DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ

ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ ՁԵՌՆԱՐԿ

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՁԵՌՆԱՐԿ

ԶԻՆՎԱԾ ՈՒԺԵՐԻ ԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐԱԿԱՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԺՆԵՎՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

Զինված ուժերի ժողովրդավարական վերահսկողության ժնևյան կենտրոնը (ԶՈՒԺՎ) միջազգային հիմնադրամ է, որի առաքելությունը բարեխիղճ կառավարման և անվտանգության հատվածի բարեփոխումների հարցում միջազգային հանրությանն օգնություն ցուցաբերելն է: Կենտրոնը մշակում և խթանում է նորմեր և չափանիշներ, կատարում հատուկ հետազոտություններ քաղաքականության վերաբերյալ, պարզում առաջավոր փորձը և առաջարկություններ ներկայացնում անվտանգության հատվածի ժողովրդավարական կառավարման խթանման համար, երկրում ապահովում խորհրդատվական աջակցություն և գործնական օգնության ծրագրեր:

ԶՈՒԺՎ-ն խորին շնորհակալություն է հայտնում **Նորվեգիայի արտաքին գործերի նախարարությանը**՝ սույն ձեռնարկի ստեղծմանն աջակցելու համար:

Արտահայտված տեսակետները հեղինակներինն են և որևէ կերպ չեն արտացոլում սույն ձեռնարկում վկայակոչված կամ ներկայացված տեսակետները:

Գրքի շապիկի լուսանկարների հեղինակները (վերևից ներքև, ձախից աջ)՝

© ԵԱՀԿ/Միխայիլ Եվստաֆիև
© 2007 թ. Joi Ito. Արտոնագրված է ըստ Creative Commons Attribution 2.0 Generic license
© Դանիայի ոստիկանություն (politi.dk)
© 2009 թ. Պեկինի պարեկային ծառայություն. Արտոնագրված է ըստ Creative Commons Attribution 2.0 Generic license
© KEYSTONE/AP Photo/Շալք վան Զայդան
© ՄԱԿ-ի լուսանկար/Քրիստոֆեր Հերվիգ

© ԶՈՒԺՎ, 2012 թ.
Բոլոր իրավունքները պահպանված են:

ISBN 978-92-9234-178-7

Ձևավորումը, շարվածքը և տպագրությունը՝ «Ասողիկ» ՓԲԸ, Հայաստանի Հանրապետություն

Թարգմանված և հրատարակված է ԵԱՀԿ երևանյան գրասենյակի կողմից 2013 թ.-ին՝ Զինված ուժերի ժողովրդավարական վերահսկողության ժնևյան կենտրոնի (ԶՈՒԺՎ) համաձայնությամբ:

ԵՐԱԽՏԻՔԻ ԽՈՍՔ

ԶՈՒԺՎ քաղաքականության գծով ավագ խորհրդատու (մինչև 2011 թ. մարտ ամիսը) Պիեռ Ապլին նախաձեռնել է ծրագիրը, մշակել հայեցակարգը և համակարգել ձեռնարկի ինը գլուխները գրելը:

Լրամշակումը և խմբագրումը համատեղ կատարել են Մարկ Ռեմիյարը, Ռետո Բրունհարթը և Մարթա Բայարժոնը:

Ցանկանում ենք շնորհակալություն հայտնել կենտրոնի հեղինակներ Դանիելա Աբեզթուին, Ալերո Օկորոդուդուին և Սոֆյա Հոֆմանին՝ իրենց արժեքավոր մեկնաբանությունների և առաջարկությունների համար:

Մեր երախտագիտությունն ենք հայտնում նաև ավագ խմբագիր Քենեթ Քոսթոյին և սրբագրիչ Չերրի Էքինսին:

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ (ՁԵՌՆԱՐԿ)

Ոստիկանության անձնակազմի բարեվարքության մասին սույն ձեռնարկի նպատակը ոստիկանական ծառայություններին աջակցելն է ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան արմատախիլ անելու արդյունավետ միջոցների ստեղծման, հանցագործությունների դեմ նրանց պայքարելու կարողությունների մեծացման, հանրային անվտանգության բարելավման և օրենքի գերակայության, ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահության ամրապնդման հարցում: Ձեռնարկը կազմված է ինը գլխից՝

1. Ներածություն. Կոռուպցիան և ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը
2. Արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը
3. Կազմակերպությունը
4. Էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցությունը
5. Ներքին վերահսկողություն
6. Արտաքին վերահսկողություն և հսկողություն
7. Քննություն
8. Կարողությունների ստեղծում
9. Գործիքները

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՁԵՌՆԱՐԿԻ ՄԱՍԻՆ 14
ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ.....25

ԳԼՈՒԽ 1

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ. ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՆ ԵՎ ՈՍՏԻԿԱՆԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄԸ.....27

Բաժին 1. Ներածություն 1-ին գլխի.....29

Բաժին 2. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի սահմանումները.....31
2.1. Ի՞նչ է կոռուպցիան 31
2.2. Ի՞նչ է ոստիկանությունը 33
2.3. Ի՞նչ է ոստիկանական մշակույթը.....33
2.4. Ի՞նչ է կոռուպցիան ոստիկանության անձնակազմի շրջանում..... 34
2.5. Ի՞նչ է համակարգային կոռուպցիան 37
2.6. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի տեսակները և անհամապատասխան վարքագիծը.....37
2.7. Ոստիկանության անձնակազմի հակաիրավական վարվեցողության և ոչ էթիկական (անհամապատասխան) վարքագծի մյուս տեսակները 40

Բաժին 3. Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով լրջորեն զբաղվելու կարևորությունը 45

Բաժին 4. Էթիկական ոստիկանական ծառայության ստեղծումը.....48
4.1. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով լրջորեն զբաղվելու մեթոդները 48
4.2. Ոստիկանության ներսում մասնավորեցման և դրսից միջոցների ներգրավման հնարավոր վտանգներից խուսափելը.....54
4.3. Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու պատասխանատվությունը.....55
4.4. Որտեղ է լինելու ուշադրության կենտրոնը.....58
4.5. Որո՞նք են արդյունավետ հակակոռուպցիոն միջոցների պայմանները և հանդիպած դժվարությունները.....59

Բաժին 5. Ոստիկանության անձնակազմի վարքագծի բարելավումը որոշակի համատեքստում.....6

5.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ.....62
5.2. Անցումային երկրներ.....65
5.3. Զարգացող երկրներ.....70
5.4. Զարգացած երկրներ.....73

Բաժին 6. Հաջողված հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները.....76
6.1. Սինգապուր.....76
6.2. Հոնկոնգ.....77

Բաժին 7. Եզրակացություններ և քաղած դասերը; Գլուխ 1.....79

ԳԼՈՒԽ 2

ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ, ԿԱՆՈՆՆԵՐՆ ՈՒ ՎԱՐՔԱԳԻԾԸ.....88

Բաժին 1. Ներածություն 2-րդ գլխի 89
1.1. Ինչ է կազմակերպական մշակույթը.....89

Բաժին 2. Ինչու են արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....94
2.1. Փոփոխությունն ու դրա ազդեցությունը կազմակերպական մշակույթի վրա.....94
2.2. Մեկ, թե մի քանի մշակույթ.....96
2.3. Ոստիկանական մշակույթի դրական ու բացասական կողմերը.....97

Բաժին 3. Ինչպես կարող են արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը ներառվել ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....99
3.1. Անձնակազմի բարեկեցության բարելավումը.....100
3.2. Կոռուպցիայի դեմ պայքարում մշակույթի ներառման գործընթացի զարգացումը.....101

Բաժին 4. Որոշակի համատեքստերում արժեքների, կանոնների և վարքագծի ներառումը.....117
4.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ.....117
4.2. Անցումային և զարգացող երկրներ.....119
4.3. Զարգացած երկրներ.....121

Բաժին 5. Իրականացումը.....123
5.1. Աջակցություն կառավարմանը.....123
5.2. Անձնակազմի ներգրավվածությունը.....124
5.3. Վարվեցողության կանոնագրքի մշակման ընթացքում հանդիպող մարտահրավերներն ու խոչընդոտները.....124

Բաժին 6. Եզրակացություններ և առաջարկություններ: Գլուխ 2.....128

ԳԼՈՒԽ 3

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆԸ.....135

Բաժին 1. Ներածություն 3-րդ գլխի.....137
1.1. 3-րդ գլխի կառուցվածքը.....137
1.2. Ինչ է կազմակերպությունը.....138

Բաժին 2. Ինչու է կազմակերպության հարցը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....141
2.1. Կազմակերպությունն ասպարեզ է.....141
2.2. Կազմակերպությունը մշակույթ է ստեղծում.....141
2.3. Կազմակերպությունը պատասխանատու է հասարակության և նրա անդամների առջև.....142
2.4. Կազմակերպական համակարգերը և գործընթացները կարող են ներգործել կոռուպցիայի վրա.....142
2.5. Կազմակերպական թույլ կողմերը դուռ են բացում հակաիրավական վարքագծի համար.....143
2.6. Կազմակերպության մակարդակով պետք է ձեռնարկվեն անհատների կարողությունների հզորացմանն ուղղված միջոցներ, որպեսզի նրանք դիմադրեն կոռուպցիային.....143

Բաժին 3. Ինչպես կարելի է կազմակերպության վրա եղած ուշադրությունը միացնել կոռուպցիայի դեմ պայքարին.....144
3.1. Առավել ընդարձակ միջավայրը.....144
3.2. Ռազմավարությունը.....148
3.3. Կառույցները.....154
3.4. Գործընթացները.....165
3.5. Խոցելիությունը.....175

Բաժին 4. Կազմակերպությունը կոնկրետ համատեքստում.....185
1.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ.....185
1.2. Անցումային երկրներ.....186
1.3. Զարգացող երկրներ.....187
1.4. Զարգացած երկրներ.....189

Բաժին 5. Իրականացում: Գնահատմանը նվիրված սեմինար.....190
5.1. Գնահատման սեմինարի նպատակները.....190
5.2. Մասնակիցները.....190

