

Навчальний посібник з доброчесності поліції

DCAF Женевський центр з
врядування у секторі
безпеки

Навчальний посібник з доброчесності поліції

ЦВСБ

Женевський центр з врядування у секторі безпеки (ЦВСБ) — це міжнародний фонд, місія якого полягає в наданні допомоги міжнародній спільноті в забезпеченні належного врядування та проведенні реформи в секторі безпеки. Центр надає консультативну підтримку в країнах перебування і реалізує програми практичної допомоги, розробляє і пропагує норми та стандарти, проводить спеціалізовані дослідження з питань політики, досліджує передову практику і надає рекомендації з метою сприяння демократичному врядуванню в секторі безпеки.

ППДП

Програма підвищення доброчесності поліції (ППДП) співпрацює з країнами, які звернулися по відповідну допомогу, у розробленні, реалізації та оцінюванні проєктів, спрямованих на створення і підтримання роботи поліцейських служб, які б функціонували з найвищим рівнем доброчесності та професіоналізму. ППДП працює в ширших межах діяльності ЦВСБ з підтримання поліції в Південно-Східній Європі з метою сприяння і надання допомоги в розвитку поліцейських служб, які б чесно та сумлінно виконували свої обов'язки.

ЦВСБ з вдячністю відзначає підтримку Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва (SDC) у підготовці «Навчального посібника з доброчесності поліції», а також підтримку Міністерства закордонних справ Норвегії у підготовці видання 2019 року.

Висловлені погляди належать лише авторам і не відображають погляди установ, зазначених або представлених у цьому навчальному посібнику.

© DCAF, 2019

Усі права застережено.

ISBN: 978-92-9222-400-4

Оформлення і макет: Ясмін Хунг

Друк: Villière

Опубліковано ЦВСБ — Женевським центром з врядування у секторі безпеки

A/C 1360

1211 Женева 1

Швейцарія

www.dcaf.ch

Подяки

Пауло Коста, керівник Програми підтримки поліції в Операційному відділі I ЦВСБ, та Ізалін Торенс, асистент проєктів в Операційному відділі I ЦВСБ, ініціювали проєкт, розробили концепцію та зміст посібника, забезпечили координацію процесу підготовки та рецензування.

Особлива подяка Дарко Станчічу, помічнику директора і керівнику Операційного відділу I ЦВСБ, який надавав підтримку проєкту й забезпечив стратегічне керівництво.

Глибока вдячність нашим колегам із ЦВСБ, Невенці Томовіч та Артемісу Папавасілеу, за їхній цінний внесок на різних етапах процесу розроблення та рецензування, а також Патриції Заніні Граца, Ясмін Хунг та Марго Каррон за участь у підготовці видання 2019 року.

Крім того, ми дякуємо за цінні зауваження та пропозиції таким штатним співробітникам: Хізер Хухтанен, Теодора Фіор, Франциска Клопфер, Олівія Райдер, Річард Штейн та Андрей Вуд.

Особлива подяка зовнішнім експертам і рецензентам цього посібника: П'єр Еплі, Філіпп Гітц, Леслі Темплмен Холмс, Орелі Маньїн, Тім Пренцлер і Джулі Рейнс.

ЦВСБ також висловлює вдячність Міністерству внутрішніх справ Македонії та Міністерству внутрішніх справ Чорногорії за співпрацю і можливість випробувати цей посібник у їхніх країнах.

Зміст

- ▶ Вступ до посібника
- ▶ Вступ до модулів
- ▶ Вступний модуль: огляд курсу та сподівання
- ▶ Модуль 1: Розуміння поняття доброчесності
- ▶ Модуль 2: Демократична поліцейська діяльність і доброчесність
- ▶ Модуль 3: Цінності та установки
- ▶ Модуль 4: Нормативно-правові засади доброчесності поліції
- ▶ Модуль 5: Неналежна поведінка поліції
- ▶ Модуль 6: Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку
- ▶ Модуль 7: Підзвітність поліції
- ▶ Модуль 8: Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції
- ▶ Модуль 9: Етичні дилеми поліції
- ▶ Додаток до модулів — Розуміння поняття доброчесності в ППДП
- ▶ Додаток до модуля 5: Дискреційні повноваження поліції: вплив на доброчесність і стратегії контролю
- ▶ Приклад форми оцінювання курсу
- ▶ Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання
- ▶ Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність
- ▶ Додаток 1 до розділу 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність — влада та лідерство
- ▶ Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності
- ▶ Додаток 1 до розділу 3: Планування та реформа у сфері доброчесності — шаблон плану доброчесності
- ▶ Додаток 2 до розділу 3: Планування та реформа у сфері доброчесності — рекомендації щодо збору та аналізу даних
- ▶ Словник термінів
- ▶ Література (за типом публікації)
- ▶ Література (за тематикою)
- ▶ Перелік ресурсів

Програма підтримки доброчесності поліції ЦВСБ — витоки і поточна стратегія

Загальна інформація

У 2012 році ЦВСБ опублікував «Практичний посібник з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції» як свій перший внесок у цій конкретній сфері. У посібнику представлено огляд ключових стратегічних сфер, які мають враховуватися поліцейськими організаціями в зусиллях, спрямованих на дієве запобігання корупції у їхніх лавах, її виявлення та усунення. Його основною цільовою аудиторією є керівники поліції та посадові особи, які ухвалюють рішення. Акцент у практичному посібнику зроблено на таких питаннях, як важливість стратегічного оцінювання та планування, організаційна культура, етична підтримка співробітників поліції, контроль і проведення розслідувань. Щоб проблема корупції розглядалася в комплексі з реформою правоохоронних органів, у посібнику також досліджено роль зовнішніх суб'єктів у здійсненні нагляду та контролю за діяльністю поліції.

З огляду на значну зацікавленість, що виникла у зв'язку з виданням практичного посібника, ЦВСБ розробив концепцію і заснував Програму підтримки доброчесності поліції (ППДП). У центрі уваги ППДП — доброчесність у її ширшому, ніж просто відсутність корупції, розумінні — це, зокрема, питання етики, повага до прав людини, професіоналізм, стриманість у застосуванні фізичної сили, шанобливе ставлення до громадян/суспільства, принцип недискримінації.

ППДП було створено для надання допомоги країнам у їхніх зусиллях із розвитку та підтримки роботи поліцейських служб, які б функціонували з найвищим рівнем доброчесності. Її мета полягає в наданні рекомендацій широкому колу осіб — чиновникам, особам, які ухвалюють рішення, керівникам поліції вищої/середньої ланки, наглядовим органам і громадянському суспільству — щодо того, як розвивати і підтримувати поліцейські служби, які б функціонували згідно з демократичними стандартами підзвітності, прозорості та поваги до прав людини. Стратегія та інструменти, розроблені в межах програми ППДП, можуть бути корисними для всіх поліцейських служб, але особливо — в країнах із перехідною економікою чи постконфліктних країнах у всьому світі після їх адаптації до місцевих умов.

Стратегія ППДП

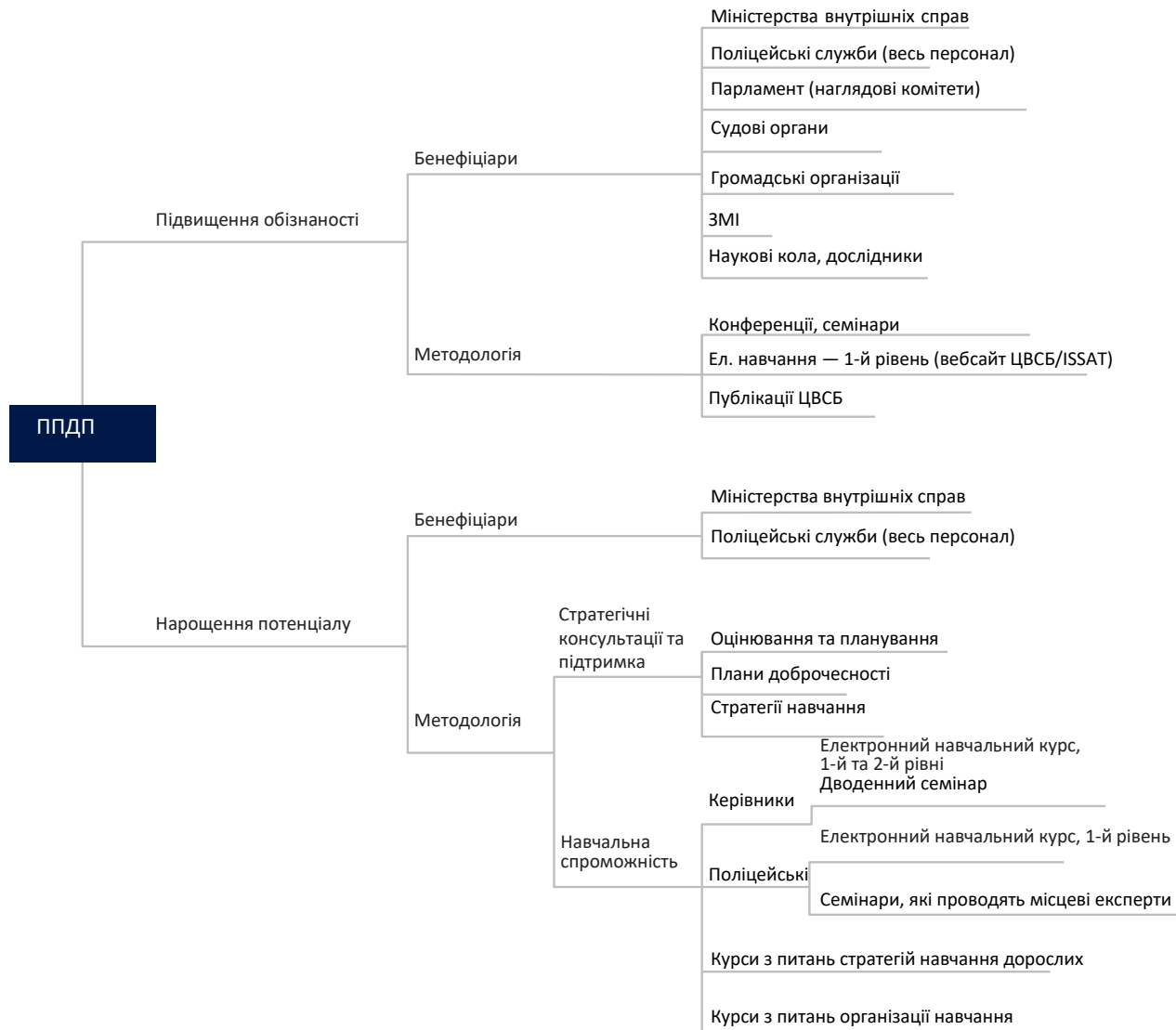
Стратегія ППДП складається з двох напрямів, поєднання яких призначено допомогти поліцейським службам у розробленні заходів, які б відповідали їхнім потребам та контексту.

Перший напрям передбачає різноманітні заходи з підвищення обізнаності, спрямовані на стимулювання громадських дебатів на тему доброчесності поліції в різних країнах. З цією метою ЦВСБ планує і організовує національні круглі столи за участі різних зацікавлених сторін, таких як представники міністерств внутрішніх справ і поліції, парламентських комітетів, прокуратури, незалежних громадських наглядових органів, організацій громадянського суспільства та засобів масової інформації. Ці зустрічі дають зацікавленим сторонам змогу дійти загального розуміння масштабів і важливості проблеми доброчесності поліції. Крім того, учасники можуть дізнатися про роль одні одних і спільно окреслити основні проблеми та головні пріоритети у сфері зміцнення доброчесності поліції у своїх країнах.

Другий напрям діяльності ППДП передбачає розроблення індивідуальних ініціатив із нарощення потенціалу у сфері доброчесності поліції й реалізується в тісній співпраці з країнами, які звертаються по допомогу. У межах цього напрямку ЦВСБ надає різноманітну підтримку: від проведення оцінювання потреб і забезпечення стратегічного керівництва для місцевих посадовців у розробленні планів доброчесності — до розповсюдження та реалізації планів доброчесності; надання допомоги в розробленні планів дій; організація навчання для керівництва поліції; нарощення потенціалу для навчання з питань доброчесності без відриву від служби для співробітників поліції всіх рангів.

З метою підтримки і доповнення різних заходів у межах ППДП ЦВСБ розробив два курси електронного навчання з питань доброчесності поліції. 1-й рівень курсу електронного навчання — це вступний курс із питань доброчесності поліції, призначений для загальної аудиторії, включно з поліцією та іншими відповідними зацікавленими сторонами; його мета полягає в наданні базової інформації на цю тему й полегшенні розуміння питань, пов'язаних із доброчесністю. 2-й рівень курсу електронного навчання стосується ролі керівників поліції у створенні, підтриманні та зміцненні механізмів або систем забезпечення доброчесності поліції.

Схема 1 — Стратегія ППДП



Навчання для співробітників поліції

Цей посібник було розроблено як настанову для інструкторів і фасилітаторів з метою ефективного проведення навчання з питань доброчесності без відриву від служби для співробітників поліції. Стратегію, методологію та зміст (модулі, представлені в цьому посібнику) було дібрано з урахуванням досвіду пілотних проєктів у Македонії. Утім, методика, зміст та підхід, запропоновані в цьому посібнику, пройшли рецензування з боку кількох експертів ЦВСБ і зовнішніх експертів із різних країн. Отже, ми сподіваємося, що цей посібник може використовуватися в будь-якій країні з необхідною адаптацією до місцевих умов.

Щодо загальної стратегії, то перший крок завжди повинен полягати в оцінюванні навчальних потреб і навчального потенціалу. Як і в багатьох інших організаційних процесах, надзвичайно важливо чітко визначити наявні проблеми, після чого слід ухвалювати рішення щодо шляхів їх розв'язання. Для успішного завершення цього етапу особливе значення мають такі аспекти, як методологія оцінювання, процес планування та навчальний цикл. Ці питання більш докладно розглянуто в розділах: 3 — «Планування та реформа у сфері доброчесності» та 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання».

Ми рекомендуємо користувачам цього посібника організувати навчання згідно з моделлю підготовки інструкторів — це дасть змогу максимізувати ефект від навчання:

1. **Добір інструкторів** — із необхідними знаннями та досвідом для проведення навчання з питань доброчесності.
2. Організація **методичного курсу** для дібраних інструкторів.
3. Проведення й аналіз **пробного курсу підготовленими інструкторами**.
4. **Консолідація й адаптація** навчального **посібника та методології** з метою підвищення ефективності навчання співробітників поліції з питань доброчесності.

1. Добір інструкторів

Навчання з питань доброчесності є дуже специфічним із погляду змісту та методології. Воно вимагає, щоб у інструкторів були необхідні знання та досвід — це дасть змогу максимізувати засвоєння знань співробітниками поліції, які відвідуватимуть заняття. У доборі інструкторів, які проводитимуть навчання співробітників поліції з питань доброчесності на основі матеріалу цього посібника, ми рекомендуємо дотримуватися таких критеріїв:

- **Бажання:** інструктор повинен виявляти бажання проводити навчальний курс із питань доброчесності.
- **Приклад для наслідування:** інструктор повинен показувати позитивний приклад своїм колегам. Він має бути взірцем доброчесності й повинен мати авторитет серед колег.
- **Гарні комунікаційні навички:** інструктор повинен мати гарні комунікаційні навички, вербальні та невербальні, а також уміти виступати перед публікою.
- **Досвід роботи:** інструктор повинен мати принаймні два роки відповідного досвіду роботи в поліції. В ідеалі він має бути представником керівної ланки (середньої чи вищої).
- **Наявність достатнього часу:** за потребою, але спочатку це повинна бути робота з повною занятістю, принаймні впродовж пробного курсу/курсів і доки не буде пройдено один повний навчальний цикл.

2. Організація методичного курсу з питань фасилітації навчання для дібраних інструкторів

Курс із питань фасилітації навчання має бути адаптований до кількості учасників та їхнього попереднього досвіду викладацької чи інструкторської діяльності. Утім, рекомендується курс тривалістю 5 послідовних днів.

Що стосується змісту курсу, то ми рекомендуємо будувати його на матеріалах розділу 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання», а також модулів цього посібника.

3. Проведення й аналіз пробного курсу інструкторами, які пройшли підготовку

Після успішного завершення методичного курсу з питань фасилітації навчання і перш ніж братися до подальшого проведення навчання для всіх співробітників організації, рекомендується, щоб підготовлені фасилітатори провели принаймні один пробний курс для своїх колег. Цей пробний курс дасть можливість фасилітаторам і організаторам проаналізувати й оцінити, наскільки зміст та методологія, випробувані під час методичного курсу, годяться для проведення повномасштабного навчання. І самі фасилітатори, і організатори навчання повинні належно оцінити і зміст, і методологію. Докладнішу інформацію щодо оцінювання та аналізу курсу викладено в розділі 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання». Рекомендується також, щоб пробний курс проводився відразу після курсу для фасилітаторів, у ідеалі — наступного тижня або з інтервалом один тиждень. Це дасть змогу максимізувати ефект від знань та навичок, набутих під час методичного курсу, завдяки їх негайному застосуванню на практиці. Якщо між двома етапами сплине занадто багато часу, існує ризик зниження ефективності навчання.

4. Консолідація й адаптація навчального посібника та методології з метою підвищення ефективності подальшого навчання з питань доброчесності для співробітників поліції

Офіційний процес аналізу рекомендується почати відразу після проведення пробного курсу. Фасилітатори та організатори тренінгу повинні разом обговорити результати пробного курсу та відповідно переглянути його зміст і методологію. Цей процес дасть змогу забезпечити відповідність тренінгу конкретним потребам організації.

Утім, слід пам'ятати, що навчальний процес — це цикл, який ніколи не завершується. Це означає, що існує необхідність у постійному перегляді, оцінюванні та адаптації матеріалу до нових обставин.

Усі перелічені вище питання, пов'язані з методологією організації та проведення навчання, розглянуто в розділі 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання».

Навчання для керівників

ППДП визнає, що керівники відіграють ключову роль у побудові й підтриманні середовища доброчесності всередині організації. Вони повинні: постійно прагнути до здобуття всебічних знань на цю тему; засвідчувати відданість принципам доброчесності; демонструвати навички планування, організації, контролю та координації ресурсів; бути позитивним прикладом для своїх колег. Функції та роль керівників поліції докладніше розглянуто в розділі 2 — «Управління людськими ресурсами і доброчесність».

Хоча цю публікацію було підготовлено передусім як посібник для навчання рядових співробітників поліції, вона також актуальна для навчання керівників (із деякими змінами). Керівникам поліції, незалежно від їхнього рангу, потрібні можливості для формального навчання з питань доброчесності. Щодо змісту навчання, то деякі з тем, запропонованих у цьому посібнику для навчання співробітників поліції, також можна з користю обговорювати з керівниками. Водночас необхідно додати й інші теми, щоб вони відповідали конкретним функціям керівників та їхнім нагальним навчальним потребам. Для виявлення цих навчальних потреб необхідно провести відповідне оцінювання.

Методологія навчання також повинна бути адаптована з урахуванням потреб, що впливають із конкретних функцій та обов'язків керівників. Як основну методологію навчання керівників ППДП пропонує змішане навчання — поєднання самостійного навчання в режимі онлайн і класного навчання (див. таблицю 1 — Модель змішаного навчання ППДП). Цей підхід особливо годиться для керівників, оскільки в них зазвичай менше часу на навчання і вони воліють «освіжити» свої знання в індивідуальному порядку, ніж ризикувати авторитетом перед колегами.

ТАБЛИЦЯ 1 — Модель змішаного навчання ППДП

	Електронний навчальний курс ЦВСБ з питань доброчесності поліції РІВЕНЬ 1 (E-L#1)	Електронний навчальний курс ЦВСБ з питань доброчесності поліції РІВЕНЬ 2 (E-L#2)	СЕМІНАР
Аудиторія	Загальна (співробітники поліції всіх рангів, посадові особи, які ухвалюють рішення, громадянське суспільство, наглядові органи сектору безпеки, міжнародне співтовариство, науковці тощо)	Керівники поліції середньої та вищої ланки	Керівники поліції середньої та вищої ланки
Стиль	Інформативний	Інформативний/директивний	Дебати і практикум
Мета	Розуміння поняття доброчесності поліції, інших понять, пов'язаних із доброчесністю, а також того, що впливає на доброчесність	Розуміння ролі керівництва поліції в забезпеченні доброчесності поліції	Обговорення ключових елементів модулів електронного навчання і практичне застосування конкретних інструментів для оцінювання / планування / управління змінами та реформування
Зміст	<ul style="list-style-type: none"> Визначення, ключові принципи та поняття Чому доброчесність має важливе значення Причетні зацікавлені сторони Доброчесність і демократична поліцейська діяльність Індивідуальна доброчесність — цінності, установки та поведінка Організаційна доброчесність Зовнішні фактори впливу 	<ul style="list-style-type: none"> Принципи керівництва та лідерства Роль керівників у питаннях доброчесності Оцінювання, планування та управління змінами Управління людськими ресурсами та розвиток людських ресурсів Моніторинг і контроль Процеси реформування 	Доповнення інформації, представленої під час курсу E-L#2, Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції

Отже, цей навчальний посібник — інструмент, який може використовуватися для різних аудиторій і цілей за умови його адаптації до конкретних потреб. Його можна застосовувати і як самостійний інструмент, і в поєднанні з іншими ресурсами.

Організація навчання на основі модулів, представлених у цьому посібнику

Стратегія навчання без відриву від служби для співробітників поліції може включати такі теми (модулі):

1. *Розуміння поняття доброчесності.*
2. *Демократична поліцейська діяльність і доброчесність.*
3. *Цінності та установки співробітників поліції.*
4. *Нормативно-правові засади доброчесності поліції.*
5. *Неналежна поведінка поліції.*
6. *Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку.*
7. *Підзвітність поліції.*
8. *Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції.*
9. *Етичні дилеми поліції.*

Огляд цілей, завдань і опис модулів наведено в кінці цього розділу. Теми обрано і розроблено на основі досвіду ЦВСБ у сфері навчання з питань доброчесності поліції за участі експертів і практиків. Вони охоплюють не всі аспекти, пов'язані з доброчесністю поліції, а радше ті сфери, які, на нашу думку, безпосередньо стосуються співробітників поліції, починаючи з низового рівня і закінчуючи середньою ланкою.

Модулі розроблено в такий спосіб, щоб забезпечити їх ефективне викладання у певній послідовності. Отже, якщо вони пасують до вашого контексту, рекомендується виділити по два–три навчальні дні поспіль для кожної групи учасників, щоб охопити всі 9 тем. Наприклад:

- ▶ *День 1: Модулі 1–3*
- ▶ *День 2: Модулі 4–6*
- ▶ *День 3: Модулі 7–9*

Залежно від ситуації, може виявитися нереальним, щоб співробітників поліції відпускали на навчання з питань доброчесності на строк, що перевищує один день за один раз. У такому разі можна розглянути можливість проведення одноденного тренінгу для всіх співробітників поліції у країні, регіоні або секторі з використанням вступних модулів, а потім, на цій основі, — ще одного одноденного семінару на більш конкретну тематику.

Утім, цей посібник також задумано як практичний інструментарій, із якого можна вибрати лише кілька модулів, або ж можна реорганізувати модулі відповідно до ваших потреб. Це означає, що можна організувати, наприклад, одноденний тренінг на основі 1–3 модулів.

Представлення курсу

У цьому посібнику, перед планом першого модуля, подано матеріал для ознайомлення учасників із курсом/тренінгом/семінаром. Перш ніж розпочинати модуль «0», важливо наголосити на таких моментах:

- ▶ Поясніть контекст цього тренінгу, а також те, для чого проводиться навчання з питань доброчесності.
- ▶ Поясніть порядок денний, послідовність модулів і зв'язок між різними модулями, які розглядатимуться.
- ▶ Якщо тренінг розраховано на більше ніж один день, попросіть учасників резюмувати обговорення та висновки за попередній день. Доповніть у разі потреби.

Структура модулів

Усі модулі містять такі спільні елементи:

Огляд модуля


На першій сторінці модуля подано інформацію, яка допомагає підготуватися до викладення теми. Це: мета, завдання, тривалість, потрібні матеріали, стислий опис, огляд плану модуля.

План модуля

План модуля і пропонувані вправи можуть виконуватися в суворій послідовності — або ж як практичний інструментарій. Різні види діяльності можна адаптувати, оминати або доповнювати. Рекомендується додавати приклади з власної країни й адаптувати матеріал так, щоб він відповідав вашому конкретному контексту. Використання мультимедійних матеріалів мовою країни також може бути корисним доповненням до пропонуваних вправ.

Вступ до модулів

Для того, щоб часові фактори не позначалися на політичній волі та організаційній спроможності відпускати співробітників поліції для участі в навчанні з питань доброчесності, модулі та вправи у рамках модулів було зроблено якомога стислішими. Зазначений час відповідає мініальному часу, впродовж якого можна виконати пропоновані види діяльності. Проте було б дуже корисно мати в розпорядженні більше часу для кожної теми, щоб проводити триваліші дискусії між учасниками, коли в цьому є потреба.

У процесі представлення модулів досягнення цілей повинно мати пріоритет над суворим дотриманням часу. Знак , розташований на лівому полі, вказує на елемент модуля, щодо якого має бути досягнуто поставленої мети. Розподіл часу між видами діяльності можна коригувати залежно від того, наскільки учасники зацікавлені в конструктивному обговоренні відповідних питань.

Обов'язково ознайомлюйте учасників із кожним модулем і видом діяльності, а наприкінці резюмуюте ключові ідеї.

Роздруківки

Роздруківки — це роздатковий матеріал для учасників під час виконання вправ. Ви можете просто зробити фотокопії з посібника перед початком заняття.

Пам'ятки для фасилітаторів

У пам'ятках для фасилітаторів містяться допоміжні матеріали, які не роздаються учасникам. Вони можуть допомогти вам в організації певних видів діяльності та скеруванні обговорень у правильному напрямі.

Довідкові матеріали

Довідкові матеріали містять витяги з публікацій, які ми рекомендуємо вам прочитати, перш ніж починати підготовку до проведення семінару. Це допоможе вам спокійно відповідати на запитання учасників і організувати діяльність та дискусії.

Додаткова література

У переліку додаткової літератури наведено обрані публікації, які вам було б корисно прочитати, якщо ви не почуваетесь достатньо обізнаними з темами, що обговорюватимуться під час модуля, або якщо просто хочете дізнатися більше про відповідну сферу.

Пам'ятки для учасників

Це резюме ключових елементів кожного модуля, які учасники повинні запам'ятати. Ми пропонуємо вам підготувати примірники таких пам'яток щодо кожного проведеного модуля і роздати весь комплект учасникам після закінчення семінарів / навчального курсу, аби вони могли забрати їх із собою. Ви також можете додати до цих пам'яток копії витягів із відповідних законів та нормативно-правових актів.

Учасники

Аудиторію повинні складати співробітники поліції, починаючи з найнижчого рангу і закінчуючи керівництвом середньої ланки. Досвід показує, що модулі найкраще проводити в невеликих групах, максимум по 15 учасників. Групи мають бути змішаними в гендерному плані й можуть бути змішаними в плані спеціалізації та рангу.

Фасилітатори

Ми рекомендуємо, щоб підготовкою та проведенням модулів займалася група з двох або трьох фасилітаторів. Так один із них може вести захід, повністю зосереджуючись на учасниках, а інший може надавати першому підтримку, збираючи ідеї під час «мозкового штурму», роздаючи матеріали тощо. Крім того, чергування ораторів і стилів викладання позитивно впливає на динаміку курсу та увагу учасників. Наскільки це можливо, команди фасилітаторів повинні бути збалансованими в гендерному плані.

Підготовка до курсу

Приходьте на семінар повністю підготовленими, з необхідними матеріалами, роздруківками, пам'ятками для слухачів тощо. Ми рекомендуємо вам підготувати програму навчання і роздати її примірники учасникам на початку семінару.

Щоб утримувати увагу учасників, ми рекомендуємо проводити заняття у форматі короткого навчального дня з регулярними перервами. Перерви також дають учасникам змогу продовжувати неформальне обговорення теми курсу і обмінюватись особистим досвідом. Розгляньте можливість забезпечити буфетне обслуговування під час перерв, оскільки це допоможе довше тримати учасників у тонусі.

Вступ до модулів

Створення сприятливого навчального середовища

Ваш обов'язок як фасилітатора — забезпечити, щоб як фізичне, так і психологічне середовище були сприятливими для навчання. У плані «фізичного середовища» ми рекомендуємо розташувати столи у вигляді літери «П» — це сприятиме взаємодії та обміну думками між учасниками і зробить фасилітатора частиною групи. Також слід подбати про те, щоб психологічне середовище було безпечним для учасників і вони могли вільно висловлюватися про те, що їх непокоїть, а також ділитися своїм досвідом.

Оцінювання курсу

Наприкінці семінару / навчального курсу треба роздати, а потім зібрати форму оцінювання курсу учасниками. Таке опитування дасть вам змогу дізнатися, як учасники сприйняли курс, і, на майбутнє, допоможе покращити певні елементи. Якщо система у вашій країні дозволяє винести результати опитування на рівень ухвалення рішень і врахувати їх у стратегічному плануванні, у вас буде унікальна можливість зібрати зауваження та пропозиції від співробітників поліції для поліпшення системи доброчесності в організації.

Усі зазначені вище аспекти докладніше розглянуто в розділі 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання».

	Назва	Час	Мета	Завдання Після завершення цього модуля учасники зможуть:	Опис
1	Розуміння поняття доброчесності	50'	Сформувати в учасників загальне уявлення про доброчесність	<ol style="list-style-type: none"> Обговорювати визначення поняття доброчесності. Визначити зв'язок між доброчесністю та пов'язаними поняттями. Назвати компоненти організаційної доброчесності. 	Цей вступний модуль покликаний роз'яснити загальне поняття доброчесності не лише стосовно поліції, а й щодо будь-яких людей та організацій. Учасники поміркують над різними визначеннями цього поняття, щоб виокремити його основні компоненти. Після цього вони визначать поняття, які часто пов'язують і порівнюють із доброчесністю. Зрештою, вони поміркують над компонентами організаційної доброчесності
2	Демократична поліцейська діяльність і доброчесність	60'	Дати учасникам можливість з'ясувати для себе, чому доброчесність має особливо важливе значення для демократичної поліцейської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> Пояснити місце та функції поліції в демократичній системі. Розглядати доброчесність як один із принципів демократичної поліцейської діяльності. Пояснити переваги доброчесності поліції для суспільства. 	У цьому модулі розглянуто, чому доброчесність має важливе значення для поліції в демократичному суспільстві/контексті. Діяльність побудовано на основі обговорень і вправ, присвячених таким питанням, як: місце та функції поліції в демократичній системі, основні принципи демократичної поліцейської діяльності, як доброчесність поліції корисна для суспільства
3	Цінності та установки співробітників поліції	80'	Стимулювати обговорення цінностей та установок, пов'язаних із доброчесністю, які повинні бути в співробітника поліції на професійному рівні	<ol style="list-style-type: none"> Назвати і пояснити ключові професійні цінності, які повинні бути в співробітника поліції. Розуміти, що установки впливають на етичну поведінку. Описати компоненти установок, які повинен демонструвати співробітник поліції під час виконання своїх обов'язків. Назвати ключові причини, чому доброчесність поліції має важливе значення для співробітника поліції та поліцейської організації. 	Як було визначено в модулі 1, доброчесність — це поведінка, яка відповідає цінностям. Основну увагу в цьому модулі зосереджено на визначенні та осмисленні ключових цінностей, що лежать в основі доброчесності поліції. У цьому модулі також пропонуються вправи, присвячені тому, як установки впливають на доброчесність, як корисна доброчесність для співробітника поліції та організації
4	Нормативно-правові засади доброчесності поліції	55'	Допомогти учасникам визначити і проаналізувати міжнародні, національні та внутрішні нормативно-правові акти, правила та положення, пов'язані з доброчесністю поліції	<ol style="list-style-type: none"> Назвати міжнародні, національні та внутрішні нормативно-правові акти, правила та положення, пов'язані з доброчесністю поліції. Визначити відповідні елементи названих документів і їхні практичні аспекти. 	Цей модуль призначений роз'яснити правові засади доброчесності, і його організовано довкола аналізу та представлення законів, пов'язаних із доброчесністю, невеликими групами учасників. Цей модуль вимагає гарної підготовки з боку фасилітаторів, які повинні дібрати відповідні закони і положення
5	Неналежна поведінка поліції	65'	Дати учасникам можливість поміркувати на тему неналежної поведінки поліції на конкретних прикладах доброчесної/недоброчесної поведінки	<ol style="list-style-type: none"> Навести приклад різних типів неналежної поведінки поліції. Класифікувати неналежну поведінку поліції. Поміркувати над наслідками неналежної поведінки. 	Основну увагу в цьому модулі приділено неналежній поведінці поліції або поведінці, яка випливає з браку доброчесності. Учасники поміркують над проблемами, пов'язаними з індивідуальною доброчесністю, а потім обговорять типи і наслідки неналежної поведінки на основі низки практичних прикладів

	Назва	Час	Мета	Завдання Після завершення цього модуля учасники зможуть:	Опис
6	Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку	60'	Підвищити обізнаність щодо важливості та проблем реагування на неналежну поведінку з боку колег	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорювати необхідність товариського контролю. 2. Аналізувати поточні механізми повідомлення про неналежну поведінку та механізми захисту. 3. Обговорювати негативні та позитивні наслідки реагування на неналежну поведінку з боку колег. 	Спираючись на реальні ситуації, учасники поміркують над наявними в їхньому розпорядженні каналами і засобами для реагування у випадках, коли вони стали свідками неналежної поведінки з боку своїх колег, а також над наслідками таких дій і їхнім значенням для доброчесності
7	Підзвітність поліції	60'	Дати учасникам можливість обговорити функціонування механізмів забезпечення підзвітності поліції та їхню важливість для доброчесності поліції з акцентом на системі внутрішньої безпеки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назвати наявні в країні механізми забезпечення підзвітності поліції. 2. Описати завдання та функції системи внутрішньої безпеки. 3. Обговорювати функціонування системи внутрішньої безпеки. 4. Пояснити, чому підзвітність та внутрішня безпека мають важливе значення для забезпечення доброчесності поліції. 	У цьому модулі обговорюються механізми, спрямовані на забезпечення діяльності поліції згідно з її мандатом. Співробітники поліції, як і будь-яка професійна група, часто негативно ставляться до контролю. Мета цього модуля — роз'яснити в неконфліктний спосіб роль і функціонування цих механізмів, а також наголосити на тому, що вони сприяють підтриманню як індивідуальної доброчесності співробітників поліції, так і доброчесності організації. Цей модуль вимагає від фасилітаторів підготовки щодо механізмів підзвітності та систем внутрішньої безпеки, наявних у країні
8	Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції	95'	Дати учасникам можливість усвідомити роль співробітників поліції в утвердженні принципів гендерної рівності та недискримінації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дати визначення гендерній рівності та принципу недискримінації. 2. Визначити актуальність гендерної рівності та принципу недискримінації для доброчесності поліції. 3. Описати свої індивідуальні обов'язки як співробітників поліції в утвердженні гендерної рівності та принципу недискримінації. 	Гендерна рівність і принцип недискримінації — одні з ключових цінностей, пов'язаних із доброчесністю, яких повинні дотримуватися співробітники поліції. У цьому модулі більш докладно розглянуто питання про те, чому ці принципи мають особливо важливе значення, і співробітники поліції зможуть поміркувати над тим, що вони можуть зробити для дотримання цих цінностей у своїй роботі й на своєму робочому місці
9	Етичні дилеми поліції	60'	Потренуватися розв'язувати етичні дилеми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розуміти, що таке етична дилема. 2. Розв'язувати етичні дилеми з використанням рольової гри. 3. Аналізувати етичні дилеми за допомогою двох моделей розв'язання дилем. 	У цьому модулі спочатку визначається, що є етичною дилемою. Після цього збираються приклади етичних дилем, із якими мали справу учасники. Зрештою, за допомогою рольової гри учасники обговорять наслідки наявних у них варіантів вибору і шляхи ухвалення оптимальних рішень

Модуль 0

Огляд курсу та очікування

Вступний модуль

Огляд курсу та сподівання



Цілі модуля:

- Представитись учасникам.
- Ознайомити учасників із курсом.
- Дати учасникам можливість представити себе.
- Скласти перелік сподівань учасників від курсу.



Завдання:

(немає завдань для цього модуля)



Час: 20/5 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, стрічка.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Представлення фасилітаторів	3'	Презентація	
2	Огляд курсу	7'	Презентація	
3	Представлення учасників та сподівання	10'	Розмова	
4	Організаційні питання та правила	(5')	Розмова	

Нотатки

3'



1. Представлення фасилітаторів

- ▶ Представтесь учасникам.

7'



2. Огляд курсу

- ▶ Стисло поясніть зміст цього навчального курсу. Ви можете пояснити головну причину його проведення (тобто чи він є складовою стратегії професійної підготовки, хто вирішив його організувати, чи він є елементом системи службового просування тощо).
- ▶ Поясніть учасникам, чому навчальний курс з питань доброчесності має важливе значення.
- ▶ Скористайтеся наведеними нижче елементами:

”

Як ми побачимо в процесі навчання, доброчесність — це та риса, яка змушує співробітників поліції та поліцейські організації якнайкраще виконувати свою роботу на благо суспільства.

Більшість співробітників поліції — це люди з високими моральними ідеалами та мотивацією. Вони вступили на службу до поліції, щоб зробити власний внесок у поліпшення життя та безпеки громади і допомагати людям. Більшість із них дуже віддані роботі й часто ризикують своїм життям на благо суспільства, наприклад арештовуючи злочинців.

Отже, участь у цьому навчальному курсі не означає, що вам бракує доброчесності або що у вас є які-небудь проблеми з професійною поведінкою.

Ми також не прагнемо нав'язати вам будь-яку поведінку чи змінити вас, тому що змінити себе можете лише ви самі.

Мета цього курсу — допомогти вам замислитися над своїми цінностями, діями і тим, як поліцейська організація підтримує вас, щоб ви могли якнайкраще проявити себе у своїй роботі. Мета цього курсу також полягає в тому, щоб допомогти вам з'ясувати, яким є ваш професійний ідеал, яких установок та поведінки ви хотіли б уникнути за будь-яку ціну і що може допомогти або зашкодити вам наблизитися до вашого ідеалу.

Цей навчальний курс також дає вам можливість поділитися своїм професійним досвідом з іншими колегами — інструкторами або учасниками. Ми сподіваємося, що завдяки цьому професійному спілкуванню ви відкриєте для себе інструменти, які допоможуть вам доброчесно виконувати свої обов'язки, навіть коли це важко. Врешті-решт, цей курс також може посилити вашу мотивацію виконувати свою роботу якнайкраще, із високим рівнем доброчесності.

”

- ▶ Ознайомте учасників із програмою на день (дні).

10'

3. Представлення учасників і сподівання



- ▶ На цьому етапі попросіть учасників представитися, а також назвати принаймні одне сподівання від курсу.
- ▶ Відповіді можна записувати в лекційному блокноті або на дошці.
- ▶ (Якщо в аудиторії є така можливість, повісьте аркуші з відповідями на стіну. Ви повернетесь до них наприкінці курсу).

Нотатки

5'

4. Організаційні питання та правила



- ▶ На цьому етапі важливо обговорити з учасниками організаційні питання, а також деякі загальні правила, яких слід дотримуватися під час навчання.
- ▶ Ви можете сказати учасникам:

”

- Усі заняття цього навчального курсу побудовано довкола «теорій навчання дорослих», які передбачають постійні обговорення й роботу в групах. Отже, щоб навчання було успішним, ви повинні брати активну участь на всіх етапах курсу.
- Я тут не для того, щоб повчати вас. Фактично, доброчесності неможливо навчити — її можна лише обговорювати.
- Моя роль полягає в посередництві під час обговорень, спрямованих на досягнення цілей навчального курсу.

”

- ▶ Ви можете скористатись однією з наведених нижче цитат, щоб проілюструвати свій погляд. Промовляючи цитату, ви можете записати її на дошці або продемонструвати на слайді PowerPoint:

«Я ніколи не вчу своїх учнів; я лише намагаюся створити умови, у яких вони зможуть вчитися самі».

Альберт Ейнштейн

«Ви не можете навчити людину чогось; ви можете лише допомогти їй знайти це в собі».

Галілео Галілей

«Я не можу нікого нічого навчити; я можу лише змусити людей думати».

Сократ



”

Доброчесності неможливо навчити і про неї недостатньо прочитати лекцію — ось чому ми сподіваємося, що ви будете активними, ділитиметесь своїм досвідом, сумнівами та конструктивними думками.

”

Загальні правила, яких слід дотримуватися під час тренінгу

”

Ви повинні знати, що ця аудиторія — безпечне місце, у якому ви можете говорити вільно. Будь ласка, розсудливо ставтеся до того, що обговорюється під час навчального курсу.

”

- ▶ Поясніть учасникам, що слід поважати всі ідеї та думки, які не порушують етичні норми та базові кодекси поведінки.
- ▶ Розгляньте деякі загальні правила, яких слід дотримуватися під час навчального курсу, наприклад:
 - Правила щодо того, як ставити запитання і давати відповіді
 - Шанобливе ставлення до колег
 - Користування мобільними телефонами під час занять
 - Дотримання розкладу
 - Будь-які інші питання, які стосуються підтримання сприятливого навчального середовища

Доброчесніст

Integritet

інтегритет

清廉



قماقتسا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Модуль 1

Розуміння поняття доброчесності

Модуль 1

Розуміння поняття доброчесності



Мета модуля:

Сформувати в учасників загальне уявлення про доброчесність.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Обговорювати визначення поняття доброчесності.
2. Визначити зв'язок між доброчесністю та пов'язаними поняттями.
3. Назвати компоненти організаційної доброчесності.



Час: 50 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Визначення особистої доброчесності	15'	Робота в групах	Роздруківка 1
3	Пов'язані поняття	15'	Дискусія	Роздруківка 2
4	Доброчесність організації	10'	Мозковий штурм	
5	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

Цей вступний модуль покликаний роз'яснити загальне поняття доброчесності не лише щодо поліції, а й стосовно будь-яких людей та організацій. Учасники поміркують над різними визначеннями цього поняття, щоб виокремити його основні компоненти. Після цього вони визначають поняття, які часто пов'язують і порівнюють із доброчесністю. Зрештою, вони поміркують над компонентами організаційної доброчесності.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля



► Поясніть учасникам:

”

Цей модуль покликаний з'ясувати, що означає доброчесність для людини і для організації.

”

ЧОМУ — актуальність модуля



► Скажіть учасникам:

”

Доброчесність — це широке поняття, для якого немає єдиного простого й універсального визначення. Його значення, відповідно, не завжди зрозуміле кожному. На початку цього навчального курсу важливо подбати про те, щоб у всіх нас було спільне уявлення про доброчесність. У наступних модулях ми розглядатимемо доброчесність у контексті діяльності поліції, але на цьому етапі поговоримо про те, що доброчесність є важливою чеснотою не лише для поліції, а й для всіх людей та організацій.

”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля



► Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля



► Поясніть послідовність модуля.

Нотатки

15'

2. Визначення особистої доброчесності



- ▶ Поділіть учасників на невеликі групи по 2-5 осіб за одним столом.
- ▶ Роздайте кожній групі по одному аркушу паперу з переліком із 8 визначень доброчесності, пропонуєваних словниками, науковцями та філософами (**Роздруківка 1**).
- ▶ Дайте учасникам 5 хвилин, щоб обговорити визначення у своїх групах, вибрати одне визначення, яке їм подобається найбільше, і поміркувати над тим, чому вони зробили такий вибір.
- ▶ Попросіть кожну групу повідомити загальній групі, яке визначення вони обрали і чому.
- ▶ Запишіть обрані визначення в лекційному блокноті.
- ▶ Поясніть, що жодне з цих визначень не є неправильним. Скажіть, що всі вони визначають доброчесність дещо різними словами і наголошують на дещо різних аспектах.
- ▶ Організуйте обговорення на основі таких запитань:



- Що спільного в усіх цих визначеннях?
- Як би ви узагальнили їх, щоб сформулювати своє власне просте визначення доброчесності?
- У всіх цих визначеннях згадуються два елементи: які це елементи?
- Який зв'язок між цими двома елементами?
- Чи доброчесність є чимось таким, що одна людина може нав'язати іншій?



- ▶ Доповніть та/або резюмуюте за допомогою таких елементів:

Усі визначення доброчесності включають два елементи. Перший — це те, що є правильним: етичні цінності, моральні принципи, мудрість. Другий — це те, що ви робите: ваші дії та поведінка. Доброчесність — це внутрішня особиста сила та мужність завжди поєднувати ці два елементи, навіть у складних ситуаціях, навіть коли ви не отримуєте від цього жодної користі, навіть коли ви ризикуєте опинитися в невідносприятливому становищі, навіть коли інші хочуть або розраховують, що ви поведитиметесь інакше: **поводьтеся згідно з етичними цінностями, робіть те, що правильно.**

ЦІННОСТІ = ДІЇ

- ▶ Ви можете також навести визначення доброчесності, яке ми використовуємо у ЦВСБ:

«Доброчесність — це принцип, який полягає в тому, щоб постійно поводитися згідно з етичними цінностями».



Примітки:

- Ми рекомендуємо включити до **Роздруківки 1** визначення, які подобаються вам, і замінити словникові визначення доброчесності на ті, що представлені у словниках вашою місцевою мовою.
- Замість аркуша з переліком визначень ви можете записати кожне визначення на невеликих папірцях.

15'



3. Пов'язані поняття

- ▶ Ознайомте учасників із вправою, починаючи, наприклад, із такого пояснення:

”

У дискусіях щодо доброчесності часто згадуються такі поняття, як етика або боротьба з корупцією. У цій вправі ми з'ясуємо, який існує зв'язок та відмінності між цими поняттями й доброчесністю.

”

- ▶ Роздайте **Роздруківку 2** з визначеннями етики, прав людини, чесності та корупції.
- ▶ Скажіть учасникам, що це — словникові визначення деяких понять, які часто пов'язують із доброчесністю.
- ▶ Дайте учасникам 3 хвилини, щоб прочитати визначення про себе.
- ▶ Організуйте групове обговорення за допомогою наведених нижче запитань.
- ▶ Доповніть та/або резюмуйте за допомогою таких елементів:

?

- Чи, на вашу думку, пов'язана *етика* з *доброчесністю*?

Доброчесність — це складне поняття, оскільки людина може бути переконана в тому, що робить усе правильно, згідно зі своїми цінностями, тоді як інші люди можуть вважати ці цінності хибними.

Етика — це набір цінностей та норм, які вважаються правильними в суспільстві або професії (наприклад, поліцейська етика). У доброчесної людини є цінності, які відповідають етичним принципам, і така людина поводить етично.

?

- Чи, на вашу думку, пов'язані *права людини* з *доброчесністю*?

Права людини пов'язані з доброчесністю у двох планах. По-перше, права людини, такі як право на життя, справедливе ставлення, рівність, — це цінності, які вважаються універсальними і повинні бути визначальними для всіх людей. По-друге, права людини також є частиною міжнародного та національного права, і дотримання закону — одна з ознак поведінки доброчесних людей.

?

- Чи, на вашу думку, пов'язана *чесність* із *доброчесністю*?

Чесність — це одна із цінностей і одна з поведінкових рис доброчесності. Доброчесна людина цінує чесність і поводить чесно.

?

- Чи, на вашу думку, пов'язана *корупція* з *доброчесністю*?

Корупція — це певний тип порушення моральних норм та цінностей, разом із іншими типами злочинів, неправомірних дій чи неетичної поведінки. Це один із виявів недостатньої доброчесності.

Модуль 1 — Розуміння поняття доброчесності



Примітки:

- Якщо учасникам спадають на думку інші важливі поняття, пов'язані з доброчесністю, обговоріть їх також.
- Рекомендується замінити визначення пов'язаних понять у **Роздруківці 2** визначеннями, наведеними у словниках вашою місцевою мовою.



4. Доброчесність організації



- ▶ Представте тему, проведіть коротке групове обговорення на основі таких запитань:



- Ми обговорили, що означає доброчесність для людини. Чи, на вашу думку, може й організація також бути доброчесною?
- Як ви гадаєте, що таке організаційна доброчесність? Мисліть із погляду *всіх* організацій, і державних, і приватних, не лише поліції.



- ▶ Проведіть «мозковий шторм» — метод оберіть на власний розсуд — довкола такого запитання:



- Що може зробити організація, щоб укріпити свою доброчесність?



- ▶ Доповніть та/або резюмуюте за допомогою таких елементів:

- Бачення
- Місія
- Заявлені цінності
- Етичний кодекс
- Кодекс поведінки
- Стратегія забезпечення доброчесності
- Політика
- Підготовка кадрів
- Контроль та дисципліна
- Лідерство та приклад
- Наставництво
- Внутрішня та зовнішня підзвітність (контроль і нагляд)
- Внутрішня та зовнішня комунікація і прозорість



Примітка: Учасники можуть поставити під сумнів доброчесність приватних організацій. Звісно, доброчесність має особливе значення і важливість для державних організацій. Приватні організації часто не мають юридичних зобов'язань і мандату працювати доброчесно. Однак, як і фізичні особи, усі організації повинні прагнути поліпшити свою доброчесність.



Модуль 1 — Розуміння поняття доброчесності



- ▶ Завершіть тему з використанням таких елементів:

Особиста доброчесність — це моральна сила поводитися згідно з етичними цінностями.

Організаційна доброчесність існує тоді, коли організація діє відповідно до переліку чітко визначених етичних цінностей. Цінності можна визначити, наприклад, у баченні, місії та етичному кодексі організації. Ці цінності втілено у внутрішніх процесах організації, діях її співробітників, а також у взаємодії організації із середовищем, у якому вона працює. Організація забезпечує повагу до цих цінностей і їхню видимість за допомогою відповідної комунікації, керівництва, стратегій, політики, правил і контролю, підзвітності та прозорості.



5. Підбиття підсумків



- ▶ Резюмуйте головні висновки з обговорень.
- ▶ Повторіть ключові тези.

Нотатки

Модуль 1 — Розуміння поняття доброчесності

Роздруківка 1 — Визначення доброчесності

Інструкції: Прочитайте всі визначення про себе. Дійдіть згоди щодо одного найбільш влучного визначення, провоячи обговорення в групі й аргументуючи, чим це визначення краще за інші. Після завершення будьте готові поділитися своїми результатами з рештою колег.

1. «Доброчесність — це робити правильні речі. Навіть коли ніхто не дивиться» (К. С. Льюїс).
2. «Мудрість — це знати, який шлях обрати. Доброчесність — це рухатися цим шляхом» (М. Х. МакКі).
3. «Це обирати думки та дії, виходячи зі своїх цілей, радше ніж із особистої вигоди» (невідомий автор).
4. «Це моральна сила діяти згідно зі своїми знаннями про те, що правильно, а що — ні» (християнська традиція).
5. «Робити те, що правильно, навіть коли це важко» (невідомий автор).
6. «Доброчесність — це поняття про послідовність дій, цінності, методи, критерії, принципи, сподівання та результати. Її можна вважати протилежністю лицемірству» (Вікіпедія).
7. «Якість бути чесним і мати сильні моральні принципи» (Оксфордський словник).
8. «Тверде дотримання суворого морального або етичного кодексу» (Словник англійської мови «The American Heritage Dictionary»).

Модуль 1 — Розуміння поняття доброчесності

Роздруківка 2 — Пов'язані поняття

Інструкції: прочитайте визначення деяких понять, пов'язаних із доброчесністю.

Етика

- Система загальноприйнятих переконань, пов'язаних із контролем поведінки, особливо така система, яка ґрунтується на моралі.
(Кембриджський онлайн-словник)
- Соціальний, релігійний або цивільний кодекс поведінки, яка вважається правильною, особливо щодо певної групи, професії чи особи.
(Словник англійської мови «Collins»)

Права людини

- Основні права та свободи, на які мають право люди; часто включають право на життя та свободу, свободу думки та самовираження, рівність перед законом.
(Словник «The American Heritage»)

Чесність

- Якість не бути схильним до брехні, обману, крадіжки тощо; благонадійність.
- Вірність або справедливість.
(Словник англійської мови «Collins»)

Корупція

- Зловживання державною посадою заради власної вигоди, як матеріальної, так і нематеріальної.
(Визначення ППДП)

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Організаційна доброчесність

Незалежна комісія проти корупції. «Перші чотири кроки: побудова організаційної доброчесності» (Independent Commission Against Corruption. “The First Four Steps: Building Organisational Integrity.” Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001)

«Організаційна доброчесність — це щось більше, ніж просто запобігання корупції або наявність письмового кодексу поведінки. Це коли операційні системи організації, стратегії боротьби з корупцією та етичні стандарти повністю інтегровані між собою для досягнення мети організації. Кожна людина має особисті етичні цінності, і більшість державних службовців демонструють позитивну етичну поведінку. Однак особиста доброчесність тут не головне. Коли йдеться про організаційну доброчесність, основну увагу приділяється формуванню базового набору цінностей для організації в цілому та їх інтеграції з випробуваними і реальними стратегіями запобігання корупції та, фактично, з усією роботою організації».

Додаткова література:

- 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 — Розуміння поняття доброчесності

Пам'ятка для учасника

Доброчесність:

Доброчесність — це принцип, який полягає в тому, щоб постійно поводитися згідно з етичними цінностями. Особиста доброчесність — це моральна сила поводитися згідно з етичними цінностями.

Організаційна доброчесність існує тоді, коли організація діє відповідно до переліку чітко визначених етичних цінностей. Цінності можна визначити, наприклад, у баченні, місії та етичному кодексі організації. Ці цінності втілено у внутрішніх процесах організації, діях її співробітників, а також у взаємодії організації із середовищем, у якому вона працює. Організація забезпечує повагу до цих цінностей та їхню видимість за допомогою відповідної комунікації, керівництва, стратегій, політики, правил і контролю, підзвітності та прозорості.

Пов'язані поняття:

Етика — це набір цінностей та норм, що визнані в суспільстві або професії як правильні (наприклад, поліцейська етика). У доброчесної людини є цінності, які відповідають етичним принципам, і така людина поводить етично.

Права людини — це основні права та свободи, на які мають право люди: право на життя та свободу, свободу думки та самовираження, рівність перед законом. Вони пов'язані з доброчесністю у двох планах. По-перше, права людини — це цінності, які вважаються універсальними і повинні бути визначальними для всіх людей. По-друге, права людини — це також елемент міжнародного та національного права, і дотримання закону є однією з рис поведінки доброчесних людей.

Чесність — це властивість бути справедливим і правдивим. Це одна із цінностей і одна з поведінкових рис доброчесності. Доброчесна людина цінує чесність і поводить чесно.

Корупція — це зловживання державною посадою заради власної вигоди, як матеріальної, так і нематеріальної. Це певний тип порушення моральних норм та цінностей, разом із іншими типами злочинів, неправомірних дій чи неетичної поведінки. Це один із виявів недостатньої доброчесності.



Модуль 2

Демократична поліцейська діяльність і добросесність

Модуль 2

Демократична поліцейська діяльність і доброчесність



Мета модуля:

Дати учасникам можливість з'ясувати для себе, чому доброчесність має особливо важливе значення для демократичної поліцейської діяльності.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Пояснити місце та функції поліції в демократичній системі.
2. Розглядати доброчесність як один із принципів демократичної поліцейської діяльності.
3. Пояснити переваги доброчесності поліції для суспільства.



Час: 60 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, ручки.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Місце та функції поліції в демократичній системі	15'	Обговорення	
3	Ключові принципи демократичної поліцейської діяльності	15'	Робота в групах	Роздруковка 1 Пам'ятка для фасилітаторів 1
4	Переваги доброчесності поліції для демократичного суспільства	20'	Робота в групах Розбір ситуації	Роздруковка 2 Пам'ятка для фасилітаторів 2
5	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

У цьому модулі розглянуто, чому доброчесність має важливе значення для поліції в демократичному суспільстві/контексті. Діяльність побудовано на основі обговорень і вправ, присвячених таким питанням, як: місце та функції поліції в демократичній системі, основні принципи демократичної поліцейської діяльності, як доброчесність поліції корисна для суспільства.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

► Поясніть учасникам:

”

На основі обговорення головних принципів демократичної поліцейської діяльності й ролі поліції в демократичній системі в цьому модулі ми розглянемо, чому доброчесність — один із ключових аспектів діяльності поліції в демократичному суспільстві.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

► Скажіть учасникам:

”

Як сказано в попередньому модулі, доброчесність — одна з найбільших чеснот для всіх людей і організацій. Співробітники поліції та поліцейська організація — не винятки. По суті, поліція посідає особливе місце і відіграє особливу роль у демократичному суспільстві, це робить доброчесність іще важливішою для неї. У цьому модулі обговорюватимуться контекст і засади вашої роботи, які зумовлюють важливість і необхідність доброчесності.

”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

► Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

► Поясніть послідовність модуля.

Нотатки

15'

2. Місце та функції поліції в демократичній системі



► Проведіть обговорення з учасниками, запитуючи їх:



- Що таке демократична система?
- Які три гілки влади існують у демократичній державі?
- Яка їхня роль?

► Дайте учасникам трохи часу, щоб поміркувати.

► Скористайтеся наведеними нижче елементами, щоб доповнити та/або резюмувати їхні відповіді:

Демократична система — це система управління, за якої влада належить народу й реалізується шляхом вільних та справедливих виборів. Органи державної влади представляють народ, якому вони служать, і його волю. Вони поважають принципи демократії.

У демократичній системі влада має три гілки — законодавчу, виконавчу та судову, — кожна з яких відіграє власну роль. Кожну з трьох гілок наділено можливістю контролювати інші гілки. Органи державної влади використовують владу, дану їм народом, на благо народу.

Гілка влади	Роль
Законодавча	Пропонує, готує, ухвалює, змінює і скасовує закони Контролює діяльність виконавчої гілки влади
Виконавча	Здійснює повсякденне керівництво державою Виконує закони або контролює дотримання законів
Судова	Тлумачить і застосовує право

Нотатки

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

► Далі запитайте і обговоріть:



- Яким є місце поліції в цій системі та яке її ставлення до людей?

► Доповніть та/або резюмуйте за допомогою таких елементів:

Поліція — частина виконавчої гілки влади. Народ, через виконавчу владу, наділяє поліцію повноваженнями підтримувати правопорядок, стабільність та безпеку. Поліція застосовує закони, ухвалені законодавчою гілкою влади від імені народу, на благо народу. Вона надає підтримку судовій гілці влади в досягненні її цілей і завдань, але не може ухвалювати рішення в судовому порядку.



► Проведіть «мозковий штурм» довкола наведеного нижче запитання і запишіть відповіді в лекційному блокноті або на дошці:



- Які ключові функції або роль поліції в демократичному суспільстві?



► Доповніть і/або резюмуйте за допомогою таких елементів:

- Запобігання злочинам
- Розкриття злочинів
- Вжиття заходів під час надзвичайних ситуацій
- Підтримання громадського порядку, миру та спокою
- Надання допомоги громадянам



► Насамкінець, проведіть обговорення довкола такого запитання:



- Як орган, що перебуває на службі суспільства, ми, поліція, повинні постійно пристосовуватися до змін у суспільстві й реагувати на його нові потреби. Чи змінилися, на вашу думку, роль і функція поліції за останні десятиліття? Чи помітили ви зміни в тому, як виконуються і сприймаються обов'язки поліції відтоді, як ви вступили до її лав? Які саме?

Нотатки

15'

3. Ключові принципи демократичної поліцейської діяльності



- ▶ Скажіть учасникам:

”

Щоб належно виконувати свої функції або роль у демократичному суспільстві, поліція повинна дотримуватися певних принципів. Для цілей цього посібника ми називатимемо їх «ключовими принципами демократичної поліцейської діяльності».

”



- ▶ Представте роботу в групах:

”

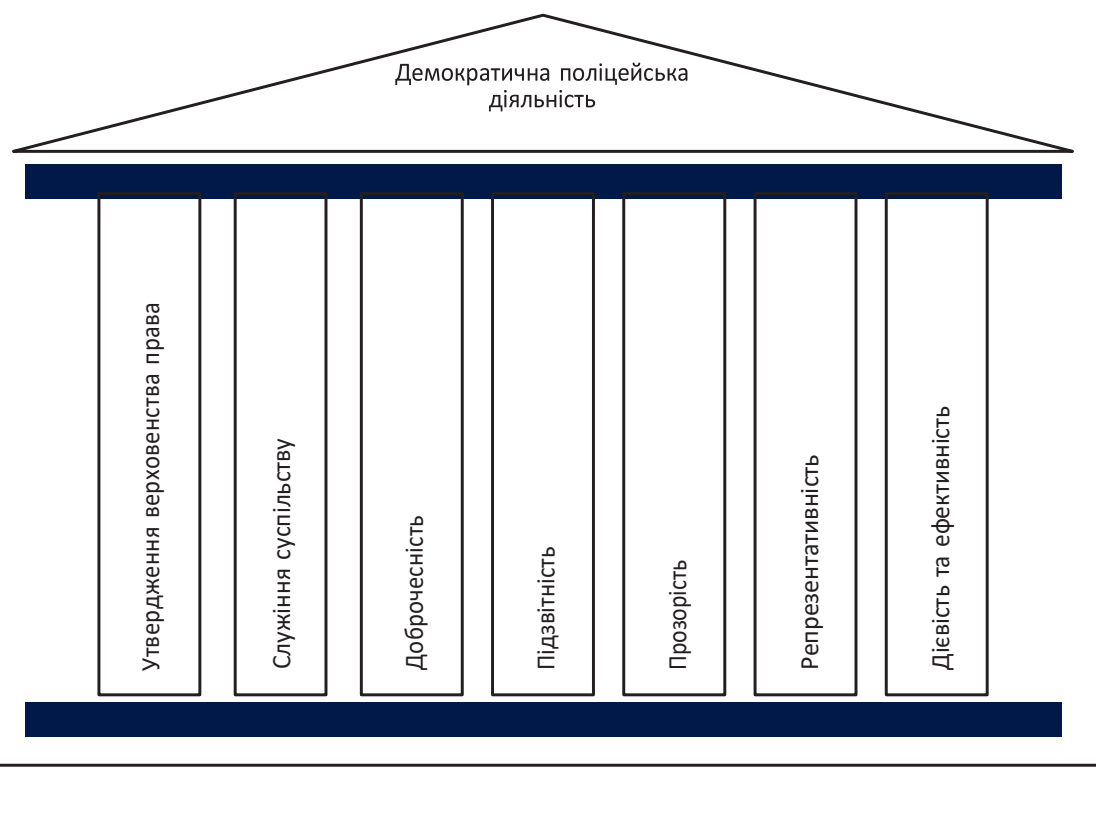
Мета цієї вправи — визначити 8 базових принципів демократичної поліцейської діяльності.

”



- ▶ Поділіть учасників на невеликі групи, розташовані за одним столом.
- ▶ Роздайте кожній групі по одному примірнику **Роздруківки 1**. Дайте учасникам 5–7 хвилин, щоб вписати у стовпці відсутні ключові принципи демократичної поліцейської діяльності.
- ▶ Поясніть, що перший стовпець уже заповнено як приклад, і що наведені цитати повинні слугувати джерелом уявлення та натхнення щодо решти принципів.
- ▶ Проведіть розбір, визначивши й обговоривши з групою кожен стовпець за допомогою **Пам'ятки для фасилітаторів 1**.

2



20'



4. Переваги добродесності поліції для демократичного суспільства

- ▶ Поділіть учасників на такі ж групи, що й у попередній вправі.
- ▶ Роздайте **Роздруківку 2**.
- ▶ Доручіть учасникам обговорити у своїх групах, упродовж 10 хвилин, яку користь добродесність поліції несе для демократичного суспільства; учасники мають скористатися елементами, зображеними на рисунку в роздруківці.
- ▶ Скажіть їм бути готовими поділитися своїми ідеями з іншими групами.
- ▶ Дайте учасникам 10 хвилин на обговорення.
- ▶ Проведіть розбір із групою за допомогою **Пам'ятки для фасилітаторів 2**.



3

Примітка: Елементи, включені до роздруківки, не є вичерпним переліком. Разом із учасниками ви можете розглянути інші переваги добродесності для суспільства.

5'



5. Підбиття підсумків

- ▶ Повторіть завдання модуля, щоб переконаватися в тому, що їх досягнуто.
- ▶ Повторіть ключові тези модуля.

