

Доброчесність та етика **13**

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА
ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ
СФЕРІ

ОСВІТА ЗАРАДИ СПРАВЕДЛИВОСТІ
СЕРІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ МОДУЛІВ

Доброчесність та етика

Модуль 13

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА ЕТИКА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ



Організація Об'єднаних Націй
Відень, 2021

Цей модуль є ресурсом для лекторів.

Цей модуль, який розроблено в рамках ініціативи Управління ООН з протидії наркотикам та злочинності «Освіта заради справедливості» (Education for Justice – E4J), що є складовою Глобальної програми з впровадження Дохінської декларації, становить частину серії університетських модулів E4J із питань доброчесності та етики. До такої серії долучено також навчальний посібник. Повний комплект матеріалів E4J охоплює університетські модулі, які стосуються питань боротьби з корупцією, запобігання злочинності та кримінального правосуддя, кіберзлочинності, злочинів проти довкілля, вогнепальної зброї, організованої злочинності, торгівлі людьми та незаконного ввезення мігрантів, боротьби з тероризмом, а також доброчесності й етики.

Усі університетські модулі E4J містять пропозиції стосовно навчальних вправ, оцінювання студентів, змісту слайдів та інших інструментів навчання, які викладачі можуть адаптувати для застосування в конкретному середовищі й інтегрувати в наявні університетські курси та програми. Модуль передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять.

Усі університетські модулі E4J пов'язані з актуальними академічними дослідженнями та дискусіями і можуть містити інформацію, думки та висловлювання з різних джерел, включно з публікаціями в ЗМІ та висновками незалежних експертів. Посилання на зовнішні джерела були протестовані під час публікації. Втім, оскільки вебсайти третіх сторін можуть змінюватись, будемо вдячні, якщо ви повідомите нас про посилання, що не працюють, або такі, що спрямовують до неналежного змісту. Також будемо вдячні, якщо ви *повідомите* нас про публікації, посилання на які спрямовують на неофіційну версію публікації або вебсайт. Позаяк усі необхідні зусилля були докладені, щоб забезпечити точність перекладу змісту модуля, будь ласка, візьміть до уваги, що тільки оригінальна англійська версія модуля є погодженою. Тому, у випадку сумніву, будь ласка, звертайтеся до відповідної англійської версії.

Умови використання та застереження

© Організація Об'єднаних Націй, 2021р. Всі права захищено.

Використані позначення та представлені матеріали в цій публікації не означають та не мають наміру висловлення будь-якої думки з боку Секретаріату Організації Об'єднаних Націй стосовно юридичного статусу будь-якої країни, території, міста або місцевості чи їх органів влади, а також стосовно делімітації їх меж чи кордонів.

Ця публікація не проходила офіційне редагування.

Зміст

Вступ	2
Результати навчання.....	2
Ключові питання	3
Цілі, цінності та зобов'язання публічної служби	4
Управління добročесністю в публічній сфері	6
Кодекси етики та інші інструменти забезпечення добročесності	10
Список літератури.....	14
Вправи та практичні приклади.....	15
Вправа 1. Сприйняття цінностей.....	16
Вправа 2. Кодекси етики для публічних службовців	17
Вправа 3. Практика порушення добročесності	17
Вправа 4. Практичні приклади та структуроване міркування з етичних питань	18
Приклад 1. Центр контролю захворювань.....	19
Приклад 2. Обприскування від кліщів	20
Пропонована структура заняття	21
Рекомендовані матеріали для читання.....	23
Матеріали для поглибленого вивчення.....	25
Оцінювання студентів.....	27
Додаткові навчальні інструменти	28
Рекомендації з розробки окремого курсу	30

Вступ

У цьому модулі розглянуто методи та підходи до зміцнення доброчесності в публічній сфері. Цей модуль призначено для лекторів, які хочуть ознайомити студентів із важливістю доброчесності публічної служби та з тими способами, за допомогою яких державні організації можуть сприяти формуванню етичного робочого середовища. Модуль досліджує концепцію управління доброчесністю в публічній сфері. У ньому також обговорено інші етичні засади, застосовні до публічних організацій, як-от кодекси етики та кодекси поведінки. Підкресливши важливість доброчесності в публічній сфері, або публічної доброчесності, модуль фокусує увагу на двох основних ідеях. Перша ідея полягає в тому, що етичну поведінку визначають як зовнішні, так і внутрішні стимули. Отже, створення етичних публічних організацій вимагає процесів, що проникають у розуми і серця зацікавлених сторін. Друга ідея, розглянута в модулі, полягає в тому, що зміцнення доброчесності публічних організацій вимагає паралельної роботи над особистою етикою, організаційною культурою та системами управління. Обговорення ґрунтуються на концепціях, ретельно розглянутих у [Модулі 1](#) (Вступ і концептуальна основа) і в [Модулі 14](#) (Професійна етика) серії E4J із питань доброчесності та етики. Виходячи за рамки теоретичних і концептуальних пояснень, модуль охоплює інтерактивні вправи, які допомагають студентам глибше зрозуміти порушені питання.

Модуль містить матеріали для викладачів. Він передбачає схему тригодинного заняття, але його можна використовувати для проведення коротших або довших занять чи розширити для застосування в межах повноцінного курсу (див.: Рекомендації із розробки окремого курсу).

Результати навчання

- Розуміти ключові інструменти для зміцнення доброчесності та етики в публічній сфері, а також процеси управління доброчесністю в публічних організаціях.
- Надавати належну оцінку проблемам, пов'язаним із доброчесністю та етикою публічної служби.
- Аналізувати кодекси етики як особливий набір публічних цінностей і принципів діяльності та розуміти взаємозалежність цих цінностей.
- Оцінювати та аналізувати сценарії публічної служби та розуміти, як виявляти й управляти ризиком порушень доброчесності.

Ключові питання

Добročесність у публічній сфері, або публічна добročесність, означає використання повноважень і ресурсів, доручених публічній сфері, ефективно, чесно та в публічних цілях. Додаткові відповідні етичні стандарти, яких повинна дотримуватися публічна сфера, передбачають прозорість, підзвітність, ефективність і компетентність. Від працівників Організації Об'єднаних Націй, скажімо, вимагають «забезпечувати високий рівень результативності, компетентності та добročесності», а добročесність визначено в Положенні про персонал Організації Об'єднаних Націй як таку якість, що охоплює, крім іншого, «порядність, неупередженість, справедливість, чесність і правдивість у всіх питаннях, які стосуються роботи та статусу працівників» (Положення про персонал ООН, п. 1.2(b)). Концепцію публічної добročесності, окрім того, було визначено в ширшому сенсі як «послідовну відданість загально визнаним етичним цінностям, принципам та нормам, а також як дотримання таких принципів із метою обстоювання і забезпечення пріоритету публічних інтересів на протигагу приватним у публічній сфері» (ОЕСР, 2017 р., стор. 7).

Публічна добročесність важлива для просування суспільного блага і забезпечення легітимності публічних організацій. Її також розглядають як повну протилежність до корупції, як це визнано у статтях 7 і 8 [Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції \(UNCAC – United Nations Convention against Corruption\)](#). Однак зміцнення добročесності публічної служби становить складне завдання, яке передбачає дещо більше, ніж звичайну вимогу до працівників дотримуватися особистих та професійних етичних стандартів. Без етичної культури та відповідної системи управління добročесністю на *організаційному* рівні державні службовці можуть зіткнутися з перешкодами, які заважатимуть їм діяти добročесно на *індивідуальному* рівні, попри всі їхні зусилля.

[Модуль 1](#) (Вступ і концептуальна основа) та [Модуль 14](#) (Професійна етика) із питань добročесності та етики детально досліджують питання особистих і професійних стандартів добročесності та етики, які застосовують на *індивідуальному* рівні. Пропонований модуль, навпаки, зосереджений на підходах, за допомогою яких можна зміцнити добročесність та етику в публічній сфері на *організаційному* рівні. Така організаційна перспектива не цілком відокремлена від стандартів індивідуального рівня, але зводиться до системного підходу, що поєднує заходи із просування етики на індивідуальному рівні (скажімо, тренінги, надання особистого прикладу) з організаційними заходами, як-от аудит, механізми подання скарг, гарячі лінії, дисциплінарні органи та провадження, правила й процедури, спрямовані на звуження

можливостей для неетичної поведінки, і стимули, які заохочують людей висловлюватися супроти неетичної поведінки (наприклад, ті, які обговорено в [Модулі 7](#) (Стратегії вчинення етичних дій) із питань добročесності та етики.

З огляду на це, у модулі обговорено публічну добročесність у світлі організаційних аспектів. У такому контексті досліджено концепцію «управління добročесністю», а також питання про використання кодексів поведінки та інших заходів із просування етики в публічних організаціях. Основна думка модуля полягає в тому, що для забезпечення добročесності та етики в публічних організаціях необхідний системний підхід, який поєднуватиме в собі елементи, засновані на дотриманні норм (або правил), та елементи, які опираються на цінності (Губертс, 2014 р., стор. 179). Щоб надати обговоренню ширший контекст, пов'язаний із публічною службою, модуль починається з огляду цілей, цінностей і зобов'язань публічної служби. Надалі в ньому обговорено управління публічною добročесністю і деякі ключові інструменти зміцнення публічної добročесності.

