессу.

Самооценка позволяет учащимся оценить собственную успеваемость. Она ценна тем, что помогает ученикам развить самоанализ, самокритику и профессиональное суждение. Они учатся нести ответственность за собственное обучение.

Взаимная оценка позволяет ученикам оценивать успеваемость друг друга. Это помогает им учиться друг у друга, слушая, анализируя и решая проблемы.

Фасилитаторы должны иметь в виду, что ученики всегда ценят обратную связь — даже если после этого они продолжают ее игнорировать! Существует простое правило: используйте обратную связь, чтобы направлять процесс обучения, а не судить о нем. Обратная связь помогает учащимся совершенствовать свои навыки / знания. Они должны знать, что им удалось и что в этом хорошего, что нужно улучшить и как это сделать.

Глава 1. Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения

Оценка эффективности

Оценка эффективности представляет собой систематическое получение и анализ информации с целью обеспечения полезной обратной связи в отношении учебной деятельности. Чаще всего используется модель оценки эффективности обучения Киркпатрика, которая измеряет показатели на 4 уровнях и с помощью различных инструментов:

1. Реакция — что ученики думают и чувствуют относительно обучения.
2. Обучение — в какой мере учащиеся усвоили новые знания или навыки.
3. Поведение — степень улучшения поведения и навыков, а также воплощения на практике новых знаний или навыков.
4. Результаты — воздействие на рабочую среду, обусловленное успеваемостью учеников.

Информация о **реакции** учеников может собираться в устной или письменной форме с помощью опроса или анкетирования. **Обучение** оценивается с помощью тестов или наблюдения. Изменения в **поведении** означают, что обучение применяется на рабочем месте, может наблюдаться через некоторое время и, желательно, приобретает постоянный характер. Информацию можно получить путем прямых наблюдений, опроса руководства и в другой способ. **Результаты** связаны с тем, какой вклад новые знания или компетенции делают в общую эффективность деятельности организации. О результатах можно судить по отчетам организации, показателям деятельности, уменьшению количества жалоб и т. п.

Примечание. Для целей ППДП важное значение имеет измерение изменений в установках и поведении. Это означает, что более важными, чем когнитивные аспекты, связанные с обучением, являются любые изменения в поведении и установках, касающиеся принципа добропорядочности.

Дополнительная литература: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Глава 2

Управление человеческими
ресурсами и добропорядочность

Содержание этой главы

1. Цели

- a. Определения
- b. Контекст

2. Ключевые показатели, принципы и передовые методы в сфере УЧР, связанные с добропорядочностью

- a. Набор кадров
- b. Обучение и введение в курс дел на рабочем месте
- c. Руководство и лидерство
- d. Условия труда и механизмы поддержки
- e. Гендерное измерение УЧР, связанное с добропорядочностью

3. Резюме и ключевые тезисы

4. Приложение

- a. Власть и лидерство

1. Цели

Определения

Управление человеческими ресурсами (УЧР) — это стратегический и комплексный подход к управлению культурой и средой на рабочем месте, а также к вопросам, связанным с отношениями между работником и организацией. Это функция внутри организации, занимающаяся планированием рабочей силы, подбором персонала, развитием, управлением и профессиональной ориентацией персонала организации. Функция УЧР также включает вопросы оценки результатов труда, оплаты труда и дисциплинарные вопросы.

Система продвижения по службе



Контекст

В основе действенной и эффективной полицейской организации лежит функциональная система управления человеческими ресурсами. Ее отсутствие или нарушение функционирования серьезно подрывает основополагающие принципы современной полицейской службы, в том числе добропорядочное выполнения ею своих функций и обязанностей.

Главной целью УЧР является привлечение, отбор, обучение и удержание «людей, подходящих для этой работы», которые, в нашем контексте — это люди с высоким уровнем добропорядочности. Для достижения этой цели полицейская организация должна создать и поддерживать высокоморальную и этическую рабочую среду. Поэтому первостепенное значение имеет прозрачная, репрезентативная и подотчетная система карьерного роста, отвечающая демократическим ценностям и принципам и способствующая соблюдению стандартов добропорядочности. Еще одним важным элементом для организации является наличие справедливой системы поощрений и наказаний. Сотрудники, придерживающиеся принципов добропорядочности в своем поведении, должны отмечаться и награждаться (то есть им должна предоставляться возможность для продвижения по службе или повышения заработной платы). Напротив, сотрудники, отступающие от этих принципов, должны без промедления и справедливо привлекаться к ответственности. Эти аспекты должны охватываться функциональной системой оценки производительности труда. Кроме того, организация должна предоставлять своим сотрудникам эффективную правовую и психологическую защиту. В рамках процесса рассмотрения жалоб сотрудники полиции должны быть уверены в полном соблюдении их прав человека. На случай выдвижения ложных или неподтвержденных обвинений должны существовать реабилитационные процедуры. Должны также существовать механизмы поддержки сотрудников, занимающихся травматическими событиями, присущими работе полиции. Должны существовать механизмы защиты лиц, сообщающих о внутренних нарушениях в организации. Также очень важным аспектом предотвращения нарушений добропорядочности является создание системы поддержки сотрудников, у которых по разным причинам могут возникать финансовые проблемы.

Полицейские организации все больше осознают, что УЧР имеет основополагающее значение, и прилагают усилия для укрепления своих систем. Цель этого раздела — не только охватить все аспекты, связанные с управлением человеческими ресурсами, но и попробовать привлечь внимание к некоторым важнейшим принципам или передовому опыту. Эти принципы призваны скорее вдохновлять, чем предписывать. ППДП признает, что в мире существует большое количество различных подходов и что они должны соответствовать правовым и политическим принципам, существующим в отдельных странах и организациях.

2. Ключевые показатели, принципы и передовые методы в сфере УЧР, связанные с добропорядочностью

Набор кадров

«Привлечь правильных людей»: эффективная стратегия УЧР должна включать меры, направленные на то, чтобы сделать работу в полиции привлекательной для людей, которые считают ее своим призванием. Как правило, люди выбирают профессию с учетом многих факторов — экономических, социальных, культурных и психологических. На их выбор может влиять круг их друзей, семья, образование, способности, финансы и другие факторы / соображения. В идеале, люди должны выбирать себе профессию полицейского не только по социально-экономическим причинам, а прежде всего по призванию — поскольку их способности, принципы, ценности и убеждения отвечают работе в полиции.

Наличие четко определенной и прозрачной системы продвижения по службе и четких организационных ценностей, постоянно доводящихся до сведения общественности, повышают шансы сделать работу в полиции привлекательной. Такой подход со временем будет способствовать тому, что в полицию будут идти нужные люди из правильных побуждений. Действенный отдел связей с общественностью может помочь в процессе донесения этих идей и ценностей до общественности. В современном обществе Интернет и социальные сети также являются важными платформами, с помощью которых формируется имидж полиции.

«Набирать по установкам, всему остальному можно научить»: критерии отбора должны основываться на компетенциях. Это означает, что должны учитываться все аспекты, влияющие на надлежащее выполнение служебных обязанностей. В дополнение к знаниям, навыкам и способностям в процессе набора должны учитываться ценности, поведение и установки кандидата. Организации должны дополнять традиционный подход к набору персонала, основанный на тестировании знаний и физических данных, подходом на основе других важных компетенций. Посредством обучения легче улучшить знания или навыки, чем изменить ценности, поведение и установки, лежащие в основе добропорядочности человека. Поэтому предварительный отсев, психологическое тестирование и проверка биографии являются важными компонентами успешного процесса отбора. Правильно спланированный процесс проведения собеседований должен охватывать мотивационные факторы кандидатов, а также моральные и психологические качества, связанные с добропорядочностью.

Обучение и введение в курс дел на рабочем месте

Учебная подготовка: для целей настоящей главы учебная подготовка определяется как формальный процесс укрепления или изменения поведения, знаний, ценностей, убеждений, навыков или компетенций, связанных с конкретной работой, функцией или профессией.

Стратегия подготовки кадров: это основной руководящий документ, который должен быть разработан для поддержки действенной и эффективной системы управления человеческими ресурсами в части обучения персонала. В этом стратегическом документе должны учитываться все соответствующие аспекты планирования подготовки кадров, включая вопрос о том, почему, кто, когда и как должен проходить обучение. Планирование должно включать цели и меры на всех этапах учебного цикла. Этот вопрос рассматривается в главе 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения».

Базовая (начальная) подготовка: это важный этап в карьере сотрудника полиции. Новобранцы, которые уже были отобраны с определенными компетенциями (знаниями, навыками и установками), должны пройти качественную подготовку, которая познакомит их с принципами добропорядочности организации. Эта подготовка должна подчеркивать, насколько важным для организации является вопрос добропорядочности, а также развивать положительные установки и мотивацию. Характер обучения, с точки зрения его содержания и методологии, является очень важным. Учебная программа (содержание и идеи) является важной, однако ключевое значение имеют правильные стратегии обучения взрослых. Как содержание, так и методология должны отвечать конкретным потребностям, связанным с подготовкой в этой сфере. Фактически, добропорядочность в большей степени связана с ценностями, установками и убеждениями, чем со знаниями. Поэтому методы обучения следует выбирать с особой тщательностью. Например, дискуссии, построенные вокруг реальных ситуаций, или ролевые игры в большей степени подходят для того, чтобы повысить осведомленность сотрудников полиции и заставить их задуматься, чем слушание лекций. Одна из глав пособия посвящена этим важным аспектам — это глава 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения».

Введение в курс дел на рабочем месте: после завершения обучения сотрудников необходимо интегрировать в рабочую среду, поощряющую добропорядочность. Это позволит ознакомить сотрудника полиции с культурой организации и будет иметь решающее значение для его будущего пути. Таким образом, важное значение имеют мотивационные факторы, которые помогают сотрудникам почувствовать, что они выполняют важную работу и получают должное признание за свои усилия. Необходимо также создать механизмы поддержки сотрудников, сталкивающихся с этическими дилеммами. Кроме того, важную роль в этот период играет пример со стороны коллег и руководства.

Рекомендуется, чтобы система ввода в курс дел включала испытательный срок. В течение этого испытательного срока сотрудники полиции оценивают на предмет всех профессиональных качеств, связанных со службой, включая добропорядочность. В некоторых системах за новым сотрудником закрепляется коллега, который отвечает за наставничество и оценку его работы. Мониторинг, контроль и оценка со стороны руководства также имеют особое значение в этот период.

Непрерывное обучение (без отрыва от службы): не следует пренебрегать обучением по вопросам добропорядочности после завершения базовой подготовки и испытательного срока. Непрерывное обучение или обучение без отрыва от службы, ориентированное на вопросы добропорядочности, должно входить в стратегии обучения и неуклонно проводиться. Для обучения такого типа также крайне важно разработать специальную учебную программу и применять надлежащие стратегии обучения взрослых. И то, и другое должно соответствовать конкретным потребностям участников, кем бы они ни были — руководителями или рядовыми сотрудниками полиции.

Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность

Обучение без отрыва от службы имеет важное значение, поскольку сотрудники полиции постоянно сталкиваются с проблемами этического характера, которые должны решаться своевременно. В отличие от базовой подготовки для новых сотрудников полиции, обучение без отрыва от службы должно опираться на конкретный опыт сотрудников полиции. Со временем у сотрудников полиции возникают вопросы, которые им необходимо обсудить, и у них может не быть другой возможности это сделать. Важно, чтобы у них было время подумать о своей работе, обсудить, что можно улучшить, а также сравнить теории и концепции с конкретными проблемами и реальными ситуациями. Кроме того, это еще одна возможность подчеркнуть, что добропорядочность является важным принципом организации.

Примечание. Усилия ППДП и это пособие направлены на обучение именно такого типа.

Правоохранительные органы могут подготовить своих сотрудников к этическим проблемам, с которыми они сталкиваются в своей карьере. Однако это требует изменения подхода к этой теме со стороны организации, а также учебной подготовки и интеграции информации в пределах всей организации.

Сотрудники полиции живут и работают в изменчивом и динамичном социальном контексте, в котором сталкиваются со множеством этических конфликтов. Если они не готовы или не знакомы с потенциальными этическими рисками, они с большей вероятностью «поплывут по течению». Каждый день полицейские проходят психологическую подготовку, связанную с тактическими ситуациями. Сотрудники полиции, которые психологически готовы столкнуться со смертельным исходом, с большей вероятностью будут успешными, чем другие полицейские, которые имеют тактические навыки, но психологически не подготовлены. Как и смертельные ситуации, этические дилеммы возникают в самый неподходящий момент, часто без предупреждения и с небольшим запасом времени, чтобы можно было остановиться и подумать над ситуацией. При недостаточной подготовке даже самые честные, самые безупречные сотрудники полиции могут принимать неправильные этические решения, когда время идет на секунды... решения, которые могут приводить к судьбоносным последствиям. Чтобы пережить этическую дилемму, полицейские должны быть так же психологически подготовлены, как и в случае с тактическими ситуациями.

По материалам: **Gilmartin & Harris, 1998**, Good Policing: Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Changwon Pyo, p. 61.

К сожалению, полицейские организации и системы управления человеческими ресурсами часто пренебрегают важностью обучения без отрыва от службы и не уделяют ему достаточно времени и ресурсов. Многие сотрудники полиции за свою карьеру не участвуют ни в каких формах обучения, а подавляющее большинство — не посещают занятия по вопросам этики или добропорядочности. В некоторых случаях обучение проводится без каких-либо механизмов контроля качества. Это означает, что обучение по вопросам этики или добропорядочности часто не планируется, не проводится и не оценивается должным образом, а потому польза от него сомнительна.

В соответствии с принципами Организации Объединенных Наций, связанными с профессиональной подготовкой сотрудников полиции, они должны проходить «непрерывную и тщательную профессиональную подготовку», а полицейские организации должны «периодически осуществлять проверку их пригодности для выполнения таких функций». Кроме того, правительство и правоохранительные органы обязаны обеспечивать, чтобы «все должностные лица по поддержанию правопорядка проходили подготовку и проверялись в соответствии с надлежащей специальной подготовкой к действиям в условиях применения силы» (Основные принципы применения силы и огнестрельного оружия должностными лицами по поддержанию правопорядка, Гавана, 1990 г.).

Организация обучения — общие соображения в отношении всех видов обучения:

- Программы подготовки должны быть связаны с системами повышения квалификации и продвижения по службе, основанными на учете личных заслуг. Это означает, что, кроме четкой и объективной системы назначения на должности, сотрудники на любой должности или на любом уровне ответственности должны быть в достаточной степени подготовлены для выполнения своей работы.
- Отделы кадров должны разработать и вести базу данных профессиональной подготовки, в которой бы регистрировались все виды такой подготовки — эта информация должна быть связана с личным делом сотрудника (см. также примечания в главе 1 — «Обучение взрослых — методические рекомендации по фасилитации обучения»).

Система продвижения по службе

Как отмечалось выше, система продвижения по службе играет ключевую роль в укреплении добропорядочности и связана со многими аспектами УЧР. От набора кадров до стратегий профессиональной подготовки и от удержания кадров до продвижения по службе, включая системы аттестации, четкая, прозрачная, справедливая и инклюзивная система продвижения по службе имеет основополагающее значение для добропорядочной полицейской организации.

Системы продвижения по службе тесно связаны с мотивацией сотрудников полиции. Если они отсутствуют или не отвечают требованиям, это может серьезно сказаться на отношении сотрудников к работе. Напротив, четкая, прозрачная и инклюзивная система продвижения по службе способствует формированию положительных установок и поведения в организации.

Демократические принципы и аспекты, влияющие на систему продвижения по службе

На стратегическом уровне системы управления человеческими ресурсами и продвижения по службе должны строиться на прочных демократических принципах. Это означает, что политическая и оперативная независимость должна быть упорядочена с точки зрения правовых принципов и принципов подотчетности как на внешнем, так и на внутреннем уровне (надзор и контроль).

Чтобы обеспечить соответствие системы продвижения по службе принципу подотчетности с одновременным сохранением оперативной независимости, необходимо интегрировать следующие основные принципы:

- Четкое разграничение политических и оперативных решений — политические функции и оперативные функции полиции должны дополнять, а не дублировать друг друга. Простыми словами, политические функции — это «ЧТО», тогда как оперативные функции — это «КАК».
- Уровни принятия решений полицией должны быть формализованы — это включает решение о том, кто должен нести ответственность за:
 - *Ресурсы* — средства, оборудование, штат организации.
 - Организационную *структуру и руководство*.
 - Организационную политику деятельности организации.
 - *Установку приоритетов* в отношении использования ресурсов.
 - *Использование* имеющихся ресурсов.
 - Принятие конкретных *оперативных решений*.

Для сотрудников полиции одним из главных преимуществ существования системы продвижения по службе, построенной и организованной на основе вышеперечисленных демократических принципов, является гарантия занятости. Эти аспекты сдерживают от определенных видов ненадлежащего поведения и нарушения принципов добропорядочности. Гарантия занятости связана не только с экономическими аспектами (оплата труда), но и, что важнее, с возможностью и свободой исполнения обязанностей в соответствии с законом.