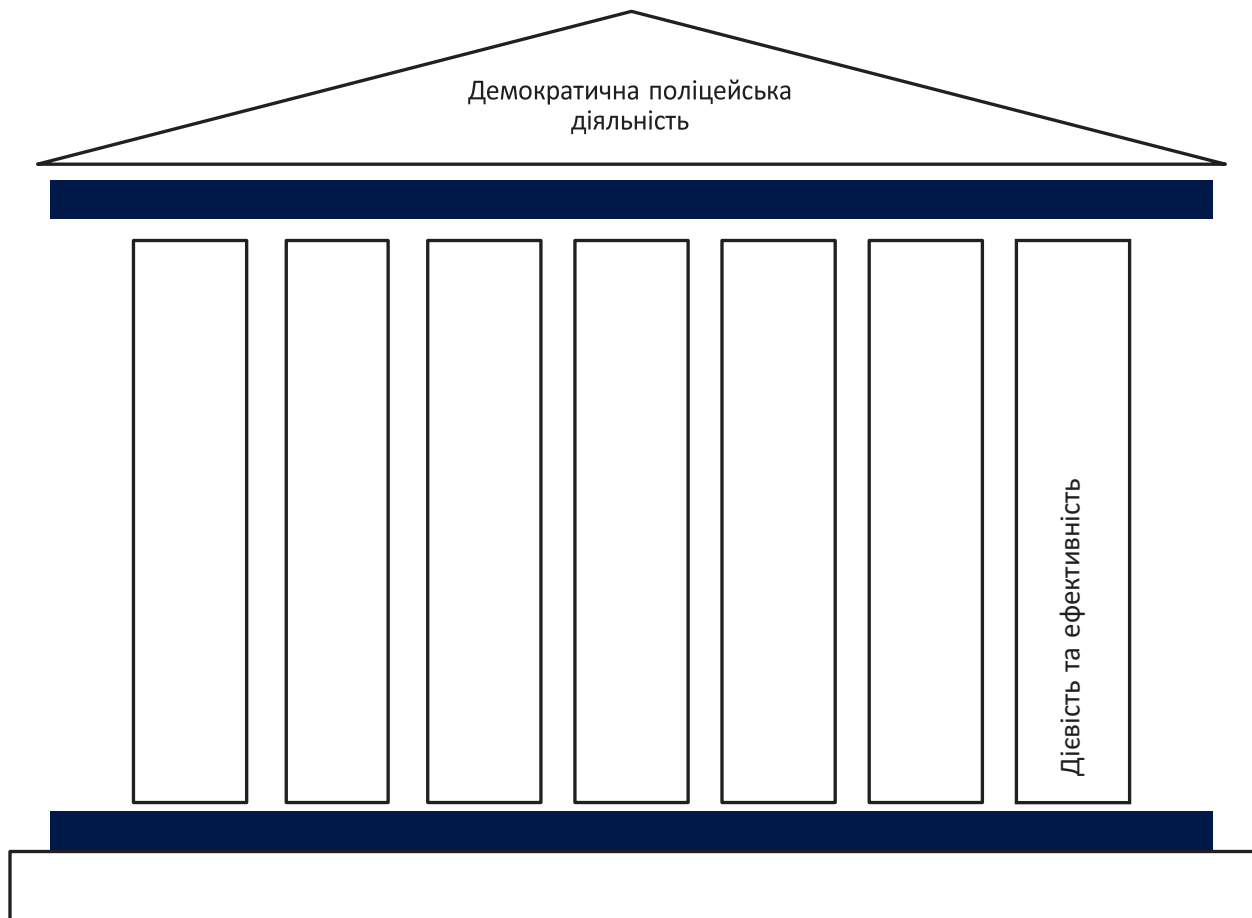
Нотатки

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і добродесність

Роздруківка 1 — Ключові принципи демократичної поліцейської діяльності

Інструкції: Використовуючи наведені нижче цитати як джерело ідей, впишіть 6 додаткових ключових принципів демократичної поліцейської діяльності в 6 порожніх стовпців (по одному принципу на стовпець). Принцип «дієвості та ефективності» поліції вже включено в останній стовпець як приклад.

1. *«Жодна людина не вища за закон, і жодна людина не нижча за нього»* — Теодор Рузвельт.
2. *«Поліція — це суспільство, і суспільство — це поліція; поліція — це лише члени суспільства, яким платять за постійну увагу до обов'язків, котрі покладено на кожного громадянина в інтересах суспільного блага та існування»* — Роберт Піл.
3. *«Якщо це неправильно, не робіть цього; якщо це неправда, не кажіть цього»* — Марк Аврелій.
4. *«Група людей, які не підзвітні нікому, не повинна користуватися нічиєю довірою»* — Томас Пейн.
5. *«Свободи людей ніколи не були й ніколи не будуть у безпеці, якщо дії їхніх правителів можуть бути приховані від цих людей»* — Патрик Генрі.
6. *«Поліцейські служби повинні відображати різноманіття громад, яким вони служать»* — Ерік Голдер.
7. *«Ефективність — це робити речі правильно. Дієвість — це робити правильні речі»* — Пітер Друкер.

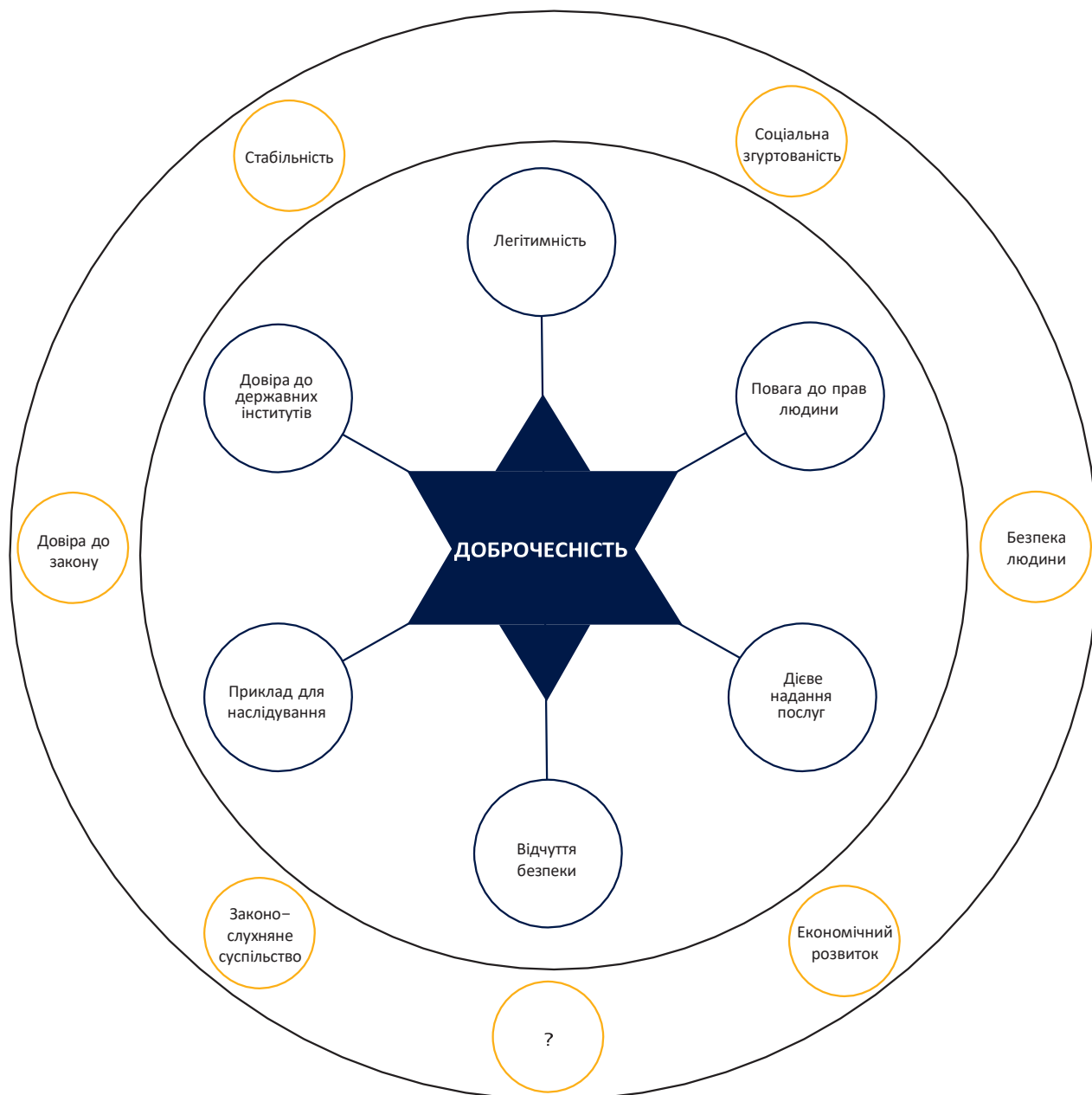


Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

Роздруківка 2 — Переваги доброчесності поліції для суспільства

Інструкції:

- Нижче наведено рисунок, у якому, за допомогою ключових слів, представлено причини того, чому доброчесність має особливо важливе значення для суспільства.
- Обговоріть ці елементи у своїй групі. Спробуйте зрозуміти, що вони означають, як вони пов'язані з доброчесністю поліції та який між ними можливий зв'язок.
- Обговоріть, чи є ще якісь елементи, яких бракує.
- Будьте готові обговорити ці елементи з усією групою.



Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

Пам'ятка для фасилітаторів 1 — Ключові принципи демократичної поліцейської діяльності

- *Утвердження верховенства права:* У демократичному контексті всі громадяни, зокрема ті, що працюють у законодавчій, виконавчій та судовій гілках влади, рівною мірою зв'язані буквою закону і перебувають під його захистом. Кожен, включно з поліцією, повинен ухвалювати рішення і діяти на основі й відповідно до чинних законів, правил та юридично закріплених принципів прав людини.
- *Служіння суспільству:* Поліція виконує свою місію та функції на благо суспільства. Зокрема поліція повинна прагнути задовольняти потреби безпеки всіх груп громадян.
- *Доброчесність:* У контексті діяльності поліції, на організаційному рівні, доброчесність означає, що поліцейська організація створена і діє відповідно до етичних цінностей. Якщо говорити більш конкретно, то доброчесність поліції означає, що її робота визначається переліком чітко визначених етичних цінностей, таких як неупередженість, справедливість, рівність, законність, чесність і повага до прав людини. Доброчесність повинна заохочуватися поліцейською організацією на всіх її рівнях. На індивідуальному рівні співробітники поліції дотримуються принципу доброчесності, коли будують свою поведінку на основі етичних цінностей, визначених їхньою організацією.
- *Підзвітність:* Підзвітність означає, що поліція несе відповідальність за свої дії та рішення. Отже, співробітники поліції та поліцейські організації відповідають за свої дії й можуть бути притягнуті до відповідальності за них (наприклад, шляхом парламентського нагляду, контролю та моніторингу з боку незалежних наглядових органів, таких як інститут омбудсмена, виборів, санкцій у випадку з довільними рішеннями).
- *Прозорість:* Прозорість означає, що інформація про політику, закони, бюджети, рішення та діяльність поліції є легкодоступною для суспільства. Інформація повинна бути актуальною, якісною і своєчасною. Відсутність такої інформації ускладнює підзвітність, оскільки громадяни не можуть оцінити і ретельно перевірити, як поліція здійснює спеціальні повноваження, покладені на неї народом демократичної держави.

Примітка: З огляду на характер місії та функцій поліції може існувати потреба в певному рівні таємності щодо деяких аспектів її повсякденної діяльності.

- *Репрезентативність:* Кадровий склад поліцейської організації відображає соціальний склад громади, у якій вона працює. Доступ до професії поліцейського не обмежується людьми, які належать до певної групи (наприклад, до групи етнічної більшості) або мають певну якість (наприклад, стать, рівень освіти), тому слід докладати зусиль для інтеграції та представленості, наскільки це можливо, різних груп населення в поліції.
- *Дієвість та ефективність:* Поліцейська служба є дієвою тоді, коли вона здатна виконувати свої основні функції або роль і досягати своїх цілей. Поліцейська служба є ефективною тоді, коли ресурси (часові, бюджетні, людські та матеріальні) оптимально розподіляються для виконання функцій і досягнення цілей поліції.

Примітка: Принцип ефективності не існує у вакуумі. Його слід розглядати в ширшому контексті з іншими принципами демократичної поліцейської діяльності. Розглядаючи оптимальні шляхи виконання функцій поліції, співробітники поліції та поліцейська організація в цілому повинні дбати про те, щоб не поставити під загрозу інші ключові принципи демократичної поліцейської діяльності, такі як доброчесність, верховенство права і підзвітність.

Пам'ятка для фасилітаторів 2 — Значення доброчесності поліції для суспільства

Повага до прав людини: Поліція наділена особливими повноваженнями — вона має право на арешт, затримання, примус та застосування сили. Якщо ці повноваження не використовувати з максимальною стриманістю та доброчесністю, це може легко призводити до порушення прав людини.

Легітимність: У демократичній системі вкрай важливо, щоб державні інститути були легітимними, тобто щоб народ сприймав державну владу як виразника громадської волі. Легітимність поліції значно зростає, якщо громадяни відчувають, що повноваження поліції використовуються для доброчесного, неупередженого і справедливого служіння суспільству.

Дієве надання послуг: Сучасне суспільство дедалі більше покладається на співпрацю між поліцією та громадою задля успішного виконання поліцією свого мандату. Доброчесність поліції має важливе значення для формування довіри між населенням та поліцією, а довіра підвищує схильність громадян до співпраці з поліцією і надання корисної інформації для запобігання та припинення злочинної діяльності.

Відчуття безпеки: Коли люди вірять у те, що поліція віддана справі служіння і захисту кожного з них рівною мірою, вони зазвичай почуваються в більшій безпеці у своєму повсякденному житті.

Приклад для наслідування: Поліція — це державний орган, відповідальний за забезпечення дотримання закону та підтримання морального порядку в суспільстві. Виявляючи доброчесність у своїй роботі, співробітники поліції слугують прикладом для наслідування для інших громадян і мотивують їх поважати закон та етичні принципи.

Довіра до державних інститутів: Співробітники поліції — найбільш помітні представники держави. Їхній імідж відображається на іміджі держави, а довіра до них впливає на довіру суспільства до інших державних інститутів.

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і добродесність

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Місце поліції в демократичній системі

Рада Європи. «Європейський кодекс поліцейської етики» (Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Geneva: DCAF, 2009 : 9-10)

«III. Поліція і система кримінальної юстиції»

6. Необхідно встановити чітке розрізнення ролей поліції та прокуратури, судової системи та пенітенціарної системи; поліція не повинна мати жодних контрольних повноважень над цими органами.

7. Поліція повинна суворо дотримуватися принципу незалежності та неупередженості суддів; зокрема, поліція не повинна ні висувати заперечень проти законно ухвалених рішень чи постанов судів, ні перешкоджати їх виконанню.

8. Поліція в принципі не повинна виконувати судових функцій. Будь-яке делегування судових повноважень поліції повинно бути обмеженим і передбаченим законом. Завжди має існувати можливість опротестувати в суді будь-яку дію, рішення або бездіяльність поліції щодо прав громадян.

9. Необхідно забезпечувати належне функціональне співробітництво між поліцією та прокуратурою. У тих країнах, де поліція підпорядкована прокуратурі або слідчим суддям, вона повинна отримувати чіткі інструкції щодо пріоритетів у сфері кримінальних розслідувань і проведення цих розслідувань. Поліція має інформувати слідчих суддів або прокуратуру про те, як виконує їхні інструкції, і, зокрема, повинна регулярно звітувати про перебіг розслідування кримінальних справ.

10. Поліція повинна з повагою ставитися до ролі адвокатів захисту в кримінальному судочинстві, а за необхідності — сприяти реальному здійсненню права на юридичну допомогу, особливо щодо позбавлених волі осіб.

11. Поліція не повинна підміняти собою співробітників пенітенціарних установ, за винятком випадків, коли необхідне вжиття термінових заходів.

Організація структур поліції

12. Поліція має бути організована так, щоб її співробітники мали повагу населення як професіонали, на яких покладено забезпечення виконання закону, і як особи, що надають послуги.

15. Поліція має користуватися достатньою оперативною незалежністю від інших державних органів у виконанні покладених на неї завдань, за які вона несе повну відповідальність.

18. Організація поліції повинна бути спрямована на розвиток нормальних відносин із населенням, а за необхідності — на реальну співпрацю з іншими організаціями, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями та іншими представниками населення, включно з етнічними меншинами.

19. Служби поліції повинні бути готові надавати населенню об'єктивну інформацію про свою діяльність, не розголошуючи водночас конфіденційних відомостей. Треба розробити основні напрями з регулювання відносин із засобами масової інформації.

20. Організація поліцейських служб повинна передбачати ефективні заходи для забезпечення добродесності співробітників поліції та відповідності їхньої поведінки під час виконання обов'язків — особливо щодо дотримання основних прав і свобод людини, закріплених, зокрема, у Європейській конвенції про права людини».

2. Принципи демократичної поліцейської діяльності

ОБСЄ. «Настанова з демократичних засад поліцейської діяльності» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 9-17)

«Ключові принципи демократичних засад поліцейської діяльності»

I. Завдання поліції в демократичній державі

Поліція — найбільш видимий прояв державної влади. Її основні завдання:

- підтримання громадського спокою і правопорядку;
- захист і повага до основоположних прав та свобод людини;
- запобігання і боротьба зі злочинністю;
- надання допомоги та послуг суспільству.

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

Співробітники поліції підвищують легітимність держави, якщо у своїй повсякденній діяльності демонструють, що вони:

- уважні до потреб та сподівань суспільства
- використовують владу держави в інтересах народу.

II. Утвердження верховенства закону

Прагнучи до виконання цих завдань, поліція повинна:

- діяти відповідно до національного права і міжнародних стандартів щодо правоохоронних органів, прийнятих державами-учасницями ОБСЄ
- демонструвати відданість верховенству закону на практиці.

Законодавство і приписи, які регулюють діяльність поліції, повинні бути:

- чіткими,
- точними,
- доступними для громадськості.

III. Поліцейська етика і права людини

Щоб виправдовувати довіру населення, поліція повинна дотримуватися кодексу професійної поведінки і демонструвати:

- професіоналізм
- доброчесність.

Цей кодекс повинен відображати найвищі етичні цінності, виражені в:

- заборонах
- обов'язкових основах поліцейської діяльності.

Поліція має особливі повноваження:

- тимчасово позбавляти людей свободи;
- обмежувати повне користування правами;
- у надзвичайних обставинах застосовувати смертоносну силу.

Тому співробітники поліції повинні виконувати свій обов'язок згідно з:

- всесвітньо прийнятими стандартами прав людини
- громадянськими та політичними правами.

Захист і збереження життя повинні бути їхнім найвищим пріоритетом.

IV. Підзвітність і прозорість у поліцейській діяльності

Демократичні засади поліцейської діяльності вимагають, щоб поліція була і вважала себе підзвітною:

- громадянам
- їхнім представникам
- державі
- закону.

Тому діяльність, від поведінки окремих співробітників поліції й до:

- стратегій поліцейських операцій
- процедур призначення
- управління бюджетом

має бути відкритою для пильного вивчення різноманітними інститутами нагляду.

До того ж основною рисою демократичних засад поліцейської діяльності є розуміння необхідності згоди населення. Передумовами для здобуття суспільної підтримки є:

- забезпечення прозорості в діяльності поліції, а також
- підтримання механізмів діалогу та взаєморозуміння з громадськістю, якій покликана служити і яку покликана захищати поліція.

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

V. Організація поліцейської діяльності та питання управління

Держави зобов'язані створювати структурне та адміністративне середовище, яке б давало поліції змогу ефективно і результативно дотримуватися положень верховенства закону, національного та міжнародного права, а також прийнятих стандартів прав людини.

Це включає в себе такі питання:

- службова ієрархія;
- здійснення керівництва;
- кадровий склад поліції;
- права співробітників поліції;
- забезпечення достатніми ресурсами і навчанням.

Поліцейська діяльність як громадська служба

2. Основними обов'язками поліції є: підтримання громадського спокою і правопорядку; захист основоположних прав і свобод особистості, особливо життя; запобігання злочинам та їх розкриття; зниження рівня страху; а також надання допомоги і послуг громадянськості. Прогрес у просуванні до демократичних засад поліцейської діяльності досягається, коли відбувається перехід «від підходу, орієнтованого на контроль, – до підходу, орієнтованого на обслуговування», де основну увагу правоохоронних органів зосереджено на активному запобіганні злочинам.

3. Демократична поліція розробляє і провадить свою діяльність відповідно до потреб громадськості та держави, а також приділяє особливу увагу забезпеченню негайної допомоги членам громади, які її потребують. Поліція повинна бути уважною до громади в цілому і має прагнути надавати свої послуги швидко, на основі рівноправності й неупередженості. Діяльність поліції повинна робити свій внесок у загальні зусилля громади з підтримання правового захисту і відчуття безпеки.

4. На їхнє прохання, поліція повинна сприяти іншим громадським установам у наданні їхніх послуг, коли це передбачено законом.

5. Втручаючись у конфлікти, поліція повинна керуватися таким принципом: «кожна людина має зазнавати лише таких обмежень, які встановлено законом виключно з метою забезпечення належного визнання і поваги до прав та свобод інших, а також забезпечення справедливих вимог моралі, громадського порядку і загального добробуту в демократичному суспільстві». Тому можна вважати, що поліція стоїть на варті рівності, інтеграції та єдності в період стрімкої зміни складу населення в більшості великих міст.

6. Проблеми, з якими звертаються до поліції різні верстви суспільства, і те, як поліція реагує на ці звернення, — чіткі індикатори рівня сприйняття демократичних засад поліцейської діяльності.

7. Співробітники поліції підвищують легітимність держави, якщо у своїй повсякденній роботі вони демонструють, що уважні до потреб та сподівань суспільства, а також використовують владу держави в інтересах народу [...]. Якщо демократичні цінності відображено в тому, як поліція виконує свої обов'язки, це посилює демократію і легітимність держави.

8. Довіра громадськості до поліції та впевненість у ній — передумови ефективної діяльності поліції. Без цієї довіри громадськість не повідомлятиме про злочини і не надаватиме поліції інформацію, необхідну для її успішної роботи.

9. Крім того, демократичні засади поліцейської діяльності вимагають, щоб поліція водночас перебувала поза політикою і захищала демократичну політичну активність та процеси (наприклад, свободу слова, громадських зібрань і демонстрацій). Інакше демократія опиниться під загрозою.

III. Права людини

34. Поліція має особливі повноваження (зокрема дозвіл на потенційне застосування сили) тимчасово позбавляти людей свободи, обмежувати повне користування правами (наприклад, зупиняти, опитувати, затримувати і брати під варту, конфіскувати майно, знімати відбитки пальців, робити фотографії, проводити повний особистий огляд), а також, за надзвичайних обставин, застосовувати смертоносну силу. До того ж, у багатьох випадках, поліція має свободу ухвалювати рішення про те, коли і як використовувати ці повноваження, на власний розсуд. Однак поліція завжди повинна утверджувати верховенство закону згідно з найкращими міжнародними стандартами і процесуальними нормами та інструкціями, закріпленими у відповідному національному й місцевому законодавстві.

35. Під час виконання своїх обов'язків співробітники правоохоронних органів повинні поважати і захищати людську гідність, охороняти та підтримувати основні права людини, а також громадянські й політичні права.

УНЗ ООН. «Посібник з поліцейської підзвітності, нагляду та доброчесності» (UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 5-8)

«Щоб виконувати свої функції, поліція наділена особливими повноваженнями, зокрема правом на арешт та затримання і правом на застосування сили. Саме монополія на застосування сили й арешт і затримання ставлять поліцію в унікальне та особливе становище в демократичній державі, яке зумовлює необхідність у наявності достатніх механізмів контролю з метою забезпечення послідовного використання цих повноважень в інтересах суспільства. Як і будь-який інший державний орган, поліція повинна діяти неупереджено.

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і добродієвість

Характеристика поліції як силового органу впливає з її повноважень щодо забезпечення дотримання законів і правил, встановлених державними органами. У деяких країнах це призводить до того, що представники держави намагаються впливати на поліцію, щоб вона служила їхнім особистим, а не громадським інтересам (це називається політичним втручанням). Через це в інших країнах вважають за краще розглядати поліцію як орган, який надає послуги суспільству, із наголосом на обов'язку поліції бути уважною до потреб народу, позаяк вона виконує свої функції від імені народу [...]. Інакше кажучи, належна робота поліції — це така робота, що є і дієвою, і справедливою. Коли поліція недієва, нелегітимна або несправедлива в справі захисту населення від злочинності, вона втрачає довіру суспільства. Належна робота поліції передбачає легітимність, засновану радше на згоді суспільства, ніж на репресіях. Досягнення довіри суспільства має ключове значення для дієвої роботи поліції та виконання поліцейських функцій на основі легітимності, а не сили.

[...] Належна робота поліції вимагає співпраці з громадськістю. Представники громадськості можуть ставати свідками та жертвами злочинів і можуть надавати поліції відповідну інформацію. Однак лише тоді, коли люди довіряють поліції і вважають її легітимною, вони готові допомагати їй (наприклад, надаючи інформацію) та виконувати її вказівки, що дає поліції змогу успішно виконувати свої основні функції щодо підтримання громадського порядку і запобігання злочинам та їх розкриття [...]. Поліпшення підзвітності та добродієвості поліції передусім покликане сформувати, відновити або зміцнити довіру з боку громадськості, а також досягти чи утвердити легітимність, яка є передумовою ефективної роботи поліції [...]. Відкритість для зовнішнього, громадського контролю — відмінна риса демократичної поліцейської служби, тобто такої служби, яка реагує на потреби громадськості та підзвітна їй».

Верховний комісар у справах національних меншин. «Рекомендації з поліцейської діяльності в багатонаціональному суспільстві» (HCNM. «Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies.» The Hague: OSCE, 2006)

II. «ДОБІР КАДРІВ І ПРЕДСТАВНИЦТВО

4. Кадровий склад поліції (на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях, включно і зі старшими, і з молодшими чинами), а також цивільний персонал повинні відображати розмаїтість населення. Необхідно активно популяризувати громадський імідж поліції як етнічно репрезентативного органу.

Рівне представництво меншин у поліцейській організації важливе з низки причин:

- a. як показник того, що представники всіх етнічних груп мають рівні можливості як громадяни вступити на поліцейську службу і просуватися кар'єрними сходами;
- b. як спосіб сприяння інтеграції меншин за допомогою їхньої участі в громадському житті держави та її інститутів;
- c. як спосіб забезпечити поліцейську організацію всередині низкою навичок і знань (включно з мовними навичками), необхідних для роботи в етнічно різноманітній громаді;
- d. як засіб, що сприяє поліції в побудові зовнішніх відносин із громадами меншин, заснованих на ефективному спілкуванні, співробітництві та взаємній довірі».

Додаткова література

- 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 — Демократична поліцейська діяльність і добродесність

Пам'ятка для учасників

Визначення демократичної системи:

Демократична система — це система управління, за якої влада належить народу і реалізується шляхом вільних та справедливих виборів. Органи державної влади представляють народ, якому вони служать, і його волю. Вони поважають принципи демократії.

Гілки влади в демократичній системі:

Влада в демократичній системі розподілена на три гілки — законодавчу, виконавчу та судову, — кожна з яких відіграє власну роль. Кожна гілка має можливості для контролю інших гілок. Вони застосовують владу, дану їм народом, на благо народу.

Гілка влади	Роль
Законодавча	Пропонує, готує, ухвалює, змінює і скасовує закони Контролює діяльність виконавчої гілки влади
Виконавча	Здійснює повсякденне керівництво державою Виконує закони або контролює дотримання законів
Судова	Тлумачить і застосовує право

Місце поліції в демократичній системі:

Поліція — частина виконавчої гілки влади. Народ, через виконавчу владу, наділяє поліцію повноваженнями підтримувати правопорядок, стабільність та безпеку. Поліція застосовує закони, ухвалені законодавчою гілкою влади від імені народу, на благо народу. Вона надає підтримку судовій гілці влади в досягненні її цілей та завдань, але не може ухвалювати рішення в судовому порядку.

Ключові функції поліції:

- Запобігання злочинам
- Розкриття злочинів
- Вжиття заходів під час надзвичайних ситуацій
- Підтримання громадського порядку, миру та спокою
- Надання допомоги громадянам

Модуль 2 — Демократична поліцейська діяльність і доброчесність

Ключові принципи демократичної поліцейської діяльності:

- *Утвердження верховенства права:* У демократичному контексті всі громадяни, зокрема ті, що працюють у законодавчій, виконавчій та судовій гілках влади, рівною мірою зв'язані буквою закону і перебувають під його захистом. Кожен, включно з поліцією, повинен ухвалювати рішення і діяти на основі й відповідно до чинних законів, правил та юридично закріплених принципів прав людини.
- *Служіння суспільству:* Поліція виконує свою місію та функції на благо суспільства. Зокрема поліція повинна прагнути задовольняти потреби безпеки всіх груп громадян.
- *Доброчесність:* У контексті діяльності поліції, на організаційному рівні, доброчесність означає, що поліцейська організація створена і діє відповідно до етичних цінностей. Якщо говорити конкретніше, то доброчесність поліції означає, що її робота визначається переліком чітко визначених етичних цінностей, таких як неупередженість, справедливність, рівність, законність, чесність і повага до прав людини. Доброчесність повинна заохочуватися поліцейською організацією на всіх її рівнях. На індивідуальному рівні співробітники поліції дотримуються принципу доброчесності, коли будують свою поведінку на основі етичних цінностей, визначених їхньою організацією.
- *Підзвітність:* Підзвітність означає, що поліція несе відповідальність за свої дії та рішення. Отже, співробітники поліції та поліцейські організації відповідають за свої дії й можуть бути притягнуті до відповідальності за них (наприклад, шляхом парламентського нагляду, контролю та моніторингу з боку незалежних наглядових органів, таких як інститут омбудсмена, виборів, санкцій у випадку з довільними рішеннями).
- *Прозорість:* Прозорість означає, що інформація про політику, закони, бюджети, рішення та діяльність поліції легкодоступна для суспільства. Інформація повинна бути актуальною, якісною і своєчасною. Відсутність такої інформації ускладнює підзвітність, оскільки громадяни не можуть оцінити і ретельно перевірити, як поліція здійснює спеціальні повноваження, покладені на неї народом демократичної держави.

Примітка: З огляду на характер місії та функцій поліції може існувати потреба в певному рівні таємності щодо деяких аспектів її повсякденної діяльності.

- *Репрезентативність:* Кадровий склад поліцейської організації відображає соціальний склад громади, у якій вона працює. Доступ до професії поліцейського не обмежується людьми, які належать до певної групи (наприклад, до групи етнічної більшості) або мають певну якість (наприклад, стать, рівень освіти), тому слід докладати зусиль для інтеграції та представленості, наскільки це можливо, різних груп населення в поліції.
- *Дієвість та ефективність:* Поліцейська служба є дієвою тоді, коли вона здатна виконувати свої основні функції або роль і досягати своїх цілей. Поліцейська служба ефективна тоді, коли ресурси (часові, бюджетні, людські та матеріальні) оптимально розподіляються для виконання функцій і досягнення цілей поліції.

Примітка: Принцип ефективності не існує у вакуумі. Його слід розглядати в ширшому контексті з іншими принципами демократичної поліцейської діяльності. Розглядаючи оптимальні шляхи виконання функцій поліції, співробітники поліції та поліцейська організація в цілому повинні дбати про те, щоб не поставити під загрозу інші ключові принципи демократичної поліцейської діяльності, такі як доброчесність, верховенство права і підзвітність.

Значення доброчесності поліції для суспільства

Повага до прав людини: Поліція наділена особливими повноваженнями — вона має право на арешт, затримання, примус та застосування сили. Якщо ці повноваження не використовувати з максимальною стриманістю та доброчесністю, це може легко призвести до порушення прав людини.

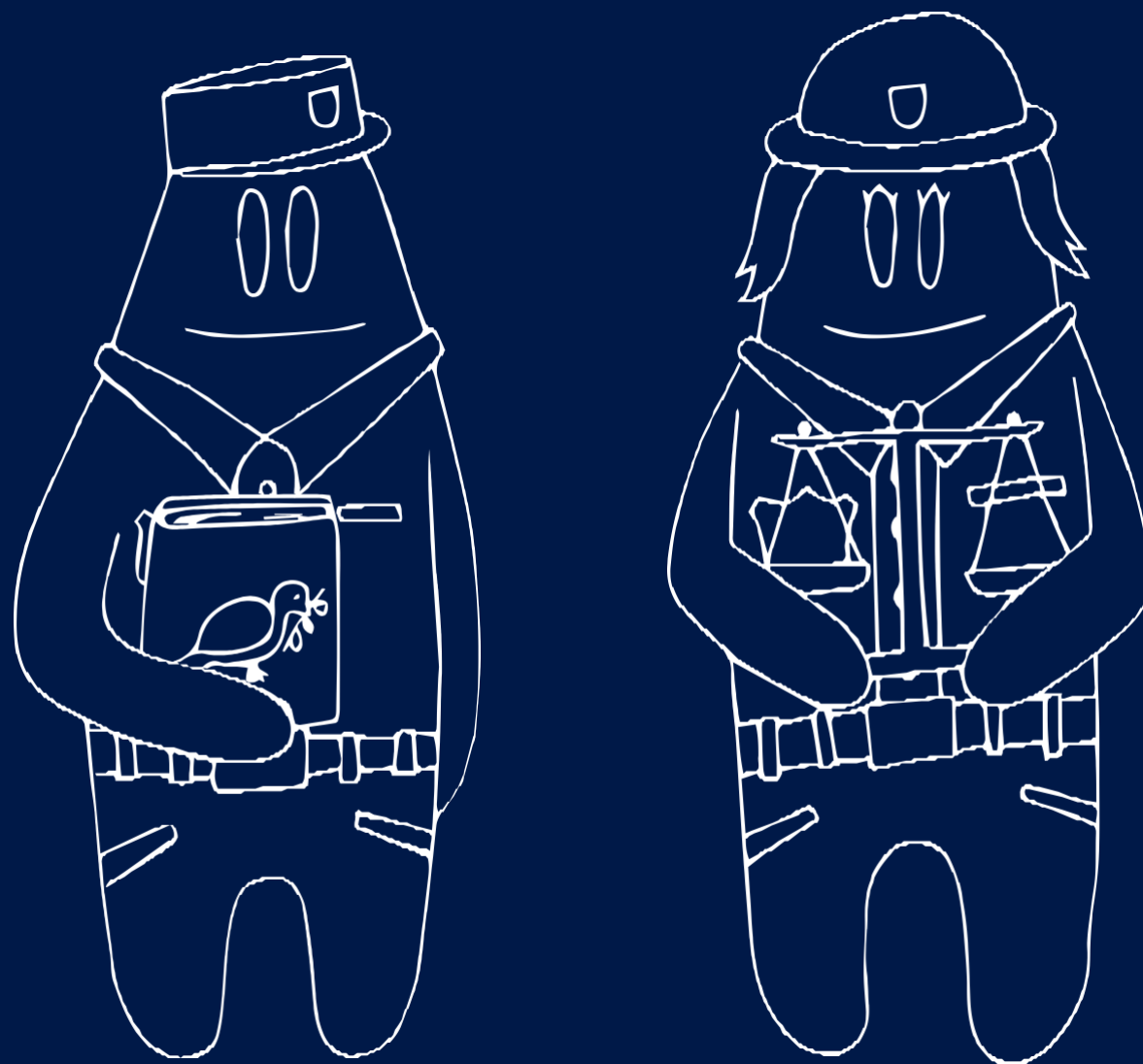
Легітимність: У демократичній системі вкрай важливо, щоб державні інститути були легітимними, тобто щоб народ сприймав державну владу як виразника громадської волі. Легітимність поліції значно зростає, якщо громадяни відчують, що повноваження поліції використовуються для доброчесного, неупередженого і справедливого служіння суспільству.

Дієве надання послуг: Сучасне суспільство дедалі більше покладається на співпрацю між поліцією та громадою задля успішного виконання мандату поліції. Доброчесність поліції має важливе значення для формування довіри між населенням та поліцією, а довіра підвищує схильність громадян до співпраці з поліцією і надання корисної інформації для запобігання злочинній діяльності та її припинення.

Відчуття безпеки: Коли люди вірять у те, що поліція віддана справі служіння і захисту кожного з них рівною мірою, вони зазвичай почуваються безпечніше у своєму повсякденному житті.

Приклад для наслідування: Поліція — це державний орган, відповідальний за забезпечення дотримання закону та підтримання морального порядку в суспільстві. Виявляючи доброчесність у своїй роботі, співробітники поліції слугують прикладом для наслідування для інших громадян і мотивують поважати закон і етичні принципи.

Довіра до державних інститутів: Співробітники поліції — найбільш помітні представники держави. Їхній імідж відображається на іміджі держави, а довіра до них впливає на довіру суспільства до інших державних інститутів.



Модуль 3

Цінності та установки співробітників
поліції

Модуль 3

Цінності та установки співробітників поліції



Мета модуля:

Стимулювати обговорення цінностей та установок, пов'язаних із доброчесністю, які повинні бути в співробітника поліції на професійному рівні.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Назвати і пояснити ключові професійні цінності, які повинні бути в співробітника поліції.
2. Розуміти, що установки впливають на етичну поведінку.
3. Описати компоненти установок, які повинен демонструвати співробітник поліції під час виконання своїх обов'язків.
4. Назвати ключові причини, чому доброчесність поліції має важливе значення для співробітника поліції й поліцейської організації.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, стікери, ручки.



Час: 80–100 хвилин (варіанти: 80, 85, 100).

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'		
2	Цінності в роботі поліції	30'	Індивідуальна робота Загальне обговорення	Роздруківка 1
3	Установки: як установки впливають на доброчесність (правильні установки)	15' (20')	Групова робота Робота в парах Загальне обговорення	Роздруківки 2А, 2В, 2С Роздруківка 3
4	Чому доброчесність має важливе значення для вас?	25'	Мозковий штурм Розбір ситуації	Роздруківка 4
5	Підбиття підсумків	5'	Загальне обговорення	

Стислий опис модуля:

Як було визначено в модулі 1, доброчесність — це поведінка, яка відповідає цінностям. Основну увагу в цьому модулі зосереджено на визначенні та осмисленні ключових цінностей, які лежать в основі доброчесності поліції. У цьому модулі також запропоновано вправи, присвячені тому, як установки впливають на доброчесність, яку користь доброчесність несе для співробітника поліції та організації.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

► Поясніть учасникам:

” Цей модуль дасть вам змогу конкретніше поміркувати над тим, що характеризує добросесного співробітника поліції. Ми обговоримо найважливіші цінності, відповідно до яких має вестися робота поліції, а також правильні установки співробітника поліції щодо різних елементів його чи її роботи, таких як службовий обов'язок, робота з громадянами, застосування сили, службова ієрархія, робота з жертвами та правопорушниками. Зрештою, у цьому модулі також наголошується на багатьох причинах, чому добросесність має важливе значення для співробітників поліції в їхньому особистому та професійному житті, а також для поліцейської організації в цілому. ”

ЧОМУ — актуальність цього модуля

► Поясніть актуальність цього модуля, наприклад:

” Ми вже обговорювали під час першого заняття, що добросесність має багато спільного з цінностями, оскільки ми визначили її як відповідність поведінки моральним цінностям. Тому важливо поміркувати над тим, які цінності найважливіші для роботи поліції та що означає діяти відповідно до них. У цьому модулі також обговорюються установки, оскільки вони — важливий фактор, що впливає на те, якою мірою всі люди діють відповідно до своїх цінностей за певних обставин. Зрештою, після обговорення в попередньому модулі питання про те, чому добросесність має важливе значення для громадян і суспільства, вам також буде цікаво поміркувати над тим, чому вона важлива для вас і для вашої організації. ”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

► Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

► Поясніть послідовність модуля.

Нотатки

30'

2. Цінності в роботі поліції

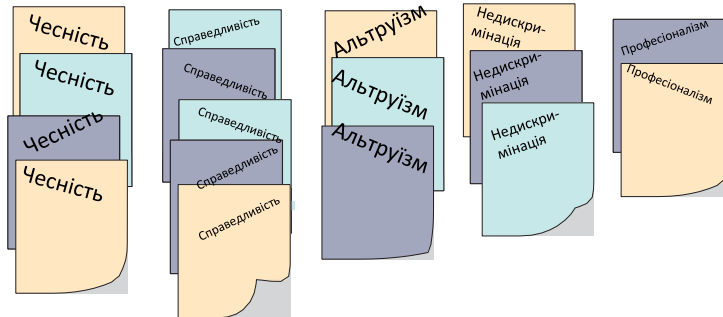
- ▶ Ознайомте учасників зі вправою:

”

Ця вправа допоможе вам визначити ключові цінності в роботі поліції й перенести їх на конкретну поведінку.

”

- ▶ Роздайте по одному примірнику Роздруковки 1 із переліком цінностей усім учасникам.
- ▶ Роздайте всім учасникам стікери. Переконайтеся, що у всіх є ручки.
- ▶ Дайте учасникам 5 хвилин на те, щоб самостійно вибрати з «хмари» 5 цінностей, які, на їхню думку, найважливіші для доброчесності в роботі співробітника поліції. Попросіть їх поміркувати над тим, що ці цінності означають для поведінки.
- ▶ Попросіть їх записати по одній цінності на своїх 5 стікерах, вийти і прикріпити їх на дошку чи стіну. Якщо на дошці вже є стікер із такою цінністю, новий стікер треба прикріпити на нього, як показано на прикладі нижче:



- ▶ Деякі цінності учасники обиратимуть частіше, ніж інші. Обговоріть 4 чи 5 цінностей із найбільшою кількістю стікерів, залежно від того, скільки у вас часу.
- ▶ Щодо кожної цінності організуйте обговорення на основі таких запитань:

?

- Яке визначення ви б дали цій цінності?
- Чи хто-небудь із вас може розповісти про ситуацію, у якій ви або ваш колега поводитися згідно з цією цінністю, хоча, можливо, вам чи йому/їй було важко поводитися доброчесно за цих конкретних обставин? (Якщо в жодного з учасників немає такого досвіду, попросіть їх вигадати таку ситуацію.)

- ▶ На завершення наголосіть на зв'язку між особистими та організаційними цінностями:

”

Ваші цінності мають важливе значення для того, щоб ви могли зробити правильний вибір у складній ситуації. Однак організація також повинна чітко визначати свої цінності, зокрема в етичному кодексі, і ви повинні знати про них. Інколи ви можете бути переконані, що чините правильно, відповідно до власних цінностей, тоді як згідно з етичними принципами поліцейської організації від вас можуть сподіватися іншого. Наприклад, у певній ситуації ви віддаватимете перевагу такій своїй цінності, як «хоробрість», — тоді як організація не бажатиме, щоб ви наражали себе на занадто високий ризик.

”

Примітка: Якщо у вас є час і бажання, ви можете організувати обговорення довкола довільного сценарію, у якому виникає конфлікт між особистими та організаційними цінностями (див. наприклад, сценарій № 14 у Пам'ятці для фасилітаторів із модуля 9).

35'



3. Установки

- ▶ Стисло поясніть, що таке установки:

”

Установки — це позитивна чи негативна оцінка людей, об'єктів, подій, діяльності, ідей або практично всього, що нас оточує. Установки можуть бути свідомими або несвідомими. Ви, можливо, ніколи не замислювалися над тим, як сильно установки людей впливають на їхню етичну поведінку, але якщо хтось постійно ходить на роботу з відчуттям образи, негативно ставиться до себе, своєї роботи, своїх міжособистісних відносин або до свого життя в цілому, це досить точний знак, що неетичні дії та рішення з боку такої людини — лише питання часу.

”

- ▶ Оберіть одну з двох зазначених нижче вправ. Якщо дозволяє час, можна виконати обидві.

15'



Як установки впливають на доброчесність

- ▶ Ознайомте учасників із вправою:

”

У цій вправі акцент зроблено на тому, що установки можуть впливати на доброчесність та етичну поведінку.

”



- ▶ Поділіть учасників на 3 групи.
- ▶ Роздайте по одному примірнику Роздруківки 2 кожній групі.
- ▶ Доручіть групам упродовж 5 хвилин поміркувати над тим, як установки, описані в короткому тексті, можуть впливати на доброчесність співробітника поліції та призвести до неетичної поведінки. Чи існує ризик того, що співробітник поліції з такими установками може діяти неетично? Як? Чому?
- ▶ Попросіть їх прочитати текст усій групі й поділитися висновками, яких вони дійшли.
- ▶ Проведіть розбір результатів:

2

?

- Чи можуть установки впливати на доброчесність?
- Як виробити позитивне ставлення до поліцейської роботи?

Нотатки

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

20'

Доброчесні установки

- ▶ Ознайомте учасників із вправою:

”

У цій вправі обговорюється, яке ставлення до конкретних аспектів своєї роботи повинен демонструвати доброчесний співробітник поліції.

”

- ▶ Сформуйте пари з учасників, які сидять поруч.
- ▶ Роздайте кожній парі по одному запитанню з Роздруківки 3. Якщо сформувалося більше ніж 9 пар, додайте інші запитання, такі як: «... до судової влади», «... до меншин», «... до прав людини», «... до політичної системи», «... до адвокатів захисту».
- ▶ Дайте парам 5 хвилин, щоб обговорити запитання.
- ▶ Попросіть кожну пару розповісти всій групі, яке в них було запитання, і дати свою відповідь на нього. Запитайте групу, чи вони погоджуються і чи не бажають щось додати.

- ▶ На завершення поясніть учасникам зв'язок, який існує між установками та культурою:

”

Часто на особисті установки впливає культура організації. Однак слід пам'ятати, що саме привнесення особистих цінностей, установок та поведінки формує групову поведінку, культуру та субкультуру в організації. Демонструючи позитивні установки, ви можете стати зразком для наслідування в організації та зробити свій внесок у культуру доброчесності.

”

Нотатки

25'



4. Чому доброчесність має важливе значення для вас?

- ▶ Ознайомте учасників із вправою:

”

Ця вправа дає відповідь на запитання про те, чому доброчесність поліції має важливе значення не лише для громадян та громади, а й для вас і вашої організації.

”

- ▶ У лекційному блокноті чи на дошці запишіть 3 заголовки: «Для співробітників поліції в професійному житті», «Для співробітників поліції в особистому житті», «Для поліцейської організації».
- ▶ Роздайте всім учасникам стікери.
- ▶ Попросіть учасників написати на стікерах по 2 причини, з яких доброчесність має важливе значення для кожної з трьох категорій, і прикріпити їх під заголовками.
- ▶ Згрупуйте однакові або дуже схожі відповіді.
- ▶ Узагальніть результати. Доповніть їх елементами з Роздруківки 4 у разі потреби.
- ▶ Роздайте Роздруківку 4 з прикладами потенційних причин.
- ▶ Попросіть учасників прокоментувати ці причини.



4

5'

5. Підбиття підсумків

- ▶ Резюмуйте висновки за результатами обговорень.
- ▶ Запитайте всю групу:

?

- Чи у вас тепер є чітке уявлення про доброчесного співробітника поліції? Як би ви коротко описали його?
- Чи можете ви назвати кілька причин, з яких доброчесність поліції має важливе значення не лише для громади, а й для вас самих?

- ▶ Повторіть ключові тези.

Нотатки

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Роздруківка 1 — Деякі ключові цінності поліції

Інструкції: Запишіть на 5 стікерах 5 найважливіших професійних цінностей — із тих, що представлені нижче, або інші — яких, на вашу думку, повинен дотримуватися добросовісний співробітник поліції.

Прозорість

Об'єктивність

Рівність

Самовідданість

Дисципліна

Співпереживання

Справедливість

Верховенство права

Повага

Недискримінація

Служіння суспільству

Чесність

Професіоналізм

Безсторонність

Пропорційність

Субординація

Честь

Лідерство

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Роздруківка 2А — Установки

Інструкції: Обговоріть у своїй групі, як описані нижче установки можуть вплинути на доброчесність співробітника поліції та призвести до неетичної поведінки. Чи ризик того, що співробітник поліції з такими установками може діяти неетично, є вищим? Як саме? Чому?

Розчарування/опір

Молода поліцейська після 4-х років служби втратила той ідеалізм, який у неї був під час вступу на службу до поліції, коли вона була впевнена, що зможе зробити свою громаду безпечнішою. Вона дуже злиться через те, що не змогла виконати свою місію так, як хотіла; її починають дратувати колеги та начальство і вона незадоволена всією організацією. Вона часто повертається додому в поганому настрої.¹



Роздруківка 2В — Установки

Інструкції: Обговоріть у своїй групі, як описані нижче установки можуть вплинути на доброчесність співробітника поліції та призвести до неетичної поведінки. Чи ризик того, що співробітник поліції з такими установками може діяти неетично, є вищим? Як саме? Чому?

Пасивність

Поліцейський віддав службі 30 років. Він більше не знаходить ні радості, ані сенсу в своїй роботі. Він рахує дні до пенсії й докладає мінімальних зусиль на роботі, щоб не привертати до себе увагу. Він діє «на автоматі». У його очах уже немає колишнього блиску.



Роздруківка 2С — Установки

Інструкції: Обговоріть у своїй групі, як описані нижче установки можуть вплинути на доброчесність співробітника поліції та призвести до неетичної поведінки. Чи ризик того, що співробітник поліції з такими установками може діяти неетично, є вищим? Як саме? Чому?

Відданість справі

Поліцейський не вимагає досконалості від себе або інших, проте завжди намагається робити все від нього залежне. Він прагне зробити максимальний можливий внесок на благо громадян, суспільства та організації і завжди готовий вчитися та розвиватися.³

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

² Там само.

³ Там само.

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Роздруківка 3 — Доброчесні установки

Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до закону?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до застосування насильства/сили?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до поліцейської організації?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до службової ієрархії та колег?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до внутрішньої та зовнішньої безпеки і контролю?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до громадян загалом?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до жертв злочину?



Яке ставлення повинен демонструвати співробітник поліції до можливих правопорушників?

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Роздруківка 4 — Чому доброчесність поліції важлива для вас?

Для співробітників поліції в професійному житті:

- виконують свої обов'язки професійно
- виконують свої обов'язки чесно
- зміцнюють впевненість у собі й самоповагу в роботі
- здобувають повагу колег
- здобувають повагу керівництва
- здобувають повагу громадян
- стають прикладом для інших колег
- отримують можливість бути винагородженими за працю
- отримують можливість кар'єрного зростання
- уникають дисциплінарних або кримінальних проваджень
- уникають розчарування та вигорання
- отримують задоволення від своєї роботи

Для співробітників поліції в особистому житті:

- зміцнюють впевненість у собі
- не приносять роботу додому
- отримують особисте задоволення й підтримують гарне самосприйняття
- переносять це задоволення на сім'ю
- мають пошану від членів сім'ї та друзів
- уникають порушення душевного спокою, сорому та ганьби для себе, своїх друзів і членів сім'ї через скандали в ЗМІ або переслідування з боку системи правосуддя

Для поліцейської організації:

- скорочення кількості дисциплінарних та кримінальних проступків
- скорочення витрат на судові та інші процедури
- розвиток організаційної культури
- підвищення операційної ефективності та дієвості
- підвищення задоволеності співробітників
- підтримання іміджу поліцейської служби, яка служить громадянам та захищає їх
- можливість для подальшого поліпшення та розвитку організації
- здобуття довіри громадян

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Позитивні цінності в роботі поліції

Коледж поліції. «Етичний кодекс: практичний кодекс принципів і норм професійної поведінки для професії поліцейського в Англії та Уельсі» (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 Робити правильні речі в правильний спосіб»

2.1.1

Кожен співробітник поліції повинен працювати чесно й етично. Громадяни сподіваються, що поліція робитиме правильні речі в правильний спосіб. Досягненню цієї мети сприяють рішення та заходи, які ґрунтуються на принципах роботи поліції.

2.1.3

Принципи роботи поліції відображають особисті переконання та устремління, які своєю чергою визначають поведінку і формують поліцейську культуру. Поєднання принципів і норм поведінки сприяє узгодженості між тим, у що люди вірять, чого вони прагнуть і що вони роблять.

Принципи роботи поліції:

- Підзвітність: ви відповідаєте за свої рішення, дії та бездіяльність.
- Справедливість: ви поведетеся з людьми справедливо.
- Чесність: ви чесні й заслуговуєте на довіру.
- Добросовісність: ви завжди чините правильно.
- Лідерство: ви показуєте гарний приклад.
- Об'єктивність: ви робите вибір на підставі фактів і свого найкращого професійного судження.
- Відкритість: ви відкриті та прозорі у своїх діях і рішеннях.
- Повага: ви ставитеся до всіх шанобливо.
- Самовідданість: ви дієте в інтересах суспільства».

Рада Європи. «Європейський кодекс поліцейської етики» (Council of Europe. “The European Code of Police Ethics.” Strasbourg: Council of Europe, 2002: 9)

«Стаття 23. Співробітники поліції повинні бути здатні виявляти розсудливість, відкритість, зрілість, почуття справедливості, комунікативні здібності, а за необхідності — керівні й організаційні якості. Крім того, вони повинні гарно розумітися на соціальних, культурних і громадських проблемах».

2. Важливість підвищення рівня знань щодо особистих цінностей

ОБСЕ. «Поліцейська етика для збереження особистої та професійної доброчесності» (OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrade: OSCE, 2014)

«Кожна людина у своєму житті незмінно цінує різні елементи та прояви реальності як в особистому, так і в суспільному житті. Уже йшлося про те, що через освіту людина розвивається в моральну особистість. Результатом цього процесу є створення морального характеру. Сформований моральний характер передбачає стійкі установки, які переростають у звичку в результаті тривалого процесу освіти. Основним методом оцінювання є класифікація елементів за такими категоріями:

- справжнє і хибне;
- добро і зло;
- красивий і потворний;
- справедливий і несправедливий;
- священний (церковний/релігійний) і світський (нецерковний/нерелігійний) тощо».

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

3. Організаційні цінності

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

«У цьому документі досліджується роль, яку чіткий виклад цінностей поліції може відігравати в прагненні до досконалості в поліцейських організаціях. Цінності — це переконання, якими керується організація, і поведінка її співробітників. Найважливіші переконання — ті, які визначають кінцеві цілі організації. Вони дають можливість бачити сенс існування організації як зовнішнім, так і внутрішнім суб'єктам, і виправдовують подальші інвестиції в діяльність організації [...].

У всіх організацій є цінності. Ці цінності можна побачити через дії організації — речі, які сприймаються серйозно, і речі, які відкидаються як неактуальні, недоречні або небезпечні. Жарти, урочисті домовленості, внутрішні пояснення дій також виражають цінності.

Поліцейські організації перебувають під сильним впливом своїх цінностей. Проблема полягає в тому, що поліцейські організації, як і багато інших організацій, керуються неявними цінностями, які часто суперечать явним цінностям. Це породжує плутанину, недовіру і скептицизм, радше ніж ясність, відданість справі й високу моральність.

Майже так само погано те, що явні цінності, сформульовані деякими поліцейськими організаціями, не годяться для розв'язання проблем, які постають перед сучасною поліцією. Урешті-решт, деякі керівники поліцейських організацій неохоче покладаються на явні цінності як на важливий управлінський інструмент для підвищення ефективності роботи своїх організацій. Водночас деякі керівники поліції працюють над підвищенням ефективності роботи поліції, формулюючи новий набір цінностей і використовуючи їх як основний інструмент управління. [...] Цінності відіграють цю важливу роль з кількох причин. [...] Це допомагає співробітникам ухвалювати правильні рішення і користуватися своїми дискреційними повноваженнями з упевненістю в тому, що вони роблять корисний внесок, а не шкодять ефективності роботи організації. Це означає, що необхідність у сильному контролі зменшується. [...] [У сучасній поліцейській діяльності] цінності більше не приховуються, а слугують основою для розуміння громадянами функції поліції, оцінювання успішності поліції та розуміння співробітниками того, чого прагне досягти поліцейська організація».

4. Вплив установок на поведінку

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

«У співробітників поліції часто з плином часу розвивається відчуття віктимізації. Вони зазвичай починають свою кар'єру як ентузіасти і високомотивовані люди. Однак коли ці молоді люди забагато ставлять на кін своєї професійної діяльності й надмірно ідентифікують себе зі своєю професійною роллю, у них розвивається почуття одиничної особистості, зав'язане на їхній роботі, та збільшене відчуття віктимізації. На найбільший ризик наражаються співробітники, чия робота в буквальному сенсі стає їхнім життям. Для них "я — поліцейський" — це не просто кліше, а спосіб життя. Надмірна ідентифікація і надмірні вкладення змушують людей зв'язувати своє власне "я" зі своєю поліцейською роллю... роллю, яку вони не контролюють. Хоча це сприяє формуванню почуття ліктя у професійному середовищі, це також може призводити до того, що співробітники поліції зрештою почнуть ненавидіти роботу, яку колись любили, і відчувати образ на неї.

Хоча співробітники поліції мають абсолютний контроль над власною доброчесністю та професіоналізмом, інша частина їхньої поліцейської ролі контролюється кимось іншим. Відомчі правила, процедури, політика, екіпірування, бюджетні асигнування, призначення, форма одягу та багато інших повсякденних і довгострокових аспектів контролюють начальники, командири, керівники, прокурори, система кримінального правосуддя, закони, суди, політики тощо. Співробітники поліції, які надмірно ідентифікують себе з цією роботою, незабаром втрачають контроль над іншими аспектами свого життя. Надмірні професійні інвестиції в поєднанні з втратою особистого контролю наражають співробітників на серйозний ризик... у певному сенсі більш небезпечний, ніж фізичний ризик, із яким вони мають справу на вулиці. "Важливо не наскільки ви винні, а наскільки спритний ваш адвокат", — це твердження, попри його цинічність, водночас засноване на реальності й може стати вираженням того, як співробітники поліції сприймають правову систему. Ці реалії в поєднанні з надмірними вкладеннями розвивають сприйняття «ми проти них» у плані того, як співробітники поліції бачать світ.

Фізичні ризики, на які щодня наражаються співробітники поліції, змушують їх бачити світ потенційно смертоносним. Щоб вижити, вони мають виробити в собі "надмірну пильність" (Gilmartin, 1984). Надмірна пильність, у поєднанні з надмірними вкладеннями, змушує співробітників поліції вірити в те, що єдина людина, якій можна справді довіряти, — це інший співробітник поліції... "справжній поліцейський", а не якийсь "писака з адміністрації". Тож спочатку співробітники поліції віддаляються від суспільства, а незабаром вони можуть дистанціюватися від системи кримінального правосуддя і, зрештою, від адміністрації своєї власної організації. "Я можу впоратися з недоумками на вулиці, але не можу владнати з недоумками в адміністрації", — часто можна почути серед поліцейських. Парадоксально, наскільки швидко можуть зникати ідеалізм та довіра до адміністрації... часто ще до того, як зноситься перший комплект уніформи. У міру того, як посилюється відчуття віктимізації, співробітники поліції стають дедалі більш недовірливими й ображеними на будь-кого, хто контролює їхню службову роль. На цьому етапі, не усвідомлюючи того і, звісно ж, без неетичних намірів, співробітники поліції, нічого не підозрюючи, можуть стати на шлях укладання угоди зі своєю совістю. [...]

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Коли співробітники поліції (або будь-хто інший) почуваються віктимізованими, вони, у власній свідомості, можуть знаходити причини і виправдовувати поведінку, до якої зазвичай не вдалися б. [Наприклад,] співробітники поліції [можуть] знаходити причини для того, щоб не виконувати те, що вони зобов'язані робити. На цьому етапі співробітники поліції можуть вважати, що мають цілковите право не робити щось, якщо гадають, що таким способом можуть "поквитатися". "Якщо їм (хто б це не був) байдуже до нас, то чому нам не повинно бути байдуже до них". Бездіяльність може включати певні непродуктивні дії (ігнорування порушень правил дорожнього руху або деяких кримінальних правопорушень тощо), "непомічання" або уникання ситуацій, які вимагають реакції, поверхневі розслідування, нехтування заповненням паперів, недостатній супровід робочих питань, виконання лише необхідного мінімуму й багато інших дій, якими можна легко знехтувати. "Робота — не вовк, у ліс не втече!" — типове мислення співробітників поліції на цьому етапі. Це призводить до зниження продуктивності праці й викликає пасивний опір організаційним завданням».

Додаткова література

- 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 за посиланням: <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 — Цінності та установки співробітників поліції

Пам'ятка для учасника

Цінності:

Доброчесність має багато спільного з цінностями, оскільки ми визначили її як відповідність поведінки моральним цінностям. Ваші цінності мають важливе значення для того, щоб ви могли зробити правильний вибір у складній ситуації.

Однак організація також повинна чітко визначати свої цінності, зокрема в етичному кодексі, і ви повинні знати про них.

Деякі ключові цінності поліції: служіння суспільству, безсторонність, справедливість, професіоналізм.

Установки:

Установки — це позитивна чи негативна оцінка людей, об'єктів, подій, діяльності, ідей або практично всього, що нас оточує. Установки можуть бути свідомими або несвідомими.

Установки людей впливають на їхню етичну поведінку. Наприклад, якщо ви постійно ходите на роботу з відчуттям образи, негативно ставитеся до себе, своєї роботи, своїх міжособистісних відносин або до свого життя в цілому, це є досить точним провісником того, що неетичні дії та рішення з вашого боку — лише питання часу.

Часто на особисті установки впливає культура організації. Однак слід пам'ятати, що саме привнесення особистих цінностей, установок та поведінки формує групову поведінку, культуру та субкультуру в організації. Демонструючи позитивні установки, ви можете стати зразком для наслідування в організації та зробити свій внесок у культуру доброчесності.

Чому доброчесність має важливе значення для вас?

Для співробітників поліції в професійному житті:

- виконують свої обов'язки професійно
- виконують свої обов'язки чесно
- зміцнюють впевненість у собі й самоповагу в роботі
- здобувають повагу колег
- здобувають повагу керівництва
- здобувають повагу громадян
- стають прикладом для інших колег
- отримують можливість бути винагородженими за працю
- отримують можливість кар'єрного зростання
- уникають дисциплінарних або кримінальних проваджень
- уникають розчарування та вигорання
- отримують задоволення від своєї роботи

Для співробітників поліції в особистому житті:

- зміцнюють впевненість у собі
- не приносять роботу додому
- отримують особисте задоволення й підтримують гарне самосприйняття
- переносять це задоволення на сім'ю
- мають пошану від членів сім'ї та друзів
- уникають порушення душевного спокою, сорому та ганьби для себе, своїх друзів і членів сім'ї через скандали в ЗМІ або переслідування з боку системи правосуддя

Модуль 3 — Цінності та установки співробітників поліції

Для поліцейської організації:

- скорочення кількості дисциплінарних та кримінальних проступків
- скорочення витрат на судові та інші процедури
- розвиток організаційної культури
- підвищення операційної ефективності та дієвості
- підвищення задоволеності співробітників
- підтримання іміджу поліцейської служби, яка служить громадянам і захищає їх
- можливість для подальшого поліпшення та розвитку організації
- завоювання довіри громадян



Модуль 4

Нормативно-правові засади
добročесності поліції

Модуль 4

Нормативно-правові засади доброчесності поліції



Мета модуля:

Допомогти учасникам визначити і проаналізувати міжнародні, національні та внутрішні нормативно-правові акти, правила та положення, пов'язані з доброчесністю поліції.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Назвати міжнародні, національні та внутрішні нормативно-правові акти, правила і положення, пов'язані з доброчесністю поліції.
2. Визначити відповідні елементи названих документів та їхні практичні аспекти.



Час: 55 хвилин.



Необхідні засоби: витяги з відповідних нормативно-правових актів.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Правові засади доброчесності у вашій країні	40'	Мозковий штурм Групова робота	Роздруківки 1 та 2 Усі відповідні національні нормативно-правові акти, пов'язані з доброчесністю, добирають фасилітатори
3	Підбиття підсумків	10'	Загальне обговорення	



Цей модуль вимагає гарної підготовки з боку фасилітаторів — вони мають дібрати відповідні закони і положення у сфері доброчесності поліції.

Стислий опис модуля:

Цей модуль призначений роз'яснити правові засади доброчесності, і його організовано довкола аналізу та представлення законів, пов'язаних із доброчесністю, в невеликих групах учасників. Цей модуль вимагає гарної підготовки з боку фасилітаторів, які мають дібрати відповідні закони та положення.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

► Повідомте головну тему модуля:

”

У цьому модулі розглянуто міжнародне й національне право, нормативно-правові акти та кодекси, які визначають і регулюють доброчесність поліції та її компоненти.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

► Поясніть актуальність модуля, наприклад:

”

Питання доброчесності поліції та її компонентів (визначення та заборона певних типів неналежної поведінки, бачення, місія та цінності поліції тощо) часто розкидано по багатьох юридичних документах, і у вас не завжди може бути чітке уявлення щодо їхнього фактичного змісту. У цьому модулі ми нагадаємо вам про правові засади доброчесності.