5.3. Տևողությունը.....190
5.4. Մեթոդաբանությունը.....191
5.5. Նախապատրաստումը 191
5.6. Նախնական ծրագիրը.....191

Բաժին 6. Այլ դասեր և հաջողությանը նպաստած որոշ գործոններ.....192

Բաժին 7. Եզրակացություններ. Գլուխ 3.....194

ԳԼՈՒԽ 4

ԷԹԻԿԱԿԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՌԱՋ ԿԱՆԳՆԱԾ ՈՍՏԻԿԱՆՆԵՐԻՆ ՑՈՒՑԱԲԵՐՎՈՂ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ.....199

Բաժին 1. Ներածություն 4-րդ գլխի.....201

Բաժին 2. Ինչո՞ւ աջակցել էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին.....204
2.1. Ոստիկանական ծառայությունների վրա ազդում են այն հասարակություններում տեղի ունեցող փոփոխությունները, որոնց նրանք ծառայում են.....204
2.2. Հասարակական փոփոխությունները բարդացնում են ոստիկանության աշխատանքը.....204
2.3. Ոստիկանության աշխատանքի մասնագիտացումը մեծացել է հասարակական հիմնախնդիրների բարդության հետ մեկտեղ.....206
2.4. Ոստիկանական ծառայությունները պետք է հարմարվեն նոր իրողություններին.....206
2.5. Ոստիկաններն ու ծառայությունները պետք է համարձակորեն դիմակայեն այդ նոր փոփոխություններին.....208

Բաժին 3. Ինչպե՞ս կարելի է աջակցությունը ներառել ոստիկանական ծառայություններում.....209
3.1. Միասնական մոտեցման մշակումը.....209
3.2. Էթիկայի ուսուցումն ապահովելը.....210
3.3. Կազմակերպությունում էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացումը.....211

Բաժին 4. Հատուկ համատեքստերում աջակցության կառավարումը.....226

Բաժին 5. Գործնական օրինակ.....229

Բաժին 6. Քաղած դասերն ու հաջողության գործոնները.....232

6.1. Ոստիկանության հաջող ուսուցման բանալին.....234

Բաժին 7. Եզրակացություններ: Գլուխ 4 235

ԳԼՈՒԽ 5

ՆԵՐՔԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ.....241

Բաժին 1. Ներածություն 5-րդ գլխի.....243

1.1. Ինչ է վերահսկողությունը.....243

Բաժին 2. Ինչու՞ է ներքին վերահսկողությունը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....249

2.1. Ներքին վերահսկողությունը զորացնում է ղեկավարումը.....249

2.2. Ներքին վերահսկողությունը բարելավում է ոստիկանության իմիջը.....249

2.3. Ներքին վերահսկողությունը հաշվետու է դարձնում ոստիկանական կազմակերպությունները.....250

2.4. Ներքին վերահսկողությունն օգնում է հարգելու էթիկան.....250

Բաժին 3. Ինչպե՞ս արդյունավետորեն օգտագործել ներքին վերահսկողությունը կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....251

3.1. Վերահսկողության համակարգը.....251

3.2. Ներքին վերահսկողության տեսակները.....255

3.3. Ոստիկանական ծառայությունում ներքին վերահսկողության առջև ծառացած մարտահրավերները.....272

Բաժին 4. Վերահսկողությունը կոնկրետ համատեքստում.....276

1.1. Ներքին վերահսկողությունը Մակեդոնիայի ոստիկանությունում. հետկոնֆլիկտային իրավիճակ (2005 թ.).....278

1.2. Ներքին վերահսկողությունը Ռումինիայի ոստիկանությունում. անցումային երկիր (2005 թ.).....278

1.3. Ներքին վերահսկողությունը Ֆրանսիայի ոստիկանությունում. զարգացած երկիր.....279

Բաժին 5. Գործնական միջոցներ.....280

5.1. Ներքին վերահսկողության համակարգի համապարփակ վերլուծության օրինակ. ռեսուրսների երաշխավորման դեպքը.....283

Բաժին 6. Իրականացում.....285

Բաժին 7. Եզրակացություններ: Գլուխ 5.....287

ԳԼՈՒԽ 6

ԱՐՏԱՔԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ.....293

Բաժին 1. Ներածություն 6-րդ գլխի.....295

Բաժին 2. Ի՞նչ են արտաքին վերահսկողությունն ու հսկողությունը.....297

Բաժին 3. Ինչո՞ւ են արտաքին հսկողության ու վերահսկողության մարմինները կարևոր կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.....299

3.1. Ժողովրդավարական կառավարման ամրապնդումը.....299

3.2. Ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահության խթանումը.....299

3.3. Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման և կոռուպցիայի վերաբերյալ միջազգային չափանիշներին համապատասխանության երաշխավորումը.....300

3.4. Ոստիկանական ծառայությունների բարելավումը.....301

Բաժին 4. Ո՞րն է արտաքին հսկողության և վերահսկողության մարմինների դերակատարությունը կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....302

4.1. Արտաքին հսկողության և վերահսկողության տեսակները.....302

4.2. Արտաքին և ներքին վերահսկողությունների փոխհարաբերությունները.....304

4.3. Գործադիրը.....305

4.4. Խորհրդարանը.....310

4.5. Դատական և դատախազական ծառայություններ.....315

4.6. Մասնագիտացված վերահսկիչ ու կոռուպցիայի դեմ պայքարի մարմիններ.....320

4.7. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններն ու զանգվածային լրատվամիջոցները.....327

4.8. Հատուկ քննություններ.....336

Բաժին 5. Եզրակացություններ: Գլուխ 6.....340

ԳԼՈՒԽ 7

ՔՆՆՈՒԹՅՈՒՆ.....341

Բաժին 1. Ներածություն 7-րդ գլխի.....343

1.1. Ի՞նչ է քննությունը.....343

Բաժին 2. Ինչո՞ւ է քննությունը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում.....345
2.1. Ոստիկանությանը պետք է վստահել.....345
2.2. Հանցագործները շահ ունեն ոստիկաններին կաշառելու գործում.....345
2.3. Ոստիկանական ծառայությունների ինքնապաշտպանական բնույթը.....346

Բաժին 3. Ինչպե՞ս կարելի է քննությունն ինտեգրել կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարում.....348
3.1. Կոռուպցիայի տեսակը պարզելը.....348
3.2. Քննչական ռազմավարության մշակումը.....349
3.3. Քննության ռազմավարությունը.....351
3.4. Քննության գործընթացի կառավարումը.....362
3.5. Քննության ընթացքում որոշումների կայացումը.....365
3.6. Դատախազության դերակատարությունը.....368
3.7. Ոստիկանության հակահիրավական վարքագիծը կարգավորելը.....369

Բաժին 4. Կոռուպցիայի քննությունը կոնկրետ համատեքստերում.....371
4.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ.....371
4.2. Անցումային երկրներ.....372
4.3. Զարգացող երկրներ.....373
4.4. Զարգացած երկրներ.....373

Բաժին 5. Թեմային վերաբերող ծրագրերի, մոդելների և մոտեցումների գործնական օրինակներ.....375
5.1. Անկախ քննչական մոտեցում.....375
5.2. Ներքին քննչական մոտեցում.....378

Բաժին 6. Իրականացումը.....381
6.1. Սեմինարներ.....381
6.2. Ուսուցումը.....382
6.3. Կազմակերպությունը.....382

Բաժին 7. Եզրակացություններ և առաջարկություններ: Գլուխ 7.....383

ԳԼՈՒԽ 8

ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ.....389

Բաժին 1. Ներածություն 8-րդ գլխի.....391
1.1. Ինչ է կարողությունների ստեղծումը.....391

Բաժին 2. Ինչո՞ւ է կարողությունների ստեղծումը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում 398
2.1. Կարողությունների ստեղծումն առնչվում է ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարին.....398
2.2. Կարողությունների ստեղծումը կարող է անհատներին հետ պահել կոռուպցիայից.....398
2.3. Կարողությունների ստեղծումը նպաստում է կազմակերպության՝ կոռուպցիայի նկատմամբ խոցելիության նվազեցմանը.....399
2.4. Կարողությունների ստեղծումն օգնում է հզորացնելու հակակոռուպցիոն մշակույթը.....399
2.5. Կարողությունների ստեղծումն օգնում է ոստիկանությանը՝ բավարարելու հանրային ակնկալիքները.....399

Բաժին 3. Ինչպե՞ս կարելի է կարողությունների ստեղծումն ինտեգրել կոռուպցիայի դեմ ոստիկանության պայքարում.....401
3.1. Տարրեր, որոնց վրա հարկավոր է կենտրոնանալ կարողությունների ստեղծման ժամանակ 401

Բաժին 4. Կարողությունների ստեղծման ինտեգրումը կոնկրետ համատեքստերում.....428
4.1. Հետկոնֆլիկտային և անցումային երկրներ..... 428
4.2. Զարգացած երկրներ.....430

Բաժին 5. Ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող ծրագրերի, մոդելների ու մոտեցումների օրինակներ.....432
5.1. Ոստիկանության մասնագիտական էթիկայի ուսուցումը.....432
5.2. Ոստիկանապետերի միջազգային միության (ՈՄՄ) ծրագիրն ու ձեռնարկը.....434
5.3. Վերապատրաստման անցկացման մեթոդները.....435
5.4. Սովորելու և դասավանդելու տեսությունները.....436
5.5. Սովորելու արդյունքների գնահատումն ու վերանայումը.....436
5.6. Իրականացումը.....438

Բաժին 6. Եզրակացություններ: Գլուխ 8.....440

ԳԼՈՒԽ 9

ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ.....445

Բաժին 1. Ներածություն 9-րդ գլխի.....447

Բաժին 2. Ինչո՞ւ է այս գլխի թեման կարևոր.....448
2.1.Իրականացման տարբեր գործիքները.....449