Важным дополнительным элементом вышеперечисленных аспектов является обеспечение того, чтобы система продвижения по службе основывалась на компетенциях и заслугах сотрудников полиции, а не на политической или иной групповой лояльности, противоречащей принципам добропорядочности. Система продвижения по службе должна быть прозрачной и четко определенной в законах и нормативно-правовых актах.

Надлежащей практикой в этой сфере является создание и поддержание надежной системы оценки эффективности. Системы оценки или аттестации должны применяться ко всем сотрудникам полиции с необходимой адаптацией к их конкретным функциям. Должны учитываться и оцениваться два аспекта: а) выполнение возложенных на них обязанностей; б) потенциал для продвижения по службе, то есть качества и навыки, которые будут необходимы для повышения в ранге/функции.

Еще одним ключевым элементом успешной системы оценки эффективности является наличие определенного порядка ее функционирования и применения к соответствующим сотрудникам. Она должна быть персонализирована таким образом, чтобы обеспечивать прямую связь между оценивающим и оцениваемым лицом. Важное значение имеют конструктивные обсуждения и обратная связь в сочетании с планированием деятельности или воплощением возможных улучшений. Это может включать согласие на дальнейшее наставничество или иную форму повышения квалификации. Положительные результаты работы должны четко выделяться, кроме того, насколько возможно, должны обсуждаться варианты продвижения по службе или вознаграждения.

Еще одним элементом надлежащей системы оценки эффективности является четко определенная вертикаль подчинения с четкими должностными инструкциями, в которых должны быть четко прописаны все роли, ожидания и необходимые уровни эффективности.

«Повышение и продвижение по службе — это те аспекты, которые являются важными организационными элементами [...], связанными с этикой. Должностные инструкции и система рангов должны быть четко прописаны» (OSCE, 2008: 46).
«Всем сотрудникам полиции должна быть доступна прозрачная информация о том, за какие заслуги и качества они будут иметь право на продвижение по службе» (Boer & Poo 2011, p. 60).

Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность

Подотчетность — внешний надзор и внутренняя безопасность

Основополагающим принципом современной и демократической полицейской деятельности является подотчетность. Внешний надзор и механизмы внутренней безопасности — это те две сферы, которые обеспечивают подотчетность в полицейской организации.

Внешний надзор включает внешние для полиции государственные и негосударственные механизмы, целью которых является обеспечение контроля за деятельностью полиции. Он может включать парламентские комитеты, органы по правам человека и институт омбудсмена, антикоррупционные и аудиторские органы. В более широком контексте организации гражданского общества, средства массовой информации и другие негосударственные организации также играют роль во внешнем надзоре за работой полиции. Хотя они не входят в сферу ответственности организации и, таким образом, не связаны с функцией УЧР, важно учитывать их в данном контексте.

Внутренняя безопасность охватывает внутренние механизмы и системы полиции, направленные на предотвращение нарушений добропорядочности и реагирование на них, в том числе путем применения дисциплинарных санкций. Полицейские организации несут ответственность за создание и поддержание действенных и эффективных механизмов внутренней безопасности.

В превентивном измерении внутренней безопасности важно учитывать вышеприведенные принципы набора и подготовки кадров. В частности, в процессе набора кадров должны проводиться проверки биографических данных, психологические тесты и другие виды контроля, дающие представление о наличии у кандидатов тех принципов и ценностей, которые соответствуют принципам и ценностям полицейской организации, в частности принципа добропорядочности. Во время несения службы контроль может осуществляться с помощью различных механизмов, таких как непосредственный надзор, регистрация подарков, мониторинг образа жизни, проверка выполнения служебных обязанностей, наблюдение, проверка на добропорядочность или создание эффективной системы рассмотрения жалоб. Надлежащей практикой в этой сфере могла бы стать разработка системы раннего предупреждения. Система раннего предупреждения направлена на выявление моделей поведения, выходящих за рамки норм и правил полицейской организации, путем сбора и обработки данных (например, выявление непрофессионального поведения полиции на основе данных о жалобах граждан). Сигналы системы о выявленных моделях поведения после этого используются для организации вмешательств, направленных на исправление поведения или расследование возможных проступков.

В случае выявления нарушений принципов добропорядочности, по результатам дисциплинарных процедур применяются санкции, которые — если приемлемо — могут заключаться в отказе от повышения по службе соответствующего сотрудника или в отказе от принятия на службу соответствующего кандидата.

Механизмы применения санкций традиционно связаны с дисциплинарными кодексами, которые функционируют как дополнение к этическим или деонтологическим кодексам. Эти кодексы определяют, какие виды поведения соответствуют принципам добропорядочности и каким образом рассматриваются потенциальные нарушения этих принципов. Традиционно в этическом кодексе могут указываться виды поведения, ожидаемые от сотрудников полиции. В дисциплинарном кодексе определяется поведение, нарушающее принципы добропорядочности и считающееся неприемлемым для организации. Дисциплинарные процедуры, влекущие за собой санкции за нарушение стандартов добропорядочности, также описываются в этом кодексе. При принятии решений, связанных с продвижением по службе, должно учитываться, придерживается ли соответствующий сотрудник полиции этического и дисциплинарного кодексов, кроме того, должно изучаться его личное дело на предмет случаев нарушения стандартов добропорядочности.

Эти темы более подробно рассматриваются в модулях этого пособия.

Руководство и лидерство

На протяжении последних десятилетий велись интересные дебаты и проводились многочисленные исследования по теме руководства и лидерства. Было представлено множество аргументов, предложений, идей и теорий в этой сфере.

Одной из последних публикаций, в которой обсуждаются эти темы, является «Decision Making in Policing» 2011, EPFL press. Выдержка из главы 4, «Власть и лидерство», приведена в качестве приложения в конце этой главы для справки и дополнительного чтения.

Лидерство: для целей настоящей главы и этого пособия под лидерством понимается принцип или ценность, которыми должны обладать все сотрудники полиции независимо от ранга или функции. Лидерство часто связывают с обязанностями руководства. Однако, по мнению ППДП, лидерство является необходимой чертой всех сотрудников полиции, даже тех, которые находятся в самом начале своей карьеры. Выражение «вести за собой и показывать пример» актуален во всех контекстах работы полиции. Например, полицейский должен выступать в роли лидера и показывать достойный пример своим новым коллегам или обществу, которому он служит. Лидерство и добропорядочность являются фундаментальными принципами, которыми должны руководствоваться в своих действиях и поступках все сотрудники полиции.

Руководство: в полицейской организации руководитель играет важнейшую роль для развития и поддержания добропорядочной полицейской службы. Компетентные руководители с сильными лидерскими качествами имеют решающее значение для организационной добропорядочности, поскольку они являются «моральным компасом» полицейской службы. Кроме того, руководители поддерживают организационную добропорядочность путем контроля, надзора и оценки эффективности.

Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность

К иным управленческим функциям, которые также влияют на добропорядочность, относятся стратегическое планирование, разработка оперативных процедур, распределение человеческих и материальных ресурсов, поддержание процессов преобразований и коммуникация (внутренняя и внешняя).

«Руководители как никто другой отвечают за внедрение и обеспечение соблюдения стратегических этических норм....Руководители как «паук в паутине» поддерживают связи как внутри, так и за пределами организации. Внутри организации они несут ответственность за выявление напряженности в рядах полиции, а за ее пределами — интегрируют коммуникацию с системой уголовного правосудия, политическими и административными органами, заинтересованными группами, средствами массовой информации и — не в последнюю очередь — обществом. Более того, руководители отвечают за инициирование дисциплинарных процедур против сотрудников, нарушивших кодексы поведения» (Boer & Poo 2011, p. 58).

Условия труда и механизмы поддержки

Условия труда: условия труда играют важную роль в становлении и поддержании добропорядочности. Оплата труда всех сотрудников полиции должна быть достаточной и пропорциональной с учетом социально-экономических условий в стране. Сбалансированная шкала заработной платы внутри организации, основывающаяся на четких критериях оценки эффективности, является решающим фактором для повышения мотивации, а также превентивным фактором в сфере поддержания добропорядочности. Справедливая и равная заработная плата также имеет очень важное значение для предотвращения определенных видов недобропорядочного поведения, таких как коррупция.

К другим факторам, способствующим мотивации, относятся наличие соответствующих помещений и снаряжения. На работу полиции в значительной степени влияют рабочие помещения и снаряжение, используемое для выполнения служебных обязанностей. Отсутствие надлежащих помещений и снаряжения не только сказывается на моральном состоянии сотрудников полиции, но и влияет на отношения с общественностью. Например, если помещения не позволяют обеспечить конфиденциальность при рассмотрении определенных видов жалоб, граждане, скорее всего, не будут обращаться с ними.

«Всем должностным лицам по поддержанию правопорядка предоставляется надлежащее вознаграждение и обеспечиваются надлежащие условия работы» (Резолюция ЭКОСОС, Руководящие принципы для эффективного осуществления Кодекса ООН о поведении должностных лиц по поддержанию правопорядка (24 мая 1989, E/RES/1989/61, доступно по ссылке: <https://undocs.org/en/E/RES/1989/61>).

Механизмы поддержки: один из важнейших факторов для мотивации сотрудников полиции должным образом выполнять свои обязанности связан с наличием механизмов защиты на случай обвинений в ненадлежащем поведении или даже нарушении принципов добропорядочности. Еще одно измерение поддержки связано с предоставлением «социальной поддержки» сотрудникам полиции, сталкивающимся с семейными / личными проблемами, включая возможные финансовые проблемы.

Наравне со всеми другими гражданами сотрудники полиции также должны быть уверены в обеспечении их основных прав человека, включая презумпцию невиновности и правовую защиту. Полицейская организация должна включить в свою политику в области управления человеческими ресурсами основополагающие механизмы защиты этих основных прав. Это включает, например, право на юридическое представительство, справедливый суд, процедуры обжалования и меры по реабилитации в случае злонамеренных или безосновательных обвинений.

Еще одним важным аспектом является наличие психологической поддержки сотрудников полиции. Характер полицейской работы, которая часто приводит к травматическим событиям, связанным с преступностью, требует такой системы УЧР, которая бы предусматривала психологическую поддержку сотрудников полиции. Травматические события могут влиять на производительность труда и приводить к непрофессиональному поведению. Психологическая поддержка или поддержка со стороны коллег должна быть одной из функций системы УЧР.

Иногда сотрудники полиции могут сталкиваться с экономическими проблемами, связанными с их личным образом жизни или жизненными обстоятельствами. Кроме влияния на эффективность и производительность их труда, это может приводить к неэтичному, неправомерному или коррупционному поведению. Поэтому важно, чтобы организация интегрировала эти аспекты в систему поддержки.

Защита обличителей: как общий принцип, и в большинстве случаев согласно закону, сотрудникам полиции рекомендуется, либо они обязаны, сообщать о нарушениях принципов добропорядочности со стороны своих коллег, включая руководство.

«Должностные лица по поддержанию правопорядка, имеющие основания полагать, что нарушение настоящего Кодекса имело место или будет иметь место (например, нарушение, связанное с коррупцией), сообщают о случившемся вышестоящим инстанциям и, в случае необходимости, другим соответствующим инстанциям или органам, обладающим полномочиями по надзору или правовому контролю» (статья 8, Resolution 34/169 of the General Assembly on the UN Code on Loyalty and Whistle-Blowing states, A/RES/34/169, 17 декабря 1979 года, доступно по ссылке: <http://undocs.org/A/RES/34/169>).

Этот механизм имеет очень важное значение для поддержания добропорядочности, однако организация должна предусмотреть достаточные механизмы защиты, чтобы побудить сотрудников полиции использовать его, не опасаясь отрицательных последствий.

Чтобы получить дополнительную информацию по этой теме, см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, главы 4 и 5.

Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность

Гендерное измерение УЧР, связанное с добропорядочностью

ЦУСБ с 2003 года занимается вопросами интеграции гендерных аспектов в деятельность институтов сектора безопасности и процессы реформирования в этом секторе. ППДП также твердо привержена делу оптимизации гендерных аспектов во всей политике и практике, связанных с полицией.

Ниже приведены ключевые аспекты, связанные с УЧР и добропорядочностью полиции:

Устранение препятствий в процессе набора кадров: тесты или квалификационные требования, автоматически отсеивающие большинство представителей конкретной группы (например, женщин), или практика использования квот, которые скорее ограничивают, чем поощряют, участие определенных групп, должны быть критически проанализированы с точки зрения их реальной пользы и эффективности.

Должностные инструкции: при рассмотрении конкретных вопросов, связанных с гендерными аспектами, используется анализ должностных инструкций, направленный на то, чтобы определить, что необходимо и желательно для определенной должности. Это должно согласовываться с усилиями, направленными на учет потребностей общества и избежание дискриминационной практики при наборе кадров. Аналогичным образом, избежание должностных инструкций, в которых основное внимание уделяется потребности в физической силе или физических данных, должно согласовываться с более широкими усилиями по переходу к демократической полицейской деятельности, в которой приоритет отдается служению, а не власти.

Внедрение политики, учитывающей интересы семьи: одним из крупнейших барьеров как при наборе, так и при удержании женщин на службе в полиции, является вопрос беременности, родов, ухода за детьми и семьей. Большинство женщин-полицейских сталкиваются с этими вопросами на определенном этапе своей карьеры. Поэтому то, как полицейская организация сможет приспособиться к этой реальности, будет иметь решающее значение для ее способности успешно набирать и удерживать женщин на службе в полиции.

Предупреждение сексуальных домогательств и дискриминации: сексуальные домогательства и дискриминация, связанная главным образом с продвижением по службе, по-прежнему являются основными причинами ухода женщин с работы в полиции. Решающее значение для повышения уровня осведомленности в гендерных проблемах имеет решительная политика, направленная как на предупреждение этих нежелательных форм поведения, так и на реагирование на них, в сочетании с информационно-разъяснительной работой и профессиональной подготовкой.

Чтобы получить более подробную информацию о гендерной проблематике и работе ЦУСБ в этой сфере, пожалуйста, посетите веб-сайт: <https://www.dcaf.ch/gender-and-security/cat2>.

3. Резюме и ключевые тезисы

- ▶ Функциональные системы управления человеческими ресурсами имеют важное значение для поддержания добропорядочности в полицейской организации.
- ▶ Работа в полиции должна быть привлекательной для граждан с высокими моральными качествами, желающих поступить на службу в полицию.
- ▶ Процедуры набора кадров должны отвечать требованиям добропорядочности, предъявляемым к работе в полиции.
- ▶ Установки, основанные на принципах добропорядочности, должны занимать видное место в перечне критериев набора кадров.
- ▶ Подготовка кадров играет важную роль в формировании у всех сотрудников полиции, особенно на начальном этапе их карьеры, навыков и организационной культуры, необходимых для обеспечения добропорядочности.
- ▶ Подготовка по вопросам добропорядочности должна проводиться для сотрудников полиции всех рангов на всех этапах службы в полиции.
- ▶ Система продвижения по службе, отвечающая принципам добропорядочности, — это система, которая основана на компетентности, является четкой, прозрачной и справедливой.
- ▶ Принятие стратегических и оперативных решений должно быть направлено на укрепление полнофункциональной демократической полицейской службы, добропорядочно выполняющей свои обязанности.
- ▶ Принцип подотчетности, включающий внешний надзор и механизмы внутренней безопасности, является неотъемлемой частью стратегии УЧР, направленной на обеспечение добропорядочности.
- ▶ Внутренняя безопасность охватывает как предупреждение нарушений принципов добропорядочности, так и реагирование на них.
- ▶ Должны присутствовать системы оценки эффективности / аттестации, которые должны использоваться при продвижении по службе и расстановке персонала в организации, а также для исправления проблем производительности, которые могут возникать на протяжении карьеры сотрудника полиции.
- ▶ Условия труда, такие как заработная плата, снаряжение и помещения, должны быть достаточными для того, чтобы мотивировать сотрудников полиции выполнять свою работу в соответствии с принципами добропорядочности.
- ▶ Механизмы поддержки сотрудников полиции, сталкивающихся с проблемами, которые могут влиять на добропорядочность, должны включать психологическую, правовую и финансовую поддержку.
- ▶ Механизмы, с помощью которых сотрудники полиции могут сообщать о нарушениях принципов добропорядочности со стороны коллег и руководителей, имеют важное значение для полицейских организаций и должны всячески поощряться.
- ▶ Лидерство — это ключевой принцип, к которому необходимо стремиться и который необходимо развивать на организационном уровне — ему должны отвечать все сотрудники полиции.

Глава 2. Управление человеческими ресурсами и добропорядочность

- ▶ Руководители играют важнейшую роль в становлении и обеспечении деятельности добропорядочной полицейской службы.
- ▶ Компетентные руководители с сильными лидерскими качествами имеют решающее значение для организационной добропорядочности, поскольку они являются «моральным компасом» полицейской службы.
- ▶ Гендерным аспектам должно уделяться особое внимание во всех процессах управления человеческими ресурсами.
- ▶ Надлежащие должностные инструкции, справедливые критерии набора персонала, а также политика и процедуры продвижения по службе в значительной степени способствуют укреплению гендерного равенства в полицейской организации.
- ▶ Предупреждение сексуальных домогательств и дискриминации должно лежать в основе организационной политики и процедур.

4. Приложение: власть и лидерство¹

а. Власть и лидерство

Что такое власть?