”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

► Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

► Поясніть послідовність модуля.

Нотатки

40'



2. Правові засади доброчесності у вашій країні

► Проведіть «мозковий штурм» із усією групою довкола таких запитань:



- Якими міжнародними та національними юридичними документами регулюються компоненти доброчесності поліції?
- Чи ви знаєте, які положення цих документів стосуються доброчесності?



1



► Поділіть учасників на 3–6 груп.

► Роздайте кожній групі по одному з найважливіших законів чи кодексів, якими регулюється доброчесність поліції у вашій країні.



Примітки:

- Ви можете також, як мінімум, включити Кодекс ООН щодо поведінки посадових осіб із підтримання правопорядку (Роздруківка 1), витяги з Європейського кодексу поліцейської етики (Роздруківка 2), національний закон про поліцію, кодекс поведінки поліції та кодекс поліцейської етики, якщо вони існують у вашій країні.
 - Постарайтеся виділити кожній групі приблизно однакову кількість сторінок. Якщо ви берете в роботу закони з великим обсягом тексту, роздавайте лише актуальні розділи або розподіляйте розділи між групами.
 - Якщо у вашій країні так багато відповідних законів, що їх неможливо розподілити між групами, підготуйте короткий огляд законів, які не роздавали групам.
- Дайте учасникам 15 хвилин, щоб прочитати закон, який їм було надано, проаналізувати його в групі на предмет питань доброчесності та приготуватися представити свій аналіз іншим групам.
- Попросіть їх проглянути закон на предмет:
- переліків, роз'яснень і визначень забороненої поведінки та встановлених норм поведінки співробітників поліції;
 - цінностей поліції;
 - будь-яких інших важливих аспектів.



2



- Які положення нормативно-правових актів найважливіші у вашій практичній роботі?
- Як ви застосовуєте їх на практиці?

5'

► Попросіть кожну групу впродовж 5 хвилин представити свої ключові висновки колегам.



3. Підбиття підсумків

- Резюмуйте ключові аспекти обговорення.
- Повторіть ключові тези модуля.

3

Модуль 4 — Нормативно-правові засади доброчесності поліції

Роздруківка 1 — Кодекс ООН щодо поведінки посадових осіб із підтримання правопорядку

Ухвалений резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 34/169 від 17 грудня 1979 року

Стаття 1: Посадові особи з підтримання правопорядку постійно виконують покладені на них законом обов'язки, слугуючи громаді й захищаючи всіх осіб від протиправних актів згідно з високим ступенем відповідальності, якої вимагає їхня професія.

Стаття 2: Під час виконання своїх обов'язків посадові особи з підтримання правопорядку поважають та захищають людську гідність і підтримують та захищають права людини щодо всіх осіб.

Стаття 3: Посадові особи з підтримання правопорядку можуть застосовувати силу лише за крайньої потреби й тією мірою, якою це необхідно для виконання їхніх обов'язків.

Стаття 4: Відомості конфіденційного характеру, які отримують посадові особи з підтримання правопорядку, зберігаються в таємниці, якщо виконання обов'язків або вимоги правосуддя не вимагають іншого.

Стаття 5: Жодна посадова особа з підтримання правопорядку не може здійснювати, підбурювати або терпимо ставитися до будь-якої дії, що передбачає тортури чи інші жорстокі, нелюдські або такі, що принижують гідність, види поводження і покарання, і жодна посадова особа з підтримання правопорядку не може посилатися на розпорядження вищих осіб або такі виняткові обставини, як стан війни чи загроза війни, загроза національній безпеці, внутрішня політична нестабільність чи будь-який інший надзвичайний стан, для виправдання тортур або інших жорстоких нелюдських чи таких, що принижують гідність, видів поводження та покарання.

Стаття 6: Посадові особи з підтримання правопорядку забезпечують повну охорону здоров'я затриманих ними осіб і, зокрема, вживають негайних заходів для забезпечення медичної допомоги в разі потреби.

Стаття 7: Посадові особи з підтримання правопорядку не здійснюють будь-яких актів корупції. Вони також усіяко перешкоджають будь-яким таким актам і борються з ними.

Стаття 8: Посадові особи з підтримання правопорядку поважають закон і цей Кодекс. Використовуючи всі свої можливості, вони також запобігають і всіляко перешкоджають усім порушенням закону та цього Кодексу.

Посадові особи з підтримання правопорядку, які мають підстави вважати, що порушення цього Кодексу відбулось або відбудеться, повідомляють про те, що сталося, вищим інстанціям та, у разі необхідності, іншим відповідним інстанціям або органам, які мають повноваження щодо нагляду чи правового контролю.

Модуль 4 — Нормативно-правові засади доброчесності поліції

Роздруківка 2 — Витяг із Європейського кодексу поліцейської етики (ст. 35–46)

V.A. Керівні принципи діяльності/операцій поліції: загальні принципи

35. Під час проведення всіх своїх операцій поліція повинна поважати право будь-якої людини на життя.
36. Поліція не повинна за жодних обставин здійснювати, заохочувати або допускати жодних тортур, жодних випадків нелюдського або такого, що принижує гідність, поводження чи покарання.
37. Поліція може застосовувати силу лише в разі абсолютної необхідності й лише для досягнення законних цілей.
38. Поліція повинна систематично перевіряти законність планованих нею операцій.
39. Співробітники поліції повинні виконувати накази, що їм законно віддають їхні начальники, але зобов'язані утримуватися від виконання тих наказів, які є явно незаконними, і доповідати про них, не побоюючись жодних санкцій.
40. Поліція повинна виконувати свої завдання справедливо, керуючись, зокрема, принципами неупередженості та недискримінаційного підходу.
41. Поліція не повинна порушувати права кожної людини на повагу до її приватного життя, за винятком випадків абсолютної необхідності й лише для досягнення законних цілей.
42. Збір, зберігання і використання поліцією даних особистого характеру повинні відповідати міжнародним принципам захисту даних і, зокрема, обмежуватися тим, що необхідно для досягнення законних, справедливих та конкретних цілей.
43. Під час виконання своїх функцій поліція завжди повинна пам'ятати про основні права кожної людини — такі як свобода думки, совісті, віросповідання, самовираження, мирних зібрань, пересування, і право на мирне володіння своїм майном.
44. Співробітники поліції повинні діяти чесно і шанобливо щодо населення, особливо з огляду на ситуацію осіб, які належать до найвразливіших груп.
45. Співробітники поліції під час проведення своїх операцій зазвичай повинні мати можливість довести свою належність до складу поліції та свій професійний статус.
46. Співробітники поліції повинні боротися з будь-якими проявами корупції в поліції. Вони повинні інформувати своїх начальників та інші компетентні органи про будь-які випадки корупції в поліції.

Модуль 4 — Нормативно-правові засади доброчесності поліції

Додаткова література:

- 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

Неналежна поведінка поліції

Модуль 5

Неналежна поведінка поліції



Мета модуля:

Дати учасникам можливість поміркувати на тему неналежної поведінки поліції на конкретних прикладах добросесної/недобросесної поведінки.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Навести приклад різних типів неналежної поведінки поліції.
2. Класифікувати неналежну поведінку поліції.
3. Поміркувати над наслідками неналежної поведінки.



Час: 65 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	10'	Презентація	
2	Спектр порушень добросесності	25'	Мозковий штурм Загальне обговорення	Пам'ятка для фасилітаторів 1 та 2
3	Серйозність та наслідки неналежної поведінки	25'	Індивідуальне читання Загальне обговорення	Роздруківка 1
4	Підбиття підсумків	5'	Загальне обговорення	

Стислий опис модуля:

Основну увагу в цьому модулі приділено неналежній поведінці поліції або поведінці, яка впливає з браку добросесності. Учасники поміркують над проблемами, пов'язаними з індивідуальною добросесністю, а потім обговорять типи і наслідки неналежної поведінки на основі низки практичних прикладів.

10'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

► Стисло опишіть акценти модуля:

”

У цьому модулі ми обговоримо, наскільки широкою є концепція доброчесності, — ми розглянемо широкий спектр конкретних моделей поведінки, зумовлених браком доброчесності. Ми також поміркуємо над тим, як можна класифікувати різноманітні порушення доброчесності та їх наслідки.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

► Обговоріть із учасниками:

?

Поліція — це професійна група, яка особливо схильна до ризику неналежної поведінки. Виклики, пов'язані з доброчесністю, є значними і частими для співробітників поліції. Чи можете ви назвати ці ризики або проблеми?

► Доповніть та/або резюмуюте за допомогою таких елементів:

- Інколи поліція змушена застосовувати шкідливі методи, такі як примус, обман і позбавлення волі, що зазвичай вважаються аморальними. За певних обставин вони необхідні в роботі поліції та вважаються морально виправданими, наприклад у роботі з небезпечними злочинцями. Однак вони можуть справляти «корумпуючий» вплив на співробітників поліції, які мають можливість використовувати ці методи в ситуаціях, коли це не виправдано з погляду моралі, зокрема щодо невинних громадян.
- Поліція має значні дискреційні повноваження. Це означає, що співробітники поліції мають постійно робити певний вибір, не виходячи за рамки закону, наприклад, вирішувати, чи допитувати, обшукувати, штрафувати, арештовувати, відкривати кримінальне провадження, діставати і застосовувати свою зброю.

Примітка: Питання дискреційних повноважень докладніше розглянуто в окремому розділі: див. додаток до модуля 5 — «Дискреційні повноваження поліції: вплив на доброчесність і стратегії контролю».

- Строгий контроль за співробітниками поліції часто неможливий.
- Співробітники поліції постійно взаємодіють із корумпованими людьми, які зацікавлені в тому, щоб скомпрометувати і корумпувати їх.
- Співробітники поліції працюють у кримінальному середовищі, у якому багато таких негативних спокус, як наркотики і великі суми грошей.
- На співробітників поліції може чинитися сильний тиск із метою досягнення таких цілей, як кількість арештів.
- Співробітник поліції може перебувати під негативним культурним впливом, якщо іншим колегам та/або поліцейській ієрархії бракує доброчесності.

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

► Поясніть учасникам:

”

Брак доброчесності часто асоціюється лише з корупцією щодо громадян під час виконання поліцією своїх службових обов'язків. Однак існує набагато більше видів порушень доброчесності. Деякі з них серйозніші, ніж інші. Деякі з цих видів поведінки або дій визначено в законах або правилах як незаконні, тоді як інші не суперечать жодним письмовим правилам, проте є етично неприйнятними. Порушення стандартів доброчесності може відбуватися під час виконання службових обов'язків, на робочому місці, щодо колег або в особистому житті. Неналежна поведінка не завжди пов'язана з поганими намірами. Вона може включати використання поганих методів для досягнення благих цілей або використання гарних методів для досягнення поганих цілей. У цьому модулі ми обговоримо і з'ясуємо спектр та умови, у яких може спостерігатися неналежна поведінка, а також її наслідки.

”

Модуль 5 — Неналежна поведінка поліції

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

- ▶ Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

- ▶ Поясніть послідовність модуля.

25'

2. Спектр порушень доброчесності

- ▶ Проведіть «мозковий штурм» із усією групою, щоб скласти перелік «типів» неналежної поведінки.
- ▶ Запишіть відповіді в лекційному блокноті або на дошці.
- ▶ На початку списку ви можете записати «Хабарництво», щоб учасники знали, чого ви від них вимагаєте, якщо це незрозуміло спочатку.
- ▶ Допомогайте їм, щоб не оминати найважливіші типи (див. Пам'ятки для фасилітаторів 1 та 2) й охопити широкий спектр типів неналежної поведінки.
- ▶ Коли ви будете вже задоволені переліком, організуйте обговорення з метою класифікації кожного переліченого типу за такими категоріями:
 - незаконна / непрофесійна / неетична поведінка
 - на службі / на робочому місці / поза службою
- ▶ Скористайтесь Пам'ятками для фасилітаторів 1 і 2.

Нотатки

25'

3. Серйозність і наслідки неналежної поведінки



- ▶ Роздайте по одному примірнику **Роздруківки 1** усім учасникам.
- ▶ Дайте їм 5-10 хвилин, щоб прочитати сценарії про себе і поміркувати над серйозністю та наслідками неналежної поведінки.



Примітки:

- Ви можете також обрати інші сценарії, наведені в Пам'ятці для фасилітаторів 3, якщо вони більш актуальні для вашого контексту, скласти нові сценарії чи скористатися реальними прикладами з вашої країни.
- Якщо дозволяє час, замість того щоб просити учасників прочитати сценарії, ви можете поділити їх на невеликі групи й дати кожній групі завдання підготувати та представити рольову гру на основі одного зі сценаріїв.



- ▶ Проведіть обговорення з усією групою, ставлячи такі запитання до кожного сценарію:



- Чи ця поведінка, на вашу думку, є прийнятною?
- Якою була би правильна поведінка?
- Як часто ви маєте справу з поведінкою такого типу?
- Які вигоди від неналежної поведінки порівняно з вигодами від правильної поведінки?
- Який негативний вплив вона може справити на вас / громадян / поліцейську організацію / інших?



3

5'

4. Підбиття підсумків



- ▶ Резюмуйте ключові аспекти обговорення.
- ▶ Повторіть ключові тези, наприклад:



- Доброчесність стосується не лише корупції. Крім того, доброчесність — це не лише повага до закону. Від співробітника поліції чекають, що він поводитиметься з найвищим рівнем доброчесності — відповідно до основних цінностей — за будь-яких обставин, у будь-якому місці та щодо будь-якої людини.
- Відсутність доброчесності може справити негативний вплив на самого поліцейського, громадян, поліцейську організацію та суспільство.



Модуль 5 — Неналежна поведінка поліції

Роздруківка 1 — Сценарії неналежної поведінки

1. У поліцейському відділку відкрито вакансію керівника підрозділу. Після дзвінка від високопоставленого члена панівної партії начальник відділку підвищує одного з поліцейських.
2. Співробітниця поліції регулярно приймає в дар від підприємців у своєму районі безкоштовне харчування, сигарети й інші дрібниці. Вона не вимагає цих подарунків і намагається не зловживати щедрістю тих, хто їх дарує.
3. Співробітник поліції зупиняє автомобіліста за перевищення швидкості. Він погоджується не випускати штраф за половину його суми.
4. У вільний від служби час поліцейський їздить автобусом у торговельний центр. Якщо контролер просить у нього квиток, він пред'являє йому поліцейське посвідчення.
5. Дорожній патруль зупиняє автомобіль за перевищення швидкості. Співробітниця поліції впізнає у водії автомобіля депутата парламенту. Вона представляється, вказує на скоєне правопорушення і каже, що не випускатиме штраф за порушення правил дорожнього руху.
6. Наприкінці зміни, після довгого і важкого дня, співробітники поліції проходять повз ресторан, коли помічають, що між кількома гостями починається бійка. Один з гостей, здається, тримає в руках розбиту пляшку. Поліцейські дуже втомилися, тому йдуть із місця події, не втручаючись.
7. Співробітник поліції ніколи не хоче заступати на зміну з колегами-жінками. Він завжди каже їм, що вони не годяться для цієї роботи, і постійно закидає сексистські жарти.
8. У поліцейському відділку циганка заявляє, що сім'я її чоловіка домагається її. Співробітник поліції вислуховує її й каже: «Ми не обізнані з культурою і звичаями вашого народу. Ви повинні вирішувати це питання між собою».
9. Молодий чоловік, неохайний на вигляд, приходять у відділок поліції заявити, що в нього вкрали гаманець. Співробітник поліції вислуховує його, але не складає рапорт, оскільки не вірить йому.
10. Двоє поліцейських під час пішого патрулювання настовхуються на чоловіка, який намагається вдертися в чуже авто. Чоловік починає тікати. Вони переслідують його приблизно два квартали, перш ніж затримати — хапають його і валять на землю. Після того як він опиняється в них під контролем, обидва поліцейських б'ють його кілька разів у живіт, караючи за те, що той утікав і чинив опір.
11. Співробітниця поліції знаходить на паркувальному майданчику гаманець. У ньому — грошова сума, еквівалентна зарплаті цієї поліцейської за цілий день. Вона доповідає про гаманець, але гроші залишає собі.
12. Співробітник поліції знає, що один із його друзів зв'язався з групою злочинців і, ймовірно, продає наркотики. Поліцейський поводить себе так, ніби не знає про це, та продовжує проводити час із цим другом.
13. Співробітник поліції заарештовує чоловіка за спробу незаконного продажу невеликої кількості наркотиків. Поліцейський обіцяє змінити обвинувачення проти підозрюваного з «торгівлі наркотиками» на «зберігання для особистого споживання» в обмін на інформацію, що допоможе заарештувати іншого чоловіка, який уже тривалий час займається серйозною наркоторгівлею, але поліції не вистачає доказів для його арешту.

Модуль 5 — Неналежна поведінка поліції

Пам'ятка для фасилітаторів 1 — Спектр доброчесності поліції

Неналежна поведінка поліції / порушення доброчесності

Злочини поліції		Дисциплінарні проступки поліції	Неетична поведінка поліції
Порушення національного або міжнародного кримінального законодавства		Порушення внутрішніх правил, процедур, політики, дисципліни та професійних стандартів діяльності поліції	Порушення моральних норм та цінностей, які можуть бути встановлені етичним кодексом
Корупція Зловживання службовими повноваженнями або прийняття вигоди, як матеріальної, так і нематеріальної, в обмін на службові дії / бездіяльність	Інші злочини Інші порушення закону співробітниками поліції		

Неналежна поведінка поліції / порушення доброчесності

На службі (із громадянами)	На робочому місці (із колегами та керівниками)	Поза службою
Наприклад: <ul style="list-style-type: none"> • Дискримінація щодо громадян • Несвоєчасне реагування на злочини • Надмірне використання сили • Корупція 	Наприклад: <ul style="list-style-type: none"> • Домагання щодо колег • Дискримінація, протекціонізм або корупція у призначенні, підвищенні, розподілі чергувань у святкові дні, складанні графіка змін 	Наприклад: <ul style="list-style-type: none"> • Домашнє насильство • Керування транспортним засобом у нетверезому стані • Використання ненормативної лексики

	Злочини поліції	Дисциплінарні проступки поліції	Неетична поведінка поліції
На службі (із громадянами)	<ul style="list-style-type: none"> «Відкати»: отримання товарів, послуг чи грошей за сприяння конкретним особам чи компаніям Спонтанні крадіжки: крадіжки в арештантів, жертв дорожніх пригод, жертв злочинів, з тіл або житла померлих громадян Прийняття хабара за непритягнення до кримінальної відповідальності: непроведення арешту, неподання скарги, ненакладення арешту на майно Підкидання або фальсифікація доказів (особливо, але не обов'язково, у справах, пов'язаних із наркотиками) Невиправдане серйозне використання сили проти громадян (убивство, жорстоке поводження, тортури) Сексуальні домагання щодо громадян Невиправдане позбавлення основоположних прав: свободи слова, пересування, об'єднань тощо Брехня в суді Сліпа покора незаконним наказам Змова зі злочинцями Корупція в закупівлях 	<ul style="list-style-type: none"> Корупція в силу службового становища / знаки уваги: отримання матеріальної вигоди в силу своєї посади без порушення закону як такого (наприклад, безкоштовні напої, їжа, послуги) Саботаж кримінальних розслідувань чи процедур, або «втрата» виписаних дорожніх штрафів Неналежне використання фізичного або вербального насильства щодо громадян та підозрюваних (грубе поводження, словесні образи, приниження, залякування) Зловживання та маніпулювання інформацією (несанкціоноване і неналежне використання поліцейських дос'є, витоки конфіденційної інформації) Дискримінація і нерівне поводження з громадянами за етнічною, релігійною, статевою, політичною або іншою ознакою Марнотратство і зловживання ресурсами організації Недбальство щодо жертв чи затриманих Кумівство у виконанні службових обов'язків: преференції друзям, родичам, членам своєї політичної чи іншої групи тощо 	<ul style="list-style-type: none"> Пасивність і лінощі Погана якість роботи Повідомлення хибної інформації громадянам «Заплющування очей» або неспроможність вказати колегам чи керівникам на неналежну поведінку чи аморальні дії
На робочому місці (із колегами та керівниками)	<ul style="list-style-type: none"> Внутрішні виплати — купівля, обмін та продаж привілеїв, доступних співробітникам поліції (робота у вихідні дні, розподіл змін, підвищення) Сексуальні домагання щодо колег 	<ul style="list-style-type: none"> Кумівство при підвищенні, призначенні, розподілі чергувань у вихідні, розподілі змін тощо Приниження колег Відсутність на роботі без поважних причин Зловживання відпусткою через хворобу 	<ul style="list-style-type: none"> Протекціонізм Непомічання проблем на робочому місці Брехня колегам Ненормативна лексика у спілкуванні з колегами
Поза службою	<ul style="list-style-type: none"> Прямі злочинні дії — скоєння співробітником поліції злочину проти особи чи майна заради власної вигоди Домашнє насильство Водіння в нетверезому стані Використання конфіденційної інформації у приватних цілях 	<ul style="list-style-type: none"> Конфлікт інтересів — робота та послуги за межами організації (підробіток) Використання статусу поліцейського в приватних суперечках Особисті зв'язки зі злочинцями 	<ul style="list-style-type: none"> Ненормативна лексика в особистих відносинах Зловживання алкоголем

Джерела:

- 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.

Модуль 5 — Неналежна поведінка поліції

Пам'ятка для фасилітаторів 3 — Додаткові сценарії неналежної поведінки

<p>1. Співробітник поліції підходить до чоловіка, який сам йде вулицею вночі — це здається поліцейському підозрілим, оскільки на чоловікові дивний одяг. Співробітник поліції запитує в нього, куди той іде. Чоловік каже, що не робить нічого поганого і що те, куди він іде, поліцейського не стосується. Це дратує поліцейського, і він просить чоловіка пред'явити посвідчення особи. Той відмовляється. Поліцейський кричить на нього. «Ти, ... ідіоте, маєш користися поліцейському — пред'яви свої документи!». Чоловік знову відмовляється, тоді поліцейський спирає його на авто, що стоїть неподалік, надягає на нього наручники і звинувачує в непокорі поліції.</p>
<p>2. Передаючи зміну, співробітник поліції дізнається про те, що певна особа розшукується за скоєння злочину. Ця особа є близьким другом поліцейського, і він інформує свого друга про те, що щодо нього видано ордер на арешт. Він не виконує ордер, стверджуючи, що місцеперебування особи йому не відомо.</p>
<p>3. Уже багато років співробітник поліції постійно чує, як його сусід ображає і висміює роботу поліції. Одного разу сусід приходить до поліцейського відділку, щоб заявити про крадіжку зі зломом у його магазині. Поліцейський вислуховує його і приймає заяву, проте не дає хід справі, хоча у нього є підозрювані, які можуть бути причетні до злочину.</p>
<p>4. У поліцейського давня суперечка із сусідом. Часто, коли він перебуває на патрулюванні, він зупиняє автомобіль сусіда і виписує йому штрафи з різних підстав.</p>
<p>5. Під час огляду місця злочину співробітник поліції приховує деякі з ключових доказів і частково спотворює фактичний стан речей у своєму рапорті, оскільки злочинець є його близьким родичем.</p>
<p>6. Начальник дружини поліцейського вже кілька тижнів затримує виплату зарплати працівникам. Розлючений поліцейський, у формі, приходить до нього після робочого дня і вимагає, щоб той виконав свої законні зобов'язання.</p>
<p>7. Поліцейський спізнюється на роботу, тому їде на своєму особистому авто виділеною смугою для громадського транспорту, щоб проскочити затор.</p>
<p>8. Поліцейський поза службою заходить у бар і починає палити всередині. Власник повідомляє йому, що палити всередині заборонено. Поліцейський показує йому жетон і продовжує палити.</p>
<p>9. Двом поліцейським вдається упіймати чоловіка, який розшукується за підозрою в торгівлі наркотиками. Той пропонує їм велику суму грошей, щоб його відпустили. У поліцейських низька заробітна плата і великі сім'ї. Вони пристають на пропозицію.</p>

Пам'ятка для фасилітаторів 3 — Додаткові сценарії неналежної поведінки

10. Поліцейські не помічають порушення баром дозволених годин роботи в обмін на регулярне отримання 5 % прибутку від роботи в заборонений час.
11. Поліцейські прибувають на місце злочину. Чекаючи на слідчу групу, один із них помічає гаманець із документами поблизу місця злочину і забирає його собі. Пізніше в той же день він зв'язується з власником гаманця і вимагає в того гроші, погрожуючи повідомити про його причетність до злочину.
12. На місце вбивства підозрюваного в торгівлі наркотиками, який мертвий лежить на підлозі, прибувають двоє поліцейських. Більше немає нікого. Під час обшуку вони знаходять у кишенях убитого 20 доларів готівкою. Один поліцейський каже, що вони можуть залишити гроші собі й розділити їх між собою. Чи ситуація лишається тією самою у випадку, якщо вони знаходять у кишенях вбитого 200 доларів? 2000? 20 000?
13. Поліція заарештовує особу за причетність до торгівлі наркотиками. Підозрюваного вже було засуджено за такий злочин у минулому, однак доказів проти нього небагато. Підозрюваний постане перед судом. Побоюючись, що підозрюваного буде визнано невинним через сумніви щодо його винуватості, співробітник поліції змінює свої свідчення в суді, оскільки вважає, що це єдиний спосіб домогтися справедливості й гарантувати безпеку на вулицях.
14. У поліцейського є достовірна інформація про те, що певна особа протягом тривалого часу була причетна до (оберіть злочин). Після офіційного обшуку житла та автомобіля підозрюваного поліція не знаходить жодних інкримінуючих доказів. Поліцейський вирішує підкинути докази, щоб притягти підозрюваного до кримінальної відповідальності.
15. Поліція заарештовує підозрюваного за участь у злочинному угрупованні. Під час допиту підозрюваний відмовляється співпрацювати, не надає жодної інформації і не зізнається. Співробітник поліції, який проводить допит, погрожує застосувати силу до підозрюваного, щоб змусити його говорити. Підозрюваний зізнається.
16. Коли поліцейський приходить додому після того, як випив кілька пляшок пива з колегами, він іноді б'є свою дружину, якщо та його дратує.
17. Поліцейські виявляють кількох нелегальних мігрантів, які намагаються перетнути кордон. Під час обшуку поліцейські забирають у них усі гроші.
18. Поліцейські підозрюють, що чоловік причетний до торгівлі наркотиками. Вони заарештовують його на вулиці, переповненій людьми. Два поліцейські міцно тримають його з обох боків, спираючи на авто, у той час як третій обшукує його привселюдно.
19. Дорожній патруль зупиняє авто за порушення правил дорожнього руху. Водій автомобіля кладе гроші в документи і передає їх поліцейським. Ті беруть гроші, повертають документи і нагадують йому про необхідність дотримуватися правил і швидкісного режиму.
20. До поліцейських підходить жінка і каже, що якийсь чоловік вкрав у неї гаманець. Вона вказує на злочинця і каже: «Це він». У напрямку, у якому вона вказує, — двоє чоловіків. Один, схоже, є громадянином країни / належить до групи національної більшості, тоді як інший, безсумнівно, є іноземцем / належить до меншини. Поліцейські біжать у вказаному напрямку і затримують іноземця / представника національної меншини, оскільки знають, що члени цієї громади з більшою ймовірністю скоюють злочини такого типу.
21. Поліцейський, який перебуває поза службою, у формі йде до лікаря і проходить перед довгою чергою із пацієнтів.

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Аспекти неналежної поведінки поліції

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.

«Розрізняючи конкретні форми порушень доброчесності або неналежної поведінки поліції, слід враховувати кілька вимірів. Наприклад, чи йдеться про поведінку під час виконання службових обов'язків — а чи у вільний від роботи час? Це сталося в межах організації — або ж до цього причетні громадяни та інші організації? Ідеться про неналежну поведінку з "благородною метою" — чи єдиною метою було отримання особистої вигоди? Відбувалося це з лихим наміром — чи через наївність? Було порушено письмове правило та процедуру — чи поставлено під загрозу неписані норми та цінності? І — наскільки серйозним є порушення доброчесності?»

2. Виклики для доброчесності

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

«Очевидно, що тиск щодо результату — один із факторів, які призводять до ситуації "ми і вони", що зміцнює внутрішню солідарність, але також і неналежну лояльність або секретність. Ньютон припускає, що це — один із головних чинників порушень у сучасній поліції. Вона стверджує, що "поліція постійно займається невдячною справою, намагаючись сприймати тиск із боку ЗМІ як "голос" суспільства, який закликає зробити щось зі зростанням злочинності" (Newton, 1998: 56). Внутрішній тиск щодо досягнення результатів також існує, бо захоплення колег залежить від "продукту роботи поліції" (а саме арешту підозрюваних), оскільки "засоби, за допомогою яких проводиться арешт, навіть у ситуаціях, не пов'язаних із застосуванням сили,... мають особливе значення для індивідуального статусу та самосприйняття"».

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

«Існує низка причин для корупції в поліції.

Як уже згадувалося в попередніх розділах, щоб ефективно виконувати свою роботу, поліція наділена низкою прав і повноважень — таких, як право застосовувати примус у спосіб, заборонений для інших — а також широкою свободою дій при здійсненні цих прав і повноважень. У поліції є багато можливостей зловживати цими повноваженнями: переслідувати невинних за допомогою погроз або безпідставних звинувачень, закривати очі на серйозні злочини тощо. Співробітники поліції постають перед значною спокусою скористатися цими можливостями. Їм можуть пропонувати матеріальні стимули, наприклад, гроші або послуги в обмін на захист або зняття звинувачень. Їх може спокушати можливість виразити певні особисті упередження щодо, скажімо, певної расової групи. Або ж на них може впливати можливість уникнути того, що ми називаємо «ціною» роботи в поліції. Урешті-решт, значна частина добросовісної роботи поліції непримна — вона небезпечна, втомлива або часозатратна. І спокуса уникнути цих затрат або шукати зиски, щоб компенсувати їх, значна (див. практичний приклад 7.4).

Ще один чинник, який сприяє корупції в поліції, — неминуче використання співробітниками поліції методів, які за звичайних обставин вважалися б морально неприйнятними. Застосування примусу, зокрема, як у останньому прикладі, смертоносної сили, само собою шкідливе. Відповідно, за нормальних обставин воно морально не прийнятне. Так, було б морально не правильно, наприклад, якби приватні особи насильно забирали когось до себе додому, щоб допитати, або тому, що вони потребують компанії. Аналогічно, беручи людей під варту, ми позбавляємо їх свободи, і тому це само собою вважається морально неприйнятним. Обман, включно з брехню, за нормальних обставин є морально неправильними. Інтрузивне спостереження саме собою є морально неправильним — воно порушує недоторканність приватного життя. Те саме можна сказати й про різні інші методи, які застосовує поліція.

Примус, позбавлення когось-небудь свободи, обман тощо — це шкідливі методи; це дії, які, самі собою і за нормальних обставин, є морально неправильними. Тому вони потребують особливого виправдання. У випадку з поліцією, у неї є таке особливе виправдання. Ці шкідливі та, зазвичай, аморальні методи інколи необхідні для реалізації основної мети поліцейської діяльності, а саме — захисту моральних прав. Озброєним грабіжникам банків, можливо, доведеться погрожувати застосуванням сили, щоб вони здалися; наркоторговця, можливо, доведеться обдурити, щоб зруйнувати наркокартель; можливо, доведеться заплушити очі на дрібну незаконну діяльність інформатора, якщо потік важливої інформації у зв'язку з серйозними злочинами, яку він надає, триватиме; за педофілом, можливо, доведеться встановити стеження, щоб отримати докази для ухвалення обвинувачувального вироку. Отже, така шкідлива і, здебільшого, аморальна діяльність може бути морально виправданою в роботі поліції й морально виправданою з погляду тих цілей, яким вона служить. Утім, використання цих шкідливих методів співробітниками поліції — хоча й морально виправданих за належних обставин — може справляти корумпуючий вплив на поліцейських. Співробітник поліції може почати з морально виправданої діяльності, обманюючи злочинців і беручи участь у складних схемах як агент під прикриттям, і закінчити морально невинною діяльністю, даючи неправдиві свідчення й обманюючи невинних громадян або колег по роботі. Співробітник поліції може почати з морально виправданої діяльності, застосовуючи силу для арешту жорстоких злочинців, які чинять опір, і закінчити морально невинною діяльністю, вибиваючи показання з підозрюваних, щоб домогтися обвинувачувального вироку.

Модуль 5 — Неналежна поведінка поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

Крім того, як показують соціологічні дані, поліція демонструє високий ступінь групової ідентифікації та солідарності. Багато в чому така солідарність корисна: без неї ефективна робота поліції була б неможливою. Однак вона може також сприяти корупції в поліції. Співробітники поліції, які з почуття солідарності утримуються від ужиття заходів проти своїх корумпованих колег, часто йдуть на угоду зі своєю совістю і стають готовими до більш активної участі в корупційних схемах».

УНЗ ООН. «Посібник з поліцейської підзвітності, нагляду та доброчесності» (UNODC. "Handbook on police accountability, oversight and integrity." Vienna: United Nations, 2011: 7)

«Під час виконання службових обов'язків співробітник поліції зазвичай користується дискреційними повноваженнями щодо ухвалення рішення про те, на яку девіантну поведінку йому реагувати (очевидно, що в межах, встановлених національним законодавством і правилами). Дискреційність лежить у самій основі поліцейської діяльності: не кожне правопорушення заслуговує на реагування з боку поліції, і не завжди дії поліції є найкращим вирішенням проблеми. Крім того, співробітники поліції найчастіше мають у своєму розпорядженні певний простір для маневру в користуванні своїми повноваженнями — вони можуть ухвалювати рішення з таких питань, як обсяг застосування сили, і чи потрібно проводити арешт або обшук».

3. Типи корупції / неналежної поведінки поліції

Quah, Jon S. T. "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 цілей найкращим є визначення від Ребука та Баркера (1974: 118), а саме що корупція в поліції — це «будь-який вид забороненої поведінки, до якої вдається співробітник правоохоронного органу, що отримує або розраховує отримати в силу свого службового становища фактичну або потенційну несанкціоновану матеріальну винагороду або вигоду»».

Окрім докладного визначення, Ребук і Баркер, на основі аналізу літератури про корупцію в поліції за 1960–1972 роки і досвіду роботи в поліції одного з авторів, виділили вісім видів корупції в поліції. Перша форма — корупція в силу службового становища — має місце, коли поліцейський «отримує не санкціоновану на офіційному рівні, незаслужену матеріальну вигоду в силу свого службового становища в поліції, не порушуючи при цьому закону як такого». Корумпуючою стороною зазвичай є «шановані» громадяни, які на знак подяки за ефективну роботу поліції винагороджують поліцейських такими знаками уваги, як безкоштовне харчування, безкоштовні товари і гроші. Комісія Неппа з виявлення фактів корупції в поліції (1978: 170) встановила, що прийняття таких подарунків поліцейськими було найпоширенішою моделлю корупції в Поліцейському департаменті Нью-Йорка.

Відкати — другий вид корупції в поліції. Поліцейські зазвичай отримують відкати у вигляді товарів, послуг або грошей від підприємців за те, що скеровують до них людей. Оскільки поліцейський спілкується з багатьма людьми у своєму районі, його, логічно, вважають «союзником» підприємці, які хочуть продати свої товари та послуги людям, із якими контактують поліцейські під час повсякденного патрулювання. Наприклад, у Сполучених Штатах серед тих, хто дає відкати поліцейським, — власники буксирувальних компаній, ремонтних майстерень, станцій технічного обслуговування, транспортних компаній, а також юристи, лікарі, поручителі, власники похоронних бюро, водії таксі (Roebuck & Barker 1974: 120).

Третя форма корупції в поліції — спонтанна крадіжка, під якою слід розуміти дії, пов'язані з привласненням грошей, речей чи іншого майна співробітниками поліції під час виконання своїх службових обов'язків. Наприклад, поліцейські, які розслідують крадіжки зі зломом, можуть забирати собі гроші або речі, які не взяли злодії. Крім того, співробітники поліції можуть забирати речі із залишених без нагляду приміщень, виявлених під час патрулювання. До таких речей належать гроші або товари із незамкнених магазинів, залишені без нагляду речі з промислових або комерційних організацій, будівельні матеріали з будівельних майданчиків. Крім того, співробітники поліції можуть залишати собі речі, конфісковані під час рейдів, такі як гроші, спиртні напої, наркотики та інше майно. Комісія Неппа (1972: 184–186) виділила два види спонтанних крадіжок, поширених серед співробітників Департаменту поліції Нью-Йорка: крадіжка особистих речей із тіл людей і пограбування приміщень, якщо покійний жив один; і крадіжка речей, які не взяли собі злодії під час пограбування приміщень.

Четвертий тип корупції, пов'язаний із вимаганням або прийняттям хабара, відбувається за зручної нагоди, коли поліцейські стають свідками або мають відомості про кримінальні правопорушення та порушників і беруть хабарі за те, що не арештовують їх. У Сполучених Штатах розрізняють «чисті» гроші та «брудні». Під «чистими» розуміються хабарі, отримані від перевізників контрабандних товарів, таких як речі для азартних ігор та нелегальні спиртні напої, або від порушників дорожнього руху. Поліцейські, які приймають такі хабарі, не вважаються нечесними в середовищі своїх колег. Водночас поліцейські, які беруть хабарі в наркоторговців, зломників або грабіжників, отримують «брудні» гроші й вважаються нечесними в середовищі своїх колег (Roebuck & Barker 1974: 122). Комісія Неппа (1972: 68–69) повідомила, що поліцейські отримували хабарі з різних джерел: від нелегальних операторів азартних ігор, порушників законодавства про наркотики, осіб, які займаються проституцією, підпільних барів, власників продовольчих крамниць, водіїв, винних у порушенні правил дорожнього руху, буксирувальних компаній, лихварів.

П'ята форма корупції в поліції має місце тоді, коли співробітники поліції, за певну плату, покривають осіб, які займаються незаконною діяльністю. Наприклад, особи, які займаються такою незаконною діяльністю, як азартні ігри, торгівля наркотиками та проституція, платять поліції, щоб безперешкодно продовжувати свою діяльність.

Рекомендована література для фасилітаторів

До того ж, до цієї форми корупції причетні й законні підприємці, які займаються незаконною діяльністю. У Сполучених Штатах таксист платять деяким поліцейським за певні привілеї, включно з “незаконним дозволом працювати за межами встановлених маршрутів і зон, брати й висаджувати пасажирів у недозволених місцях, експлуатувати автомобілі, які не відповідають стандартам безпеки та чистоти, а також працювати без проходження належних процедур ліцензування” (Roebuck & Barker 1974: 122).

Шостий тип корупції в поліції — “вирішення проблем”; це стосується або припинення кримінального переслідування після арешту правопорушника, або скасування штрафу за порушення правил дорожнього руху. Заарештовані користуються цим, щоб уникнути судового переслідування, а особи, винні в порушенні правил дорожнього руху, — щоб не погіршувати своє водійське досьє. “Проблему вирішує” детектив або поліцейський, відповідальний за розслідування, яке слугуватиме підставою для судового переслідування. Коли йдеться про порушення правил дорожнього руху, зазвичай це поліцейський, який виписує штраф за порушення правил дорожнього руху і згодом погоджується скасувати його за певну плату.

Сьома форма корупції в поліції — коли поліцейські вдаються до прямої злочинної діяльності, такої як крадіжка зі зломом або пограбування. Тут відсутня корумпуюча сторона, оскільки поліцейські скоюють злочини проти особи або майна заради власної матеріальної вигоди, порушуючи як відомчі норми, так і норми кримінального права. Годі й говорити, що цей вид корупції не знаходить виправдання в професійному середовищі, ані серед широкої публіки.

Останній тип корупції в поліції — внутрішній підкуп, який стосується лише співробітників поліції. Поліцейські купують, обмінюють або продають певні привілеї (службові завдання, неробочі дні, святкові дні, відпустки, контроль за речовими доказами, підвищення) у своїх колег або своїми колегами. Наприклад, співробітники, які розподіляють завдання та персонал, отримують винагороду за призначення поліцейських до певних відділів, дільниць, підрозділів, груп, змін, районів патрулювання, або ж за призначення на певні службові завдання чи звільнення від них. Як уже зазначалося, практика підкупу інших співробітників поліції для переведення на більш вигідні посади також має місце в Королівській малайзійській поліції».

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

«Дослідники пропонують різну типологію і термінологію, намагаючись вказати на значущу відмінність між різними видами неналежної поведінки поліції й охопити весь спектр типів такої поведінки (наприклад, Barker, 1983)... Слід... зазначити, що в загальному вжитку ключові поняття “корупція” і “неналежна поведінка” значною мірою перетинаються. «Неналежна поведінка» часто використовується як широке, всеосяжне поняття, тоді як “корупція” має вужче значення, пов’язане з отриманням незаконних матеріальних благ (див. Punch, 2003, р. 171). Однак на практиці ці поняття часто використовуються як взаємозамінні.

Нижче наведено типологію корупції та неналежної поведінки поліції, яка складається з шести частин (за матеріалами Prenzler, 2002). Ці шість категорій покликані охопити як широту спектру можливої неналежної поведінки, так і окремі її види. Як уже зазначалося, вони не лише допомагають в аналізі причин, а й є корисними для розроблення превентивних заходів, спрямованих на запобігання всім можливим видам неналежної поведінки.

1. **Хабарництво або “класична корупція”** передбачає зловживання службовим становищем із метою отримання особистої вигоди. Хабарництво, наприклад, передбачає плату співробітникам поліції за те, щоб вони не виконували свої службові обов’язки. Хабарництво може бути високоорганізованим, як наприклад, “кришування”, коли поліція отримує регулярну плату від публічного будинку чи грального притону за те, щоб не проводити рейди й не притягувати власників до відповідальності. Це найпоширеніший вид неналежної поведінки, який стає предметом судових розслідувань. Хабарництво також може бути нерегулярним і спонтанним, як, наприклад, отримання готівки «на місці» за те, щоб не висувати звинувачення затриманому наркодилеру чи водію, який перевищив швидкість. Корупція часто характеризується обопільною згодою, проте також може включати вимагання грошей — у злочинців, законного бізнесу або громадян. Класична корупція може також включати отримання поліцейськими вигоди шляхом крадіжки майна в осіб, які перебувають під вартою, перепродажу вилучених наркотиків або продажу конфіденційної інформації. У деяких випадках класична корупція включає подарунки та знижки (знаки уваги). Ці подарунки називають “дрібною корупцією”, оскільки вони зазвичай мають невелику цінність, хоча й робляться, щоб завоювати прихильність поліції (Sigler & Dees, 1988).
2. **Процесуальна корупція** передбачає маніпуляції з доказами або підробку доказів, що виливається в судову помилку. Жертви такої корупції можуть бути невинними або винними у скоєнні злочину, проте поліція домагається звинувачення в суді обманним шляхом. Процесуальна корупція включає порушення процесу здійснення правосуддя, зокрема брехню на трибуні для свідків, приховування контрдоказів або примушування підозрюваних до надання свідчень. Вона може також мати місце на стадії розслідування, коли інформацію отримують у результаті незаконного обшуку чи прослуховування телефонних розмов, коли підозрюваних не інформують про їхні права, або коли їм відмовляють у правовій допомозі.
3. **Використання надмірної сили** або “жорстокість” охоплює низку форм невинуватого застосування сили. Це може бути що завгодно: від “грубого поводження” — наприклад, надмірний обшук — до завдання тілесних ушкоджень, тортур та вбивства. До цієї категорії також належать словесні образи, залякування і погрози насильством, а також небезпечні погоні на високій швидкості (які становлять фізичну загрозу). Обсяг застосування поліцією сили зазвичай обмежується “мінімальною”, “слухною” або “пропорційною” силою, необхідною для захисту людей, арешту підозрюваних, які чинять опір, чи самооборони. Такі дії, як стрільба по підозрюваних, що тікають, або безпідставний обшук людей, найчастіше є незаконними.

Рекомендована література для фасилітаторів

4. **Непрофесійна поведінка або різноманітна неналежна поведінка** — це широка категорія, яка охоплює інші види порушень, спрямованих проти громадян; іноді ці види згруповано в різних типологіях, таких як “неналежна поведінка” або “дисциплінарні проступки”. Ця категорія відрізняється від хабарництва тим, що в ній відсутня явна або пряма матеріальна вигода для співробітника поліції. Непрофесійна поведінка може включати домагання та непристойну поведінку, дискримінацію за расовою або статевою ознакою, бездіяльність і пасивність, зловживання конфіденційною інформацією (наприклад, пошук адреси особи з причин, не пов’язаних зі службовою необхідністю), а також нехтування жертвами злочинів або затриманими. Це може включати відмову від співпраці з іншими правоохоронними органами. Це також може поширюватися на рішення, спрямовані на сприяння родичам або друзям у ході розслідувань та кримінального переслідування — “непотизм” та “кумівство” — і дискримінацію “ворогів”, включно з представниками політичних партій або інших активістських організацій чи суспільних груп. (У деяких джерелах ці дії можуть описуватися як “корупція”). Використання поліцейського статусу в розв’язанні приватних суперечок також належить до цієї категорії.
5. **Внутрішня корупція або неналежна поведінка на робочому місці** включають домагання, дискримінацію або фаворитизм у призначенні та службовому просуванні (зокрема сексуальні домагання та дискримінація, описані Hunt, 1990). Це може включати винагороду за вигідне призначення або підвищення, а також зловживання відпусткою через хворобу, перебування на робочому місці в нетверезому стані, нецільове використання робочого часу та ресурсів відомства. До цієї категорії також належать кримінальні злочини проти поліцейської організації або посадові злочини, такі як розтрата й незаконне вживання наркотиків.
6. **Непристойна або непрофесійна поведінка в позаслужбовий час** включає кримінальні злочини й неналежну поведінку у вільний від служби час, що можуть негативно позначитися на роботі співробітника поліції, наприклад, водіння в нетверезому стані, завдання тілесних ушкоджень, образливі висловлювання».

Додаткова література:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. “The Measurement of Police Integrity.” Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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 — Неналежна поведінка поліції

Пам'ятка для учасника

Виклики для доброчесності:

Виклики, пов'язані з доброчесністю, є значними й частими для співробітників поліції, а спокуса вдатися до неналежної поведінки — вищою, оскільки:

- Інколи поліція змушена застосовувати шкідливі методи, такі як примус, обман і позбавлення волі, які зазвичай вважаються аморальними. За певних обставин вони необхідні в роботі поліції і вважаються морально виправданими, наприклад, у роботі з небезпечними злочинцями. Однак вони здатні чинити «корумпуючий» вплив на співробітників поліції, які можуть використовувати ці методи в інших ситуаціях, коли це не виправдано з морального погляду, наприклад щодо невинних громадян.
- Поліція має значні дискреційні повноваження. Це означає, що співробітники поліції мають постійно робити певний вибір, не виходячи за межі закону, наприклад, чи допитувати, обшукувати, штрафувати, заарештовувати, відкривати кримінальне провадження, діставати й застосовувати свою зброю. Суворий контроль за співробітниками поліції часто неможливий.
- Співробітники поліції постійно взаємодіють із корумпованими людьми, зацікавленими в тому, щоб скомпрометувати й корумпувати їх.
- Співробітники поліції працюють у кримінальному середовищі, у якому багато таких негативних спокус, як наркотики і великі суми грошей.
- На співробітників поліції може чинитися сильний тиск із метою досягнення таких цілей, як кількість арештів.
- Співробітник поліції може перебувати під негативним культурним впливом, якщо іншим колегам та/або поліцейській ієрархії бракує доброчесності.

Неналежна поведінка поліції:

Неналежна поведінка поліції — це поведінка внаслідок браку доброчесності. Брак доброчесності часто асоціюється лише з корупцією щодо громадян під час виконання поліцією своїх службових обов'язків. Однак існує набагато більше видів порушень доброчесності. Деякі з них серйозніші, ніж інші. Деякі з цих видів поведінки або дій визначено в законах або правилах як незаконні, тоді як інші не суперечать жодним письмовим правилам, проте є етично неприйнятними. Порушення стандартів доброчесності може відбуватися під час виконання службових обов'язків, на робочому місці, щодо колег або в особистому житті.

Спектр неналежної поведінки поліції — законність

Неналежна поведінка поліції / порушення доброчесності

Злочини поліції		Дисциплінарні проступки поліції	Неетична поведінка поліції
Порушення національного або міжнародного кримінального законодавства		Порушення внутрішніх правил, процедур, політики, дисципліни та професійних стандартів діяльності поліції	Порушення моральних норм та цінностей, які можуть бути встановлені етичним кодексом
Корупція Зловживання службовими повноваженнями або прийняття вигоди, як матеріальної, так і нематеріальної, в обмін на службові дії / бездіяльність	Інші злочини Інші порушення закону співробітниками поліції		

Обсяг неналежної поведінки поліції — контекст

Неналежна поведінка поліції / порушення доброчесності

На службі (з громадянами)	На робочому місці (з колегами та керівниками)	Поза службою
Наприклад: <ul style="list-style-type: none">• Дискримінація щодо громадян• Несвоєчасне реагування на злочини• Надмірне використання сили• Корупція	Наприклад: <ul style="list-style-type: none">• Домагання щодо колег• Дискримінація, протекціонізм або корупція у призначенні, підвищенні, розподілі чергувань у святкові дні, складанні графіка змін	Наприклад: <ul style="list-style-type: none">• Домашнє насильство• Керування транспортним засобом у нетверезому стані• Використання ненормативної лексики

	Злочини поліції	Дисциплінарні проступки поліції	Неетична поведінка поліції
На службі (із громадянами)	<ul style="list-style-type: none"> «Відкати»: отримання товарів, послуг чи грошей за сприяння конкретним особам чи компаніям Спонтанні крадіжки: крадіжки в арештантів, жертв дорожніх пригод, жертв злочинів, із тіл або житла померлих громадян Прийняття хабара за непритягнення до кримінальної відповідальності: непровадження арешту, неподання скарги, ненакладення арешту на майно Підкидання або фальсифікація доказів (особливо, але не обов'язково, у справах, пов'язаних із наркотиками) Невиправдане серйозне використання сили проти громадян (убивство, жорстоке поводження, тортури) Сексуальні домагання щодо громадян Невиправдане позбавлення основоположних прав: свободи слова, пересування, об'єднань тощо Брехня в суді Сліпа покора незаконним наказам Змова зі злочинцями Корупція в закупівлях 	<ul style="list-style-type: none"> Корупція в силу службового становища / знаки уваги: отримання матеріальної вигоди в силу своєї посади без порушення закону як такого (наприклад, безкоштовні напої, їжа, послуги) Саботаж кримінальних розслідувань чи процедур, або «втрата» виписаних дорожніх штрафів Неналежне використання фізичного або вербального насильства щодо громадян та підозрюваних (грубе поводження, словесні образи, приниження, залякування) Зловживання та маніпулювання інформацією (несанкціоноване і неналежне використання поліцейських дос'є, витокі конфіденційної інформації) Дискримінація і нерівне поводження з громадянами за етнічною, релігійною, статевою, політичною або іншою ознакою Марнотратство і зловживання ресурсами організації Недбальство щодо жертв чи затриманих Кумівство у виконанні службових обов'язків: преференції друзям, родичам, членам своєї політичної чи іншої групи тощо 	<ul style="list-style-type: none"> Пасивність і лінощі Погана якість роботи Повідомлення хибної інформації громадянам «Заплющування очей» або неспроможність вказати колегам чи керівникам на неналежну поведінку чи аморальні дії
На робочому місці (із колегами та керівниками)	<ul style="list-style-type: none"> Внутрішні виплати — купівля, обмін та продаж привілеїв, доступних співробітникам поліції (робота у вихідні дні, розподіл змін, підвищення) Сексуальні домагання щодо колег 	<ul style="list-style-type: none"> Кумівство у підвищенні, призначенні, розподілі чергувань у вихідні, розподілі змін тощо Приниження колег Відсутність на роботі без поважних причин Зловживання відпусткою через хворобу 	<ul style="list-style-type: none"> Протекціонізм Непомічання проблем на робочому місці Брехня колегам Ненормативна лексика у спілкуванні з колегами
Поza службою	<ul style="list-style-type: none"> Прямі злочинні дії — скоєння співробітником поліції злочину проти особи чи майна заради власної вигоди Домашнє насильство Водіння в нетверезому стані Використання конфіденційної інформації у приватних цілях 	<ul style="list-style-type: none"> Конфлікт інтересів — робота та послуги за межами організації (підріток) Використання статусу поліцейського в приватних суперечках Особисті зв'язки зі злочинцями 	<ul style="list-style-type: none"> Ненормативна лексика в особистих відносинах Зловживання алкоголем

Джерела:

- 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.

Дискреційні повноваження поліції: вплив на доброчесність і стратегії контролю

Дискреційні повноваження або дискреція поліції стосуються права, наданого співробітникам поліції, використовувати власне судження в ухваленні рішень щодо застосування закону.

Співробітники поліції повноважні забезпечувати дотримання закону і правил, встановлених у законах і нормативно-правових актах. Письмові правила слугують загальним керівництвом і покликані охопити якомога більшу кількість ситуацій. Водночас вони не можуть охопити всі або однаково застосовуватися у кожній конкретній ситуації, із якою співробітник поліції може зіткнутись у своїй повсякденній роботі. До того ж, реальні життєві ситуації дуже часто бувають складними, і це може призводити до неоднозначності в застосуванні правил. Зрештою, у деяких випадках різні правила можуть суперечити одні одним, що зумовлює необхідність ухвалення рішення про те, яким із них слід послуговуватися за певних обставин. У таких випадках співробітники поліції мають ухвалювати рішення і діяти на основі свого особистого судження, тобто використовувати дискреційні повноваження. У цьому контексті дискреційні повноваження стають для співробітника поліції інструментом, який дає змогу «підігнати правила під конкретну ситуацію»¹.

На здійснення дискреційних повноважень окремими співробітниками поліції впливають різні чинники. Перелічимо лише деякі з них: серйозність скоєного діяння, нагальність ситуації, кримінальне минуле або попередня поведінка відповідного громадянина (громадян), расові й гендерні фактори в місцевій культурі, а також поточна організаційна культура поліції — все це може відігравати роль у тому, як виражатиметься і використовуватиметься дискреційне право.

Стає зрозуміло, що залежно від факторів, які впливають на дії або рішення окремих співробітників поліції за таких обставин, дискреційні повноваження можуть становити загрозу або виклик для доброчесності.

Наприклад, на індивідуальному рівні дискреційні повноваження можуть призводити до дискримінації або відмови в дотриманні належних процесуальних норм, коли, наприклад, співробітник поліції ухвалює рішення про обґрунтованість скарги або про те, чи слід вживати заходів, на підставі етнічного походження заявника.

На організаційному рівні рішення, які ухвалюються на основі дискреційних повноважень (наприклад, як розподіляти ресурси або які сфери роботи поліції слід зробити пріоритетними), можуть ставати непрофесійними або неетичними, залежно від факторів, які впливають на процес ухвалення рішень.

На зовнішньому рівні неетична поведінка, яка виникає в результаті застосування поліцією дискреційних повноважень, негативно позначається на стосунках між поліцією та громадою, якій вона служить.

Щоб обмежити неетичну поведінку, зумовлену дискреційними повноваженнями поліції, ці повноваження необхідно контролювати. Існують три основні стратегії контролю за дискреційними повноваженнями поліції:

- Відмова від дискреційних повноважень
- Організаційний контроль
- Вироблення професійного судження

Відмова від дискреційних повноважень означає позбавлення співробітників поліції можливості ухвалювати рішення на основі їхнього особистого судження, зокрема шляхом широкого регулювання потенційних ситуацій, із якими можуть стикатися окремі співробітники поліції, і забезпечення суворого дотримання закону. Однак можна стверджувати, що повна відмова від дискреційних повноважень поліції неможлива, оскільки завжди існуватиме якась конкретна ситуація, що не буде повністю або достатньою мірою передбачена в письмових правилах. Крім того, для ефективного виконання поліцейських функцій, таких як запобігання злочинності та підтримання громадського порядку, іноді потрібна свобода дій (наприклад, співробітники поліції можуть вільно вирішувати, як і коли краще за все втручатися в ту чи іншу конкретну ситуацію). Урешті-решт, відмова від дискреційних повноважень шляхом суворого контролю за всіма діями і рішеннями поліції, якщо такий контроль можливий, може підірвати ефективність поліції, оскільки для цього потрібні надмірні бюджетні, людські та матеріальні ресурси; ресурси, які в іншому випадку можна було б використати для виконання поліцією свого мандату щодо забезпечення безпеки.

Тоді як система абсолютного контролю може бути нереальною, стратегія посилення організаційного контролю могла би сприяти обмеженню дискреційних повноважень співробітників поліції і контролю за ними. Від самого початку більший наголос на контролі може сприяти більшій помірності дій та рішень, які ухвалюються на основі дискреційних повноважень (наприклад, рішення не проводити арешт або не випускати штраф). Посилення нагляду може, наприклад, призводити до обмеження дискреції через наявність конкретних інструкцій щодо дій. Крім того, зміцнення механізмів внутрішньої безпеки та зовнішнього нагляду може призводити до підвищення підзвітності окремих співробітників поліції, оскільки з'являтиметься більше можливостей для ретельного аналізу їхніх дій та рішень, ухвалених на основі дискреційних повноважень, а також покарання у тих випадках, коли застосування дискреційних повноважень призвело до неналежної або неетичної поведінки.

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 — Додаток

Незважаючи на важливість посилення організаційного контролю, сам собою він не може дієво обмежувати свободу дій. Зрештою, під час виникнення ситуації, яка передбачає широкий простір для ухвалення дискреційних рішень, обрана лінія поведінки залежатиме від індивідуальної доброчесності кожного співробітника поліції. Тому третя стратегія полягає в підвищенні рівня професійного судження, аби спонукати співробітників поліції здійснювати свої дискреційні повноваження згідно з принципом доброчесності. Завдяки застосуванню принципу доброчесності як призми, через яку сприйматиметься і застосовуватиметься дискреційне право, його можна буде дієво обмежити і контролювати.

Поліпшення професійного судження з цією метою — нелегке завдання. Це вимагає підвищення обізнаності на всіх рівнях — індивідуальному, організаційному, зовнішньому — щодо викликів для доброчесності, пов'язаних із дискреційними повноваженнями поліції, а також твердого прагнення зацікавлених сторін на всіх рівнях до зміни установок у бік більш надійного процесу ухвалення рішень, зокрема шляхом безперервного навчання без відриву від служби.

З цієї причини ЦВСБ застосовує комплексний підхід до доброчесності, спрямований на підвищення обізнаності з питаннями доброчесності на індивідуальному, організаційному та зовнішньому рівні, а також на зміцнення спроможності щодо вирішення відповідних питань на цих рівнях. Крім того, на думку ЦВСБ, навчання відіграє важливу роль у зміцненні потенціалу поліцейської організації для розвитку індивідуальної доброчесності серед її співробітників і пропагування підходу щодо застосування етичного судження, особливо у складних або неоднозначних ситуаціях, які вимагають ухвалення дискреційного рішення.



Модуль 6

Товариський контроль і повідомлення
про неналежну поведінку

Модуль 6

Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку



Мета модуля:

Підвищити обізнаність щодо важливості та проблем реагування на неналежну поведінку з боку колег.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Обговорювати необхідність товариського контролю.
2. Аналізувати поточні механізми повідомлення про неналежну поведінку та механізми захисту.
3. Обговорювати негативні та позитивні наслідки реагування на неналежну поведінку з боку колег.



Час: 60 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, аркуші паперу, ручки, невеликий ящик або коробка.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Повідомлення про неналежну поведінку колег	25'	Мозковий штурм Загальне обговорення	
3	Наслідки товариського контролю	25'	Мозковий штурм Загальне обговорення	
4	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

Спираючись на реальні ситуації, учасники поміркують над наявними в їхньому розпорядженні каналами і засобами для реагування у випадках, коли вони стали свідками неналежної поведінки з боку своїх колег, а також над наслідками таких дій і їхнім значенням для доброчесності.

5'

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку

1. Вступ



ЩО — стислий опис змісту модуля

- ▶ Поясніть учасникам:

”

У цьому модулі розглянуто необхідність товариського контролю в середовищі співробітників поліції, різні шляхи реагування на випадки неналежної поведінки колег або керівництва, а також позитивні та негативні наслідки повідомлення про порушення.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

- ▶ Запитайте в учасників:

?

Чому, на вашу думку, ця тема важлива?



- ▶ Дозвольте кільком учасникам дати відповідь і організуйте дискусію на цій основі.
- ▶ Наприкінці резюмуйте, наголошуючи, що:



”

«Поліцейський кодекс мовчання» або той факт, що співробітники поліції дуже рідко говорять про неналежну поведінку з боку колег, є реальністю в більшості країн світу. Це знак солідарності серед колег, який має свої причини і деякі позитивні наслідки. Повідомлення щодо колег і керівництва може мати негативні наслідки для особи, яка повідомляє про порушення. Проте співробітники поліції повинні також розуміти, що дуже важко сприяти доброчесності в поліції без зусиль усіх співробітників, які працюють професійно і доброчесно й хотіли б, щоб уся організація була більш доброчесною. Доброчесність не вдасться поліпшити, якщо ніхто ніколи не говоритиме про поведінку, що підриває її як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

”



ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

- ▶ Ознайомте учасників із завданням модуля.



ЯК — послідовність модуля

- ▶ Поясніть послідовність модуля.

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку

25'



2. Механізми повідомлення і захисту

- ▶ Роздайте всім учасникам по чистому аркушу папери і переконайтеся в тому, що у всіх є ручки.
- ▶ Попросіть учасників описати на папері ситуацію, не називаючи жодних імен, у якій вони були свідками того, як їхні колеги або керівники поводити себе неналежно. Якщо вони не можуть описати реальну ситуацію, попросіть їх вигадати якийсь реалістичний сценарій. Опис повинен бути дуже стислим (1-3 рядки).
- ▶ Попросіть учасників скласти аркуш учетверо.
- ▶ Зберіть відповіді в коробку або ящик.
- ▶ Зачитайте всі ситуації вголос.
- ▶ Після прочитання про кожну ситуацію записуйте в лекційному блокноті або на дошці, до якого типу неналежної поведінки вона належить (хабарництво, брехня, використання статусу поліцейського в особистих цілях тощо). Якщо деякі типи ситуацій повторюються, зазначайте їх кількість.
- ▶ Оберіть 3 ситуації з різним ступенем серйозності й різними шляхами та наслідками повідомлення про них.

Примітка: Якщо вам бракує часу, щоб зібрати реальні ситуації за допомогою наведеного вище методу, ви можете обрати сценарії з Роздруківки 1 і Пам'ятки для фасилітаторів 3 з модуля 5. Крім того, якщо дозволяє час, альтернативним видом діяльності є рольова гра у невеликих групах. Розподіліть ролі так, щоб принаймні один учасник грав поліцейського, який зробив щось погане, другий — свідка, а третій — керівника, співробітника відділу внутрішньої безпеки чи зовнішньої зацікавленої сторони.



2

- ▶ Організуйте обговорення поточних механізмів та каналів повідомлення, запитуючи в учасників:



- Якби ви хотіли повідомити про таку ситуацію, як би ви це зробили?
- Кому б ви сказали і як?
- Які наявні варіанти для дій?

- ▶ Доповніть та/або резюмуйте за допомогою таких елементів:

- Поговорити з відповідними колегами
- Поговорити з іншими колегами
- Поговорити з керівником
- Звернутися до відділу внутрішньої безпеки
- Звернутися до зовнішніх органів контролю

- ▶ Обговоріть клімат щодо повідомлення й наявні механізми захисту:



- Чи вдасться, на вашу думку, розв'язати проблему і чи підтримають вас керівники та організація, якщо ви це зробите?
- Чи у вашій країні наявні механізми захисту від негативних наслідків для співробітників поліції, які реагують на неналежну поведінку колег?

3

- ▶ Продемонструйте учасникам відповідні витяги з національного законодавства щодо механізмів повідомлення та захисту (наприклад, закони / правила щодо захисту викривачів, закони / правила, які заохочують чи зобов'язують доносити про неналежну поведінку або корупцію тощо).

25'

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку



3. Наслідки товариського контролю

► Накресліть у лекційному блокноті або на дошці:

Позитивні та негативні наслідки реагування на неналежну поведінку, свідками якої ви стали

Ситуація 1:...

+	-

Ситуація 2:...

+	-

Ситуація 3:...