Բաժին 3. Ինչպե՞ս օգտվել այս գործիքներից ներկա ձեռնարկի գործնական իրականացման ժամանակ.....450
3.1. Գնահատում.....450

Բաժին 4. Գործնական իրականացումը կոնկրետ համատեքստում.....491
4.1. Անգրագիտության մարտահրավերը.....493
4.2. Կոռուպցիայի կապն այլ հարցերի հետ.....494

Բաժին 5. Եզրակացություններ, քաղած դասերը և հաջողության գործոնները: Գլուխ 9.....496
5.1. Ռազմավարական գնահատման դասերը.....496
5.2. Միջամտությունների դասերը.....498

ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԵԶՐՈՒՅԹՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ.....502

ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ.....510

ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ.....524

ԾԱՆՈԹԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.....529

ՁԵՌՆԱՐԿԻ ՄԱՍԻՆ

1. «Ոստիկանության անձնակազմի բարեվարքությունը» ձեռնարկի նպատակը

Ոստիկանության անձնակազմի բարեվարքության մասին սույն ձեռնարկում ուշադրությունը կենտրոնացվել է ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի վրա: Ձեռնարկում ցուցումներ կան ոստիկանության և քաղաքական որոշումներ կայացնողների համապատասխան արձագանքի վերաբերյալ այն դեպքում, երբ կոռուպցիան ոստիկանությունում ի հայտ է գալիս պարտականությունների կատարման ընթացքում: Ձեռնարկը կօգնի իր ընթերցողներին՝ իմանալու, թե ինչ են կոռուպցիան ոստիկանության անձնակազմի շրջանում և դրա կազմակերպական ազդեցությունը, ինչպես նաև ոստիկանական ծառայություններում գործադրվող մշակութային ու էթիկական արժեքները:

Ձեռնարկը կօգնի ոստիկանական ծառայություններին՝ առավել լավ ճանաչելու կոռուպցիայի դեպքերը: Ձեռնարկը նրանց համար նաև միջոցներ կապահովի ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցում:

Ձեռնարկի հիմնական նպատակներից է նաև հասկանալ ակտիվ ծառայության մեջ գտնվող ոստիկանների, մարդկային ռեսուրսներով զբաղվող պաշտոնյաների, ոստիկանության ղեկավար անձանց և որոշումներ ընդունողների միջև եղած կապերը: Քանի որ կոռուպցիան ոչ միայն կոնկրետ կազմակերպչական մարտահրավեր է, այլև ավելի շատ գործող վերահսկողության և ոստիկանության պահանջվող բարեփոխումների հանրագումարային փաստ, ուստի ներկա ձեռնարկը, մասնավորապես, հասցեագրված է խորհրդարանական ու կառավարական վերահսկողության պատասխանատուներին և հանրային անվտանգության ոլորտում որոշումներ ընդունողներին:

Ոստիկանության անձնակազմի բարեվարքության մասին սույն ձեռնարկը կարող է օգտագործվել հետկոնֆլիկտային, անցումային և զարգացած երկրներում, քանզի դրա հիմնական նպատակն է քաղաքականություն մշակողներին և ոստիկանությունում որոշումներ ընդունողներին ապահովել հակակոռուպցիոն գործիքներով, որպեսզի ոստիկանական ծառայություններում ընդգրկվի այնպիսի մի կառույց, որի շնորհիվ խուսափեն կոռուպցիայից կամ այն նվազեցնեն: Ձեռնարկում հատկապես շեշտվում է այն հանգամանքը, որ ոստիկանության անձնակազմի շրջանում ամենուր կա կոռուպցիա: Կազմակերպությունում ղեկավարության փոփոխություն, ռազմավարության ստեղծում, վտանգների գնահատում, թափանցիկություն և մշակույթի ու արժեքների ներառում՝ սրանք ձեռնարկում քննարկվող միջոցներից մի քանիսն են:

2. Գլուխների թեմաներն ու ձեռնարկի հեղինակները

Գլուխ 1: *Ներածություն. Կոռուպցիան և ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը: Հեղ.՝ Լեսլի Հոլմս*

Գլուխ 2: *Արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը: Հեղ.՝ Էրիկ Կոբյու*

Գլուխ 3: *Կազմակերպությունը: Հեղ.՝ Բրայան Քինգշոթ և Պիեռ Ապլի*

Գլուխ 4: *Էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցությունը: Հեղ.՝ Անդրե Լակրուա*

Գլուխ 5: *Ներքին վերահսկողություն: Հեղ.՝ Լենա Անդերսոն*

Գլուխ 6: *Արտաքին վերահսկողություն և հսկողություն: Հեղ.՝ Հանս Բյորն, Էյդան Ուիլս, Գաբրիել Գայսլեր և Մաթիաս Էռնի*

Գլուխ 7: *Քննություն: Հեղ.՝ Ջերարդ Սնել*

Գլուխ 8: *Կարողությունների ստեղծում: Հեղ.՝ Ալեն Բեքլի*

Գլուխ 9: *Գործիքները: Հեղ.՝ Էնդրյու Գոլդսմիթ*

3. Ինչպե՞ս է սահմանվում կոռուպցիան

Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի սահմանումն անհրաժեշտ է՝ հասկանալու համար սույն հասկացությունը, որը Ոստիկանության անձնակազմի մասնագիտական էթիկայի մասին ԶՈՒԺՎ-ի ձեռնարկի հիմքն է: Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի սահմանումը տրվել է կոռուպցիայի հարցերով Ինտերպոլի փորձագետների խմբի կողմից՝ «Ոստիկանության ուժերում/ծառայություններում կոռուպցիայի դեմ պայքարի համաշխարհային չափանիշների» 2-րդ հոդվածում, որի համաձայն՝ այն կարելի է ձևակերպել հետևյալ կերպ (տե՛ս նաև Գլուխ 1)՝

ա. ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից ուղղակի կամ անուղղակի կերպով փողի, արժեքավոր իրի, նվերի, օգուտի, խոստման, պարգևի կամ առավելության միջնորդություն կամ ընդունում՝ լինի դա իր, թե այլ անձի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար՝ արդեն իսկ կատարված, կատարման ենթակա, բայց բաց թողնված կամ հետագայում կատարվելիք որևէ գործողության կամ բացթողման կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործառույթի կամ դրա կատարման դիմաց:

բ. Ոստիկանին կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցին ուղղակի կամ անուղղակի կերպով փողի, արժեքավոր իրի, նվերի, օգուտի, խոստման, պարգևի կամ առավելության առաջարկություն կամ շնորհում ոստիկանի կամ այլ աշխատակցի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար արդեն իսկ կատարված, կատարման ենթակա, բայց բաց թողնված կամ հետագայում կատարվելիք որևէ գործողության կամ բացթողման կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործառույթի կամ դրա կատարման դիմաց:

գ. Ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից պարտականությունների կատարման ժամանակ որևէ գործողություն կամ բացթողում, որը կարող է քրեական իրավախախտման համար անձին անտեղի ենթարկել մեղադրանքի կամ դատապարտման կամ կարող է անտեղի օգնել քրեական իրավախախտման համար մեղադրվող կամ արդարացվող անձին:

դ. Գաղտնի կամ փակ ոստիկանական տեղեկատվության չթույլատրված տարածումը՝ դրա դիմաց պարգևատրման միջոցով կամ այլ կերպ:

ե. Ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից պարտականությունների կատարման ժամանակ իր կամ որևէ այլ անձի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար փող, արժեքավոր իր, նվեր, օգուտ, խոստում, պարգև կամ առավելություն ստանալու նպատակով որևէ գործողություն կամ բացթողում:

զ. Որևէ գործողություն կամ բացթողում, որն անդամ պետության օրենսդրության մեջ նշանակում է կոռուպցիա:

է. Իբրև սույն հոդվածի նախորդ դրույթներում նշված գործողությունների կամ դրանց փորձի կատարման հիմնական մասնակից կամ դրանցից մեկը, նախաձեռնող, դրդող, հանցակից, օժանդակող կամ դավադիր անձ կամ այլ ձևով մասնակից լինելը:

4. Ո՞վ է օգտվելու ձեռնարկից

Ներկա ձեռնարկը օգնելու է ընթերցողին՝ հասկանալու ոստիկանության անձնակազմի շրջանում տիրող կոռուպցիան, իսկ ոստիկանական ծառայությունների ղեկավարությանը՝ դրա դեմ միջոցներ ձեռնարկելու: Ձեռնարկի նպատակն է ներկայացնել հնարավոր միջոցներ, որոնք համապատասխան պատասխանատուները կարող են կիրառել որոշում ընդունելիս: Ձեռնարկի ուշադրության կենտրոնում որոշումներ ընդունողներն են, ոստիկանության ղեկավարները և ազգային խորհրդարանների, ազգային կառավարությունների, անվտանգության հատվածի կառույցների, ոստիկանության ազգային

ծառայությունների պաշտոնյաները, ոստիկանության վերին և միջին օղակների ղեկավարությունը, մարդկային ռեսուրսների համար պատասխանատու պաշտոնյաները, ոստիկանության ազգային ակադեմիաները և միջազգային ու ազգային կազմակերպությունները:

5. Ձեռնարկի կառուցվածքը

Ձեռնարկի գլուխները կազմված են ըստ հետևյալ կարգի և կառուցվածքի՝

1. ներածություն,
2. ինչո՞ւ է թեման կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ոչ էթիկական վարքագծի առումով,
3. ինչպե՞ս կարող է թեման ներառվել կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարում,
4. թեմայի ներառումը կոնկրետ համատեքստում,
5. հիմնական առաջարկություններ:

6. Որո՞նք են գլուխների հիմնական թեմաները և առանցքային գործոնները

Ներկա ձեռնարկը կազմված է ինը գլխից, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի մի քանի բաժին և ենթաբաժիններ: Ձեռնարկը կարելի է օգտագործել մի քանի ձևով՝ սկսել առաջին գլխի ընթերցանությունից և կարդալ ըստ հերթականության՝ մինչև իններորդ գլուխը: Սա առաջարկվում է ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիան և արատավոր վարքագծի այդ ձևը նվազեցնելու հնարավոր միջոցները համապարփակ կերպով ներկայացնելու համար: Ավելին՝ ձեռնարկը կարող է օգտագործվել նաև անհատական ձևով՝ ամենասկզբում կարդալով ընտրած գլուխը, ապա մյուսները: Երկու դեպքում էլ սպառիչ կերպով ներկայացվում են հարցը և ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիան նվազեցնելու համար առաջարկվող միջոցների ընդհանուր պատկերը:

Գլուխների հեղինակները կատարել են ուսումնասիրություններ և ներկայացրել ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի միջազգային օրինակներ, որոնց կարելի է ծանոթանալ կարդալու ընթացքում: Յուրաքանչյուր գլուխ ներառում է պատուհաններ, որոնցում ներկայացված են փաստեր և թվեր, որոնք նկարագրում են կոռուպցիայի բարդ դեպքերը, ներկայացնում դրա դեմ հնարավոր արձագանքները: Գլուխներում նաև ներառված է առաջարկությունների մի բաժին, որոնք օգտագործվելու են իբրև ուղենշային հարցեր, որոնց առանցքում ընթերցողի շրջապատն է:

Կոռուպցիայի ընդհանուր դաշտը լայն է, և սույն ձեռնարկում հատուկ ուշադրություն է դարձվում ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի վրա, այն միջավայրի, որտեղ աճում է այդ կոռուպցիան, կազմակերպական կառուցվածքի հետևանքների և

կոռուպցիոն դեպքերի համապատասխան արձագանքների վրա: Ուստի հեղինակները ձեռնարկի համապատասխան գլուխների շարադրման ընթացքում հետևում են որոշակի կառուցվածքի, որպեսզի ընթերցողին օգնեն կողմնորոշվելու և լավագույնս ըմբռնելու կարդացածը:

Ձեռնարկի ինը գլուխները կտրամադրեն ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվություն և գիտելիքներ, կորոշակիացնեն ոստիկանության կառավարման համար առկա գործիքները, որպեսզի այնտեղ, որտեղ ոստիկանությունում կա կոռուպցիա, պատասխանատվությամբ արձագանքեն դրան: Կարևոր է հասկանալ, որ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կարող է ի հայտ գալ ամենուր՝ անհատի արատավոր վարքագծի պատճառով, անգամ կոռուպցիայի խնդրով լրջորեն զբաղվելու համապատասխան համակարգի առկայության դեպքում: Կարևոր է նաև իմանալ, որ կազմակերպական կառուցվածքը կարող է նվազեցնել կամ խրախուսել կոռուպցիան, ղեկավարությունը կարող է նվազեցնել այն կամ գործել դրա ուղղությամբ: Գործընթացների կամ գործունեության մշակույթի բացակայությունը նույնպես կարող է հանգեցնել կոռուպցիայի: Ոստիկանությունում բարեփոխումները և փոփոխությունների կառավարումը մշտապես պետք է վերաբերեն այն հարցին, թե ինչպես պայքարել կոռուպցիայի դեմ: Ստորև համառոտ ներկայացված է ձեռնարկի գլուխների բովանդակությունը.

Գլուխ 1՝ Ներածություն: Այստեղ ներկայացված է ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի ծավալը, սահմանված է ոստիկանության շրջանում կոռուպցիա եզրույթը**,** որը ներկայացնում է հարցի տարբեր մակարդակներ, զորօրինակ՝ անհատի հակահրավական վարքագիծը, կազմակերպության և համակարգային կոռուպցիան**:** Ապա այս գլխում վկայակոչվում են մնացած գլուխների հիմնական թեմաները՝ տալով հետևյալ համընդգրկուն հարցը՝ ինչպե՞ս կարելի է նվազեցնել կոռուպցիան ոստիկանության շրջանում**:** Սույն գլուխը կարդալիս ընթերցողներն իրազեկվում և հասկանում են, թե ինչ է նշանակում ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան: Այս գլուխը նաև ընդունել է տալիս այն փաստը, որ **ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կարելի է նվազեցնել:**

Գլխի հիմնական հարցերը բարձրացվում են հետևյալ թեմաներում՝

- Ի՞նչ է կոռուպցիան ոստիկանության շրջանում. կամ, արդյոք, միջազգային սահմանում.
- Ինչո՞ւ է կարևոր լրջորեն զբաղվել ոստիկանության շրջանում տիրող կոռուպցիայով.
- Ինչպե՞ս ստեղծել էթիկական ոստիկանական ծառայություն և ինչպե՞ս բարելավել անհատների պարկեշտ վարքագիծը.
- Ինչպե՞ս հասնել հաջողության և խուսափել հակակոռուպցիոն ռազմավարության ձախողումներից.

- Որո՞նք են քաղած դասերը:

Գլուխ 2՝ Արժեքներ, կանոններ և վարքագիծ: Այս գլխում ուսումնասիրվում են ոչ միայն մշակույթը, արժեքներն ու վարքագիծը, որոնք պահանջում են անհատի կողմից ընդունում, այլև կանոններ, նորմեր և իրավական դաշտ, որոնք հարկավոր է պահպանել: Հաստատելով բարոյական կատարելագործումը՝ հեղինակը ցույց է տալիս, որ իրականացվող մշակույթը հանգեցնում է կոռուպցիայի դեպքերի նվազեցման: Գլխում վկայակոչված է ամբողջապես ներքին դարձած կազմակերպական մշակույթի կարևորությունը՝ իբրև ոստիկանների պատշաճ վարքի հիմք: Առանց անհատական վճռականության՝ չլինել կոռումպացված ոստիկան, դեպի ոչ կոռումպացված ոստիկանություն գործընթացն անհնար կլինի: **Կազմակերպական մշակույթը հիմնարար ու պատշաճ անհատական վարքագիծ է և ոստիկանական ծառայության մեջ հակակոռուպցիոն քաղաքականության գրավականը:**

Այս գլխի հիմնական հարցերը հետևյալն են՝

- Ինչո՞ւ են արժեքները, կանոնները և վարքագիծը կարևոր կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.
- Ինչպե՞ս կարող են արժեքները, կանոնները և վարքագիծը ներառվել կոռուպցիայի և հակահիրավական վարքագծի դեմ պայքարում.
- Կա՞ն, արդյոք, միջազգային մոդելներ և ծրագրեր, որոնք հնարավոր է օգտագործել.
- Որո՞նք են քաղած դասերը:

Գլուխ 3՝ Կազմակերպությունը: Այս գլխում քննարկվում են կազմակերպության և կոռուպցիայի ու հակահիրավական վարքագծի միջև եղած հարաբերությունները, այն հարցը, թե արդյոք կազմակերպության և/կամ իրավիճակների որոշակի տեսակներ առավել կամ պակաս չափով են նպաստում կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի զարգացմանը: Այստեղ դիտարկվում են նաև ոստիկանության կազմակերպության խոցելի կողմերը՝ կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի առումով, նկարագրվում է դրանց նույնականացումը, նշվում են այն ոլորտները, որոնք, հավանական է, ենթակա են կոռուպցիայի: Գլխում խոսվում է նաև կառավարման ոճի և այն գործընթացների մասին, որոնք աջակցում են կազմակերպության պատշաճ գործունեությանը, ինչպես նաև միջոցների տեսակների մասին, որոնցով նվազեցվում է կոռուպցիայի խոցելիությունը: Մասնավորապես, այստեղ նկարագրված են կազմակերպությունների մոդելներ, որոնց միջոցով լուսաբանվում է փոփոխությունների կառավարման փորձը, որպեսզի բարեփոխվեն կոռուպցիայով զբաղվող ոստիկանության կազմակերպությունները: **Կազմակերպությունում առկա թույլ կողմերը կարող են նպաստել կոռուպցիային: Հետևաբար այդօրինակ թույլ կողմերը պետք է պարզվեն ու շտկվեն:**

Այս գլխի հիմնական հարցերը հետևյալն են՝

- Ինչո՞ւ է կարևոր կազմակերպության հարցը կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում.
- Ինչպե՞ս կարելի է սահմանել կազմակերպական միջավայրը և կազմակերպության ներգործությունը.
- Կարելի՞ է, արդյոք, փոխել կազմակերպությունը, որպեսզի կոռուպցիան նվազեցվի.
- Որո՞նք են փոփոխվող կազմակերպության խոցելի կողմերն ու հիմնական վտանգները.
- Որո՞նք են միջազգային համատեքստում քաղած դասերը:

Գլուխ 4՝ Էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցությունը: Այս գլխում բարձրացվում են կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի հետ կապված խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին ցուցաբերվող կազմակերպչական աջակցության հարցերը: Քննարկվում է այն հարցը, թե ինչու և երբ է անհրաժեշտ այդ աջակցությունը, և ինչպես կարող է այն տրամադրվել: Այս գլխի կողմնորոշումը հիմնականում գործնական է՝ առաջարկություններով և կոնկրետ օրինակներով, որոնք նպատակ ունեն օգնելու ոստիկանական ծառայություններին՝ աջակցելու այն ոստիկաններին, ում առաջ ծառացել են կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի հետ կապված խնդիրներ: Գլխում հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացած է **ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցության, էթիկական ոստիկանական ծառայության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջև եղած կապի վրա:**