Цілі, цінності та зобов'язання публічної служби

Публічна служба в будь-якій країні складається з публічних організацій і осіб, які працюють у них. Держава спеціально створює публічні організації для виконання публічних завдань, такі організації пряму підзвітні державі. До цих організацій належать міністерства, державні лікарні, державні школи, збройні сили, поліція тощо. Мета публічних організацій – служити суспільним інтересам, тобто інтересам усієї спільноти. Це контрастує із приватними організаціями, такими як компанії, які часто обслуговують лише приватні інтереси власників або акціонерів.

Ще одна ключова відмінність між публічними та приватними організаціями полягає в тому, що перших фінансують в основному коштом обов'язкових платежів громадян, а саме – податків і зборів. Отже, у людей немає іншого вибору, крім як фінансувати їхні послуги, на відміну від вільного вибору на основі споживчих рішень у приватному секторі. Таким чином, легітимність публічної служби залежить від довіри громадян. Щоб завоювати цю довіру, публічна служба повинна бути справедливою, чесною, прозорою, чуйною до потреб громадян, а також не суперечити відповідним законам, постановам і стандартам якості. Ба більше, досягати результатів потрібно в умовах неупередженого, законного й підзвітного процесу. Саме ці ключові цінності публічної служби лежать в основі ефективного функціонування системи врядування. Коли громадяни вважають надання публічних послуг легітимним процесом, вони, імовірно, дотримуватимуться відповідних правил і норм. Це, своєю чергою, призведе до ефективнішої системи врядування, яка може зосередитися на наданні послуг і просуванні суспільних інтересів, а не на примусі до дотримання.

Державні підприємства іноді розглядають як міст між двома секторами, позаяк вони належать державі та зазвичай підтримують ключові соціально-економічні напрямки (скажімо, електроенергетика або телекомунікації), але працюють на комерційних засадах. Однак оскільки такі підприємства належать державі та фінансуються державою, вони повинні дотримуватися етичних стандартів публічних організацій. Звичайно, можуть бути приватні організації, які надають послуги із соціальними характеристиками, скажімо, приватні лікарні. Але вони не належать державі та не фінансуються державою, а тому їх не вважають державними організаціями. Варто зазначити, що, незалежно від відмінностей між приватним і публічним секторами, усі організації повинні дотримуватися законів та інших нормативних актів, які стосуються їх сфери діяльності, зокрема тих, що стосуються стандартів здоров'я та безпеки, правил захисту даних й екологічних норм. Окрім того, фахівці, що працюють у державних або приватних організаціях, мають дотримуватися професійних етичних стандартів.

Працівників публічних організацій часто називають державними службовцями або державними посадовими особами. Згідно з [UNCAC](#), останній термін у широкому сенсі означає:

- i) будь-яку особу, яка обіймає посаду в законодавчому, виконавчому, адміністративному або судовому органі Держави-учасниці, яку призначено чи обрано, праця якої оплачувана чи не оплачувана, незалежно від посади такої особи;
- ii) будь-яку іншу особу, яка виконує будь-яку державну функцію, зокрема для державного органу або державного підприємства, або надає будь-яку державну послугу, як це визначається у внутрішньому праві Держави-учасниці і як це застосовується у відповідній галузі правового регулювання цієї Держави-учасниці;
- iii) будь-яку іншу особу, що визначається як «державна посадова особа» у внутрішньому праві Держави-учасниці.

Для поточних цілей терміни «державний службовець» і «державна посадова особа» розуміють відповідно до широкого визначення UNCAC.

Від державних службовців очікують, що вони прийматимуть рішення, виявляючи високий рівень професіоналізму та відданість суспільному благу, до того ж такі рішення ухвалюватимуть, дотримуючись прозорості та підзвітності. Серед трьох найважливіших зобов'язань державних службовців, якими такі особи керуються, приймаючи державні рішення, – дотримання закону, ефективне використання публічних ресурсів та етична діяльність. На важливості зобов'язання діяти етично наголошено в статті 8 [UNCAC](#), яка вимагає, аби держави заохочували «непідкупність, чесність і відповідальність своїх державних посадових осіб» із метою запобігання корупції. Крім того, очікується, що державні службовці замислюватимуться над усіма тими цінностями та принципами,

включеними в кодекс етики або кодекс поведінки, якими керується їхня установа (Льюїс і Гілман, 2012 р., стор. 28–30). Фіаско на будь-якому з цих фронтів може підірвати довіру суспільства, а отже, завдати шкоди якості та ефективності системи. Льюїс і Гілман описали державного службовця як «тимчасового управителя», якого наділили владою та повноваженнями приймати рішення від імені спільноти. Вони посилаються на п'ять основних етичних цінностей у публічній службі: підзвітність, неупередженість, справедливість і чесність, уникнення шкоди та здійснення добрих справ. Автори розбивають ці основні цінності за принципами дій, як показано в таблиці нижче:

<p>Цінність 1 – Підзвітність</p> <p>Принципи дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відмовитися від некомпетентності • Прагнути до результативності • Прагнути до ефективності • Брати відповідальність за вчинки та способи їх здійснення • Сприяти прозорості • Слухати та реагувати <p>Цінність 2 – Неупередженість</p> <p>Принципи дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уникати конфлікту інтересів • Прагнути до інклюзивності • Бути об'єктивним • Переслідувати суспільні інтереси 	<p>Цінність 3 – Справедливість і чесність</p> <p>Принципи дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дотримуватися закону • Домагатися процедурної та матеріальної справедливості • Домагатися справедливого розподілу суспільних благ <p>Цінність 4 – Уникати заподіяння шкоди</p> <p>Принципи дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечувати надання засобу правового захисту або відшкодування • Використовувати моральні уявлення <p>Цінність 5 – Вчиняти добрі справи.</p> <p>Принципи дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застосовувати емпатію • Надавати позитивну підтримку
---	--

Таблиця 1: Основні цінності публічної служби та принципи дій

Управління добročесністю в публічній сфері

Як було зазначено раніше, публічні організації слугують добробуту суспільства. Вони зобов'язані використовувати довірені їм ресурси ефективно й раціонально, відповідно до правових норм та загальних етичних цінностей. Традиційний підхід до просування етики в публічних організаціях засновано на виконуваних правилах і дисципліні. Однак в останні десятиліття, з огляду на щораз складніший та стрімкіший характер змін у світі, з'явилась необхідність у більш гнучких процесах перебудови системи надання публічних послуг. У цьому контексті персоналу було делеговано компетенцію приймати рішення, а також надано ширші повноваження. Хоча за такого делегування й свободи дій потенційно можна досягнути кращих результатів та ефективніше змотивувати публічних службовців, це уповноваження також несе в собі ризик зловживань із боку неетичних посадових осіб, які можуть використовувати свою владу в особистих цілях на протипагу просуванню

суспільних інтересів. Щоб керувати етичними ризиками, пов'язаним із дискреційними повноваженнями, і зміцнювати організаційну добročесність, публічні організації впроваджують внутрішній контроль, а також механізми ефективності та підзвітності. У межах публічних організацій паралельно ухвалюють процедури, спрямовані на посилення мотивації працівників і сприяння прийняттю рішень на основі правил та принципів. Водночас правові норми та нормативні акти, що є зовнішніми щодо організації, вимагають дотримання певних стандартів. Нарешті, різні внутрішні та зовнішні органи сприяють публічній добročесності та дотриманню вимог за допомогою розслідувань, аудиту, навчання та інших функцій. Систему законів, нормативних актів, політик, практик, посадових осіб, органів і підрозділів, які сприяють прийняттю етичних рішень, запобігають корупції та просувають суспільне благо, зазвичай називають системою управління добročесністю (ОЕСР, 2017 р., стор. 9). Такі системи насправді не завжди можна назвати «системами управління добročесністю», але саме поняття корисне для поточних цілей, оскільки визнає, що просування добročесності та етики в публічному секторі вимагає власне системного підходу.

Відправним пунктом у розробці системи управління добročесністю в публічній сфері є місія служіння суспільству. Організації визначають цілі та цінності, що впливають із цієї місії, і перетворюють їх на практичні правила, які сприяють досягненню бажаних результатів. Із метою забезпечення виконання повсякденної діяльності відповідно до практичних правил організації створюють системи внутрішнього контролю (скажімо, у сфері фінансового управління та закупівель). Щоб практичні правила й відповідні системи внутрішнього контролю мали сенс та були ефективними, варто узгодити цінності й цілі організації із професійними стандартами відповідних професій. Це узгодження може становити проблему, коли йдеться про такі публічні організації, які мають широкий мандат, різноманітні повноваження і багато залучених професій, що керуються дуже різними парадигмами, як-от у випадку з місцевим муніципалітетом.