+	-

Нотатки

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку



- ▶ Попросіть учасників розповісти про позитивні та негативні наслідки реагування (для особи, яка доносить; для особи, яка поводитися неналежно; для керівників; для поліцейської організації; для громадськості) для кожної з 3-х ситуацій із попередньої вправи.
- ▶ Запишіть їх у відповідний стовпець таблиці.
- ▶ Проведіть обговорення, ставлячи такі запитання:



- Якою була б ваша власна реакція в цих 3-х ситуаціях?
- Що б ви сказали, якби ваш керівник, відділ внутрішньої безпеки чи суд попросили вас розповісти, що ви бачили?
- Чи ви знаєте про випадки, коли хтось **доніс** про неналежну поведінку колеги й це мало **негативні** чи **позитивні** наслідки?
- Чи ви знаєте про випадки, коли хтось **не доніс** про неналежну поведінку колеги й це мало **негативні** наслідки?



- ▶ Насамкінець іще раз наголосіть на загальних позитивних наслідках реагування:

- Реагування на неналежну поведінку **поліпшує добродесність поліції**. Важко поліпшити добродесність, якщо неналежну та невідповідну поведінку приховувати й покривати.
- Це **поліпшує підзвітність**. Поліцейські, які поведуться неналежно, повинні відповідати за свої дії. Їх має бути застережено або покарано.
- Якщо співробітників поліції притягати до відповідальності за їхні дії, це допоможе **запобігти** неналежній поведінці в майбутньому й слугуватиме **стимулом** для всіх співробітників поліції **бути добродесними**.
- Ефективний товариський контроль і повідомлення **поліпшують сприйняття поліції й рівень довіри до поліції з боку населення**. Поліцейські, які поведуться неналежно, псують імідж усієї поліцейської служби та підривають довіру громадян до поліції.
- Це створює враження, що така поведінка **неприпустима** в межах організації, і тим самим сприяє формуванню **культури добродесності**.



4. Підбиття підсумків



- ▶ Резюмуюте головні висновки за результатами обговорень.
- ▶ Повторіть ключові тези.

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомленн про неналежну поведінку

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Повідомлення про неналежну поведінку

ОЕСР «Захист викривачів: дослідження механізмів захисту викривачів, збірник передової практики та керівних принципів для законодавства» (OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011: 7-8)

«Відсутнє яке-небудь загальне юридичне визначення поняття "викриття". За визначенням Міжнародної організації праці, це "повідомлення працівниками або колишніми працівниками про незаконну, невідповідну, небезпечну або неетичну практику з боку роботодавців" [...]

У Цивільній конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією йдеться про "працівників, які мають достатні підстави підозрювати корупцію та які добросовісно доповідають про свої підозри відповідальним особам або компетентним органам" [...]

Тому ключовими характеристиками, спільними для "викривачів", можуть бути: i) розкриття інформації про правопорушення, пов'язані з робочим місцем; ii) наявність виміру суспільних інтересів, наприклад, повідомлення про кримінальні злочини, неетичну практику тощо, радше ніж про особисті образи; та iii) повідомлення про правопорушення встановленими каналами та/або призначеним особам».

2. «Кодекс мовчання»

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

«Шерман (1978) стверджує, що в основі соціальної організації корумпованих поліцейських відомств лежить низка неформальних правил. Ці правила мають дві основні мети. По-перше, мінімізувати шанси на мобілізацію зовнішнього контролю і, по-друге, утримувати корупційну діяльність на "слушному" рівні. Правило, яке найчастіше згадують у зв'язку з цим, — це "правило мовчання". Співробітники поліції соціалізовані так, що не співпрацюють зі слідчими органами, які розслідують діяльність їхніх колег. Незалежно від того, беруть вони фінансову участь у корупційній діяльності чи ні, співробітники поліції, які не виходять за межі "стіни таємності", чітко вписуються в "корупційну систему", що складається з членів організації, які підтримують хибну мету» (Sherman, 1978: 47).

Обговорюючи професійну культуру співробітників поліції в Британії, МакКонвілл та Шепард (1992: 207) стверджують, що «найголовніша річ, якої молоді співробітники поліції вчать в перші місяці роботи в поліції, це необхідність тримати язик за зубами щодо практики, зокрема тієї, що суперечить правилам, якої досвідчені співробітники вважають за необхідність дотримуватися для виконання поліцейських обов'язків». Таємність стає «захисною бронею, яка огорожує поліцію як єдине ціле від публічного розголосу її порушень» (Reiner, 1992: 93).

Це не лише таємність, а й міцні відносини лояльності у межах «поліцейської культури», які в кількох офіційних розслідуваннях визначено як такі, що сприяють і заохочують корупцію й перешкоджають зусиллям з розслідування та контролю. Комісія Вуда дійшла такого висновку: «Сила кодексу мовчання була очевидною під час слухань у Комісії. Майже всі без винятку співробітники поліції, до яких зверталася Комісія, спочатку заперечували, що вони коли-небудь були свідками або брали участь у будь-якій формі корупційної діяльності. Навіть незважаючи на гарантію непритягнення до дисциплінарної відповідальності за неповідомлення про певні форми корупції, пропозицію амністії і наявність захисту від самовикриття, поліцейські один за одним трималися цієї позиції, доки їм не пред'являли незаперечні докази щодо зворотного. Кожен знав правду, але сила кодексу і сліпа надія на те, що його ніхто не порушить, брали гору» (Wood, 1997a: 155).

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

«Остання тривожна ілюстрація кодексу мала місце, коли співробітники 70-го відділку Департаменту поліції Нью-Йорка не протестували, бачачи, як гаїтянського іммігранта Абнера Луїму провели навколо будівлі поліцейського відділку зі спущеними штанами. Офіцер Джастін Волпе хизувався результатами садистського анального згвалтування. Він розмахував зламаною мітлою, забрудненою кров'ю й фекаліями, щоб її побачили всі його колеги, і навіть хвалився сержанту Кеннету Верніку: "Сьогодні я опустив його". Утім, жоден поліцейський того дня не заявив на Волпе. Чому Волпе вважав, що він може розраховувати на те, що поліцейські знехтують своїм обов'язком повідомляти про злочини й затримувати злочинців? Ключова причина — страх помсти, як пояснив поліцейський Бернард Коулі у своїх свідченнях перед Комісією Моллена в 1994 році:

Запитання: Чи боялися ви коли-небудь, що хтось із ваших колег-поліцейських викаже вас?

Відповідь: Ніколи.

Запитання: Чому ні?

Відповідь: Через "поліцейську стіну мовчання". Поліцейський не викаже поліцейського. А якщо й викаже, то його кар'єрі кінець. Його вважатимуть за щура. Отже, якщо йому ще 15 років до пенсії, він буде нещасний, тому що це переслідуватиме його всюди, куди б він не пішов. І він може опинитися у відділку, в якому йому не буде з ким працювати. І є шанс, що коли справа дійде до цього, йому теж дозволять постраждати (Mollen, 1994: 53-54).

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомленн про неналежну поведінку

Рекомендована література для фасилітаторів

Якщо лояльність — перша з причин дотримуватися Кодексу, а страх помсти — друга, то третя причина полягає в тому, що поліцейські, на відміну від інших колег по роботі, зазвичай знають про неналежну поведінку інших поліцейських — наприклад, про відвідування коханки чи повії або ж звичку передрімати в кінотеатрі під час служби. Ніхто не хоче відкривати ящик Пандори, “стукаючи” на когось, щоб потім “стукали” на нього. Деякі поліцейські, які бачили Луїму зі спущеними штанами, можливо, самі проводили “профілактичні бесіди”, щоб провчити тих, хто відмовляється підкоритися. До того, що сталося з Луїмою, були причетні Волпе й три інші поліцейські, які хибно вважали, що Луїма був тим, хто вдарив офіцера Волпе в сутичці, яка спалахнула біля нічного клубу в Брукліні. Отже, принаймні, три інші поліцейські були співучасниками Волпе. Крім того, є ще один аспект, який можна назвати “дилемою поганого й гарного поліцейського”. Поліцейські стоять перед вибором між “стіною мовчання” і правилами департаменту поліції, які зобов’язують співробітника поліції, котрому відомо про неналежну поведінку іншого співробітника, негайно повідомляти про це слідчим відділу внутрішньої безпеки. Якщо поліцейський негайно повідомить про це, його вважатимуть за “щура” або “донощика”. Якщо він цього не зробить, то пізніше йому, можливо, буде важко пояснити, чому так сталося. З огляду на цей тиск поліцейські зазвичай мовчать і розповідають про неналежну поведінку інших поліцейських лише під тиском слідчих відділу внутрішньої безпеки або під загрозою кримінального переслідування».

3. Потреба/обов’язок щодо повідомлення

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

«Лояльність і викривачі

Як ми переконалися, небезпека і стрес, пов’язані з роботою поліції, роблять солідарність важливою частиною механізмів подолання таких негативних факторів. Однак солідарність може легко перетворюватися на завісу мовчання й таємності, за якою процвітає корупція. Поліцейські, які стають свідками неналежної поведінки, розриваються між обов’язком розкрити правду й допомогти зупинити корупцію — і груповим тиском, спрямованим на збереження мовчання. Такий тиск може бути надзвичайно сильним, включати остракізм, знущання і навіть погрози вбивством. Проте важливість добросовісності співробітників поліції й труднощі, пов’язані з виявленням її порушень, роблять необхідним оприлюднення поліцією інформації про помічену або підозрювану неналежну поведінку, що є базовим етичним принципом згідно зі статтею 8 кодексу ООН (див. вставку 3.2):

Вставка 3.2: Кодекс поведінки посадових осіб із підтримання правопорядку Організації Об’єднаних Націй, A/RES/34/169

Посадові особи з підтримання правопорядку, які мають підстави вважати, що порушення цього Кодексу мало місце або матиме місце, повідомляють про те, що трапилось, вищим інстанціям і, в разі необхідності, іншим відповідним інстанціям або органам, які мають повноваження щодо нагляду або правового контролю».

4. Потенційні негативні наслідки реагування

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

«У більшості випадків для викривачів, їхньої кар’єри та їхнього особистого життя настають важкі наслідки в результаті їхніх дій. Деякі організації роблять появу викривачів дуже складною, а значить — менш імовірною. Поліцейське відомство — одна з таких організацій. У цьому дослідженні я стверджуватиму, що характер поліцейського відомства не лише робить появу викривачів менш імовірною, але й, за іронією долі, робить це ще більш необхідним. Крім того, я продемонструю, що опір із боку поліцейських відомств і їхня відплата викривачам дорого обходиться і їм, і громадськості.

Ціна відплати:

Поліцейська практика неофіційного або офіційного покарання викривачів справляє значний негативний вплив на суспільство. Це впливає на поліцію, оскільки її небажання підтримувати викривачів означає, що вона втрачає найкраще джерело інформації про корупційну практику. Співробітники поліції, як ми переконалися, зазвичай є єдиними свідками неналежної поведінки. Перешкодження їхньому відповідальному ставленню та реагуванню сприяє неналежній поведінці й ще більше заохочує порушників.

Крім того, можна привести вагомий аргумент на користь того, що в інтересах самих поліцейських відомств мати співробітників, які б повідомляли про порушення. Викривачі дають змогу виявляти й усувати проблеми власними силами. Але якщо не чути викривачів, проблеми можуть наростати, погіршуватися й виливатися у скандали. Відтак викриття і розв’язання проблем, пов’язаних із неналежною поведінкою поліції, буде віддано на розсуд третіх сторін, таких як журі присяжних, спеціальні комісії, журналісти-розслідувачі, розгнівані громадяни, що публічно ставитиме відомство в незручне становище. Крім того, в нашому складному світі навіть наркоторговці можуть зіграти роль “роздратованого громадянина” й зчинити скандал. У 1986 році, за словами Девіда Дурка, корумповані співробітники поліції викрали гроші та наркотики у наркоторговців. Наркоторговці поскаржилися на крадіжку співробітникам служби пробації, що послужило приводом для порушення справи про неправомірні дії поліції та її розгляду великим журі присяжних.

Модуль 6 — Товариський контроль і повідомленн про неналежну поведінку

Рекомендована література для фасилітаторів

Суспільство в цілому також платить ціну за помсту викривачам із боку поліції. Незважаючи на те, що неналежна поведінка не є нормою в роботі поліції, відомча практика ігнорування повідомлень про небезпечні та протиправні дії поліції, а також покарання викривача, який повідомляє про це, збільшує небезпеку для суспільства в цілому. Через це порушники не відмовляються від своєї поведінки і залишаються безкарними. Це призводить до серйозних наслідків, коли нас просять довіряти поліції в справі захисту нашої безпеки, прав і майна...

Затикання рота поліцейським, які заявляють про порушення, сприяє продовженню корупційної практики на наших вулицях».

5. Важливість захисту викривачів

ОЕСР. «Захист викривачів: заохочення повідомлення» (OECD. “Whistleblower Protection: Encouraging Reporting.” OECD, 2012)

«Захист викривачів: заохочення повідомлення»

Ризик корупції значно зростає в умовах, коли повідомлення про неналежну поведінку не вітається, а викривач не може розраховувати на захист. Працівники державного і приватного секторів мають доступ до актуальної інформації про практику на їхніх робочих місцях і зазвичай першими дізнаються про порушення. Проте, ті, хто повідомляє про порушення, можуть зазнавати репресій, таких як залякування, утиски, звільнення або насильство з боку своїх колег або вищого керівництва. У багатьох країнах викривачі навіть асоціюються зі зрадою або шпигунством.

Тому захист викривачів має важливе значення для виявлення неналежної поведінки, шахрайства й корупції. Забезпечення дієвого захисту викривачів сприяє формуванню відкритої організаційної культури, в умовах якої співробітники не лише знають, як повідомляти про порушення, а й довіряють процедурам повідомлення... Отже, захист викривачів, як у державному, так і в приватному секторі, від відплати за сумлінне повідомлення про підозру в корупційних та інших правопорушеннях — неодмінна складова зусиль, спрямованих на боротьбу з корупцією, забезпечення доброчесності, підвищення підзвітності та підтримання чесного ділового середовища».

Додаткова література:

- 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>

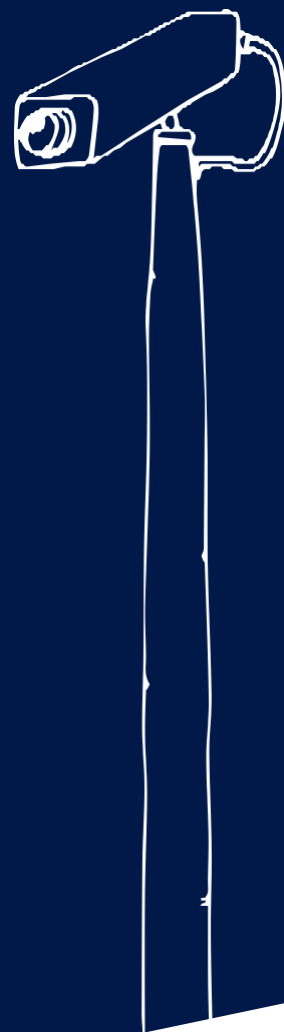
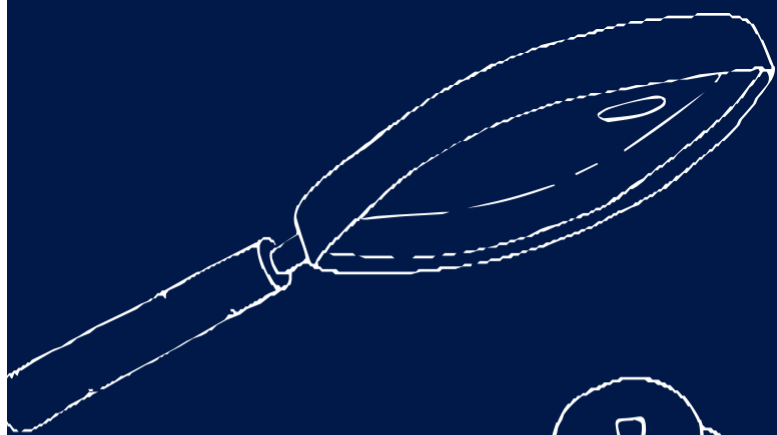
Модуль 6 — Товариський контроль і повідомлення про неналежну поведінку

Пам'ятка для учасника

«Поліцейський кодекс мовчання» або той факт, що співробітники поліції дуже рідко говорять про неналежну поведінку з боку колег, є реальністю в більшості країн світу. Це знак солідарності серед колег, який має свої причини і деякі позитивні наслідки. Повідомлення щодо колег і керівництва може мати негативні наслідки для особи, яка повідомляє про порушення. Проте, співробітники поліції повинні також розуміти, що дуже важко сприяти доброчесності в поліції без зусиль усіх співробітників, які працюють професійно і доброчесно й хотіли б, щоб уся організація була більш доброчесною. Доброчесність не вдасться поліпшити, коли ніхто ніколи не говоритиме про поведінку, що підриває її як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

Важливість товариського контролю:

- Реагування на неналежну поведінку поліпшує доброчесність поліції. Важко поліпшити доброчесність, якщо неналежну та невідповідну поведінку приховувати й покривати.
- Це поліпшує підзвітність. Поліцейські, які поведуться неналежно, повинні відповідати за свої дії. Їх має бути попереджено або покарано.
- Якщо співробітників поліції притягати до відповідальності за їхні дії, це допоможе запобігти неналежній поведінці в майбутньому й слугуватиме стимулом для всіх співробітників поліції бути доброчесними.
- Ефективний товариський контроль і повідомлення поліпшують сприйняття поліції й рівень довіри до поліції з боку населення. Поліцейські, які поведуться неналежно, псують імідж усієї поліцейської служби і підривають довіру громадян до поліції.
- Це створює враження, що така поведінка неприпустима в межах організації, і тим самим сприяє формуванню культури доброчесності.



Модуль 7

Підзвітність поліції

Модуль 7

Підзвітність поліції



Мета модуля:

Дати учасникам можливість обговорити функціонування механізмів забезпечення підзвітності поліції і їх важливість для доброчесності поліції з акцентом на системі внутрішньої безпеки.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Назвати наявні в країні механізми забезпечення підзвітності поліції.
2. Описати завдання та функції системи внутрішньої безпеки.
3. Обговорювати функціонування системи внутрішньої безпеки.
4. Пояснити, чому підзвітність та внутрішня безпека мають важливе значення для забезпечення доброчесності поліції.



Час: 60 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, ручки.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Підзвітність поліції (механізми та суб'єкти)	20'	Робота в парах Презентація	Роздруківка 1 Пам'ятка для фасилітаторів 1
3	Функціонування системи внутрішньої безпеки	15'	Загальне обговорення	
4	Переваги підзвітності (внутрішньої та зовнішньої)	15'	Мозковий штурм	
5	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

У цьому модулі обговорюються механізми, спрямовані на забезпечення діяльності поліції згідно з її мандатом. Співробітники поліції, як і будь-яка професійна група, часто негативно ставляться до контролю. Мета цього модуля — роз'яснити в неконфліктний спосіб роль та функціонування цих механізмів, а також наголосити на тому, що вони сприяють підтриманню як індивідуальної доброчесності співробітників поліції, так і доброчесності організації. Цей модуль вимагає від фасилітаторів підготовки щодо механізмів підзвітності та систем внутрішньої безпеки, наявних у країні.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

- Ознайомте учасників із темою:

Підзвітність поліції забезпечується за допомогою механізмів внутрішньої безпеки та зовнішнього нагляду. Внутрішня безпека — це функція поліції або міністерства внутрішніх справ, спрямована на забезпечення дієвої, ефективної та добросовісної роботи поліцейської служби. Вона має виконавчі повноваження і входить до структури підпорядкування поліції. Головна відповідальність за запобігання, виявлення і покарання за неналежну поведінку покладається на механізми внутрішньої безпеки. Зовнішній нагляд спрямовано на контроль за поведінкою поліції з метою запобігання неналежній поведінці та її виявлення. Зовнішні наглядові органи зазвичай не мають безпосередньої можливості змінювати поведінку поліції, проте можуть надавати рекомендації. Вони також здійснюють нагляд за ефективністю та справедливістю механізмів внутрішньої безпеки.

”

У цьому модулі обговорюються механізми внутрішньої безпеки та зовнішнього контролю, які діють у нашій країні. Зокрема в модулі розглянуто функції та діяльність системи внутрішньої безпеки, а також користь від підзвітності поліції щодо добросовісності в її лавах.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

- Скажіть учасникам:

”

Через те, що на поліцію покладено особливі повноваження, її треба контролювати, щоб забезпечити добросовісність, суспільну довіру та легітимність. Повинні існувати численні механізми підзвітності, як внутрішні, так і зовнішні, що можуть доповнювати один одного. У цьому сенсі механізм внутрішньої безпеки — союзником для всіх чесних і професійних співробітників у забезпеченні їхньої власної добросовісності та добросовісності всієї організації.

”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

- Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

- Поясніть послідовність модуля.

20'



2. Підзвітність поліції (механізми та суб'єкти)

- ▶ Поділіть учасників на пари.
- ▶ Роздайте **Роздруківку 1**.
- ▶ Дайте учасникам 5 хвилин, щоб відповісти на 3 запитання, наведені в роздруківці.
- ▶ Заслухайте відповіді й обговоріть їх із усією групою.
- ▶ Доповніть та/або резюмуюте за допомогою таких елементів:

Механізми та суб'єкти підзвітності:

Внутрішні (залежно від моделі)

- Відділ внутрішньої безпеки
- Контроль із боку керівництва
- Ревізійні підрозділи
- Дисциплінарні та етичні органи

Зовнішні

- Парламент
- Суд і прокуратура
- ЗМІ
- Громадські організації та наукові кола

Залежно від контексту

- Зовнішні наглядові органи та комісії з розгляду скарг
- Інститут омбудсмена
- Антикорупційні органи
- Спеціальні розслідування

Завдання та цілі внутрішньої безпеки:

- Сприяти тому, щоб поліцейські органи працювали так, як вони повинні працювати
- Сприяти підвищенню ефективності та доброчесності організації
- Сприяти підвищенню підзвітності та прозорості поліції
- Сприяти збільшенню довіри суспільства до поліції

Функції внутрішньої безпеки:

1. Запобігання неналежній поведінці (комунікація, стримування, моніторинг)
2. Реагування (виявлення, розслідування, покарання)

Модуль 7 — Підзвітність поліції



- ▶ Проведіть структуровану презентацію щодо системи підзвітності поліції, яка діє у вашій країні, а також щодо ролі різних механізмів внутрішньої безпеки та зовнішніх наглядових органів.



- ▶ Якщо у вашому міністерстві/службі наявний спеціалізований підрозділ внутрішньої безпеки, ознайомте учасників із його завданнями та мандатом, визначеними в законах або внутрішніх документах.



- ▶ Докладніше опишіть роль, процедури та діяльність, пов'язані з двома функціями внутрішньої безпеки. Незважаючи на те, що в кожній країні існує власна модель, для підготовки цієї презентації ви можете скористатися матеріалами, наведеними в **Пам'ятці для фасилітаторів 1**.

Примітка: Часто до функцій внутрішньої безпеки належить аналіз дієвості, ефективності та якості роботи поліції, а також надання рекомендацій на організаційному рівні щодо того, як усунути умови, які призвели до певних проблем. Ці функції, які інколи називають «професійними стандартами», часом належать до обов'язків організаційних підрозділів, відповідальних за внутрішню безпеку, але є функціонально відмінними.



3. Функціонування системи внутрішньої безпеки



- ▶ Проведіть «мозковий штурм» щодо того, яких принципів повинна дотримуватися система внутрішньої безпеки у виконанні своїх функцій.

- ▶ Запишіть відповіді в лекційному блокноті або на дошці.

- ▶ Доповніть та/або узагальніть із використанням елементів, наведених у **Пам'ятці для фасилітаторів 2**.



- ▶ Організуйте групове обговорення з метою визначення сфер, у яких система внутрішньої безпеки функціонує задовільно.

- ▶ Зберіть пропозиції щодо поліпшень у інших сферах, які, на думку учасників, функціонують незадовільно.



- ▶ Резюмуйте відповіді й поясніть будь-які моменти, щоб поліпшити розуміння теми учасниками.

4. Переваги підзвітності (внутрішньої та зовнішньої)



- ▶ Накресліть посередині лекційного блокнота або дошки вертикальну лінію. Напишіть з одного боку заголовок «Для доброчесності організації», а з іншого — «Для доброчесності співробітників поліції».



- ▶ Зберіть в учасників ідеї щодо переваг, що їх дають контроль і підзвітність, для обох сторін — і запишіть.

- ▶ Доповніть та/або резюмуйте за допомогою таких елементів:



Для доброчесності організації:

Для доброчесності співробітників поліції:

- Підвищує ефективність надання послуг за рахунок усунення хибної практики
- Сигналізує про те, що неналежна поведінка сприймається серйозно
- Дає змогу забезпечити прозорість в інформуванні громадян про інциденти, заходи реагування й заходи, спрямовані на недопущення інцидентів у майбутньому
- Захищає репутацію
- Підвищує довіру громадськості
- Покращує відносини з громадськістю
- Підвищує професійні стандарти

- Захищає від помилкових звинувачень
- Захищає чесних і професійних співробітників від наслідків поганої репутації поліції з вини кількох непрофесійних колег
- Забезпечує, щоб керівництво також контролювалося, згори або ззовні
- Дає співробітникам можливість поскаржитися на проблеми на робочому місці, неналежну поведінку колег, утиски, домагання тощо

Модуль 7 — Підзвітність поліції

Роздруківка 1 — Внутрішній контроль — завдання та функції

Інструкції: Дайте відповіді на запитання.

- Які механізми та інститути сприяють підзвітності поліції у вашій країні:
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...

- Які завдання системи внутрішньої безпеки в Міністерстві внутрішніх справ / поліції?
 - (Які цілі внутрішньої безпеки?)
 - ...
 - ...
 - ...
 - ...

- Назвіть 2 функції внутрішньої безпеки:
 - 1....
 - 2....

Модуль 7 — Підзвітність поліції

Пам'ятка для фасилітаторів 1 — Приклади заходів системи внутрішньої безпеки

Заходи контролю

Превентивні

- Методи стримування: перевірка на доброчесність, моніторинг, випадкові перевірки та інспекції.
- Внутрішня та зовнішня комунікація: щодо стандартів, процедур, прав, механізмів подання скарг, процесу усунення недоліків тощо.
- Моніторинг: збір та аналіз даних про скарги, дисциплінарні заходи, оцінювання ризиків, опитування громадян та співробітників поліції з питань сприйняття корупції тощо.

За фактом

- Інспекції
- Спостереження
- Збір та аналіз скарг
- Перевірка на доброчесність
- Перевірка біографічних даних
- Розслідування
- Ухвалення рішень чи надання рекомендацій щодо покарання або заходів на усунення недоліків

Пам'ятка для фасилітаторів 2 — Принципи внутрішньої безпеки

- Справедливість: співробітнику поліції, якого контролюють, має бути надано доступ до інформації; процедура контролю повинна забезпечувати баланс між правами об'єкта контролю (наприклад, право на недоторканність приватного життя) й інтересами організації та громадськості; результати контролю, зокрема будь-які рішення, що впливають на кар'єру співробітника, повинні бути неупередженими і ґрунтуватися на достовірній та достатній інформації; процедури розслідування повинні відповідати принципам презумпції невинуватості; розслідування повинні проводитися оперативно.
- Законність: згідно з правилами та положеннями, з повагою до прав людини щодо співробітників поліції.
- Необхідність: контроль повинен вважатися необхідним для запобігання неналежній поведінці, її виявлення або усунення.
- Пропорційність: ступінь та інтенсивність контролю, а також будь-яких покарань, повинні бути пропорційними тяжкості поведінки й пов'язаним із нею індивідуальним/організаційним інтересам.
- Неупередженість: контроль має забезпечувати нейтральний орган/особа; усі співробітники поліції незалежно від рангу, статусу або інших критеріїв повинні підпадати під контроль однаковою мірою.

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Механізми підзвітності

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

«Виявлення і стримування корупції в поліції досягається значною мірою за допомогою інституційних механізмів підзвітності, як внутрішніх, так і зовнішніх, а також за допомогою таких внутрішніх методів, як розгляд скарг, використання інформаторів, аудит, спостереження і перевірки. Схильність до корупції, притаманну поліції, як згадано вище, можна використовувати для виправдання масштабної системи механізмів підзвітності — системи масштабнішої, ніж може бути необхідно в інших професіях. Схильність до корупції може також використовуватися для виправдання застосування таких методів виявлення та стримування, які можуть бути неприйнятними в деяких інших професіях.

У більшості поліцейських служб існує низка механізмів підзвітності, включно зі внутрішньою підзвітністю окремих співробітників поліції вищому керівництву й відділами внутрішньої безпеки. Зазвичай також існують механізми, які забезпечують зовнішню підзвітність поліцейської служби перед урядом та суспільством».

2. Зовнішній нагляд

ОБСЄ. «Настанова з демократичних засад поліцейської діяльності» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 25-26)

«IV. Підзвітність та прозорість у поліцейській діяльності

IV.1 Підзвітність та контроль

80. Тоді як громадяни добровільно дають поліції свою згоду на застосування монополії сили для підтримання соціального контролю й реалізації їхніх громадянських, політичних та економічних свобод, у демократичній державі повноваження поліції повинні підлягати перевірці та контролю з боку громадськості за допомогою процесів підзвітності.

81. Тому необхідно розробляти «дієві заходи щодо забезпечення доброчесності та належного виконання роботи співробітниками поліції».

82. У 1990 році в Копенгагені держави-учасниці ОБСЄ урочисто проголосили, що поліція повинна перебувати під контролем цивільної влади і бути їй підзвітною.

Інститути нагляду

83. Поліцейська підзвітність означає, що діяльність поліції — від поведінки окремо взятих співробітників поліції до стратегій поліцейських операцій, процедур призначення або управління бюджетом — є відкритою для спостереження різними інститутами нагляду.

84. Інститути нагляду можуть включати виконавчу (контроль за здійсненням політики, фінансовий контроль і горизонтальний нагляд з боку державних органів), законодавчу (члени парламенту, парламентські комісії з розслідування) і судову владу, а також комісії з прав людини, ради з розгляду скарг громадян і незалежних уповноважених (омбудсменів). Крім того, засоби масової інформації можуть відігравати важливу роль у наданні громадськості інформації про діяльність поліції. Урешті-решт, відмінна риса демократичних служб поліції — їхнє підпорядкування і прийняття зовнішнього контролю та перевірки, а також ступінь їхньої відкритості таким перевіркам.

85. Більшість інститутів громадянського нагляду мають справу зі скаргами населення на поліцію. Однак ступінь їхньої залученості в процес оскарження може суттєво відрізнитися. Деякі організації нагляду вповноважені приймати та розслідувати скарги — інколи лише в серйозних випадках неправомірної поведінки або якщо внутрішнє розслідування є очевидно неефективним, — а інші обмежуються контролем і перевіркою розслідувань, що їх проводять самі правоохоронні органи. І аналогічно — деякі органи нагляду не можуть впливати на призначення покарання за неправомірну поведінку, інші ж можуть давати рекомендації щодо дисциплінарних заходів стягнення або навіть мають повноваження призначати санкції.

86. Без механізмів зовнішнього нагляду керівництво поліції мало би свободу ухилитися від проведення розслідування або покарання неправомірної поведінки, що може привести до неефективного внутрішнього контролю. Механізми зовнішнього нагляду можуть також проявляти більшу неупередженість (принаймні в очах громадськості) в розслідуванні серйозних скарг на співробітників поліції. Крім того, вони можуть мати більше можливостей для заохочення співробітників поліції надавати докази проти інших співробітників, особливо проти керівного складу.

87. Утім, механізми зовнішнього нагляду повинні доповнюватися внутрішнім контролем і наглядом, оскільки в низці випадків механізми внутрішнього розслідування можуть мати структурні переваги, такі як більший обсяг ресурсів, більше доступних даних (поліцейські архіви, свідчення свідків, заяви співробітників поліції), а також краще знання поліцейського середовища. Крім того, ці структурні переваги можуть викликати більше довіри у звинувачених співробітників у тому, що розслідування буде справедливим, посилюючи їхню готовність співпрацювати зі слідчими. У будь-якому разі, органи поліції повинні розслідувати всі скарги про неправомірну поведінку для забезпечення доброчесності своєї діяльності та особового складу. Дрібні порушення можуть розслідувати й безпосередні керівники, тоді як серйозніші порушення мають розслідувати органи поліції, що не перебувають у прямому підпорядкуванні, такі як відділи внутрішніх розслідувань або спеціально створені дисциплінарні комітети,

Рекомендована література для фасилітаторів

що складаються зі старших за званням співробітників, або цивільні органи зовнішнього нагляду, особливо коли справа стосується розслідувань щодо високопосадовців. Інформація про процедури, які запускаються після реєстрації скарг, повинна бути доступною громадськості, щоб заохочувати подання обґрунтованих скарг. Навіть анонімні скарги повинні бути розслідувані, й, незважаючи на складність їхнього розслідування, уповноважений орган повинен ретельно розглядати кожну скаргу на предмет обґрунтованості перед тим, як ухвалити рішення її проігнорувати або не надавати їй значення. Розслідування та дисциплінарні процедури повинні максимально зберігати баланс між правами громадянина і правами співробітника поліції.

88. У будь-якому разі, будь-яка форма громадянського нагляду і прозорість результатів розслідувань — важливий засіб підвищення суспільної довіри до поліції, а також досягнення її легітимності в суспільстві. Суспільну довіру до поліції можна легко підірвати неправомірними діями поліції, особливо якщо подальші розслідування або адміністративні заходи не є своєчасними, вичерпними та/або доречними».

3. Значення ефективної системи розгляду скарг для підзвітності

УНЗ ООН. «Посібник з поліцейської підзвітності, нагляду та доброчесності» (UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 34)

«Одна з особливостей ефективної системи підзвітності — процедура розгляду скарг на дії співробітників поліції, і з боку громадськості, і з боку колег-поліцейських. Хоча підзвітність включає не лише систему розгляду скарг, ефективна система, що має довіру і в громадськості, і в поліції, — важливий показник високих стандартів підзвітності і, цілком імовірно, це сприятиме відновленню або зміцненню довіри до поліції з боку громадськості. Ця процедура повинна забезпечувати належний і пропорційний розгляд скарг.

Важливість забезпечення можливості подання скарг представниками громадськості

Украї важливо, щоб представники громадськості мали можливість подавати скарги на поліцію. У більшості країн люди можуть подати скаргу безпосередньо до поліції, зазвичай начальнику відділку або районному начальнику поліції, який потім ухвалює рішення про подальші кроки, що можуть включати початок розслідування. Однак громадяни можуть виявляти небажання подавати скаргу на поліцію самій поліції. Зазвичай скаргу також можна подати безпосередньо до прокуратури. Представники громадськості повинні мати змогу подавати скаргу на поліцію (і їм повинно бути легко це зробити), якщо вони відчують, що з ними повелися несправедливо. Це важливо, оскільки:

- За відсутності скарги розслідування навряд чи буде розпочато.
- Якщо не буде скарги, поліція втратить потенційну можливість дізнатися про проблему й поліпшити свою роботу.
- Відсутність скарги може призвести до безкарності правопорушника і формування культури безкарності в довгостроковій перспективі».

4. Механізми внутрішньої безпеки

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.

«Компоненти ефективної системи контролю»

Відкрите використання записувальних пристроїв може застосовуватися в місцях із високим ризиком неналежної поведінки, наприклад, під час допиту підозрюваних або в місцях тримання під вартою (CJC, 1997). Використання поліцією невеликих записувальних пристроїв під час повсякденних контактів між поліцейськими та громадянами може також допомогти захистити поліцію від хибних скарг).

Приховане спостереження з використанням високотехнологічних засобів може сприяти розв'язанню проблеми відсутності свідків або недостатньої спроможності для нагляду — воно забезпечує можливість таємного запису розмов і дій, які можуть бути пов'язані з неналежною поведінкою (Marx, 1992).

Перевірка на доброчесність передбачає моделювання корупційних можливостей із метою контролю над дотриманням співробітниками закону та кодексів поведінки. Цільова перевірка, орієнтована на окремих співробітників або групи співробітників, використовується у випадках, коли за результатами розслідування не вдалося розвіяти підозри. Довільні перевірки на доброчесність — досить суперечливий метод, спрямований на більш комплексне й об'єктивне виявлення порушень та запобігання їм шляхом створення випадкових контрольованих можливостей для неналежної поведінки (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Тестування на наркотики та алкоголь було впроваджено у відповідь на результати дослідження, присвячене вживанню співробітниками поліції заборонених препаратів та алкоголю під час виконання службових обов'язків (Wood, 1997).

Рекомендована література для фасилітаторів

Внутрішні інформатори повідомляють про неналежну поведінку й надають інформацію, яка вважається негласною в неформальному поліцейському середовищі. Поширення чуток про присутність таких "шпигунів" може сприяти стримуванню (Henry, 1990).

Аналіз скарг щодо окремих співробітників і структурних підрозділів допомагає в розробленні таких заходів втручання, як перепідготовка, наставництво або зміна керівництва (Ede, Homel and Prenzler, 2002).

Підзвітність керівництва передбачає проведення аналізу ефективності роботи керівників підрозділів; такий аналіз включає оцінювання рівня поведінкових проблем, які виникають за їхнього керівництва, із чіткою прив'язкою результатів до службового просування або продовження перебування на посаді (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Перевірки на доброчесність можуть проводитися стосовно всіх рішень щодо службового просування. Процеси набору кадрів включають психологічні та етичні тести, а також звіти незалежних арбітрів. Мірою того, як персонал проходить навчання, призначається на службу і просувається вгору, спектр джерел оцінювання доброчесності може розширюватися за рахунок результатів перевірок на доброчесність і аналізу скарг (Newburn, 1997).

Обов'язкове інформування про помічену, підозрювану або відому неналежну поведінку покликане кинути виклик кодексу мовчання й передбачає покарання, якщо стає відомо про випадки неінформування (Fitzgerald, 1989).

Захист свідків включає надання притулку, а також покарання за переслідування інформаторів (Fitzgerald, 1998).

Примусова ротация в схильних до корупції підрозділах покликана запобігти використанню поліцією можливостей для корупції в довгостроковій перспективі (через налагодження зв'язків із представниками організованої злочинності або створення корупційних схем) (Sherman, 1978).

Цільові або випадкові перевірки активів і фінансового стану можуть стати джерелом інформації про те, що співробітник поліції живе не за статками або характеризується вищим ризиком не встояти перед спокусою корупції (Palmer, 1992).

Опитування співробітників поліції можуть використовуватися для анонімного оцінювання рівня і типів неналежної поведінки з боку співробітників поліції. Опитування з етичних питань можуть допомогти виявити схильність до такої поведінки (CJS, 1997).

Опитування громадської думки можуть допомогти виявити, як поведінка співробітників поліції сприймається громадськістю. Опитування або розмови з групами, які безпосередньо контактують із поліцією, такими як арештанти, також можуть допомогти в оцінюванні конкретних показників поведінки поліції (CJS, 1997).

Диверсифікацію кадрів спрямовано на руйнування культури солідарності шляхом залучення цивільного персоналу, людей різного етнічного походження, а також старших, освіченіших людей (Fitzgerald, 1989). Набір жінок особливо сприяє руйнуванню культури «мачо» і скороченню кількості конфліктів між поліцією та громадянами.

Обов'язкова інтегрована підготовка з етичних питань посилює сигнал про відданість організації принципам доброчесності впродовж усієї кар'єри поліцейського в усіх сферах діяльності поліції. Підготовка з етичних питань також має на меті прояснити сподівання, а також допомогти в розв'язанні етичних дилем (наприклад, як відхилити пропозиції, пов'язані зі знаками уваги, не порушуючи закон) (Kleinig, 1996).

У відповідь на невідале переслідування поліції в кримінальних судах, де застосовується вищий стандарт доведення, під час дисциплінарних слухань, судових розслідувань та слухань зовнішніх трибуналів застосовуються інквізиційні методи й цивільний стандарт доведення. Наголос має робитися на встановленні фактів і звільненні невинуватих співробітників, а не на кримінальному засудженні та покаранні. Необхідна справедлива система оскарження, яка б компенсувала відмову від права на мовчання (Prenzler, 2000).

Процес розгляду скарг включає певні форми посередництва й комунікації або вибачення перед скаржниками (CJS, 1997). Він покликаний урівноважити необхідність уникнути приховування неналежної поведінки з необхідністю ефективно реагувати на велику кількість скарг, які містять мало вагомих доказів неналежної поведінки. Процес розгляду скарг може функціонувати діагностично, як стратегія боротьби з неналежною поведінкою, у разі його інтеграції з методом профілювання скарг.

Моніторинг і регулювання поліцейських процедур у таких сферах, як відносини з інформаторами та збереження речових доказів у справах про наркотики, можуть додати ясності у процеси і зменшити можливості для корупції (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Декриміналізація певних правопорушень не є, суворо кажучи, внутрішньою ініціативою поліції, проте поліція повинна любіювати скорочення своєї участі в таких традиційних корупційних сферах, як проституція й наркотики (Sherman, 1978).

Аналіз ризиків передбачає використання даних про скарги та іншої оперативної інформації для виявлення сфер, які становлять "корупційну небезпеку" і можуть бути сприятливі для втручання, таких як посилення правил, ротация або відкрите спостереження (Knapp, 1972; Sherman, 1978).

Модуль 7 — Підзвітність поліції

Додаткова література:

- 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 — Підзвітність поліції

Пам'ятка для учасника

Підзвітність поліції:

Підзвітність поліції забезпечується за допомогою механізмів внутрішньої безпеки та зовнішнього нагляду.

- Внутрішня безпека — це функція поліції або міністерства внутрішніх справ, спрямована на забезпечення дієвої, ефективної та добросесної роботи поліцейської служби. Вона має виконавчі повноваження і перебуває в структурі підпорядкування поліції. Головна відповідальність за запобігання, виявлення і покарання за неналежну поведінку покладається на механізми внутрішньої безпеки.
- Зовнішній нагляд спрямовано на контроль за поведінкою поліції з метою запобігання неналежній поведінці та її виявлення. Зовнішні наглядові органи найчастіше не мають безпосередньої можливості змінювати поведінку поліції, проте можуть надавати рекомендації. Вони також здійснюють нагляд за ефективністю та справедливістю механізмів внутрішньої безпеки.

Механізми та суб'єкти підзвітності:

Внутрішні (залежно від моделі)

- Відділ внутрішньої безпеки
- Контроль із боку керівництва
- Ревізійні підрозділи
- Дисциплінарні та етичні органи

Зовнішні

- Парламент
- Суд і прокуратура
- ЗМІ
- Громадські організації та наукові кола

Залежно від контексту

- Зовнішні наглядові органи та комісії з розгляду скарг
- Інститут омбудсмена
- Антикорупційні органи
- Спеціальні розслідування

Завдання та цілі внутрішньої безпеки:

- Сприяти тому, щоб поліцейські органи працювали так, як вони повинні працювати
- Сприяти підвищенню ефективності та добросесності організації
- Сприяти підвищенню підзвітності та прозорості поліції
- Сприяти збільшенню довіри суспільства до поліції

Приклади заходів системи внутрішньої безпеки:

Превентивні:

- Методи стримування: перевірка на добросесність, моніторинг, випадкові перевірки та інспекції.
- Внутрішня та зовнішня комунікація: щодо стандартів, процедур, прав, механізмів подання скарг, процесу усунення недоліків тощо.
- Моніторинг: збір та аналіз даних про скарги, дисциплінарні заходи, оцінювання ризиків, опитування громадян та співробітників поліції з питань сприйняття корупції тощо.

Модуль 7 — Підзвітність поліції

Пам'ятка для учасника

За фактом:

- Інспекції
- Спостереження
- Збір і аналіз скарг
- Випробування на добросовісність
- Перевірка біографічних даних
- Розслідування
- Ухвалення рішень чи надання рекомендацій щодо покарання або заходів із усунення недоліків

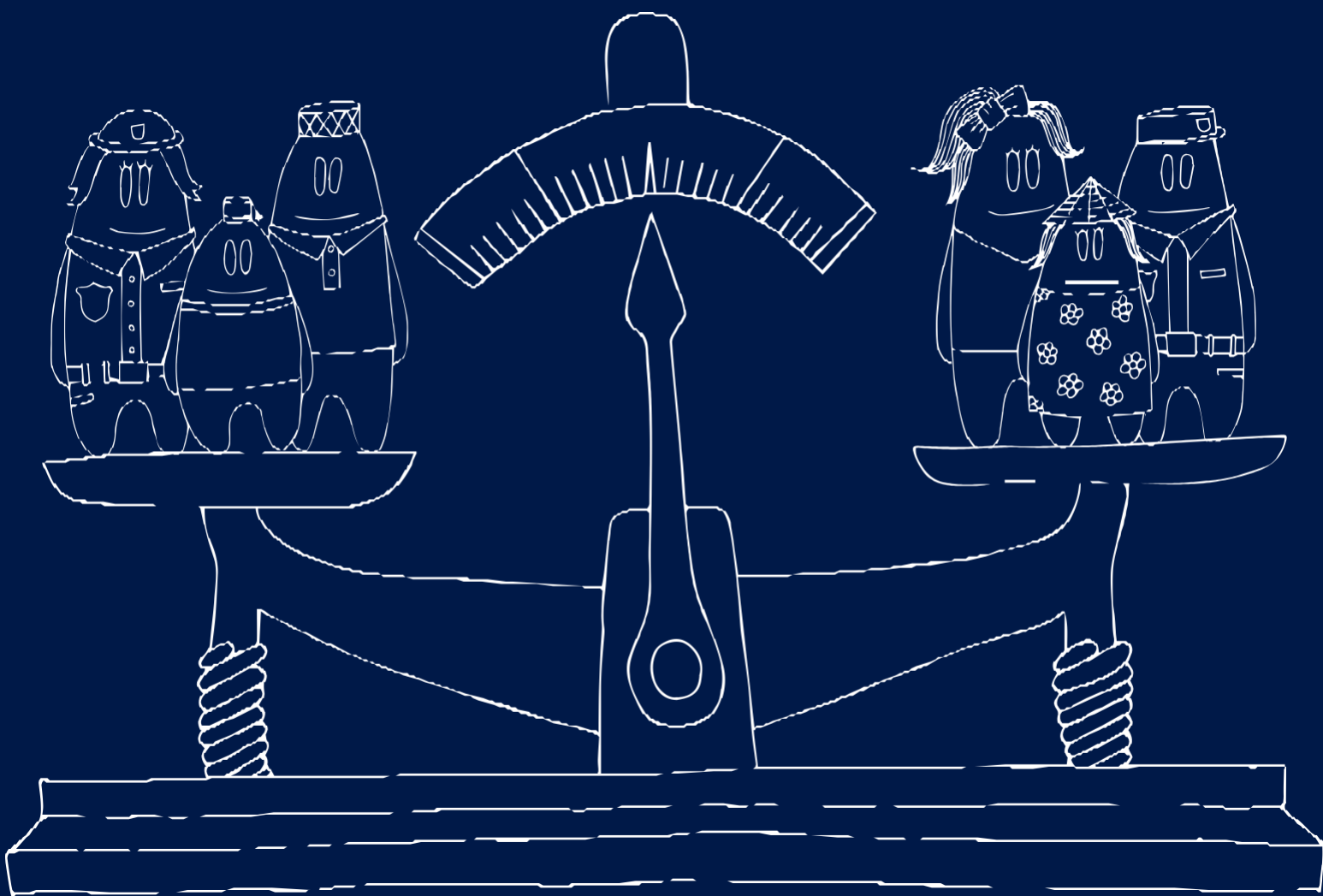
Переваги підзвітності (внутрішньої та зовнішньої):

Переваги для організації:

- Підвищує ефективність надання послуг за рахунок усунення хибної практики
- Сигналізує про те, що неналежна поведінка сприймається серйозно
- Дає змогу забезпечити прозорість в інформуванні громадян про інциденти, заходи реагування і заходи, спрямовані на недопущення інцидентів у майбутньому
- Захищає репутацію
- Підвищує довіру громадськості
- Покращує відносини з громадськістю
- Підвищує професійні стандарти

Переваги для окремих співробітників поліції:

- Захищає від помилкових звинувачень
- Захищає чесних і професійних співробітників від наслідків поганої репутації поліції з вини кількох непрофесійних колег
- Забезпечує, щоб керівництво також контролювалося, згори або ззовні
- Дає співробітникам можливість поскаржитися на проблеми на робочому місці, неналежну поведінку колег, утиски, домагання тощо



Модуль 8

Гендерна рівність, принцип
недискримінації та доброзачесність
поліції

Модуль 8

Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції



Мета модуля:

Дати учасникам можливість усвідомити роль співробітників поліції в утвердженні принципів гендерної рівності та недискримінації.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Дати визначення гендерній рівності та принципу недискримінації.
2. Визначити актуальність гендерної рівності та принципу недискримінації для доброчесності поліції.
3. Описати свої індивідуальні обов'язки як співробітників поліції в утвердженні гендерної рівності та принципу недискримінації.



Час: 95 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, маркери, ручки.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	10'	Презентація	
2	Розуміння поняття гендеру	10'	Індивідуальна робота Загальне обговорення	Роздруківка 1
3	Гендерна рівність у роботі поліції	25'	Мозковий штурм Загальне обговорення	Роздруківка 2
4	Гендерна рівність у кадровій поліції	25'	Мозковий штурм Групова робота	Роздруківка 3
5	Принцип недискримінації в роботі поліції	20'	Мозковий штурм Загальне обговорення	
6	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

Гендерна рівність і принцип недискримінації належать до ключових цінностей, пов'язаних із доброчесністю, яких повинні дотримуватися співробітники поліції. У цьому модулі докладніше розглядається питання про те, чому ці принципи мають особливо важливе значення, і співробітники поліції можуть поміркувати, що вони можуть зробити для дотримання цих цінностей у своїй роботі й на своєму робочому місці.

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

10'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

- ▶ Стисло ознайомте учасників із темою модуля.
- ▶ Запитайте в учасників, як би вони визначили гендерну рівність та недискримінацію.
- ▶ Заслухайте кілька відповідей.
- ▶ Продемонструйте й зачитайте визначення обох понять:

”

Гендерна рівність = рівне право жінок та чоловіків на можливості та ресурси, незалежно від їхнього гендеру чи статі, із якою вони народилися.

Недискримінація = справедливе ставлення до людей, без упередження чи стереотипів.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

- ▶ Запитайте в учасників, як гендерна рівність та недискримінація пов'язані з доброчесністю окремого співробітника поліції, а також із доброчесністю організації.
- ▶ Поділіть лекційний блокнот або дошку на два стовпці. Запишіть «Поліцейська організація» з одного боку і «Співробітник поліції» — з іншого.
- ▶ Запишіть їхні відповіді.
- ▶ Доповніть та/або резюмуюте, користуючись наведеними нижче ідеями:

Співробітник поліції	Поліцейська організація
<ul style="list-style-type: none">• Особисті установки• Повага до кожного• Рівне поводження з усіма громадянами• Створення позитивного робочого середовища	<ul style="list-style-type: none">• Гендерна рівність та недискримінація мають основоположне значення для верховенства права. Усі люди, незалежно від їхнього гендеру, статі, віку, релігії, класу, сексуальної орієнтації або інвалідності, повинні бути захищені законами й відповідати перед законами, які є загальновідомими, застосовуються неупереджено й відповідно до міжнародних та національних норм і стандартів у сфері прав людини.• Гендерна рівність та недискримінація мають важливе значення для ефективного й відповідального надання послуг у сфері безпеки. В ефективній поліцейській службі працюють найкомпетентніші кандидати, незалежно від їхнього гендеру або соціальної групи. З функціонального погляду, гендерна рівність та недискримінація також дають поліції змогу визначати й задовольняти безпекові потреби всього населення.• Гендерна рівність та недискримінація — передумови суспільної довіри до поліції та її легітимності як державного інституту. Легітимність поліції й довіра суспільства до поліції зміцнюються тоді, коли всі громадяни, незалежно від їхнього гендеру, статі, віку, релігії, класу чи іншого статусу, відчують, що вони представлені в поліції, що до них ставляться справедливо і що їхні потреби в безпеці задовольняються.

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

- ▶ Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

- ▶ Поясніть послідовність модуля.

2

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та добротність поліції

10'

2. Розуміння поняття гендеру

► Ознайомте учасників із такими визначеннями:

Стать стосується біологічних, фізіологічних та анатомічних особливостей, із якими народжуються люди. Це означає, що стать чоловіків і жінок є однаковою в усьому світі й упродовж усієї історії.

Гендер засвоюється і формується. Дівчат та хлопців вчать і наділяють різними соціальними характеристиками, ролями, поведінкою та діяльністю в конкретному соціокультурному контексті, залежно від їхньої статі. Гендерні ролі, так само як суспільство і культура, змінюються з плином часу, а також усередині контекстів і між ними. Це означає, що гендерні ролі не однакові у всіх соціокультурних контекстах, і в межах одного соціокультурного контексту вони змінюються й розвиваються разом зі змінами, які відбуваються в такому суспільстві.

► Роздайте **Роздруковку 1** усім учасникам і попросіть їх позначити, яких відмінностей — гендерних чи статевих — стосуються наведені нижче характеристики чоловіків та жінок. Дайте їм 2 хвилини.

► Проведіть розбір із усією групою.

Таблиця відповідей для фасилітатора:

	Гендерні	Статеві
1. Жінки краще доглядають за дітьми	x	
2. У чоловіків нижчий голос, ніж у жінок		x
3. Професія інженера більше пасує чоловікам	x	
4. Жінки більш чутливі та емоційні, а чоловіки — більш раціональні	x	
5. Чоловікам подобаються автомобілі та зброя, а жінкам — купувати одяг і робити макіяж	x	
6. У середньому в жінок менше м'язової та фізичної сили, ніж у чоловіків		x
7. Чоловіки сміливіші за жінок	x	
8. Жінки можуть виношувати і вигодовувати дітей, а чоловіки — ні		x
9. Чоловіки відповідають за те, щоб утримувати свою сім'ю економічно	x	

► У разі якщо виникають дебати чи вагання щодо певних припущень, проясніть, ставлячи такі запитання:



- Чи може це змінюватися в інших суспільствах і з плином часу?
- Чи це в генах чоловіків та жінок?
- Чи це засвоюється під час навчання, в сім'ї або в суспільстві?

► Насвмінець поставте запитання:



Чи гендер стосується лише жінок?

Відповідь: Ні, він стосується всіх людей, чоловіків, жінок, хлопців та дівчат, а також їхніх різних ролей і характеристик, які формуються суспільством.

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

25'



3. Гендерна рівність у роботі поліції

- Ознайомте учасників із темою:

”

Чому гендерна проблематика актуальна для поліції та її співробітників? Головна причина полягає в тому, що поліція повинна враховувати потреби безпеки всього суспільства, незалежно від гендеру. Як загальний принцип, поліція повинна ставитися до чоловіків та жінок однаково, але водночас визнавати і задовольняти рівною мірою їхні різні ризики та потреби.

”

- Роздайте або покажіть **Роздруківку 2**.

Загрози для особистої безпеки чоловіків, жінок, хлопців та дівчат

Чоловіки	Жінки	Хлопці	Дівчата
<ul style="list-style-type: none"> • Пограбування (Австралія: 75 % жертв — чоловіки) • Напад • Убивство • Фізичне насильство та насильство за обтяжливих обставин • Групове насильство • Примушування до зґвалтування членів сім'ї (особливо в умовах конфліктів) • Зґвалтування і сексуальне насильство • Торгівля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> • Домашнє насильство • Сексуальне насильство (США: 92 % жертв на робочому місці — жінки) • Убивство через посаг • Сексуальне домагання • Зґвалтування • Убивство в ім'я честі • Переслідування • Примусова стерилізація • Торгівля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> • Групове насильство • Жорстоке поводження і зґвалтування • Цькування • Викрадення • Нараження на ризики та позбавлення опіки • Торгівля людьми • Купівля/продаж для проституції 	<ul style="list-style-type: none"> • Дітовбивство • Жорстоке поводження і зґвалтування • Торгівля людьми • Викрадення • Дитячі шлюби • Купівля/продаж для проституції



- Попросіть учасників самостійно прочитати текст, наведений у таблиці. Виділіть достатньо часу, щоб прочитала вся група.
- Попросіть учасників висловити свою думку щодо таблиці, зокрема: які категорії перетинаються між собою, а які більшою мірою стосуються чоловіків або жінок.
- Доповніть та/або резюмуюте:

”

Це ілюструє ступінь впливу гендеру на загрози для особистої безпеки. Наприклад, у багатьох країнах чоловіки частіше мають справу з насильством за межами дому з боку незнайомих людей, наприклад, у формі пограбування, завдання тілесних ушкоджень, вбивства, групового насильства. Жінки частіше мають справу з насильством удома — з боку чоловіка або партнера. Вони наражаються на більший ризик домашнього та сексуального насильства, а також інших форм насильства, які конкретно спрямовані проти жінок через їхній гендер.

”

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції



- ▶ Проведіть «мозковий штурм», запитуючи в учасників:



Чи можете ви навести інші приклади насильства, спрямованого конкретно проти жінок через їхній гендер?

- ▶ Запишіть відповіді учасників у лекційному блокноті чи на дошці.
- ▶ Скористайтеся наведеним нижче списком, щоб порівняти його з відповідями учасників і запропонувати те, що не було названо:

- Домашнє насильство
- Зґвалтування
- Сексуальне насильство
- Переслідування
- Торгівля людьми і торгівля сексуальними послугами
- Гомофобне насильство
- Примусовий шлюб — дитячий шлюб
- Примусова стерилізація
- Примусова вагітність
- Насильство через посаг
- Убивства в ім'я честі
- Сексуальні домагання



- ▶ Проведіть групове обговорення на основі таких запитань:



- Чи наша організація здатна однаковою мірою реагувати на загрози для безпеки всіх чоловіків, жінок, хлопців та дівчат?
- Чи можемо ми іноді нехтувати певними категоріями злочинів або не приділяти їм достатньої уваги, оскільки вони не вважаються злочинами або не розглядаються як першочергові?
- Що нам слід зробити, аби усунути всі ці ризики?
- Як саме ваша доброчесність і гендерна обізнаність як співробітника поліції може сприяти ефективному усуненню цих загроз?



Нотатки

25'



4. Гендерна рівність у кадровій політиці

- Ознайомте учасників із темою:

”

Зараз ми обговоримо гендерну рівність у самій поліції. Я хочу попросити вас скласти перелік характеристик, навичок та кваліфікацій, які повинні бути в співробітника поліції. Що потрібно для того, щоб гарно виконувати всі поліцейські функції та обов'язки?

”

Примітка: За бажання ви можете нагадати учасникам, що у більшості країн 60 % викликів не пов'язано зі злочинними діями.

- Проведіть «мозковий штурм» і запишіть навички, запропоновані учасниками, у лекційному блокноті чи на дошці.
- Фіксуйте відповіді й допомагайте учасникам, щоб вони назвали всі найважливіші навички, наведені у списку:

- Розумний
- Освічений
- Надійний
- Цілеспрямований і відданий цілям поліції
- Чесний і справедливий
- Шанобливий
- Гарні комунікаційні навички
- Гарне володіння зброєю
- Гарна фізична форма і швидкість дій
- Навички розв'язання проблем
- Дипломатичний
- Професійний і представницький

Примітка: Щоб успішно виконувати поліцейські функції, фізична сила не потрібна. Тому, на відміну від гарної фізичної форми і швидкості дій, сила не повинна бути в цьому списку. Якщо учасники хочуть її включити, ви можете запитати в них, у яких ситуаціях немає альтернативи застосуванню фізичної сили.

- Поставте учасникам кілька запитань, щоб продемонструвати цей підхід:

?

- Чи притаманні гарна фізична форма і швидкість дій лише чоловікам? Чи можуть жінки також мати гарну фізичну форму і швидкість дій?
- Чи існують чоловіки з гарними комунікаційними навичками? Чи існують жінки з гарними комунікаційними навичками?
- Про що це говорить?

- Резюмуюте:

”

Ми хочемо, щоб у поліції працювали й були нашими колегами лише найкомпетентніші кандидати, у яких є ці навички, незалежно від їхньої статі.

”

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та добродесність поліції



- ▶ Поділіть учасників на невеликі групи.
- ▶ Ознайомте учасників зі вправою, запитуючи всю групу:



- Чи погоджуєтеся ви з тим, що шанобливість, професіоналізм і добродесність — ключові принципи поліцейської діяльності?
- Чи погоджуєтеся ви з тим, що це означає: у поліції немає місця для образ і неповаги?

- ▶ Роздайте групам **Роздруківку 3**.
- ▶ Попросіть їх прочитати сценарії й обговорити в групах наведені нижче запитання. Дайте їм 10 хвилин.



- Якщо ви бачите або чуєте, що ваші колеги говорять або поведуться так, як описано в зазначених нижче сценаріях, чи не вважаєте ви, що це неправильно?
- Що тут не так?
- Яка ваша професійна роль?
- Як би ви вчинили в такій ситуації?



- ▶ Проведіть розбір кожного сценарію з усією групою.

Нотатки

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

20'



5. Принцип недискримінації в роботі поліції

► Ознайомте учасників із темою:

”

Згідно з визначенням, наведеним у вступі, недискримінація означає поведінку з людьми без упередження і стереотипів. Інакше кажучи, це означає рівне ставлення до людей, які перебувають в однаковій ситуації, якщо лишень не існує об'єктивних і слушних підстав для диференційованого ставлення. Дискримінація може відбуватися з різних «підстав». Гендер, про який ми щойно говорили, є однією з таких підстав.

”



1



► Попросіть учасників поміркувати і скласти перелік причин для дискримінації. Доповніть у разі потреби.

- Гендер і стать
- Раса
- Колір шкіри/волосся
- Етнічне походження
- Генетичні особливості
- Мова
- Соціально-економічний статус
- Зовнішній вигляд

- Політичні або інші погляди
- Належність до національної меншини
- Релігія або віросповідання
- Походження
- Інвалідність
- Вік
- Одяг
- Сексуальна орієнтація



► Скажіть учасникам:

”

Не слід плутати дискримінацію з диференціацією. У принципі, як і у випадку з чоловіками та жінками, поліція повинна ставитися до всіх однаково. Однак існують також групи людей, які стикаються з різними ризиками для особистої безпеки або можуть бути особливо вразливими, і тому заслуговують на особливий захист, — наприклад, люди з хворобою або інвалідністю.

Як ми згадували у випадку з гендером, дискримінація — це питання доброчесності й для організації, і для співробітників поліції. Співробітники поліції повинні бути зразком для наслідування в питанні усунення всіх форм дискримінації у своїй роботі й серед колег, оскільки вони відповідають за утвердження верховенства права. Вони також повинні боротися зі злочинами, що скоюються серед населення на ґрунті дискримінації.

”



► Проведіть відкрите обговорення:

?

- Чи бувають ситуації, у яких поліцейському складно застосовувати принцип недискримінації?
- У яких конкретних ситуаціях поліція повинна намагатися дотримуватися цього принципу?



3

8

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

Роздруківка 1 — Розуміння поняття гендеру

Інструкції: Позначте, яких відмінностей — гендерних чи статевих — стосуються наведені нижче характеристики чоловіків та жінок.

Таблиця відповідей для фасилітатора:	Гендерні	Статеві
1. Жінки краще доглядають за дітьми		
2. У чоловіків нижчий голос, ніж у жінок		
3. Професія інженера більше годиться для чоловіків		
4. Жінки більш чутливі та емоційні, а чоловіки — більш раціональні		
5. Чоловікам подобаються автомобілі та зброя, а жінкам — купувати одяг і робити макіяж		
6. У середньому в жінок менше м'язової та фізичної сили, ніж у чоловіків		
7. Чоловіки сміливіші за жінок		
8. Жінки можуть виношувати й вигодовувати дітей, а чоловіки — ні		
9. Чоловіки відповідають за те, щоб утримувати свою сім'ю економічно		

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

Роздруківка 2 — Загрози для чоловіків, жінок, хлопців і дівчат

Інструкції: Позначте, яких відмінностей — гендерних чи статевих — стосуються наведені нижче характеристики чоловіків та жінок.