Систему определяют как «множество элементов и субъектов, которые взаимодействуют между собой и со своей средой, и организованы для достижения определенных целей». В системе безопасности, например, главными субъектами являются вооруженные силы, полиция, пограничная служба и частные охранные компании.

В этом контексте организацию можно охарактеризовать как социальную единицу (взаимодействие между ее членами), которая является рационально организованной (управление, структуры, процедуры), осуществляет деятельность (миссия) в рамках, границы которых являются фиксированными (территории, направления деятельности, клиенты), и преследует четко определенные цели (стратегия) в среде, с которой она взаимодействует.

Организация также может рассматриваться как арена, на которой происходит конкуренция между членами, чьи интересы и цели могут отличаться от коллективных. Для достижения своих личных целей отдельные члены могут использовать конкретные преимущества, связанные с их организационным положением (если у них есть ключевая специализация), при условии, что те касаются возможностей, которыми они хотят воспользоваться. Таким образом, организацию не следует рассматривать как совершенно рациональную; нужно учитывать проявления неэффективности и конфликты.

Власть, таким образом, должна осуществляться так, чтобы особые интересы не преобладали над организационными целями. Власть может использоваться положительным образом для достижения целей организации.

При анализе организации следует учитывать весь спектр причастных субъектов и пытаться понять их интересы и цели, оказывающие значительное влияние на функционирование организации. На примере уголовного отдела полиции можно привести такую иллюстрацию. На нижнем звене, отдельный детектив стремится к продвижению по службе; на уровне структурных единиц, руководитель такой единицы также использует все возможности для продвижения по службе, а также может добиваться увеличения ресурсов, выделяемых его подразделению, и противостоять другим руководителям подразделений, преследующим ту же цель. Вместе с тем все стремятся к расширению самостоятельности и преимуществ для уголовного отдела, а все полицейские — детективы и патрульные — объединяют усилия в тех случаях, когда это нужно, чтобы получить больше благ со стороны политической власти.

Власть, даже в такой иерархической организации, как полиция, никогда не бывает неограниченной и о ней не всегда можно судить по организационной схеме. Власть можно определить как способность определенных лиц или групп оказывать влияние на других лиц или группы. И наоборот, способность определенных лиц или групп сопротивляться власти других лиц в организации также является формой приобретения власти, поскольку это придает им определенный переговорный вес. Переговоры, таким образом, являются ключевым понятием, и власть может измеряться по более или менее сильной позиции, которую она обеспечивает сидящим за столом переговоров.

Согласно классификации Френча и Равена, существует пять типов власти: власть вознаграждения; власть принуждения; законная власть; экспертная власть; и эталонная власть. К этому следует добавить власть «бунтарей» — если отдельное лицо или группа лиц могут нанести урон функционированию организации, то они будут иметь вес на переговорах с руководством. Следствием такой ситуации является то, что организационная схема неточно отражает отношения внутри организации; члены, не занимающие высокую должность, могут оказывать сильное влияние в силу своей харизмы, своих связей или опыта; легитимная власть, таким образом, может ослабляться или даже «держаться в узде».

Власть внутри организации:

Минцберг исследовал распределение власти внутри предприятия. Он выделяет шесть категорий персонала, каждой из которых присуща определенная власть, влияющая на работу организации: общее управление, руководство, квалифицированные операторы, неквалифицированные операторы, аналитики и вспомогательный персонал. Применяя эту модель к полицейской организации, можно составить следующую упрощенную структуру власти (таблица 1).

¹ Это приложение представляет собой выдержку из главы 4 публикации: “Decision Making in Policing: Operations and Management”, Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.org). Воспроизводится с разрешения издателя. Все права защищены.

Приложение 1 к главе 2. УЧР и добропорядочность — власть и лидерство

Таблица 1. Распределение власти в полицейской организации

Функция	Типы власти	Влияние
Начальник	Законная власть (высокая) Власть вознаграждения и наказания (частично прямая, частично косвенная, в зависимости от решений на политическом или судебном уровне) Экспертная власть (переменная); Эталонная власть (переменная)	Легитимная власть дает влиятельное положение. Опыт лица, харизма и контроль над информацией увеличивают или уменьшают уровень воздействия. Отношения лица с политической властью и внешним миром также играют определенную роль
Руководители среднего звена	Законная власть (высокая) Власть вознаграждения и наказания (как правило, косвенная, но важная) Экспертная власть (технически высокая) Эталонная власть (переменная)	Зависит в основном от признания со стороны подчиненных, которое основывается на опыте и харизме лица
Полицейские	Скорее массовая власть, чем индивидуальная; Власть (законная) в большей мере обращена на внешний мир, чем в пределах организации	Источником их власти может быть их более или менее значительная автономия (у детективов в большей мере, у патрульных — в меньшей), а также их совокупная власть, которую они могут использовать на переговорах
Гражданские работники	Экспертная власть	Их влияние зависит от сферы их компетенции; властью скорее всего будет наделено лицо, выполняющее специальную функцию, чем группа. Компьютерный специалист может играть ключевую роль, тогда как официант в полицейской столовой — нет

Как приобрести власть?

Какие основные средства приобретения влияния? Конкретные навыки, в той мере, в которой они важны для организации (вспомните о компьютерных специалистах); доступ к информации и контроль над ней; а также доступ и близость к лицам, которые принимают решения (например, секретарь начальника, который может служить посредником), — всё это элементы, наделяющие властью их обладателей независимо от их положения в формальной иерархии организации.

Создание репутации (опытности, успешности, наличия нужных связей) — еще одно мощное средство; однако, возможно, самый эффективный способ приобрести воздействие на других — это создать отношения зависимости. Это может быть способность начальника обеспечивать подчиненного необходимыми ресурсами для успешной деятельности. Таким образом, подчиненные начальника оценивают его по способности добывать новые ресурсы.

Недоразумения между начальниками и подчиненными часто возникают из-за того, что цели и интересы обеих сторон — разные. Полицейские ожидают больших ресурсов — поскольку те дают новые возможности для продвижения по службе — поэтому начальнику, ограниченному в финансировании, выделяемом политической властью, часто приходится искать альтернативные пути для улучшения имеющихся средств. Ему, возможно, придется пойти на меры по реструктуризации, однако сотрудники вряд ли охотно согласятся на такие меры, как сокращение. Чтобы справиться с такими ситуациями, начальнику придется маневрировать. Он с одной стороны должен придерживаться выделенного бюджета, а с другой — обеспечить положительный климат в рядах. Как можно достичь такого результата? Прозрачность, коммуникация и контакты являются главными составляющими успеха в такой ситуации.

Тем не менее, подчиненные также могут создавать отношения зависимости со своим руководством. Их власть может возникать из их уникального опыта, из отношений, налаженных с влиятельными людьми вне службы, или из того, что они были избраны представлять других. Профсоюзные лидеры в полиции являются важными фигурами в этом контексте. Таким образом, можно увидеть, что власть не является однонаправленной. Законной власти не всегда достаточно, и реальная власть должна быть подкреплена другими факторами.

Лидерство

Прежде чем обсуждать лидерство, мы обсудили вопросы структуры и власти — это нужно для того, чтобы понять, что власть лидеров не является абсолютной в пределах, установленных структурой, другими субъектами и имеющимися ресурсами (это лишь несколько примеров). Лучшие лидеры знают, как выживать в этих «джунглях», тогда как неподготовленные — будут постоянно наталкиваться на ограничения и оставаться неэффективными, рискуя быть замененными.

Каждый член организации знает, что есть хорошие и плохие лидеры. Вопрос в том, чем они отличаются? В следующем разделе будет предпринята попытка найти ответ — сначала мы определим задачи и роль лидеров, а затем представим некоторые особенности хорошего лидерства. В завершение будут проиллюстрированы некоторые примеры действий и поведения лидеров, способствовавшие успеху или приведшие к неудаче.

Приложение 1 к главе 2. УЧР и добропорядочность — власть и лидерство

Руководители и лидеры

Важно сначала провести разницу между руководителями и лидерами. Некоторые авторы, такие как Том Питерс, описали контраст между невнятными руководителями, пытающимися контролировать свою организацию, и яркими лидерами, чье видение, энтузиазм и харизма способствуют трансформации их последователей. Мы не будем дебатировать здесь на эту тему, поскольку качества, которые должен демонстрировать начальник, зависят от его способности применять приемлемые методы в различных ситуациях. Иногда начальник должен указывать, а иногда — вести за собой. Таким образом, в этом разделе термины «руководитель» и «лидер» будут использоваться на взаимозаменяемой основе.

Задачи и роли

Минцберг проводит значительное различие между задачами и ролями руководителей. На этой основе легче перечислить задачи, которые должен выполнять каждый лидер, чем роли, которые лучше всего подходят человеку из-за его личных качеств и навыков. Каждый руководитель выполняет (должен выполнять) пять основных задач: анализирует и устанавливает цели; организует; мотивирует и коммуницирует; контролирует; оценивает и критикует. Кроме того, руководитель должен учить своих сотрудников и заниматься саморазвитием.

Минцберг разделяет роли лидера на три категории:

- Межличностная роль — когда он выступает в роли номинального руководителя организации и налаживает или поддерживает контакты с потенциальными и важными партнерами.
- Коммуникационная роль — когда он собирает или передает информацию.
- Роль лидера — когда он выступает как предприниматель, разрабатывающий и реализующий видение; как пожарный, реагирующий на проблемные и кризисные ситуации; а также как распределитель ресурсов, делающий выбор между различными конкурирующими требованиями.

Эти разграничения подчеркивают истину, которую признают не часто: никто не может иметь все качества, необходимые для безупречного выполнения всех этих ролей. Таким образом, при выборе лидера необходимо принимать во внимание вид вклада, который он должен будет вносить. С другой стороны, успешный лидер знает о своих сильных и слабых сторонах и пытается компенсировать последние, назначая людей с теми навыками, которых ему самому не хватает. Искусство создания команды заключается в сборе различных качеств, охватывающих весь спектр описанных ролей.

Некоторые ключевые проблемы для лидера

Лидер должен осознавать, что его власть не является абсолютной. Учитывая меру, в которой внутренние и внешние факторы ограничивают власть, лидеру важно определить и оценить влияние таких факторов. Во-вторых, лидер должен понимать, что его авторитет в большей степени зависит от доверия, чем от легитимности. Таким образом, лидер должен стремиться к повышению своего авторитета, опираясь на успехи, расширяя свой опыт и увеличивая сеть взаимоотношений.

Лидер должен признавать, что чем выше он поднимается по иерархии, тем меньше он руководит непосредственно — вместо этого он работает посредством других. Таким образом, лидер должен и быть готовым, и знать, как делегировать полномочия. Принятие на себя новых обязанностей означает необходимость смотреть на проблемы под новым углом зрения. Друкер отмечает, что «самой распространенной причиной неудач руководителей является неспособность или нежелание изменяться в соответствии с требованиями новой должности. Руководитель, продолжающий делать то, что делал длительное время, прежде чем перейти на другую должность, почти неизбежно потерпит неудачу».

Таким образом, чтобы достичь успеха при переходе на новую работу, необходимо быть способным осмыслить эту работу, определить требования и честно проанализировать, соответствуют ли личные навыки и качества этим требованиям. В этом контексте следует рассмотреть понятие вклада лидера. Лидер должен также ответить на ключевой вопрос: «Что я могу сделать, что не может сделать другой человек, и если это будет сделано, изменит ли это реально ситуацию в организации?»

Вклад лидера следует понимать как ключевой вид деятельности, который может обеспечить только он, и если он не сделает этого, то это или не будет сделано, или будет сделано плохо.

Вклад лидера всегда должен быть связан с тремя основными сферами: достижение результатов; воплощение, коммуникация и постоянное подтверждение организационных ценностей; и кроме того, развитие навыков работников, особенно тех, которых он будет вести за собой.

Продвижение по службе — ключевой фактор успеха внутри организации. В контексте продвижения по службе в полиции плохо сформулированные ожидания могут приводить к неудачам. Очень часто повышение в должности сотрудника полиции осуществляется на основании показанной им хорошей работы или из-за выслуги лет. Часто подготовка сотрудников, недавно повышенных в должности, также является недостаточной.

Возвращаясь к ситуации в органах полиции, ошибки при продвижении по службе сотрудников полиции без учета качеств и навыков, которые им будут необходимы для выполнения своих новых обязанностей, могут спровоцировать острые проблемы. Возьмем, к примеру, следователя отдела по борьбе с наркотиками, который отлично выполняет свои обязанности и которого повышают до должности начальника отдела по борьбе с наркотиками. На своей новой должности он должен будет продемонстрировать управленческие качества, которые были не нужны на предыдущей работе. В таком случае, неудача может быть вызвана тем, что новый руководитель просто будет продолжать делать то, что делал раньше, и пренебрегать задачами, прикрепленными к его новой должности. Таким образом, он вызовет недовольство со стороны членов своей команды, занимаясь не своей работой и показывая, что не в полной мере выполняет роль, отведенную руководителю подразделения; вскоре это приведет к возникновению напряженности.

Приложение 1 к главе 2. УЧР и добропорядочность — власть и лидерство

Из этого можно вынести три урока: во-первых, качество работы, выполняемой на определенном уровне, не означает, что человек имеет необходимые качества для продвижения вверх в управленческой иерархии; во-вторых, системы отбора и продвижения по службе должны учитывать профиль должности, на которую назначается лицо, и соответствующим образом оценивать кандидатов; в-третьих, будущие руководители должны быть подготовлены, с помощью соответствующих учебных программ, к выполнению своих новых обязанностей.

В этом контексте важно понимать, что сочетание качеств и навыков, необходимых для достижения успеха на должности, меняется в зависимости от задач и уровня, на котором они выполняются. Навыки можно разбить на три категории: технические, человеческие и концептуальные. Относительная важность этих навыков будет меняться в зависимости от должности лица в организации.

Что вызывает успех или неудачу?

[...] Таблица 4. Факторы, влияющие на успешность проектов

Факторы успеха	Факторы неудачи
Тщательность при анализе проблемы	Восприятие традиционных правил как должного
Гибкость в использовании методов	Использование одних и тех же методов в различных ситуациях
Настойчивость в соблюдении принципов	Отсутствие внимания к деталям или неспособность обсуждать детали
Выработка видения	Отсутствие чувства направления
Способность действовать	Неспособность быстро решать вопросы
Способность передавать видение	Плохая коммуникация
Способность к самооценке	Неспособность признавать или учитывать свои слабые стороны
Сдержанность	Высокомерие
Настойчивость	Сохранение неэффективного персонала

Информация, решения и стили лидерства

Было доказано, что одним из факторов успеха является понимание особенностей новых ситуаций и способность адаптироваться к ним. Адаптация может касаться целей (адаптация целей), путей (адаптация методов) или средств (адаптация ресурсов).

Стиль лидерства представляет собой дополнительный фактор, который может быть связан с организационной средой и персоналом. Кроме механики процесса принятия решений, личность лидера может значительно влиять на его стиль лидерства. Например, как он относится к риску? Насколько он уверен в себе или доверяет другим? Виды проблем, с которыми ему придется иметь дело — все это также должно учитываться.

Резюме и ключевые тезисы

- Осуществление власти внутри организации необходимо для достижения ее целей.
- Организация никогда не будет абсолютно рациональной; личные цели и интересы ее членов могут противоречить целям и интересам организации и приводить к проявлениям неэффективности и конфликтам. Поэтому власть должна осуществляться таким образом, чтобы избегать ситуации, когда личные интересы преобладают над целями организации.
- Существует пять типов власти: власть вознаграждения, власть принуждения, законная власть, экспертная власть и эталонная власть.
- Организация находится под влиянием внешних и внутренних сил.
- Лидеры должны понимать, как распределяется власть, и пытаться усилить свою собственную власть; эффективный способ это сделать — усилить зависимость от них других людей.
- Конфликты между носителями власти — это нормально. Чаще всего они могут возникать между политической властью и оперативным лидерами (из-за целей, из-за собственного эго); еще одной частой причиной напряженности являются расколы между центральным аппаратом и отдельными подразделениями или другими подчиненными структурами.
- Хорошие лидеры знают, как определять свой собственный вклад и сосредотачиваться на нем; они знают, как окружать себя людьми, которые компенсируют их недостатки; и они знают, как адаптировать свой стиль лидерства к ситуациям и персоналу.
- Теория ситуационного лидерства представляет собой интересный инструмент для лидеров в вопросах управления гибкостью в соответствии с уровнем зрелости их персонала.
- Ситуационное лидерство также может быть полезным для адаптации стиля лидерства к новой политике.