Розгляньмо, скажімо, правила формування бюджету місцевої громади. Оголошені цінності організації (місцевої громади) охоплюють здатність реагувати на очікування громадян, підзвітність, повагу до соціальної згуртованості та сталість. Оголошені цілі полягають у підтримці вразливих верств населення, у забезпеченні доступності інфраструктури на всій території громади, у підтримці економічної діяльності та трудових можливостей у межах юрисдикції, у сприянні ефективному й дієвому використанню ресурсів та у підтримці сталого фінансового управління. У процесі розподілу бюджету фінансові фахівці очікуватимуть на встановлення належних граничних рівнів витрат і розрахунок ефективності витрат. Інженери, які здійснюють інфраструктурні проекти, здебільшого легко можуть надати кількісні розрахунки та скорегувати їх з урахуванням граничних рівнів витрат. З іншого боку, фахівцям із питань соціальних послуг важливо проявляти в окремих випадках обачність, щоб забезпечити ефективну підтримку

вразливим верствам населення, оскільки така підтримка повинна відповідати потребам у кожному окремому випадку. Таким чином, критерії прийняття рішень для інфраструктурних проєктів можуть бути досить простими та навіть можуть бути включені в інфраструктурну стратегію. Але для схем соціальної допомоги необхідна інша процедура прийняття рішень, із наданням дискреційних повноважень соціальному відділу та створенням системи внутрішнього контролю, яка гарантувала б неупередженість і некорумпованість рішень (скажімо, за участю соціального комітету або вищого органу, що приймає рішення, а також правничого відділу). Отже, для різних галузей потрібні різні процеси, які скеровуватимуть процес прийняття рішень з питань бюджету, а також різні види операційних правил і внутрішнього контролю.

Ба більше, одних норм і правил недостатньо, щоб гарантувати добродесність. Організації повинні гарантувати, що їх система управління добродесністю не лише існує на папері, а й застосовується в повсякденній практиці. Частково це питання пов'язане з компетенцією, навичками й дисципліною персоналу. Проте великою мірою реалізація задуму зумовлена й іншим амбіційним наміром: персонал повинен бути вмотивованим до застосування правил. Досягнути такого вдасться тоді, коли особисті та професійні цінності працівників узгоджуватимуться з цілями та практикою організації. У цьому сенсі система управління добродесністю спрямована на узгодження цих компонентів, наприклад, за допомогою тренінгів, кодексів поведінки та кодексів етики. Такий системний підхід до управління добродесністю є цінним, оскільки він спрямований на організацію загалом, а також на забезпечення того, щоб правила й цінності організації були взаємодоповнювальними та їх поділяли всі зацікавлені сторони.

Хоча відданість меті і компетентність персоналу мають важливе значення для гарантування етики в публічній сфері, так само істотну роль відіграють заходи примусового характеру та підзвітність. У цьому контексті організації повинні ухвалити процедури для повідомлення про порушення добродесності, а також забезпечити заходи захисту для тих осіб, які повідомляють про порушення. Організаціям, окрім того, варто впровадити механізми дисциплінарної відповідальності та контролю, як-от внутрішній аудит і внутрішні розслідування. Згідно з ґрунтовним обговоренням у [Модулі 7](#) із питань добродесності та етики (Стратегії вчинення етичних дій), просування культури добродесності вимагає заохочувати працівників і організації вчитися на власних помилках, а не покладатися на звинувачення та покарання. Однак у певних випадках намір забезпечити дотримання норм спонукає вживати заходів щодо працівників, які порушують правила. Необхідно досягнути належного балансу між підзвітністю та «м'якшими» процесами навчання.

Однак правила іноді порушують навіть тоді, коли використано найкращі механізми, спрямовані на забезпечення дотримання норм. Отже, для формування етичного клімату

важливо вдаватися не лише до матеріальних стимулів, а й до абстрактних винагород. Ця ідея узгоджується з розумінням того, що процес прийняття рішень не тільки раціональний, а й продиктований контекстом та емоціями, про що більш детально пояснено в [Модулі 6](#) (Виклики життя за етичними нормами) і [Модулі 8](#) (Поведінкова етика) із питань добročесності та етики. Отже, хоча матеріальні стимули та санкції є важливими, на людську поведінку ще й впливають більш абстрактні винагороди, як-от почуття приналежності до спільноти або усвідомлення того, що тебе вважають цінним працівником. Дослідження свідчать про те, що люди часто ставлять абстрактні винагороди вище своїх біологічних потреб (Іглман, 2016 р., стор. 114). Такі свідчення можуть допомогти в розробці стратегій зі зміцнення етичної поведінки у публічних організаціях.

Головна ідея таких абстрактних винагород полягає в тому, аби публічно й часто визнавати етичну, результативну та ефективну роботу державного службовця, а іноді робити це навіть відразу після належного виконання. Хоча існує не так багато досліджень про те, які винагороди державні службовці цінують найбільше, можна обґрунтовано припустити, що почуття досягнення, визнання та причетності буде більш важливим для державного службовця, ніж винагорода за результатами роботи. Таке припущення було підтверджено дослідженням ОЕСР, яке заохочує використання винагороди за результатами виконаної роботи, але водночас передбачає, що її вплив не варто переоцінювати (ОЕСР, 2007 р., стор. 5). Крім визнання, державні службовці також можуть отримувати заохочення, які стосуватимуться розвитку, як-от тренінги, цікаві/складні завдання та делегування повноважень і відповідальності. Це мотивує державних службовців працювати краще і може сприяти етичній поведінці.

Організації так само здатні посилити етичну обізнаність шляхом проведення постійних розмов про добročесність, етику та якість роботи. Такі розмови можуть допомогти підвищити вмотивованість публічної служби та запобігти моральній відстороненості. Вони можуть формувати спільні цінності, безпечне середовище та довіру до організацій. Нарешті, організації мають змогу створити Офіс з питань етики, який надаватиме поради з етичних питань.

На цьому тлі управління добročесністю в публічній сфері можна концептуалізувати як процес, у якому використовують раціональні, матеріальні й емоційні стимули для забезпечення етичної поведінки окремих осіб та організацій. Цей процес поєднує (зовнішні) стимули, засновані на правилах, із (внутрішніми) стимулами, заснованими на цінностях, які посилюють мотивацію працівників служити цілям організації. Обидва типи стимулів необхідні для забезпечення добročесності публічної служби. У наступних параграфах розглянуто можливі підходи та інструменти, які можуть створити культуру

доброчесності та сприяти етичній і узгодженій із правилами поведінці публічних службовців та організацій.

Кодекси етики та інші інструменти забезпечення добродесності

Ключовим інструментом зміцнення добродесності в будь-якій державній організації є кодекс етики або кодекс поведінки. Ці кодекси сформульовано в такий спосіб, щоб відбити характер діяльності публічної служби та професій у цій галузі й спрямувати поведінку суб'єктів цієї галузі. І міжнародні організації, і національні уряди формулюють кодекси етики для публічної служби. Наприклад, [UNCAC](#) закликає держави застосовувати «кодекси або стандарти поведінки для правильного, добросовісного й належного виконання публічних функцій». З огляду на те, що значення добросовісного й належного виконання іноді може залежати від контексту, формулювання кодексів публічної служби відрізняється в різних державах. Окрім того, різні кодекси, прийняті для різних сфер діяльності публічної служби або типів взаємин із зацікавленими сторонами (наприклад, Кодекс належного врядування або Кодекс для державних службовців), можуть відбивати певні контекстні цінності.

Подібно професійним кодексам, обговорюваним у [Модулі 14](#) із питань добродесності та етики (Професійна етика), кодекси поведінки для публічної служби в одних випадках є короткими, а в інших – більш докладними та містять довгий перелік цінностей і принципів. Передбачається, що публічні службовці засвоять кодекс так, щоб він став внутрішнім етичним компасом для їхніх рішень. Приклади того, як такі цінності, як підзвітність, прозорість і чуйність, запроваджують у кодексах публічної сфери, можна знайти в збірнику кодексів етики на [вебсайті ОЕСР](#) і в Антикорупційній [правовій бібліотеці](#) УНЗ ООН (кодекси класифікують як закони, що впроваджують пункт 3 статті 8 Конвенції ООН проти корупції). Як приклад, Організація Об'єднаних Націй розробила Міжнародний кодекс поведінки публічних посадових осіб, що міститься в додатку до Резолюції 51/59 Генеральної асамблеї від 12 грудня 1996 року. UNCAC посилається на цей типовий кодекс як на джерело рекомендацій для держав, що прагнуть розробити кодекси етики для свого публічного сектора.

Як пояснено в Модулі 14, кодекс етики можна відрізнити від кодексу поведінки на тій підставі, що перший зазвичай встановлює цілі або прагнення, яких повинні досягти фахівці (іноді його так і називають кодексом прагнень), а другий передбачає санкції за недотримання вимог кодексу (іноді його називають кодексом щодо дотримання норм або дисциплінарним кодексом). Прагнення можуть бути стандартами, яким потрібно

відповідати, або речами, яких слід уникати. Такі прагнення можна сформулювати з різним ступенем точності. Вони не обов'язково стосуються реальної поведінки, і вони можуть рекомендувати персоналу прагнути певного ставлення, рис характеру та враховувати певні аспекти в процесі прийняття рішень.