Загрози для особистої безпеки чоловіків, жінок, хлопців та дівчат

Чоловіки	Жінки	Хлопці	Дівчата
<ul style="list-style-type: none"> · Пограбування (Австралія: 75 % жертв — чоловіки) · Напад · Убивство · Фізичне насильство та насильство за обтяжливих обставин · Групове насильство · Примушування до зґвалтування членів сім'ї (особливо в умовах конфліктів) · Зґвалтування і сексуальне насильство · Торгівля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Домашнє насильство · Сексуальне насильство (США: 92 % жертв на робочому місці — жінки) · Убивство через посаг · Сексуальне домагання · Зґвалтування · Убивство в ім'я честі · Переслідування · Примусова стерилізація · Торгівля людьми 	<ul style="list-style-type: none"> · Групове насильство · Жорстоке поводження і зґвалтування · Цькування · Викрадення · Нараження на ризики та позбавлення опіки · Торгівля людьми · Купівля/продаж для проституції 	<ul style="list-style-type: none"> · Дітовбивство · Жорстоке поводження і зґвалтування · Торгівля людьми · Викрадення · Дитячі шлюби · Купівля/продаж для проституції

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

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

Роздруківка 3 — Практичні сценарії — гендерна рівність у поліції

Інструкції: Прочитайте наведені нижче практичні сценарії й поміркуйте над такими запитаннями:

- ▶ Якщо ви бачите або чуєте, що ваші колеги говорять або поведуться так, як описано в зазначених нижче сценаріях, чи не вважаєте ви, що це неправильно?
 - ▶ Що тут не так?
 - ▶ Яка ваша професійна роль?
 - ▶ Як би ви вчинили в такій ситуації?
1. Одна з ваших колег-жінок, дуже розумна й компетентна, патрулює разом із вами. У якийсь момент ви маєте переслідувати підозрюваного, що втікає. Ваша напарниця не може бігати так швидко, як ви, тому втікача ловите ви. Після роботи цього ж дня ви п'єте пиво з колегою й розповідаєте йому про свій робочий день. Коли ви згадуєте про цей випадок, він каже: «Я справді не розумію, чому ми маємо патрулювати з жінками, від них жодної користі. Уяви, як би зраділи злочинці, якби поліцейськими були самі жінки!».
 2. У вашому поліцейському відділку процвітає те, що називають культурою «мачо». Деякі з ваших колег, наприклад, вішають на стіни плакати з оголеними жінками й люблять жартувати про жінок. Сьогодні двоє колег-чоловіків балакали, коли повз них проходила колега-жінка. Ви чули, як вони робили образливі коментарі сексуального характеру на її адресу.
 3. Ваші колеги, поліцейський і його напарниця, збираються на терміновий виклик. Ви чули, як колега-чоловік сказав своїй напарниці: «Не хвилюйся, я захищу тебе і зроблю всю небезпечну роботу сам. Ти можеш просто постояти і подивитися, якщо хочеш».

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та добродесність поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Правові засади принципу недискримінації

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

Стаття 1

Всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах.

Стаття 2

Кожна людина повинна мати всі права і всі свободи, проголошені цією Декларацією, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища.

ООН. «Міжнародний пакт про громадянські і політичні права» (United Nations. “International Covenant on Civil and Political Rights.” Geneva: United Nations, 1966. <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>)

Стаття 26

Всі люди є рівними перед законом і мають право без будь-якої дискримінації на рівний захист закону. У цьому плані всякого роду дискримінація повинна бути заборонена законом, і закон повинен гарантувати всім особам рівний і ефективний захист проти дискримінації за будь-якою ознакою, як-от: раса, колір шкіри, стать, мова, релігія, політичні чи інші переконання, національне чи соціальне походження, майновий стан, народження чи інші обставини.

2. Принципи недискримінації в поліцейській діяльності

ОБСЄ. «Настанова з демократичних засад поліцейської діяльності» (OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” Vienna: OSCE, 2008: 17-18)

«Питання дискримінації»

36. Згідно з демократичним принципом рівності перед законом, поліція зобов'язана захищати всіх громадян однаковою мірою, без дискримінації та не розрізняючи їх за ознакою статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, думки, соціального, національного або етнічного походження, майна, родового чи іншого статусу.

37. Відповідно до міжнародних стандартів прав людини, держава зобов'язана забезпечити “право на особисту безпеку і захист з боку держави від насильства або тілесних ушкоджень, заподіяваних як урядовими посадовими особами, так і будь-якими окремими особами, групами чи установами”. До того ж, вразливі групи або особи повинні користуватися особливим захистом.

38. Захист і сприяння здійсненню прав осіб, які належать до національних меншин, є “найважливішими факторами забезпечення демократії, миру, справедливості та стабільності в державах-учасниках [ОБСЄ] й у відносинах між ними”. Тому поліція повинна прагнути використовувати свої особливі й унікальні повноваження для боротьби з діями, мотивованими расизмом та ксенофобією.

39. Гарантований захист усіх перед законом також забороняє поліції дискримінацію будь-якої особи за ознакою раси, статі, релігії, мови, кольору шкіри, політичної думки, національного походження, майна, родового та іншого статусу.

40. “Дискримінаційна діяльність поліції породжує криміналізацію цілих спільнот і позбавляє їх доступу до правосуддя”. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти практиці етнічного профілювання. Профілювання саме собою може бути корисним інструментом сприяння співробітникам правоохоронних органів у виконанні їхніх обов'язків. Однак слід уникати упередженого профілювання (тобто вибору осіб за єдиною ознакою загальної характеристики групи). Наприклад, “належність до певної (етнічної) групи, яка за наявними стереотипами вважається більш схильною до скоєння злочинів, не повинна використовуватись як підстава для підозри”. Дискримінаційна практика “профілювання циганських і мандрівних груп має загальноєвропейську тенденцію” і визнана державами-учасниками ОБСЄ особливою проблемою.

41. Слід уникати недоречно високого рівня присутності правоохоронних органів у співтовариствах етнічних меншин, наприклад у формі непропорційно великої кількості патрулів або загрозливої поведінки щодо окремих груп чи певних співтовариств, часом із боку сильно озброєних підрозділів.

42. Зі статевим аспектом заборони дискримінації тісно пов'язано питання сексуальних домагань із боку співробітників поліції. Співробітникам поліції суворо заборонено будь-яке сексуальне домагання».

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та добротність поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

Верховний комісар ООН з прав людини. «Міжнародні стандарти для органів з підтримання правопорядку: кишеньковий посібник з прав людини для працівників поліції» (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>)

Відсутність дискримінації у підтриманні правопорядку

Усі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах.

Права людини впливають зі вродженої людської гідності.

Посадові особи з підтримання правопорядку постійно виконують покладені на них законом обов'язки, служачи суспільству й захищаючи всіх осіб від протиправних актів.

Посадові особи з підтримання правопорядку поважають і захищають людську гідність і підтримують та захищають права людини щодо всіх осіб.

Усі люди рівні перед законом і мають право, без будь-якого розрізнення, на рівний захист законом.

У захисті й служінні суспільству поліція не проводить незаконного розрізнення на основі раси, статі, релігії, мови, кольору шкіри, політичних переконань, національного походження, майнового, станового або іншого становища.

Не вважається дискримінаційним, якщо поліція проводить певні спеціальні заходи, спрямовані на забезпечення особливого становища і потреб жінок (зокрема вагітних і годуючих жінок), неповнолітніх, хворих, людей літнього віку та інших осіб, які потребують особливого поводження відповідно до міжнародних стандартів із прав людини.

Політика набору, наймання, призначення та службового просування в органах поліції повинна бути вільною від будь-яких форм незаконної дискримінації.

3. Питання застосування сили і фізичної сили в поліцейській діяльності

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.

«Питання сили лежить у основі традиційного небажання брати жінок на роботу в поліцію. У низці досліджень документально підтверджується, що і співробітники поліції, і члени громади вважають: жінки недостатньо сильні або агресивні для роботи в поліції.

Однак немає факти, які би свідчили про те, що фізична сила впливає на загальну ефективність роботи поліції або на здатність поліції давати раду з небезпечними ситуаціями.

Фактично, немає документально підтверджених випадків негативних результатів через недостатню силу чи агресію з боку жінки-поліцейської.

Натомість деякі дослідники висловлюють припущення про те, що кращими за фізичну силу є альтернативні характеристики, такі як здатність розряджати потенційні загрозові ситуації і тримати себе в руках у конфліктних ситуаціях...

З огляду на те, що, за оцінками, 80–90 % роботи поліції — це виконання службових функцій, не пов'язаних зі злочинцями, акцент на фізичній силі у традиційній поліцейській діяльності може фактично слугувати тягарем для поліцейських відомств, які прагнуть успішно задовольняти потреби своєї громади. Крім того, це зумовлює “відсіювання” жінок і чоловіків, які потенційно могли би сприяти реалізації альтернативної моделі роботи поліції, у якій менше уваги приділялося б фізичній силі, а більше — міжособистісному спілкуванню».

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

Рекомендована література для фасилітаторів

4. Поліцейська діяльність і гендерне насильство

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

«Обов'язком співробітників поліції є запобігання, скорочення і реагування на ці форми злочинів, включаючи гендерне насильство (ГН), оскільки воно є однією з найбільш поширених загроз для безпеки у всіх куточках світу. Дослідження, проведене Всесвітньою організацією охорони здоров'я, показало, що понад 69 % жінок повідомляли про те, що в якийсь момент свого життя вони зазнавали фізичної агресії з боку партнера-чоловіка...

Чоловіки і жінки часто неохоче заявляють про ці злочини в поліцію. Чоловіки, які зазнали ГН, часто соромляться і не бажають обговорювати цей інцидент, побоюючись, що їх вважатимуть слабкими, недостатньо мужніми, або ж геями. Жінки часто неохоче звертаються до поліції через соціальні табу та стигматизацію, пов'язану з тим, що вони стали жертвою ГН. Додаткові проблеми існують у країнах, де немає відповідних законів для викорінення ГН. Поліцейська організація повинна дбати про те, щоб усі співробітники — чоловіки та жінки — були належно підготовлені для роботи з жертвами ГН і мали всі необхідні навички для ефективного ведення справ і розслідування злочинів».

Додаткова література:

- 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-INSTRRAW, 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/odihr/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 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та добротність поліції

Пам'ятка для учасника

Гендерна рівність:

Гендерна рівність: рівне право жінок та чоловіків на можливості та ресурси, незалежно від їхнього гендеру чи статі, з якою вони народилися.

Стать: стосується біологічних, фізіологічних та анатомічних особливостей, із якими народжуються люди. Це означає, що стать чоловіків і жінок є однаковою в усьому світі й упродовж усієї історії.

Гендер: засвоюється і формується. Дівчат та хлопців вчать і наділяють різними соціальними характеристиками, ролями, моделями поведінки та діяльності в певному соціокультурному контексті залежно від їхньої статі. Гендерні ролі, так само як суспільство і культура, змінюються з плином часу, а також усередині контекстів і між ними. Це означає, що гендерні ролі не однакові в усіх соціокультурних контекстах, і в межах одного соціокультурного контексту вони змінюються й розвиваються разом зі змінами, які відбуваються в такому суспільстві.

Поліція повинна ставитися до чоловіків та жінок однаково, але водночас визнавати і задовольняти рівною мірою їхні різні ризики та потреби. Наприклад, у багатьох країнах чоловіки частіше стикаються з насильством за межами дому з боку незнайомих людей, наприклад, у формі пограбування, завдання тілесних ушкоджень, вбивства, групового насильства. Жінки частіше мають справу з насильством удома — з боку чоловіка або партнера. Вони наражаються на більший ризик домашнього та сексуального насильства, а також інших форм насильства, які конкретно спрямовані проти жінок через їхній гендер.

Загрози для особистої безпеки чоловіків, жінок, хлопців та дівчат

Чоловіки	Жінки	Хлопці	Дівчата
<ul style="list-style-type: none">· Пограбування (Австралія: 75 % жертв — чоловіки)· Напад· Убивство· Фізичне насильство та насильство за обтяжливих обставин· Групове насильство· Примушування до зґвалтування членів сім'ї (особливо в умовах конфліктів)· Зґвалтування і сексуальне насильство· Торгівля людьми	<ul style="list-style-type: none">· Домашнє насильство· Сексуальне насильство (США: 92 % жертв на робочому місці — жінки)· Убивство через посаг· Сексуальне домагання· Зґвалтування· Убивство в ім'я честі· Переслідування· Примусова стерилізація· Торгівля людьми	<ul style="list-style-type: none">· Групове насильство· Жорстоке поводження і зґвалтування· Цькування· Викрадення· Нараження на ризики та позбавлення опіки· Торгівля людьми· Купівля/продаж для проституції	<ul style="list-style-type: none">· Дітовбивство· Жорстоке поводження і зґвалтування· Торгівля людьми· Викрадення· Дитячі шлюби· Купівля/продаж для проституції

Модуль 8 — Гендерна рівність, принцип недискримінації та доброчесність поліції

Недискримінація:

Недискримінація: рівне ставлення до людей, які перебувають в однаковій ситуації, якщо тільки не існує об'єктивних і слушних підстав для диференційованого ставлення.

Не слід плутати дискримінацію з диференціацією. У принципі, як і у випадку з чоловіками та жінками, поліція повинна ставитися до всіх однаково. Однак існують також групи людей, які мають різні ризики для особистої безпеки або можуть бути особливо вразливими, і тому заслуговують на особливий захист, наприклад, люди з хворобою або інвалідністю.

Поліція повинна завжди намагатися дотримуватися принципу недискримінації, особливо в таких ситуаціях:

- Використання дискреційних повноважень (наприклад, втручатися чи не втручатися; серйозність покарання тощо)
- Визначення пріоритетності скарг та ситуацій
- Шанобливе спілкування
- Перевірка документів, особистий огляд, обшук авто
- Профілювання
- Патрулювання
- Використання сили
- Ухвалення швидких рішень (наприклад, щодо жертв чи підозрюваних)

Значення гендерної рівності та недискримінації для доброчесності поліції:

Для вас як співробітників поліції:

- Позитивний вплив на особисті установки
- Повага до кожного
- Рівне поводження з усіма громадянами
- Створення позитивного робочого середовища

Для поліцейської організації:

- **Гендерна рівність та недискримінація мають основоположне значення для верховенства права.** Усі люди, незалежно від їхнього гендеру, статі, віку, релігії, класу, сексуальної орієнтації або інвалідності, повинні бути захищені законами і нести відповідальність перед законами, які є загальновідомими, застосовуються неупереджено і відповідно до міжнародних та національних норм і стандартів у сфері прав людини.
- **Гендерна рівність та недискримінація мають важливе значення для ефективного і відповідального надання послуг у сфері безпеки.** В ефективній поліцейській службі працюють найкомпетентніші кандидати, незалежно від їхнього гендеру або соціальної групи. З функціонального погляду, гендерна рівність та недискримінація також дають поліції змогу визначати і задовольняти безпекові потреби всього населення.
- **Гендерна рівність і недискримінація — передумови суспільної довіри до поліції та її легітимності як державного інституту.** Легітимність поліції і довіра суспільства до поліції зміцнюються тоді, коли всі громадяни, незалежно від їхнього гендеру, статі, віку, релігії, класу чи іншого статусу, відчують, що вони представлені в поліції, що до них ставляться справедливо і що їхні потреби в безпеці задовольняються.



Модуль 9

Етичні дилеми поліції

Модуль 9

Етичні дилеми поліції



Мета модуля:

Потренуватися розв'язувати етичні дилеми.



Завдання:

Після завершення цього модуля учасники зможуть:

1. Розуміти, що таке етична дилема.
2. Розв'язувати етичні дилеми з використанням рольової гри.
3. Аналізувати етичні дилеми за допомогою двох моделей розв'язання дилем.



Час: 80 хвилин.



Необхідні засоби: лекційний блокнот або дошка, чисті аркуші паперу, невеликий ящик або коробка, маркери, ручки.

	Зміст	Час	Метод / вид діяльності	Роздаткові матеріали та засоби
1	Вступ	5'	Презентація	
2	Що таке етична дилема?	10'	Мозковий шторм	Роздруківка 1
3	Приклади та типи етичних дилем	20'	Робота в загальній групі	Пам'ятка для фасилітаторів 1 Пам'ятка для фасилітаторів 2
4	Як розв'язати етичну дилему?	40'	Презентація Робота в загальній групі	
5	Підбиття підсумків	5'	Презентація	

Стислий опис модуля:

У цьому модулі спочатку визначається, що є етичною дилемою. Після цього збираються приклади етичних дилем, що поставали перед учасниками. Зрештою, за допомогою рольової гри учасники обговорять наслідки наявних у них варіантів вибору та шляхи ухвалення оптимальних рішень.

5'

1. Вступ

ЩО — стислий опис змісту модуля

► Поясніть учасникам:

”

Цей модуль присвячено етичним дилемам. Етичні дилеми — це складні ситуації, з якими стикаються всі співробітники поліції, коли в дію вступають елементи, що обговорювалися в попередніх модулях (правила, особисті цінності тощо), які конкурують між собою. У таких ситуаціях вибрати той чи інший напрям дій буває складно, оскільки ідеального рішення не існує.

”

ЧОМУ — актуальність модуля

► Скажіть учасникам:

”

Цей модуль навчить вас виявляти етичні дилеми у вашій роботі й надасть вам деякі інструменти, які допоможуть ухвалювати оптимальні рішення. Найімовірніше, ви не зможете, та й не повинні застосовувати запропоновані інструменти від першої до останньої літери, оскільки кожна складна ситуація унікальна, а час, необхідний для ухвалення рішення, може бути обмежений. Зрештою, ваше рішення визначатиметься саме вашою особистою доброчесністю.

”

ДЛЯ ЧОГО — завдання модуля

► Ознайомте учасників із завданням модуля.

ЯК — послідовність модуля

► Поясніть послідовність модуля.

Нотатки

10'

2. Що таке етична дилема



► Проведіть вступне обговорення:



- Що таке етична дилема у вашому розумінні?
- Які елементи мають бути присутні, щоб ситуацію можна було назвати етичною дилемою?



- Спонукайте учасників давати відповіді.
- Потім роздайте **Роздруківку 1** із визначеннями і дайте учасникам їх прочитати.
- Запитайте в учасників, чи не хочуть вони прокоментувати визначення.
- Проведіть «мозковий штурм» із усією групою довкола такого запитання:



- Які елементи можуть конфліктувати в межах етичної дилеми?



- Спонукайте учасників давати відповіді.
- Доповніть та/або резюмуюте за допомогою таких елементів:

Повинен існувати конфлікт між двома чи більше речами. Це можуть бути:

- Різні правила або закони
- Різні правила та цінності
- Особисті або професійні цінності, наприклад:
 - Правда чи лояльність
 - Справедливість чи милосердя
- Інтереси різних людей
- Особисті інтереси та інтереси суспільства
- Короткостроковий чи довгостроковий вплив
- Засоби чи цілі («цілі виправдовують засоби»)
- Різні ролі поліції, наприклад:
 - Попередження чи покарання
 - Спостереження та контроль чи допомога

Нотатки

20'

3. Приклади та типи етичних дилем



- ▶ Роздайте всім учасникам по чистому аркушу паперу й перевірте, чи в усіх є ручки.
- ▶ Попросіть кожного з них записати один реальний чи гіпотетичний приклад етичної дилеми поліції та скласти аркуш учетверо.
- ▶ Зберіть приклади в ящик/коробку.
- ▶ Прочитайте всі приклади про себе.
- ▶ Оберіть 5–10 прикладів різних етичних дилем (згідно з визначенням у попередній вправі). Якщо учасники не запропонували цікавих прикладів, доповніть їх гіпотетичними прикладами з **Пам'ятки для фасилітаторів 1**.



- ▶ Прочитайте обрані приклади вголос.
- ▶ Проведіть групове обговорення кожного прикладу на основі запитань:



- Яка етична дилема виникає в цьому випадку?
- Які речі конфліктують між собою?



Примітка: Замість групового обговорення ви можете виконати вправу, подану в Пам'ятці для фасилітаторів 2, щоб обміркувати і класифікувати етичні дилеми. Усі попередні кроки щодо збору прикладів залишаються незмінними.

Нотатки

40'

4. Як розв'язати етичну дилему?



- ▶ Ознайомте учасників зі вправою:

”

У цій вправі ви інсценуєте деякі етичні дилеми за допомогою рольової гри й спробуєте обрати напрям дій. Потім ми ознайомимо вас із двома моделями, які можуть допомогти у розв'язанні етичних дилем, і ви скористаєтесь ними для аналізу ситуацій, а також поміркуєте над тим, чи не слід було обрати інший напрям дій.

”



- ▶ Із попередньої вправи виберіть 2–3 найцікавіші, на вашу думку, приклади етичних дилем.
- ▶ Прочитайте їх іще раз (або резюмуйте) учасникам.
- ▶ Поділіть учасників на стільки груп, скільки у вас є прикладів, і закріпіть за кожною групою один приклад.
- ▶ Доручіть їм обговорити приклад у своїй групі й обрати найприйнятніший напрям дій, а також підготувати коротку рольову гру, щоб інсценувати ситуацію, включно з реакцією/рішенням.
- ▶ Попросіть кожну групу продемонструвати свою ситуацію решті групи.



Примітка: Ми наполегливо рекомендуємо скористатися в цій вправі саме методом рольової гри. Однак, якщо у вас бракує часу або ви гадаєте, що рольова гра не годиться для вашої аудиторії, ви можете пропустити 3 попередні кроки й дещо скоригувати наступні кроки.

- ▶ Запитайте учасників:

?

• Що допомогло вам розв'язати дилему й ухвалити рішення?



- ▶ Спонукайте учасників поміркувати й дати свої відповіді.
- ▶ Потім роздайте **Роздруківку 2** і представте дві моделі.
- ▶ Поясніть учасникам:

”

Це лише дві з багатьох моделей. Імовірно, у вас не буде часу ставити собі всі ці запитання, розв'язуючи етичну дилему, але вони містять деякі корисні поради. Давайте випробуємо ці моделі на дилемах, які ви щойно продемонстрували.

”

Модуль 9 — Етичні дилеми поліції



Використання інтуїтивної моделі: Дзвінок — Книга — Свічка

► Обговорюючи першу дилему, поставте всій групі такі запитання:



• Що вам підказує зробити ваша інтуїція?



• Чи ці дії відповідають закону / правилам / нормам?



• Як би ви почувалися, якби вам довелося розповісти про ці дії своїй матері чи ЗМІ?

- Чи «Дзвінок», «Книга» та «Свічка» підказують вам зробити одне й те саме?
- Який альтернативний напрям дій ви б обрали на основі цієї моделі?



Раціональна модель: ASCT.

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

► Проведіть обговорення з учасниками на основі таких запитань:



- Що конфліктує в цьому випадку? Які цінності, правила чи принципи?
- Які потенційні напрями дій або альтернативи? Що ви можете зробити, а чого не можете?
- На кого впливає ваше рішення (на вас самих, колегу, друга, громадянина, керівника, поліцейську організацію, суспільство в цілому...)?
- Які наслідки (позитивні та негативні) кожної альтернативи для всіх причетних сторін?



► На основі результатів обговорення заповніть таблицю альтернативних дій, яку ви накреслили в лекційному блокноті чи на дошці.

► Включіть у таблицю наслідки для всіх причетних сторін.

► Проведіть розбір із усією групою:



- Який напрям чи напрями дій здаються, на основі цього аналізу, найкращим вибором?
- Чи вибір збігається з вибором за результатами моделі «дзвінок — книга — свічка»?
- Чи вибір збігається з вибором, який зробила група під час рольової гри?

Якщо група доходить висновку, що найкращий варіант відрізняється від вибору, зробленого під час рольової гри, і якщо дозволяє час, ви можете попросити групу повторно інсценувати дилему.

► Повторіть процес для кожного з обраних сценаріїв.

Модуль 9 — Етичні дилеми поліції

Роздруківка 1 — Визначення етичної дилеми

Етична дилема — це проблема вибору з-поміж альтернативних і суперечливих варіантів. Вибір становить етичну дилему, коли варіанти мають як позитивні, так і негативні наслідки для самої людини, інших людей та довкілля.

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.

Справжні етичні дилеми — це ситуації, безвихідними за своєю природою: коли і так погано, і так погано.

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

Справжня моральна дилема — це ситуація, з якої не можна вийти чистим, що б ти не зробив: використав брудні методи, використав менш брудні методи, а чи просто пішов геть.

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

Етична дилема у співробітників поліції виникає, коли:

- Вони не знають, як вчинити правильно
- Їм складно робити те, що вони вважають правильним
- Вони вважають неправильний вибір дуже спокусливим

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

Роздруківка 2 — Моделі розв’язання етичних дилем

ДЗВІНОК, КНИГА ТА СВІЧКА

- **ДЗВІНОК** — Чи ця дія здається правильною? Це запитання стосується вашої першої реакції або інтуїції. Чи ваше початкове враження здається правильним — чи неправильним; слухним чи ні? Деякі люди асоціюють це запитання зі своїм «внутрішнім голосом». Що цей голос каже вам?
- **КНИГА** — Чи ця дія відповідає офіційним законам, правилам і політиці? Чи ви діятимете згідно з інструкцією? Зазвичай правила організації або професії підкріплюють або регламентують те, що всі вже й так знають. І навіть якщо ви збираєтеся вчинити всупереч несправедливій політиці або закону, все одно непогано пам’ятати, що ви умисно порушуєте формальне правило. Зазвичай це тягне за собою наслідки.
- **СВІЧКА** — Який вигляд ця дія матиме в очах інших людей, якщо її винести на світло? Це питання сприйняття. Як до цієї дії поставляться інші (організація, громадськість, ваша мати чи брат, журналісти)? Інколи дії, що не є явно неправильними, інші все одно сприйматимуть як такі.

МОДЕЛЬ A.S.C.T.

- Погляньте на наявні у вас **АЛЬТЕРНАТИВИ**. Які варіанти існують у ситуації, з якою ви зіткнулися? Що ви можете зробити? Розгляньте три чи більше варіантів. Можливо, третій або четвертий варіант виявиться найбільш слухним.
- Складіть перелік **ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН**. Хто ті люди, на яких вплинуть ваші рішення та дії? Ви можете помітити, що в різних альтернативах інколи можуть бути різні зацікавлені сторони.
- Погляньте на **НАСЛІДКИ** кожної альтернативи. Які можливі наслідки кожної альтернативи? Ви повинні врахувати наслідки для всіх зацікавлених сторін, а не лише для себе. Які гарні чи погані наслідки матиме кожен варіант? Іноді обмірковування цих наслідків може бути важливим елементом ухвалення слухного рішення.
- Чи захотіли б ви **РОЗПОВІСТИ** про цей випадок? Вам буде зручно — чи незручно виправдовувати обрану дію? А пояснювати її відділу внутрішньої безпеки, журналістам чи своїй родині?

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

Пам'ятка для фасилітаторів 1 — Гіпотетичні приклади етичних дилем

1. У поліцейського є підстави заарештувати чоловіка за відносно дрібну крадіжку. Але він також знає, що у чоловіка є дружина й новонароджена дитина, які живуть у робітничому гуртожитку, а також що його родині буде дуже несолодко, якщо чоловік сяде до в'язниці.¹
2. Припустімо, що у поліції є кілька зачіпок, які викривають Сміта (замініть на загальноживане у вашій країні чоловіче ім'я) як педофіла, але бракує підстав, щоб отримати ордер на обшук авто чи будинку чоловіка, де можуть бути докази. Одного ранку поліцейський у відчай бере кийок і розбиває задню фару на авто Сміта. Наступного дня він зупиняє Сміта за те, що той керує авто з розбитою фарою, заарештовує й обшукує авто. У ньому знаходять докази, які ведуть до засудження Сміта за кількома пунктами звинувачення, пов'язаними з розбещенням дітей і зберіганням порнографії. Офіцер Джонс отримує похвалу за викриття злочинця. Чи були законними дії поліцейського щодо задньої фари? Чи слугували ці дії «більшому суспільному благу»?²
3. У ювелірному магазині скоєно пограбування, і двоє співробітників поліції охороняють місце злочину до прибуття слідчої групи. Через кілька днів поліцейський помічає, що у його колеги з'явився браслет із ювелірного магазину. Він пояснює, що купив його в незнайомого комерсанта.³
4. У будній вечір ваш колега Джон (замініть на загальноживане у вашій країні чоловіче ім'я) і ви самі під час патрулювання прибуваєте на міську парковку. Іде дощ, досить темно. Ви бачите, що парковка порожня, але придивившись, помічаєте, що в її дальньому кінці припарковано авто. Ви наближаєтеся до авто й бачите, що в ньому запітніли шибки. Ваш колега Джон показує вам, що збирається з'ясувати ситуацію — він підійде з боку водія, а ви — з пасажирського боку. Досить скоро ви помічаєте, що в салоні з вашого боку перебувають двоє людей. Ви розумієте, що це чоловік та жінка, які перебувають у ситуації інтимної близькості. Ви розумієте, що жінка на пасажирському сидінні не хто інша, як Марія (замініть на загальноживане у вашій країні жіноче ім'я), дружина Джека (замініть на ще одне загальноживане у вашій країні чоловіче ім'я), вашого найкращого друга й колеги, який заступає на зміну о 04:00. Поліцейські дії завершено, і ви йдете. На щастя, Марія вас не бачила чи не упізнала. Хоча ви шоковані, ви не розповідаєте про те, що дізналися, колезі. Усю решту зміни у вас із голови не виходить ваш останній візит до Марії та Джека менше як місяць тому, коли Джек розповідав вам про своє бажання завести з Марією спільну дитину. Раптом вам стає зле. Як ви будете поводитися, коли зустрінетеся з Джеком о 04:00, щоб передати йому зміну?⁴
5. Ваш шурина хоче здати свою квартиру в оренду і вже отримав безліч пропозицій. Йому важко ухвалити рішення, оскільки він хоче бути впевненим у тому, що майбутній орендар — надійна й фінансово забезпечена людина. Він приходить до вас зі списком імен і просить вас перевірити кандидатів на можливі проблеми із законом. Щоб не ставити вас у незручне становище й не вимагати забагато деталей, він пропонує вам просто викреслити імена людей, із якими йому не слід мати справу. Як ви відреагуєте?⁵
6. Новопризначеному поліцейському під час першого патрулювання старший і досвідченіший колега каже, що ресторан на розі любить, щоб поліція була поруч, тому власник ресторану пригортає їх безкоштовними обідами. Старший поліцейський вільно замовляє стейк, картоплю й будь-які гарніри. Який у цьому випадку обов'язок новопризначеного поліцейського? Чи повинен він наслідувати своїх колег-поліцейських — або ж має відмовитися від таких пропозицій? Що коли господар відмовляється брати гроші у поліцейського?⁶
7. В одному з районів міста виникли проблеми, пов'язані з членами конкурентних угруповань. Співробітник поліції працює з обома сторонами, щоб знизити градус напруги — він розробляє програми й робить усе можливе, щоб налагодити гарні стосунки та завоювати повагу з боку членів цих угруповань. Зрештою конфлікт затухає. Згодом поліцейський починає помічати, як містом роз'їжджають автомобілі, переповнені молодими людьми з обох угруповань, багато з яких — неповнолітні; вони відкрито п'ють, галасують і порушують спокій. Коли він намагається їх втихомирити, члени угруповань, тепер порівняно спокійні, заявляють, що поліцейський не повинен звертати увагу на їхні «нешкідливі» витівки, оскільки вони з ним співпрацюють і більше не стріляють одне в одного.⁷
8. Я поліцейський, і мене запрошують на вечірку до будинку старого друга. Зараз вечір п'ятниці, я не на службі й у мене немає жодних планів, тому я приймаю запрошення. Приїжджаю і бачу, що на задньому дворі зібралася велика компанія, я спілкуюся з людьми й гарно проводжу час. Я випив кілька пляшок пива й іду до вбиральні,

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 само.

3. Там само, 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. За матеріалами: там само.

6. 'Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma' *Researchomatic* 6, 2012. Доступно за посиланням: <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 — Етичні дилеми поліції

коли помічаю, як кілька людей у будинку зібралися довкола стола, уже прикрашеного кількома кокаїновими доріжками. Я ніколи не бачив цих людей раніше, а мій друг був на задньому дворі весь час, відколи я приїхав. Я йду до вбиральні й міркую, що робити далі.⁸

9. Сідаючи у службове авто на початку зміни, поліцейський-новачок відчув запах алкоголю в диханні свого напарника. Старший поліцейський зізнався, що випив келих вина за вечерею, але наполіг, що може спокійно вести авто. Щоб уникнути конфлікту, новачок не протестував. Невдовзі після цього патрульне авто під управлінням старшого поліцейського зіштовхнулося з іншим автомобілем. Водій цього автомобіля помер через 3 тижні від важких травм, отриманих під час аварії. Офіцер дорожньої поліції, який розслідував пригоду, відчув запах алкоголю в диханні старшого поліцейського, але не повідомив про цей факт і не попросив того пройти тест на алкоголь. Під час подальшого розгляду справи вивчалася версія про те, що дорожньо-транспортну пригоду спровокував старший поліцейський, оскільки він авто в стані алкогольного сп'яніння. У ході внутрішнього розслідування, яке проводив відділ внутрішньої безпеки, новачок постав перед складною етичною дилемою: сказати правду чи збрехати, щоб вигородити старшого поліцейського.⁹
10. Працівник автозаправної станції викликав поліцію через проблему, яка виникла на станції. Місцевий підліток просить у клієнтів гроші й не питаючи дозволу міє вікна їхніх автомобілів. Він живе зі своєю бабусею, і вони ледве зводять кінці з кінцями. Працівник хоче, щоб підлітка заарештували, оскільки той, за його словами, чіпляється до клієнтів.

У таких ситуаціях правопорушником часто рухають складні обставини; у цьому випадку бабуся підлітка — дуже бідна, і він віддає їй гроші, які заробляє. Це призводить до того, що поліцейський опиняється перед складним вибором: поставитися до порушника зі співчуттям чи діяти за законом.¹⁰

11. Поліцейський зупиняє жінку, щодо якої видано численні судові ордери на арешт за неявку до суду чи несплату штрафів за порушення правил дорожнього руху. Жінка подорожує з маленькою дитиною. Чи повинен поліцейський взяти жінку під варту, а дитину відвезти до ювенальної служби або організувати все так, щоб за нею доглянув хтось інший, — або ж просто відпустити порушницю і сказати їй, щоб вона сама вирішила питання з ордерами? У неї немає грошей, і вона не створює жодних проблем поліцейському. У цій ситуації відсутній вимогливий позивач; крім того, поліцейський може вважати, що суворе дотримання законності може не слугувати цілям правосуддя або, принаймні, він може вагатися щодо застосування закону. Багато таких дилем стосуються жінок та/або сімей із дітьми. Деякі співробітники поліції мають дуже чіткі критерії, якими послуговуються в користуванні своїми дискреційними повноваженнями, а деякі менше впевнені в етичності ролі поліції.¹¹
12. Співробітник поліції прибуває на виклик, що надійшов від охорони магазину, яка затримала злодія. 75-річну жінку впіймали за спробою покласти кілька необхідних їй ліків у свою сумку. Магазин наполягає на висуненні їй звинувачень.
- Чи існує відповідний закон? Так. Очевидно, що жінка порушила закон. Чи існує відповідна відомча політика? Очевидно, що відомча політика полягає в застосуванні закону, особливо коли є позивач, який наполягає на звинуваченні. Це розв'язує дилему? Для деяких співробітників поліції — так. Деякі поліцейські вважають, що обов'язок поліції — забезпечувати дотримання закону, а не бути посередником. Інші, однак, дадуть відповідь, що окрім обов'язку, існує ще й етичне питання.¹²
13. Співробітник поліції прибуває на виклик у зв'язку з пожежею в будинку. Пожежа охопила весь будинок, і до нього небезпечно входити. Поліцейський чує, як з вікна нагорі сім'я кличе на допомогу. Він почувається зобов'язаним допомогти їм, але знає, що входити в таку небезпечну зону — суперечить відомчій політиці.¹³
14. Ви — один із тридцяти співробітників поліції, яких зібрали з кількох різних відділів, щоб у формі підтримувати порядок у залі на рок-концерті [...] Група виступає в стилі хеві-метал і панк-року. Натовп налічує 7000 осіб і складається в основному з підлітків [...] Натовп галасливий, але спокійний. Найгучніші — група з п'ятнадцяти-двадцяти одягнених у шкіряний одяг «Адвокатів диявола», членів байкерського клубу, які зібралися на майданчику за кілька рядів від центральної сцени. До вас підходить поліцейський із іншого міста й каже, що бачив, як кілька байкерів уживали, напевно, кокаїн і продавали його підліткам. Він хоче заарештувати байкерів, які продають наркотики, і просить вас супроводжувати його. Зі свого попереднього досвіду роботи з «адвокатами» ви знаєте, що вони часто носять при собі ножі й навіть пістолети, і що для них справа честі чинити опір будь-яким поліцейським, які намагаються їх заарештувати. Крім того, у вас був досвід, коли в результаті спроб поліції заарештувати людей, які вживали наркотики або алкоголь під час концерту, натовп ставав агресивним. Ваш колега-поліцейський каже вам, що незалежно від того, супроводжуватимете ви його чи ні, він збирається провести арешт щойно почнеться наступний 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 само.

12. Там само.

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 само.

Пам'ятка для фасилітаторів 2 — Додаткова вправа — 3 типи етичних дилем

- Поясніть учасникам типи/категорії етичних дилем, які наведено нижче:
 - Дискреція
 - Обов'язок (це мій обов'язок чи ні?)
 - Чесність
 - Лояльність
- Запишіть ці 4 слова в лекційному блокноті чи на дошці.
- Прочитайте вголос дібрані приклади.
- Щодо кожного прикладу запитайте в учасників:
 - До якої категорії належить цей випадок?
 - Чи спадають вам на думку інші категорії?

Дискреція: У ситуаціях, пов'язаних із дискреційними повноваженнями, будь-який із двох можливих варіантів може вважатися правильним. Конкретна сфера застосування того, що відомо як дискреційне право поліції — чи проводити арешт, чи випускати штраф, чи втручатись у сварку, — зазвичай не визначається в етичному плані. Однак щодо деяких із таких дискреційних ситуацій співробітники поліції зізнаються, що або почувалися незручно через те, що від них вимагав закон чи відомчі правила, або щиро не знали, як правильно вчинити.

Обов'язок: 2 типи:

1. Перший тип порушує питання про обов'язок співробітника поліції в певній ситуації. Наприклад, у випадку із сімейною сваркою: коли співробітники поліції вирішують, що злочин скоєно не було, у чому полягає їхній обов'язок? Чи існує обов'язок спробувати врегулювати нестабільну ситуацію до того, як вона переросте в злочин? Аналогічно — деякі поліцейські вважають, що вони зобов'язані допомагати бідним і бездомним людям знайти притулок, а деякі не почувуються зобов'язаними таке робити. Схожі дискусії неминуче породжують фундаментальні розбіжності в тому, як співробітники поліції бачать свою роль у суспільстві. Це також питання етики.
2. Інший тип дилеми, пов'язаної з обов'язком, набагато простіший. Співробітник поліції знає, що робота вимагає певної дії, але вважає цю дію незручною або даремною, тому не хоче її виконувати.

Чесність: До широкої категорії «чесності» співробітники поліції відносять дилеми, пов'язані із самозбагаченням, особистими проступками, брехнею й різними ситуаціями, які виникають під час арешту.

Лояльність: У ситуаціях, пов'язаних із лояльністю, співробітники поліції повинні вирішувати, що робити, коли мають справу з правопорушеннями з боку інших співробітників. Дилеми в цій сфері можуть бути дуже різні — від випадків, коли співробітники поліції стають свідками відносно незначних правопорушень (наприклад, зловживання понаднормовим часом), і до ситуацій серйозного підважування громадської довіри (наприклад, фізичне насильство щодо підозрюваного або скоєння злочину).

Рекомендована література для фасилітаторів

1. Розуміння етичних дилем

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.

«Ухвалення рішень — важка справа, особливо в тих випадках, коли інструкції й чинні кодекси вже не самоочевидні та / або суперечать одне одному чи вашим цінностям.

Професія поліцейського заснована на високих ідеалах, і тому складна. Оскільки поліцейским часто доводиться ухвалювати рішення в екстремній ситуації, інколи без зайвих церемоній, поліцейські, які, не слід забувати, не є доскональними, опиняються під значним тиском (соціальним, політичним, медійним, службовим тощо), який може бути джерелом розчарування, зневіри, а іноді й вигорання. Коли правила немає, або ж, навпаки, коли є кілька правил, які співіснують і суперечать одне одному, або коли правило неточне, нерідко трапляються випадки, коли поліції доводиться вирішувати дилеми, обираючи між двома або більше альтернативами, кожна з яких має свої переваги й недоліки.

Джерело: 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 — Етичні дилеми поліції

Визначення: Етична дилема — це проблема вибору з—поміж альтернативних і суперечливих варіантів. Вибір становить етичну дилему, коли варіанти мають і позитивні, і негативні наслідки для самої людини, інших людей та довкілля.

Виміри етичної дилеми:

Більшість етичних дилем виникають у людей в особистому плані, навіть якщо багато з цих дилем мають водночас суттєві професійні, інституційні та соціальні виміри... У більшості випадків проблема має кілька вимірів, і в її основі лежать не особисті цінності. Також існують відомчі цінності, суспільні цінності, не кажучи вже про цінності іншої людини, наприклад, колеги, іншої причетної сторони чи третьої особи. Завжди існує значне переплетіння вимірів, які впливають на поведінку, і саме з урахуванням цього повинні розв'язуватися будь-які етичні проблеми.

Співробітники поліції, які працюють на вулиці, постійно постають перед необхідністю обирати, ухвалювати рішення.

- Заарештовувати цю особу чи ні?
- Виписувати штраф чи ні?
- Застосовувати силу чи ні?
- ...

Закони, нормативні акти, інструкції та інша внутрішня практика дають низку вказівок і визначають напрям для роздумів. Однак вони не дають відповіді на всі запитання. Іноді поліція безсила й не знає, як діяти, щоб зробити все правильно. Ухвалення рішення — це вибір дії в певному контексті».

2. Важливість етичної підготовки для поліції

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.

«Співробітники поліції живуть і працюють у мінливому й динамічному соціальному контексті, у якому мають справу з безліччю етичних конфліктів. Якщо вони не готові або не обізнані з потенційними етичними ризиками, вони з більшою ймовірністю «попливуть за течією». Щодня поліцейські проходять психологічну підготовку, пов'язану з тактичними ситуаціями. Співробітники поліції, які психологічно готові зіткнутися зі смертельними наслідками, із більшою ймовірністю будуть успішними, ніж інші поліцейські, які мають тактичні навички, але психологічно не підготовлені. Як і смертельні ситуації, етичні дилеми виникають у найбільш невідповідний момент, часто без попередження і з невеликим запасом часу, що жовзляв би зупинитися й поміркувати над ситуацією. За недостатньої підготовки навіть найчесніші, найбездоганніші співробітники поліції можуть ухвалювати хибні етичні рішення, коли час іде на секунди... рішення, які можуть призводити до доленосних наслідків. Щоб пережити етичну дилему, поліцейські повинні бути так само психологічно підготовлені, як і у випадку з тактичними ситуаціями».

Додаткова література:

- 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 — Етичні дилеми поліції

Пам'ятка для учасника

Етичні дилеми — це складні ситуації, із якими стикаються всі співробітники поліції, коли в дію вступають елементи, що обговорювалися в попередніх модулях (правила, особисті цінності тощо), які конкурують між собою. У таких ситуаціях обрати той чи інший напрям дій складно, оскільки ідеального рішення не існує. Зрештою, ваше рішення визначатиметься саме вашою особистою доброчесністю.

Конфліктувати можуть такі елементи:

- Різні правила або закони
- Різні правила та цінності
- Особисті або професійні цінності
- Інтереси різних людей
- Особисті інтереси та інтереси суспільства
- Короткостроковий чи довгостроковий вплив
- Засоби чи цілі («цілі виправдовують засоби»)
- Різні ролі поліції

ДЗВІНОК, КНИГА ТА СВІЧКА

- **ДЗВІНОК** — Чи ця дія здається правильною? Це запитання стосується вашої першої реакції або інтуїції. Чи ваше початкове враження здається правильним — чи неправильним; слухним чи ні? Деякі люди асоціюють це запитання зі своїм «внутрішнім голосом». Що цей голос каже вам?
- **КНИГА** — Чи ця дія відповідає офіційним законам, правилам і політиці? Чи ви діяти будете згідно з інструкцією? Зазвичай правила організації або професії підкріплюють або регламентують те, що всі вже й так знають. І навіть якщо ви збираєтеся вчинити всупереч несправедливій політиці або закону, все одно непогано пам'ятати, що ви умисно порушуєте формальне правило. Зазвичай це тягне за собою наслідки.
- **СВІЧКА** — Який вигляд ця дія матиме в очах інших людей, якщо її винести на світло? Це питання сприйняття. Як до цієї дії поставляться інші (організація, громадськість, ваша мати чи брат, журналісти)? Інколи дії, що не є явно неправильними, інші все одно сприйматимуть як такі.

МОДЕЛЬ A.S.C.T.

- Погляньте на наявні у вас **АЛЬТЕРНАТИВИ**. Які варіанти існують у ситуації, з якою ви зіткнулися? Що ви можете зробити? Розгляньте три чи більше варіантів. Можливо, третій або четвертий варіант виявиться найбільш слухним.
- Складіть перелік **ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН**. Хто ті люди, на яких вплинуть ваші рішення та дії? Ви можете помітити, що в різних альтернативах інколи можуть бути різні зацікавлені сторони.
- Погляньте на **НАСЛІДКИ** кожної альтернативи. Які можливі наслідки кожної альтернативи? Ви повинні врахувати наслідки для всіх зацікавлених сторін, а не лише для себе. Які гарні чи погані наслідки матиме кожен варіант? Іноді обмірковування цих наслідків може бути важливим елементом ухвалення слушного рішення.
- Чи захотіли б ви **РОЗПОВІСТИ** про цей випадок? Вам буде зручно — чи незручно виправдовувати обрану дію? А пояснювати її відділу внутрішньої безпеки, журналістам чи своїй родині?

Таблиця 1. Приклад класифікації неналежної поведінки поліції

	Злочини поліції	Дисциплінарні проступки поліції	Неетична поведінка поліції
На службі (із громадянами)	<ul style="list-style-type: none"> «Відкати»: отримання товарів, послуг чи грошей за сприяння конкретним особам чи компаніям Спонтанні крадіжки: крадіжки в арештантів, жертв дорожніх пригод, жертв злочинів, із тіл або житла померлих громадян Прийняття хабара за непритягнення до кримінальної відповідальності: непроведення арешту, неподання скарги, ненакладення арешту на майно Підкидання або фальсифікація доказів (особливо, але не обов'язково, у справах, пов'язаних із наркотиками) Невиправдане серйозне застосування сили проти громадян (убивство, жорстоке поводження, тортури) Сексуальні домагання щодо громадян Невиправдане позбавлення основоположних прав: свободи слова, пересування, об'єднань тощо Брехня в суді Сліпа покора незаконним наказам Змова зі злочинцями Корупція в закупівлях 	<ul style="list-style-type: none"> Корупція в силу службового становища / знаки уваги: отримання матеріальної вигоди в силу своєї посади без порушення закону як такого (наприклад, безкоштовні напої, їжа, послуги) Саботаж кримінальних розслідувань чи процедур або «втрата» виписаних дорожніх штрафів Неналежне застосування фізичного або вербального насильства щодо громадян та підозрюваних (грубе поводження, словесні образи, приниження, залякування) Зловживання та маніпулювання інформацією (несанкціоноване й неналежне використання поліцейських дос'є, витоки конфіденційної інформації) Дискримінація й нерівне поводження з громадянами за етнічною, релігійною, статевою, політичною або іншою ознакою Марнотратство і зловживання ресурсами організації Недбальство щодо жертв чи затриманих Кумівство під час виконання службових обов'язків: преференції друзям, родичам, членам своєї політичної чи іншої групи тощо 	<ul style="list-style-type: none"> Пасивність і лінощі Погана якість роботи Повідомлення хибної інформації громадянам «Заплющування очей» або неспроможність вказати колегам чи керівникам на неналежну поведінку чи аморальні дії
На робочому місці (із колегами)	<ul style="list-style-type: none"> Внутрішні виплати — купівля, обмін та продаж привілеїв, доступних співробітникам поліції (робота у вихідні дні, розподіл змін, підвищення) Сексуальні домагання щодо колег 	<ul style="list-style-type: none"> Кумівство у підвищенні, призначенні, розподілі чергувань у вихідні, розподілі змін тощо Приниження колег Відсутність на роботі без поважних причин Зловживання відпусткою через хворобу 	<ul style="list-style-type: none"> Протекціонізм Непомічання проблем на робочому місці Брехня колегам Ненормативна лексика у спілкуванні з колегами
Поза службою	<ul style="list-style-type: none"> Прямі злочинні дії — скоєння співробітником поліції злочину проти особи чи майна заради власної вигоди Домашнє насильство Водіння у нетверезому стані Використання конфіденційної інформації у приватних цілях 	<ul style="list-style-type: none"> Конфлікт інтересів — робота та послуги за межами організації (підробіток) Використання статусу поліцейського в приватних суперечках Особисті зв'язки зі злочинцями 	<ul style="list-style-type: none"> Ненормативна лексика в особистих відносинах Зловживання алкоголем

Додаток до модулів — Розуміння поняття доброчесності в ППДП

Принципи демократичної поліцейської діяльності

У рамках ППДП доброчесність вважається одним із ключових принципів демократичної поліцейської діяльності. Інші основні принципи стисло описано нижче:

Верховенство права — Кожен, включно з поліцією, повинен ухвалювати рішення й діяти на основі й відповідно до чинних законів, правил та принципів прав людини.

Служіння суспільству — Поліція виконує свою місію та функції на благо суспільства. Зокрема поліція повинна прагнути задовольняти потреби безпеки всіх груп громадян.

Підзвітність і прозорість — Підзвітність означає, що співробітники поліції й поліцейські організації відповідають за свої дії та рішення перед внутрішніми та зовнішніми органами. Прозорість означає, що інформація про закони, бюджет, рішення та діяльність поліції легкодоступна для суспільства. Прозорість має важливе значення для підзвітності, оскільки дає громадянам змогу контролювати, як поліція здійснює свої повноваження.

Репрезентативність — Кадровий склад поліцейської організації відображає соціальний склад громади, у якій вона працює.

Дієвість та ефективність — Поліція належно використовує свої ресурси і здатна виконувати свою роль та функції, які полягають у захисті прав громадян, запобіганні, виявленні й припиненні злочинної діяльності та загроз для безпеки, підтриманні громадського порядку та реагуванні на надзвичайні ситуації.

Принципи демократичної поліцейської діяльності

Утвердження верховенства права

Служіння суспільству

Доброчесність (етика, цінності, права людини)

Підзвітність і прозорість

Репрезентативність

Ефективність і дієвість

Значення доброчесності поліції

Доброчесність поліції приносить значну користь для суспільства, як описано нижче:

Повага до прав людини — Поліція наділена особливими повноваженнями — вона має право на арешт, затримання, примус і застосування сили. Якщо ці повноваження не застосовувати з максимальною стриманістю й доброчесністю, це може легко призводити до порушення прав людини.

Легітимність — У демократичній системі вкрай важливо, щоб державні інститути були легітимними, тобто щоб народ сприймав державну владу як виразника громадської волі. Легітимність поліції значно зростає, якщо громадяни відчують, що повноваження поліції використовуються для доброчесного, неупередженого і справедливого служіння суспільству.

Дієве надання послуг — Сучасне суспільство дедалі більше покладається на співпрацю між поліцією та громадою задля успішного виконання мандату поліції. Доброчесність поліції має важливе значення для формування довіри між населенням і поліцією, а довіра підвищує схильність громадян до співпраці з поліцією та надання корисної інформації для запобігання злочинній діяльності та її припинення.

Додаток до модулів — Розуміння поняття доброчесності в ППДП

Відчуття безпеки — Коли люди вірять у те, що поліція віддана справі служіння й захисту кожного з них рівною мірою, вони зазвичай почуваються в більшій безпеці у своєму повсякденному житті.

Приклад для наслідування — Поліція — це державний орган, відповідальний за забезпечення дотримання закону та підтримання морального порядку в суспільстві. Виявляючи доброчесність у своїй роботі, співробітники поліції слугують прикладом для наслідування для інших громадян і мотивують їх поважати закон та етичні принципи.

Довіра до державних інститутів — Співробітники поліції — найбільш помітні представники держави. Їхній імідж відображається на іміджі держави, а довіра до них впливає на довіру суспільства до інших державних інститутів. Ця довіра веде до формування безпечного середовища, сприятливого для соціально-економічного процвітання.

Виклики для доброчесності поліції

Доброчесність — це перш за все індивідуальне питання. Новобранці приходять до поліції з власним почуттям моралі й зі власними цінностями, які сформувалися здебільшого під час їхнього виховання. Однак у суспільстві й у самій роботі поліції існує кілька факторів, які є викликами або ризиками для доброчесності співробітників поліції, — ми наводимо їх нижче. Поліцейська організація повинна приділяти особливу увагу добору новобранців із особливо високим рівнем доброчесності, здатних протистояти таким ризикам. У процесі реформування поліції слід також спробувати звести до мінімуму зазначені нижче негативні чинники:

Дискреція — Поліція забезпечує дотримання закону, проте вона не може робити це щодо всіх без винятку законів, і так само закон не може диктувати її поведінку в усіх ситуаціях. Тому ми говоримо про те, що співробітники поліції мають високий рівень дискреційних повноважень. Вони постійно мусять робити певний вибір, не виходячи за межі закону, наприклад, чи допитувати, обшукувати, штрафувати, арештовувати, відкривати кримінальне провадження, діставати й застосовувати свою зброю. Доброчесність має важливе значення для того, щоб співробітники поліції могли зробити правильний вибір.

Етичні дилеми — Хоча етичні дилеми можуть виникати в будь-якій професії і в особистому житті, вони особливо притаманні поліцейській діяльності. Ідеться про ситуації, у яких співробітники поліції мають право вибору, але цей вибір важкий і жодне рішення не може бути задовільним. Різні правила й цінності можуть суперечити одне одному, а дії можуть мати і позитивні, і негативні наслідки для співробітника поліції, інших осіб і суспільства. Щоб зробити вибір, який найменше зашкодить, потрібні суворі етичні принципи.

Кримінальне й корупційне середовище — Співробітники поліції постійно взаємодіють із корумпованими людьми, які зацікавлені в тому, щоб скомпрометувати й корумпувати їх. Крім того, вони працюють у кримінальному середовищі, в якому багато таких негативних спокус, як наркотики й великі суми грошей.

Спеціальні повноваження — Інколи поліція змушена застосовувати шкідливі методи, такі як примус, обман і позбавлення волі, які зазвичай вважаються аморальними. За певних обставин вони необхідні в роботі поліції та вважаються морально виправданими, наприклад, у роботі з небезпечними злочинцями. Однак вони можуть чинити «корумпуючий» вплив на співробітників поліції, які можуть використовувати ці методи в інших ситуаціях, коли це не виправдано з морального погляду, наприклад щодо невинних громадян.

Тиск щодо результатів — На співробітників поліції може чинитися сильний тиск із метою досягнення таких цілей, як кількість арештів, що може призводити до нехтування моральними нормами задля досягнення бажаного результату.

Організаційна культура — Культура поліцейської організації значно впливає на зміцнення або ослаблення доброчесності співробітників поліції. Оскільки робота поліції пов'язана зі стресом, а іноді й небезпекою, групова свідомість і професійна культура співробітників поліції зазвичай є дуже сильними. Керівники й колеги можуть або цінувати і плекати такі позитивні установки, як професіоналізм та повага, або вкорінювати негативну культуру повальної корупції, «кодекс мовчання» (неписане правило ніколи не повідомляти про неналежну поведінку колег), які традиційно вважаються чоловічими установками нарівні з агресивністю та жорсткістю.

Брак контролю — Стимули до скоєння проступків нижчі, коли шанси відповісти за них — вищі. Однак ретельний нагляд за співробітниками поліції часто неможливий, особливо під час патрулювання або оперативних заходів. Товариський контроль — часто єдиний доступний механізм контролю, однак він дуже слабкий у більшості поліцейських служб у всьому світі.

Умови праці — Хоча їх часто переоцінюють як єдиний найважливіший фактор, що впливає на доброчесність поліції, умови роботи, включно із заробітною платою, справді мають важливе значення для стимулювання або погіршення доброчесності. Неналежна винагорода (у грошовій та негрошовій формі) за відданість ризикованій і вимогливій роботі може призводити до розчарування, цинізму та відстороненості. Це може викликати такі міркування, як «Я робитиму стільки, скільки мені платять», «Чому я повинен віддавати всі сили заради організації, яка не дбає про мене» або «Я маю знайти інші способи отримати те, на що заслуговую».

Додаток до модулів — Розуміння поняття доброчесності в ППДП

Соціальні цінності — Культура та цінності суспільства значною мірою впливають на доброчесність поліції. Співробітники поліції та особи, відповідальні за ухвалення рішень, є членами суспільства, і їхні цінності здебільшого відображають цінності суспільства. Терпимість громадян, а часом і сподівання щодо певної неналежної поведінки поліції, наприклад, хабарництва, можуть заохочувати таку неналежну поведінку.

Верховенство права — Можливості для неналежної поведінки поліції зводяться до мінімуму, якщо закон у країні шанується й виконується, якщо всі відповідають перед законом, зокрема уряд, і якщо судова система забезпечує справедливе й ефективне застосування закону.

Зовнішні зацікавлені сторони і їхня роль у підвищенні доброчесності поліції

Як зазначалося вище, підзвітність перед суспільством — один із ключових принципів демократичної поліцейської діяльності. Крім того, як уже згадувалося, що більше існує стримувань і протидія, то менше в поліції можливостей для зловживань. Існує широке коло зовнішніх зацікавлених сторін, які повинні відігравати роль у зміцненні доброчесності. Створення дієвої системи забезпечення доброчесності включає нарощення потенціалу цих суб'єктів, щоб вони могли дієво виконувати таку роль.

Парламент — Парламент має повноваження ухвалювати закони, пов'язані з доброчесністю, наприклад закони, які криміналізують певні види поведінки, сприяють прозорості та підзвітності, регулюють мандат і повноваження поліції або створюють контрольні та наглядові інститути. Парламент також відіграє наглядову роль, яка може зосереджуватися на різних аспектах доброчесності поліції, таких як бюджет, призначення та службове просування, стратегії діяльності або проведення розслідувань, наприклад у резонансних справах.

Спеціалізовані наглядові органи — У багатьох країнах існують також спеціалізовані зовнішні органи нагляду за поліцією, мандат яких полягає в ретельному аналізі роботи та поведінки поліції. Їхні повноваження та структури відрізняються у різних країнах. Більшість із них приймають скарги від громадян, які вони розглядають або передають до відповідних підрозділів поліції. Деякі з них мають репресивні повноваження, а деякі — ні.

Громадянське суспільство і наукові кола — Організації громадянського суспільства та наукові кола відіграють вирішальну роль у аналізі проблем доброчесності поліції, інформуванні громадськості про них, ініціюванні громадських дебатів, наданні пропозицій щодо поліпшень і рішень, а також здійсненні тиску на виконавчу, законодавчу або судову владу, щоб спонукати їх до вжиття певних заходів.

ЗМІ — Роль ЗМІ частково схожа на роль організацій громадянського суспільства. Вони можуть інформувати громадськість про проблеми, пов'язані з доброчесністю, проводити розслідування в тій чи іншій формі, чинити тиск на установи та окремих осіб. Однак ця роль також має свою специфіку. Засоби масової інформації значною мірою відповідають за формування іміджу та репутації поліції в цілому й деяких співробітників поліції зокрема. Найчастіше вони роблять позитивний внесок у забезпечення доброчесності. Називання імен і знеславлення співробітників поліції, відповідальних за неналежну поведінку, може, наприклад, стримувати інших співробітників від такої поведінки. Проте це також може призводити до несправедливого руйнування кар'єри поліцейських або підігрівати негативне сприйняття поліції через надмірне акцентування на негативних інцидентах.

Судова влада — Судова влада також відіграє важливу наглядову роль над поліцією, оскільки вона може отримувати скарги на злочини, скоєні поліцією, проводити розслідування цих злочинів, часто у співпраці з самою поліцією, і ухвалювати рішення у таких справах.

Система доброчесності поліцейської організації

На додачу до зовнішніх чинників і зміцнення потенціалу зовнішніх зацікавлених сторін, побудова дієвої системи забезпечення доброчесності починається в самій поліцейській організації. Існує багато елементів, із яких формується така система; основні з них перелічено нижче:

Визначення та впорядкування цінностей — Поліцейська організація повинна визначити свою місію, своє бачення і основні цінності. Вона повинна подбати про те, що їх було відображено в стратегіях, положеннях, етичному кодексі та/або кодексі поведінки, і щоб усіх співробітників було повністю поінформовано про них.

Набір кадрів — Процедури набору кадрів повинні бути прозорими, справедливими і забезпечувати рівні можливості для всіх груп громадян, а також передбачати засоби для оцінювання доброчесності кандидатів і добору тих із них, хто демонструє сильні моральні якості.

Система службового просування — Прозора, заснована на заслугах і доброчесності система службового просування має першорядне значення для мотивації співробітників поліції, а також для утримання кадрів і призначення на керівні посади тих співробітників, які укріплюють культуру доброчесності й слугують прикладом для інших.

Інституційна підтримка — Організація повинна забезпечувати співробітникам належні умови праці та інституційну підтримку включно з юридичною (тобто фінансову допомогу під час судових розглядів, захист викривачів), психологічну (тобто консультування з питань боротьби зі стресом), а також етичну підтримку.

Навчання — Навчання (базове, без відриву від служби або спеціалізоване) — це можливість упорядкувати цінності організації й дати співробітникам можливість проаналізувати й розвинути свої навички ухвалення етичних рішень.

Додаток до модулів — Розуміння поняття доброчесності в ППДП

Комунікація — Необхідно забезпечити відкриті канали комунікації всередині організації і прозорий процес ухвалення рішень, який би був операційно незалежним від політики.

Керівництво та лідерство — Керівники мають потенціал показувати приклад для наслідування своїм підлеглим і очолювати процес змін у сферах, які потребують реформування. Тому вони повинні проходити ретельний добір і навчання.

Внутрішня безпека — На організацію покладено головну відповідальність за те, щоб її служби працювали як слід і щоб співробітників поліції, які поведуться неналежно, виявляли й притягували до відповідальності за такі дії. У світі існує багато різних систем внутрішньої безпеки, але зазвичай вони включають інспектування роботи поліції, збір скарг громадян на поліцію, розгляд скарг і застосування дисциплінарних процедур у випадку неправомірних дій. Для полегшення виявлення проблем, пов'язаних із доброчесністю, належить також докладати зусиль до боротьби з поліцейським кодексом мовчання, вивчення та аналізу громадської думки, даних і тенденцій щодо неналежної поведінки поліції.

Утвердження професійних стандартів — Поліцейська організація повинна аналізувати внутрішні процеси і процедури, які створюють можливості для неналежної поведінки, і вживати заходів щодо мінімізації цих ризиків для доброчесності.

Комплексний підхід — Діяльність ППДП ґрунтується на вірі в те, що побудувати поліцейську службу, яка б функціонувала доброчесно, можна лише за допомогою комплексного підходу. Усім зовнішнім суб'єктам і всім відповідним підрозділам поліцейської організації слід надавати підтримку з метою нарощення їхнього потенціалу для укріплення доброчесності поліції. Усі вони також повинні формалізувати канали зв'язку та співпрацю з метою об'єднання зусиль для забезпечення доброчесності поліції.

Оцінювання курсу

Назва курсу:.....

Місце:.....

Дата:...../...../.....

Ваша думка важлива для нас, і ми будемо дуже вдячні, якщо ви приділите кілька хвилин і відповісте на наведені нижче запитання:

- | | Погано | Посередньо | Добре | Дуже добре |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Як би ви оцінили цей курс загалом ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Яка ваша думка про зміст курсу? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Яка ваша думка про навчальні засоби та організацію курсу? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Яка ваша думка про методологію курсу? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Як би ви оцінили модуль 1 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Як би ви оцінили модуль 2 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Як би ви оцінили модуль 3 ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Що в курсі вам сподобалося найбільше? | | | | |
| 9. Що можна поліпшити? | | | | |
| 10. Чи є у вас які-небудь додаткові зауваження чи пропозиції? | | | | |

Дякуємо!