Глава 3

Планирование и реформа
в сфере добропорядочности

Содержание этой главы

1. Введение

- a. Определения, связанные с этой главой

2. Планирование добропорядочности и процесс реформы

- a. Стратегическая оценка

- i. Сбор данных
- ii. Анализ данных

- b. Стратегическое планирование

- i. Процесс принятия решений
- ii. Планы добропорядочности

- c. Реформа

- i. Анализ
- ii. Управление изменениями
- iii. Коммуникационные стратегии
- iv. Пример для подражания

3. Резюме и ключевые тезисы

4. Приложения

- a. Шаблон плана добропорядочности
- b. Рекомендации по сбору и анализу данных

1. Введение

Определения, связанные с этой главой

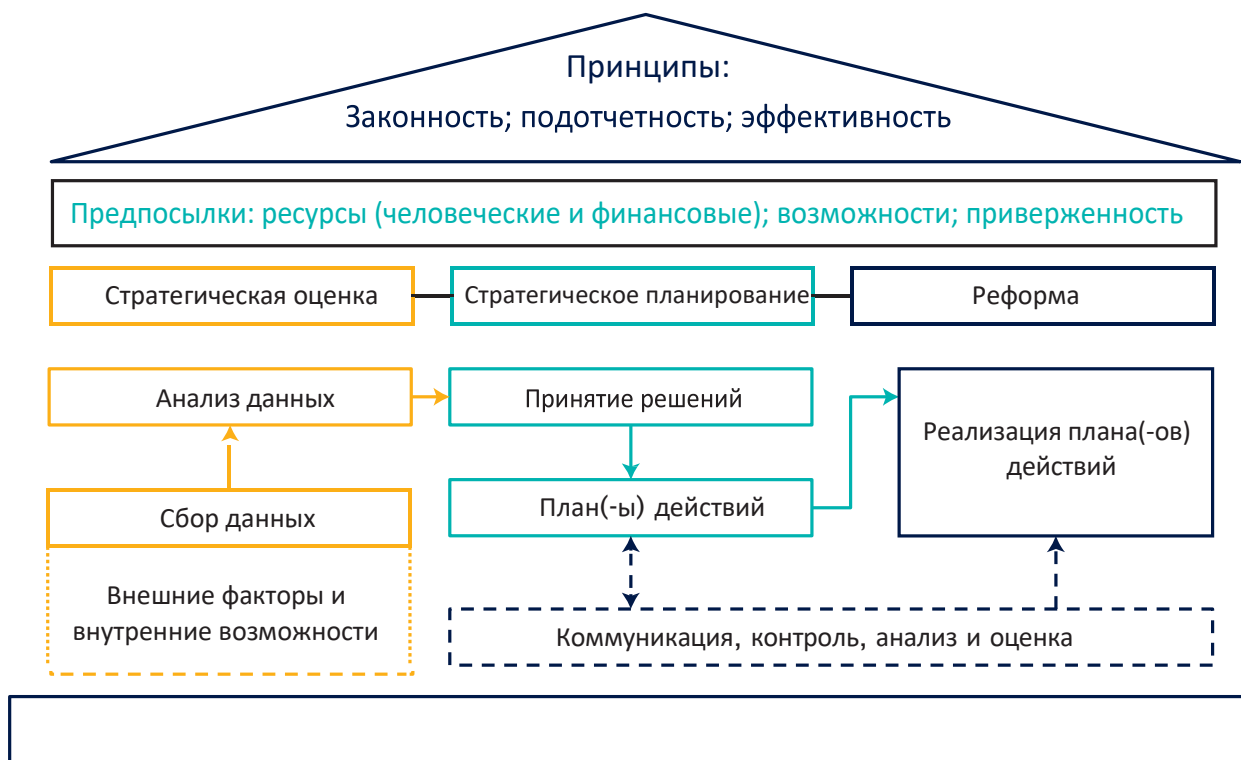
Стратегическая оценка — это процесс определения того, на каком этапе находится организация в выполнении определенных функциональных обязанностей или достижении целей; остаются ли эти цели достижимыми и приемлемыми; не нуждаются ли они в изменении; а также какие шаги необходимы для достижения этих целей. Она включает процессы сбора и анализа данных и должна охватывать внешние факторы, а также внутренние возможности.

Стратегическое планирование — это процесс определения направления действий или развития организации (процесс принятия решений). Оно также включает формирование видения реформ, описывающего ожидаемое состояние организации, которого планируется достичь; план действий, который необходимо реализовать; контроль над ним; мониторинг и анализ.

Реформа означает процесс улучшения, особенно путем изменения поведения человека или группы людей, или же структуры определенных учреждений или организаций (из Кембриджского словаря). Это включает процессы воплощения изменений и управления изменениями, мониторинга, анализа и оценки.

План добропорядочности — это инструмент для определения и проверки добропорядочности организации. Он представляет собой задокументированный процесс оценки уровня уязвимости организации, ее склонности к неэтичным и коррупционным действиям. Он помогает организации оценить собственные риски для добропорядочности и эффективно их устранять (из Википедии). Он содержит четкое определение проблем или пробелов и предлагаемые решения для их преодоления. В нем также описываются меры и ресурсы, необходимые для реализации решений.

2. Планирование добропорядочности и процесс реформы



«Реформа — это не событие, это — процесс» — чтобы реформы или изменения были успешными, их следует понимать как последовательный процесс. Стратегическая оценка и планирование являются необходимыми предпосылками реформы.

Глава 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности

Основополагающие принципы и предпосылки процесса реформы — основополагающие принципы и условия должны соблюдаться на протяжении всего процесса реформы. К ним относятся законность или легитимность для инициирования и проведения процесса — это значит, что процесс реформ должен регулироваться внутренними или внешними письменными нормами/правилами. Подотчетность играет важную роль в течение всего процесса. Организация также должна подлежать контролю со стороны внешних и внутренних легитимных органов. Кроме того, на протяжении всего процесса должны обеспечиваться прозрачность и четкая коммуникация. Еще одним важным принципом является эффективность — это значит, что организация должна наилучшим образом и профессионально использовать ресурсы для достижения планируемых результатов. Что касается предпосылок, необходимо обеспечить соответствующие человеческие и финансовые ресурсы на всех этапах процесса. В частности, средства должны выделяться не только на сам процесс, но и на поддержание новой системы, внедряемой в рамках процесса реформы. Возможности для начала и организации всех этапов процесса также должны быть доступны или обеспечены до начала процесса. В конце концов, на раннем этапе процесса реформы важно обеспечить необходимую приверженность со стороны всех заинтересованных сторон. На стратегическом уровне ключевую роль для достижения успеха играют политическая поддержка, а также участие и возможности высшего руководства. На более оперативном уровне ключевое значение имеет положительная роль руководителей среднего звена. Конечно, очень важно, чтобы организация и ее персонал полностью соответствовали видению реформы и были готовы его поддержать. В связи с этим важно иметь в наличии соответствующие коммуникационные стратегии для обеспечения организационного и индивидуального понимания процесса реформы. Неспособность прозрачно коммуницировать и обсуждать процесс реформы может привести к сопротивлению изменениям или недостаточной приверженности.

Цель этого раздела заключается не в том, чтобы охватить все аспекты, связанные с планированием и реформой в сфере добропорядочности, а в том, чтобы попытаться привлечь внимание к некоторым важнейшим принципам или передовому опыту. Они призваны вдохновлять, а не диктовать. ППДП признает, что в мире существует множество различных подходов. Важно, чтобы выбранный подход соответствовал правовым и политическим принципам в стране и организации, которая его использует.

Стратегическая оценка

Часто говорят, что **удачно сформулированная проблема — это наполовину решенная проблема**. Однако иногда правоохранительные организации начинают процесс реформы, не проанализировав должным образом свои проблемы и пути их решения, а также способы внедрения изменений.

Поскольку полицейские организации и их проблемы — уникальные, мы рекомендуем уделить достаточно времени и ресурсов аналитическому процессу, который бы давал глубокое понимание проблемы, прежде чем пытаться ее решить. Аналогичным образом, после определения конкретной потребности необходимо провести тщательное планирование процесса реформы, прежде чем приступить к ее реализации.

Рекомендуется, чтобы полицейская организация при анализе проблем, связанных с добропорядочностью своей системы, придерживалась целостного подхода. В таком процессе важно определить все заинтересованные стороны; для этого мы рекомендуем трехмерный подход: организационный уровень (учреждение); индивидуальный уровень (сотрудник) и внешний уровень (другие учреждения, общественность, внешняя среда). Некоторые аспекты четко сфокусированы на одном из измерений, тогда как другие имеют сквозной характер.

По сути, стратегическая оценка состоит из двух взаимосвязанных процессов — сбора данных и анализа данных. Оба процесса сосредоточены на внешних факторах (внешняя среда) и внутренних возможностях.

Сбор данных — включает определение источников данных и процесс получения из этих источников информации, связанной с добропорядочностью полиции, с целью дальнейшего анализа.

Чтобы получить дополнительную информацию о методологии и принципах сбора данных, пожалуйста, см. приложение к этой главе и Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9.

Анализ данных — прежде всего используется для определения того, существует ли проблема, а также для выяснения ее особенностей, причин и другой соответствующей информации, с тем чтобы обеспечить возможность принятия дальнейших решений о путях и стратегиях устранения недостатков, проблем и несоответствий между текущей и желаемой ситуацией.

Методологическое примечание. Существует множество методов, средств или инструментов, которые могут использоваться для стратегической оценки. Для целей настоящего раздела мы рекомендуем использовать один общий инструмент — SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз).

Еще один актуальный инструмент, особенно для анализа внешней среды, — PESTL-анализ (политический, экономический, социальный, технологический и правовой анализ). В центре внимания этого инструмента — ситуационный анализ, в котором рассматриваются политико-правовые (стабильность правительства, расходы, налогообложение и т. п.), экономические (инфляция, процентные ставки, безработица и т. п.), социокультурные (демография, образование, распределение доходов и т. п.) и технологические (генерирование знаний, превращение изобретений в продукты, темпы старения и т. п.) факторы с целью составления долгосрочных планов организации.

Чтобы получить более подробную информацию об анализах SWOT и PESTL и других аналогичных инструментах, пожалуйста, см. приложение к этой главе и Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9.

Стратегическое планирование

Простыми словами, процесс стратегического планирования связан с принятием решений и определением видения реформы, а также с составлением плана действий для реализации этого видения. Кроме того, это включает определение курса или направления действий и принятие решений о выделении ресурсов на реализацию, мониторинг, анализ и оценку процесса реформы.

Процесс принятия решений

Чтобы инициировать этот процесс, необходимо признать наличие проблемы, а также определить пути ее преодоления. Кроме того, нужно принять решение о том, какой путь выбрать и какие человеческие и финансовые ресурсы необходимы для процесса реформы. В общем контексте дальнейшие шаги связаны с определением видения и планированием действий.

Заявление о видении — в широком смысле видение реформы показывает, **куда идти**, то есть — какова конечная цель. Оно определяет наиболее благоприятный сценарий будущего в результате реализации реформы.

План действий — это процесс, а также продукт четкого видения относительно того, **что** должно быть сделано, **когда** это должно быть сделано и, прежде всего, **кто** отвечает за реализацию, мониторинг, анализ и оценку процесса реформы. Насколько это возможно, важно определить лицо / ранг / должность, ответственную за выполнение задач. Если последнее невозможно, как минимум, в плане должно быть определено организационное подразделение, ответственное за выполнение задач. Во всех случаях, когда это уместно или необходимо для конкретного вида деятельности или задачи, план действий должен также определять финансовые и материальные ресурсы, выделяемые для выполнения работ / задачи. Следует отметить, что в контексте реформы добропорядочности должны учитываться по крайней мере следующие аспекты планирования: действия, направленные на решение проблемы; четкие показатели успешности и ресурсы, которые будут использоваться. Важно запланировать другие параллельные и взаимосвязанные фазы. К ним относятся управление изменениями, коммуникация, анализ и оценка стратегий и планов.

Существует много типов и моделей планов действий. Организации должны самостоятельно разработать наиболее приемлемый для себя план действий. Наиболее распространенными типами в контексте этого пособия являются планы добропорядочности.

Планы добропорядочности

План добропорядочности — это пример плана действий. В контексте ППДП они разрабатываются с учетом конкретных потребностей страны. Планы разрабатываются в сотрудничестве с местными партнерами, что позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость. Что касается процесса развития добропорядочности, было доказано, что процесс разработки планов имеет такое же значение, как и конечный результат (план добропорядочности). Благодаря привлечению местных субъектов на этапе разработки плана улучшается необходимое понимание и навыки на протяжении всего процесса, способствующие долгосрочному потенциалу и формированию чувства ответственности на местном уровне.

Формат планов является гибким и зависит от местной ситуации и личного выбора заинтересованной стороны. Тем не менее, к этой главе мы прилагаем готовый для использования шаблон плана добропорядочности.

Реформа

Анализ

Как уже отмечалось, реформа — это не событие, а процесс. Реформы в сфере добропорядочности полиции часто бывают сложными, поскольку требуют координации и участия многочисленных заинтересованных сторон как внутри страны, так и за ее пределами. Кроме того, они предусматривают выполнение многочисленных задач, иногда в течение длительного периода времени. Поэтому важно создать надлежащие модели или системы поддержки всех этапов процесса реформы, включая стратегическую оценку и планирование. В этом разделе мы остановимся на некоторых принципах или передовом опыте, которые можно было бы рассмотреть на начальном этапе процесса реформы.

Создание подразделения / отдела стратегического развития и оценки

Во всех современных полицейских организациях такие подразделения уже созданы. Если это не так, настоятельно рекомендуется, чтобы первым шагом процесса реформы было создание такой структурной единицы. Эти подразделения должны быть должным образом укомплектованы и обеспечены достаточными ресурсами. Они должны обладать оперативными возможностями и быть способными принимать решения.

Любой процесс реформ требует наличия ключевой группы, выступающей в роли локомотива его реализации. Эта группа отвечает за координацию стратегий и инициатив.

Реформа полиции — это скорее процесс, чем конечный продукт; цели, установленные в рамках реформы, должны руководить дальнейшим процессом. Такая группа может играть определенную роль в мониторинге хода реализации реформы, получая данные о применении различных стратегий и, на этой основе, воздействуя на любые решения о корректировке или замене стратегий в зависимости от того, насколько действительно они работают (источник: Практическое пособие ЦУСБ по вопросам борьбы с коррупцией и служебными правонарушениями в полиции).

Глава 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности

Управление изменениями

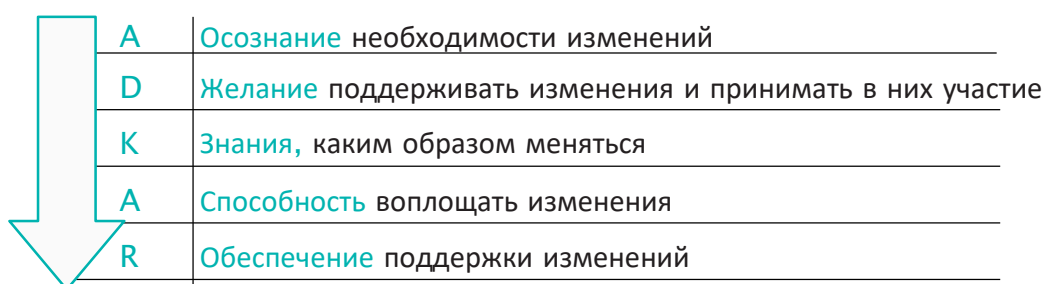
Управление изменениями — это системный подход к изменениям, как с точки зрения организации, так и на индивидуальном уровне (источник: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Чтобы гарантировать успешность процесса реформ, настоятельно рекомендуется принять модель или систему управления изменениями. Структурированный подход поможет направлять процесс, улучшит координацию и будет способствовать определению последовательности мер и задач.

Существует множество моделей и стратегий управления процессом изменений. В практическом пособии ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции предложена модель Курта Левина, известная как «Размораживание — изменение — замораживание».

Чтобы получить дополнительную информацию об этой модели см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9, стр. 313, или по ссылке: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.

Еще одна распространенная модель управления изменениями — это модель ADKAR.



Дополнительная информация об этой модели: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>.

В практическом пособии ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции также содержится контрольный перечень вопросов по теме эффективного управления изменениями.

Коммуникационные стратегии

Коммуникационные стратегии разрабатываются для того, чтобы помочь вам и вашей организации эффективно коммуницировать и достигать основных организационных целей. Большинство процессов реформирования полиции терпят неудачу из-за отсутствия или недостаточного использования коммуникационной стратегии.

Поэтому эффективные внутренние и внешние коммуникационные стратегии и планы имеют важное значение для успешности процесса реформы. Учитывайте этот важный принцип в процессе управления изменениями.

Чтобы получить более подробную информацию об эффективных стратегиях коммуникации см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9, или по ссылке:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Пример для подражания

Как уже отмечалось выше, лидерство и положительный пример со стороны руководителей являются основными принципами, которые должны присутствовать в работе полиции при любых обстоятельствах. Несмотря на то, что они касаются всех сотрудников полиции, они особенно важны для тех, кто выполняет управленческие или надзорные функции.

Всегда предполагается (должно предполагаться), что руководители на всех уровнях полностью одобряют процесс реформы, готовы выполнять функции мониторинга и контроля и служат источником вдохновения для всех остальных сотрудников, показывая положительный пример.

Глава 3. Планирование и реформа в сфере добропорядочности

Отсутствие примера и готовности со стороны руководителей — одна из частых причин провала процессов реформирования.