Кодекси етики публічної служби впроваджують для зміцнення цінностей і внутрішньої мотивації публічних службовців. Через їх амбітну природу важливе значення має не тільки текст, а й процес створення і засвоєння кодексу. Коли працівники беруть участь у процесі розробки кодексу (або інших подібних норм), вони стають більш обізнаними з ним та емоційно прихильними до того, аби його дотримуватися. Комунікація, досягнення консенсусу, спільна творча діяльність, обговорення заяв, введення в посаду й присяга для нових працівників – це додаткові інструменти, які можуть формувати та зміцнювати моральний дух у публічній сфері. Дуже важливий «тон, що задається на самій верхівці», а також організаційні ритуали та постійні розмови про етику на робочому місці, які підвищують обізнаність публічних службовців з етичними питаннями та збільшують імовірність того, що етичні проблеми та дилеми визнаватимуть, а не замовчуватимуть та ігноруватимуть через моральну відчуженість або автоматичний та технократичний спосіб реагування. Як наслідок, етичний клімат створює позитивний тиск із боку колег і спільноти, що збільшує соціальну винагороду за етичне поведіння.

На додаток до амбітних етичних кодексів, заснованих на цінностях, публічні організації також використовують дисциплінарні кодекси поведінки, засновані на дотриманні норм. Такі кодекси містять правила, яких публічні службовці зобов'язані дотримуватися, та офіційні санкції за порушення цих правил. Дисциплінарні кодекси розробляють як інструменти для зовнішньої мотивації. Ключова відмінність між інструментом, заснованим на правилах, скажімо, кодексом поведінки, і кодексом етики, заснованим на цінностях, полягає в тому, що перший містить положення примусового характеру. Необхідність таких кодексів підкреслено в статті 8 Конвенції ООН проти корупції, яка наполегливо закликає держави вживати «дисциплінарних або інших заходів стосовно публічних посадових осіб, які порушують кодекси або стандарти, установлені згідно із цією статтею». Однак варто уточнити, що в багатьох випадках відмінність між амбітними кодексами (етики) і дисциплінарними кодексами (поведінки) не проглядатиметься настільки чітко. Так, наприклад, кодекси можуть бути частково амбітними та водночас передбачати санкції в разі серйозних проступків. У цих кодексах лише серйозні порушення тягнуть за собою санкції.

Як у контексті кодексу поведінки, так і в разі іншого типу нормативного документа більшість публічних організацій ухвалює правила, що стосуються конфліктів інтересів та обмежень після завершення терміну наймання. Проблема конфлікту інтересів є фундаментальною в контексті етичної поведінки в публічному секторі. Конфлікт інтересів

виникає тоді, коли публічні службовці мають можливість особисто отримати вигоду з дій або рішень, прийнятих під час виконання посадових обов'язків. Наприклад, конфлікт інтересів має чоловік або жінка, які працюють на публічній службі й мають прийняти рішення про прийняття на роботу свого/свою чоловіка/жінку, або суддя, який/яка має фінансові зв'язки з однією зі сторін у справі. У таких ситуаціях публічні службовці повинні розповісти про свій конфлікт інтересів і відмовитися від прийняття рішення щодо цього питання. Більше прикладів конфлікту інтересів можна знайти в [цій](#) короткій статті. Обмеження, що встановлюються після завершення терміну роботи на публічній службі призначені для того, аби запобігти конфлікту інтересів. Наприклад, колишнім публічним службовцям, які працювали у сфері публічних закупівель, забороняється працювати в компанії, із якою державна організація уклала контракт, упродовж певного періоду після звільнення з публічного сектора. В іншому випадку існує ризик того, що публічний службовець вплине на рішення про публічні закупівлі, яке буде сприяти компанії, у якій він має намір працювати в майбутньому, і в компанії може виникнути спокуса дати хабар публічному службовцеві, запропонувавши прибуткову роботу в обмін на урядовий контракт. Додаткові пояснення щодо кодексів публічної служби можна знайти в ОЕСР (2009 р.). Відзначено, що, крім кодексів поведінки, публічні службовці також керуються відповідними законами та нормативними актами, що стосуються їхньої роботи, включно з фінансовими аспектами, аспектами здоров'я й безпеки.

Як було зазначено раніше, тон, що задається на самій верхівці, – одна з найважливіших вимог до публічної добročесності в будь-якій організації. Малоімовірно, що публічні службовці в міністерстві, працівники в лікарні або в будь-якій іншій публічній організації будуть поводитися етично, якщо керівництво не слугує за етичну рольову модель. Таке твердження порушує питання про те, чи належить застосовувати кодекси етики до політиків (які очолюють певні публічні організації протягом обмеженого часу упродовж терміну їхніх повноважень), а не тільки до публічних службовців (які працюють в організації постійно). Від політиків часто вимагають декларування активів та інтересів, але кодекси етики існують не завжди. [Тут](#) можна знайти керівництво з кодексів етики для членів парламенту.

Ще одна важлива проблема – це питання правозастосування та відповідальності за порушення добročесності. Зрештою проблеми загалом виникають, коли не дотримано етичних цінностей. Хоча внутрішня мотивація етичної поведінки є важливою, спосіб, у який організація обробляє повідомлення про порушення добročесності, також має вирішальне значення для запобігання таким порушенням та для усунення їх. У цьому контексті важливе значення мають структури звітності та засоби захисту, а також механізми дисциплінарної відповідальності та контролю, як-от внутрішній аудит та внутрішні розслідування. Згідно з докладним обговоренням у [Модулі 7](#) із питань добročесності та етики (Стратегії вчинення етичних дій), просування культури

доброчесності передбачає заохочення працівників і організацій вчитися на власних помилках, а не вдаватися до звинувачень та покарань. Однак у певних випадках намір забезпечити дотримання норм спонукає вживати заходів щодо працівників, які порушують правила. Таким чином, існує належний баланс між підзвітністю та «м'якшими» процесами навчання.

У Модулі 7 також обговорено важливість безпечного середовища для зміцнення доброчесності в організації. Частково таке середовище допомагає працівникам упоратися з дилемами та занепокоєннями. Як було зазначено раніше, публічні рішення повинні відбивати всі публічні цінності. Фактично роль управління доброчесністю полягає в створенні процесів прийняття рішень, які об'єднуюватимуть уявлення про різні цінності та механізми контролю для перевірки наявності упередженості (Граф-Губертс, 2014 р.). А проте, існують дилеми, у яких державним службовцям доводиться приймати важкі рішення. Важлива роль систем управління доброчесністю полягає у формуванні підтримки для прийняття таких рішень (включно з підтримкою, скажімо, потенційних викривачів до офіційного викриття з їхнього боку відповідних вчинків). Безпечний організаційний клімат та етична чуйність керівників і менеджерів є ключем до обговорення дилем та висловлення занепокоєнь. Деякі організації наймають консультантів з етики або забезпечують доступ до зовнішніх юрисконсультів, які можуть надати підтримку в індивідуальному прийнятті рішень або в структурованому процесі обговорення дилеми. Роль таких осіб полягає в наданні конфіденційних порад, які допомагають людям визначити, які саме дії варто вчинити. Організації також можуть сприяти обговоренню повторюваних типів дилем, аби підготувати персонал до належного реагування в таких ситуаціях.

Іншими ключовими інструментами для розвитку етичної культури в організації є вимога скласти присягу, пройти вступний інструктаж, а також практики обговорення дилем, розмов про нові правила, семінарів із питань внутрішньої політики та безперервного навчання. Наприклад, стаття 7(1)(d) UNCAC заохочує держави просувати програми навчання і підготовки публічних посадових осіб «з метою забезпечення того, що ці особи задовольняють вимоги стосовно правильного, добросовісного й належного виконання публічних функцій». Для зміцнення й підтримки етичного середовища важливо, щоб працівники мали безпечний простір та структурований процес обговорення етичних питань, щоб їх заохочували ділитися різними інтерпретаціями, вислуховувати та розуміти аргументи інших на користь застосування певних цінностей і правил, обговорювати потенційні наслідки рішень, відчувати себе залученими та почутими, спробувати дійти консенсусу (або принаймні зрозуміти бачення та побоювання інших) і відчувати, що в кінці процесу з'являються більш відповідальні рішення. У зв'язку з цим може виникнути питання про повноваження з проведення програм підготовки, дискусій щодо дилем і розмов. Відповідальність за програми підготовки можна покласти на внутрішні структури

публічних організацій, або ж може існувати окрема зовнішня структура, що відповідає за навчання всіх публічних службовців. У Литві, скажімо, більшість урядових міністерств (Члівіцкас, 2010 р., стор. 4) має свої власні навчальні центри, і таким чином публічні службовці можуть постійно підвищувати рівень своїх знань та пам'ятати про основні цінності публічної служби. Проте в інших державах, як-от Данія (Данська школа публічного адміністрування), Чехія (Інститут публічного адміністрування), Франція (Інститут публічного адміністрування та економічного розвитку і Центр європейських досліджень у Страсбурзі), Німеччина (Федеральна академія публічного адміністрування), Ірландія (Інститут публічного адміністрування в Ірландії), Італія (Вища школа публічного адміністрування), існують окремі публічні установи, відповідальні за підготовку публічних службовців. Однак вирішальним моментом є те, що під час безперервного навчання публічні службовці можуть не лише поглиблювати свої знання, а й обговорювати повсякденні проблеми та перешкоди, які так само призводять до девіантної та неетичної поведінки.

Список літератури

Члівіцкас, Євгеніус (Chlivickas, Eugenijus) (2010 р.). *Civil Service Training System: Human Resource Development Strategy* (Система підготовки державної служби: стратегія розвитку персоналу).