Розділ 1

Навчання дорослих — методичні
рекомендації щодо фасилітації навчання

Зміст цього розділу

1. Вступ

- a. Визначення, пов'язані з цим розділом
- b. Огляд розділу
- c. Основоположні принципи ППДП, пов'язані з цим розділом

2. Навчальний цикл

- a. Огляд навчального циклу
- b. Розподіл часу в навчальному циклі

3. Теорії, моделі, концепції та стратегії навчання дорослих

- a. Викладання та навчання
- b. Процес, орієнтований на вчителя, і процес, орієнтований на учня
- c. Аспекти стратегій навчання
- d. Навчання дорослих
- e. Інші теорії, орієнтовані на навчання дорослих
 - i. Біхевіоризм
 - ii. Конструктивізм
 - iii. Трансформативне навчання
 - iv. Холістичне навчання
- f. Сфери навчання і таксономія навчальних цілей Блума
- g. Цикл емпіричного навчання
- h. Стили навчання

4. Передові методи на різних етапах навчального циклу

- a. Оцінювання потреб
 - i. Оцінювання навчальних потреб
 - ii. Аналіз робочих завдань
- b. Планування та розроблення
 - i. План навчання
 - ii. Розроблення змісту навчання
 - iii. Визначення завдань навчання
 - iv. Розроблення навчальних засобів
 - v. Підготовка до процесу аналізу (оцінювання успішності та оцінювання ефективності)
 - vi. Використання альтернативних методів навчання
- c. Проведення/реалізація
 - i. Інструктор/фасилітатор
 - ii. Створення та підтримання сприятливого навчального середовища
 - iii. Піраміда потреб Маслоу
 - iv. Аналіз втручань за шістьма категоріями
 - v. Запитання та відповіді
 - Той, хто ставить запитання, лідирує
 - Типи запитань
 - Метод переадресації запитань
 - vi. Ефективне використання навчальних засобів
- d. Процес аналізу (оцінювання успішності та оцінювання ефективності)
 - i. Оцінювання успішності
 - ii. Оцінювання ефективності

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

1. Вступ

Визначення, пов'язані з цим розділом

Адміністратори навчання: особи, відповідальні за планування, розроблення, організацію або оцінювання впливу навчання. Це можуть бути люди, які працюють у відділах кадрів, навчальних закладах, підрозділах, які займаються розробленням навчальних програм та оцінюванням.

Навчальна підготовка: формальний процес, який веде до поліпшення або зміни поведінки, знань, цінностей, переконань, навичок або компетенцій, пов'язаних із конкретною роботою, функцією або професією.

Фасилітація: філософія або методика, яка використовується у проведенні навчання з метою максимізації можливостей для навчання дорослих.

Навчання: засвоєння нових знань, яке веде до зміни поведінки або установок.

Навчання дорослих: стосується теорій, концепцій, моделей або стратегій, орієнтованих на те, як учаться дорослі.

Змішане навчання: поєднання різних стратегій із метою максимізації дієвості навчання. Це часто включає використання самонавчання (наприклад, електронного навчання) в поєднанні з іншими формами очного навчання.

Огляд розділу

Цей розділ присвячено теоріям, моделям, концепціям і стратегіям навчання дорослих, які можуть використовуватися для планування, організації, проведення та оцінювання навчальної підготовки з питань доброчесності поліції.

Спочатку ми представимо навчальний цикл, а потім зосередимося на теоріях і концепціях, які відповідають принципам навчання дорослих — основоположним елементам для ППДП і цього посібника.

Крім того, на кожному етапі навчального циклу пропонуватимуться конкретні напрями дій. Особливу увагу буде приділено фазі проведення навчання як інструменту, який допоможе інструкторам/фасилітаторам у роботі з модулями, включеними до цього посібника. Наприкінці розділу наведено рекомендації щодо того, як проводити навчання з питань доброчесності для керівництва поліції.

Уся інформація, поради, рекомендації та методологія, запропоновані в цьому розділі, ґрунтуються на сучасних парадигмах організації навчання з питань доброчесності поліції. Існує величезна кількість досліджень, теорій, методів, пов'язаних із навчанням, викладанням, навчальною підготовкою та організацією навчання з питань доброчесності. Ми зосередимося на деяких найважливіших моментах, які відповідають цілям цього посібника. Утім, ми доповнюємо інформацію посиланнями на додаткову літературу — на той випадок, якщо користувач захоче ознайомитися з альтернативами або поглибити своє розуміння представлених питань. У додатках також наведено посилання на додаткові матеріали для фасилітаторів.

Спочатку важливо зазначити, що ППДП виділяє різні типи навчання: базове (початковий рівень); навчання без відриву від служби; спеціалізоване/поглиблене (для керівництва). Цей посібник особливо корисний для навчання без відриву від служби та поглибленого рівня. За відповідної адаптації представлений зміст і методологія можуть також використовуватися для організації навчання на початковому рівні.

Основоположні принципи ППДП, пов'язані з цим розділом

«Я ніколи не вчу своїх учнів; я лише намагаюся створити умови, у яких вони зможуть учитися самі».

Альберт Ейнштейн

«Ви не можете навчити людину чогось; ви можете лише допомогти їй знайти це в собі».

Галілео Галілей

«Я не можу нікого нічого навчити; я можу лише змусити людей думати».

Сократ

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

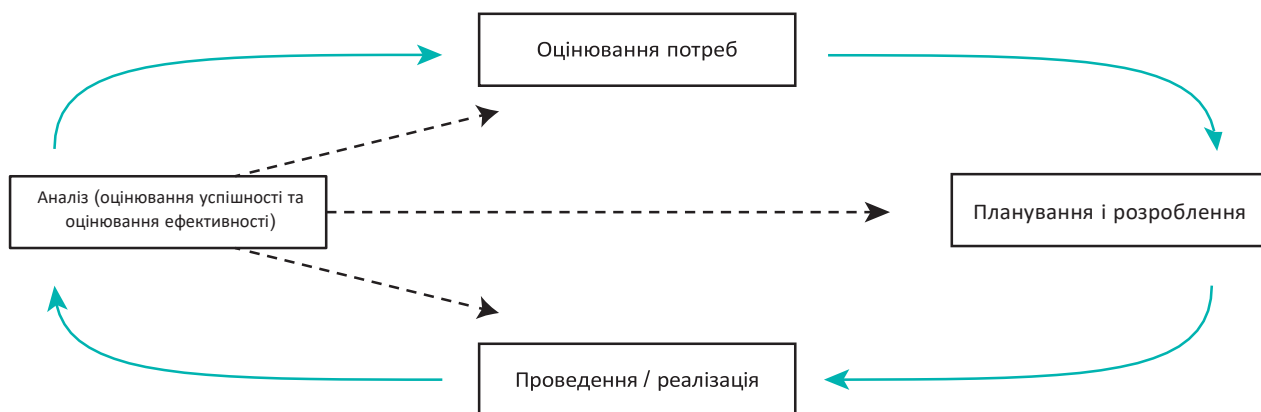
Багато визначних учених, дослідників і людей, які вивчали та практикували викладацьку діяльність, навчальну підготовку, навчання й фасилітацію, визнавали і втілювали основоположні принципи, відображені у наведених вище цитатах.

У цьому посібнику й наведеному нижче розділі ми також визнаємо ці основи та принципи й намагаємося їх дотримуватися. Ми коротко пояснимо, як їх можна застосовувати для фасилітації навчальної підготовки співробітників поліції — тобто як вони можуть створювати умови для навчання, що дасть змогу привести дії та поведінку у відповідність із принципом доброчесності.

2. Навчальний цикл

Навчальна підготовка має розглядатися як безперервний процес або цикл. Усі кроки послідовні, і водночас доповнюють один одного. На будь-якому етапі циклу існують загальні елементи й види діяльності, які пов'язані між собою. Тому необхідно, щоб різні зацікавлені сторони, причетні до навчальної підготовки, мали достатні знання, пов'язані з навчальним циклом. Нерозуміння всіх етапів та/або неврахування й нерозв'язання проблем, представлених у цьому розділі, імовірно, призведе до незадовільних результатів.

Для цілей цього посібника ми використовуємо такий навчальний цикл:



За матеріалами: Buckley, R., Caple, J. (1995).

Огляд навчального циклу

Оцінювання потреб: Ця фаза зазвичай є відправною точкою для будь-якої навчальної стратегії. Головна мета полягає в тому, щоб виявити невідповідності між бажаним і фактичним рівнем ефективності роботи організації. Це можна зробити на індивідуальному рівні (сильні та слабкі сторони окремих співробітників), на рівні відомства або організації (поточних навчальних програм достатньо — чи необхідні нові програми, чи можна взагалі розв'язати наявні проблеми через навчання) і на стратегічному рівні (які знання, навички та установки знадобляться в майбутньому). Це питання буде докладніше розглянуто далі в цьому розділі.

Планування та розроблення: Цей крок включає визначення цілей програми навчання на основі аналізу прогалин, проведеного на етапі «оцінювання потреб». Мета полягає в тому, щоб спланувати й розробити відповідні стратегії навчання для усунення недоліків, виявлених у роботі. Це включає організаційні питання, пов'язані з адмініструванням навчання (логістичні питання), а також підготовку навчальних програм, змісту, навчальних посібників та інших допоміжних матеріалів (зміст навчання). Цей етап включає розроблення показників або критеріїв успішності (результати/цілі навчання) і матеріалів, які допомагатимуть у процесі навчання (навчальні посібники) — обидва ці моменти дуже важливі. Зрештою, на цьому етапі мають розглядатися питання планування й розроблення процесу моніторингу та аналізу — він використовуватиметься на останньому етапі навчального циклу для аналізу та оцінювання того, чи було досягнуто цілі навчання. Це питання буде докладніше розглянуто далі в цьому розділі.

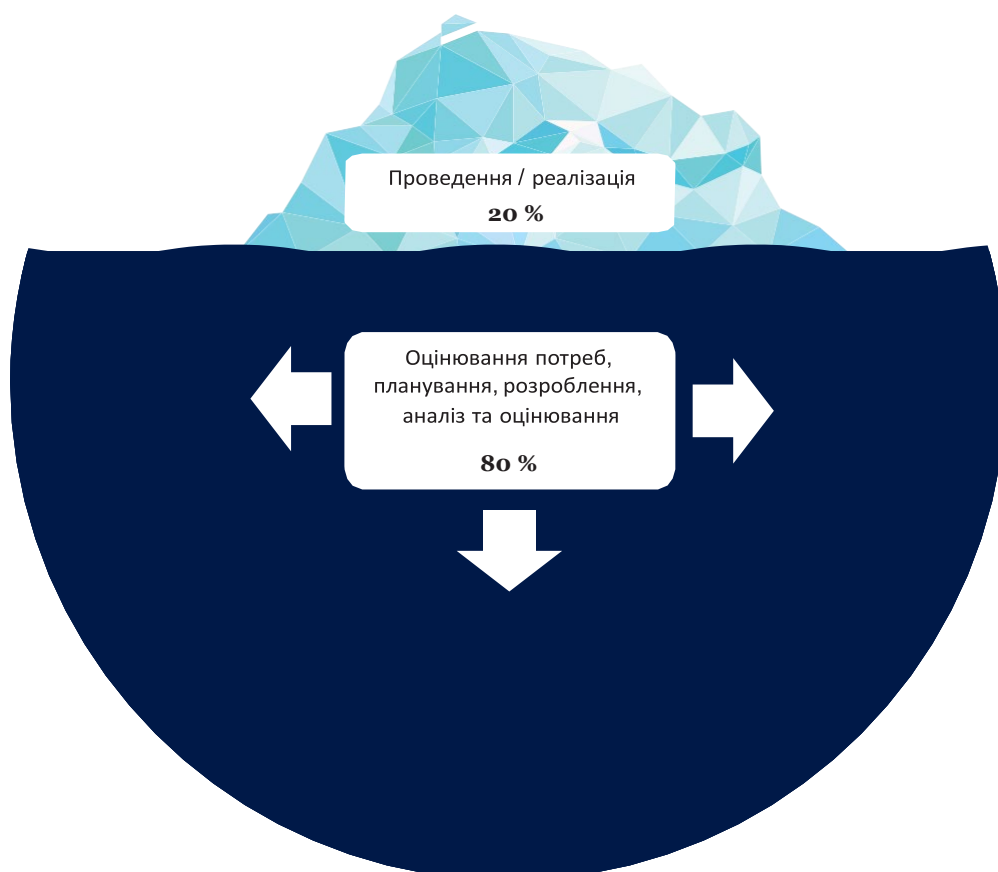
Проведення / реалізація: Ця фаза — найбільш «видима» частина циклу, оскільки це перший етап, на якому розроблені стратегії буде представлено бенефіціарам навчання (учасникам або слухачам).

Це включає організацію навчального середовища і забезпечення умов для досягнення бенефіціарами цілей, встановлених на попередніх етапах. У традиційних підходах це передбачає очне або класне навчання чи семінари. Однак у сучасних підходах це також включає дистанційні форми навчальної підготовки, такі як електронне навчання. Для цілей цього посібника ми зосередимо увагу передусім на традиційному підході. Це питання також буде докладніше розглянуто далі в цьому розділі.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Аналіз (оцінювання успішності та оцінювання ефективності): Навчальний цикл не буде завершеним, якщо його належно не проаналізовано. Поліцейська організація також повинна створювати й підтримувати умови для ефективного аналізу та оцінювання навчання. Процес оцінювання дасть змогу внести корективи в поточну стратегію та спроможність, а також поліпшити процес. Практична відмінність між оцінюванням успішності та оцінюванням ефективності полягає в тому, що засвоєння знань ми вимірюємо з погляду *успішності*, а навчальний процес — із погляду *ефективності*. Важливо пам'ятати, що навчальна підготовка успішна тоді, коли відбувається засвоєння знань, тобто коли знання, навички або поведінка втілюються на практиці. Цей етап — джерело даних для підготовки наступного циклу навчання.

Розподіл часу в навчальному циклі



Щоб навчання було ефективним, важливо виділяти достатні ресурси та час. У середньому на сам процес навчання витрачається 20 % часу, а решта часу — на інші фази. Отже, слід подбати про належний розподіл часу.

3. Теорії, моделі, концепції та стратегії навчання дорослих

У цьому розділі буде представлено інформацію про навчальні теорії, моделі, концепції та стратегії. Представлена тут інформація стосується всіх фаз навчального циклу. Важливо зрозуміти їх, щоб ухвалювати відповідні рішення у плануванні, розробленні, організації, проведенні та оцінюванні навчання. Інформація буде особливо корисною адміністраторам та інструкторам, які проводять навчання з питань доброчесності поліції.

Викладання та навчання

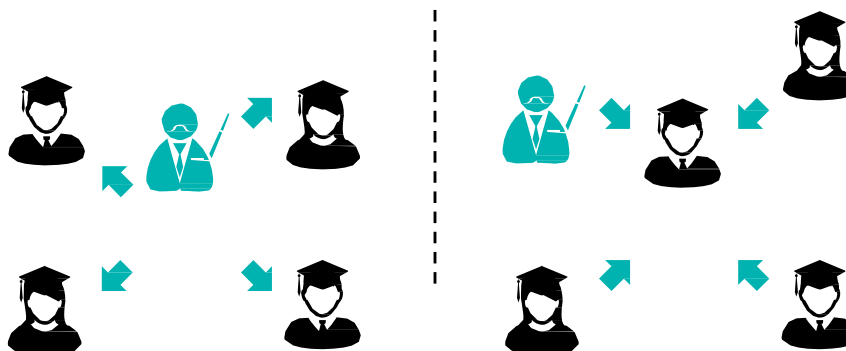


«Найбільший ворог навчання — вчитель, який не замовкає», Джон Холт

Зазначене вище — основоположний принцип для ППДП. Від самого початку вкрай важливо зрозуміти, що навчання орієнтовано на учасника (учня), а не на вчителя або, у нашому випадку, інструктора / фасилітатора.

Незважаючи на те, що в процесі навчання виникатимуть моменти, коли необхідно буде використовувати стратегії та методи навчання, орієнтовані на вчителя, важливо розуміти, що фасилітація більшою мірою пов'язана з підходами, орієнтованими на учня.

Процес, орієнтований на вчителя, і процес, орієнтований на учня



Аспекти стратегій навчання

Стратегії навчання визначають підхід до досягнення результатів навчання. Стратегії повинні бути пов'язані з потребами учнів і враховувати різні стилі навчання. Ретельно розроблені види діяльності забезпечують досягнення намічених результатів навчання.

Універсального методу або стратегії навчання не існує. Читання, лекції, семінари, дискусії, групові вправи, розв'язання проблем, практичні приклади, рольові ігри тощо — все це прийнятні методи, залежно від намічених результатів навчання. Однак найважливіше — вибір методу або методів, які б відповідали поставленому завданню. Дослідження ефективності методів навчання/викладання показують, що *поєднання* методів, імовірно, продемонструє більшу ефективність, оскільки будь-яке різноманіття допомагає підтримувати інтерес і мотивацію учнів. Широкий вибір стратегій навчання і їх ефективна реалізація та організація дають змогу залучати учнів до низки видів діяльності, у межах яких вони можуть слухати, дивитися, говорити й робити. Це також сприяє навчанню.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Навчальні стратегії можна класифікувати як:

- пасивні (презентаційні) або активні (інтерактивні);
- індивідуальне або групове навчання;
- орієнтовані на вчителя, орієнтовані на учня, орієнтовані на предмет.

Додаткова література: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Навчання дорослих

Навчання дорослих — це один основоположний принцип ППДП. Окрім того, що це основний принцип нашої програми, і зокрема цього посібника, це також одна з найбільш досліджених тем у сфері освіти та навчальної підготовки. Теорію приписують Малкольму Ноулзу.

Малкольм Ноулз (24 серпня 1913 року — 27 листопада 1997 року) — американський педагог, який займався проблемами навчання дорослих. Він розробив теорію андрагогіки (термін, який початково запровадив німецький педагог Александр Капп). Ноулзу приписують фундаментальний вплив на розвиток гуманістичної теорії навчання і використання побудованих учнями планів у навчальному процесі (джерело: Вікіпедія).

Отже, на відміну від педагогіки, яка орієнтована на освіту й навчання дітей, андрагогіка орієнтована на те, як вчаться дорослі, і як найкраще сприяти цьому навчанню.

Згідно з первинною теорією андрагогіки, навчанню дорослих сприяють шість елементів:

Потреба знати — Дорослі учні повинні знати причину, навіщо вони чогось учаться. На початковому етапі й упродовж усього навчального процесу фасилітатори повинні чітко повідомляти про причини навчання. Чітке визначення завдань навчання і залучення учнів на всіх його етапах сприятиме цьому процесу.

В основі повинен лежати досвід — Досвід забезпечує основу для навчальної діяльності щодо дорослих. Дорослі повинні спиратися на свій минулий досвід, і водночас, через спроби та помилки, — формувати новий досвід. Це найефективніший спосіб дати дорослим можливість дізнатися щось нове. Отже, хоча ми як фасилітатори часто плануємо види діяльності для того, щоб учні демонстрували успішність, було б також слушно заохотити учнів замислитися над своїми помилками, що дало б змогу закласти ще міцнішу основу для навчання в майбутньому.

Відповідальність — Дорослі повинні відповідати за свої рішення, що стосуються освіти. Вони мають брати на себе відповідальність і долучатися до планування та оцінювання свого навчання. Дорослі слабко реагують на догматичний підхід, який передбачає диктування замість викладання. Натомість, якщо ви залучатимете їх до навчального процесу на ранній стадії, то досягнете кращих результатів. Цей принцип також називають самоусвідомленням. Дорослі усвідомлюють, що вони відповідальні за свої власні рішення, і тому хочуть, щоб інші дивилися на них і ставилися до них як до людей, які відповідають за свої дії.

Актуальність — Дорослі більшою мірою зацікавлені у вивченні предметів, які мають безпосередній стосунок до їхньої роботи або особистого життя. Добросесність пов'язана і з суспільною, і з особистою сферою; фасилітатори повинні завжди наголошувати на цьому.

Орієнтованість на розв'язання проблем — Навчання дорослих радше орієнтоване на розв'язання проблем, ніж на зміст. Учасники не хочуть слухати довгі лекції. Під час навчання перед ними треба ставити проблеми й давати їм можливість їх вирішувати.

Внутрішня мотивація — Дорослі краще реагують на внутрішні мотиватори, ніж на зовнішні. Хоча в деяких випадках дорослі краще реагують на зовнішні мотиватори (наприклад, краща робота, вища зарплата, службове просування), найкращі мотиватори — внутрішні (наприклад, самоповага, більша впевненість у собі, самореалізація). У більшості дорослих є мотивація продовжувати рости й розвиватися.

Питання мотивації в навчанні буде докладніше розглянуто далі в цьому розділі (Піраміда людських потреб Маслоу).

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

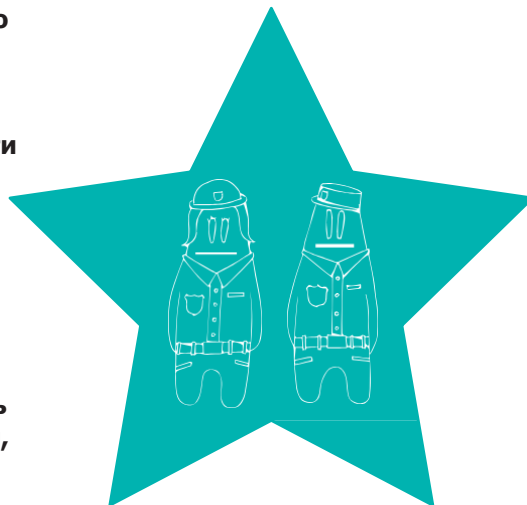
Нижче перелічено інші принципи, пов'язані з первинною теорією андрагогіки, які актуальні для доброчесності поліції:

Навчання апелює до емоцій, а також до інтелекту

Найкращі результати дає неформальне середовище

Дорослі вчаться з різним темпом

Дорослі порівнюють своє навчання з тим, що вже знають



Навчання триває все життя

Дорослі вчаться на практиці

Навчання дає найкращі результати в лояльному середовищі

Проблеми та приклади повинні бути реалістичними та актуальними

Додаткова література: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Інші теорії, орієнтовані на навчання дорослих

Біхевіоризм

Теорію біхевіоризму запропонували Вотсон і Скіннер; вона ґрунтується на вірі в те, що всі думки, дії та почуття можна розглядати як поведінку. Це означає, що для того, аби оцінити, засвоїли учні щось чи ні, ми повинні оцінити, чи змінилася їхня поведінка. Отже, ця теорія припускає, що все навчання піддається вимірюванню. Навчання і зміна поведінки найкраще досягаються через закріплення за допомогою зворотного впливу. Ця теорія допомагає в розробленні видів діяльності для учнів, у межах яких вони можуть моделювати нові форми поведінки й отримувати негайний зворотний вплив щодо своїх дій.

Додаткова література: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Конструктивізм

Конструктивізм припускає, що ми вивчаємо нові ідеї або концепції, засновані на поточних і попередніх знаннях і досвіді. Це досягається шляхом встановлення зв'язків між нашими попередніми знаннями й новою інформацією, яку ми отримуємо. У результаті цим зв'язкам надається нове значення й утворюються нові знання, навички та здібності. Ця теорія також стверджує, що те, як ми тлумачимо й пояснюємо досвід, впливає на наше навчання — не лише на те, що відбувається під час самого досвіду. Тому вам як фасилітатору необхідно з'ясувати, що учні вже знають або який досвід у них уже є, перш ніж намагатися пов'язати нові знання з цим досвідом.

Додаткова література: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Трансформативне навчання

Трансформативне навчання тісно пов'язано з конструктивізмом — його зосереджено на тому, який сенс дорослі надають власному досвіду. Ця теорія дає учням змогу переглянути своє сприйняття й поставити під сумнів свої колишні переконання. Навчання — це щось більше, ніж просто засвоєння змісту: воно допомагає дорослим знаходити сенс і змінювати те, як вони бачать світ. Два основні принципи тут такі:

Критична рефлексія — це процес самоусунення від ситуації й критичного осмислення її значення. Це включає її розгляд із різних точок зору, дослідження значення, яке людина раніше надавала конкретному сценарію, і оцінювання того, чи це значення, як і раніше, дійсне та актуальне.

Рефлексійний дискурс — це активна дискусія з іншими для створення нового сенсу. Це досягається шляхом оцінювання доказів та аргументів щодо проблеми і врахування альтернативних поглядів або переконань, перш ніж критично осмислювати цю нову інформацію і приходити до нового судження про ситуацію.

Додаткова література: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Холістичне навчання

Ця теорія — крок уперед у порівнянні з теорією конструктивізму; вона наголошує на важливості освіти й задоволення потреб «цілісної особистості» з інтелектуального, психологічного, фізичного та духовного погляду. Вона робить акцент на самобутньому досвіді навчання шляхом вивчення свого природного оточення, взаємодії з іншими людьми, а також надає велике значення особистій і суспільній трансформації. Вона припускає, що кожна людина є частиною ширшої колективної системи, і що ми повинні виховувати людину в цьому ширшому контексті, а не намагатися розкласти навчання на окремі складові. Ця теорія ґрунтується на трьох принципах:

Рівновага — означає, що в навчальній програмі повинна забезпечуватися рівновага між традиційною практикою і духовними, інтуїтивними й колективними методами навчання.

Включення — люди повинні випробувати різні способи навчання і не дискримінувати інших через їхню освітню орієнтацію.

Зв'язність — акцент на виявленні та встановленні зв'язків між людьми, речами й досвідом — радше ніж їхній поділ на різні категорії.

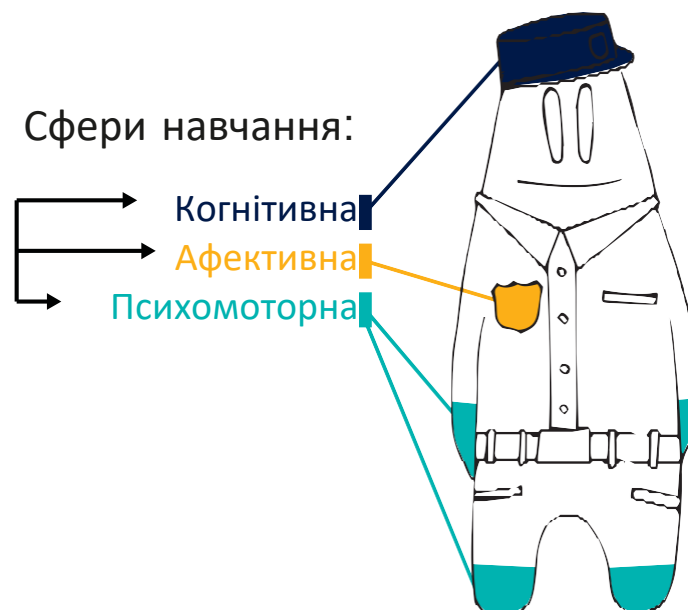
Щоб сприяти навчанню з холістичного погляду, інструктори/фасилітатори повинні з повагою ставитися до того, що кожна людина матиме унікальний навчальний досвід і різні потреби. Оскільки кінцева мета й результати можуть відрізнятися для кожної людини, інструктор/фасилітатор повинен слугувати орієнтиром упродовж усього процесу навчання. Цього можна досягти шляхом заохочення активного осмислення досвіду й обговорення того, що цей досвід означає для учня.

Додаткова література: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Сфери навчання і таксономія навчальних цілей Блума

У визначенні результатів навчання слід враховувати дві фундаментальні психологічні та навчальні теорії: «Сфери навчання» і «Таксономія навчальних цілей Блума».

Обидві ці теорії ґрунтуються на дослідженнях та висновках, які говорять про те, що навчання відбувається різними способами — ми можемо вчитися запам'ятовуючи, формуючи поведінку, демонструючи установки й набуваючи нових фізичних навичок. Ці методи можна використовувати й на роботі, і в нашому особистому житті. Це означає, що навчання може відбуватися в кількох сферах. Ці сфери було класифіковано як **когнітивну сферу** (знання), **психомоторну сферу** (навички) й **афективну сферу** (установки та поведінка). Цю класифікацію найкраще пояснює Таксономія навчальних сфер, яку сформулювала група дослідників під керівництвом Бенджаміна Блума в 1956 році.



«Знати, що правильно, мало що значить, якщо ти не робиш того, що правильно». Теодор Рузвельт

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

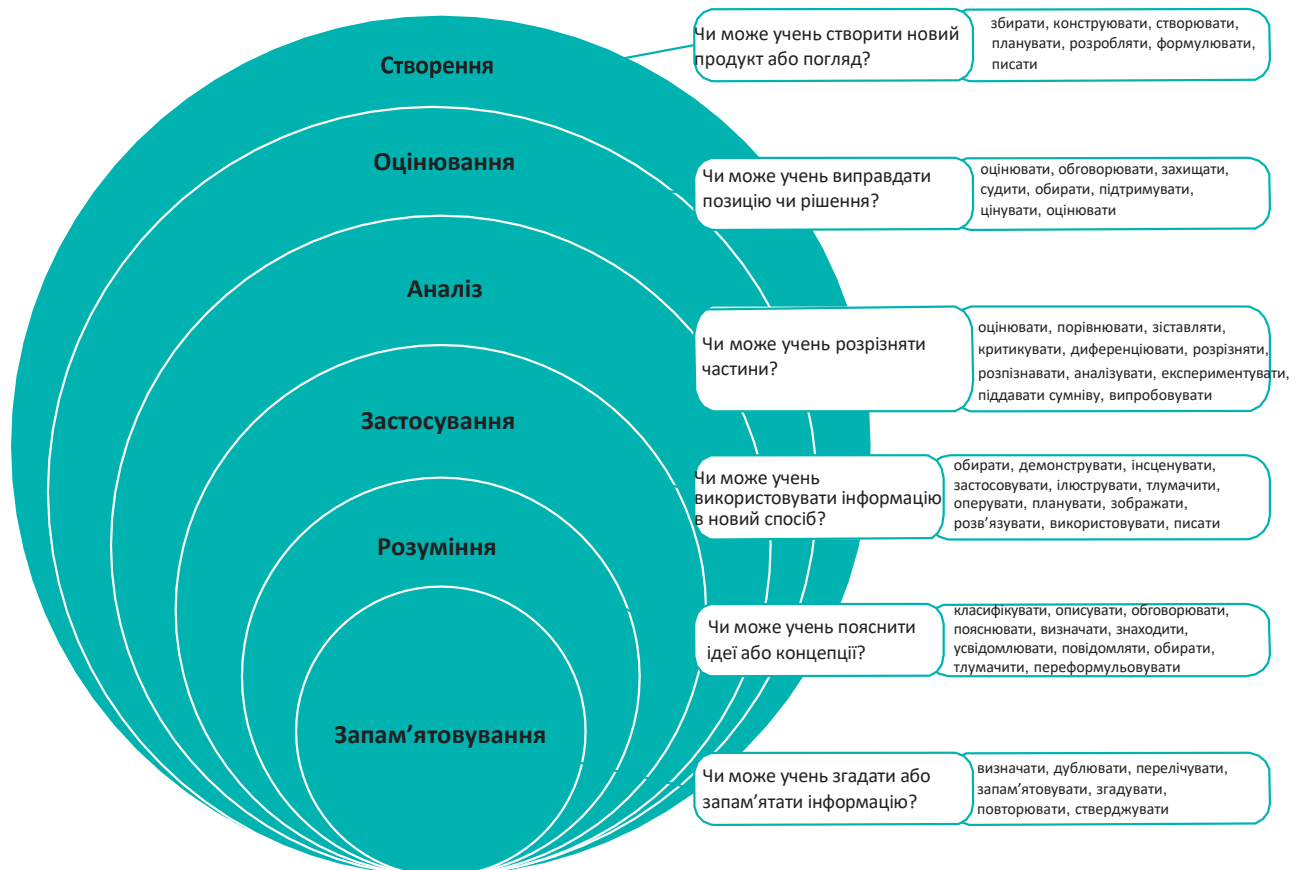
Процес у **когнітивній сфері** полягає в утримуванні в пам'яті й усвідомленні знань, осмисленні (розумінні матеріалу та більш активному його дослідженні), застосуванні знань (використанні їх у конкретних ситуаціях), дослідженні кожної нової ситуації частинами (аналіз), утворенні на цій основі нових концепцій (синтез) і, нарешті, оцінюванні нового знання й формуванні судження про його цінність (оцінювання).

Афективна сфера включає сприйняття стимулів, приділення уваги й формування обізнаності, після цього — реагування й оцінювання концепцій і процесу, у якому ми беремо участь, далі — оцінювання того, чи діяльність варта уваги, і нарешті — організацію цінностей у систему, яка характеризує кожну особу та її наміри. Ця сфера є вирішальною для навчання такого виду.

Навчання у **психомоторній сфері** починається з аналізу того, які навички пов'язані з певним завданням, і продовжується тренуванням і виконанням завдання зі сторонньою допомогою. Коли навички доведено до механічного рівня, ми можемо діяти без сторонньої допомоги — найвищий рівень досягається, коли завдання виконуються автоматично і звично. На цьому рівні досягається рутинність, у її дуже позитивному сенсі.

Зазвичай між різними сферами навчання існує взаємодія. Найчастіше навчання в когнітивній сфері є передумовою для навчання в інших сферах. Проте можна також сказати, що залежно від теми або питання, яке розглядається, завжди наявна домінуюча сфера, у якій відбувається навчання, і тому в розробленні цілей навчання це необхідно враховувати.

Доброчесність, як зазначалося вище, стосується здебільшого установок і поведінки, хоча також включає аспекти, пов'язані з когнітивною сферою (знання законів, кодексів поведінки, етичних кодексів тощо). Україв важливо враховувати ці аспекти в розробленні стратегій і результатів навчання.



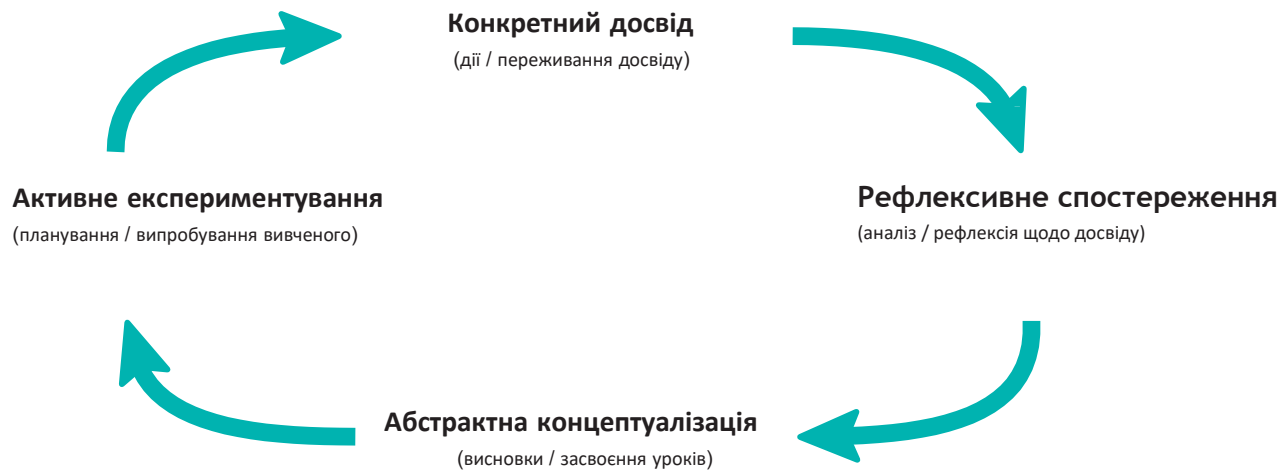
Джерело: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Додаткова література:

- 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>

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Цикл емпіричного навчання



«Навчання — це досвід. Усе інше — просто інформація». Альберт Ейнштейн

На основі теорії емпіричного навчання Девіда Колба

Джерело: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Навчальний підхід, запропонований у цьому посібнику, ґрунтується на **моделі емпіричного навчання** з використанням інтерактивних методів. Модель включає чотири елементи: **прямий досвід** (види діяльності, у яких учні відштовхуються від свого власного досвіду або знайомляться з новим досвідом), **рефлексія щодо досвіду**, **узагальнення** (засвоєні уроки) та **застосування засвоєних уроків**. Вона відповідає навчальному циклу Колба.

Додаткова література: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Стилі навчання

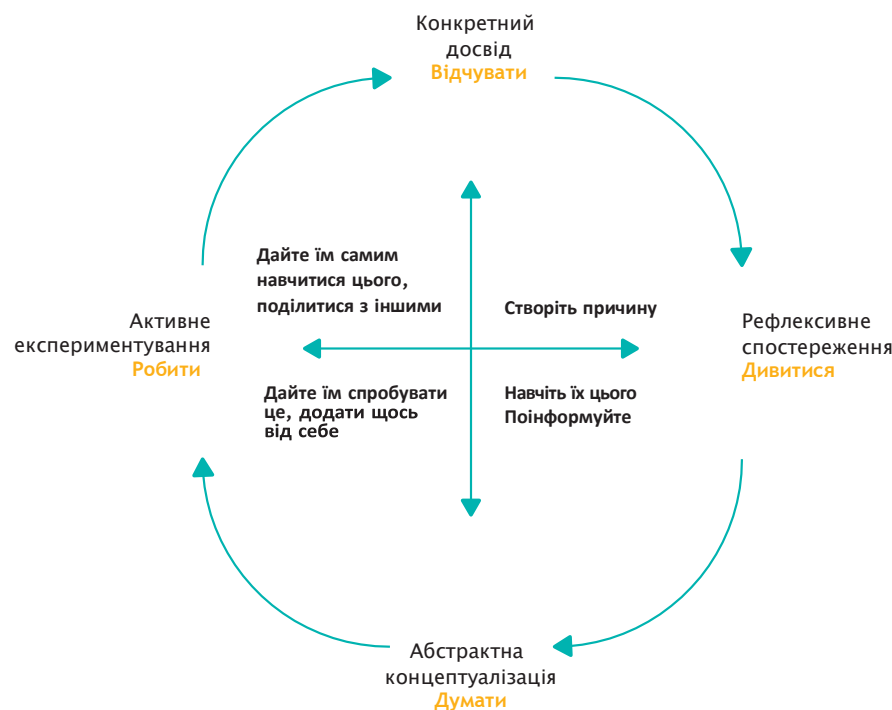
У кожної людини є свій стиль навчання й метод, якому вона віддає перевагу. Стилі навчання об'єднують типові способи, за допомогою яких люди вчаться. У кожної людини свої власні стилі навчання, і цей факт необхідно враховувати у плануванні та проведенні навчання. Деякі учні — **візуали**, вони віддають перевагу рисункам і зображенням, мають просторове мислення; деякі — **аудіали**, вони вважають за краще слухати й говорити; деякі — **кінестетики**, вони полюбують користуватися руками й відчувати все на дотик. Ми повинні задовольнити їх усіх, зазвичай за допомогою навчальних засобів і різноманітних видів діяльності.

Пітер Хані та Алан Мамфорд розробили власну систему стилів навчання як варіант моделі емпіричного навчання Колба.



Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Інструктори / фасилітатори повинні визнавати наявність різних стилів навчання. Вони повинні бути гнучкими і пристосовуватися до різних стилів навчання. Існує низка видів діяльності, які годяться для всіх стилів. На рисунку нижче показано, як інструктор / фасилітатор повинен підлаштовувати свою роботу.



Додаткова література: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Якщо ви хочете перевірити свій власний стиль навчання:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Передові методи на різних етапах навчального циклу

У цьому розділі міститься додаткова інформація про теорії, концепції, моделі та стратегії навчання дорослих, які застосовуються на різних етапах навчального циклу. Ці практичні поради або передові методи призначено переважно для інструкторів / фасилітаторів, але їх можуть використовувати й адміністратори навчання.

Оцінювання потреб

Оцінювання навчальних потреб

Для оцінювання навчальних потреб необхідно провести збір даних на організаційному, оперативному та особистісному / індивідуальному рівні. На кожному рівні є свої конкретні запитання, джерела даних і методи збору. Оцінювання покликано гарантувати, що навчання якомога більшою мірою сприятиме розв'язанню проблеми продуктивності. Зосередьте увагу на проблемах, пов'язаних із добросовістю, наведених у модулях.

Проведення організаційного оцінювання та аналізу має гарантувати, що організація підтримує ініціативу щодо навчання й погоджується з нею. Узгодження навчання зі стратегією організації, підтримка з боку керівництва й наявні ресурси — ось основні питання, відповідь на які повинен дати аналіз організації. Подбайте про достатні людські та фінансові ресурси.

Аналіз робочих завдань

Цей конкретний вид оцінювання стосується конкретних робочих обов'язків, їхньої періодичності, важливості та труднощів. Він має також охоплювати компетенції (знання, навички та здібності), необхідні для виконання цієї роботи. Розуміння, чого повинні досягти співробітники у своїй роботі, важливе для розуміння того, як навчання може допомогти розв'язати проблему продуктивності. Дані збираються від людей, які мають безпосереднє уявлення про робочі завдання, обов'язки та сподіваний рівень продуктивності відповідного співробітника.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Цей посібник було розроблено шляхом проведення загального оцінювання потреб у конкретній країні — Македонії. Під час оцінювання використовувалися різні методи та аудиторії. Після цього ми порівняли результати з іншими дослідженнями та оцінюваннями, наявними у відповідній літературі. У принципі, ми впевнені, що результати будуть аналогічними для будь-якої іншої країни зі схожими соціально-культурними та економічними умовами. Утім, припускаючи, що в кожній країні та організації можуть бути свої власні специфічні проблеми та потреби, ми рекомендуємо адміністраторам навчання й інструкторам адаптувати пропозиції ППДП до свого конкретного контексту та обставин.

Додаткова література:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Планування та розроблення

План навчання

На цьому етапі розгляньте можливість розроблення плану навчання. Цей стратегічний документ повинен слугувати настановою для реалізації та оцінювання навчання з метою задоволення навчальних потреб. План підготовки повинен бути прямим результатом оцінювання навчальних потреб.

Стандартний **план навчання** може включати таку інформацію:

► Необхідне навчання:

- Назва курсу, модуля або заняття;
- Загальний опис змісту або тем;
- Завдання навчання;
- Джерело запиту (особа, група або підрозділ, який просить про навчання);
- Негативні наслідки у випадку, якщо навчання не буде проведено (подальше погіршення ситуації, якщо потреба/прогалини в навчанні залишаться).

► Учасники:

- Сподівана аудиторія курсу (кількість, посади, звання);
- Поточний рівень знань учасників;
- Сподівана реакція / проблеми, пов'язані з учасниками.

► Планування часу:

- Сподівана дата початку навчання;
- Тривалість і періодичність проведення навчання (години, дні, тижні тощо);
- Сподіваний щоденний графік;
- Кількість учасників на курс і в групі.

► Наявні ресурси:

- Матеріально-технічні потреби (бюджет, обладнання тощо);
- Освітні матеріали (поточні навчальні програми, довідкові матеріали);
- Персонал, який проводитиме навчання (інструктор, фасилітатор тощо);
- Де проводитиметься навчання (на робочому місці, у навчальному центрі, у іншому місці не за місцем роботи).

► Інші питання:

- Як ми популяризуватимемо і пропагуватимемо навчання?
- Хто відбиратиме і хто інформуватиме учасників?
- Хто вестиме облік учасників, які відвідують навчання?

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Розроблення змісту навчання

Зміст навчання означає сукупність інформації, яку учні повинні запам'ятати — вона стосується поведінки, фактів, правил, концепцій, теорій і принципів. Зміст навчання має розроблятися відповідно до визначених стратегій навчання і з урахуванням можливостей організації.

Слід пам'ятати, що у виборі змісту й стратегій необхідно враховувати, що навчання з питань доброчесності показало більшу ефективність, коли застосовувалися методи та принципи навчання дорослих.

Визначення завдань навчання

Завдання (або результати) навчання мають описувати те, що учень повинен знати, розуміти та бути здатним виконати після успішного завершення процесу навчання (Довідник ECTS). Результати навчання формують основу того, що має бути вивчено, із урахуванням компетенцій відповідних учнів (знання, навички та установки). Слід зазначити, що визначення не включає слово «викладання» — нині те, що робить учень, має більше значення для розуміння того, чого він навчився.

Плануючи результати навчання, поміркуйте над тим, що саме учні повинні знати і яку поведінку вони повинні демонструвати після завершення навчального процесу. Наявність чітких результатів корисна для:

- інструкторів / фасилітаторів — аби знати, що потрібно робити і як можна сприяти навчальному процесу;
- учнів — щоб знати, чого вони повинні навчитися і чого можуть сподіватися у процесі навчання.

Характеристики гарно сформульованих результатів навчання:

- Конкретні — достатньо деталізовані й сформульовані простою мовою;
- Об'єктивні — сформульовані нейтральним способом і уникають судження;
- Досяжні — їх можна досягти за певний період часу й за наявних ресурсів;
- Актуальні — стосуються професії;
- Формалізовані — визначають стандарт, якого необхідно досягти;
- Вимірювані — повинні свідчити про те, що учні засвоїли знання.

Як записати результати навчання:

Зазвичай ми починаємо з фрази «після завершення цього курсу / заняття», після чого йдуть:

- Дієслово в активній формі (дієслово дії);
- Тип результату навчання — знання, навичка або установка;
- Тематична сфера — стосується предмету, сфери знань або конкретної навички чи установки;
- Стандарт або рівень, якого сподіваються;
- Контекст результату навчання.

Пам'ятайте, що у виборі результатів навчання необхідно враховувати дві основні психологічні та навчальні теорії — «Сфери навчання» й «Таксономія навчальних цілей Блума». Будь ласка, перегляньте попередні розділи, щоб отримати додаткову інформацію.

Розроблення навчальних засобів

Навчальні засоби — це матеріали, що допомагають у навчальному процесі. Вони призначені й для інструкторів / фасилітаторів, і для учнів. Включають плани уроків, посібники, нотатки, дошки, карти, схеми, рисунки, комп'ютери, аудіо- та відеоматеріали, діаграми або будь-яке інше обладнання, інструменти та пристрої, які допомагають у навчальному процесі.

Ми рекомендуємо ретельно добирати навчальні засоби. У проведенні навчання з питань доброчесності поліції акцент має робитися на обговореннях і групових вправах, що сприяли б участі й залученості учасників. Тому використання деяких навчальних засобів, таких як презентації (наприклад, презентації PowerPoint), слід обмежити.

Вибір навчальних засобів залежить від кількох факторів, таких як стратегії / теорії навчання, принципи навчання дорослих і стилі навчання. Ці питання розглянуто вище в цьому розділі.

Дієве використання навчальних засобів буде розглянуто нижче в цьому розділі.

Підготовка до процесу аналізу (оцінювання успішності та оцінювання ефективності)

Як зазначалося вище, важливо закласти основу для аналізу загального процесу розроблення і проведення навчання, аби зрозуміти, чи було досягнуто завдання навчання. Якщо завдання досягнуто не було, то за результатами цього аналізу має бути запропоновано необхідні корективи. Адміністратори навчання або інструктори повинні розглянути

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

можливість розроблення анкет, опитувань і схожих інструментів, які дадуть змогу зібрати відгуки учасників щодо вражень від навчання. Також має бути передбачено перевірки підсумкових знань учасників у формі письмового або усного тестування. Див. інші примітки на цю тему далі в цьому розділі (процес аналізу).

Додаткова література: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Використання альтернативних методів навчання

У плануванні та розробленні навчальних стратегій адміністратори, методисти та інструктори повинні розглядати альтернативні шляхи проведення навчання. Альтернативою традиційному класному навчанню може бути, наприклад, електронне навчання або поєднання обох методів. Це називають «змішаним навчанням». Як зазначалося вище, ППДП використовує змішане навчання для досягнення своїх цілей.

Додаткова література: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Проведення / реалізація

У цьому розділі висвітлено питання проведення навчання, пов'язані з ефективним представленням навчальних модулів, включених до цього посібника.

Інструктор/фасилітатор

Важливо пояснити, що ми маємо на увазі під поняттями «фасилітатор» та «інструктор». Хоча вони часто виконують взаємодоповнювальні функції, їхні ролі відмінні.

Люди часто помилково вважають «фасилітатора» «інструктором».

Інструктори працюють у різних сферах, здебільшого проводячи навчання для співробітників компанії на конкретні теми, важливі для їхньої роботи. На відміну від фасилітатора, інструктор бере активну участь у процесі й здебільшого передає знання (джерело: Вікіпедія).

Фасилітатор — це той, хто допомагає групі людей зрозуміти їхні спільні цілі й спланувати, як досягти цих цілей. Водночас фасилітатор залишається «нейтральним», тобто не займає певної позиції в обговоренні (джерело: Вікіпедія). Фасилітатор — це особа, відповідальна за скерування чи координацію роботи групи (джерело: Dictionary.com).

У нашому випадку ми говоримо про фасилітатора як про безстороннього учасника навчального процесу. Його роль полягає в тому, щоб вправно допомагати групі учнів зрозуміти свої загальні цілі й сприяти їм у досягненні цих цілей, залишаючись нейтральним.

Фасилітатор скеровує діяльність і допомагає досягти порозуміння. Його завдання полягає в тому, щоб привнести в дискусію творчий підхід, а не просто вести її. Він повинен мати здатність розуміти груповий процес і динаміку — інакше кажучи, успішно усувати будь-які нерівномірності в груповій динаміці. Фасилітатор повинен знати, хто домінує в групі і як запобігти цьому, хто замкнений у собі і як його спонукати до дії, а хто виглядає незацікавленим і як його втягнути в навчальний процес.

Чим більше ми практикуємо наші творчі методи фасилітації, тим упевненіше відчуваємося всередині себе й з учнями.

Створення та підтримання сприятливого навчального середовища

Під **сприятливим навчальним середовищем** розуміється створення, формування або забезпечення умов для конкретної навчальної ситуації (тобто навчального курсу / заняття). Навчальне середовище залежить від обраної стратегії.

Оскільки навчання залежить від фізичного, соціального та психологічного середовища, передумовою для дієвого навчання є належно організована класна кімната. Це включає створення класного середовища, яке було б сприятливим для людських відносин і толерантним до різних думок.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Піраміда потреб Маслоу

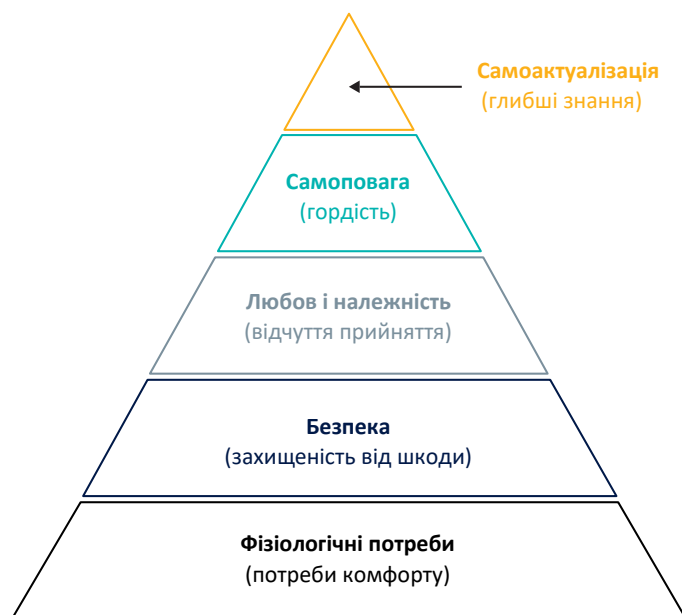
Сприятливе навчальне середовище можна найкраще зрозуміти за допомогою «Піраміди потреб Маслоу». Згідно з цією теорією потреби людини є послідовними, тобто спочатку має бути задоволено базові фізіологічні потреби, і лише тоді людина почне відчувати потребу в категоріях вищого рівня, таких як навчання або «самоактуалізація». Послідовність потреб така:

1. **Фізіологічні потреби** — базові фізичні потреби людини. В організаційному середовищі вони означають потребу в наявності достатнього тепла, повітря, їжі, води тощо.
2. **Потреба в безпеці** — потреба в безпечному й надійному **фізичному** та емоційному середовищі.
3. **Потреба в любові та належності** — відображає бажання бути прийнятим(тою) колегами, мати друзів, бути частиною групи й відчувати любов до себе. У навчальному середовищі ці потреби впливають на бажання мати гарні відносини та брати участь у навчанні.
4. **Потреба в самоповазі** пов'язана з прагненням до позитивного самоусвідомлення. Мета задоволення цієї потреби — отримати увагу, визнання та повагу з боку інших. У навчальному середовищі самоповага сприяє мотивації і збільшенню відповідальності та участі.
5. **Потреба в самоактуалізації** виражає прагнення до самореалізації, яка належить до найвищої категорії «потреб». Потреба в самоактуалізації ґрунтується на прагненні до розвитку свого повного потенціалу, підвищення компетентності й перетворення на кращу особистість. У навчальному середовищі потреба в самоактуалізації може задовольнятися за рахунок надання учням можливостей для розвитку, застосування творчого підходу та розв'язання складних задач.

«Ієрархія потреб Маслоу» часто зображується у вигляді піраміди. Багато варіантів моделі можна знайти в публікаціях та відкритих джерелах у мережі Інтернет.

Для цілей цього посібника ми скористаємося модифікованою версією — пірамідою потреб, адаптованою для класної кімнати.

Піраміда людських потреб Маслоу Застосовно до класної кімнати



Додаткова література: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Аналіз втручань за шістьма категоріями

Аналіз втручань за шістьма категоріями



Авторитарні

Директивні
Інформативні
Конфронтативні

Сприяльні

Катартичні
Каталітичні
Підтримувальні



Ця концепція охоплює шість основних видів втручань, які фасилітатор може використовувати в класі. Її запропонував Джон Херон (2001) як засіб для аналізу спектру можливих терапевтичних втручань і кращого розуміння міжособистісних відносин. Нині вона широко використовується, зокрема, в організації навчальної діяльності.

У навчальному процесі концепція допомагає задовольняти психологічні потреби учня під час заняття чи навчального курсу. Ця концепція складається з двох груп втручань: а) **авторитарні** та б) **сприяльні**. Вони також іноді використовуються як доповнення до концепцій орієнтованості на учня та вчителя.

а) Авторитарні втручання

У авторитарних втручаннях інструктор/фасилітатор відіграє більш домінуючу роль і бере на себе більшу відповідальність за дії та поведінку учня, ставлячи перед ним проблеми, надаючи йому інформацію або кажучи, що той повинен зробити.

- **Директивні** втручання спрямовують поведінку учня в класі, встановлюючи цілі навчання, розклад і правила (тобто впливають на поведінку всього класу).
- **Інформативні** втручання є джерелом знань, інформації та сенсу для учнів. Інструктор / фасилітатор може потрапити в пастку перенавчання, даючи забагато інформації, і, як наслідок, ризикує втратити увагу учнів. Майте на увазі, що концентрація уваги починає суттєво слабшати вже через 20 хвилин, і що людський мозок здатний засвоювати лише обмежену кількість інформації в одній обстановці.
- **Конфронтативні** втручання спрямовано на підвищення обізнаності учня щодо обмежувальних установок чи поведінки, про які він не знає. Інструктор / фасилітатор повинен бути обережний, не «атакувати» учня як особистість, а протистояти установкам чи поведінці учня.

б) Сприяльні втручання

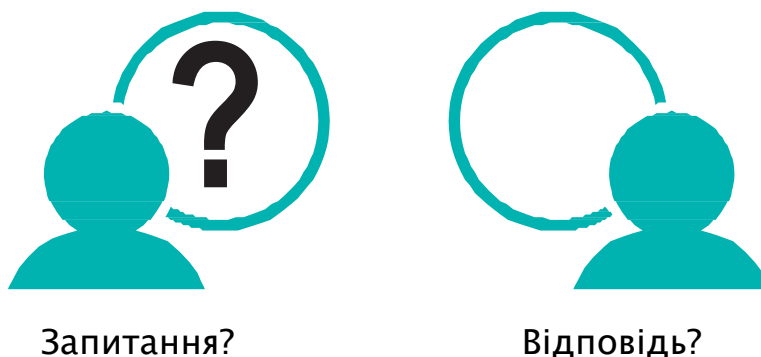
Сприяльні втручання заохочують учнів до більшої самостійності й більшої відповідальності за своє навчання та поведінку.

- **Катартичні** втручання дають учням змогу виразити свої почуття й позбутися негативних та обмежувальних емоцій. Ставлячи запитання, аналізуючи досвід, стимулюючи нові думки та рішення, інструктор / фасилітатор сприяє тому, щоб учень міг розв'язувати проблеми по-новому. Це спонукає до самоаналізу та самопізнання.
- **Каталітичні** втручання допомагають людині поміркувати, відкрити щось і навчитися чогось самостійно. Це допомагає їй стати більш самоскерованою в ухваленні рішень та розв'язанні проблем.
- **Підтримувальні** втручання дають інструктору / фасилітатору змогу утверджувати цінність і значущість учня як особистості, підкреслюючи його якості, установки та/або дії. Це можна зробити за допомогою зворотного впливу, похвали та значення, яке інструктор / фасилітатор надає тому, що каже або робить учень. Це — ключовий метод фасилітації.

Додаткова література: <http://www.mindtools.com/CommSkill/HeronsCategories.htm>

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Запитання та відповіді



«Більшість учителів витрачають свій час, ставлячи запитання, мета яких — дізнатися, чого учень не знає, тоді як справжнє мистецтво ставити запитання полягає в тому, аби дізнатися, що учень знає або здатний знати». Альберт Ейнштейн

Той, хто ставить запитання, лідирує

В основі мислення лежать запитання — учні, які ставлять запитання, думають і вчать. Запитання змушують нас розв'язувати складні проблеми; визначати свої завдання; перевіряти джерела інформації та якість інформації; аналізувати, як ми організуємо інформацію або надаємо їй сенсу і що ми сприймаємо як належне; аналізувати свій погляд і розглядати погляди інших; оцінювати й перевіряти на правдивість та правильність; повідомляти подробиці; бути конкретними й аналізувати своє мислення на предмет внутрішніх протиріч. Запитання можуть структурувати та контролювати комунікацію. Поліцейських учать ставити запитання. Зазвичай вони ставлять короткі й вимогливі запитання, щоб зібрати докази та / або тримати дистанцію з особою.

Типи запитань

Ми розглянемо дві основні категорії запитань — **закриті** та **відкриті** запитання:

Закриті запитання припускають лише одну відповідь, здебільшого — «так» або «ні». Після таких запитань може йти додаткове запитання. Ви можете попросити учня пояснити думку, яка стоїть за його відповіддю, або навести докази чи приклад.

Відкриті запитання не вимагають прямої або точної відповіді. Вони спонукають до роздумів і дають учням простір для кількох можливих відповідей.

Серія запитань — ефективний спосіб стимулювати дискусію й активне навчання, наприклад: *Коли застосовується цей принцип? Завжди? Чи лише за певних умов?* Але якщо поставити кілька не пов'язаних між собою запитань, учням буде складно відповісти, оскільки вони не знатимуть, на яке саме запитання інструктор/фасилітатор хоче отримати відповідь.

Таксономія Блума пропонує корисну модель для роздумів про те, коли і як використовувати запитання в навчанні. Як ми вже зазначали, Блум виділив шість типів когнітивних процесів і упорядкував їх за рівнем складності. Інструктор / фасилітатор повинен поєднувати запитання, які потребують «мислення нижчого порядку» (часто це «закриті» запитання) і використовуються для того, щоб оцінити знання учнів, із запитаннями, які вимагають «мислення вищого порядку» («відкриті» запитання) й використовуються для того, щоб оцінити здатність застосовувати, аналізувати, синтезувати й оцінювати інформацію та поняття.

Запитання на кшталт таких: *«Які цінності або переконання підтверджують цей аргумент?»* або *«Якою буде ваша реакція на цей аргумент?»* — спонукають учнів аналізувати свої установки, цінності та почуття.

Запитання на кшталт таких: *«Як ви гадаєте, як на цю проблему подивляться ті, хто з вами не згоден? Яка ваша думка щодо ідеї, яку щойно представив ваш колега?»* — спонукають учнів відповідати одне одному. Якщо вам як інструктору / фасилітатору ставлять запитання, немає необхідності завжди відповідати на нього негайно. Ви можете перефразувати та / або переадресувати запитання назад учневі, у такий спосіб стимулюючи його власне мислення й самостійний пошук відповіді.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Метод переадресації запитань

Цей метод — дуже ефективний інструмент у руках фасилітатора. Він полягає в переадресації запитання від будь-якого члена групи іншій людині. Це означає, що навіть якщо інструктор/фасилітатор знає відповідь, він повинен дати можливість відповісти будь-кому з учасників. У процесі він може давати підказки. Лише в крайньому випадку фасилітатор сам дає правильну відповідь.

Якщо час обмежений і переадресувати запитання групі неможливо, можна запитати людину, яка його поставила, що вона сама думає з цього приводу. Можна давати підказки, які допоможуть знайти відповідь.

Знати все — Гарний інструктор / фасилітатор повинен розуміти, що у нього не може бути відповіді на все. Колеги більше поважатимуть його, якщо він не намагатиметься грати роль «всезнайки». Це слід чітко дати зрозуміти на початку тренінгу. Поінформуйте учасників про свою роль і можливості, а також про свої обмеження. Краще повернутися до відповіді пізніше, ніж давати недостовірну інформацію. Мета ніколи не повинна полягати в тому, щоб підкреслити, як багато знає інструктор / фасилітатор або які в нього здібності — він тут, щоб створювати умови для навчання інших.

Пам'ятайте: **це не для вас, а для них.**

Додаткова література: <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Ефективне використання навчальних засобів

Навчальні засоби, які також називають наочними посібниками, мають основоположне значення для фасилітації. Є безліч видів навчальних засобів, деякі з яких ми представимо. Будь ласка, перейдіть за наведеним нижче посиланням, щоб ознайомитися з типами, перевагами, недоліками та іншою інформацією щодо їх використання:

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Рішення про те, які навчальні засоби обрати, ухвалює інструктор / фасилітатор. Це рішення слід ухвалювати з урахуванням цілей навчання, наявних ресурсів і загальної стратегії навчання.

У цьому посібнику рекомендується використання лекційних блокнотів, білих маркерних дошок, презентацій PowerPoint і подекуди відеороликів. На додачу до всіх цих засобів є роздаткові матеріали для учасників, які використовуються під час групових вправ.

Використання **відеоматеріалів** вітається. Однак, із огляду на мовні/перекладацькі обмеження, ми не змогли включити багато відеоматеріалів у цей посібник. Утім, ми наполегливо рекомендуємо використовувати відеоматеріали місцевою мовою, щоб донести якусь ідею або мету. Використання відеоматеріалів особливо ефективно, коли вони стимулюють дискусію про конкретну ситуацію (наприклад, для демонстрації реального прикладу взаємодії співробітників поліції та громади).

Щодо **лекційних блокнотів або білих маркерних дошок**, то вони зазвичай широко розповсюджені. Їх рекомендується використовувати, коли треба продемонструвати щось під час обговорення або розроблення концепції — занотувати тези, які пропонують учні, або дати учням можливість записати чи проілюструвати результати обговорень у групах. Вони особливо ефективні під час виконання вправ типу «мозкового штурму».

Комп'ютер і проектор можуть використовуватися для нотаток так само, як лекційний блокнот та біла маркерна дошка. Перевага полягає в тому, що ви можете легко виправити текст, а також зберегти всі ідеї й за необхідності повернутися до них пізніше.

Презентації PowerPoint: це корисний інструмент, який може бути ефективним, але занадто часто використовується неправильно або надмірно. Із часом сформувався консенсус про те, що за використання виключно презентацій PowerPoint вони можуть бути неефективними, передусім через те, що часто замінюють собою пояснення від ведучого / інструктора / фасилітатора або плани занять. Інструктори / фасилітатори часто просто читають із екрана — це не рекомендується.

Ще одна проблема з презентаціями PowerPoint пов'язана з кількістю часу, упродовж якого вони демонструються. Як і у випадку з будь-яким іншим навчальним засобом або методом, рекомендується, щоб максимальний час використання презентації не перевищував 20 хвилин — звісно, якщо протягом цього часу немає взаємодії з учасниками.

Тривалість концентрації уваги: щоб краще зрозуміти попередню рекомендацію, ми рекомендуємо продовжити читання за наведеним нижче посиланням:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Кілька правил ефективної презентації PowerPoint: майте на увазі, що через завеликий обсяг тексту на екрані використання цього інструмента може втратити сенс. Через перевантаження інформацією слайди стають складними для прочитання і схожими один на одного. Учні намагатимуться прочитати все, занотувати все або просто втратять цікавість. Перелічуйте лише ключові моменти. Якщо у вас більше інформації, використовуйте більшу кількість слайдів або підготуйте роздаткові матеріали.

Є й інші правила, яких слід дотримуватися для ефективного використання PowerPoint:

- Обмежте кількість слів на рядок (3–4 на рядок — оптимально, 6–7 — максимум);
- Обмежте кількість рядків до 10 на слайд;
- Акцентуйте на одній ідеї на слайд;
- Уникайте завеликого обсягу інформації;
- Виділяйте кольором ключову інформацію;
- За необхідності використовуйте графічні елементи, анімацію та зображення;
- Презентація має безпосередньо стосуватися результатів навчання;
- Робіть слайди простими (аби зрозуміти, про що йдеться, має вистачити хвилини).