Чтобы получить дополнительную информацию по вопросам управления изменениями, посетите веб-сайты:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Резюме и ключевые тезисы

- ▶ Реформа — это изменения. Чтобы реформа была успешной, ее следует понимать как последовательный процесс, ведущий к изменениям.
- ▶ В основе всего процесса реформы должны лежать принципы легитимности, подотчетности и эффективности.
- ▶ Кроме того, чтобы реформа была успешной, должны быть выполнены определенные предпосылки: на всех этапах процесса должны иметься соответствующие человеческие и финансовые ресурсы; должны быть доступны возможности для инициирования процесса и управления им; на ранних этапах процесса реформы нужно заручиться поддержкой соответствующих заинтересованных сторон.
- ▶ Каждый процесс реформы должен начинаться со стратегической оценки, направленной на то, чтобы получить полное представление о проблеме, прежде чем пытаться ее решить.
- ▶ По сути, стратегическая оценка состоит из двух взаимосвязанных процессов — сбора данных и анализа данных.
- ▶ Рекомендуется, чтобы полицейская организация при анализе проблем, связанных с добропорядочностью ее системы, придерживалась целостного подхода. Это означает, что оценка должна проводиться на индивидуальном, организационном и внешнем уровне.
- ▶ Распространенными инструментами для проведения стратегической оценки являются анализы SWOT и PESTL.
- ▶ Процесс стратегического планирования связан с процессом принятия решений и определением видения реформы, а также с составлением плана(-ов) действий для реализации этого видения.
- ▶ Видение определяет наиболее благоприятный и реальный сценарий будущего в результате реализации стратегии реформирования.
- ▶ План действий — это процесс, а также продукт четкого видения относительно того, что должно быть сделано, когда это должно быть сделано и, прежде всего, кто отвечает за реализацию, мониторинг, анализ и оценку процесса реформы.
- ▶ Примером такого плана действий являются планы добропорядочности. Привлечение местных партнеров и сотрудничество с ними на этапе разработки плана добропорядочности имеет важное значение, поскольку это обеспечивает долгосрочную устойчивость и формирует чувство ответственности за процесс и конечные результаты на местном уровне.
- ▶ Реформы бывают сложными, поскольку требуют координации и участия многочисленных заинтересованных сторон как внутри страны, так и за ее пределами, а также выполнения многочисленных задач, иногда в течение длительного периода времени.
- ▶ Учитывая такую сложность крайне важно создать надлежащие системы управления для поддержки всех этапов процесса реформы.
- ▶ Успешному осуществлению процесса реформы может способствовать создание подразделения/отдела по стратегическому развитию и оценке, координирующего реализацию стратегий и инициатив.
- ▶ Следует также принять заранее выбранную модель или систему управления изменениями.
- ▶ Коммуникационные стратегии — ключевой элемент всех процессов управления изменениями.
- ▶ Лидерство и положительный пример со стороны руководителей всех уровней — еще один залог успешности процесса реформы.

а. Шаблон плана добропорядочности

1. Введение

► **Цель**

Вставьте краткое описание цели этого документа.

► **Определения и понятия**

При необходимости укажите ключевые понятия или определения, которые могут облегчить понимание контекста плана.

► **Методология:**

• **Сбор данных**

Опишите процесс сбора данных — как собирались данные; когда; кто принимал в этом участие; какие методы использовались. *См. приложение 2 с рекомендациями по сбору и анализу данных.*

• **Анализ данных**

Опишите процесс анализа данных — как анализировались данные; когда; кто принимал в этом участие; какие методы использовались. *См. приложение 2 с рекомендациями по сбору и анализу данных.*

2. Ключевые выводы (проблемы или недостатки)

В этом разделе указываются ключевые выводы по результатам анализа данных. В нем должны определяться **основные проблемы**, которые планируется решить на основании этого плана.

1....

2....

3. Текущие возможности (внутренние/организационные (сильные и слабые стороны))

В этом разделе описываются имеющиеся в настоящее время **внутренние возможности** организации, имеющие значение для **понимания и решения проблемы**. С этой целью **определяются внутренние сильные и слабые стороны** или **уязвимости**.

Текущие возможности включают, в частности, соответствующую нормативно-правовую базу, имеющиеся финансовые и материальные ресурсы, человеческие ресурсы, возможности в сфере профессиональной подготовки и коммуникации, структуры внутреннего контроля и соответствующие средства и снаряжение для выполнения полицией своих задач с соблюдением принципов добропорядочности. К этой категории также относятся такие элементы, как организационное лидерство и культура.

Оценка рисков позволяет выявить организационные подразделения и сотрудников, которые в большей степени подвержены риску нарушения принципов добропорядочности. Эти выводы очень важны для определения приоритетности мер, предлагаемых в плане. Например, если целью плана является обучение по вопросам добропорядочности, важно знать, кто должен его пройти в первую очередь. Очевидно, что это должны быть подразделения и сотрудники, которые в большей степени подвержены риску потенциального нарушения принципов добропорядочности.

4. Другие факторы воздействия (внешние условия (возможности и угрозы))

В этом разделе описываются **внешние факторы**, то есть внешние механизмы организации работы полиции и условия, связанные с **пониманием и решением проблем**. Эти факторы могут рассматриваться как благоприятные возможности или как потенциальные угрозы (риски).

Внешние факторы могут быть, например, политическими, административными, экономическими или правовыми, и могут влиять на риск нарушения добропорядочности полиции (увеличивать или уменьшать такой риск). К ним относятся, в частности, политическое давление и политическая заинтересованность в решении проблем добропорядочности (как более широких проблем, так и проблем внутри полицейской организации); эффективность системы правосудия в борьбе с ненадлежащим поведением полиции; наличие и эффективность механизмов внешнего надзора; наличие независимых и прозрачных средств массовой информации, транслирующих информацию, связанную с добропорядочностью сотрудников полиции, и способных тщательно анализировать действия и решения полиции; меры и возможности для проведения консультаций с гражданским обществом, неправительственными или международными организациями, работающими в сфере добропорядочности полиции; восприятие общественностью деятельности полиции и отношение общества к ненадлежащему поведению полиции; более широкие социально-экономические условия, которые могут побуждать к поведению, нарушающему стандарты добропорядочности, или сдерживать такое поведение.

1....

2....

5. Возможные причины проблем

Этот раздел включает перечень и краткий анализ **причин**, которые **привели к возникновению** перечисленных **проблем**.

1....

2....

6. Предлагаемые решения и индикаторы успеха

В этом разделе приводится перечень **решений** проблемы и **индикаторы** успеха.

Предлагаемые решения

Эти решения следует рассматривать как цели, которые должны быть достигнуты в результате реализации плана добропорядочности. Как минимум, для каждой проблемы, указанной в разделе 2 (Ключевые выводы), должно быть одно соответствующее решение.

Индикаторы успеха

Индикаторы успеха используются для оценки того, были ли достигнуты поставленные цели. Они должны дополняться соответствующими источниками для проверки (например, внутренняя статистика, опросы общественного мнения и т. п.).

1. Цель 1

a. Индикатор 1

iii. Источник проверки индикатора 1

b. Индикатор 2

iv. Источник проверки индикатора 2

2. Цель 2

...

7. Стратегия реализации

Этот раздел содержит описание того, как будут выполняться предлагаемые решения (цели). В нем приводится общий обзор **процесса реализации**, включая **мониторинг, анализ и оценку**. В нем также указываются человеческие и финансовые ресурсы, которые будут задействованы (организационные единицы и бюджет).

8. План действий

В плане действий определяются **цели и условия успешности**, и он должен быть более конкретным с точки зрения мер, времени и ресурсов, которые будут использоваться для достижения целей. Важно провести тщательное планирование с учетом всех **задач и подзадач**, а также конкретно определить, **кто будет отвечать** за выполнение каждой задачи. Кроме того, при необходимости, следует указать **финансовые и материальные ресурсы**, необходимые для успешного выполнения каждой задачи. Также нужно указать **временные рамки или крайние сроки** выполнения задач и подзадач. В конце концов, часть плана можно посвятить **предположениям** или внешним условиям, которые должны выполняться для успешной реализации задач и достижения целей.

Существует много способов разработки и оформления плана действий. Ниже для справки приведены два типичных примера.

Цель	Задача	Кто отвечает	Временные рамки или крайний срок	Необходимые ресурсы

Цель	Задача	Индикатор успеха	Источники проверки	Кто отвечает	Временные рамки или крайний срок	Необходимые ресурсы	Предположения

в. Рекомендации по сбору и анализу данных

В этом приложении кратко описаны сбор и анализ данных как первые шаги при разработке плана добропорядочности. Оно состоит из двух частей. В первой части (сбор данных) даются рекомендации относительно объема данных, критериев и предпосылок для выбора данных, источников данных и методов сбора данных. Вторая часть (анализ данных) посвящена методам и инструментам анализа данных.

Часть I. Сбор данных

Для целей настоящего приложения сбор данных можно определить как систематический процесс сбора информации, который может использоваться для получения точного, насколько это возможно, представления о ситуации или проблеме.

Сбор информации или данных, таким образом, должен быть первым шагом при разработке плана добропорядочности. Очевидно, что без соответствующих данных невозможно обнаружить какие-либо проблемы и предложить решения.

А. Принципы сбора данных

Прежде чем начинать сбор данных, необходимо четко определить, для чего это нужно, какая информация будет собираться, какими качествами она должна обладать, кто может ее предоставить, где ее можно найти, как, кем и в какие сроки сбор данных должен быть проведен. Отсутствие четкого курса может нанести вред не только процессу сбора данных, но и процессу анализа данных, а также плану добропорядочности в целом. Так, это может привести к сбору ненужных или излишних данных, расточительному использованию материальных и человеческих ресурсов, затягиванию процесса разработки плана добропорядочности из-за потери времени на сбор данных, некачественному анализу из-за плохого качества данных, несоответствующей или несущественной информации, которая в них содержится, и некачественному принятию решений в отношении вариантов действий из-за некачественного анализа данных.

В нижеследующей таблице представлен обзор вопросов, на которые нужно дать ответ до начала процесса сбора данных:

ПОЧЕМУ	Цели	См.: · В. Объем данных
ЧТО	Информация, которая будет собираться / приоритеты	См.: · С. Критерии сбора данных · Е. Качество данных
КТО	Источники данных	См.: · Ф. Источники данных
ГДЕ	Сферы сбора данных	В отношении сфер сбора данных см. главу 3 Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, раздел 3.5
КЕМ	Ресурсы	См.: · D. Предпосылки для сбора данных
КОГДА	Сроки сбора данных	См.: · D. Предпосылки для сбора данных
КАК	Предпосылки для сбора данных; методы сбора данных	См.: · D. Предпосылки для сбора данных · F. Методы сбора данных

(По материалам: Aeppli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011: 79.)

В. Объем данных

Цель состоит в том, чтобы получить наиболее точное представление о состоянии добропорядочности отдельных сотрудников полиции, полицейской организации, а также о внутренних и внешних условиях, которые могут влиять на добропорядочность полиции.

С. Критерии сбора данных

Определив, что цель заключается в оценке состояния добропорядочности полиции, а также влияющих на нее внутренних и внешних факторов, важно на ранней стадии выяснить, в отношении каких конкретных аспектов ситуации и факторов мы хотим собрать информацию (что нам необходимо знать).

При принятии решения о том, что необходимо знать, нужно учитывать три уровня: а) индивидуальный; б) организационный; в) внешний.

В нижеследующей таблице представлен исчерпывающий перечень информации, которую необходимо знать в пределах этих трех измерений:

Индивидуальный	Организационный	Внешний
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Мыслят ли и ведут ли себя добропорядочно сотрудники полиции? ▶ Какие формы ненадлежащего поведения допускают сотрудники полиции? Какой масштаб и распространенность такого поведения? ▶ Считают ли сотрудники полиции ненадлежащее поведение серьезной проблемой? ▶ Считают ли сотрудники полиции подготовку, правила, механизмы контроля, систему продвижения по службе фактором, позволяющим свести к минимуму риск ненадлежащего поведения в полиции? ▶ Ощущают ли сотрудники и руководители полиции поддержку в своих усилиях по укреплению добропорядочности в полицейской организации? ▶ Готовы ли сотрудники полиции докладывать о ненадлежащем поведении своих коллег и руководства? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Какие подразделения организации подвергаются наибольшему риску? ▶ Организационные возможности: а) в наличии; б) действенные; с) эффективные? ▶ Текущие возможности способствуют или мешают добропорядочности полиции? <p style="text-align: center;"><u>АНАЛИЗИРУЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ</u></p> <p><i>Нормативно-правовая база</i> (законодательство; нормативные акты; этический кодекс / кодекс поведения)</p> <p><i>Управление человеческими ресурсами и развитие человеческих ресурсов</i> (набор кадров; система продвижения по службе; условия труда; механизмы поддержки; система поощрения; гендерная политика и недискриминация)</p> <p><i>Подготовка кадров</i> (потенциал для подготовки кадров; стратегии подготовки кадров; учебная программа; оценка учебных потребностей; периодичность подготовки кадров)</p> <p><i>Внутренняя безопасность</i> (механизмы контроля (превенция, реагирование); дисциплинарные процедуры)</p> <p><i>Ресурсы</i> (финансовые — бюджет; человеческие ресурсы)</p> <p><i>Средства и снаряжение</i> (например, учебные центры, экипировка и т. п.)</p> <p><i>Организационное лидерство и культура</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Какие существуют внешние условия, связанные с добропорядочностью сотрудников полиции? ▶ Существуют ли внешние условия, способствующие или мешающие добропорядочности полиции? ▶ Какие внешние заинтересованные стороны влияют на добропорядочность сотрудников полиции? Являются ли они функциональными или способствующими? <p style="text-align: center;"><u>АНАЛИЗИРУЕМЫЕ ФАКТОРЫ</u></p> <p>Политическое давление и готовность (например, влияние на принятие решений полицией, готовность решать проблемы добропорядочности)</p> <p>Эффективность судебной системы</p> <p>Существование и действенность внешних органов и механизмов надзора (например, омбудсмены, специальные комитеты, группы гражданского общества, неправительственные организации)</p> <p>Влияние внешних заинтересованных сторон на политику полицейской организации</p> <p>Местная культура (например, терпимость к ненадлежащему поведению полиции; взгляды граждан на полицию и уровень ее добропорядочности)</p> <p>Регулирование и политика частного сектора (касается некоторых видов ненадлежащего поведения полиции)</p> <p>Степень прозрачности и независимости СМИ</p> <p>Социально-экономические условия</p>

См. главу 3 Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, раздел 3.5, где также содержатся указания относительно того, какую информацию необходимо знать в отношении ряда сфер.

Д. Предпосылки для сбора данных

Перед началом процесса сбора данных должны быть выполнены определенные предпосылки:

Законность: Процесс сбора данных должен разрешаться или предусматриваться законами или правилами. В зависимости от характера, объема и планируемого использования собранных данных, в дополнение к существующей общей нормативно-правовой базе, касающейся доступа к информации и защиты данных, может потребоваться специальный закон или нормативно-правовой акт.

Приложение 2 к главе 3. Рекомендации по сбору и анализу данных

Доступность: В случаях, когда доступ к данным ограничивается в силу их характера (например, конфиденциальность, содержание), следует позаботиться о заблаговременном получении всех необходимых разрешений на доступ к данным и использование данных.

Анонимность, конфиденциальность и безопасная среда для обмена информацией: В случаях, когда источниками данных являются отдельные лица, по ряду причин (например, из-за нежелания, страха перед возможными отрицательными последствиями) должна обеспечиваться мотивация к предоставлению информации, кроме того, должны предоставляться определенные гарантии. Лицо, ответственное за сбор данных, должно обеспечить и поддерживать условия анонимности, конфиденциальности и безопасной среды для обмена информацией.

Ресурсы: Прежде чем принимать решение о сборе и анализе данных, необходимо оценить расходы в части человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Приоритет должен отдаваться тем данным, которые можно собрать без чрезмерных затрат и своевременно. Для этого, после соответствующей оценки потребностей, необходимо заранее определить лиц, ответственных за сбор данных, необходимые материальные ресурсы и сроки сбора данных.

Е. Качество данных

Следует позаботиться о том, чтобы данные были надежными и содержали полезную и существенную информацию для целей разработки плана добросовестности. Это означает, что, насколько возможно, данные должны соответствовать текущей реальности (быть точными, актуальными) и быть беспристрастными.

Нижеследующая таблица (система 4x4) дает представление о том, как оценить точность и надежность собранных данных, исходя из точности содержащейся в них информации и надежности их источников.

		Оценка информации			
		1. Точность вне сомнений	2. Личный опыт источника	3. Косвенный источник, но информация подтверждена другими источниками	4. Косвенный источник и неподтвержденная информация
Оценка источника	A Надежность вне сомнений	A1	A2	A3	A4
	B Источник был надежным в большинстве случаев	B1	B2	B3	B4
	C Источник был ненадежным в большинстве случаев	C1	C2	C3	C4
	X Надежность оценить невозможно	X1	X2	X3	X4

(Источник: Aepli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. Decision Making in Policing: Operations and Management. Lausanne: EPLFL Press, 2011: 31.)

Данные наивысшего качества — это данные, оцениваемые как A1; далее следуют A2, B1 и B2. Очевидно, что по мере того, как мы продвигаемся к правому нижнему краю таблицы, качество данных снижается.