де Грааф, Гьялт, Лео Губертс і Ремко Смолдерс (de Graaf, Gjal, Leo Huberts and Remco Smulders) (2014 р.). *Coping with public value conflicts* (Подолання конфлікту публічних цінностей). *Administration and Society*, т. 48, № 9 (квітень).

Іглман, Девід (Eagleman, David) (2016 р.). *The Brain: The Story of You* (Мозок: історія про тебе). Единбург: Canongate Books.

Губертс, Лео та Ален Гекстра, ред. (Huberts, Leo and Alain Hoekstra) (2016 р.). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach* (Управління добродесністю в публічному секторі: голландський підхід). Гаага: Національне бюро з питань добродесності Нідерландів (The Dutch National Integrity Office).

Губертс, Лео (Huberts, Leo) (2014 р.). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go* (Добродесність врядування: що це таке, що про неї відомо, що вже зроблено та що ще потрібно зробити). Бейсінгсток: Plagrave Macmillan.

Йоргенсен, Торбен Бек і Дітте-Лене Соренсен (Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen) (2013 р.) *Codes of good governance: national or global public values?* (Кодекси

належного врядування: національні або глобальні публічні цінності?) *Public Integrity*, т. 15, № 1 (зимовий), стор. 71–95. Доступно за посиланням:

https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance.

Льюїс, Керол У. і Стюарт К. Гілман (Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman) (2012 р.). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide* (Проблема етики у публічній службі: керівництво з розв'язання проблем). Сан-Франциско: Jossey-Bass.

ОЕСР (1996 р.). *Ethics in Public Service: Current Issues and Practices* (Етика у публічній службі: поточні проблеми та практика). Доступно за посиланням:

<https://etico.iiep.unesco.org/fr/resource/ethics-public-service-current-issues-and-practice>.

ОЕСР (2005 р.). *Performance Related Pay for Government Employees* (Оплата праці державних службовців за результатами роботи). Доступно за посиланням:

<http://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.htm>.

ОЕСР (2017 р.). *OECD Recommendation on Public Integrity* (Рекомендації ОЕСР із питань публічної добročесності). Доступно за посиланням:

<http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>.

Сампфорд, Чарльз, Роднес Сміт і А.Дж. Браун (Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown) (2005 р.). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems (Від грецького храму до пташиного гнізда: до теорії когерентності та взаємної підзвітності для національних систем добročесності). *Australian Journal of Public Administration*, т. 64, № 2 (червень), стор. 96–108.

Сендел, Майкл, Дж. (Sandel, Michael, J.) (2009 р.). *Justice: What's the Right Thing to Do?* (Справедливість: які речі правильно робити?) Нью-Йорк: Farrar, Straus and Giroux.

Вправи та практичні приклади

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ під час занять і перед ними, тоді як ті завдання для виконання після занять, які надано для оцінки розуміння модуля студентами, наведено в окремому розділі.

Цей модуль засновано на експериментальному методі навчання, орієнтованому на студентів. Мета полягає в тому, щоб залучити студентів до роздумів та обговорення

складних суспільних проблем і дилем, а також дати їм можливість зрозуміти, яким чином унаслідок діалогу можна досягти загального розуміння й втілення належних заходів реагування. Такий досвід відкриває двері для розуміння інструментів і процесу управління етикою та добročесністю. Ідеальний розмір групи для цього методу – 15–20 студентів. За такого розміру групи можливо підтримувати навіть пленарні обговорення й залучати всіх до діалогу. Хоча цей модуль можна викладати й у великих групах, однак забезпечити активну участь студентів буде значно складніше в такому випадку. Виконання однакових вправ із великими групами також може зайняти більше часу, і лекторові, можливо, доведеться використовувати різні види методів фасилітації обговорення. Кожна вправа представлена як завдання для групи із 15–20 студентів, але в кінці опису кожної вправи зазначено пропозиції щодо того, як полегшити виконання вправи у великих групах.

Усі вправи в цьому розділі підходять для студентів як бакалавріату, так і магістратури. Однак деякі приклади та теми для обговорення, які використовують у вправах, можуть виявитися недоречними для певного соціального контексту. Для потенційно чутливих вправ ми пропонуємо альтернативи, або лектори можуть знайти свої власні належні варіанти виконання.

Вправа 1. Сприйняття цінностей

Після короткого мозкового штурму щодо важливих цінностей роздайте картки студентам і попросіть кожного написати на картці одну цінність, яка є найважливішою у їхньому житті. Попросіть їх уявити, що вони перебувають на урочистому заході на честь відкриття нової програми й повинні відрекомендувати себе іншим студентам, назвавши цінність на своїй картці. Така картка – це їхня візитна картка. Вони повинні підходити до інших і представляти себе, пояснюючи свою керівну цінність. Після короткого взаємного знайомства студенти повинні підходити до інших, аби встановити нові контакти.

Рекомендації для лектора

Дайте студентам десять хвилин для знайомства та обговорення, а потім зберіть картки та розмістіть їх на дошці або фліпчарті. Зверніть увагу на різноманітність і схожість цінностей та запитайте: «Які були ваші відчуття, коли ви представляли себе, використовуючи власні керівні цінності?» Студенти, імовірно, вкажуть на той факт, що ми рідко говоримо про цінності. Лектор може підкреслити важливість розмови про цінності для створення спільних цінностей і взаємної довіри між людьми. Якщо студентам потрібні приклади цінностей, вони можуть використовувати перелік, доступний на [вебсайті «Mindtools»](#) (перейдіть до «кроку 4»).

Вправа 2. Кодекси етики для публічних службовців

Роздайте перелік основних цінностей і принципів дії із національного кодексу публічної служби у вашій країні або з іншого національного кодексу для публічної служби (див., скажімо, кодекси публічного сектора, доступні на [вебсайті ОЕСР](#) і в Антикорупційній [правовій бібліотеці](#) УНЗ ООН). Розділіть студентів на п'ять підгруп. Попросіть кожен підгрупу працювати з однією основною цінністю із Таблиці 1: Основні цінності публічної служби та принципи дій (див. розділ «Ключові питання» цього модуля). Підгрупи повинні виявити в кодексі такі цінності та принципи, які відповідають основній цінності, призначеній їх підгрупі з Таблиці 1. Нарешті, представники підгрупи пояснюють свій вибір перед усіма студентами.

Рекомендації для лектора

Лектор повинен пояснити, що можливо знайти безліч різних, але однаково прийнятних групувань та формулювань цінностей і принципів. У кожному конкретному контексті на такі формулювання впливають традиції та політична культура. У тих випадках, коли процес формулювання заснований на широкій участі, такий підхід може сприяти розумінню й залученості зацікавлених сторін, а отже, призвести до найкращих результатів.

Вправа 3. Практика порушення добročесності

Попросіть студентів навести приклади практики порушення добročесності. Покажіть їм відео [«Just Do Your Job!»](#) (Просто роби свою справу!) і запропонуйте студентам відреагувати на ситуацію, подану у відео. Проведіть дискусію, спрямовуючи її до розуміння того, що публічні службовці можуть не мати можливості діяти етично, коли в їхніх організаціях слабкий внутрішній контроль і низький рівень дотримання норм. Запишіть на дошці або фліпчарті дії, які становлять порушення добročесності і які показано у відео. Поясніть, що мета управління добročесністю та етикою в публічній сфері полягає в мінімізації ризику виникнення подібної практики.

Рекомендації для лектора

Відео «Just Do Your Job!» (Просто роби свою справу!) зображає безперечний випадок корупції. Однак важливо відзначити, що термін «практика порушення добročесності» охоплює корупційні дії та інші форми неналежного використання повноважень, як-от домагання або інше непристойне ставлення до колег. Ці порушення можуть бути

результатом організаційної та особистої некомпетентності, а також слабого внутрішнього контролю та рівня дотримання вимог.

Вправа 4. Практичні приклади та структуроване міркування з етичних питань

Виберіть практичний приклад, який містить етичні дилеми та фасилітуйте дискусію в такий спосіб, щоб студенти могли вдатися до результативного діалогу й зрозуміти, як такий діалог формує інтерпретації та думки. Наприклад, запропонуйте студентам сісти півколом та поставити два стільці на місці другої половини кола. На кожному з таких двох стільців помістіть табличку з одним із можливих рішень обговорюваної дилеми. Попросіть студентів, які хочуть виступити, пересісти зі свого стільця на стілець, який відображає обране ними рішення, і звідти аргументувати це рішення. Потім студент повинен повернутися на свій стілець і вислухати аргументи інших студентів. Студенти мають змогу висловлювати свої міркування багато разів, якщо в них з'являються нові думки, а також вони можуть змінювати своє бачення та аргументи. Однак вони завжди повинні говорити зі стільця, що представляє їхню позицію. У великій групі обговорення може бути організовано за типом «акваріуму». Скажімо, приблизно 15 студентів виконують описану вище вправу, а інші сидять навколо як спостерігачі.

Лектор може використовувати для цієї вправи один з двох практичних прикладів, представлених нижче, або будь-який інший приклад, який передбачає етичні дилеми. Відповідні практичні приклади можна знайти на таких сайтах, як <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.