Майте запасний план: важливо завжди мати запасний план на випадок, якщо щось станеться з комп'ютером або проектором (наприклад, відключення електроенергії). Щоб уникнути такого сценарію, доречно подбати про альтернативні навчальні засоби.

Перевіряйте навчальні засоби перед початком заняття: обов'язково перевіряйте засоби заздалегідь. Приходьте до класу завчасно, щоб усе перевірити. Розсадіть групу так, щоб усю наочність було гарно видно з усіх куточків аудиторії та з місць. Складіть перелік того, що вам треба перевірити, на основі плану уроку. Цей перелік може включати, наприклад, наявність паперу в усіх лекційних блокнотах; достатню кількість чорнила в ручках; справність комп'ютера та проектора.

Правильне планування має ключове значення для успішності навчання: правило «5 П: правильне планування запобігає поганий продуктивності», див. додаткову інформацію за посиланням: <https://osc-ib.com/article/proper-planning-prevents-poor-performance>

Процес аналізу (оцінювання успішності та оцінювання ефективності)

Оцінювання успішності

Як зазначалося раніше, оцінювання успішності має сенс, якщо участь у навчанні передбачає отримання заохочення або свідчення, необхідного для виконання певних функцій чи обов'язків, або якщо це пов'язано зі службовим просуванням, підвищенням кваліфікації чи зміною місця роботи. Поєднуючи результати навчання із заздалегідь визначеними критеріями для аналізу кожного такого результату, а також критеріями оцінювання навчальної діяльності, інструктори / фасилітатори сигналізують учням про те, який рівень пасивності чи вибіркового засвоєння знань є прийнятним та / або якого рівня активності вони сподіваються від своїх учнів. Відомо, що учні стратегічно зосереджені на тому, за що їх оцінюватимуть, а не на тому, що відбувається в процесі навчання.

У проведенні оцінювання необхідно враховувати наведені нижче критерії. Оцінювання повинно бути:

- Реальним — ми оцінюємо роботу самих учнів, ми вимагаємо, щоб учні застосовували свої навички та знання у значущій реальній життєвій ситуації;
- Дійсним — ми оцінюємо те, чого хотіли досягти за допомогою намічених результатів навчання (бажаний рівень);
- Надійним — надійне оцінювання мусить давати однакові результати щодо таких самих або схожих учасників чи співробітників;
- Об'єктивним.

До категорії оцінювання успішності ми можемо віднести самооцінювання, взаємне оцінювання та зворотний вплив як методи, що сприяють навчальному процесу.

Самооцінювання дає учням змогу оцінити власну успішність. Воно цінне тим, що допомагає учням розвинути самоаналіз, самокритику та професійне судження. Вони вчать брати на себе відповідальність за власне навчання.

Взаємне оцінювання дає учням змогу оцінювати успішність одні одних. Це допомагає їм вчитися одне в одного, слухаючи, аналізуючи й розв'язуючи проблеми.

Фасилітатори повинні мати на увазі, що учні завжди цінують **зворотний вплив** — навіть якщо після цього вони продовжують його ігнорувати! Існує просте правило: використовуйте зворотний вплив, щоб скеровувати процес навчання, а не судити про нього. Зворотний вплив допомагає учням удосконалювати свої навички/знання. Вони повинні знати, що їм вдалося — і що в цьому добре, а що треба поліпшити і як це зробити.

Розділ 1: Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання

Оцінювання ефективності

Оцінювання ефективності — це систематичне отримання та аналіз інформації з метою забезпечення корисного зворотного впливу щодо навчальної діяльності. Найчастіше використовується модель оцінювання ефективності навчання Кіркпатріка, яка вимірює показники на 4 рівнях і за допомогою різних інструментів:

1. Реакція — що учні думають і відчувають щодо навчання.
2. Навчання — якою мірою учні засвоїли нові знання або навички.
3. Поведінка — ступінь поліпшення поведінки та навичок і втілення на практиці нових знань або навичок.
4. Результати — вплив на робоче середовище, зумовлений успішністю учнів.

Інформація про **реакцію** учнів може збиратися в усній або письмовій формі за допомогою опитування чи анкетування. **Навчання** оцінюється за допомогою тестів або спостереження. Зміни в **поведінці** означають, що навчання застосовується на робочому місці, може спостерігатися через певний час і, бажано, набуває постійного характеру. Інформацію можна отримати шляхом прямих спостережень, опитування керівництва й іншими способами. **Результати** пов'язані з тим, який внесок нові знання або компетенції роблять у загальну ефективність діяльності організації. Про результати можна судити зі звітів організації, показників діяльності, зменшення кількості скарг тощо.

Примітка: Для цілей ППДП важливе значення має вимірювання змін в установках і поведінці. Це означає, що важливішими за когнітивні аспекти, пов'язані з навчанням, є будь-які зміни в поведінці та установках, які стосуються принципу доброчесності.

Додаткова література: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Розділ 2

Управління людськими ресурсами
і доброчесність

Зміст цього розділу

1. Цілі

- a. Визначення
- b. Контекст

2. Ключові показники, принципи та передові методи у сфері УЛР, пов'язані з доброчесністю

- a. Набір кадрів
- b. Навчання і введення в курс справ на робочому місці
- c. Керівництво та лідерство
- d. Умови праці та механізми підтримки
- e. Гендерний вимір УЛР, пов'язаний із доброчесністю

3. Резюме та ключові тези

4. Додаток

- a. Влада та лідерство

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

1. Цілі

Визначення

Управління людськими ресурсами (УЛР) — це стратегічний і комплексний підхід до управління культурою та середовищем на робочому місці, а також до питань, пов'язаних із відносинами між працівником та організацією. Це функція всередині організації, яка займається плануванням робочої сили, добором персоналу, розвитком, управлінням та професійною орієнтацією персоналу організації. Функція УЛР також включає питання оцінювання результатів праці, оплати праці та дисциплінарні питання.

Система службового просування



Контекст

В основі дієвої та ефективної поліцейської організації лежить функціональна система управління людськими ресурсами. Її відсутність або порушення функціонування серйозно підриває основоположні принципи сучасної поліцейської служби, зокрема доброчесне виконання нею своїх функцій та обов'язків.

Головна мета УЛР — залучення, добір, навчання та утримання «людей, що годяться для цієї роботи», а це, в нашому контексті, — люди з високим рівнем доброчесності. Для досягнення цієї мети поліцейська організація повинна створити й підтримувати високоморальне й етичне робоче середовище. Тому першорядне значення має прозора, репрезентативна і підзвітна система кар'єрного зростання, яка б відповідала демократичним цінностям та принципам і сприяла дотриманню стандартів доброчесності. Ще один важливий елемент для організації — наявність справедливої системи заохочень і покарань. Співробітників, які дотримуються принципів доброчесності у своїй поведінці, слід відзначати й нагороджувати (тобто надавати їм можливість для службового просування або підвищення заробітної плати). Натомість співробітників, які відступають від цих принципів, слід без зволікання і справедливо притягувати до відповідальності. Ці аспекти повинні охоплюватися функціональною системою оцінювання продуктивності праці. Крім того, організація має надавати своїм співробітникам ефективний правовий та психологічний захист. У межах процесу розгляду скарг співробітники поліції повинні бути вповнені в повному дотриманні їхніх прав людини. На випадок висунення хибних або непідтверджених звинувачень повинні існувати реабілітаційні процедури. Мають також працювати механізми підтримки співробітників, які займаються травматичними подіями, притаманними роботі поліції. Повинні існувати механізми захисту осіб, які повідомляють про внутрішні порушення в організації. Також дуже важливим аспектом запобігання порушенням доброчесності є створення системи підтримки співробітників, у яких із різних причин можуть виникати фінансові проблеми.

Поліцейські організації дедалі більше усвідомлюють, що УЛР має основоположне значення, і докладають зусилля для зміцнення своїх систем. Мета цього розділу — не лише охопити всі аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, а й спробувати привернути увагу до деяких найважливіших принципів або передового досвіду. Ці принципи покликані радше надихати, ніж диктувати. ППДП визнає, що у світі є багато різних підходів і що вони повинні відповідати правовим та політичним засадам, які діють у окремих країнах та організаціях.

2. Ключові показники, принципи й передові методи у сфері УЛР, пов'язані з доброчесністю

Набір кадрів

«Привабити правильних людей»: ефективна стратегія УЛР повинна включати заходи, спрямовані на те, щоб зробити роботу в поліції привабливою для людей, які вважають її своїм покликанням. Найчастіше люди обирають професію з урахуванням багатьох факторів — економічних, соціальних, культурних і психологічних. На їхній вибір може впливати коло друзів, сім'я, освіта, здібності, фінанси та інші чинники/міркування. В ідеалі люди повинні обирати собі професію поліцейського не лише з соціально-економічних причин, а перш за все за покликанням — оскільки їхні здібності, принципи, цінності та переконання відповідають роботі в поліції.

Наявність чітко визначеної та прозорої системи службового просування й чітких організаційних цінностей, які б постійно доводилися до відома громадськості, підвищують шанси зробити роботу в поліції привабливою. Такий підхід із часом сприятиме тому, що потрібні люди йтимуть до поліції з правильних мотивів. Дієвий відділ зв'язків із громадськістю може допомогти в процесі донесення цих ідей та цінностей до громадськості. У сучасному суспільстві Інтернет і соціальні мережі також є важливими платформами, за допомогою яких формується імідж поліції.

«Набирати за установками, усього іншого можна навчити»: критерії добору повинні ґрунтуватися на компетенціях. Це означає, що мають враховуватися всі аспекти, які впливають на належне виконання службових обов'язків. На додачу до знань, навичок і здібностей у процесі набору повинні враховуватися цінності, поведінка й установки кандидата. Організації повинні доповнювати традиційний підхід до набору персоналу, який ґрунтується на тестуванні знань і фізичних даних, підходом на основі інших важливих компетенцій. За допомогою навчання легше поліпшити знання або навички, ніж змінити цінності, поведінку та установки, які лежать в основі доброчесності людини. Через це попередній відсів, психологічне тестування та перевірка біографії — важливі компоненти успішного процесу добору. Правильно спланований процес проведення співбесід повинен охоплювати мотиваційні засади кандидатів, а також моральні та психологічні якості, пов'язані з доброчесністю.

Навчання і введення в курс справ на робочому місці

Навчальна підготовка: для цілей цього розділу навчальна підготовка визначається як формальний процес укріплення або зміни поведінки, знань, цінностей, переконань, навичок або компетенцій, пов'язаних із конкретною роботою, функцією або професією.

Стратегія підготовки кадрів: це основний керівний документ, який має бути розроблено на підтримку дієвої та ефективної системи управління людськими ресурсами в частині навчання персоналу. У цьому стратегічному документі має бути враховано всі відповідні аспекти планування підготовки кадрів, включно з питаннями про те, чому, хто, коли і як повинен проходити навчання. Планування має включати цілі та заходи на всіх етапах навчального циклу. Це питання розглянуто в розділі 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації».

Базова (початкова) підготовка: це важливий етап у кар'єрі співробітника поліції. Новобранці, яких уже було дібрано з певними компетенціями (знаннями, навичками та установками), повинні пройти якісну підготовку, яка ознайомить їх із принципами доброчесності організації. Під час цієї підготовки слід наголосувати, наскільки важливе для організації є питання доброчесності, а також розвивати позитивні установки та мотивацію. Характер навчання, з погляду його змісту та методології, дуже важливий. Навчальна програма (зміст та ідеї) важлива, однак ключове значення мають правильні стратегії навчання дорослих. Як зміст, так і методологія повинні відповідати конкретним потребам, пов'язаним з підготовкою в цій сфері. Фактично, доброчесність більшою мірою пов'язана з цінностями, установками та переконаннями, ніж зі знаннями. Тому методи навчання слід обирати з особливою ретельністю. Наприклад, дискусії, побудовані довкола реальних ситуацій, або рольові ігри більшою мірою надаються для того, щоб підвищити обізнаність співробітників поліції та змусити їх замислитися, ніж прослуховування лекцій. Один із розділів посібника цілком присвячено цим важливим аспектам, а саме розділ 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання».

Введення в курс справ на робочому місці: після завершення навчання співробітників необхідно інтегрувати в робоче середовище, яке б заохочувало доброчесність. Це дасть змогу ознайомити співробітника поліції з культурою організації й матиме вирішальне значення для його майбутнього шляху. Отже, важливе значення мають мотиваційні чинники, які допомагають співробітникам відчувати, що вони виконують важливу роботу й отримують належне визнання за свої зусилля. Необхідно також створити механізми підтримки співробітників, які постають перед етичними дилемами. Крім того, важливу роль у цей період відіграє приклад колег і керівництва.

Рекомендується, щоб система введення в курс справ включала випробувальний термін. Упродовж цього випробувального терміну співробітників поліції оцінюють на предмет усіх професійних якостей, пов'язаних зі службою, включно з доброчесністю. У деяких системах за новим співробітником закріплюють колегу, який відповідає за наставництво й оцінювання його роботи. Моніторинг, контроль і оцінювання з боку керівництва також мають особливе значення в цей період.

Безперервне навчання (без відриву від служби): не слід нехтувати навчанням з питань доброчесності після завершення базової підготовки та випробувального терміну. Безперервне навчання або навчання без відриву від служби, орієнтоване на питання доброчесності, має бути включено до стратегії навчання й неухильно проводиться. Для навчання такого типу також украй важливо розробити спеціальну навчальну програму й застосовувати належні стратегії навчання дорослих. І те, й інше повинно відповідати конкретним потребам учасників, ким би вони не були — керівниками чи рядовими співробітниками поліції.

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

Навчання без відриву від служби має важливе значення, оскільки співробітники поліції постійно мають справу з проблемами етичного характеру, які слід розв'язувати своєчасно. На відміну від базової підготовки для нових співробітників поліції, навчання без відриву від служби повинно спиратися на конкретний досвід співробітників поліції. З часом у співробітників поліції виникають запитання, які їм необхідно обговорити, і в них може не бути іншої можливості це зробити. Важливо, щоб у них був час поміркувати про свою роботу, обговорити, що можна поліпшити, а також порівняти теорії та концепції з конкретними проблемами та реальними ситуаціями. Це також іще одна нагода наголосити, що доброчесність — важливий принцип організації.

Примітка: Зусилля ППДП і цей посібник спрямовано на навчання саме такого типу.

Правоохоронні органи можуть підготувати своїх співробітників до етичних проблем, із якими вони мають справу в своїй кар'єрі. Однак це вимагає зміни підходу до цієї теми з боку організації, а також навчальної підготовки та інтеграції інформації в межах усієї організації.

Співробітники поліції живуть і працюють у мінливому та динамічному соціальному контексті, у якому стикаються з безліччю етичних конфліктів. Якщо вони не готові або не обізнані з потенційними етичними ризиками, вони з більшою ймовірністю «попливуть за течією». Кожен день поліцейські проходять психологічну підготовку, пов'язану з тактичними ситуаціями. Співробітники поліції, які психологічно готові зіткнутися зі смертельними наслідками, з більшою ймовірністю будуть успішними, ніж інші поліцейські, які мають тактичні навички, але психологічно не підготовлені. Як і смертельні ситуації, етичні дилеми виникають у найбільш невідповідний момент, часто без попередження і з невеликим запасом часу, щоб можна було зупинитися й обміркувати ситуацію. За недостатньої підготовки навіть найчесніші, найбездоганніші співробітники поліції можуть ухвалювати хибні етичні рішення, коли час іде на секунди... рішення, які можуть призводити до доленосних наслідків. Щоб пережити етичну дилему, поліцейські повинні бути так само психологічно підготовлені, як і у випадку з тактичними ситуаціями.

За матеріалами: **Gilmartin & Harris, 1998, Good Policing: Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Changwon Pyo, p. 61.**

На жаль, поліцейські організації й системи управління людськими ресурсами часто нехтують важливістю навчання без відриву від служби й не приділяють йому достатньо часу та ресурсів. Багато співробітників поліції за свою кар'єру не беруть участі в жодних формах навчання, а значна більшість — не відвідують навчання з питань етики або доброчесності. У деяких випадках навчання проводиться без будь-яких механізмів контролю якості. Це означає, що навчання з питань етики або доброчесності часто не планується, не проводиться й не оцінюється в належний спосіб, а тому користь від нього сумнівна.

Відповідно до принципів Організації Об'єднаних Націй, пов'язаних із професійною підготовкою співробітників поліції, вони повинні проходити «безперервну й ретельну професійну підготовку», а поліцейські організації повинні «періодично здійснювати перевірку їхньої придатності для виконання таких функцій». Крім того, уряд і правоохоронні органи зобов'язані забезпечувати, щоб «усі посадові особи з підтримання правопорядку проходили підготовку і перевірялися згідно з належною спеціальною підготовкою до дій в умовах застосування сили» (Основні принципи застосування сили та вогнепальної зброї посадовими особами з підтримання правопорядку, Гаваї, 1990 р.).

Організація навчання — загальні міркування щодо всіх видів навчання:

- Програми підготовки повинні бути пов'язані з системами підвищення кваліфікації та службового просування, заснованими на врахуванні особистих заслуг. Це означає, що, окрім чіткої й об'єктивної системи призначення на посади, співробітники на будь-якій посаді або на будь-якому рівні відповідальності повинні бути достатньою мірою підготовлені для виконання своєї роботи.
- Відділи кадрів повинні розробити й вести базу даних професійної підготовки, у якій би реєструвалися всі види такої підготовки — ця інформація повинна бути пов'язана з особою справою співробітника (див. також примітки в розділі 1 — «Навчання дорослих — методичні рекомендації щодо фасилітації навчання»).

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

Система службового просування

Як зазначалося вище, система службового просування по службі відіграє ключову роль у зміцненні доброчесності й пов'язана з багатьма аспектами УЛР. Від набору кадрів — до стратегій професійної підготовки, від утримання кадрів — до просування по службі, включно з системами атестації, — чітка, прозора, справедлива та інклюзивна система службового просування має основоположне значення для доброчесної поліцейської організації.

Системи службового просування тісно пов'язані з мотивацією співробітників поліції. Якщо вони відсутні або невідповідні, це може серйозно позначитися на ставленні співробітників до роботи. Натомість чітка, прозора й інклюзивна система службового просування сприяє формуванню позитивних установок та поведінки в організації.

Демократичні принципи й аспекти, які впливають на систему службового просування

На стратегічному рівні системи управління людськими ресурсами та службового просування повинні будуватися на міцних демократичних засадах. Це означає, що політична та оперативна незалежність має бути впорядкована з погляду правових принципів і принципів підзвітності як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні (нагляд і контроль).

Щоб забезпечити відповідність системи службового просування принципу підзвітності з одночасним збереженням оперативної незалежності, необхідно інтегрувати такі основні принципи:

- Чітке розмежування політичних і оперативних рішень — політичні функції та оперативні функції поліції повинні доповнювати, а не дублювати одні одних. Простіше кажучи, політичні функції — це «ЩО», тоді як оперативні функції — це «ЯК».
- Рівні ухвалення рішень поліцією мають бути формалізовані — це включає рішення про те, хто повинен відповідати за:
 - *Ресурси* — кошти, обладнання, штат організації;
 - Організаційну *структуру та керівництво*;
 - Організаційну політику діяльності організації;
 - *Встановлення пріоритетів* щодо використання ресурсів;
 - *Використання наявних ресурсів*;
 - *Ухвалення конкретних оперативних рішень*.

Для співробітників поліції однією з головних переваг існування системи службового просування, побудованої й організованої на основі перелічених вище демократичних принципів, є гарантія зайнятості. Ці аспекти стримують від певних видів неналежної поведінки й порушення принципів доброчесності. Гарантія зайнятості пов'язана не лише з економічними аспектами (оплата праці), а й, що важливіше, з можливістю та свободою виконання обов'язків відповідно до закону.

Важливий додатковий елемент перелічених вище аспектів — забезпечення того, щоб система службового просування ґрунтувалася на компетенціях і заслугах співробітників поліції, а не на політичній чи іншій груповій лояльності, яка суперечить принципам доброчесності. Система службового просування має бути прозорою й чітко визначеною в законах і нормативно-правових актах.

Належна практика в цій сфері — створення й підтримання надійної системи оцінювання ефективності. Системи оцінювання або атестації повинні застосовуватися до всіх співробітників поліції з необхідною адаптацією до їхніх конкретних функцій. Повинні враховуватися й оцінюватися два аспекти: а) виконання покладених на них обов'язків; б) потенціал для службового просування, тобто якості й навички, які будуть необхідними для підвищення в ранзі/функції.

Ще один ключовий елемент успішної системи оцінювання ефективності — наявність визначеного порядку її функціонування та застосування до відповідних співробітників. Вона має бути персоналізована так, щоб забезпечувати прямий зв'язок між особою, яка оцінює, та особою, яку оцінюють. Важливе значення мають конструктивні обговорення та зворотний вплив у поєднанні з плануванням діяльності або втіленням можливих поліпшень. Це може включати згоду на подальше наставництво або іншу форму підвищення кваліфікації. Позитивні результати роботи повинні чітко виділятися, крім того, наскільки можливо, треба обговорювати варіанти службового просування або відзначення.

Ще один елемент належної системи оцінювання ефективності — чітко визначений ланцюг підлеглих з чіткими посадовими інструкціями, у яких має бути чітко прописано всі ролі, сподівання та необхідні рівні ефективності.

«Підвищення та службове просування — це ті аспекти, що є важливими організаційними елементами [...], пов'язаними з етикою. Посадові інструкції та систему рангів має бути чітко прописано» (OSCE, 2008: 46). «Усім співробітникам поліції має бути доступна прозора інформація про те, за які заслуги та якості вони матимуть право на службове просування» (Boer & Puy, 2011, p. 60).

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

Підзвітність — зовнішній нагляд і внутрішня безпека

Основоположний принцип сучасної й демократичної поліцейської діяльності — підзвітність. Зовнішній нагляд і механізми внутрішньої безпеки — це ті дві сфери, що забезпечують підзвітність у поліцейській організації.

Зовнішній нагляд включає зовнішні для поліції державні та недержавні механізми, мета яких — забезпечити контроль за діяльністю поліції. Він може включати парламентські комітети, органи з прав людини та інститут омбудсмена, антикорупційні й аудиторські органи. У ширшому контексті організації громадянського суспільства, засоби масової інформації та інші недержавні організації також відіграють роль у зовнішньому нагляді за роботою поліції. Хоча вони не належать до сфери відповідальності організації і, відповідно, не пов'язані з функцією УЛР, важливо враховувати їх у цьому контексті.

Внутрішня безпека охоплює внутрішні механізми й системи поліції, спрямовані на запобігання та реагування на порушення доброчесності, зокрема шляхом застосування дисциплінарних санкцій. Поліцейські організації відповідають за створення й підтримання дієвих та ефективних механізмів внутрішньої безпеки.

У превентивному вимірі внутрішньої безпеки важливо враховувати наведені вище принципи набору та підготовки кадрів. Зокрема в процесі набору кадрів мають проводитися перевірки біографічних даних, психологічні тести та інші види контролю, які б давали уявлення про наявність у кандидатів тих принципів і цінностей, які відповідають принципам та цінностям поліцейської організації, зокрема принципу доброчесності. Під час служби контроль може здійснюватися за допомогою різних механізмів, таких як безпосередній нагляд, реєстрація подарунків, моніторинг способу життя, перевірка виконання службових обов'язків, спостереження, перевірка на доброчесність або створення ефективної системи розгляду скарг. Належною практикою в цій сфері могло би стати розроблення системи раннього попередження. Систему раннього попередження спрямовано на виявлення моделей поведінки, які виходять за межі норм і правил поліцейської організації, шляхом збору та обробки даних (наприклад, виявлення непрофесійної поведінки поліції на основі даних про скарги громадян). Сигнали системи про виявлені моделі поведінки після цього використовуються для організації втручань, спрямованих на виправлення поведінки або розслідування можливих проступків.

У разі виявлення порушень принципів доброчесності за результатами дисциплінарних процедур застосовуються санкції, які — якщо це прийнятно — можуть полягати у відмові від службового підвищення відповідного співробітника або у відмові від прийняття на службу відповідного кандидата.

Механізми застосування санкцій традиційно пов'язані з дисциплінарними кодексами, що функціонують як доповнення до етичних або деонтологічних кодексів. Ці кодекси визначають, які види поведінки відповідають принципам доброчесності та як розглядаються потенційні порушення цих принципів. Традиційно в етичному кодексі може бути наведено й види поведінки, яких сподіваються від співробітників поліції. У дисциплінарному кодексі визначається поведінка, яка порушує принципи доброчесності та вважається непринятною для організації. Дисциплінарні процедури, які тягнуть за собою санкції за порушення стандартів доброчесності, також описано в цьому кодексі. Під час ухвалення рішень, пов'язаних зі службовим просуванням, слід враховувати, чи відповідний співробітник поліції дотримується етичного й дисциплінарного кодексів, крім того, слід розглядати його особову справу на предмет випадків порушення стандартів доброчесності.

Ці теми докладніше розглянуто в модулях цього посібника.

Керівництво та лідерство

Упродовж останніх десятиліть точилися цікаві дебати і проводилися численні дослідження на тему керівництва та лідерства. Було представлено безліч аргументів, пропозицій, ідей і теорій у цій сфері.

Однією з останніх публікацій, у якій обговорюються ці теми, є «Decision Making in Policing» 2011, EPFL press. Витяг із розділу 4, «Влада та лідерство», наведено як додаток у кінці цього розділу — для довідки та додаткового читання.

Лідерство: для цілей цього розділу та посібника під лідерством розуміється принцип або цінність, яку повинні поділяти всі співробітники поліції незалежно від їхнього рангу або функції. Лідерство часто пов'язують із обов'язками керівництва. Проте, на думку ППДП, лідерство — необхідна риса всіх співробітників поліції, навіть тих, що перебувають на самому початку своєї кар'єри. Вислів «вести за собою й показувати приклад» актуальний у всіх контекстах роботи поліції. Наприклад, поліцейський повинен виступати в ролі лідера й показувати гідний приклад своїм новим колегам або громаді, якій він служить. Лідерство та доброчесність — фундаментальні принципи, якими повинні керуватися у своїх діях і вчинках усі співробітники поліції.

Керівництво: у поліцейській організації керівник відіграє найважливішу роль для розвитку й підтримання доброчесної поліцейської служби. Компетентні керівники з сильними лідерськими якостями мають вирішальне значення для організаційної доброчесності, оскільки вони є «моральним компасом» поліцейської служби. Крім того, керівники підтримують організаційну доброчесність шляхом контролю, нагляду та оцінювання ефективності.

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

До інших управлінських функцій, які також впливають на доброчесність, належать стратегічне планування, розроблення оперативних процедур, розподіл людських і матеріальних ресурсів, підтримання процесів перетворень і комунікація (внутрішня та зовнішня).

«Керівники як ніхто інший відповідають за впровадження та забезпечення дотримання стратегічних етичних норм. ...Керівники як "павук у павутинні" підтримують зв'язки й усередині, і за межами організації. Усередині організації вони відповідальні за виявлення напруженості в лавах, а зовні — інтегрують комунікацію із системою кримінального правосуддя, політичними та адміністративними органами, зацікавленими групами, засобами масової інформації і — не в останню чергу — громадою. До того ж, керівники відповідають за ініціювання дисциплінарних процедур проти співробітників, які порушили кодекси поведінки» (Boer & Pyo, 2011, p. 58).

Умови праці та механізми підтримки

Умови праці: умови праці відіграють важливу роль у становленні й підтриманні доброчесності. Оплата праці всіх співробітників поліції повинна бути достатньою й пропорційною з урахуванням соціально-економічних умов у країні. Збалансована шкала заробітної плати всередині організації, яка б ґрунтувалася на чітких критеріях оцінювання ефективності, — вирішальний фактор для підвищення мотивації, а також превентивний чинник у сфері підтримання доброчесності. Справедлива й рівна заробітна плата також має дуже важливе значення для запобігання певним видам недоброчесної поведінки, таким як корупція.

До інших чинників, які сприяють мотивації, належать наявність відповідних приміщень і спорядження. На роботу поліції значною мірою впливають робочі приміщення та спорядження, яке використовується для виконання службових обов'язків. Відсутність належних приміщень і спорядження не лише позначається на моральному стані співробітників поліції, а й впливає на відносини з громадськістю. Наприклад, якщо приміщення не дають змоги забезпечити конфіденційність під час розгляду певних видів скарг, громадяни, найімовірніше, не звертатимуться з такими скаргами.

«Усім посадовим особам із підтримання правопорядку надається належна винагорода і забезпечуються належні умови праці» (Резолюція ЕКОСОП, Керівні принципи для ефективного здійснення Кодексу ООН щодо поведінки посадових осіб із підтримання правопорядку (24 травня 1989 року, E/RES/1989/61, доступно за посиланням: <https://undocs.org/en/E/RES/1989/61>).

Механізми підтримки: один із найважливіших факторів для мотивації співробітників поліції належно виконувати свої обов'язки пов'язаний із наявністю механізмів захисту на випадок звинувачень у неналежній поведінці або навіть порушенні принципів доброчесності. Ще один вимір підтримки пов'язаний із наданням «соціальної підтримки» співробітникам поліції, які зіткнулися з сімейними / особистими проблемами, включно з можливими фінансовими проблемами.

Нарівні з усіма іншими громадянами співробітники поліції також повинні бути впевнені в дотриманні їхніх основних прав людини, включно з презумпцією невинуватості й правовим захистом. Поліцейська організація повинна включити до своєї політики у сфері управління людськими ресурсами основоположні механізми захисту цих основних прав. Це передбачає, наприклад, право на юридичне представництво, справедливий суд, процедури оскарження та заходи з реабілітації на випадок зловмисних або безпідставних звинувачень.

Ще один важливий аспект — наявність психологічної підтримки співробітників поліції. Характер поліцейської роботи, яка часто призводить до травматичних подій, пов'язаних зі злочинністю, вимагає такої системи УЛР, яка б передбачала психологічну підтримку співробітників поліції. Травматичні події можуть впливати на продуктивність праці й призводити до непрофесійної поведінки. Психологічна підтримка або підтримка з боку колег повинна бути однією з функцій системи УЛР.

Інколи співробітники поліції можуть поставати перед економічними проблемами, пов'язаними з їхнім особистим способом життя або життєвими обставинами. Окрім впливу на ефективність і продуктивність їхньої праці, це може призводити до неетичної, неправомірної або корупційної поведінки. Тому важливо, щоб організація інтегрувала ці аспекти в систему підтримки.

Захист викривачів: як загальний принцип, і в більшості випадків за законом, співробітникам поліції рекомендується або вони зобов'язані повідомляти про порушення принципів доброчесності з боку своїх колег, включно з керівництвом.

«Посадові особи з підтримання правопорядку, які мають підстави вважати, що порушення цього Кодексу сталося або станеться (наприклад, правопорушення, пов'язане з корупцією), повідомляють про те, що сталося, вищим інстанціям та, у разі необхідності, іншим відповідним інстанціям або органам, які мають повноваження щодо нагляду чи правового контролю» (стаття 8, Resolution 34/169 of the General Assembly on the UN Code on Loyalty and Whistle-Blowing states, A/RES/34/169, 17 грудня 1979 року, доступно за посиланням: <http://undocs.org/A/RES/34/169>).

Цей механізм має дуже важливе значення для підтримання доброчесності, але організація повинна передбачити достатні механізми захисту, щоб спонукати співробітників поліції використовувати його, не побоюючись негативних наслідків.

Щоб отримати додаткову інформацію на цю тему, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділи 4 та 5.

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

Гендерний вимір УЛР, пов'язаний із доброчесністю

ЦВСБ з 2003 року займається питаннями інтеграції гендерних аспектів у діяльність інституцій сектору безпеки і процеси реформування в цьому секторі. ППДП також твердо віддана справі оптимізації гендерних аспектів у будь-якій політиці та практиці, пов'язаних з поліцією.

Нижче наведено ключові аспекти, пов'язані з УЛР і доброчесністю поліції:

Усунення перешкод у процесі добору кадрів: тести або кваліфікаційні вимоги, які автоматично відсіюють більшість представників конкретної групи (наприклад, жінок), або практика використання квот, які обмежують, радше ніж заохочують, участь певних груп, повинні бути критично проаналізовані з погляду їхньої реальної користі та ефективності.

Посадові інструкції: у розгляді конкретних питань, пов'язаних із гендерними аспектами, використовується аналіз посадових інструкцій, спрямований на те, аби визначити, що є необхідним і бажаним для певної посади. Це повинно узгоджуватися із зусиллями, спрямованими на врахування потреб суспільства й уникнення дискримінаційної практики в наборі кадрів. Аналогічно, уникнення посадових інструкцій, у яких основну увагу приділяють потреби у фізичній силі або фізичних даних, повинно узгоджуватися з ширшими зусиллями з переходу до демократичної поліцейської діяльності, у якій пріоритет віддається радше служінню, ніж владності.

Запровадження політики, яка б враховувала інтереси сім'ї: одним із найбільших бар'єрів і в наборі, і в утриманні жінок на службі в поліції є питання вагітності, пологів, догляду за дітьми та сім'єю. Більшість жінок-поліцейських стикаються з цими обставинами на певному етапі своєї кар'єри. Тому те, як поліцейська організація зможе пристосуватися до цієї реальності, матиме вирішальне значення для її здатності успішно набирати й утримувати жінок на службі в поліції.

Запобігання сексуальним домаганням і дискримінації: сексуальні домагання та дискримінація, пов'язана здебільшого зі службовим просуванням, як і раніше, є основними причинами, з яких жінки полишають роботу в поліції. Вирішальне значення для підвищення рівня обізнаності з гендерними проблемами має рішуча політика, спрямована й на запобігання цим небажаним формам поведінки, і на реагування на них, у поєднанні з інформаційно-роз'яснювальною роботою та професійною підготовкою.

Щоб отримати докладнішу інформацію щодо гендерної проблематики та роботи ЦВСБ у цій сфері, будь ласка, відвідайте веб-сайт: <https://www.dcaf.ch/gender-and-security/cat2>.

3. Резюме та ключові тези

- ▶ Функціональні системи управління людськими ресурсами мають важливе значення для підтримання доброчесності в поліцейській організації.
- ▶ Робота в поліції повинна бути привабливою для громадян із високими моральними якостями, які бажають вступити на службу в поліцію.
- ▶ Процедури добору кадрів повинні відповідати вимогам щодо доброчесності, які висуваються до роботи в поліції.
- ▶ Установки, які ґрунтуються на принципах доброчесності, мають посідати чільне місце в переліку критеріїв добору кадрів.
- ▶ Підготовка кадрів відіграє важливу роль у формуванні в усіх співробітників поліції, особливо на початковому етапі їхньої кар'єри, навичок і організаційної культури, необхідних для забезпечення доброчесності.
- ▶ Підготовка з питань доброчесності має проводитися для співробітників поліції всіх рангів на всіх етапах їхньої служби в поліції.
- ▶ Система службового просування, що відповідає принципам доброчесності, — це система, яка ґрунтується на компетентності, є чіткою, прозорою та справедливою.
- ▶ Ухвалення стратегічних і оперативних рішень повинно бути спрямовано на укріплення повнофункціональної демократичної поліцейської служби, яка доброчесно виконує свої обов'язки.
- ▶ Принцип підзвітності, який включає зовнішній нагляд і механізми внутрішньої безпеки, — неодмінна складова стратегії УЛР, спрямованої на забезпечення доброчесності.
- ▶ Внутрішня безпека охоплює й запобігання порушенням принципів доброчесності, і реагування на них.
- ▶ Повинні бути наявні системи оцінювання ефективності / атестації, які мають використовуватися в службовому просуванні та розстановці персоналу в організації, а також для виправлення проблем продуктивності, які можуть виникати впродовж кар'єри співробітника поліції.
- ▶ Умови праці, такі як заробітна плата, спорядження та приміщення, повинні бути достатніми для того, щоб мотивувати співробітників поліції виконувати свою роботу відповідно до принципів доброчесності.
- ▶ Механізми підтримки співробітників поліції, які зіткнулися з проблемами, що можуть впливати на доброчесність, повинні включати психологічну, правову та фінансову підтримку.
- ▶ Механізми, за допомогою яких співробітники поліції можуть повідомляти про порушення принципів доброчесності з боку колег і керівників, мають важливе значення для поліцейських організацій і повинні всіляко заохочуватися.
- ▶ Лідерство — це ключовий принцип, якого необхідно прагнути і який необхідно розвивати на організаційному рівні — йому мають відповідати всі співробітники поліції.

Розділ 2: Управління людськими ресурсами і доброчесність

- ▶ Керівники відіграють найважливішу роль у становленні й забезпеченні діяльності доброчесної поліцейської служби.
- ▶ Компетентні керівники з сильними лідерськими якостями мають вирішальне значення для організаційної доброчесності, оскільки вони є «моральним компасом» поліцейської служби.
- ▶ Гендерним аспектам слід приділяти особливу увагу в усіх процесах управління людськими ресурсами.
- ▶ Належні посадові інструкції, справедливі критерії добору персоналу й політика та процедури службового просування значною мірою сприяють зміцненню гендерної рівності в поліцейській організації.
- ▶ Запобігання сексуальним домаганням і дискримінації має лежати в основі організаційної політики та процедур.

4. Додаток: влада та лідерство¹

а. Влада та лідерство

Що таке влада?

Систему визначають як «множину елементів і суб'єктів, які взаємодіють між собою та зі своїм середовищем і організовані для досягнення певних цілей». У системі безпеки, наприклад, головними суб'єктами є збройні сили, поліція, прикордонна служба та приватні охоронні компанії.

У цьому контексті організацію можна схарактеризувати як соціальну одиницю (взаємодія між її членами), що є раціонально організованою (управління, структури, процедури), здійснює діяльність (місія) у фіксованих межах (території, напрями діяльності, клієнти) і працює на досягнення чітко визначених цілей (стратегія) в середовищі, із яким взаємодіє.

Організація також може розглядатися як арена, де відбувається конкуренція між членами, чиї інтереси й цілі можуть відрізнятися від колективних. Для досягнення своїх особистих цілей окремі члени можуть використовувати конкретні переваги, пов'язані з їхнім організаційним становищем (якщо вони мають ключову спеціалізацію), за умови, що ті стосуються можливостей, якими вони хочуть скористатися. Отже, організацію не слід розглядати як абсолютно раціональну; треба враховувати прояви неефективності та конфлікту.

Влада, відповідно, повинна здійснюватися так, щоб особисті інтереси не переважали над організаційними цілями. Влада може використовуватися позитивним способом для досягнення цілей організації.

Під час аналізу організації слід враховувати весь спектр причетних суб'єктів і намагатися зрозуміти їхні інтереси та цілі, які значною мірою впливають на функціонування організації. На прикладі кримінального відділу поліції можна навести таку ілюстрацію. На нижній ланці окремих детектив прагне службового просування; на рівні структурних одиниць керівник такої одиниці також використовує всі можливості для службового просування, а також може домагатися збільшення ресурсів, що виділяються його підрозділу, і протистояти іншим керівникам підрозділів, які мають ту саму мету. Разом із тим усі прагнуть розширення самостійності та переваг для кримінального відділу, а всі поліцейські — детективи та патрульні — об'єднують зусилля в тих випадках, коли це потрібно, щоб отримати більше благ від політичної влади.

Влада, навіть у такій ієрархічній організації, як поліція, ніколи не буває необмеженою і її не завжди можна зрозуміти за організаційною схемою. Владу можна визначити як здатність певних осіб або груп чинити вплив на інших осіб або групи. І навпаки, здатність певних осіб або груп чинити опір владі інших осіб в організації — це також форма набуття влади, оскільки надає їм певну переговорну вагу. Переговори, відповідно, — ключове поняття, і влада може вимірюватися за більш чи менш сильною позицією, яку вона забезпечує тим, хто сидить за столом переговорів.

За класифікацією Френча та Равена, існує п'ять типів влади: влада винагороди; влада примусу; законна влада; експертна влада; і еталонна влада. До цього слід додати владу «бунтівників», бо якщо окрема особа або група осіб можуть зашкодити функціонуванню організації, то вони матимуть вагу на переговорах із керівництвом. Наслідком такої ситуації стає те, що організаційна схема неточно відображає відносини всередині організації; її члени, які не обіймають високу посаду, можуть чинити сильний вплив мірою своєї харизми, своїх зв'язків або досвіду; легітимна влада, відповідно, може ослаблюватися або навіть «триматися в узді».

Влада всередині організації:

Мінцберг дослідив розподіл влади всередині підприємства. Він виділяє шість категорій персоналу, кожній із яких притаманна певна влада, що впливає на роботу організації: загальне управління, керівництво, кваліфіковані оператори, некваліфіковані оператори, аналітики й допоміжний персонал. Застосовуючи цю модель до поліцейської організації, можна скласти таку спрощену структуру влади (таблиця 1).

¹ Цей додаток — витяг із розділу 4 публікації: 'Decision Making in Policing: Operations and Management', Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.org). Відтворюється з дозволу видавця. Всі права застережено.

Додаток 1 до розділу 2: УЛР і добродесність — влада та лідерство

Таблиця 1 — Розподіл влади в поліцейській організації

Функція	Типи влади	Вплив
Начальник	Законна влада (висока); Влада винагороди та покарання (частково пряма, частково непряма, залежно від рішень на політичному чи судовому рівні); Експертна влада (змінна); Еталонна влада (змінна)	Легітимна влада дає впливове становище. Досвід особи, харизма й контроль над інформацією збільшують або зменшують рівень впливу. Відносини особи з політичною владою і зовнішнім світом також відіграють певну роль
Керівники середньої ланки	Законна влада (висока); Влада винагороди та покарання (зазвичай непряма, але важлива); Експертна влада (технічно висока); Еталонна влада (змінна)	Залежить здебільшого від визнання з боку підлеглих, яке ґрунтується на досвіді та харизмі особи
Поліцейські	Радше масова влада, ніж індивідуальна; Владу (законну) більшою мірою звернено на зовнішній світ, ніж у межах організації	Джерелом їхньої влади може бути їхня більш-менш значна автономія (у детективів більшою мірою, у патрульних — меншою), а також їхня сукупна влада, яку вони можуть застосовувати на переговорах
Цивільні працівники	Експертна влада	Їхній вплив залежить від сфери їхньої компетенції; владою буде наділено особу, яка виконує спеціальну функцію, радше ніж групу. Комп'ютерний фахівець може відігравати ключову роль, тоді як офіціант у поліцейській їдальні — ні

Як набути владу?

Які основні засоби здобуття впливу? Конкретні навички — тією мірою, якою вони важливі для організації (згадайте комп'ютерних фахівців); доступ до інформації та контроль над нею; а також доступ і близькість до осіб, які ухвалюють рішення (наприклад, секретар начальника, який може слугувати посередником), — усе це елементи, які наділяють владою їхніх власників незалежно від їхнього становища у формальній ієрархії організації.

Створення репутації (досвідченості, успішності, наявності потрібних зв'язків) — іще один потужний засіб; однак, можливо, найефективніший спосіб набути впливу на інших — це створити відносини залежності. Це може бути здатність начальника забезпечувати підлеглого необхідними ресурсами для успішної діяльності. Отже, підлеглі начальника оцінюватимуть його за здатністю добувати нові ресурси.

Непорозуміння між начальниками й підлеглими часто виникають через те, що цілі й інтереси обох сторін — різні. Поліцейські сподіваються більших ресурсів — оскільки ті дають нові можливості для службового просування, — тому начальнику, обмеженому в фінансуванні, яке виділяє політична влада, часто доводиться шукати альтернативні шляхи для поліпшення наявних засобів. Йому, можливо, доведеться вдатися до заходів із реструктуризації, але співробітники навряд чи охоче погодяться на такі заходи, як скорочення. Щоб упоратися з такими ситуаціями, начальнику доведеться маневрувати. Він, із одного боку, повинен дотримуватися виділеного бюджету, а з іншого — забезпечити позитивний клімат у лавах. Як можна досягти такого результату? Прозорість, комунікація й контакти — головні складові успіху в такій ситуації.

Утім, підлеглі також можуть створювати відносини залежності зі своїм керівництвом. Їхня влада може випливати з їхнього унікального досвіду, з відносин, налагоджених із впливовими людьми поза службою, або з того, що їх було обрано представляти інших. Профспілкові лідери в поліції — важливі фігури в цьому контексті. Отже, можна побачити, що влада не є односпрямованою. Законної влади не завжди достатньо, і реальна влада повинна бути підкріплена іншими факторами.

Лідерство

Перш ніж обговорювати лідерство, ми обговорили питання структури та влади — це потрібно для того, щоб зрозуміти, що влада лідерів не є абсолютною в межах, встановлених структурою, іншими суб'єктами і наявними ресурсами (це лише кілька прикладів). Найкращі лідери знатимуть, як виживати в цих «джунглях», тоді як невідготовлені — постійно наштотхуватимуться на обмеження й залишатимуться неефективними, що ставитиме їх під загрозу звільнення.

Кожен член організації знає, що є гарні й погані лідери. Питання в тому, чим вони відрізняються? У наступному розділі буде зроблено спробу знайти відповідь — спочатку ми визначимо завдання та роль лідерів, а потім представимо деякі особливості гарного лідерства. На завершення буде проілюстровано деякі приклади дій та поведінки лідерів, які сприяли успіху або призводили до поразки.

Додаток 1 до розділу 2: УЛР і добродесність — влада та лідерство

Керівники та лідери

Важливо спочатку визначити відмінність між керівниками та лідерами. Деякі автори, такі як Том Пітерс, змалювали контраст між невиразними керівниками, які намагаються тримати під контролем свою організацію, і яскравими лідерами, чіє бачення, ентузіазм і харизма сприяють трансформації їхніх послідовників. Ми не дебатуватимемо тут на цю тему, оскільки якості, які повинен демонструвати начальник, залежать від його здатності застосовувати прийнятні методи в різних ситуаціях. Інколи начальник повинен вказувати, а інколи — вести за собою. Отже, у цьому розділі терміни «керівник» та «лідер» використовуватимуться на взаємозамінній основі.

Завдання і ролі

Мінцберг вказує на суттєву відмінність між завданнями та ролями керівників. На такій основі легше перелічити завдання, які повинен виконувати кожен лідер, ніж ролі, які найкраще пасують людині через її особисті якості та навички. Кожен керівник виконує (повинен виконувати) п'ять основних завдань: аналізує і встановлює цілі; організовує; мотивує і комунікує; контролює; оцінює й критикує. Крім того, керівник повинен навчати своїх співробітників і займатися саморозвитком.

Мінцберг поділяє ролі лідера на три категорії:

- Міжособистісна роль — коли він виступає в ролі номінального керівника організації й налагоджує або підтримує контакти з потенційними та важливими партнерами.
- Комунікаційна роль — коли він збирає або передає інформацію.
- Роль лідера — коли він виступає як підприємець, який розробляє й реалізує бачення; як пожежник, який реагує на проблемні та кризові ситуації; а також як розподільчач ресурсів, який робить вибір між різними конкурентними вимогами.

Ці розмежування увиразнюють істину, яку визнають нечасто: ніхто не може мати всі якості, необхідні для бездоганного виконання всіх цих ролей. Отже, у виборі лідера необхідно брати до уваги вид внеску, який він повинен буде робити. З іншого боку, успішний лідер знає про свої сильні та слабкі сторони й намагається компенсувати останні, призначаючи людей із тими навичками, яких йому самому бракує. Мистецтво створення команди полягає в зборі різних якостей, які б охоплювали весь спектр описаних ролей.

Деякі ключові проблеми для лідера

Лідер повинен усвідомлювати, що його влада не є абсолютною. З огляду на міру, якою внутрішні та зовнішні чинники обмежують владу, лідеру важливо визначити й оцінити вплив таких чинників. По-друге, лідер повинен розуміти, що його авторитет більшою мірою залежить від довіри, ніж від легітимності. Отже, лідер повинен прагнути до підвищення свого авторитету, спираючись на успіхи, розширюючи свій досвід і збільшуючи мережу взаємин.

Лідер повинен визнавати: що вище він піднімається в ієрархії, то менше він веде за собою безпосередньо — натомість він працює через інших. Отже, лідер повинен і бути готовим, і знати, як делегувати повноваження. Взяття на себе нових обов'язків означає необхідність дивитися на проблеми під новим кутом зору. Друкер зазначає, що «найпоширеніша причина поразок керівників — нездатність або небажання змінюватися відповідно до вимог нової посади. Керівник, який продовжує робити те, що робив тривалий час, перш ніж перейти на іншу посаду, майже неминуче зазнає поразки».

Отже, щоб досягти успіху з переходом на нову роботу, необхідно бути здатним обміркувати цю роботу, визначити вимоги й чесно проаналізувати, чи особисті навички та якості відповідають цим вимогам. У цьому контексті слід розглянути поняття внеску лідера. Лідер повинен також відповісти на ключове запитання: «Що я можу зробити, чого не може зробити інша людина, і якщо це буде зроблено, чи це реально змінить ситуацію в організації?»

Внесок лідера слід розуміти як ключовий вид діяльності, який може забезпечити лише він, і якщо він не зробить цього, то це або не буде зроблено, або буде зроблено погано.

Внесок лідера завжди повинен бути пов'язаний із трьома основними сферами: досягнення результатів; втілення, комунікація й постійне підтвердження організаційних цінностей; а крім того — розвиток навичок працівників, особливо тих, яких він вестиме за собою.

Службове просування — ключовий фактор успіху всередині організації. У контексті службового просування в поліції погано сформульовані сподівання можуть призводити до поразки. Дуже часто підвищення на посаді співробітника поліції відбувається на підставі його гарної роботи або за вислугою років. Часто підготовка співробітників, які нещодавно були підвищені на посаді, також є недостатньою.

Повертаючись до ситуації в органах поліції, помилки в службовому просуванні співробітників поліції без урахування якостей та навичок, які їм будуть необхідні для виконання нових обов'язків, можуть спровокувати гострі проблеми. Візьмемо, наприклад, слідчого відділу боротьби з наркотиками, який відмінно виконує свої обов'язки і якого підвищують до посади начальника відділу боротьби з наркотиками. На своїй новій посаді він повинен буде продемонструвати управлінські якості, що не були потрібні на попередній роботі. У такому випадку поразку може бути зумовлено тим, що новий керівник просто далі робитиме те, що робив раніше, і нехтуватиме завданнями, закріпленими за його новою посадою. Отже, він викличе невдоволення членів своєї команди, займаючись не своєю роботою й показуючи, що не повною мірою виконує роль, відведену керівнику підрозділу; невдовзі це призведе до виникнення напруженості.

Додаток 1 до розділу 2: УЛР і добродесність — влада та лідерство

З цього можна винести три уроки: по-перше, висока якість роботи, виконаної на певному рівні, не означає, що людина має необхідні якості для просування вгору в управлінській ієрархії; по-друге, системи добору і службового просування мають враховувати профіль посади, на яку призначається особа, і відповідно оцінювати кандидатів; по-третє, майбутні керівники повинні бути підготовлені за допомогою відповідних навчальних програм до виконання своїх нових обов'язків.

У цьому контексті важливо розуміти, що поєднання якостей і навичок, необхідних для досягнення успіху на посаді, змінюється залежно від завдань і рівня, на якому вони виконуються. Навички можна розбити на три категорії: технічні, людські та концептуальні. Відносна важливість цих навичок змінюватиметься залежно від посади особи в організації.

Що зумовлює успіх або поразку?

[...] Таблиця 4 — Фактори, які впливають на успішність проєктів

Фактори успіху	Фактори поразки
Ретельність у аналізі проблеми	Сприйняття традиційних правил за належне
Гнучкість у використанні методів	Використання одних і тих самих методів у різних ситуаціях
Наполегливість у дотриманні принципів	Брак уваги до деталей або нездатність обговорювати деталі
Вироблення бачення	Відсутність відчуття напряду
Здатність діяти	Нездатність швидко вирішувати питання
Здатність передавати бачення	Погана комунікація
Здатність до самооцінювання	Нездатність визнавати або враховувати свої слабкі сторони
Стриманість	Зверхність
Наполегливість	Збереження неефективного персоналу

Інформація, рішення і стилі лідерства

Було доведено, що один із факторів успіху — розуміння особливостей нових ситуацій і здатність адаптуватися до них. Адаптація може стосуватися цілей (адаптація цілей), шляхів (адаптація методів) або засобів (адаптація ресурсів).

Стиль лідерства — додатковий фактор, який може бути пов'язаний із організаційним середовищем та персоналом. Окрім механіки процесу ухвалення рішень, особистість лідера може значно впливати на його стиль лідерства. Наприклад, як він ставиться до ризику? Наскільки він упевнений у собі або довіряє іншим? Види проблем, із якими йому доведеться мати справу — все це також повинно враховуватися.

Резюме і ключові тези

- Здійснення влади всередині організації необхідне для досягнення її цілей.
- Організація ніколи не буде абсолютно раціональною; особисті цілі й інтереси її членів можуть суперечити цілям та інтересам організації та призводити до проявів неефективності й конфліктів. Тому влада повинна здійснюватися в такий спосіб, щоб уникати ситуації, коли особисті інтереси переважають над цілями організації.
- Існує п'ять типів влади: влада винагороди, влада примусу, законна влада, експертна влада й еталонна влада.
- Організація перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх сил.
- Лідери повинні розуміти, як розподіляється влада, і намагатися посилювати свою власну владу; найефективніший спосіб це зробити — посилити залежність від них інших людей.
- Конфлікти між носіями влади — це нормально. Найчастіше вони можуть виникати між політичною владою та оперативними лідерами (через цілі, через власне еґо); ще одна частина причина напруженості — розколи між центральним апаратом і окремими підрозділами або іншими підпорядкованими структурами.
- Гарні лідери знають, як визначити свій власний внесок і зосереджуватися на ньому; вони знають, як оточувати себе людьми, котрі компенсують їхні недоліки; вони вміють адаптувати свій стиль лідерства до ситуацій і персоналу.
- Теорія ситуаційного лідерства — цікавий інструмент для лідерів в управлінні гнучкістю відповідно до рівня зрілості їхнього персоналу.
- Ситуаційне лідерство також може бути корисним для адаптації стилю лідерства до нової політики.

Розділ 3

Планування та реформа у сфері
добročесності

Зміст цього розділу

1. Вступ

- a. Визначення, пов'язані з цим розділом

2. Планування доброчесності та процес реформи

- a. Стратегічне оцінювання

- i. Збір даних
- ii. Аналіз даних

- b. Стратегічне планування

- i. Процес ухвалення рішень
- ii. Плани доброчесності

- c. Реформа

- i. Аналіз
- ii. Управління змінами
- iii. Комунікаційні стратегії
- iv. Приклад для наслідування

3. Резюме і ключові тези

4. Додатки

- a. Шаблон плану доброчесності
- b. Рекомендації щодо збору та аналізу даних

Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності

1. Вступ

Визначення, пов'язані з цим розділом

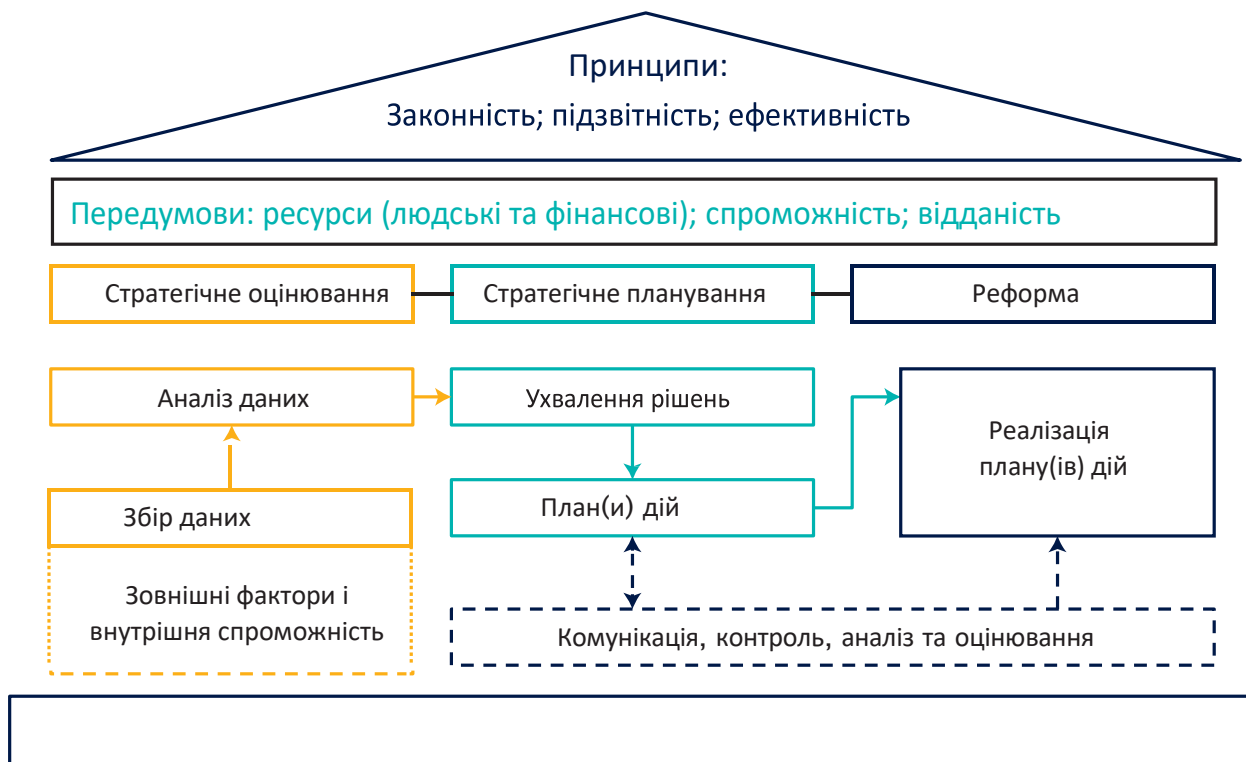
Стратегічне оцінювання — це процес визначення того, на якому етапі перебуває організація у виконанні певних функціональних обов'язків або досягненні цілей; чи залишаються ці цілі досяжними і прийнятними; чи не потребують вони зміни; а також які кроки необхідні для досягнення цих цілей. Стратегічне оцінювання включає процеси збору та аналізу даних і повинно охоплювати зовнішні чинники, а також внутрішню спроможність.

Стратегічне планування — це процес визначення напрямку дій або розвитку організації (процес ухвалення рішень). Воно також охоплює формування бачення щодо реформ, яке б описувало сподіваний стан організації, якого планується досягти; план дій, який необхідно реалізувати; контроль над ним; моніторинг і аналіз.

Реформа означає процес поліпшення, особливо шляхом зміни поведінки людини чи групи людей або структури певних установ чи організацій (із Кембриджського словника). Це включає процеси втілення змін та управління змінами, моніторингу, аналізу та оцінювання.

План доброчесності — це інструмент для визначення і перевірки доброчесності організації. Це задокументований процес оцінювання рівня вразливості організації, її схильності до неетичних та корупційних дій. Він допомагає організації оцінювати власні ризики для доброчесності й ефективно їх усувати (з Вікіпедії). Він містить чітке визначення проблем або прогалин і пропонує рішення для їх подолання. У ньому також описано заходи та ресурси, необхідні для реалізації рішень.

2. Планування доброчесності та процес реформи



«Реформа — це не подія, це — процес» — щоб реформи або зміни були успішними, їх слід розуміти як послідовний процес. Стратегічне оцінювання і планування — необхідні передумови реформи.

Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності

Основоположні принципи і передумови процесу реформування — основоположні принципи або умови повинні виконуватися впродовж усього процесу. До них належать законність або легітимність для ініціювання та проведення процесу — це означає, що процес реформ повинен регулюватися внутрішніми або зовнішніми письмовими нормами/правилами. Підзвітність відіграє важливу роль протягом усього процесу. Організація також повинна підлягати контролю з боку зовнішніх і внутрішніх легітимних органів. Крім того, впродовж усього процесу мають забезпечуватися прозорість і чітка комунікація. Ще один важливий принцип — ефективність, це означає, що організація повинна якнайкраще і професійно використовувати ресурси для досягнення планованих результатів. Що стосується передумов, необхідно забезпечити відповідні людські та фінансові ресурси на всіх етапах процесу. Зокрема кошти повинні виділятися не лише на сам процес, а й на підтримання нової системи, яка впроваджується в межах процесу реформи. Спроможність для започаткування й організації всіх етапів процесу також повинна бути наявна або забезпечена до початку процесу. Зрештою, на ранньому етапі процесу реформування важливо забезпечити необхідну прихильність із боку всіх зацікавлених сторін. На стратегічному рівні ключову роль для досягнення успіху відіграють політична підтримка й участь та потенціал вищого керівництва. На більш оперативному рівні ключове значення має позитивна роль керівників середньої ланки. Звичайно, украй важливо, щоб організація та її персонал повністю відповідали баченню реформи й були готові її підтримати. У зв'язку з цим важливо мати в наявності відповідні комунікаційні стратегії для забезпечення організаційного та індивідуального розуміння процесу реформування. Нездатність прозоро комунікувати й обговорювати процес реформування може призвести до опору змінам або недостатньої прихильності.

Мета цього розділу полягає не в тому, щоб охопити всі аспекти, пов'язані з плануванням і реформою у сфері доброчесності, а в тому, щоб спробувати привернути увагу до деяких найважливіших принципів або передового досвіду. Вони покликані надихати, а не диктувати. ППДП визнає, що в світі існує безліч різних підходів. Важливо, щоб обраний підхід відповідав правовим і політичним засадам у країні та організації, яка його використовує.

Стратегічне оцінювання

Часто кажуть, що **вдало сформульована проблема — це наполовину вирішена проблема**. Однак інколи правоохоронні організації починають процес реформування, не проаналізувавши належно свої проблеми і шляхи їх розв'язання, а також способи впровадження змін.

Оскільки поліцейські організації і їхні проблеми — унікальні, ми рекомендуємо приділяти достатньо часу й ресурсів аналітичному процесу, який би давав глибоке розуміння проблеми, перш ніж намагатися її розв'язати. Аналогічно, коли визначено конкретну потребу, необхідно провести ретельне планування процесу реформування, перш ніж братися до його реалізації.

Рекомендується, щоб поліцейська організація в аналізі проблем, пов'язаних із доброчесністю її системи, дотримувалася цілісного підходу. У такому процесі важливо визначити всі зацікавлені сторони; для цього ми рекомендуємо тривимірний підхід: організаційний рівень (установа); індивідуальний рівень (співробітник) і зовнішній рівень (інші установи, громадськість, зовнішнє середовище). Деякі аспекти чітко сфокусовані на одному з вимірів, тоді як інші мають наскрізний характер.

По суті, стратегічне оцінювання складається з двох взаємопов'язаних процесів — збору даних і аналізу даних. Обидва процеси зосереджені на зовнішніх факторах (зовнішнє середовище) та внутрішніх можливостях.

Збір даних включає визначення джерел даних і процес отримання з цих джерел інформації, пов'язаної з доброчесністю поліції, з метою подальшого аналізу.

Щоб тримати додаткову інформацію про методологію та принципи збору даних, будь ласка, див. додаток до цього розділу та Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9.

Аналіз даних передусім використовується для визначення того, чи існує проблема, а також для з'ясування її особливостей, причин та іншої відповідної інформації, щоб забезпечити можливість ухвалення подальших рішень щодо шляхів і стратегій усунення недоліків, проблем та невідповідностей між поточною й бажаною ситуацією.

Методологічна примітка: Існує безліч методів, засобів або інструментів, які можуть використовуватися для стратегічного оцінювання. Для цілей цього розділу ми радимо застосовувати один загальний інструмент — SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз).

Ще один актуальний інструмент, особливо для аналізу зовнішнього середовища, — PESTL-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний та правовий аналіз). У центрі уваги цього інструмента — ситуаційний аналіз, в якому розглянуто політико-правові (стабільність уряду, видатки, оподаткування тощо), економічні (інфляція, процентні ставки, безробіття тощо), соціокультурні (демографія, освіта, розподіл доходів тощо) і технологічні (генерування знань, втілення винаходів у продукти, темпи старіння тощо) фактори з метою складання довгострокових планів організації.

Щоб отримати докладнішу інформацію про аналізи SWOT та PESTL й інші аналогічні інструменти, будь ласка, див. додаток до цього розділу та Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9.

Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності

Стратегічне планування

Простіше кажучи, процес стратегічного планування пов'язаний із ухваленням рішень і визначенням бачення реформи, а також зі складанням плану дій для реалізації цього бачення. Крім того, це включає визначення курсу або напрямку дій і ухвалення рішень про виділення ресурсів на реалізацію, моніторинг, аналіз та оцінювання процесу реформи.