Ф. Методы сбора и источники данных

В нижеследующей таблице указаны потенциальные источники и методы сбора данных:

Приложение 2 к главе 3. Рекомендации по сбору и анализу данных

Методы сбора данных	Источники данных
Опросы	Сотрудники полиции, руководители полиции, граждане
Личные беседы	Сотрудники полиции, руководители полиции, граждане, другие внешние заинтересованные стороны
Анализ документации	Официальные отчеты, опросы, проведенные другими национальными или международными организациями, общественными организациями или научными кругами, информация, сообщаемая в средствах массовой информации (в печатном и электронном виде) и социальных сетях, законодательство, правила, политика (на национальном уровне и в полицейской организации)
Статистика	Внутренняя статистика полиции о ненадлежащем поведении, данные о жалобах граждан, данные о дисциплинарных процедурах, судебные данные о неправомерных действиях полиции, влекущих за собой уголовную ответственность, данные о жалобах, предоставленные внешними надзорными органами
Наблюдение	Прямое наблюдение за поведением сотрудников полиции, визуализация поведения с помощью изображений и видеоматериалов, собранных средствами массовой информации, механизмами внутренней безопасности, посторонними лицами во время инцидентов
Разбор реальных случаев	Совещания по обмену информацией между сотрудниками полиции в отношении реального поведения и действий, нарушающих принцип добропорядочности полиции

Часть II. Анализ данных

Для целей настоящего приложения анализ данных можно определить как систематическую обработку данных с целью получения глубокого понимания проблемы, включая ее причины и факторы, влияющие на улучшение ситуации или усугубление проблемы; данный анализ может использоваться для разработки решений, направленных на устранение проблемы.

А. Объем анализа

При условии, что будут собраны данные о ситуации с добропорядочностью отдельных сотрудников полиции и полицейской организации, а также о внутренних и внешних условиях, которые могут влиять на добропорядочность полиции, их необходимо обработать, чтобы:

- ▶ Определить и проанализировать важнейшие проблемы, связанные с добропорядочностью полиции (и их конкретные аспекты).
- ▶ Определить и проанализировать достаточность текущих внутренних возможностей для решения этих проблем и готовность решать их.
- ▶ Определить и проанализировать внешние условия, увеличивающие и / или уменьшающие риск возникновения проблем.
- ▶ Определить внутренние и внешние заинтересованные стороны, которые могут поддержать процесс реформы для решения проблем.
- ▶ Определить и проанализировать причины проблем, связанных с добропорядочностью.

Часть III. Методы, модели и инструменты

Существуют различные инструменты, которые можно использовать для сбора и анализа данных. Ниже приведен исчерпывающий перечень таких инструментов. Этот перечень составлен на основе Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции:

SWOT-анализ (*анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз*): эта модель предназначена для определения того, каким образом внутренние и внешние факторы влияют (могут влиять) на ситуацию или проблему, путем отображения и анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Первые два компонента (т. е. сильные и слабые стороны) касаются внутренних факторов. *Сильные стороны* — это положительные элементы, такие как возможности, ресурсы, меры, которые уже существуют и благоприятно влияют на текущую ситуацию или проблему. Напротив, *слабые стороны* — это отрицательные элементы, такие как недостатки, отсутствующие или неэффективные возможности и ресурсы или другие факторы уязвимости, обуславливающие сохранение проблемы. Два последних компонента (возможности и угрозы) касаются внешних факторов. *Возможности* — это положительные внешние условия, такие как внешняя поддержка и мобилизация внешних субъектов, которые могут играть роль в решении проблемы. *Угрозы* — это отрицательные внешние условия, такие как отсутствие поддержки, внешнее сопротивление или давление, которые могут представлять риски для эффективного решения проблемы. В контексте плана добропорядочности сильные и слабые стороны соответствуют положительным и отрицательным аспектам полицейской организации, которые поддерживают или подрывают добропорядочность. Аналогичным образом, возможности и угрозы — это аспекты, внешние относительно полицейской организации, играющие роль в укреплении или подрыве добропорядочности полиции. Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз помогает определить, какие решения являются наиболее действенными и эффективными для решения проблем, связанных с добропорядочностью.

Приложение 2 к главе 3. Рекомендации по сбору и анализу данных

Модель SARA (*сканирование, анализ, реагирование, оценка*): модель SARA — это инструмент решения проблем, который помогает понять конкретную проблему, а также разработать стратегические решения, специально адаптированные для такой проблемы. Она состоит из четырех этапов. Первый этап, *сканирование*, включает сбор данных из различных источников, таких как опросы, внутренняя статистика, официальные документы, беседы с заинтересованными сторонами, и имеет целью определить, существует ли проблема, какой масштаб проблемы и какие конкретные особенности или аспекты проблемы заслуживают особого внимания. Второй этап, *анализ*, включает обработку собранных данных с целью более глубокого понимания проблемы и ее различных аспектов, изучение процесса ее возникновения, а также определение ресурсов и субъектов, которые могут привлекаться при разработке решений. Третий этап, *реагирование*, предусматривает разработку соответствующих мер или специальных решений для решения данной проблемы (цели, которые должны быть достигнуты для решения проблемы). Эти решения могут быть направлены на уменьшение или устранение проблемы; уменьшение или устранение конкретного аспекта проблемы; уменьшение или устранение ущерба или угроз, вытекающих из проблемы; предотвращение повторного возникновения проблемы. Наконец, последний этап, *оценка*, связан с анализом эффективности предлагаемых решений. В тех случаях, когда установлено, что решения не дали никакого эффекта или дали частичный эффект, этап оценки включает также корректировку мер с целью усиления их влияния на проблему и, таким образом, повышения их эффективности. Методология SARA примерно соответствует предложенному шаблону плана добропорядочности и, таким образом, может быть полезной при разработке такого плана. Чтобы получить дополнительную информацию о модели SARA, посетите: <http://www.porcenter.org/about/?p=sara>

Анализ пробелов (*текущее состояние, пробелы, желаемое состояние*): в контексте плана добропорядочности анализ пробелов направлен на выявление проблем, связанных с добропорядочностью (текущее состояние), на решение этих проблем на индивидуальном, организационном и внешнем уровне (пробелы), а также на поиск потенциальных решений для устранения этих пробелов и преодоления проблем (желаемое состояние). Чтобы ознакомиться с шаблоном анализа пробелов см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9, раздел 3.1.3.2.

Анализ силового поля: при условии, что проблема добропорядочности уже диагностирована, этот тип анализа направлен на определение путей укрепления сил, которые бы способствовали желаемым изменениям текущего состояния (то есть уменьшению проблемы), а также минимизации сил, сопротивляющихся таким изменениям. В общем, этот процесс состоит из трех этапов: сначала определяются положительные и отрицательные факторы или силы, влияющие на проблему. Затем эти силы классифицируются или *ранжируются* в зависимости от степени их влияния (силы) в отношении проблемы. После такой классификации рассматриваются возможности для минимизации отрицательных сил и укрепления положительных сил.

Анализ PESTL (*политический, экономический, социальный, технологический, правовой*): анализ PESTL — это анализ внешней среды, заключающийся в отображении внешних для полиции факторов, которые могут влиять на вызовы или проблемы и с которыми сталкивается полицейская организация, например, проблемы добропорядочности, основных тенденций этих факторов, а также их положительных и отрицательных последствий, определяемых соответственно как возможности и угрозы. Внешние факторы подразделяются на пять категорий, а именно: политические (например, государственные расходы, политические интересы и давление), экономические (например, инфляция, безработица, неравенство доходов, экономические интересы и давление различных групп, теневая экономика), социальные (этническое и религиозное многообразие, образование, местная культура), технологические (технологические разработки или доступ к системам, продуктам или услугам, создающим возможности для нарушения добропорядочности), правовые (в частности, пробелы или несоответствия в правовой базе, связанной с добропорядочностью в целом). В контексте плана добропорядочности должны быть представлены только факторы, связанные с нарушением добропорядочности сотрудниками полиции по каждой из категорий. После этой классификации определяются тенденции в сфере добропорядочности, а также тенденции или изменения в этих факторах. Наконец, приводятся их положительные последствия с точки зрения добропорядочности или *возможностей*, а также отрицательные последствия или угрозы. Полицейская организация может воспользоваться возможностями и устранить угрозы с помощью некоторых решений, предложенных в плане добропорядочности. Чтобы ознакомиться с шаблоном анализа PESTL, см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9, раздел 3.1.2.

Картирование воздействия: цель этого инструмента — визуально отобразить сеть заинтересованных сторон, которые могут влиять на принятие решений в отношении выявленной проблемы (проблем), а также относительное влияние каждой из заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны могут состоять из отдельных лиц (например, руководители полиции, работники министерства внутренних дел), групп лиц (например, профсоюзы сотрудников полиции), полицейской организации и внешних заинтересованных сторон (например, внешние органы надзора, средства массовой информации). В контексте плана добропорядочности этот метод может быть полезен для определения субъектов, которые могут играть определенную роль в решении проблем или реализации предлагаемых решений, а также в определении того, какие решения являются наиболее приемлемыми для достижения желаемых изменений.

Матрица оценки рисков: эта матрица может быть полезным инструментом для визуального отображения и определения влияния и частоты рисков, связанных с проблемами добропорядочности. Матрица должна охватывать риск, его источник (проблема добропорядочности, в связи с которой возникает риск), субъектов или секторы, которые подвергаются этому риску (например, сотрудники полиции, полицейское подразделение, сектор или полицейская организация в целом, министерство внутренних дел, община), его непосредственное влияние (отрицательные последствия или причиненный вред), вероятность его (повторного) возникновения (высокая, средняя, низкая) и, наконец, степень серьезности риска (высокий, средний, низкий). Чтобы ознакомиться с шаблоном матрицы рисков, см. Практическое пособие ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции, глава 9, раздел 3.1.2.

Треугольник мошенничества (*давление, возможности, рационализация*): треугольник мошенничества — это модель, которая может быть полезной, чтобы объяснить некоторые виды ненадлежащего поведения полиции, связанные с мошенничеством. Согласно этой модели, чтобы мошенническое поведение материализовалось, должны одновременно совпасть три фактора: финансовое или иное давление, побуждающее человека к совершению проступка, возможность совершить его (например, непосредственная близость к финансовым активам, отсутствие контроля) и рационализация поведения (например, попадание в затруднительное положение, отсутствие альтернатив, отсылки к вышей причине, «оправдывающей» проступок).

Словарь терминов

Администраторы обучения — лица, ответственные за планирование, разработку, организацию или оценку влияния обучения. Это могут быть люди, работающие в отделах кадров, учебных заведениях, подразделениях, занимающихся разработкой учебных программ и оценкой.

Анализ данных — систематическая обработка данных с целью получения глубокого понимания проблемы, включая ее причины и факторы, влияющие на улучшение ситуации или усугубление проблемы; данный анализ может использоваться для разработки решений, направленных на устранение проблемы.

Базовая (начальная) подготовка — обучение, которое проводится для новобранцев полиции с целью их ознакомления с принципами добропорядочности организации. Эта подготовка должна подчеркивать, насколько важным для организации является вопрос добропорядочности, а также развивать положительные установки и мотивацию.

Баланс власти — в демократической системе власть разделена на три ветви — законодательную, исполнительную и судебную. Каждая из них имеет свою четкую роль и возможности для контроля других ветвей. Они осуществляют власть, данную им народом, на благо народа.

Верховенство права — принцип демократического управления, согласно которому все граждане государства, включая должностных лиц, в равной степени связаны буквой закона и находятся под его защитой. Каждый, включая полицию, должен принимать решения и действовать на основе и в соответствии с действующими законами. В контексте деятельности полиции укрепление верховенства права — это принцип демократической полицейской деятельности, согласно которому полиция должна действовать и принимать решения на основе и в соответствии с действующими законами, правилами и юридически закрепленными принципами прав человека.

Взятничество — предложение или получение чего-либо, что имеет стоимость, с целью влияния на исполнение должностным лицом своих обязанностей. Это может включать деньги, подарки, услуги, льготы или другие вещи, которые имеют ценность для предлагающего их лица и принимающего их лица.

Видение — показывает, куда стремится двигаться полицейская организация; что является ее конечной целью, или чего она хочет достичь с течением времени. Соответствует наиболее благоприятному сценарию в будущем. Видение излагается в заявлении о видении.

Внешний контроль — связан с мониторингом и контролем за деятельностью сотрудников полиции учреждениями, не относящимися к полицейским службам. Целью контроля является предупреждение и выявление правонарушений для улучшения качества услуг, предоставляемых полицией обществу. Контроль, как правило, состоит из проверок по факту, но также и текущего контроля (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Внутренняя безопасность — функция полиции или министерства внутренних дел, направленная на обеспечение действенной, эффективной и добропорядочной работы полицейской службы. Она имеет исполнительные полномочия и входит в структуру подчинения полиции. Механизмы внутренней безопасности направлены на предупреждение, выявление и реагирование на ненадлежащее поведение.

Выявляющий контроль — контроль, который включает в себя нормы и механизмы для предотвращения злоупотреблений и коррупции; при этом основной акцент делается на выявлении нарушений и наказании. Расследование информации о возможных нарушениях является одной из форм выявляющего контроля; при расследовании информации о возможных нарушениях могут применяться такие средства, как проверки на причастность конкретных лиц к конкретным нарушениям (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Гендер — социальные роли, характеристики, модели поведения и деятельности, которыми наделяют людей в определенном социокультурном контексте в зависимости от их пола. Гендерные роли, так же как общество и культура, меняются с течением времени, а также внутри контекстов и между ними. Это означает, что гендерные роли не одинаковы во всех социокультурных контекстах, и в рамках одного социокультурного контекста они меняются и развиваются вместе с изменениями, происходящими в обществе.

Гендерное насилие — акт насилия, совершаемый из-за гендера жертвы.

Гендерное равенство — равное право женщин и мужчин на возможности и ресурсы независимо от их гендера и пола, с которым они родились.

Действенность — принцип, заключающийся в достижении заранее определенных целей. Как принцип демократической полицейской деятельности, действенность означает, что полицейская служба способна выполнять свои ключевые функции или роль и достигать своих целей.

Демократические принципы полицейской деятельности — принципы современной полицейской деятельности, которыми руководствуются сотрудники полиции при выполнении своих функций или ролей в демократическом обществе. Они включают укрепление верховенства права, служение обществу, добропорядочность, подотчетность, прозрачность, репрезентативность, действенность и эффективность.

Демократия — система управления, при которой власть, в конечном итоге, принадлежит народу, как правило, посредством избранных представителей. Демократии основаны на верховенстве права, равных правах и балансе сил.

Деонтологический кодекс — регулирует исполнение профессиональных обязанностей или любых действий с целью обеспечения соблюдения норм морали и этики. Это набор прав и обязанностей, который обуславливает профессиональную деятельность, поведение тех, кто ею занимается, и отношения между ними и клиентами или

Словарь терминов

обществом (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Дискреция полиции (или дискреционные полномочия) — право, предоставленное сотрудникам полиции, использовать собственное суждение при принятии решений в отношении применения закона (см. также приложение к модулю 5).

Дисциплинарный кодекс — набор правил, определяющих типы поведения сотрудников полиции, которые, по сути, не являются преступными, однако считаются неприемлемыми, а также устанавливающих виды наказаний, которые могут применяться к лицам, виновным в нарушении кодекса (по материалам Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Добропорядочность — принцип, заключающийся в том, чтобы постоянно вести себя согласно этическим ценностям. Принцип добропорядочности касается как отдельных лиц, так и организаций. Личная добропорядочность — это моральная сила вести себя согласно этическим ценностям. Организационная добропорядочность существует тогда, когда организация действует в соответствии с перечнем четко определенных этических ценностей.

Добропорядочность полиции — в контексте деятельности полиции, на организационном уровне, добропорядочность означает, что полицейская организация создана и действует в соответствии с этическими ценностями. На индивидуальном уровне сотрудники полиции придерживаются принципа добропорядочности, когда строят свое поведение на основе этических ценностей, определенных их организацией.

Должностное лицо полиции — любой сотрудник полицейской организации, от низшего до высшего ранга, занимающий как оперативные, так и административные должности.

Знаки внимания — что-либо, имеющее незначительную стоимость и предоставляемое добровольно должностному лицу, чтобы завоевать его расположение или в качестве вознаграждения за оказанную услугу. В зависимости от национального законодательства, такие знаки внимания могут представлять собой форму коррупции.

Кодекс поведения — ценности и принципы культуры и различных субкультур внутри организации трансформируются в конкретные нормы и модели поведения посредством кодексов поведения. Кодекс поведения представляет собой письменный свод правил, устанавливающий комплекс технических, правовых и моральных норм поведения, которые должны соблюдаться всеми сотрудниками полиции, а также определяющий все виды запрещенного поведения. В кодекс поведения могут быть включены и другие кодексы, такие как этический кодекс, деонтологический кодекс, дисциплинарный кодекс (по материалам Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Коррупция — злоупотребление государственной должностью ради собственной выгоды, как материальной, так и нематериальной. Коррупция — один из видов ненадлежащего поведения полиции.

Легитимность — принцип демократического управления, согласно которому органы государственной власти, такие как полиция, должны восприниматься народом как выразители общественной воли.