Рекомендації для лектора

Лектор записує основні аргументи на дошці або фліпчарті, далі може згрупувати такі аргументи за трьома основними етичними теоріями: утилітаризм, деонтологія та етика чеснот (їх обговорено в [Модулі 1](#) із питань добročесності та етики (Вступ і концептуальна основа)).

Лектор повинен почекати стільки часу, скільки буде потрібно, аби були висловлені більшість етичних міркувань. Якщо відсутні деякі важливі моменти, лектор може взяти участь у вправі, висловлюючи певні міркування та провокуючи подальше обговорення серед студентів. Лектор може коротко викласти аргументи.

Коли аргументи вичерпані, лектор просить студентів поміркувати над їхнім досвідом обговорення і самим процесом (підбиття підсумків). Лектор може записувати їхні роздуми на дошці або фліпчарті. Якщо в ході обговорення змінювалися погляди, це можна відзначити під час підбиття підсумків.

Процес підбиття підсумків повинен зосереджуватися на форматі вправи та на процесі. Перше питання для підбивання підсумків: як ви себе почували під час цієї дискусії? Після того як студенти поділилися своїми почуттями, їм слід обговорити, що відбулося упродовж вправи. Важливо наголосити на тому, що аргументи вплинули на думку інших. Наприкінці підбивання підсумків студенти повинні обговорити, як формат вправи вплинув на обговорення.

У підсумку лектор звертає увагу на ті ідеї, які важливі для розуміння процесу етичного управління, як-от: безпечний простір; структурований процес; обмін різноманітними інтерпретаціями; розуміння чужих аргументів; обговорення можливих наслідків рішень; розуміння аргументів на користь застосування певних цінностей і правил; відчуття залученості та того, що тебе почули; участь у процесі формування консенсусу або принаймні спроба зрозуміти бачення та побоювання інших; усвідомлення, що більш відповідальні рішення з'являються в кінці процесу.

Наведені нижче практичні приклади містять додаткові інструкції для лекторів щодо конкретних випадків.

Приклад 1. Центр контролю захворювань

Уявіть, що ви працюєте в державній клініці, яка пропонує безоплатне анонімне тестування, а також конфіденційні консультації і поради для пацієнтів із ВІЛ. Під час консультації ви дізнаєтеся від пацієнта, у якого роком раніше діагностували ВІЛ, що він не повідомляє своїм сексуальним партнерам про свій ВІЛ-статус і не використовує жодних засобів захисту. З обговорення вам здається очевидним, що він не має наміру змінювати цієї практики. Щоб ви зробили? Чи вважаєте ви, що нічого не можете зробити, адже ваша роль полягає в наданні конфіденційних консультацій і порад? Чи звернулися б ви до свого боса або в поліцію?

Рекомендації для лектора

Переконайтеся, що студенти зосереджені на аргументах на користь вибору альтернатив й уникають стереотипів та засудження пацієнта. Нехай студенти обговорюють варіанти доти, доки вони не зрозуміють дилеми між упевненістю в конфіденційності послуг, які

надають, і необхідністю захисту жертв. Дотримуйтеся загальних рекомендацій для вправи 4. Під час обговорення лектор може, на власний розсуд, згадати, що поведінку пацієнта можуть прирівнювати до серйозного злочину в деяких країнах, і дослідити актуальність цього аспекту з погляду етичних питань. Аналогічний сценарій із додатковими рекомендаціями для лекторів представлено в практичному прикладі 2 щодо рольової моралі в [Модулі 14](#) із питань добročесності та етики (Професійна етика).

Приклад 2. Обприскування від кліщів

Уявіть, що у вашому регіоні є кліщі, які є переносниками серйозних (і потенційно смертельних) захворювань, як-от хвороба Лайма та енцефаліт. Розпорошення певної хімічної речовини на рослини та траву вбиває кліщів, тим самим значно знижуючи ризик зараження людей кліщами, але його необхідно періодично повторювати для досягнення ефекту. До недавнього часу ця хімічна речовина була доступна на ринку, і її можна було легально розприскувати на рослини та траву в садах і громадських місцях. Минулого року міжурядова міжнародна організація ввела заборону на розприскування хімікату в садах і громадських місцях. Причиною заборони стало дослідження, згідно з яким шкода для екології вища, ніж користь від розпорошення. Можливо, що дослідження проводили в країнах, де кліщі не є переносниками таких смертельних захворювань або де їх кількість менша, ніж у вашій країні. Проте ваша країна ввела закон, що забороняє використання хімікату для обприскування рослин. Однак хімікат усе ще був доступний і дозволений законом для використання в зерносовищах. Єдиний захист від кліщів, що залишився, – це ще один спрей, який багато людей відмовляється використовувати, адже його потрібно наносити на одяг і на шкіру.

У саду, де граються ваші діти, існує небезпека зараження кліщами. Ви завжди використовували заборонений продукт, і він добре працював. Чи розпорошили б ви його цього року, знаючи про заборону його використання в садах і парках?

Що, якби ви були керівником соціальної служби в органі місцевого самоврядування і директорка місцевого державного дитячого садка прийшла до вас в офіс та пояснила, що у дворі дитячого садка багато кліщів і батьки благають її обприскати рослини, щоб захистити дітей. Вона просить вашого дозволу на розпорошення забороненої хімічної речовини, що вбиває кліщів. Ви б дозволили їй використовувати заборонений хімікат?

➤ Рекомендації для лектора

Спочатку презентуйте цей приклад як дилему приватної особи, у якої є кліщі в саду, де граються її діти. Студенти працюють над дилемою протягом короткого часу (приблизно 5 хвилин) і здебільшого відразу погоджуються розпорошити речовину. Потім презентуйте

другий сценарій, попросивши студентів уявити, що вони є публічними службовцями, яких просять дозволити використання спрею для знищення інфікованих кліщів у дворі місцевого державного дитячого садка. Обговорення, імовірно, триватиме довше, оскільки студенти досліджуватимуть конкретні обов'язки, пов'язані з публічними ролями. Попросіть студентів поміркувати про різницю між двома сценаріями та наслідки прийнятого рішення.

Студенти зазвичай погоджуються використовувати заборонену речовину вдома, але довго сперечаються про те, чи повинен публічний службовець погодитись надати такий дозвіл садочку. Лектор повинен нагадати, що рішення публічної служби повинні бути законними, ефективними та етичними. У цьому випадку три умови не можна виконувати одночасно. Лектор повинен підкреслити, що прийняття рішень у ситуаціях етичної дилеми є частиною ролі публічних службовців і передбачає те, що такі особи братимуть на себе відповідальність. Лектор може дотримуватися загальних рекомендацій для вправи 4.

Пропонована структура заняття

У цьому розділі містяться рекомендації щодо послідовності й часу проведення навчання, які розраховано для досягнення результатів навчання під час тригодинного заняття. Лектор може вирішити не використовувати наведених нижче сегментів або скоротити деякі з них, щоб приділити більше часу іншим елементам, включно з вступною частиною, вправами на знайомство, висновками або короткими перервами. Структура також може бути адаптована для проведення коротших або довших, з огляду на те, що тривалість занять неоднакова в різних країнах.

Запропонований час на виконання кожної частини заняття передбачає проведення модуля в групі з 20 осіб. Якщо розмір групи значно більший і лектор вирішує використовувати методи роботи у великих групах, описані в кінці розділів, потрібно передбачити більше часу для проведення частин модуля.

Вправи на знайомство: вступні слова про цінності (10 хвилин)

- Ознайомте студентів із розглянутими темами в розділі «Ключові питання» модуля і поясніть інтерактивний метод навчання.
- Виконайте вправу 1.

Публічний службовець як тимчасовий управитель (10 хвилин)

- Презентуйте п'ять основних цінностей із Таблиці 1: Основні цінності публічної служби та принципи дій (див. розділ «Ключові питання» цього модуля). Лектор може роздати студентам роздатковий матеріал із таблицею або показати її на слайді презентації PowerPoint.
- Поясніть поняття «тимчасовий управитель».
- Запитайте студентів, чи відсутня в таблиці будь-яка важлива публічна цінність або принцип.
- Фасилітуйте обговорення відповідей студентів.

Кодекси етики для публічних службовців (30 хвилин)

- Поясніть роль і зміст кодексів етики та поведінки й проведіть вправу 2.

Публічна доброчесність (40 хвилин)

- Проведіть вправу 3, перегляньте відео і проведіть обговорення.
- Ґрунтуючись на обговоренні відеосценарію, поясніть, що публічна доброчесність вимагає більшого, аніж просто наявності етичних працівників. Так само має значення система функціонування публічних організацій, а також їх система управління доброчесністю.

Структуроване міркування з етичних питань щодо практичного прикладу (20 хвилин)

- Підготуйте стільці відповідно до схеми, описаній у вправі 4.
- Поясніть правила процесу, перш ніж представляти практичний приклад.
- Презентуйте практичний приклад 1 або іншу дилему, скажімо, доступну за посиланням: <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.
- Обговоріть міркування студентів щодо етичної дилеми.
- Обговоріть погляди студентів на процес і запишіть їхні роздуми на дошці або фліпчарті (назвіть свої нотатки «Діалог»).