Процес ухвалення рішень

Щоб ініціювати цей процес, необхідно визнати наявність проблеми, а також визначити шляхи її подолання. Крім того, треба ухвалити рішення про те, який шлях обрати, і визначити, які людські та фінансові ресурси необхідні для процесу реформування. У загальному контексті подальші кроки пов'язано з визначенням бачення і плануванням дій.

Заява про бачення — у широкому сенсі бачення реформи показує, **куди йти**, тобто — яка кінцева мета. Воно визначає найбільш сприятливий сценарій майбутнього внаслідок реалізації реформи.

План дій — це процес, а також продукт чіткого бачення щодо того, **що** повинно бути зроблено, **коли** це має бути зроблено й, передусім, **хто** відповідає за реалізацію, моніторинг, аналіз та оцінювання процесу реформи. Наскільки це можливо, важливо визначити особу/ранг/посаду, відповідальну за виконання завдань. Якщо останнє неможливо, як мінімум, у плані має бути визначено організаційний підрозділ, відповідальний за виконання завдань. У всіх випадках, коли це доречно або необхідно для конкретного виду діяльності чи завдання, план дій повинен також визначати фінансові та матеріальні ресурси, які виділяються для виконання діяльності/завдання. Слід зазначити, що в контексті реформи доброчесності треба враховувати принаймні такі аспекти планування: дії, спрямовані на розв'язання проблеми; чіткі показники успішності та ресурси, які використовуватимуться. Важливо також запланувати інші паралельні й взаємопов'язані фази. До них належать управління змінами, комунікація, аналіз і оцінювання стратегій та планів.

Існує багато типів і моделей планів дій. Організації повинні самостійно розробити найбільш прийнятний для себе план дій. Найбільш поширеними в контексті цього посібника є плани доброчесності.

Плани доброчесності

План доброчесності — це приклад плану дій. У контексті ППДП вони розробляються з урахуванням конкретних потреб країни. Плани розробляються у співпраці з місцевими партнерами, що дає змогу забезпечити довгострокову сталість. Щодо процесу розвитку доброчесності — було доведено, що процес розроблення планів має таке саме значення, як і кінцевий результат (план доброчесності). Завдяки залученню місцевих суб'єктів на етапі розроблення плану поліпшується необхідне розуміння й навички впродовж усього процесу, що сприяє довгостроковій спроможності й формуванню почуття відповідальності на місцевому рівні.

Формат планів є гнучким і залежить від місцевої ситуації та особистого вибору зацікавленої сторони. Утім, до цього розділу ми додаємо готовий для використання шаблон плану доброчесності.

Реформа

Аналіз

Як уже зазначалося, реформа — це не подія, а процес. Реформи у сфері доброчесності поліції часто бувають складними, оскільки вимагають координації та участі численних зацікавлених сторін і всередині країни, і за її межами. Крім того, вони передбачають виконання численних завдань, інколи протягом тривалого періоду часу. Тому важливо створити належні моделі або системи підтримки всіх етапів процесу реформи, включно зі стратегічним оцінюванням і плануванням. У цьому розділі ми зупинимося на деяких принципах або передовому досвіді, які можна було би розглянути на початковому етапі процесу реформи.

Створення підрозділу / відділу стратегічного розвитку та оцінювання

В усіх сучасних поліцейських організаціях такі підрозділи вже створено. Якщо ні — наполегливо рекомендується, щоб першим кроком процесу реформи було створення такої структурної одиниці. Ці підрозділи повинні бути належно укомплектовані й забезпечені достатніми ресурсами. У них має бути наявна оперативна спроможність і спроможність для ухвалення рішень.

Будь-який процес реформ вимагає наявності ключової групи, яка б виступала в ролі локомотива його реалізації. Ця група відповідає за координацію стратегій та ініціатив.

Реформа поліції — це радше процес, ніж кінцевий продукт; цілі, встановлені в межах реформи, повинні скеровувати подальший процес. Така група може відігравати певну роль у моніторингу перебігу реалізації реформи, отримуючи дані про застосування різноманітних стратегій і, на цій основі, впливаючи на будь-які рішення про коригування або заміну стратегій залежно від того, наскільки дієво вони працюють (джерело: Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності

Управління змінами

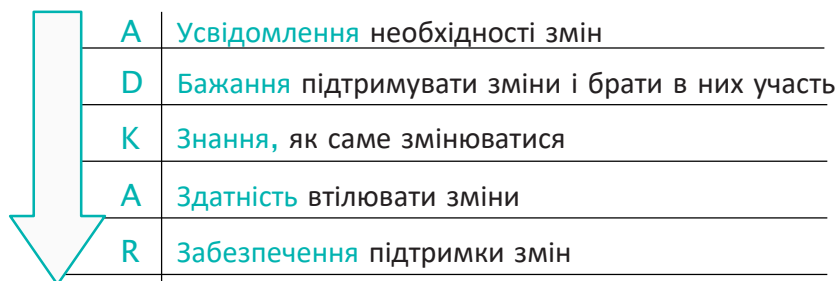
Управління змінами — це системний підхід до змін, як із погляду організації, так і на індивідуальному рівні (джерело: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Щоб гарантувати успішність процесу реформ, наполегливо рекомендується прийняти модель або систему управління змінами. Структурований підхід допоможе скеровувати процес, поліпшить координацію і сприятиме визначенню послідовності заходів та завдань.

Існує безліч моделей і стратегій управління процесом змін. У Практичному посібнику ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції запропоновано модель Курта Левіна, відому як «Розморожування — зміна — заморожування».

Щоб отримати додаткову інформацію про цю модель, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9, стор. 313, або за посиланням: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.

Ще одна розповсюджена модель управління змінами — це модель ADKAR.



Додаткова інформація про цю модель: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>.

У Практичному посібнику ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції також вміщено контрольний перелік питань на тему ефективного управління змінами.

Комунікаційні стратегії

Комунікаційні стратегії розробляються для того, щоб допомогти вам і вашій організації ефективно комунікувати й досягати основних організаційних цілей. Більшість процесів реформування поліції зазнають поразки через брак або недостатнє використання комунікаційної стратегії.

Тому ефективні внутрішні й зовнішні комунікаційні стратегії та плани мають важливе значення для успішності процесу реформи. Враховуйте цей важливий принцип у процесі управління змінами.

Щоб тримати докладнішу інформацію про ефективні стратегії комунікації, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9, або за посиланням:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Приклад для наслідування

Як уже зазначалося вище, лідерство й позитивний приклад з боку керівників — основні принципи, які повинні бути присутніми в роботі поліції за будь-яких обставин. Незважаючи на те, що вони стосуються всіх співробітників поліції, вони особливо важливі для тих, хто виконує управлінські або наглядові функції.

Завжди є сподівання (має бути), що керівники на всіх рівнях повністю схвалюють процес реформування, готові виконувати функції моніторингу та контролю й слугують джерелом натхнення для всіх інших співробітників, показуючи позитивний приклад.

Розділ 3: Планування та реформа у сфері доброчесності

Відсутність прикладу та готовності з боку керівників — одна з частих причин провалу процесів реформування.

Щоб отримати додаткову інформацію з питань управління змінами, відвідайте веб-сайти:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Резюме і ключові тези

- ▶ Реформа — це зміни. Щоб реформа була успішною, її слід розуміти як послідовний процес, що веде до змін.
- ▶ В основі всього процесу реформи повинні лежати принципи легітимності, підзвітності та ефективності.
- ▶ Крім того, щоб реформа була успішною, мають бути виконані певні передумови: на всіх етапах процесу повинні бути наявні відповідні людські та фінансові ресурси; має бути наявна спроможність для ініціювання процесу і управління ним; на ранніх етапах процесу реформи треба заручитися підтримкою відповідних зацікавлених сторін.
- ▶ Кожен процес реформи повинен починатися зі стратегічного оцінювання, із тим щоб отримати повне уявлення про проблему, перш ніж намагатися її розв'язати.
- ▶ По суті, стратегічне оцінювання складається з двох взаємопов'язаних процесів — збору даних і аналізу даних.
- ▶ Рекомендується, щоб поліцейська організація, при аналізі проблем, пов'язаних з доброчесністю її системи, дотримувалася цілісного підходу. Це означає, що оцінювання повинно проводитися на індивідуальному, організаційному та зовнішньому рівні.
- ▶ Загальними інструментами для проведення стратегічного оцінювання є аналізи SWOT та PESTL.
- ▶ Процес стратегічного планування пов'язано з процесом ухвалення рішень і визначенням бачення реформи, а також зі складанням плану(ів) дій для реалізації цього бачення.
- ▶ Бачення визначає найбільш сприятливий і реальний сценарій майбутнього внаслідок реалізації стратегії реформування.
- ▶ План дій — це процес, а також продукт чіткого бачення щодо того, що має бути зроблено, коли це має бути зроблено й, передусім, хто відповідає за реалізацію, моніторинг, аналіз та оцінювання процесу реформи.
- ▶ Прикладом такого плану дій є плани доброчесності. Залучення місцевих партнерів і співпраця з ними на етапі розроблення плану доброчесності має важливе значення, оскільки це забезпечує довгострокову сталість і формує почуття відповідальності за процес та кінцеві результати на місцевому рівні.
- ▶ Реформи бувають складними, оскільки вимагають координації та участі численних зацікавлених сторін як усередині країни, так і за її межами, а також виконання численних завдань, інколи протягом тривалого періоду часу.
- ▶ З огляду на таку складність вкрай важливо створити належні системи управління для підтримання всіх етапів процесу реформи.
- ▶ Успішному здійсненню процесу реформування може сприяти створення підрозділу/відділу зі стратегічного розвитку та оцінювання, який би координував реалізацію стратегій та ініціатив.
- ▶ Слід також прийняти заздалегідь обрану модель або систему управління змінами.
- ▶ Комунікаційні стратегії — ключовий елемент усіх процесів управління змінами.
- ▶ Лідерство й позитивний приклад з боку керівників усіх рівнів — ще одна гарантія успішності процесу реформування.

а. Шаблон плану доброчесності

1. Вступ

► **Мета**

Вставте короткий опис мети цього документа.

► **Визначення та поняття**

За потреби, зазначте ключові поняття або визначення, які можуть полегшити розуміння контексту плану.

► **Методологія:**

• **Збір даних**

Опишіть процес збору даних — як збиралися дані; коли; хто брав у цьому участь; які методи використовувалися. *Див. додаток 2 з рекомендаціями щодо збору та аналізу даних.*

• **Аналіз даних**

Опишіть процес аналізу даних — як аналізувалися дані; коли; хто брав у цьому участь; які методи використовувалися. *Див. додаток 2 з рекомендаціями щодо збору та аналізу даних.*

2. Ключові висновки (проблеми або недоліки)

У цьому розділі подано ключові висновки за результатами аналізу даних. У ньому буде окреслено **основні проблеми**, які планується розв'язати на підставі цього плану.

1....

2....

3. Поточна спроможність (внутрішня/організаційна (сильні й слабкі сторони))

У цьому розділі описано наявні на цей час **внутрішні можливості** організації, які мають значення для **розуміння та розв'язання проблеми**. З цією метою **визначаються внутрішні сильні й слабкі сторони** або **вразливості**.

Поточна спроможність включає, зокрема, відповідну нормативно-правову базу, наявні фінансові та матеріальні ресурси, людські ресурси, можливості у сфері професійної підготовки та комунікації, структури внутрішнього контролю й відповідні засоби та спорядження для виконання поліцією своїх завдань із дотриманням принципів доброчесності. До цієї категорії також належать такі елементи, як організаційне лідерство та культура.

Оцінювання ризиків дає змогу виявити організаційні підрозділи та співробітників, які більшою мірою схильні до порушення принципів доброчесності. Ці висновки надзвичайно важливі для визначення пріоритетності заходів, пропонованих у плані. Наприклад, якщо мета плану — навчання з питань доброчесності, важливо знати, хто має його пройти насамперед. Очевидно, що це повинні бути підрозділи та співробітники, які більшою мірою наражаються на ризик потенційного порушення принципів доброчесності.

4. Інші фактори впливу (зовнішні умови (можливості та загрози))

У цьому розділі описано **зовнішні чинники**, тобто зовнішні механізми організації роботи поліції й умови, пов'язані з **розумінням та розв'язанням проблем**. Ці фактори можуть розглядатися як сприятливі можливості або як потенційні загрози (ризики).

Зовнішні фактори можуть бути, наприклад, політичними, адміністративними, економічними або правовими, і можуть впливати на ризик порушення доброчесності поліції (збільшувати або зменшувати такий ризик). До них належать, зокрема, політичний тиск і політична зацікавленість у розв'язанні проблем доброчесності (як ширших проблем, так і проблем усередині поліції); ефективність системи правосуддя в боротьбі з неналежною поведінкою поліції; наявність і ефективність механізмів зовнішнього нагляду; наявність незалежних і прозорих засобів масової інформації, які транслюють інформацію, пов'язану з доброчесністю співробітників поліції, і здатні ретельно аналізувати дії та рішення поліції; заходи і можливості для проведення консультацій із громадянським суспільством, неурядовими або міжнародними організаціями у сфері доброчесності поліції; сприйняття громадськістю діяльності поліції і ставлення суспільства до неналежної поведінки поліції; ширші соціально-економічні умови, які можуть спонукати до поведінки, що порушує стандарти доброчесності, або стримувати таку поведінку.

1....

2....

5. Можливі причини проблем

Цей розділ включає перелік і короткий аналіз **причин**, які **призвели до виникнення** перелічених **проблем**.

1....

2....

6. Пропоновані рішення та індикатори успіху

У цьому розділі наведено перелік **вирішень** проблеми та **індикатори** успіху.

Пропоновані вирішення

Ці рішення слід розглядати як цілі, які має бути досягнуто внаслідок реалізації плану доброчесності. Як мінімум, для кожної проблеми, зазначеної в розділі 2 (Ключові висновки), має бути одне відповідне вирішення.

Індикатори успіху

Індикатори успіху використовуються для оцінювання того, чи було досягнуто поставлені цілі. Вони повинні доповнюватися відповідними джерелами для перевірки (наприклад, внутрішня статистика, опитування громадської думки тощо).

1. Ціль 1

a. Індикатор 1

iii. Джерело перевірки індикатора 1

b. Індикатор 2

iv. Джерело перевірки індикатора 2

2. Ціль 2

...

7. Стратегія реалізації

Цей розділ містить опис того, як виконуватимуться запропоновані рішення (цілі). У ньому подано загальний огляд **процесу реалізації**, включно з **моніторингом, аналізом та оцінюванням**. У ньому зазначено також **людські та фінансові ресурси**, які буде задіяно (організаційні одиниці та бюджет).

8. План дій

У плані дій окреслюються **цілі** та **умови успішності**, і він повинен бути більш конкретним із погляду заходів, часу та ресурсів, які використовуватимуться для досягнення цілей. Важливо провести ретельне планування з урахуванням **усіх завдань та підзавдань**, а також конкретно визначити, **хто відповідатиме** за виконання кожного завдання. Крім того, за потреби, слід включити **фінансові та матеріальні ресурси**, необхідні для успішного виконання кожного завдання. Також треба зазначити **строки або граничні терміни** виконання завдань та підзавдань. Урешті-решт, частину плану можна присвятити **припущенням** або зовнішнім умовам, які мають виконуватися для успішної реалізації завдань і досягнення цілей.

Існує багато способів розроблення та оформлення плану дій. Нижче для довідки наведено два типові зразки.

Ціль	Завдання	Хто відповідає	Строки або граничний термін	Необхідні ресурси

Ціль	Завдання	Індикатор успіху	Джерела перевірки	Хто відповідає	Строки або граничний термін	Необхідні ресурси	Припущення

в. Рекомендації щодо збору та аналізу даних

У цьому додатку стисло описано збір та аналіз даних як перші кроки в розробленні плану доброчесності. Його поділено на дві частини. У першій частині (збір даних) даються рекомендації щодо обсягу даних, критеріїв та передумов для добору даних, джерел даних і методів збору даних. Другу частину (аналіз даних) присвячено методам та інструментам аналізу даних.

Частина I. Збір даних

Для цілей цього додатка збір даних можна визначити як систематичний процес збору інформації, який може використовуватися для отримання точного, наскільки це можливо, уявлення про ситуацію або проблему.

Збір інформації або даних, відповідно, повинен бути першим кроком у розробленні плану доброчесності.

Очевидно, що без відповідних даних неможливо виявити жодні проблеми й запропонувати рішення.

А. Принципи збору даних

Перш ніж розпочинати збір даних, необхідно чітко визначити, для чого це потрібно, яка інформація збиратиметься, які якості вона повинна мати, хто може її надати, де її можна знайти, як, ким і в які строки збір даних має бути проведено. Відсутність чіткого курсу може завдати шкоди не лише процесу збору даних, а й процесу аналізу даних, а також плану доброчесності в цілому. Наприклад, це може призвести до збору непотрібних або зайвих даних, марнотратного використання матеріальних і людських ресурсів, затягування процесу розроблення плану доброчесності через втрату часу на збір даних, неякісного аналізу через погану якість даних або невідповідну чи несуттєву інформацію, що в них міститься, і неякісного ухвалення рішень щодо варіантів дій через неякісний аналіз даних.

У наведеній нижче таблиці представлено огляд питань, на які потрібно дати відповідь до початку процесу збору даних:

ЧОМУ	Цілі	Див.: · В. Обсяг даних
ЩО	Інформація, що збиратиметься / пріоритети	Див.: · С. Критерії збору даних · Е. Якість даних
ХТО	Джерела даних	Див.: · Ф. Джерела даних
ДЕ	Сфери збору даних	Щодо сфер збору даних див. розділ 3 Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, підрозділ 3.5
КИМ	Ресурси	Див.: · D. Передумови для збору даних
КОЛИ	Строки збору даних	Див.: · D. Передумови для збору даних
ЯК	Передумови для збору даних; методи збору даних	Див.: · D. Передумови для збору даних · F. Методи збору даних

(За матеріалами: Aepli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:79.)

В. Обсяг даних

Мета полягає в тому, щоб отримати найточніше уявлення про стан доброчесності окремих співробітників поліції, поліцейської організації, а також про внутрішні та зовнішні умови, які можуть впливати на доброчесність поліції.

Додаток 2 до розділу 3: Рекомендації щодо збору та аналізу даних

С. Критерії збору даних

Коли вже визначено, що мета полягає в оцінюванні стану доброчесності поліції, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, які на неї впливають, важливо на ранній стадії з'ясувати, щодо яких конкретних аспектів ситуації та факторів ми хочемо зібрати інформацію (що нам необхідно знати).

Ухвалюючи рішення про те, що необхідно знати, треба враховувати три виміри: а) індивідуальний; б) організаційний; в) зовнішній.

У наведеній нижче таблиці представлено невичерпний перелік інформації, яку необхідно знати в межах цих трьох вимірів:

Індивідуальний	Організаційний	Зовнішній
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Чи співробітники поліції мислять і поведуться доброчесно? ▶ Яких форм неналежної поведінки припускаються співробітники поліції? Який масштаб і поширеність такої поведінки? ▶ Чи співробітники поліції вважають неналежну поведінку за серйозну проблему? ▶ Чи співробітники поліції вважають підготовку, правила, механізми контролю, систему службового просування тощо як фактор, який дає змогу звести до мінімуму ризик неналежної поведінки в поліції? ▶ Чи співробітники та керівники поліції відчують підтримку в своїх зусиллях щодо укріплення доброчесності в поліцейській організації? ▶ Чи співробітники поліції готові доповідати про неналежну поведінку своїх колег та керівництва? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Які підрозділи організації наражаються на найбільший ризик? ▶ Чи організаційна спроможність: а) наявна; б) дієва; с) ефективна? ▶ Чи поточна спроможність сприяє — чи заважає доброчесності поліції? <p style="text-align: center;"><u>СПРОМОЖНІСТЬ, ЩО АНАЛІЗУЄТЬСЯ</u></p> <p><i>Нормативно-правова база</i> (законодавство; нормативні акти; етичний кодекс / кодекс поведінки) <i>Управління людськими ресурсами та розвиток людських ресурсів</i> (добір кадрів; система службового просування; умови праці; механізми підтримки; система заохочення; гендерна політика та недискримінація) <i>Підготовка кадрів</i> (потенціал для підготовки кадрів; стратегії підготовки кадрів, навчальна програма, оцінювання навчальних потреб; періодичність підготовки кадрів) <i>Внутрішня безпека</i> (механізми контролю (превенція, реагування); дисциплінарні процедури) <i>Ресурси</i> (фінансові — бюджет; людські ресурси) <i>Засоби та спорядження</i> (наприклад, навчальні центри, екіпірування тощо) <i>Організаційне лідерство та культура</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Які наявні зовнішні умови, пов'язані з доброчесністю співробітників поліції? ▶ Чи наявні зовнішні умови, які б сприяли або заважали доброчесності поліції? ▶ Які зовнішні зацікавлені сторони впливають на доброчесність співробітників поліції? Чи вони функціональні й сприятливі? <p style="text-align: center;"><u>ФАКТОРИ, ЩО АНАЛІЗУЮТЬСЯ</u></p> <p>Політичний тиск і готовність (наприклад, вплив на ухвалення рішень поліцією; готовність розв'язувати проблеми доброчесності) Ефективність судової системи Існування й дієвість зовнішніх наглядових органів та механізмів (наприклад, омбудсмени, спеціальні комітети, групи громадянського суспільства, неурядові організації) Вплив зовнішніх зацікавлених сторін на політику поліцейської організації Місцева культура (наприклад, терпимість до неналежної поведінки поліції; погляди громадян на поліцію і рівень її доброчесності) Регулювання й політика приватного сектора (стосується деяких видів неналежної поведінки поліції) Ступінь прозорості та незалежності ЗМІ Соціально-економічні умови</p>

Див. розділ 3 Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, підрозділ 3.5, де також містяться вказівки щодо того, яку інформацію необхідно знати стосовно низки сфер.

D. Передумови для збору даних

Перед початком процесу збору даних має бути дотримано певних передумов:

Законність: Процес збору даних слід дозволяти або передбачати законами чи правилами. Залежно від характеру, обсягу та планованого використання зібраних даних, на додачу до поточної загальної нормативно-правової бази, що стосується доступу до інформації та захисту даних, може знадобитися спеціальний закон або нормативно-правовий акт.

Додаток 2 до розділу 3: Рекомендації щодо збору та аналізу даних

Доступність: У випадках, коли доступ до даних обмежується в силу їхнього характеру (наприклад, конфіденційність, зміст), слід подбати про завчасне отримання всіх необхідних дозволів на доступ до даних та використання даних.

Анонімність, конфіденційність і безпечне середовище для обміну інформацією: У випадках, коли джерелами даних є окремі особи, з низки причин (наприклад, через небажання, страх перед можливими негативними наслідками) повинна забезпечуватися мотивація до надання інформації, крім того, мають надаватися певні гарантії. Особа, відповідальна за збір даних, повинна забезпечити й підтримувати умови анонімності, конфіденційності та безпечного середовища для обміну інформацією.

Ресурси: Перш ніж ухвалювати рішення щодо збору та аналізу даних, необхідно поррахувати витрати в частині людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Пріоритет повинен віддаватися тим даним, які можна зібрати без надмірних витрат і своєчасно. Для цього, після відповідного оцінювання потреб, необхідно заздалегідь визначити осіб, відповідальних за збір даних, необхідні матеріальні ресурси й строки збору даних.

Е. Якість даних

Слід подбати про те, щоб дані були надійними й містили корисну та суттєву інформацію для цілей розроблення плану добросесності. Це означає, що, наскільки можливо, дані повинні відповідати поточній реальності (бути точними, актуальними) й неупередженими.

Наведена нижче таблиця (система 4x4) дає уявлення про те, як оцінити точність і надійність зібраних даних, виходячи з точності інформації, що в них міститься, і надійності їхніх джерел.

		Оцінювання інформації			
		1 — Точність поза сумнівом	2 — Особистий досвід джерела	3 — Непряме джерело, але інформацію підтверджено іншими джерелами	4 — Непряме джерело і непідтверджена інформація
Оцінювання джерела	A Надійність поза сумнівом	A1	A2	A3	A4
	B Джерело було надійним у більшості випадків	B1	B2	B3	B4
	C Джерело було ненадійним у більшості випадків	C1	C2	C3	C4
	X Надійність неможливо оцінити	X1	X2	X3	X4

(Джерело: Aepli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:31.)

Дані найвищої якості — це дані, які оцінюються як A1; далі йдуть A2, B1 та B2. Очевидно, що в міру того, як ми просуваємося до правого нижнього краю таблиці, якість даних знижується.

Ф. Методи збору і джерела даних

У наведеній нижче таблиці зазначено потенційні джерела і методи збору даних:

Додаток 2 до розділу 3: Рекомендації щодо збору та аналізу даних

Методи збору даних	Джерела даних
Опитування	Співробітники поліції, керівники поліції, громадяни
Особисті бесіди	Співробітники поліції, керівники поліції, громадяни, інші зовнішні зацікавлені сторони
Аналіз документації	Офіційні звіти, опитування, проведені іншими національними або міжнародними організаціями, громадськими організаціями або науковими колами, інформація, яка повідомляється в засобах масової інформації (в друкованому та електронному вигляді) та соціальних мережах, законодавство, правила, політика (на національному рівні та в поліцейській організації)
Статистика	Внутрішня статистика поліції про неналежну поведінку, дані про скарги громадян, дані про дисциплінарні процедури, судові дані про неправомірні дії поліції, які тягнуть за собою кримінальну відповідальність, дані про скарги, подані зовнішніми наглядовими органами
Спостереження	Пряме спостереження за поведінкою співробітників поліції, візуалізація поведінки за допомогою зображень та відеоматеріалів, зібраних засобами масової інформації, механізмами внутрішньої безпеки, сторонніми особами під час інцидентів
Розбір реальних випадків	Наради з обміну інформацією між співробітниками поліції щодо реальної поведінки та дій, які порушують принцип доброчесності поліції

Частина II. Аналіз даних

Для цілей цього додатка аналіз даних можна визначити як систематичну обробку даних із метою отримати глибоке розуміння проблеми, включно з її причинами та факторами, які впливають на її зменшення або збільшення, що може використовуватися для розроблення рішень, спрямованих на розв'язання проблеми.

А. Обсяг аналізу

За умови, що буде зібрано дані про ситуацію з доброчесністю окремих співробітників поліції та поліцейської організації, а також про внутрішні та зовнішні умови, які можуть впливати на доброчесність поліції, їх необхідно опрацювати, щоб:

- ▶ Визначити і проаналізувати найважливіші проблеми, пов'язані з доброчесністю поліції (і їхні конкретні аспекти).
- ▶ Визначити і проаналізувати достатність поточної внутрішньої спроможності для розв'язання цих проблем і готовність розв'язувати їх.
- ▶ Визначити і проаналізувати зовнішні умови, які збільшують та/або зменшують ризик виникнення проблем.
- ▶ Визначити внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони, які можуть підтримати процес реформи для розв'язання проблем.
- ▶ Визначити і проаналізувати причини проблем, пов'язаних із доброчесністю.

Частина III. Методи, моделі та інструменти

Існують різні інструменти, які можна використовувати для збору та аналізу даних. Нижче наведено невичерпний перелік таких інструментів. Цей перелік складено на основі Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції:

SWOT-аналіз (*аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз*): Ця модель призначена для визначення того, як внутрішні та зовнішні чинники впливають (можуть впливати) на ситуацію або проблему, шляхом відображення й аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Перші два компоненти (тобто сильні та слабкі сторони) стосуються внутрішніх чинників. *Сильні сторони* — це позитивні елементи, такі як спроможність, ресурси, заходи, які вже існують і сприятливо впливають на поточну ситуацію або проблему. Натомість *слабкі сторони* — це негативні елементи, такі як недоліки, відсутня або неефективна спроможність та ресурси або інші чинники вразливості, які зумовлюють збереження проблеми. Два останні компоненти (можливості та загрози) стосуються зовнішніх факторів. *Можливості* — це позитивні зовнішні умови, такі як зовнішня підтримка і мобілізація зовнішніх суб'єктів, які можуть відігравати роль у розв'язанні проблеми. *Загрози* — це негативні зовнішні умови, такі як відсутність підтримки, зовнішній опір чи тиск, які можуть становити ризики для ефективного розв'язання проблеми. У контексті плану доброчесності сильні та слабкі сторони відповідають позитивним і негативним аспектам поліцейської організації, які підтримують або підривають доброчесність. Аналогічно, можливості та загрози — це аспекти, зовнішні відносно поліцейської організації, які відіграють роль у зміцненні або погіршенні доброчесності поліції. Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз допомагає визначити, які рішення найбільш дієві та ефективні у розв'язанні проблем, пов'язаних із доброчесністю.

Додаток 2 до розділу 3: Рекомендації щодо збору та аналізу даних

Модель SARA (*сканування, аналіз, реагування, оцінювання*): Модель SARA — це інструмент вирішення проблем, який допомагає зрозуміти конкретну проблему, а також розробити стратегічні рішення, спеціально адаптовані для такої проблеми. Модель складається з чотирьох етапів. Перший етап, *сканування*, включає збір даних із різних джерел, таких як опитування, внутрішня статистика, офіційні документи, співбесіди із зацікавленими сторонами, і має на меті визначити, чи існує проблема, який масштаб проблеми і які конкретні особливості або аспекти проблеми заслуговують на особливу увагу. Другий етап, *аналіз*, включає обробку зібраних даних із метою глибшого розуміння проблеми та її різних аспектів, вивчення процесу її виникнення, а також визначення ресурсів і суб'єктів, які можуть залучатися до розроблення рішень. Третій етап, *реагування*, передбачає розроблення відповідних заходів або спеціальних рішень для розв'язання цієї проблеми (цілі, яких належить досягти для розв'язання проблеми). Ці рішення може бути спрямовано на зменшення або усунення проблеми; зменшення або усунення конкретного аспекту проблеми; зменшення або усунення шкоди або загроз, які випливають із проблеми; запобігання повторному виникненню проблеми. Зрештою, останній етап, *оцінювання*, пов'язаний із аналізом ефективності пропонуваніх рішень. У тих випадках, коли встановлено, що рішення не дали жодного ефекту або дали частковий ефект, етап оцінювання включає також коригування заходів із метою посилення їхнього впливу на проблему і, відповідно, підвищення їхньої ефективності. Методологія SARA приблизно відповідає запропонованому шаблону плану доброчесності та, відповідно, може бути корисною в розробленні такого плану. Щоб отримати додаткову інформацію про модель SARA, відвідайте: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Аналіз прогалін (*поточний стан, прогаліни, бажаний стан*): У контексті плану доброчесності аналіз прогалін спрямовано на виявлення проблем, пов'язаних із доброчесністю (поточний стан), на розв'язання цих проблем на індивідуальному, організаційному та зовнішньому рівні (прогаліни), а також на пошук потенційних рішень для усунення цих прогалін і розв'язання проблем (бажаний стан). Щоб ознайомитися із шаблоном аналізу прогалін, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9, підрозділ 3.1.3.2.

Аналіз силового поля: За умови, що проблему доброчесності вже діагностовано, цей тип аналізу спрямовано на визначення шляхів укріплення сил, які б сприяли бажаним змінам поточного стану (тобто зменшенню проблеми), а також мінімізації сил, які чинять опір таким змінам. Загалом цей процес складається з трьох етапів: спочатку визначаються позитивні та негативні фактори або сили, які впливають на проблему. Потім ці сили класифікуються або *ранжуються* залежно від ступеня їхнього впливу (сили) на проблему. Після такої класифікації розглядаються можливості для мінімізації негативних сил і укріплення позитивних сил.

Аналіз PESTL (*політичний, економічний, соціальний, технологічний, правовий*): аналіз PESTL — це аналіз зовнішнього середовища, який полягає у відображенні зовнішніх для поліції факторів, що можуть впливати на виклики або проблеми, із якими має справу поліцейська організація, наприклад проблеми доброчесності, основні тенденції цих факторів, а також їхні позитивні та негативні наслідки, які визначаються, відповідно, як можливості та загрози. Зовнішні фактори поділяються на п'ять категорій, а саме: політичні (наприклад, державні видатки, політичні інтереси і тиск), економічні (наприклад, інфляція, безробіття, нерівність доходів, економічні інтереси і тиск різних груп, тінюва економіка), соціальні (етнічне і релігійне різноманіття, освіта, місцева культура), технологічні (технологічні розробки або доступ до систем, продуктів чи послуг, які створюють можливості для порушення доброчесності), правові (зокрема, прогаліни або невідповідності в правовій базі, пов'язані із доброчесністю в цілому). У контексті плану доброчесності має бути представлено лише фактори, пов'язані з порушенням доброчесності співробітниками поліції за кожною із категорій. Після цієї класифікації визначаються тенденції у сфері доброчесності, а також тенденції або зміни в цих факторах. Нарешті, наводяться їхні позитивні наслідки з погляду доброчесності або *можливостей*, а також негативні наслідки або загрози. Поліцейська організація може скористатися можливостями й усунути загрози за допомогою деяких рішень, запропонованих у плані доброчесності. Щоб ознайомитися із шаблоном аналізу PESTL, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9, підрозділ 3.1.2.

Картування впливу: Мета цього інструмента — візуально відобразити мережу зацікавлених сторін, які можуть впливати на ухвалення рішень щодо виявленої проблеми (проблем), а також відносний вплив кожної із зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони можуть складатися з окремих осіб (наприклад, керівники поліції, працівники міністерства внутрішніх справ), груп осіб (наприклад, профспілки співробітників поліції), поліцейської організації і зовнішніх зацікавлених сторін (наприклад, зовнішні наглядові органи, засоби масової інформації). У контексті плану доброчесності цей метод може бути корисний для визначення суб'єктів, які можуть відігравати певну роль у вирішенні проблем або реалізації пропонуваніх рішень, а також у визначенні того, які рішення найбільш прийнятні для досягнення бажаних змін.

Матриця оцінювання ризиків: Ця матриця може бути корисним інструментом для візуального відображення і визначення впливу та частоти ризиків, пов'язаних із проблемами доброчесності. Матриця повинна охоплювати ризик, його джерело (проблема доброчесності, з якої випливає ризик), суб'єктів або сектори, які наражаються на цей ризик (наприклад, співробітники поліції, поліцейський підрозділ, сектор або поліцейська організація в цілому, міністерство внутрішніх справ, громада), його безпосередній вплив (негативні наслідки або заподіяна шкода), імовірність його (повторного) виникнення (висока, середня, низька) і, зрештою, ступінь серйозності ризику (високий, середній, низький). Щоб ознайомитися із шаблоном матриці ризиків, див. Практичний посібник ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції, розділ 9, підрозділ 3.1.2.

Трикутник шахрайства (*тиск, можливості, раціоналізація*): трикутник шахрайства — це модель, яка може бути корисною, щоб пояснити деякі види неналежної поведінки поліції, пов'язані з шахрайством. Згідно з цією моделлю, щоб шахрайська поведінка матеріалізувалася, повинні збігтися три фактори водночас: фінансовий або інший тиск, який спонукає людину до скоєння проступку, можливість скоїти його (наприклад, безпосередня близькість до фінансових активів, відсутність контролю) та раціоналізація поведінки (наприклад, потрапляння в скрутне становище, відсутність альтернатив, посилання на вищу причину, яка б «виправдовувала» проступок).

Словник термінів

Адміністратори навчання — Особи, відповідальні за планування, розроблення, організацію або оцінювання впливу навчання. Це можуть бути люди, які працюють у відділах кадрів, навчальних закладах, підрозділах, які займаються розробленням навчальних програм та оцінюванням.

Аналіз даних — Систематична обробка даних із метою отримати глибоке розуміння проблеми, включно з її причинами та факторами, які впливають на її зменшення або збільшення, що може використовуватися для розроблення рішень, спрямованих на вирішення проблеми.

Базова (початкова) підготовка — Навчання, яке проводиться для новобранців поліції з метою їх ознайомлення з принципами доброчесності організації. Ця підготовка повинна виразити, наскільки важливим для організації є питання доброчесності, а також розвивати позитивні установки й мотивацію.

Баланс влади — У демократичній системі влада поділяється на три гілки — законодавча, виконавча та судова. Кожна з них має власну чітку роль і можливості для контролю інших гілок. Вони здійснюють владу, дану їм народом, на благо народу.

Бачення — Показує, куди прагне рухатися поліцейська організація; що є її кінцевою метою, або чого вона прагне досягти з часом. Відповідає найбільш сприятливому сценарію в майбутньому. Бачення викладається в заяві про бачення.

Безперервне навчання (без відриву від служби) — Навчання, призначене для співробітників поліції, яке проводиться після завершення базової підготовки та випробувального терміну. Безперервне навчання (без відриву від служби) з питань доброчесності має важливе значення, оскільки співробітники поліції постійно мають справу з проблемами етичного характеру, які слід розв'язувати своєчасно. На відміну від базової підготовки для нових співробітників поліції, навчання без відриву від служби повинно спиратися на конкретний досвід співробітників поліції.

Верховенство права — Принцип демократичного врядування, згідно з яким усі громадяни держави, включно з посадовими особами, рівною мірою зв'язані буквою закону й перебувають під його захистом. Кожен, включно з поліцією, повинен ухвалювати рішення й діяти на основі та відповідно до чинних законів. У контексті діяльності поліції утвердження верховенства права — це принцип демократичної поліцейської діяльності, згідно з яким поліція повинна діяти й ухвалювати рішення на основі та відповідно до чинних законів, правил і юридично закріплених принципів прав людини.

Викривач — Працівник, який викриває правопорушення або протизаконні дії, що відбуваються в установі поліції. Ці викриття може бути зроблено перед широкою публікою або до відома тих, хто посідає високі пости. Викривачі можуть викривати корупцію, зловживання, протизаконні дії та будь-які інші порушення (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Виявляючий контроль — Контроль, який включає норми та механізми для перешкодження зловживанням і корупції шляхом наголошення на виявленні та покаранні за порушення. Розслідування підозрюваних порушень — одна з форм виявляючого контролю, і такі заходи, як цільова перевірка на доброчесність, можуть застосовуватись у розслідуванні підозрюваних порушень (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Внутрішня безпека — Функція поліції або міністерства внутрішніх справ, спрямована на забезпечення дієвої, ефективної та доброчесної роботи поліцейської служби. Вона має виконавчі повноваження і належить до структури підпорядкування поліції. Механізми внутрішньої безпеки спрямовано на запобігання неналежній поведінці, на її виявлення й відповідне реагування.

Врахування гендерної проблематики — Процес оцінювання наслідків, що можуть виникнути для жінок і для чоловіків унаслідок будь-яких планованих заходів, включно із законодавством, політикою або програми, в усіх сферах і на всіх рівнях. Ідеться про стратегію, завдяки якій проблеми, що постають перед жінками і перед чоловіками, і відмінний досвід жінок та чоловіків повинні стати одним із неодмінних напрямів вивчення в процесі розроблення, здійснення, контролю й оцінювання політики та програм в усіх сферах політичного, економічного та суспільного життя, із тим щоб і жінки, і чоловіки рівною мірою користувалися плодами таких зусиль і для нерівності не лишалося місця. Кінцева мета полягає в забезпеченні рівності між жінками та чоловіками (визначення: Узгоджені висновки Економічної й соціальної ради ООН, 1997/2).

Гендер — Соціальні ролі, характеристики, моделі поведінки та діяльності, якими наділяють людей у певному соціокультурному контексті залежно від їхньої статі. Гендерні ролі, так само як суспільство і культура, змінюються з плином часу, а також усередині контекстів і між ними. Це означає, що гендерні ролі не однакові у всіх соціокультурних контекстах, і в межах одного соціокультурного контексту вони змінюються й розвиваються разом зі змінами, які відбуваються в такому суспільстві.

Гендерна рівність — Рівне право жінок і чоловіків на можливості та ресурси, незалежно від їхнього гендеру чи статі, із якою вони народилися.

Гендерне насильство — Акт насильства, скоєний через гендер жертви.

Демократичні принципи поліцейської діяльності — Принципи сучасної поліцейської діяльності, якими керуються співробітники поліції у виконанні своїх функцій або ролей у демократичному суспільстві. Вони включають утвердження верховенства права, служіння суспільству, доброчесність, підзвітність, прозорість, репрезентативність, дієвість та

Словник термінів

ефективність.

Демократія — Система управління, за якої влада, у кінцевому підсумку, належить народові, зазвичай через обраних представників. Демократії засновані на верховенстві права, рівних правах і балансі сил.

Деонтологічний кодекс — Регулює виконання професійних обов'язків або будь-яких дій, щоб забезпечити дотримання норм моралі та етики. Це набір прав та обов'язків, що обумовлює професійну діяльність, поведінку тих, хто нею займається, та відносини між ними і клієнтами або суспільством (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Дискреція поліції (або дискреційні повноваження) — Право, надане співробітникам поліції, використовувати власне судження в ухваленні рішень щодо застосування закону (див. також додаток до модуля 5).

Дисциплінарний кодекс — Набір правил, що визначають типи поведінки співробітників поліції, які, по суті, не є злочинними, але вважаються неприйнятними, а також встановлюють види покарань, що можуть застосовуватися до осіб, винних у порушенні кодексу (за матеріалами Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Дієвість — Принцип, який полягає в досягненні наперед визначених цілей. Як принцип демократичної поліцейської діяльності, дієвість означає, що поліцейська служба здатна виконувати свої ключові функції або роль і досягати своїх цілей.

Доброчесність поліції — У контексті діяльності поліції на організаційному рівні доброчесність означає, що поліцейська організація створена й діє відповідно до етичних цінностей. На індивідуальному рівні співробітники поліції дотримуються принципу доброчесності, коли будують свою поведінку на основі етичних цінностей, визначених їхньою організацією.

Доброчесність — Принцип, який полягає в тому, щоб постійно поводитися згідно з етичними цінностями. Принцип доброчесності стосується і окремих осіб, і організацій. Особиста доброчесність — це моральна сила поводитися згідно з етичними цінностями. Організаційна доброчесність існує тоді, коли організація діє відповідно до переліку чітко визначених етичних цінностей.

Етика — Набір цінностей та норм, які визнано в суспільстві або професії за правильні (наприклад, поліцейська етика).

Етична дилема — Складна ситуація, у якій людині доводиться вибирати між кількома можливими напрямками дій, жоден із яких не є досконалим, і кожен із яких продиктовано різними елементами, що суперечать один одному, наприклад, суперечливі правила, цінності, принципи або ролі.

Етичний кодекс — Заява про принципи, на яких базуються місія організації, цінності, які лежать у основі її дій, та загальні правила управління нею. Це настанова щодо того, як співробітники поліції (під час служби та поза службою) мають виконувати обов'язки, діяти та поводитися, одне з одним і з оточенням. Він дає відповідь на запитання: «Як ми можемо діяти в найкращий спосіб?». У контексті корупції кодекс етичних норм наголошує на необхідності для служб поліції діяти сумлінно (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Ефективність — Принцип оптимального розподілу ресурсів із метою дієвого виконання своїх цілей. Як принцип демократичної поліцейської діяльності, ефективність означає, що ресурси поліції (часові, бюджетні, людські та матеріальні) оптимально розподіляються для виконання функцій і досягнення цілей поліції.

Запобіжний контроль — Стосується норм і механізмів, спрямованих на зміцнення поліцейської установи шляхами, які запобігають помилкам, корупції або неетичним діям (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Застосування надмірної сили поліцією — Реагування співробітника поліції на ситуацію із застосуванням фізичної сили, яка не пропорційна обставинам і не є необхідною для безпечного й ефективного виконання службових обов'язків.

Збір даних — Систематичний процес збору інформації, який може застосовуватися для отримання точного уявлення про ситуацію або проблему.

Злочини поліції — Порушення національного чи міжнародного кримінального права, скоєні співробітниками поліції, на службі та поза нею.

Змішане навчання — Поєднання різних стратегій із метою максимізації дієвості навчання. Це часто включає використання самонавчання (наприклад, електронного навчання) в поєднанні з іншими формами очного навчання.

Знаки уваги — Щось, що має незначну вартість, і добровільно надається службовій особі для завоювання її прихильності чи як винагорода за надану послугу. Залежно від національного законодавства, такі знаки уваги можуть бути формою корупції.

Зовнішній контроль — Пов'язаний із моніторингом та наглядом за діяльністю співробітників поліції з боку установ, які не належать до когорти поліцейських служб. Мета контролю — запобігання правопорушенням та їх виявлення задля покращення якості послуг, які поліція надає суспільству. Контроль зазвичай складається з перевірок за фактом, але також і поточного контролю (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Словник термінів

Керівник поліції — Працівник поліцейської організації, на якого покладено завдання стратегічного та оперативного планування, організації діяльності, комплектування штату, контролю й нагляду за людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами. У загальному сенсі, залежно від рівня займаної посади чи рангу, є три типи керівників — керівники нижчої ланки, керівники середньої ланки та керівники вищої ланки.

Кодекс поведінки — Цінності та принципи культури і різних субкультур усередині організації трансформуються в конкретні норми і моделі поведінки через кодекси поведінки. Кодекс поведінки — це письмовий збір правил, який встановлює комплекс технічних, правових і моральних норм поведінки, що їх повинні дотримуватися всі співробітники поліції, а також визначає всі види поведінки, що є забороненою. У кодекс поведінки може бути включено й інші кодекси, такі як етичний кодекс, деонтологічний кодекс, дисциплінарний кодекс (за матеріалами Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Корупція — Зловживання державною посадою заради власної вигоди, як матеріальної, так і нематеріальної. Корупція — один із видів неналежної поведінки поліції.

Легітимність — Принцип демократичного врядування, згідно з яким органи державної влади, такі як поліція, повинні сприйматися в народі як виразники громадської волі.

Лідерство — Принцип або цінність, яку повинні мати всі співробітники поліції, незалежно від їхнього рангу або функції. Лідерство часто пов'язують із обов'язками керівництва. Проте, на думку ППДП, лідерство — необхідна риса всіх співробітників поліції, навіть тих, що перебувають на самому початку своєї кар'єри. Вислів «вести за собою й показувати приклад» актуальний у всіх контекстах роботи поліції. Наприклад, поліцейський повинен виступати в ролі лідера і показувати гідний приклад своїм новим колегам або громаді, якій він служить.

Місія — Показує, як організація може досягти свого бачення. Місія визначається в заяві про місію, що коротко пояснює процеси й напрями дій, якими керуватиметься організація в досягненні свого бачення.

Навчальна підготовка — Формальний процес, який веде до поліпшення або зміни поведінки, знань, цінностей, переконань, навичок або компетенцій, пов'язаних із конкретною роботою, функцією або професією.

Навчання дорослих — Теорії, концепції, моделі та стратегії, орієнтовані на навчання дорослих.

Навчання — Засвоєння нових знань, яке веде до змін у поведінці чи установках.

Нарощення потенціалу — Здатність осіб, організацій і товариств виконувати свої функції, вирішувати проблеми і досягати цілей у сталій спосіб (визначення ПРООН).

Недискримінація — Принцип, згідно з яким усі люди заслуговують на справедливе ставлення, без упередження чи стереотипів. Інакше кажучи, це означає рівне ставлення до людей, які перебувають у однаковій ситуації, якщо тільки не існує об'єктивних і слушних підстав для диференційованого ставлення.

Неетична поведінка — Поведінка, що порушує моральні норми та цінності, які може бути визначено в етичному кодексі.

Неналежна поведінка поліції — Незаконні, непрофесійні або неетичні рішення, дії чи бездіяльність із боку співробітника поліції, які порушують принцип доброчесності, під час виконання службових обов'язків, на робочому місці або в особистому житті.

Непрофесійна поведінка — Поведінка, заборонена положеннями, політикою, неформальними правилами, принципами та цінностями організації.

Омбудсмен — Посадова особа, призначена розглядати скарги окремих осіб або бюрократичні проблеми, особливо пов'язані з держслужбовцями (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Оцінювання ризиків — Процес виявлення ризиків у певному середовищі, які загрожують доброчесності або безпеці; визначення заходів для зменшення або усунення ризиків; контроль та оцінювання ефективності вжитих заходів, спрямованих на зниження ризиків (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Перевірка на доброчесність — Заходи, спрямовані на виявлення можливих корупційних дій. Перевірка на доброчесність — це змодельовані події, які створюють для співробітника поліції, без його відома, можливість ухвалити недоброчесні рішення у контрольованій ситуації. Перевірка на доброчесність — корисний спосіб запобігання та виявлення корупції. Перевірка може бути випадковою або цільовою, вона може бути складовою системи внутрішньої безпеки поліції. Цільова перевірка на доброчесність може бути ефективним методом розслідування корупції в поліції.

Підзвітність поліції — Принцип демократичної поліцейської діяльності, згідно з яким окремі посадові особи поліції або поліцейські організації відповідають за виконання своїх обов'язків.

Підзвітність — Принцип, згідно з яким державні органи влади та їхні працівники відповідають за свої рішення, дії та бездіяльність. Їх можна формально притягти до відповідальності за їхні дії за допомогою низки механізмів (наприклад, парламентський нагляд, аналіз та моніторинг із боку незалежних наглядових органів, таких як інститут омбудсмена, вибори, дисциплінарні провадження тощо).

План дій — У контексті плану реформи план дій — це продукт чіткого бачення щодо того, що має бути зроблено, коли це має бути зроблено й, передусім, хто відповідає за реалізацію, моніторинг, аналіз та оцінювання процесу реформи.

Словник термінів

План доброчесності — Інструмент для визначення й перевірки доброчесності організації. Це задокументований процес оцінювання рівня вразливості організації, її схильності до неетичних і корупційних дій. Він допомагає організації оцінити власні ризики для доброчесності й ефективно їх усунути. Він містить чітке визначення проблем або прогалин і пропонує рішення для їх подолання. У ньому також описано заходи та ресурси, необхідні для реалізації рішень.

Поліцейська культура — Цінності й стандарти, що визначають формування моделей поведінки і стилю роботи в ході виконання поліцейськими своїх посадових обов'язків. Будь-яка культура, у тому числі й поліцейська, складається з кількох видів (субкультур). У субкультурах кожної з категорій співробітників поліцейської організації (слідчі відділів із розслідування вбивств, автоінспектори, поліцейські та цивільні співробітники допоміжних служб) переважають їхні власні цінності й погляди. Крім того, у багатьох випадках існують певні протиріччя між різними субкультурами й на рівні національної та місцевої поліції. Ці розходження зумовлюють і відмінності в моделях професійної поведінки представників різних поліцейських субкультур (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Поліцейський / співробітник поліції — Працівник поліцейської організації, який відповідає за оперативну діяльність поліції. Співробітники поліції здійснюють оперативну діяльність, спрямовану на розслідування злочинів і запобігання їх скоєнню; реагування на надзвичайні ситуації; затримання злочинців; захист громадян і майна; підтримання миру й порядку в громаді. Залежно від місцевого контексту, цей термін може також використовуватися в загальному сенсі, охоплюючи всіх співробітників поліції незалежно від їхнього рангу.

Поліцейський «кодекс мовчання» — Неписане правило в середовищі співробітників поліції ніколи не повідомляти про неетичну, непрофесійну чи кримінальну поведінку своїх колег або керівників.

Поліція — Цивільне воєнізоване формування держави, яке відповідає за запобігання злочинам та їх розкриття, а також за охорону громадського порядку. Отже, під це визначення підпадають усі правоохоронні органи, і загальнонаціонального, і місцевого рівнів, а також спеціалізовані служби (дорожня поліція, податкова поліція тощо), наділені «поліцейськими» повноваженнями, зокрема з арешту й затримання підозрюваних (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції і Посібника з реформування сфери безпеки та гендерних питань).

Посадова особа поліції — Будь-який співробітник поліцейської організації, від найнижчого до найвищого рангу, котрий обіймає й оперативні, і адміністративні посади.

Права людини — Універсальні цінності (наприклад, захист життя, особиста свобода, свобода самовираження, приватне життя, рівність), які вважаються основоположними для добробуту та розвитку всіх людей. Кожна особа має права людини, незалежно від своєї національності, походження, раси, статі, релігії або іншого статусу. Права людини — елемент міжнародного та національного права.

Приклад для наслідування — Бути прикладом для наслідування означає бути людиною, яка демонструє позитивні принципи, цінності та поведінку так, що цим надихає інших людей у своєму оточенні імітувати таку поведінку й переймати такі цінності та принципи.

Принципи — Всеосяжні й основоположні ідеали, засади або постулати, які визначають індивідуальну та колективну поведінку.

Прозорість поліції — У контексті демократичної поліцейської діяльності принцип прозорості означає, що інформація про закони, бюджет, рішення та діяльність поліції легкодоступна для суспільства. Відсутність такої інформації ускладнює підзвітність поліції, оскільки громадяни не можуть оцінити й ретельно перевірити, як поліція здійснює покладені на неї спеціальні повноваження.

Прозорість — Принцип демократичного врядування, згідно з яким інформація про політику, закони, бюджети, рішення та діяльність органів державної влади легкодоступна для суспільства. Інформація має бути актуальною, якісною і своєчасною. Відсутність такої інформації ускладнює підзвітність, оскільки громадяни не можуть ухвалити обґрунтоване рішення під час виборів або оцінити й ретельно перевірити, як органи державної влади здійснюють покладені на них повноваження.

Репрезентативність — Принцип демократичної поліцейської діяльності, згідно з яким кадровий склад поліції відображає соціальний склад громади, у якій працює поліцейська організація.

Реформа поліції — Перетворення системи безпеки, включно з усіма її суб'єктами, їхніми ролями, діями та відповідальністю, з метою забезпечити управління системою та її функціонування згідно з демократичними нормами і принципами належного управління (визначення з Посібника ЦВСБ з реформування сфери безпеки та гендерних питань).

Реформа — Процес поліпшення, особливо шляхом зміни поведінки людини чи групи людей або структури певних установ чи організацій (із Кембриджського словника). Це включає процеси втілення змін і управління змінами, моніторингу, аналізу та оцінювання.

Рольова гра — Освітній метод, який передбачає моделювання учасниками конкретної ситуації, виконуючи доручені їм ролі, із метою розкриття й поглиблення їхніх знань та здатності справлятися зі схожими реальними життєвими ситуаціями.

Служіння суспільству — Принцип демократичної поліцейської діяльності, згідно з яким поліція виконує свою місію та функції на благо суспільства. Зокрема поліція повинна прагнути задовольняти потреби безпеки всіх груп громадян.

Стать — Біологічні, фізіологічні та анатомічні особливості, із якими народжуються люди. Це означає, що стать чоловіків і жінок є однаковою в усьому світі й упродовж усієї історії

Словник термінів

Стратегічне оцінювання — Процес визначення того, на якому етапі перебуває організація у виконанні певних функціональних обов'язків або досягненні цілей; чи залишаються ці цілі досяжними і прийнятними; чи не потребують вони зміни; а також які кроки необхідні для досягнення цих цілей. Стратегічне оцінювання включає процеси збору та аналізу даних і повинно охоплювати зовнішні чинники, а також внутрішню спроможність.

Стратегічне планування — Процес визначення напрямку дій або розвитку організації (процес ухвалення рішень). Стратегічне планування охоплює також формування бачення щодо реформ, яке б описувало сподіваний стан організації, якого планується досягти; план дій, який необхідно реалізувати; контроль над його виконанням; моніторинг і аналіз.

Стратегія підготовки кадрів — Основний керівний документ, який має бути розроблено на підтримку дієвої та ефективної системи управління людськими ресурсами в частині навчання персоналу. У цьому стратегічному документі мають враховуватися всі відповідні аспекти планування підготовки кадрів, включно з питанням про те, чому, хто, коли і як повинен проходити навчання. Планування має включати цілі та заходи на всіх етапах навчального циклу.

Управління змінами — Організований підхід до переходу окремих осіб, груп та організацій із поточного стану до бажаного майбутнього стану в результаті визначених внутрішньо або нав'язаних ззовні стратегічних факторів. Тобто, це процес, здійснюваний організацією після стратегічного оцінювання та планування для запровадження змін, які було визначено як необхідні на етапах оцінювання та планування (визначення з Практичного посібника ЦВСБ з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції).

Управління людськими ресурсами (УЛР) — Стратегічний і комплексний підхід до управління культурою та середовищем на робочому місці, а також до питань, пов'язаних із відносинами між працівником та організацією. Це функція всередині організації, яка займається плануванням робочої сили, доббором персоналу, розвитком, управлінням і професійною орієнтацією персоналу організації. Функція УЛР також включає питання оцінювання результатів праці, оплати праці та дисциплінарні питання.

Установки — Позитивне або негативне оцінювання людей, об'єктів, подій, діяльності, ідей або будь-чого, що оточує людину. Установки можуть бути свідомими або несвідомими.

Фасилітація — Філософія або методика, яка використовується у проведенні навчання з метою максимізації можливостей для навчання дорослих.

Хабарництво — Пропонування або отримання чогось, що має вартість, із метою впливу на виконання службовою особою своїх обов'язків. Це можуть бути гроші, подарунки, послуги, пільги чи інші речі, які мають цінність для особи, яка їх пропонує, і для особи, яка їх приймає.

Цінності — Важливі й усталені переконання або стандарти поведінки про те, що гарно чи погано, бажано чи небажано, важливо чи неважливо в житті. Цінності можуть бути індивідуальними або колективними, і вони зазвичай впливають на індивідуальну або колективну поведінку та установки. Цінності можуть різнитися, залежно від місцевих умов, а також можуть змінюватися з плином часу.

Література (за типом публікації)

Книги

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Аеплі, П'єр, Олів'єр Ріб'о, та Еверетт Саммерфілд. *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 D.C.: 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, D.C: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfield M. R. 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.

Література (за типом публікації)

- 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.

Література (за типом публікації)

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Статті

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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <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.

Література (за типом публікації)

- 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, D. S., 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 за посиланням: <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 за посиланням: <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.

Література (за типом публікації)

- 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 S. T. "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, B. J. "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.

Література (за типом публікації)

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 за посиланням: <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 за посиланням: <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.

Публікації (за установою)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2019. Доступно за посиланням: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police — Comparative Models." Prilagodilo: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Доступно за посиланням: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www1.nyc.gov/assets/ccpc/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureau's-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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://fra.europa.eu/en/publication/2010/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

Література (за типом публікації)

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://rm.coe.int/16806fffbc>

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012. Доступно за посиланням: <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Література (за типом публікації)

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OSCE. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014. Доступно за посиланням: <https://polis.osce.org/node/1026>

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Доступно за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20_FINAL_REPORT.pdf.

Shipley, 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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Література (за типом публікації)

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Доступно за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 D.C.: US Department of Justice, 2003. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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 D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Кодекси поведінки та етичні кодекси

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Доступно за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=198313>

Системи розгляду скарг

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.

Література (за тематикою)

Демократична поліцейська діяльність

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 за посиланням: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfield M. R. 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 за посиланням: <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 за посиланням: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Дискреційні повноваження поліції

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.

Етичні дилеми

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 за посиланням: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

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

Гендерна проблематика в роботі поліції

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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.

Література (за тематикою)

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 за посиланням: 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 за посиланням: <https://www.unodc.org/documents/Gender/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Права людини

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 за посиланням: [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 за посиланням: <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.

Доброчесність у поліцейській діяльності

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 D.C.: 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, D. C.: National Institute of Justice, 2000. Доступно за посиланням: <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.

Література (за тематикою)

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 за посиланням: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

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

Управління питаннями доброчесності

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." ("Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF, 2012. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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.

Kaptein, 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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.transparency.org.uk/publications/benchmarking-police-integrity-programmes/>

Перевірка на доброчесність

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000. Доступно за посиланням: <http://www.nyc.gov/html/ccpc/assets/downloads/pdf/Performance-Study-The-Internal-Affairs-Bureau-Integrity-Testing-Program-March-2000.pdf>

Література (за тематикою)

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 за посиланням: https://www.unodc.org/documents/corruption/Toolkit_ed2.pdf

Навчання з питань доброчесності

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 за посиланням: 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 за посиланням: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/What_Works_in_Training_and_Behaviour_change_REA.pdf

Міжнародна нормативно-правова база

CoE Committee of Ministers. "European Code of Police Ethics" ("European Code of Police Ethics"), 2001. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <https://digitallibrary.un.org/record/75546>.

UN. Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Доступно за посиланням: <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Доступно за посиланням: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Доступно за посиланням: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.

Лідерство в роботі поліції

Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.

Література (за тематикою)

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 за посиланням: 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.

Лідерство та доброчесність поліції

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 за посиланням: 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 D.C.: US Department of Justice, 2003. Доступно за посиланням: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/194078.pdf>

Принцип недискримінації

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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.osce.org/hcnm/policing-recommendations>

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Доступно за посиланням: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Організаційна доброчесність

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Доступно за посиланням: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity."

Література (за тематикою)

Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%20_FINAL_REPORT.pdf

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Доступно за посиланням: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Контроль за роботою поліції (внутрішня безпека та зовнішній нагляд)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Доступно за посиланням: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police — Comparative Models." Edited by StevoMuk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Доступно за посиланням: <https://www.ndi.org/publications/democratic-oversight-police-forces-mechanisms-accountability-and-community-policing>

Поведінка поліції

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92–120.

Література (за тематикою)

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.

Корупція в поліції

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Доступно за посиланням: <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: 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 поліції

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.

Легітимність поліції

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.

Muhyll, 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 за посиланням: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Fair_cop_Full_Report.pdf.

Керівництво поліції

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 за посиланням: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

Література (за тематикою)

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 за посиланням: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/mesko/207973.pdf>

Набір кадрів у поліції

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, D. S., 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 поліції

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Доступно за посиланням: <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 S. T. "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, B. J. "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.

Застосування сили поліцією

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.

Оцінювання ризиків

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.

Література (за тематикою)

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.

Системи раннього втручання

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <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 мовчання

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 за посиланням: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Методологія навчання

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 за посиланням: 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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: 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.

Навчання з питань прав людини та демократичних засад у роботі поліції

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 за посиланням: <https://www.osce.org/odihr/93968>.

Література (за тематикою)

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Доступно за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.ohchr.org/documents/publications/training5add1en.pdf>.

Цінності та 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 за посиланням: http://emotional-survival.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 за посиланням: https://www.ibac.vic.gov.au/docs/default-source/guidelines/opi-guidelines/victoria-police-values-in-action.pdf?sfvrsn=4a536175_10.

Додаткова література з гендерних питань і питань безпеки

'A Women's Guide to Security Sector Reform: Training Curriculum | DCAF — Geneva Centre for Security Sector Governance' (2017), доступно за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: www.jstor.org/stable/resrep04784.

J. M. Prescott, E. Iwata, & B. H. Pincus, *Gender, Law and Policy: Japan's National Action Plan on Women, Peace and Security*, (2016), доступно за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <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 за посиланням: <https://www.osce.org/gender/37438>

Література (за тематикою)

- 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 за посиланням: 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 за посиланням: <https://police.un.org/en/manual-community-oriented-policing-in-peace-operations>
- UN DPKO/DFS, *United Nations Police Gender Toolkit*, 2015, доступно за посиланням: <http://repository.un.org/handle/11176/387374> UN Women, *Handbook for National Action Plans on Violence Against Women* (2012), доступно за посиланням: <http://www.un.org/womenwatch/daw/vaw/handbook-for-nar-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 за посиланням: <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 за посиланням: 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 за посиланням: <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 за посиланням: <http://www.seesac.org/f/tmp/files/publication/812.pdf>

Перелік онлайн-ресурсів

Публікації DCAF:

<http://www.dcaf.ch/resources>

Управління Верховного комісара ООН з прав людини:

<http://www.ohchr.org>

Рада Європи:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Барометр світової корупції Трансперенсі Інтернешнл:

<https://www.transparency.org/research/gcb/overview>

Трансперенсі Інтернешнл, Сполучене Королівство:

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Ethics Research Center:

<http://www.ethics.org>

Практичний посібник з питань етики Міжнародної асоціації начальників поліції:

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

Платформа POLIS ОБСЄ:

<http://polis.osce.org>

Управління ООН з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) — Реформа системи правосуддя та пенітенціарних закладів:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuside>

Агентство ЄС з основоположних прав людини:

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Ініціатива з прав людини Співдружності — Реформа поліції:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

Поліцейський коледж:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

ФБР — Корупція в поліції:

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

Національний інститут правосуддя США — Добросесність поліції:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Поліцейські служби, орієнтовані на громаду — Ініціатива з добросесності поліції:

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Інспекторат Корпусу констеблів Її Величності — Добросесність поліції та корупція:

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

Міжнародна фундація із захисту співробітників поліції — Правові та етичні питання:

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Комісія зі злочинності та корупції штату Квінсленд — Етика в роботі поліції:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Комісія з питань добросесності поліції штату Новий Південний Уельс:

<https://www.records.nsw.gov.au/agency/2663>

Організація «Fair and Impartial Policing»:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Незалежна широка антикорупційна комісія штату Вікторія:

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

IDEA: Методика фасилітації та навчання:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>