Лидерство — принцип или ценность, которыми должны обладать все сотрудники полиции независимо от их ранга или функции. Лидерство часто связывают с обязанностями руководства. Однако, по мнению ППДП, лидерство является необходимой чертой всех сотрудников полиции, даже тех, которые находятся в самом начале своей карьеры. Выражение «вести за собой и показывать пример» актуально во всех контекстах работы полиции. Например, полицейский должен выступать в роли лидера и показывать достойный пример своим новым коллегам или обществу, которому он служит.

Миссия — показывает, как организация может достичь своего видения. Миссия определяется в заявлении о миссии, где кратко объясняются процессы и направления действий, которыми будет руководствоваться организация в достижении своего видения.

Наращивание способности — способность лиц, организаций и обществ выполнять свои функции, решать проблемы и достигать целей устойчивым образом (определение ПРООН).

Недискриминация — принцип, согласно которому все люди заслуживают справедливого отношения без предубеждения или стереотипов. Иными словами, это означает равное отношение к людям, находящимся в одинаковой ситуации, если только не существует объективных и справедливых оснований для дифференцированного отношения.

Ненадлежащее поведение полиции — незаконные, непрофессиональные или неэтичные решения, действия или бездействие со стороны сотрудника полиции, нарушающие принцип добропорядочности при исполнении служебных обязанностей, на рабочем месте или в личной жизни.

Непрерывное обучение (без отрыва от службы) — обучение, предназначенное для сотрудников полиции, которое проводится после завершения базовой подготовки и испытательного срока. Непрерывное обучение (без отрыва от службы) по вопросам добропорядочности имеет важное значение, поскольку сотрудники полиции постоянно сталкиваются с проблемами этического характера, которые должны решаться своевременно. В отличие от базовой подготовки для новых сотрудников полиции, обучение без отрыва от службы должно опираться на конкретный опыт сотрудников полиции.

Непрофессиональное поведение — поведение, запрещенное положениями, политикой, неформальными правилами, принципами и ценностями организации.

Неэтичное поведение — поведение, нарушающее моральные нормы и ценности, которые могут быть определены в этическом кодексе.

Словарь терминов

Обличитель — работник, изобличающий правонарушения или противозаконные действия, имеющие место в полицейской организации. Обличитель может сообщать об этих нарушениях широкой общественности или должностным лицам. Обличители могут разоблачать коррупцию, злоупотребления, противозаконные действия и любые другие нарушения (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Обучение — усвоение новых знаний, ведущее к изменениям в поведении или установках.

Обучение взрослых — сочетание различных стратегий с целью максимизации действенности обучения. Это часто включает использование самообучения (например, электронного обучения) в сочетании с другими формами очного обучения.

Обучение взрослых — теории, концепции, модели и стратегии, ориентированные на обучение взрослых.

Омбудсмен — должностное лицо, назначенное рассматривать конкретные жалобы или бюрократические проблемы, особенно в сфере государственной службы (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Оценка рисков — процесс выявления в конкретной среде рисков, связанных с коррупцией или безопасностью; определение мер для уменьшения или устранения рисков; контроль и оценка эффективности принятых мер, направленных на снижение рисков (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

План действий — в контексте плана реформы план действий — это продукт четкого видения относительно того, что должно быть сделано, когда это должно быть сделано и, прежде всего, кто отвечает за реализацию, мониторинг, анализ и оценку процесса реформы.

План добропорядочности — инструмент для определения и проверки добропорядочности организации. Он представляет собой задокументированный процесс оценки уровня уязвимости организации, ее склонности к неэтичным и коррупционным действиям. Он помогает организации оценивать собственные риски для добропорядочности и эффективно их устранять. Он содержит четкое определение проблем или пробелов и предлагаемые решения для их преодоления. В нем также описываются меры и ресурсы, необходимые для реализации решений.

Подотчетность — принцип, согласно которому органы государственной власти и их работники несут ответственность за свои решения, действия и бездействие. Их можно формально привлечь к ответственности за их действия с помощью ряда механизмов (например, парламентский надзор, анализ и мониторинг со стороны независимых органов надзора, таких как институт омбудсмана, выборы, дисциплинарные производства и т. п.).

Подотчетность полиции — принцип демократической полицейской деятельности, согласно которому отдельные должностные лица полиции или полицейские организации несут ответственность за выполнение своих обязанностей.

Пол — биологические, физиологические и анатомические особенности, с которыми рождаются люди. Это значит, что пол мужчин и женщин является одинаковым во всем мире и на протяжении всей истории.

Полицейская культура — ценности и стандарты, определяющие формирование моделей поведения и стиля работы в ходе выполнения полицейскими своих должностных обязанностей. Любая культура, в том числе и полицейская, состоит из нескольких видов (субкультур). В субкультурах каждой из категорий сотрудников полицейской организации (следователи отделов по расследованию убийств, автоинспекторы, офицеры полиции и вспомогательный персонал) преобладают свои собственные ценности и взгляды. Кроме того, во многих случаях существуют определенные противоречия и между субкультурами, и на уровне национальной и местной полиции. Эти различия обуславливают и отличия в моделях профессионального поведения представителей различных полицейских субкультур (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Полицейский «кодекс молчания» — неписаное правило в среде сотрудников полиции никогда не сообщать о неэтичном, непрофессиональном или криминальном поведении своих коллег или руководителей.

Полицейский / сотрудник полиции — работник полицейской организации, отвечающий за оперативную деятельность полиции. Сотрудники полиции осуществляют оперативную деятельность, направленную на расследование и предупреждение преступлений; реагирование на чрезвычайные ситуации; задержание преступников; защиту граждан и имущества; поддержание мира и порядка в обществе. В зависимости от местного контекста, этот термин может также использоваться в общем смысле, охватывая всех работников полиции независимо от их ранга.

Полиция — гражданское военизированное формирование государства, отвечающее за предотвращение и раскрытие преступлений, а также за охрану общественного порядка. Таким образом, под это определение подпадают все правоохранительные органы, как общенационального, так и местного уровня, а также специализированные службы (дорожная полиция, налоговая полиция и т. п.), наделенные «полицейскими» полномочиями, в том числе по аресту и задержанию подозреваемых (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции и Руководства по реформированию сферы безопасности и гендерных вопросов).

Права человека — универсальные ценности (например, защита жизни, личная свобода, свобода самовыражения, частная жизнь, равенство), считающиеся основополагающими для благосостояния и развития всех людей. У каждого есть права человека, независимо от его национальности, происхождения, расы, пола, религии или иного статуса. Права человека являются элементом международного и национального права.

Предупредительный контроль — касается норм и механизмов, направленных на укрепление полицейской организации путем предотвращения правонарушений, коррупции или неэтичных действий (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Словарь терминов

Преступления полиции — нарушения национального или международного уголовного права, совершенные сотрудниками полиции, на службе и вне ее.

Применение чрезмерной силы полицией — реагирование сотрудником полиции на ситуацию с применением физической силы, непропорциональной обстоятельствам и не являющейся необходимой для безопасного и эффективного выполнения служебных обязанностей.

Пример для подражания — быть примером для подражания значит быть человеком, демонстрирующим положительные принципы, ценности и поведение, вдохновляя других людей в своем окружении подражать такому поведению и перенимать такие ценности и принципы.

Принципы — всеобъемлющие и основополагающие идеалы, основы или постулаты, определяющие индивидуальное и коллективное поведение.

Проверка на добропорядочность — мероприятия, направленные на выявление возможных коррупционных действий. Проверка на добропорядочность — это искусственно созданная ситуация, которая провоцирует сотрудника полиции, без его ведома, на принятие недобросовестных решений в контролируемой ситуации. Такие проверки являются эффективным инструментом предотвращения и выявления коррупции. Проверки могут быть выборочными или целенаправленными (когда имеются подозрения в отношении конкретного сотрудника), и могут быть частью мероприятий внутренней безопасности полиции. Целенаправленные проверки могут быть эффективным средством расследования коррупции в полиции (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Прозрачность — принцип демократического управления, согласно которому информация о политике, законах, бюджетах, решениях и деятельности органов государственной власти является легкодоступной для общества. Информация должна быть актуальной, качественной и своевременной. Отсутствие такой информации затрудняет подотчетность, поскольку граждане не могут принять обоснованное решение во время выборов или оценить и тщательно проверить, как органы государственной власти осуществляют возложенные на них полномочия.

Прозрачность полиции — в контексте демократической полицейской деятельности принцип прозрачности означает, что информация о законах, бюджете, решениях и деятельности полиции является легкодоступной для общества. Отсутствие такой информации затрудняет подотчетность полиции, поскольку граждане не могут оценить и тщательно проверить, как полиция осуществляет возложенные на нее специальные полномочия.

Репрезентативность — принцип демократической полицейской деятельности, согласно которому кадровый состав полицейской организации отражает социальный состав общины, в которой она работает.

Реформа — процесс улучшения, особенно путем изменения поведения человека или группы людей, или же структуры определенных учреждений или организаций (из Кембриджского словаря). Это включает процессы воплощения изменений и управления изменениями, мониторинга, анализа и оценки.

Реформа полиции — преобразование системы безопасности, включая всех ее субъектов, их роли, действия и ответственность, с целью обеспечения управления и функционирования системы в соответствии с демократическими нормами и принципам надлежащего управления (определение из Руководства ЦУСБ по реформированию сферы безопасности и гендерных вопросов).

Ролевая игра — образовательный метод, предусматривающий моделирование участниками конкретной ситуации путем выполнения порученных им ролей; это способствует раскрытию и углублению их знаний и возможностей справляться со сходными реальными жизненными ситуациями.

Руководитель полиции — работник полицейской организации, на которого возложены задачи стратегического и оперативного планирования, организации деятельности, комплектования штата, контроля и надзора за человеческими, финансовыми и материальными ресурсами. В общем смысле, в зависимости от уровня занимаемой должности или ранга, существует три типа руководителей — руководители низшего звена, руководители среднего звена и руководители высшего звена.

Сбор данных — систематический процесс сбора информации, который может использоваться для получения точного представления о ситуации или проблеме.

Служение обществу — принцип демократической полицейской деятельности, согласно которому полиция выполняет свою миссию и функции на благо общества. В частности, полиция должна стремиться удовлетворять потребности безопасности всех групп граждан.

Стратегическая оценка — процесс определения того, на каком этапе находится организация в выполнении определенных функциональных обязанностей или достижении целей; остаются ли эти цели достижимыми и приемлемыми; не нуждаются ли они в изменении; а также какие шаги необходимы для достижения этих целей. Она включает процессы сбора и анализа данных и должна охватывать внешние факторы, а также внутренние возможности.

Стратегическое планирование — процесс определения направления действий или развития организации (процесс принятия решений). Стратегическое планирование также включает формирование видения реформ, описывающего ожидаемое состояние организации, которого планируется достичь; план действий, который необходимо реализовать; контроль над ним; мониторинг и анализ.

Стратегия подготовки кадров — основной руководящий документ, который должен быть разработан в поддержку действенной и эффективной системы управления человеческими ресурсами в части обучения персонала. В этом стратегическом документе должны учитываться все соответствующие аспекты планирования подготовки кадров, включая вопрос о том, почему, кто, когда и как должен проходить обучение. Планирование должно включать цели и меры на всех этапах учебного цикла.

Словарь терминов

Управление изменениями — организованный подход к переходу отдельных лиц, групп и организаций из текущего состояния к желаемому будущему состоянию в результате стратегических факторов, определенных самостоятельно или продиктованных внешним окружением. То есть, это процесс, осуществляемый организацией после стратегической оценки и планирования для внесения изменений, которые были определены как необходимые на стадиях оценки и планирования (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Управление человеческими ресурсами (УЧР) — стратегический и комплексный подход к управлению культурой и средой на рабочем месте, а также к вопросам, связанным с отношениями между работником и организацией. Это функция внутри организации, занимающаяся планированием рабочей силы, подбором персонала, развитием, управлением и профессиональной ориентацией персонала организации. Функция УЧР также включает вопросы оценки результатов труда, оплаты труда и дисциплинарные вопросы.

Установки — положительная или отрицательная оценка людей, объектов, событий, деятельности, идей или чего-либо, что окружает человека. Установки могут быть осознанными или неосознанными.

Учебная подготовка — формальный процесс, ведущий к улучшению или изменению поведения, знаний, ценностей, убеждений, навыков или компетенций, связанных с конкретной работой, функцией или профессией.

Учет гендерной проблематики — процесс оценки возникающих для женщин и мужчин последствий любых планируемых мер, включая законодательство, политику или программы, во всех областях и на всех уровнях. Речь идет о стратегии, благодаря которой проблемы, встающие перед женщинами и мужчинами, и накопленный ими опыт должны стать одним из неотъемлемых направлений деятельности в процессе разработки, осуществления, контроля и оценки политики и программ во всех сферах политической, экономической и общественной жизни, с тем чтобы и женщины, и мужчины в равной степени пользовались плодами таких усилий и для неравенства не оставалось места. Конечная цель состоит в обеспечении равенства между женщинами и мужчинами (Определение: Согласованные выводы Экономического и социального совета ООН, 1997/2).

Фасилитация — философия или методика, используемая при проведении обучения с целью максимизации возможностей для обучения взрослых.

Ценности — важные и устоявшиеся стандарты поведения и убеждения о том, что хорошо или плохо, желательно или нежелательно, важно или неважно в жизни. Ценности могут быть индивидуальными или коллективными и, как правило, влияют на индивидуальное или коллективное поведение и установки. Ценности могут различаться в зависимости от местных условий, а также могут меняться с течением времени.

Этика — набор ценностей и норм, которые признаны в обществе или профессии как правильные (например, полицейская этика).

Этическая дилемма — сложная ситуация, в которой человеку приходится выбирать между несколькими возможными направлениями действий, ни одно из которых не является совершенным, и каждое из которых продиктовано различными элементами, противоречащими друг другу, например, противоречивые правила, ценности, принципы или роли.

Этический кодекс — заявление о принципах, на которых базируются миссия организации, ценности, лежащие в основе ее деятельности и общие правила управления ею. Это установка относительно того, как сотрудники полиции (во время и вне службы) должны выполнять обязанности, действовать и вести себя между собой и во взаимоотношениях с гражданами. Он дает ответ на вопрос: «Как мы можем действовать наилучшим образом?». По отношению к коррупции этический кодекс подчеркивает необходимость для служб полиции действовать добропорядочно (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Эффективность — принцип оптимального распределения ресурсов с целью эффективного выполнения своих целей. Как принцип демократической полицейской деятельности, эффективность означает, что ресурсы полиции (временные, бюджетные, человеческие и материальные) оптимально распределяются для выполнения функций и достижения целей полиции.

SWOT-анализ — анализ ситуаций, в котором внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация, внимательно исследуются для построения стратегии (определение из Практического пособия ЦУСБ по борьбе с коррупцией и служебными правонарушениями в органах полиции).

Литература (по типу публикации)

Книги

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Аепли, Пьер, Оливье Рибо, и Эверетт Саммерфилд. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82–107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71–88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff 2009.
- Crawshaw, R., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington DC: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia–Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins Press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, DC: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing 2013.
- Haberfield MR and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.
- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Литература (по типу публикации)

- Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights." In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39–55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.
- Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.
- Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.
- More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.
- Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578–602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
- Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.
- Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.
- Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police–Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by: S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.
- Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.
- Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.
- Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.
- Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey–Bass Inc., 1992.
- Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post–Communist Societies: Police–Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.
- Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.
- Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Литература (по типу публикации)

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Статьи

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131–151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28 no. 1 (2005): 30–48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29 no. 3 (2010): 258–277.

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319–332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Article introduced from UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. Доступно по ссылке: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/%28httpPublications%29/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016>

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3–36.

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14 no. 3 (2011): 207–226.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 166–186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22 no. 1 (1999): 45–57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26 no. 3 (2003): 400–418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10 no. 3 (2007): 243–269.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23 no. 2 (2000): 154–168.

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27 no. 2 (2010): 255–279.

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25–28. Доступно по ссылке: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23 no. 3 (1963): 140–148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178–186.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96–112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002) 11–14. Доступно по ссылке: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981–1982): 24–28.

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19 no. 2 (1996): 45–62.

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30 no. 4 (2007): 587–607.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338–350.

Литература (по типу публикации)

- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67–79.
- Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24 no. 3 (2001): 281–300.
- Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117–135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27–43.
- Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49–70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1–18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33–47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59–67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 1 (2006): 58–76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27–50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107–123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40–55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16 no. 3 (1993): 77–83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 1 (2006): 77–91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393–411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137–159.
- Ones, DS, and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31–39.
- Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Доступно по ссылке: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31 (2003): 199–214.
- Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14–26.
- Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11 no. 3 (2009): 221–238.
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20–27. Доступно по ссылке: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.
- Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 3 (2006): 394–407.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149–161.

Литература (по типу публикации)

- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319–342.
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11 no. 2 (2001): 151–180.
- Prenzler, Tim, Mateja Mihinjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14 no. 2 (2013): 155–168.
- Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18 no. 2 (2013): 343–356.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301–324.
- Quah, Jon ST "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28 no. 1 (2006): 59–75.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21 no. 3 (1974): 423–437.
- Ryan, BJ "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17 no. 1 (2007): 1–20.
- Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13 no. 1 (2010): 92–120.
- Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238–260.
- Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644–663.
- Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29 no. 3 (2010): 241–257.
- Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29 no. 1 (2010): 29–40.
- Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28 no. 1 (1995): 54–61.
- Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10–19.
- Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18 no. 1 (2008): 23–34.
- Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7–19.
- Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15–33.
- Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201–213.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10 (2000): 11–45.
- Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22–32.
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29 no. 2 (2006): 347–367.
- Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419–442.
- Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18 no. 1 (2008): 60–71.
- Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809–822.
- Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57–93.