Зміцнення публічної етики та доброчесності (40 хвилин)

- Обговоріть інструменти для створення етичного середовища на основі відповідної дискусії у розділі «Ключові питання» модуля (скажімо, присяга, вступний інструктаж, кодекс етики, обговорення дилеми, обговорення нових правил, семінари з внутрішніх політик).
- Покажіть свої нотатки під назвою «Діалог» із попереднього обговорення й запитайте групу, які з перерахованих ідей є актуальними для побудови етичної культури в організаціях (як-от створення безпечного простору; обмін і розуміння різних інтерпретацій; обговорення наслідків рішень; участь у досягненні консенсусу).
- Розділіть студентів на невеликі підгрупи та дайте кожній підгрупі один інструмент для створення етичного середовища. Попросіть студентів обговорити два питання: (1) Як

ви можете використовувати цей інструмент в публічній організації? (2) Як впливає цей інструмент на добродесність організації?

- Через 15 хвилин представники підгруп представляють результати всім студентам.

Обов'язки публічних службовців (30 хвилин)

- Використовуючи формат вправи 4, проведіть обговорення прикладу 2.

Додаткова прикінцева вправа, за наявності часу: знайомство з публічними цінностями

- Повторіть вправу 1, але на цей раз попросіть студентів написати на картках публічну цінність, яку вони вважають найбільш значущою, замість обраної ними особистої цінності.
- Запропонуйте студентам обговорити зі своїми колегами причини того, що вони обрали саме цю публічну цінність.
- Через 10 хвилин роздайте студентам картки із вправи 1 і попросіть їх самостійно порівняти свою картку «Публічні цінності» з картою «Особисті цінності» з вправи 1.
- Дайте їм час подумати, але не надавайте жодних коментарів. На цьому етапі краще надати студентам можливість самостійно обмінятися останніми думками та лише подякувати їм за активну участь.

Рекомендовані матеріали для читання

У цьому розділі представлено перелік матеріалів із відкритим доступом (у більшості випадків), які лектор може запропонувати студентам для ознайомлення перед відвідуванням заняття з цього модуля.

Іглман, Девід (Eagleman, David) (2016 р.). How I decide? (Як я приймаю рішення?) У книзі *The Brain: The Story of You* (Мозок: історія про тебе). Единбург: Canongate Books, стор. 107–144. *У книзі представлені нові відкриття нейробіології про те, як працює наш мозок. Глава «Як я приймаю рішення?» дає пояснення як раціонального, так і емоційного характеру рішень. У цьому контексті обговорено певні етичні рішення. Вона допомагає зрозуміти, чому процес має велике значення для етичної освіти та розвитку публічної етики й добродесності. Книги немає у вільному доступі в інтернеті, але версію фільму BBC можна знайти за посиланням: <https://www.bbc.co.uk/programmes/b07030n9>.

Гілман, Стюарт К. (Gilman, Stuart C.) (2005 р.). *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons* (Кодекси етики й кодекси поведінки як інструменти просування етичної та професійної публічної служби: порівняльні успіхи й уроки). Світовий банк. *Документ пропонує короткий вступ до питання публічних цінностей, а його перша частина пояснює зв'язок між демократичною системою, її цінностями та кодексами публічної етики. Стиль написання документа простий і доступний навіть для студентів тих дисциплін, що не пов'язані із цією темою, адже він був написаний для практиків із впровадження програм розвитку. Документ доступний за посиланням:

<https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>.

Льюїс, Керол У. і Стюарт К. Гілман (Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman) (2012 р.). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide* (Проблема етики в публічній службі: керівництво з розв'язання проблем). Сан-Франциско: Jossey-Bass, стор. 1–44 і 115–138. *Авторитетна книга про публічну етику, яка допомагає зрозуміти етичні проблеми публічної служби та пропонує практичні рекомендації щодо розв'язання етичних проблем. Вступ і глава 1 всебічно знайомлять із режимами публічної етики та із суспільною доброчесністю, а також розповідають про основні цінності та принципи публічної етики. У розділі 5 подано докладне пояснення й рекомендації щодо необхідних дій у разі етичної дилеми.

ОЕСР (2017 р.): *Recommendation on Public Integrity* (Рекомендації із питань публічної доброчесності). Париж. *Оглядовий документ, який розповідає про сучасні концепції публічної доброчесності. Він зображає системний підхід до управління публічною доброчесністю, необхідні заходи та їх зв'язки з суспільством. Цей документ є коротким, лаконічним, він написаний зрозумілим для всіх чином, красиво ілюстрований і доступний кількома мовами. Документ доступний за посиланням:

<http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf>.

Матеріали для поглибленого вивчення

Матеріали, подані нижче, рекомендовано для читання студентам, зацікавленим у більш докладному вивченні тем цього модуля, а також лекторам, які викладають цей модуль.

де Грааф, Гьялт, Лео Губертс і Ремко Смолдерс (de Graaf, Gjal, Leo Huberts and Remco Smulders) (2014 р.). Coping with public value conflicts (Подолання конфлікту публічних цінностей). *Administration and Society*, т. 48, № 9 (квітень). *Наукова стаття, у якій пояснено повсякденні конфлікти цінностей у державних організаціях та механізми, які використовують у публічному секторі для вирішення цих конфліктів. Стаття доступна за посиланням:

https://www.researchgate.net/publication/274983312_Coping_With_Public_Value_Conflicts

Губертс, Лео (Huberts, Leo) (2014 р.). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go* (Добročесність врядування: що це таке, що про неї відомо, що вже зроблено та що ще потрібно зробити). Бейсінгсток: Plagrave Macmillan. *Книга надає огляд підходу до добročесності, його інструментів і методів реалізації. Вона пропонує всебічне обговорення стратегій управління добročесністю.

Губертс, Лео та Ален Гекстра, ред. (Huberts, Leo and Alain Hoekstra) (2016 р.). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach* (Управління добročесністю в публічному секторі: голландський підхід). Гаага: Національне бюро з питань добročесності Нідерландів (The Dutch National Integrity Office). *Ця книга є оглядом історії та фактичного стану голландського підходу до добročесності, однієї із кращих практик у сфері управління добročесністю. Особливо корисні практичні приклади систем управління добročесністю, наведені в розділах 8–12. Книга доступна за посиланням: <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.

Йоргенсен, Торбен Бек і Дітте-Лене Соренсен (Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen) (2013 р.) Codes of good governance: national or global public values? (Кодекси доброго врядування: національні або глобальні публічні цінності?) *Public Integrity*, т. 15, № 1 (зимовий), стор. 71–95. У публікації аналізують тексти національних кодексів різних країн і сфер діяльності публічної служби. Вона ілюструє характер і ступінь різноманітності національних кодексів. Доступна за посиланням:

https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance. *Ця стаття пропонує порівняльний аналіз кодексів етики.

ОЕСР (2009 р.). *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation* (На шляху до надійної системи добročесності: інструменти, процеси, структури та умови для впровадження). Париж; ОЕСР. *Публікація пропонує комплексну систему для управління добročесністю в державних організаціях. Вона закликає до використання системного підходу та до узгодження інструментів, заснованих на правилах і цінностях, у публічних організаціях. Публікацію було підготовлено з наголосом на питанні запобігання корупції. Зміст виходить далеко за рамки вступного курсу, але публікація може бути корисним ресурсом для лекторів, які хочуть глибше зрозуміти принцип управління публічною добročесністю. Публікація доступна за посиланням:

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF(2009)1).

Сампфорд, Чарльз, Роднес Сміт і А.Дж. Браун (Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown) (2005 р.). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems (Від грецького храму до пташиного гнізда: до теорії когерентності та взаємної підзвітності для національних систем добročесності). *Australian Journal of Public Administration*, т. 64, № 2 (червень), стор. 96–108. *Крім пояснення систем добročесності, у статті представлено метафори щодо управління добročесністю. Ці метафори можуть допомогти лекторам пояснити, як різні компоненти систем добročесності можуть бути взаємопов'язані та спричиняти позитивний вплив і здебільшого залишати стійкий відбиток на студентах. Публікація доступна за посиланням: https://www.researchgate.net/publication/230317133_From_Greek_Temple_to_Bird's_Nest_Towards_A_Theory_of_Coherence_and_Mutual_Accountability_for_National_Integrity_Systems.

Сендел, Майкл, Дж. (Sandel, Michael, J.) (2009 р.). *Justice: What's the Right Thing to Do? (Справедливість: які речі правильно робити?)* Нью-Йорк: Farrar, Straus and Giroux. *Книга знайомить читачів із роздумами про суспільну мораль і міркуваннями з моральних питань за допомогою аналізу розбіжних публічних проблем та випадків етичних дилем. Вона показує, який саме внесок у публічне життя можуть зробити досить складні моральні роздуми та аргументовані дебати.

Оцінювання студентів

У цьому розділі запропоновано завдання, які потрібно виконувати по завершенню занять із метою оцінки розуміння модуля студентами. Пропозиції щодо вправ під час занять і перед ним представлено в розділі «Вправи».