Литература (по типу публикации)

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12 no. 7 (1999): 548–654.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1–7. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 145–165. Доступно по ссылке: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301–1325.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239–258.

Публикации (по учреждению)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2019. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police — Comparative Models." Prilagodilo: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>.

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Доступно по ссылке: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>.

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Доступно по ссылке: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Доступно по ссылке: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Доступно по ссылке: https://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014. Доступно по ссылке: <https://www.leics.pcc.police.uk/DOCUMENT-LIBRARY/Transparency/Meetings/Ethics-Integrity-and-Complaint-Committee/24th-March-2017/Item-9-Standards-of-Professional-Behaviour-Appendix-B.pdf>

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000. Доступно по ссылке: <https://www1.nyc.gov/assets/ccpc/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureau-Investigative-Review-Unit-March-2000.pdf>

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Доступно по ссылке: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Доступно по ссылке: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Доступно по ссылке: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

Литература (по типу публикации)

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Доступно по ссылке: <https://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Доступно по ссылке: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/ethics/reporting-with-integrity-report.ashx>

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Доступно по ссылке: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, DC: National Institute of Justice, 2000. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What%20Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Доступно по ссылке: <https://eric.ed.gov/?id=ED473183>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. Доступно по ссылке: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.431.1012&rep=rep1&type=pdf>

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011. Доступно по ссылке: <https://rm.coe.int/16806fffbc>

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012. Доступно по ссылке: <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Литература (по типу публикации)

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR 2012. Доступно по ссылке: <https://www.osce.org/odihr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Доступно по ссылке: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies." Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно по ссылке: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Доступно по ссылке: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2/>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Доступно по ссылке: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Доступно по ссылке: <https://www.osce.org/secretariat/23804?download=true>.

OSCE "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OSCE. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014. Доступно по ссылке: <https://polis.osce.org/node/1026>

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Доступно по ссылке: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_leadership_FINAL_REPORT.pdf.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing — An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%202_FINAL_REPORT.pdf.

Shiple, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Доступно по ссылке: <http://ti-defence.org/publications/codes-of-conduct-in-defence-ministries-and-armed-forces-what-makes-a-good-code-of-conduct-a-multi-country-study/>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of Interior, 2013. Доступно по ссылке: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Доступно по ссылке: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Литература (по типу публикации)

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Handbook_on_police_Accountability_Oversight_and_Integrity.pdf.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366–472. Vienna: United Nations, 2004. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington DC: US Department of Justice, 2003. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington DC: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Доступно по ссылке: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Доступно по ссылке: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Кодексы поведения и этические кодексы

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/REA_codes_of_ethics.pdf.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Доступно по ссылке: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014. Доступно по ссылке: https://www.college.police.uk/What-we-do/Ethics/Documents/Code_of_Ethics.pdf

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002) 11–14. Доступно по ссылке: <https://www.hsdl.org/?view&did=447456>.

Shiple, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=198313>

Системы рассмотрения жалоб

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19 no. 2 (1996): 45–62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117–135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihinjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14 no. 2 (2013): 155–168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables" Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Литература (по тематике)

Демократическая полицейская деятельность

Alderson, John Cottingham. Policing Freedom. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfield MR and Ibrahim Cerrah, eds. Comparative Policing: The Struggle for Democratization. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/spmu/23804>. Skolnick, Jerome H. Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." Policing and Society 10 (2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." Policing: An international Journal of Police Strategies and Management 29 no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Доступно по ссылке: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Дискреционные полномочия полиции

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." Criminal Law Journal 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." Public Administration Review 23 no. 3 (1963): 140-148.

Этические дилеммы

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. How Good People Make Tough Choices. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27. Доступно по ссылке: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Гендерная проблематика в работе полиции

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Литература (по тематике)

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013. Доступно по ссылке: https://www.undp.org/content/dam/serbia/Publications%20and%20reports/English/UNDP_SRB_Special_Protocol_on_Conduct_of_Police_Officers_in_Cases_of_Domestic_and_Intimate_Partner_Violence_against_Women.pdf

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Доступно по ссылке: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Права человека

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy. Durban, South Africa, Sep. 2001. Доступно по ссылке: [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument)

Crawshaw, Raplh., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Available at: <https://www.icrc.org/en/publication/0698-serve-and-protect-human-rights-and-humanitarian-law-police-and-security-forces>

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Доступно по ссылке: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights." In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39–55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Добропорядочность в полицейской деятельности

Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71–88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington DC: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49–70.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, DC: National Institute of Justice, 2000. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/181465.pdf>

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Литература (по тематике)

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578–602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Доступно по ссылке: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Управление вопросами добропорядочности

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." ("Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF 2012. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82–107.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23 no. 2 (2000): 154–168.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96–112.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2–3. Доступно по ссылке: <https://www.icaew.com/technical/ethics/integrity/reporting-with-integrity>

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338–350.

Karstein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24 no. 3 (2001): 281–300.

Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Integrity_REA_FINAL_REPORT.pdf#search=Promoting%20Ethical%20Behaviour%20and%20Preventing%20Wrongdoing%20in%20Organisations%3A%20A%20Rapid%20Evidence%20Assessment.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/a-guide-to-building-workplace-integrity---dec-09.pdf?sfvrsn=52536175_6

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Доступно по ссылке: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/talking-about-integrity---a-guide-for-police-managers---apr-2009.pdf?sfvrsn=2>.

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf>

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Доступно по ссылке: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Проверка на добропорядочность

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000. Доступно по ссылке: <http://www.nyc.gov/html/ccpc/assets/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureau-Integrity-Testing-Program-March-2000.pdf>

Литература (по тематике)

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 3 (2006): 394–407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319–342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366–472. Vienna: United Nations, 2004. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

Обучение по вопросам добропорядочности

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131–151.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 166–186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981–1982): 24–28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1–18.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16 no. 3 (1993): 77–83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 1 (2006): 77–91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/toolkit/promoting-integrity-awareness---group-activity---a-kit-for-facilitators.pdf?sfvrsn=56536175_8

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11 no. 3 (2009): 221–238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10–19.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf

Международная нормативно-правовая база

CoE Committee of Ministers. "European Code of Police Ethics" ("European Code of Police Ethics"), 2001. Доступно по ссылке: <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>.

ECOSOC. Resolution 1989/61. "Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." New York: Economic and Social Council, 1989. Доступно по ссылке: <https://digitallibrary.un.org/record/75546>.

UN. Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Доступно по ссылке: <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Доступно по ссылке: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Доступно по ссылке: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.

Лидерство в работе полиции

Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Литература (по тематике)

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22 no. 1 (1999): 45–57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26 no. 3 (2003): 400–418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59–67.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What%20Works%20in%20Leadership_development_REA.pdf

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40–55.

Pearson–Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14–26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238–260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644–663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809–822.

Лидерство и добропорядочность полиции

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30 no. 4 (2007): 587–607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Ethical_leadership_FINAL_REPORT.pdf

Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey–Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419–442.

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington DC: US Department of Justice, 2003. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

Принцип недискриминации

Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Доступно по ссылке: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi–Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Доступно по ссылке: <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>

OEBIS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Доступно по ссылке: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Организационная добропорядочность

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF 2012. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity."

Литература (по тематике)

Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Доступно по ссылке: <https://catalogue.nla.gov.au/Record/982412?lookfor=The%20First%20Four%20Steps%20Building%20Organisational%20Integrity&offset=1&max=3562605>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing — An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%202_FINAL_REPORT.pdf

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Контроль за работой полиции (внутренняя безопасность и внешний надзор)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF 2012. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police — Comparative Models." Edited by StevoMuk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Доступно по ссылке: <https://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3–36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Доступно по ссылке: <https://rm.coe.int/opinion-of-the-commissioner-for-human-rights-thomas-hammarberg-concern/16806daa54>.

Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149–161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11 no.2 (2001): 151–180.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29 no. 3 (2010): 241–257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29 no. 1 (2010): 29–40. Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15–33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/cjat_eng/CJAT_Toolkit_full_version.pdf

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington DC: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Доступно по ссылке: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>

Поведение полиции

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13 no. 1 (2010): 92–120.

Литература (по тематике)

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22–32.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301–1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Коррупция в полиции

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF 2012. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, DC: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301–324.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21 no. 3 (1974): 423–437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Культура полиции

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27–43. Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393–411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31 (2003): 199–214.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12 no. 7 (1999): 548–654.

Легитимность полиции

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27 no. 2 (2010): 255–279.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Доступно по ссылке: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

Руководство полиции

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178–186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

Литература (по тематике)

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

Набор кадров в полиции

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14 no. 3 (2011): 207–226.

Ones, DS, and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31–39.

Реформа полиции

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF 2012. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10 no. 3 (2007): 243–269.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137–159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon ST "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28 no. 1 (2006): 59–75.

Ryan, BJ "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17 no. 1 (2007): 1–20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28 no. 1 (1995): 54–61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18 no. 1 (2008): 23–34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18 no. 1 (2008): 60–71.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police–Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57–93.

Использование силы полицией

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18 no. 2 (2013): 343–356.

Оценка рисков

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28 no. 1 (2005): 30–48.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009.

Литература (по тематике)

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239–258.

Системы раннего вмешательства

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Доступно по ссылке: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.2788&rep=rep1&type=pdf>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29 no. 1 (2006): 58–76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies." Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно по ссылке: <https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/research-documents/opi/opi-research-paper---early-intervention-systems-for-police-agencies.pdf?sfvrsn=6>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Кодекс молчания

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7–19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201–213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15 no. 2 (2005): 145–165. Доступно по ссылке: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Методология обучения

Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Доступно по ссылке: https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/IDEA_Paper_49.pdf

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Доступно по ссылке: https://citl.indiana.edu/files/pdf/Discussion_Techniques_2010.pdf.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Доступно по ссылке: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Доступно по ссылке: https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Training_Curriculum_on_Effective_Police_Responses_to_Violence_against_Women.pdf.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Обучение по вопросам прав человека и демократических принципов в работе полиции

Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107–123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR 2012. Доступно по ссылке: <https://www.osce.org/odihr/93968>.

Литература (по тематике)

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Доступно по ссылке: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/document/human-rights-and-law-enforcement-a-trainers-guide-on-human-rights-for-the-police-professional-training-series-no-5add2/>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Доступно по ссылке: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

Ценности и установки

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25–28. Доступно по ссылке: http://emotionalsurvival.com/law_enforcement_ethics.htm

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67–79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно по ссылке: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Дополнительная литература по гендерным вопросам и вопросам безопасности

"A Women's Guide to Security Sector Reform: Training Curriculum | DCAF — Geneva Centre for Security Sector Governance" (2017), доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/womens-guide-security-sector-reform-training-curriculum>

A. Tomić, "Gender Mainstreaming of the Security Sector in Bosnia and Herzegovina: From the Policy Papers to Reality." *Connections*, vol. 14 no. 3, (2015), pp. 87–102. Доступно по ссылке: www.jstor.org/stable/26326410.

C. Watson, *Preventing and Responding to Sexual and Domestic Violence Against Men: A Guidance Note for Security Sector Institutions* (Geneva: DCAF, 2014).

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Доступно по ссылке: <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

G. Odanović, *Gender Advisors In The Serbian Security Sector*. Belgrade Centre for Security Policy, (2011), доступно по ссылке: www.jstor.org/stable/resrep04784.

JM Prescott, E. Iwata, & BH Pincus, *Gender, Law and Policy: Japan's National Action Plan on Women, Peace and Security*, (2016), доступно по ссылке: <http://blog.hawaii.edu/aplpj/files/2016/04/APLPJ-Prescott-Iwata-Pincus-FINAL.pdf>

J. True, *Explaining the global diffusion of the Women, Peace and Security agenda*. *International Political Science Review*, (2016). 37 (3), 307–323. <https://doi.org/10.1177/0192512116632372>

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

L. Huber & S. Karim, *The internationalization of security sector gender reforms in post-conflict countries*. *Conflict Management and Peace Science*, 35 (3), 263–279. (2018). <https://doi.org/10.1177/0738894217696228>

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

M. Bastick, *Gender Self-Assessment Guide for the Police, Armed Forces and Justice Sector* (Geneva: DCAF, 2011).

M. Bastick, *Integrating Gender into Oversight of the Security Sector by Ombuds Institutions & national Human Rights Institutions* (Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014).

N. Ansorg, and T. Haastrup, "Gender and the EU's Support for Security Sector Reform in Fragile Contexts", *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 56 (2018), 1127–43, доступно по ссылке: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jcms.12716>

N. Mushonga, "A Case Study of Gender and Security Sector Reform in Zimbabwe: African Security Review: Vol 24 No 4", (2015), доступно по ссылке: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10246029.2015.1088655>

National Center for Women and Policing, *Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*, (Los Angeles, CA, undated), доступно по ссылке: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>

Organisation for Security and Cooperation in Europe, *Bringing Security Home: Combating Violence Against Women in the OSEC Region. A compilation of good practices*, (Vienna, 2009), доступно по ссылке: <https://www.osce.org/gender/37438>

Литература (по тематике)

P. Roe, Gender and 'positive' security. *International Relations*, 28 (1), 116–138. (2014). <https://doi.org/10.1177/0047117813502503>

R. Tiessen, Gender essentialism in Canadian foreign aid commitments to women, peace, and security. *International Journal*, 70 (1), 84–100. (2015). <https://doi.org/10.1177/0020702014564799>

S. Singh, Gender, Conflict and Security: Perspectives from South Asia. *Journal of Asian Security and International Affairs*, 4 (2), 149–157. (2017). <https://doi.org/10.1177/2347797017710560>

S. Srinivas and A. Siddiqui, *Your Guide to Using Police Complaints Authorities*, Better Policing Series, (India, New Delhi: Commonwealth Human Rights Initiative, 2009), доступно по ссылке: http://www.humanrightsinitiative.org/publications/police/police_complaints_authorities_user_guide.pdf

UN DPKO, *Manual: Community-Oriented Policing in United Nations Peace Operations* (2018), доступно по ссылке: <https://police.un.org/en/manual-community-oriented-policing-in-peace-operations>

UN DPKO/DFS, *United Nations Police Gender Toolkit*, 2015, доступно по ссылке: <http://repository.un.org/handle/11176/387374> UN Women, *Handbook for National Action Plans on Violence Against Women* (2012), доступно по ссылке: <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/handbook-for-nap-on-vaw.pdf>

UN Women, WHO, UNDP and UNODC, *Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence Core Elements and Quality Guidelines* (2015), доступно по ссылке: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/essential-services-package-for-women-and-girls-subject-to-violence>

UNODC, *Handbook on Effective Police Responses to Violence Against Women*, Criminal Justice Handbook Series, (Vienna, 2010), доступно по ссылке: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/hb_eff_police_responses.pdf

UNODC, *Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence Against Women*, Criminal Justice Handbook Series, (Vienna, 2010), доступно по ссылке: <https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/newtrainingcurr.pdf>

Women Police Officers Network in South East Europe, *Guidelines for Gender Sensitive Policing: With an Emphasis on Recruitment, Selection and Professional Development of Women in Police Service* (Belgrade: UNDP/SEESAC, 2012), доступно по ссылке: <http://www.seesac.org/f/tmp/files/publication/812.pdf>

Перечень онлайн-ресурсов

Публикации ЦУСБ:

<http://www.dcaf.ch/resources>

Управление Верховного комиссара ООН по правам человека:

<http://www.ohchr.org>

Совет Европы:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Барометр мировой коррупции Трансперенси Интернешнл:

<https://www.transparency.org/research/gcb/overview>

Трансперенси Интернешнл, Соединенное Королевство:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Ethics Research Center:

<http://www.ethics.org>

Практическое пособие по вопросам этики Международной ассоциации начальников полиции:

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

Платформа POLIS ОБСЕ:

<http://polis.osce.org>

Управление ООН по наркотикам и преступности (УНП ООН) — Реформа системы правосудия и пенитенциарных заведений:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuside>

Агентство ЕС по основным правам человека:

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Инициатива по правам человека Содружества — Реформа полиции:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

Полицейский колледж:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

ФБР — Коррупция в полиции

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

Национальный институт правосудия США — Добропорядочность полиции:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Полицейские службы, ориентированные на общество — Инициатива добропорядочности полиции:

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Инспекция Корпуса констеблей Ее Величества — Добропорядочность полиции и коррупция:

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

Международный фонд по защите сотрудников полиции — Правовые и этические вопросы:

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Комиссия по преступности и коррупции штата Квинсленд — Этика в работе полиции:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Комиссия по вопросам добропорядочности полиции штата Новый Южный Уэльс:

<https://www.records.nsw.gov.au/agency/2663>

Организация «Fair and Impartial Policing»:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Независимая широкая антикоррупционная комиссия штата Виктория:

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

IDEA: Методика фасилитации и обучения:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>