Щоб оцінити, чи зрозуміли студенти модуль, пропонуємо такі два завдання після заняття. Перше завдання стосується етики публічної служби. Однак воно може бути актуальним для студентів, які не є фахівцями в галузі публічного адміністрування, оскільки дозволить оцінити їхні знання та розуміння цього модуля. Друге завдання пропонує студентам подумати про те, що вони можуть зробити для зміцнення етики у своєму власному оточенні, створюючи стратегії дій на основі обговорення в модулях. Таке завдання не пов'язане безпосередньо з етикою публічної служби, але сприяє критичному мисленню, аналізу й формуванню творчого дизайну – навичкам, які є важливими для питань, які розглядають у модулі.

Завдання 1. Есе про цінності публічної служби

Студенти повинні вибрати одну цінність публічної служби та написати есе про неї.

- Вони повинні пояснити цінність, проаналізувати національний кодекс етики публічної служби та визначити принципи дій, пов'язані із цією цінністю, або знайти різні кодекси в інтернеті та порівняти різні формулювання цінності й принципів дій.
- Студентам також варто обговорити, яке значення має ця цінність для публічної сфери та громадського життя, якщо її буде реалізовано належним чином.
- Вони повинні пояснити, чому ця цінність важлива для їхнього життя.

Завдання 2. Що я можу зробити для ефективнішого формування етичного середовища?

Студенти повинні вибрати одну практику порушення добročесності зі свого оточення (заклад вищої освіти, спортивний клуб, група колег, сім'я). Практика порушення добročесності – це поведінка, яку хто-небудь повторює і яка порушує офіційні або неофіційні етичні правила чи норми, застосовні до групи/середовища. Студенти повинні написати есе, яке розглядатиме такі питання:

- Чому виникла така практика і чому вона повторюється?
- За яких умов ви б щось зробили (і чи взагалі робили б щось), аби змінити практику?
- У який спосіб ви б спробували змінити цю практику?

У своїх міркуваннях студенти повинні застосувати ті чи інші концепції, вивчені в модулі.

Додаткові навчальні інструменти

Цей розділ передбачає посилання на відповідні допоміжні навчальні матеріали, як-от презентація PowerPoint, відеоматеріали й практичні приклади, що можуть допомогти лекторові викласти ті питання, які охоплено в межах модуля. Лектори мають змогу адаптувати презентацію та інші ресурси до своїх потреб.

Презентація PowerPoint

- [Модуль 13. Презентація щодо добročесності та етики в публічній сфері.](#)

Практичні приклади

- *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach* (Управління добročесністю в публічному секторі: голландський підхід). Глави 8–12 цієї публікації призначені для лекторів тригодинного модуля, які не є фахівцями з питань публічного сектора, оскільки вони представляють системи організаційної добročесності в різних організаціях публічного сектора. Такі приклади показують, як процеси управління добročесністю можуть бути реалізовані на практиці. У разі більш тривалого курсу в пропонувану послідовність занять також варто включити виклад підходу та обговорення деяких випадків. Публікація доступна за посиланням: <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.
- Ресурси про пакти добročесності. *У цих публікаціях описано, як уряди можуть укладати контракти із зацікавленими сторонами з громадянського суспільства, аби гарантувати добročесність реалізації проєкту. Такі публікації можна використовувати в довшому самостійному курсі разом із попередньою публікацією. Публікації доступні за посиланням: https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources_about_integrity_pacts/5.
- *Ethics Unwrapped: Cases* (Етика як вона є: приклади). Доступно за посиланням: <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>. На цьому сайті можна знайти безліч коротких прикладів, які можна використовувати замість тих, що включені в

модуль. Сайт також є чудовим джерелом стислих і зрозумілих пояснень ключових термінів та належних коротких відеороликів.

Відеоматеріали

- [Eagleman: How do I decide?](#) (Іглман: Як я приймаю рішення?) *Відео пропонує лекцію Девіда Іглмана про прийняття рішень. Можна запропонувати студентам подивитися його перед заняттям. Перегляд цього відео може бути дуже важливим в академічному середовищі, де навчання зосереджено на раціональних теоріях і підходах, оскільки відео привертає увагу студентів до психологічної природи людських реакцій і рішень. Воно може допомогти студентам зрозуміти стратегії формування цінностей, особливо так звані «м'які» компоненти управління доброчесністю.
- [Integrity Action: Just Do your Job!](#) (Integrity Action: Просто роби свою справу!) *Відео презентує дилему в публічній службі. Відео має дві різні кінцівки, але обидві доводять, що в організаціях, де відсутня доброчесність у роботі, працівники є беззахисними та можуть потрапити в ситуації, коли в них немає доброго вибору. Це відео є також чудовим матеріалом для того, щоб попросити студентів визначити елементи, які порушують доброчесність людей або доброчесність організації. Довгий перелік, який складуть учасники, можна розділити на тематичні групи.
- [Ethics Unwrapped](#) (Етика як вона є). *На сайті можна знайти безліч коротких відеороликів, які дають чітке пояснення основних термінів. Такі відеоролики чудово підходять для тих груп, у яких студенти добре говорять англійською, або для тих випадків, коли є ресурси для перекладу. На інших сторінках цього сайту представлено короткі приклади, які можна використовувати в модулі, якщо лектор хоче замінити запропоновані.
- [Robin Williams - Conformity - Dead Poets' Society](#) (Робін Вільямс – Конформізм – Спілка мертвих поетів). Коротка сцена з відомого фільму «Спілка мертвих поетів», яку можна використати після перерви, щоб зосередити увагу студентів на темі заняття й увести в обговорення етичного управління.

Рекомендації з розробки окремого курсу

Цей модуль передбачає схему тригодинного заняття, але є можливість його подальшого розширення та перетворення в окремий курс. Обсяг і структура такого курсу визначатимуться конкретними потребами кожного окремого випадку, проте в цьому документі запропоновано рекомендовану структуру.

Заняття	Тема	Короткий опис
1	Особисті цінності та етичні дилеми	Студенти обговорюють свої особисті цінності, розмірковують над випадками етичної дилеми та вивчають три основні етичні теорії (тобто, утилітаризм, деонтологію, етику чеснот). Викладення теми можна проводити на основі Модуля 1 із питань доброчесності та етики або разом із ним.
2	Етичні рішення	Студенти дізнаються, що рішення є результатом як раціональних когнітивних, так й емоційних процесів. Вони дивляться відео Іглмана «Як я приймаю рішення?» і обговорюють його зв'язок із їхнім власним досвідом.
3	Сила контексту	Учні дивляться короткометражний фільм про тюремний експеримент Зімбардо та обговорюють, як контекст може визначати поведінку. Вони моделюють деякі з етичних експериментів Аріелі та Мазара й обговорюють, як формування рамок та нагадування змінюють ситуації прийняття рішень. Викладення можна проводити на основі Модуля 6 із питань доброчесності та етики або разом із ним.
4	Етичний клімат	Ґрунтуючись на фільмах і експериментах із попередніх занять, студенти досліджують, як можна використовувати позитивний клімат та етичні нагадування для формування етичного клімату.

Заняття	Тема	Короткий опис
5	Демократична система і її цінності	Ґрунтуючись на власному позитивному колективному досвіді, студенти досліджують системні зв'язки між демократичними цінностями та реалізацією цінностей, а також суспільною довірою.
6	Роль публічного управління та публічних службовців	Студенти вивчають роль публічного управління в демократичній системі, сукупність демократичних цінностей, різноманітні відносини між компонентами системи та конкретні цінності, що стосуються цих відносин.
7	Кодекси публічної етики	Подібно до вправ у модулі, але в розширеному форматі, студенти вивчають цінності та принципи кодексу публічної етики своєї країни та намагаються застосувати їх у певному випадку.
8	Зіткнення цінностей на публічній службі	Спираючись на статтю Граафа-Губертса-Смолдерса (2014 р.), студенти досліджують типові зіткнення цінностей у публічній сфері та стандартний механізм їх вирішення. Вони так само обговорюють сильні та слабкі сторони цих механізмів, а також можливі альтернативи процесів прийняття рішень.
9	Управління добročесністю в публічній сфері	Студенти дізнаються про мету, процес та інструменти управління публічною добročесністю. Вони також вчать розрізняти процеси та інструменти, засновані на правилах і цінностях.
10	Управління добročесністю організацій	Студентам представляють деякі системи управління цілісністю організацій, і вони обговорюють, як ці системи застосовують інструменти та реалізують цілі управління публічною добročесністю.
11	Робота з громадянським суспільством для зміцнення добročесності в наданні публічних послуг	Студенти дізнаються про проекти спільноти, впроваджені організацією «Integrity Action» із залученням методології «Fix-Rate» (Встановлена норма), а також про метод «Integrity Pact» (Пакт добročесності), розроблений «Transparency International». Вони обговорюють потенційну роль зацікавлених сторін громадянського суспільства в забезпеченні публічної добročесності та

Заняття	Тема	Короткий опис
		потенційні проекти в їхньому власному середовищі.
12	Зміцнення добродесності та етики мого власного оточення	Студенти в рамках структурованого процесу розмірковують про те, як ініціювати процес або систему управління добродесністю та етикою у своїх закладах, застосовуючи в цьому знання, отримані з курсу. Вони виявляють наявні інструменти та оцінюють їх, а також розробляють додаткові інструменти. Якщо дозволяють час і навички, вони можуть навіть розробити стратегію добродесності для свого закладу вищої освіти.



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org