Գլուխ 5՝ Ներքին վերահսկողություն: Գլխում ուսումնասիրվում է կոռուպցիայի և ոստիկանության կազմակերպության ներքին վերահսկողության միջև կապը, քննվում է այն հարցը, թե ինչպես կարող է լավ կազմակերպված ներքին վերահսկողության համակարգն օգնել վերհանելու և կանխելու կոռուպցիան և ոչ էթիկական վարքագիծը: Այստեղ մանրամասն շարադրված են այն գործընթացները, որոնց շնորհիվ ապահովվում են կազմակերպչական նպատակները՝ բարոյական ու իրավական ձև, նաև՝ վերահսկողական մեխանիզմների ստեղծում և ոստիկաններին աշխատանքի ընդունելու և նրանց առաջխաղացման հարցում մարդկային ռեսուրսների ինտեգրման սկզբունքներ: Ձեռնարկի այս գլուխը ներառում է ներքին վերահսկողության հիմնական սկզբունքները, որոնք պետք է դառնան կառավարման գործընթացի մի մասը, այդ թվում՝ պլանավորման գործընթացները, հավաստի հաշվետվությունները, ապահով ու արդյունավետ կերպով իրականացվելիք ներքին գործընթացների և գործունեության գնահատումը: Գլխում հատկապես ցույց է տրված, որ **կազմակերպության կոռուպցիան և ոչ էթիկական վարքագիծը կարելի է նվազեցնել ներքին վերահսկողության միջոցով:**

Այս գլխում արծարծված հիմնական հարցերն են՝

- Ինչո՞ւ է կարևոր ներքին վերահսկողությունը կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.
- Ինչպե՞ս օգտվել ներքին վերահսկողությունից կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.
- Ինչպե՞ս վերհանել ոստիկանությունում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվող անցումային երկրների առջև ծառացած մարտահրավերները.
- Ո՞րն է չափից ավելի մեծ վերահսկողության վտանգը.
- Որո՞նք են քաղած դասերը:

Գլուխ 6՝ Արտաքին վերահսկողություն և հսկողություն: Այստեղ արծարծվում է ոստիկանության գործունեության արտաքին վերահսկողության հարցը: Արտաքին վերահսկողությունը ներառում է ոչ միայն խորհրդարանական ու կառավարական վերահսկողությունը, այլև դատական վերահսկողության մեխանիզմը: Բացի այդ, այն ներառում է հասարակական վերահսկողությունը՝ զանգվածային լրատվամիջոցների և քաղաքացիական հասարակության միջոցով: Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան աճում է այնպիսի միջավայրում, որտեղ չկա արտաքին վերահսկողություն, որը հանգեցնում է միմիայն կառավարման գործընթացների փոփոխության: Այս գլխում ուշադրությունը բևեռված է արտաքին վերահսկողության տեսակների, դրա գործունակության ստեղծման և ամրապնդման ուղիներ գտնելու վրա: Գլխում բացատրվում է ռազմավարությունը, ինչպես վերլուծել և գնահատել արտաքին վերահսկողությունը: Եվ, վերջապես, գլուխն ավարտվում է հետևյալ եզրահանգմամբ՝ կոռուպցիայից կարելի է **խուսափել արտաքին վերահսկողության միջոցով:**

Հիմնական հարցերը հետևյալն են՝

- Ինչո՞ւ են վերահսկողական ընթացակարգերը կարևոր կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.
- Ինչպե՞ս կառուցել արտաքին վերահսկողությունը.
- Ո՞րն է արտաքին վերահսկողական մարմինների դերակատարությունը.
- Ինչպե՞ս օգտվել արտաքին վերահսկողության միջազգային օրինակներից.
- Ինչպե՞ս ստեղծել արտաքին վերահսկողության համակարգ.

Գլուխ 7՝ Քննություն: Այս գլխում ներկայացված են կոռուպցիան հատուկ քննչական միջոցներով արմատախիլ անելու ուղիները: Այստեղ դիտարկվում է այն հարցը, թե ինչպես քննչական գործառույթի շնորհիվ քննվում և դատական կարգով հետապնդվում են կոռուպցիան և ոչ էթիկական վարքագիծը: Քննարկվում են ներքին կամ արտաքին վերահսկողական մարմնի պահանջները, իրավական ու մարդու իրավունքների սկզբունքների քննչական ռազմավարության վրա հիմնված՝ դրա ղեկավարումը:

Գլխում ներառված է գործնական ղեկավարումը, տեղ է հատկացված տեսական դաշտի նկարագրության համար՝ միահյուսելով տեսական ու գործնական օրինակները: Այստեղ նաև բացատրվում են քննչական ղեկավարումն ու համապատասխան որոշումների ընդունումը: **Արդյունավետ քննչական միջոցները վերջ են տալիս կոռուպցիային:**

Գլխի հիմնական հարցերն են՝

- Ինչո՞ւ է քննությունը կարևոր կոռուպցիան և արատավոր վարքագիծը նվազեցնելու համար.
- Ինչպե՞ս կարող է քննությունը ներառվել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու միջոցներում.
- Ի՞նչ է քննության արվեստը, և ինչպե՞ս կառավարել քննչական գործընթացները.
- Ինչպե՞ս կարելի է օգտագործել գործնական օրինակները քննություն իրականացնելիս.
- Ինչպե՞ս իրականացնել կոնկրետ միջոցներ քննությունը զորացնելու համար.

Գլուխ 8՝ Կարողությունների ստեղծում: Այս գլխում ներկայացված են կոռուպցիային առնչվող կարողությունների ստեղծման զանազան ընթացակարգեր: Տրված են էթիկայի կարողությունների ստեղծման ծրագրի ուղենիշները, այդ թվում՝ զանազան միջոցների շնորհիվ՝ օգտվելով որոշ գործիքներից, հնարքներից և օրենսդրական, օրենսգրքերի, քաղաքականության, պրակտիկայի և ընթացակարգերի հսկայական դաշտից: Կարողությունների ստեղծումը սպառիչ եղանակ է **կոռուպցիայի դեմ կայուն կերպով պայքարելու համար:**

Հիմնական հարցերը հետևյալն են՝

- Ինչո՞ւ է կարողությունների ստեղծումը կարևոր կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար.
- Ինչպե՞ս կարող է կարողությունների ստեղծումը ներառվել ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիան սանձելու գործում.
- Ինչպե՞ս կարելի է կարողությունների ստեղծումը ներառել կոնկրետ համատեքստում.
- Արդյո՞ք գործնական օրինակները կարող են օգտակար լինել, ինչպե՞ս դրանք իրականացնել որպես մեթոդաբանություն.
- Ինչպե՞ս իրագործել քաղած դասերը:

Գլուխ 9՝ Գործիքները: Այս գլխում ներկայացված են հիմնական սահմանումները և ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի վերլուծության պարզ շրջանակը, ռազմավարական ու ռիսկերի գնահատման մեթոդները, որպեսզի ճանաչեն որոշումներ ընդունելու

խորապատկերը: Նկարագրված են գնահատման կոնկրետ գործիքներ, փոփոխությունների կառավարման իդեալական մոդելը՝ իբրև հակակոռուպցիոն ռազմավարության ստեղծման հնարանք: Գլխում ուսումնասիրվում են սեմինարների միջոցով կատարվող ուսուցումը՝ իբրև օգտագործվող գործիք, և հաղորդակցությունը՝ իբրև կոռուպցիան արմատախիլ անելու կոնկրետ ռազմավարություն և քաղաքականություն իրականացնելու հիմնական գործիք: **Գործիքների լավագույնս օգտագործումը հանգեցնում է կոռուպցիայի նվազեցման:**

Ներկայացված հիմնական հարցերն են՝

- Ինչո՞ւ է ռազմավարական գնահատումը կարևոր կոռուպցիան սանձելու համար.
- Ինչպե՞ս օգտվել ռիսկերի գնահատման կաղապարից սեփական նպատակների համար.
- Ինչպե՞ս նախապատրաստել ուսուցման միջամտության գնահատումը.
- Որո՞նք են կոնկրետ օգտակար գործիքները և մեթոդները.
- Ինչպե՞ս իրագործել կոնկրետ գործիքները գոյություն ունեցող կազմակերպությունում.
- Որո՞նք են քաղած դասերը և հաջողության գործոնները:

7. Ինչպե՞ս ձեռք բերել ձեռնարկը

Սույն ձեռնարկը մշակվել է, որպեսզի երկրներին ու ոստիկանական ծառայություններին ապահովի գործիքով՝ պատասխանատվություն ստանձնելու կոռուպցիայի դեմ իրենց սեփական պայքարում: Ներկա ձեռնարկը հանձնված է բաց շուկային և գրադարաններին, ՁՈՒԺՎ-ի և գործընկեր կազմակերպությունների կողմից ներկայացված է համայն աշխարհի երկրներին և ոստիկանական ծառայություններին: Շահագրգիռ երկրներին ու ոստիկանական ծառայություններին առաջարկվում է դիմել նոր փորձագիտության, խորհրդատվության և հատուկ ուսուցման համար՝ ստեղծելու միջոցներ և կարողություններ ընդդեմ ոստիկանության շրջանում տիրող կոռուպցիայի:

ՁՈՒԺՎ-ն՝ իբրև սույն ձեռնարկը խմբագրող կազմակերպություն, կժողովի և կհամակարգի միջազգային փորձագիտական ցուցակ՝ վերապատրաստում ապահովելով գործընկեր կազմակերպությունների օժանդակությամբ: Այս ձեռնարկի ներածության մեջ ներկայացվում է վերապատրաստման մի օրինակ, ըստ որի՝ կարող են իրականացվել վերապատրաստումներ՝ հիմնված սույն ձեռնարկի վրա: Այլ վերապատրաստումները կիրականացվեն որոշակի հայտերի հիման վրա՝ իրական պահանջներին համապատասխան: Վերապատրաստման վերաբերյալ խնդրանքն ստանալուն պես կուղարկվի հարցաթերթիկ, որպեսզի գնահատվեն պահանջները, իսկ ՁՈՒԺՎ-ն միջազգային փորձագետների հետ մեկտեղ կնախապատրաստի այդ հատուկ վերապատրաս-

տումը, որպեսզի ապահովվի պատվերով ուսուցում:

Վերոնշյալ գնահատումը, որով արձագանքելու են հատուկ խնդրանքին, երաշխավորում է, որ չլինի ընթացիկ ծրագրերի կրկնություն, հնարավորություն է ընձեռում համագործակցելու այդ բնագավառում աշխատող գործընկեր կազմակերպության հետ: Ի լրումն այդ ամենի՝ ՁՈՒԺՎ-ն ակնկալում է, որ խնդրանքով դիմած երկիրը կամ ոստիկանական ծառայությունն ակտիվ միջոցներ կձեռնարկեն, որպեսզի ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարում կիրառվեն միջազգային չափանիշներ: Բացի այդ, կայունություն ապահովելու նպատակով պետք է իրականացվեն պատասխանատու գործողություններ:

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ՀԱՀ	Հանցագործությունների գծով ավստրալիական հանձնաժողով
ՕԿԱՀ	Օրենքի կատարման ավստրալիական հանձնաժողով
ԱԴՈ	Ավստրալիայի դաշնային ոստիկանություն
ԲՀ	Բոսնիա-Հերցեգովինա
ԲԱՈ	Բուրունդիի ազգային ոստիկանություն
ԲՈԲ	Բալթիմորի ոստիկանության բաժանմունք
ԿԱԵ	Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպա
ԵԽ	Եվրոպայի խորհուրդ
ԿՀՀ	Կազմակերպություններին հովանավորող հանձնաժողով
ԵՄ	Եվրոպական միություն
ՀԴԲ	(ԱՄՆ) Հետաքննությունների դաշնային բյուրո
ՏԱ	Տեղեկատվության ազատություն
ԳԿԲ	Գլոբալ կոռուպցիայի բարոմետր
ՄՌԿ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
ՆԳԲ	Ներքին գործերի բյուրո
ՈՄՄ	Ոստիկանապետերի միջազգային միություն
ԿԴԱՀ	Կոռուպցիայի դեմ անկախ հանձնաժողով
ԿՓԻԽ	Կոռուպցիայի գծով փորձագետների Ինտերպոլի խումբ
ՄՈԿԿ	Միջազգային ոչ կառավարական (հասարակական) կազմակերպություն
ՄԿ	Միջազգային կազմակերպություն

ԻՏ	Ինտերնետ տեխնոլոգիաներ
ԿԿՊԲ	Կոռուպցիայի կանխարգելման ու դրա դեմ պայքարի բյուրո (Լատվիա)
ՀԿՁ	Հանցագործության կատարման ձև
ՆԱՏՕ	Հյուսիսատլանտյան պայմանագրի կազմակերպություն
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՆՀՈՒՈՈՒ	Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանական ուժեր
ՆՅՈԲ	Նյու Յորքի ոստիկանության բաժանմունք
ՏՀՁԿ	Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն
ՔՏՍՏԻ	Քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական և իրավական
ՀՕՀԱ	Համամասնություն, օրինականություն, հասանելիություն, անհրաժեշտություն
ՔՈԾ	Քուինսլենդի ոստիկանական ծառայություն (Ավստրալիա)
ՈՒԹՀՍ	Ուժեղ, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, սպառնալիքներ
ԹԻ	«Թրանսփարենսի ինթերնեշնլ»
ՎԿԳ	Վերապատրաստման կարիքների գնահատում
ՄԹ	Միացյալ Թագավորություն
ՄԱԿ	Միավորված ազգերի կազմակերպություն
ՄԱԿ-ի ԿԿ	ՄԱԿ-ի Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիա
ՄԱԿ-ի ԶԾ	ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագիր
ԱՄՆ	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներ
ԿԿՀԺԽԳ	Կոռուպցիան և կազմակերպված հանցավորությունը ճնշելու խորվաթիայի գրասենյակ

1

ԳԼՈՒԽ 1

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ. ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՆ ԵՎ ՈՍՏԻԿԱՆԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄԸ

Լեսլի Հոլմս

1. Ներածություն 1-ին գլխի

1990-ականների կեսերից սկսած՝ երկրները, միջազգային կազմակերպությունները, հասարակական կազմակերպությունները և միջազգային հասարակական կազմակերպությունները կոռուպցիան ժամանակի ընթացքում ճանաչել են իբրև լուրջ հիմնախնդիր ամբողջ աշխարհում: Այդուհանդերձ, շատ երկրների իշխանություններ դժկամությամբ են պարզում և համարժեք կերպով ուսումնասիրում ոստիկանական ծառայություններում կոռուպցիայի առկայության հարցը:

Որոշ երկրներում կարծիք կա, որ կոռուպցիան փոքր հարց է՝ լինի դա ճշմարիտ ճանապարհից շեղված մի քանի անհատների մասնակցությամբ (փտած խնձորներ), թե համակարգային հիմնախնդիր (փտած տակառ կամ փտած պարտեզ)[1]: Ոստիկանության շրջանում տիրող կոռուպցիան չափազանց լուրջ մարտահրավեր է: Մի կողմից՝ վրդովեցնող է հանրության համար, որը պատրաստ է կաշառք տալ երթևեկության ենթադրյալ խախտումների համար, մյուս կողմից՝ կոռումպացված ոստիկանները կարող են դավադրություն կազմակերպել հանցագործների և կազմակերպված հանցավոր խմբավորումների հետ թմրամիջոցների, մարդկանց ու զենքի անօրինական շրջանառության հարցում[2]:

1-ին գլխում քննարկվում են հետևյալ թեմաները՝

- տալ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի և ոստիկանության անձնակազմի հակաիրավական վարքագծի այլ տեսակների սահմանումը.
- բացատրել, թե ինչու է կարևոր լրջորեն զբաղվել ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայով և ոչ էթիկական կամ անպարկեշտ վարքագծով.
- քննարկել ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիան նվազեցնելու ուղիները և ստեղծել ավելի էթիկական ոստիկանական ծառայություն.
- քննել առաջացող հիմնախնդիրները և կոնկրետ համատեքստում ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար օգտագործվող մեթոդները.
- ուրվագծել և գնահատել հակակոռուպցիոն ռազմավարության կոնկրետ օրինակները.
- առաջարկել, թե ինչպես կարելի է ներկայացնել սույն գլխում քննարկվող թեմաները և բացատրել դրանք ոստիկաններին:

Կապը մնացած գլուխների հետ

Սույն գլխում, ընդհանուր առմամբ, քննարկվում է կոռուպցիայի հիմնախնդիրը: Յուրաքանչյուր թեմա կամ ոլորտ, որն առնչվում է ոստիկանության անձնակազմի շրջանում առկա կոռուպցիային, առավել խորությամբ կուսումնասիրվի մնացած գլուխներում:

2. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի սահմանումները

Այս բաժնում ուսումնասիրվում է *կոռուպցիա* հասկացությունը, ինչպես նաև քննարկվում են ոստիկանության անձնակազմի հակաիրավական վարքագծի և ոչ էթիկական կամ անպարկեշտ պահվածքի այլ տեսակները:

2.1. Ի՞նչ է կոռուպցիան

Չկա կոռուպցիայի համընդհանուր սահմանում, և դրա լիարժեք քննարկումն այս գործնական ձեռնարկի սահմաններից դուրս է: Կոռուպցիայի հարցերով Ինտերպոլի փորձագետների խմբի կողմից առաջարկված սահմանումն ընդունվել է այսպես՝ կոռուպցիան օրենքի կամ վստահության խախտմամբ, շահույթ կամ եկամուտ ստանալու նպատակով անհատների կամ պետական կամ մասնավոր կազմակերպությունների կողմից գործողության կամ գործել չկարողանալու (բացթողման) ընթացք է[3]: Սույն սահմանումն ընդարձակ է և կարող է կիրառվել անհատների ու խմբերի՝ և՛ ոստիկանների, և՛ ոստիկանական ստորաբաժանումների, պետական այլ պաշտոնատար անձանց և կազմակերպությունների կամ մասնավոր անձանց ու կազմակերպությունների նկատմամբ:

Դժվար կլինի օբյեկտիվորեն սահմանել և դասակարգել կոռուպցիան: Այս խնդիրը կարելի է նվազագույնի հասցնել երկու փոփոխականների քննարկման միջոցով՝

1. *Իրավական հանգամանքները:* Արդյոք երկրի օրենքներն արգելում են քննարկվող գործողությունները կամ դրանց բացակայությունը: Այսօրինակ մոտեցումը կախված է կոնկրետ երկրից և ենթակա չէ «մշակութային իմպերիալիզմի» մեղադրանքներին (այսինքն՝ Ա մշակույթի արժեքների ոչ պատշաճ կիրառությունը Բ մշակույթի նկատմամբ և Ա մշակույթի կողմից որևէ ենթադրություն, որ իր արժեքներն ավելի լավն են, քան Բ մշակույթինը):

2. *Ընկալումներ:* Արդյոք հարցվողների խմբերը քարոզում են, և/կամ հանրության շրջանում կատարված հարցումներից ենթադրվում է, որ գործողությունների կամ դրանց բացակայության կոնկրետ տեսակները նրանց կարծիքով կոռուպցիա են:

Տեսականորեն երկու փոփոխականներն էլ միասին կաշխատեն ու կներկայացնեն կոնկրետ տեղում կոռուպցիայի մասին եղած կարծիքի պատկերը: Այդուհանդերձ, որոշ

երկրներում կոռուպցիայի վերաբերյալ հատուկ օրենքներ չկան, կամ էլ այդ օրենքները թերի են կամ երկիմաստ: Նման դեպքերում կարևոր է հարցումների անցկացումը, հատկապես այն հարցումների, որոնց միջոցով կազմակերպվում և համեմատվում են հարցվածների տարբեր խմբերում հարցումների արդյունքները, օր.՝ հասարակ մարդկանց, ինչպես նաև էլիտայի ներկայացուցիչների:

Որոշ մարդիկ կարող են չհամաձայնել, որ հարցումները ներկայացնում են կոռուպցիայի ընկալման պատկերը, այսինքն՝ ոչ իրական վիճակը, սակայն կան երկու հակադիր փաստարկներ: Առաջինը՝ հարցումները կարող են ներառել էմպիրիկ, այսինքն՝ փաստացի փորձին վերաբերող, ինչպես նաև ճանաչողական (պերցեպցիոն), այսինքն՝ ինչպես է մարդը ընկալում, հարցեր: Երկրորդը՝ ընկալումը կարող է լինել *իրականության* ձև: Այլ կերպ ասած, եթե հանրությունը *կարծում է*, որ հիմնախնդիր (պրոբլեմ) կա, և ներազդում է այդ հավատի վրա, ապա հիմնախնդիր *կա*, և իշխանությունները պետք է ուսումնասիրեն դա:

Վերը նշված երկու փոփոխականները, այսինքն՝ փաստացի իրավիճակը և այն, թե ինչպես է այդ իրավիճակն ընկալվում, օգնում են հասկանալու, թե կոնկրետ տեղում ինչ են մտածում կոռուպցիայի մասին: Նաև օգտակար է համեմատել այդ իրավիճակը միջազգային նորմերի ու չափանիշների հետ: Սա ընդունելի է, քանի դեռ բացահայտ կերպով ընդունում են, որ երկրի մասին դատում են այն չափանիշներով, որոնք կարող են համապատասխանել կամ չհամապատասխանել այն ամենին, ինչն այդ երկրում նորմալ է համարվում:

Կան կոռուպցիայի շատ տեսակներ, ուստի մինչ մենք կեզրափակենք կոռուպցիայի սահմանումը, պետք է կատարենք տարբեր տեսակների նոր ուսումնասիրություններ: Ստորև տես Աղյուսակ 1-ը:

Աղյուսակ 1: Կոռուպցիայի ընդհանուր տեսակները

Տեսակը	Նկարագրությունը
«Խոտակեր» (հակազդող) և «մսակեր» (նախաձեռնող) կոռուպցիա[4]	«Խոտակեր» կամ հակազդող կոռուպցիան վերաբերում է այն իրավիճակին, երբ պաշտոնյան ընդունում է առաջարկված կաշառքը, իսկ «մսակեր» կամ նախաձեռնող կոռուպցիան նշանակում է պաշտոնյայի կաշառք խնդրելը կամ պահանջելը:
Ակտիվ և պասիվ կոռուպցիա[5]	Ակտիվ կոռուպցիան հղում է անում կաշառք տվողների՝ դոնորների գործողություններին, ովքեր հետամուտ են պաշտոնյային կոռումպացնելուն, իսկ պասիվ կոռուպցիան վերաբերում է կաշառք ստացող անձին, այսինքն՝ կոռումպացված պաշտոնյային՝ ռեցիպիենտին (ստացողին):

Սև, սպիտակ և գորշ կոռուպցիա[6]	Հիմնված է երկու ենթադրությունների վրա՝ այն, որ կոռուպցիայի որոշ ձևեր հիմնականում ընդունելի են, և հանրությունը տարբեր տեսակետներ ունի այն բանի վերաբերյալ, թե ինչն է կազմում կոռուպցիա: Սև կոռուպցիան երկուսն էլ դիտարկում են իբրև անընդունելի, մինչդեռ սպիտակը երկուսի կողմից էլ ընկալվում է իբրև լավը: Գորշ կոռուպցիան այն է, երբ նրանք համամիտ չեն:

2.2. Ի՞նչ է ոստիկանությունը

Ոստիկանությունը[7] սահմանվում է իբրև պետության քաղաքացիական ուժ, որը պատասխանատու է հանցագործությունների կանխարգելման ու բացահայտման և հասարակական կարգի պահպանության համար: Հետևաբար «ոստիկանություն» եզրույթը ներառում է իրավապահպան բոլոր գերատեսչությունները՝ ազգային և տեղական ու հատուկ ծառայություններ, օր.՝ ճանապարհային ոստիկանությունը, ֆինանսական ոստիկանությունը և այլն, որոնք իրականացնում են ոստիկանական լիազորություններ, մասնավորապես՝ ձերբակալության և կալանքի լիազորությունը:

2.3. Ի՞նչ է ոստիկանական մշակույթը

Ընդհանրապես մշակույթը սահմանվում է իբրև հասարակության հավաքական հավատ, արժեքներ, մոտեցումներ և գիտելիքներ: Մշակույթը կարող է ցուցադրվել հասարակության մեջ ընդհանուր վարքագծի նմուշների ձևով: Ոստիկանական մշակույթի սահմանումը հետևյալն է՝ ոստիկանական մշակույթը ներառում է այն արժեքներն ու չափանիշները, որոնք ազդում են վարքագծի և աշխատանքային պրակտիկայի վրա այնպես, ինչպես դրանք կիրառում են ոստիկանները[8]:

Բոլոր մշակույթներն ունեն ենթաբաժիններ (ենթամշակույթներ), և ոստիկանական ծառայությունները դրանցից չեն տարբերվում (տես Գլուխ 2): Տարբերություններ կան գերիշխող արժեքների և մոտեցումների – մշակույթի – սպանությունները քննող խուզարկուների (դետեկտիվների) և ճանապարհային ոստիկանության և համազգեստավոր ու ոչ համազգեստավոր անձնակազմի միջև: Հաճախ լարվածություն կա նաև ազգային ու տեղական ոստիկանական ծառայությունների միջև: Արժեքների այդ տարբերությունները ոստիկանական զանազան ենթամշակույթների միջև կարող են տարբեր վարքագիծ դրսևորել:

2.4. Ի՞նչ է կոռուպցիան ոստիկանության անձնակազմի շրջանում

1-ին գլխում ներկայացված՝ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի սահմանումը տրամադրված է կոռուպցիայի հարցերով Ինտերպոլի փորձագետների խմբի կողմից՝ «Ոստիկանության ուժերում/ծառայություններում[9] կոռուպցիայի դեմ պայքարի համաշխարհային չափանիշների» 2-րդ հոդվածում: Այդ մանրամասն սահմանումը ներկայացված է ստորև՝ Պատուհան 1-ում:

Պատուհան 1: Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի սահմանումը Ինտերպոլի փորձագետների կողմից

ա. Ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից ուղղակի կամ անուղղակի կերպով փողի, արժեքավոր իրի, նվերի, օգուտի, խոստման, պարգևի կամ առավելության միջնորդություն կամ ընդունում՝ լինի դա իր թե այլ անձի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար՝ արդեն իսկ կատարված, կատարման ենթակա, բայց բաց թողնված կամ հետագայում կատարվելիք որևէ գործողության կամ բացթողման կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործառույթի կամ դրա կատարման դիմաց:

բ. Ոստիկանին կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցին ուղղակի կամ անուղղակի կերպով փողի, արժեքավոր իրի, նվերի, օգուտի, խոստման, պարգևի կամ առավելության առաջարկություն կամ շնորհում ոստիկանի կամ այլ աշխատակցի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար արդեն իսկ կատարված, կատարման ենթակա, բայց բաց թողնված կամ հետագայում կատարվելիք որևէ գործողության կամ բացթողման կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործառույթի կամ դրա կատարման դիմաց:

գ. Ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից պարտականությունների կատարման ժամանակ որևէ գործողություն կամ բացթողում, որը կարող է քրեական իրավախախտման համար անձին անտեղի ենթարկել մեղադրանքի կամ դատապարտման կամ կարող է անտեղի օգնել քրեական իրավախախտման համար մեղադրվող կամ արդարացվող անձին:

դ. Գաղտնի կամ փակ ոստիկանական տեղեկատվության չթույլատրված տարածումը՝ դրա դիմաց պարգևատրման միջոցով կամ այլ կերպ:

ե. Ոստիկանի կամ ոստիկանության ուժերի/ծառայության աշխատակցի կողմից պարտականությունների կատարման ժամանակ իր կամ որևէ այլ անձի, խմբի կամ իրավունքի սուբյեկտի համար փող, արժեքավոր իր, նվեր, օգուտ, խոստում, պարգև կամ առավելություն ստանալու նպատակով որևէ գործողություն կամ բացթողում:

զ. Որևէ գործողություն կամ բացթողում, որն անդամ պետության օրենսդրության մեջ նշանակում է կոռուպցիա:

է. Իբրև սույն հոդվածի նախորդ դրույթներում նշված գործողությունների կամ դրանց փորձի կատարման հիմնական մասնակից կամ դրանցից մեկը, նախաձեռնող, դրդող, հանցակից, օժանդակող կամ դավադիր անձ կամ այլ ձևով մասնակից լինելը:

Կոռուպցիայի շատ ձևեր միտում ունեն լինելու առավել լուրջ, եթե դրանք կատարվել են ոստիկանների կողմից՝ ի տարբերություն պետական այլ պաշտոնատար անձանց կամ ընկերությունների գործադիր պաշտոնյաների, երկու պատճառով՝

1. ոստիկանական ծառայությունը պետական գերատեսչություն է, որից հանրությունն ակնկալում է վերահսկել մյուսների վարքագիծը, այդ թվում՝ պետական այլ պաշտոնատար անձանց: Եթե ոստիկանությանը չի կարելի վստահել, ապա որևէ այլ պարզ գերատեսչություն չկա, որին հանրությունը կարող է դիմել օրենքը պաշտպանելու և հասարակական կարգը պահպանելու համար:

2. Ոստիկանության գործունեության մի զգալի մաս տեղի է ունենում հանրության աչքից հեռու և հաճախ ներառում է հանցագործների հետ աշխատանքը: Հաճախ դա ոստիկանության աշխատանքին ավելի քիչ թափանցիկություն է հաղորդում, քան պետության մնացած գործունեությանը՝ ոչ միայն հանրության, այլև անգամ ոստիկանական ծառայությունների ներսում: Եթե ոստիկանությունը հանրությունից ակնկալում է ընդունել ոստիկանության աշխատանքում երբեմն անհրաժեշտ թափանցիկության պակասը, ապա հանրությունը պետք է վստահի ոստիկանական ծառայությանը նույնիսկ ավելի, քան այն պետական գերատեսչություններին, որոնք իրենց գործերը կատարում են բացահայտորեն:

Մինչ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի սահմանումը եզրափակելը ստորև տես Պատուհան 2-ը՝ ոստիկանության անձնակազմի արժանապատվությանը և ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի որոշ տարրերին վերաբերող ուսումնասիրության համար:

Պատուհան 2: Ոստիկանության անձնակազմի բարեվարքությանը վերաբերող՝ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի երեք ընդհանուր առանձնահատկությունները

1. **Առաջին առանձնահատկությունը «օմերտայի» ոստիկանության սեփական տարբերակի կամ «լռության կանոնագիրքն» է, որը երբեմն անվանում են գաղտնիություն կամ «լռության կապույտ կանոնագիրք»: Դա կարող է լինել ուրիշների իրական սխալները պարզապես պարտակելու ձևով, թեպետ զանցանքները թաքցնելու հետ կապված որոշ դեպքերում ոմանք դա չեն անում:**
2. **Երկրորդ առանձնահատկությունը ոստիկանների շրջանում այն ընկալումն է, որ իրենց վատ վարքագծի որոշ կողմեր ընդունելի են: Այս գաղափարն ամփոփված է «կոռուպցիայի ազնիվ գործ» եզրույթով և «գորշ» կոռուպցիայի դասական օրինակ է (տես վերը բերված Աղյուսակ 1): Այդպիսի իրավիճակում բարոյական հարաբերականության հիմքերով ոստիկանները գիտակցաբար «թեքում», շրջանցում կամ անգամ խախտում են օրենքը: Նրանք կարող են հանցագործի հետ գործարք կնքել՝ խոստանալով առավել թեթև պատիժ կամ անգամ մատների արանքով նայել նրանց կողմից օրենքի խախտմանը՝ դրա դիմաց ստանալով այն տեղեկատվությունը, որը նրանց կօգնի գտնելու, ձերբակալելու կամ դատապարտելու մեկին, ում նրանք կասկածում են ավելի լուրջ հանցագործություն կատարելու մեջ:**
   ա. **Ոմանց համար սա չպետք է կոռուպցիա կոչվի, քանի որ այդօրինակ գործունեությունից ոստիկաններն անձամբ օգուտ չունեն: Այնուամենայնիվ, ոստիկանները դեռևս գիտակցաբար խախտում են կանոններն ու այդպիսով սասանում օրենքի գերակայությունը, որն օգնում է բացատրելու, թե ինչու են հստակ կերպով վկայակոչում ազնիվ գործը, որն առկա է ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի վերաբերյալ ԻԳԵԿ-ի սահմանման «գ» կետում:**
   բ. **Այդպիսի դեպքերում օրենքին վերաբերվում են իբրև հարաբերական գաղափարի, մինչդեռ օրենքի գերակայությունը հիմնված է մի շարք բացարձակ սկզբունքների վրա՝ օրենքի առաջ բոլորը հավասար են, օրենքները չի կարելի հետադարձ կերպով կիրառել:**
3. **Երրորդ առանձնահատկությունը «գործընթացային կոռուպցիան» է: Դատապարտում ապահովելու գործում իրենց խանդավառության մեջ ոստիկանները երբեմն գաղտնաբար դնում (կեղծում), հավելում (ուռճացնում) և/կամ սարքում են ապացույցները: Դրանով նրանք գործում են օրենքից վեր, այլ ոչ թե պահպանում են պատշաճ իրավական ընթացակարգը:**

2.5. Ի՞նչ է համակարգային կոռուպցիան

Համակարգային կոռուպցիան բնութագրվում է կոռուպցիոն ընդարձակ գործունեությամբ՝ փոքրից մինչև մեծ: Այս դեպքում կոռուպցիան այլևս բացառություն չէ: Երբեմն համակարգային կոռուպցիան կարող է լինել ղեկավարման կամ կառավարման համակարգի որոշակի տեսակ: Համակարգային կոռուպցիան բնութագրվում է և՛ կոռուպցիոն գործունեության մեծությամբ, և՛ կանոններով ու նորմերով, որոնք դյուրացնում են այդ գործունեությունը[10]:

2.6. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի տեսակները և անհամապատասխան վարքագիծը

Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի ամենաընդհանուր ձևը կամ այն, ինչը հանրության կարծիքով ամենատարածվածն է, կաշառք ընդունելն է: Այդուհանդերձ, ոստիկանության անձնակազմի վարքագծի շատ այլ տեսակներ նույնպես վնաս են հասցնում ոստիկանական ծառայությունների նկատմամբ վստահությանը և նրանց ընդհանուր կերպարին, և հարկ կա դրանք պարզելու և ուսումնասիրելու[11]:

2.6.1. Օրենքի անտեսումը ոստիկանության կողմից

Անհամապատասխան վարքագծի մի փոքր օրինակ է այն, երբ առանց որևէ օրինական պատճառի ոստիկանները չեն ենթարկվում ճանապարհային երթևեկության կանոններին՝ արագության սահմանափակումներ, կարմիր լույս, մեքենան կայանելու սահմանափակումներ և այլն: Ավելի լուրջ օրինակ է այն, երբ ոստիկանները չեն հարգում մարդու իրավունքները: Այսպես, 2005 թ. ԱՄՆ-ի «Ամնեսթի ինթերնեշնլը» ապացույցներ ներկայացրեց այն մասին, որ ԱՄՆ-ում որոշ ոստիկաններ չարաշահել են համասեռամոլների և սեռափոխ անձանց իրավունքները, իսկ ֆրանսիացի ոստիկանները քննադատվեցին կալանավայրերում անօրինական միգրանտների իրավունքների չարաշահման համար:

2.6.2. Օրենքի շրջանցումը ոստիկանների կողմից

Ոստիկանների անպատշաճ վարքագծի լուրջ օրինակ է այն, որ նրանք գիտակցաբար շրջանցում են օրենքը կամ գնում են «զարտուղի ճանապարհներով»՝ առաջադրանքներ տալով մասնավոր ընկերություններին՝ իմանալով, որ եթե այդ հանձնարարություններն իրենք կատարեն, դա կառաջացնի հանրության քննադատությունը:

2.6.3. Խաբեություն

Եթե ոստիկանները հաճախ են ստում, ապա կարող են սասանել ոստիկանության նկատմամբ հանրության վստահությունը: Ոստիկանների համար ստելու սովորական տեղը դատարանի դահլիճն է, որտեղ նրանք երբեմն գիտակցաբար ոչ ճիշտ հայտարարություններ են անում կամ իրենց ցուցմունքներում «խնայում» ճշմարտությունը՝ թաքցնելով դրա մի մասը, որպեսզի ստանան այն արդյունքը, ինչին, նրանց կարծիքով, արժանի է մեղադրյալը: Ավելի հաճախ նրանք հանցագործությունների վերաբերյալ վիճակագրական տվյալները թերի են ներկայացնում, որպեսզի ցույց տան, որ ոստիկանության գործունեությունն ավելի լավն է, քան այն իրականում երևում է (հիմնված բացահայտման տոկոսների վրա): Ավելի հազվադեպ ոստիկանությունը չափազանցում է կատարված հանցագործությունների թիվը և/կամ լրջությունը՝ փորձելով ապահովել լրացուցիչ ռեսուրսներ:

2.6.4. Ժխտումը

Ոստիկանական որոշ ծառայություններ մերժում են ընդունել անկախ քննությունների և քաղաքացիների շրջանում արված հարցումների քննադատությունն ու եզրակացությունները՝ ի վերջո իրենց սեփական շահերը վեր դասելով հասարակության շահերից:

2.6.5. Ոչ կանոնակարգային հարաբերությունները («դեդովշչինան») ոստիկանական ծառայություններում

Ոստիկանության նորեկներին հաճախ վախեցնում կամ արյունլվա են անում, այսինքն՝ նրանց ոստիկանական ծառայության մեջ ներգրավում են՝ ավելի տարիքով ոստիկանների կողմից վախեցնելով: Շատ սահմանումների համաձայն՝ սա կոռուպցիա չէ, սակայն վատ օրինակ է ծառայում, հատկապես եթե պետական իշխանության մարմինները փորձում են նվազեցնել դպրոցներում և հասարակության մեջ ընդհանրապես վախեցնելը և բռնությունները:

2.6.6. Չափից ավելի և անհամապատասխան բռնությունները ոստիկանությունում

Ոստիկանության նկատմամբ վստահությունը կարող է սասանվել, եթե ոստիկանները գործադրում են որևէ հարց լուծելու համար պահանջվող նվազագույնից ավելի բռնություն: Հանրությունը պետք է հարգի ոստիկանությանը, ոչ թե վախենա նրանից:

2.6.7.Նախապաշարմունքներն ու ռասիզմը

Չափազանց շատ ոստիկանական ծառայություններ կոնկրետ խմբերի նկատմամբ իրենց սեփական ոստիկանների շրջանում տեսել են նախապաշարմունքների զանազան ձևեր: Ոստիկանական նախապաշարմունքների ամենասովորական ձևերից են ռասիզմը, սեռային խտրականությունը (սեքսիզմ), մարդատյացությունը և տարեցների նկատմամբ նախապաշարմունքները:

Ոստիկանական ռասիզմը կարող է դիտարկվել իբրև կոռուպցիայի ձև, քանզի այն ներառում է պաշտոնի չարաշահումը: Անգամ եթե այդպիսի վարքագիծը կոռուպցիայի վիճարկվող կամ գորշ ոլորտ է, տեղին կլինի, եթե անվտանգության առումով իր պոտենցիալ հետևանքների պատճառով այն ներառվի այստեղ: Երբ ԱՄՆ-ում, Միացյալ Թագավորությունում, Գերմանիայում և այլուր հակաահաբեկչական խմբերը բացահայտում են «տնաբույս» ահաբեկիչների դավադրություններ, որոնք կապ ունեն միջազգային ահաբեկչական կազմակերպությունների հետ, պարզ է դառնում փոքրամասնություններին չօտարացնելու կարևորությունը: Սա նուրբ հարց է, քանի որ փոքրամասնությունների խմբերի ներկայացուցիչները երբեմն ծաղրում են ոստիկաններին: Նրանք պրոֆեսիոնալ և հավասար մոտեցում պետք է ունենան հասարակության բոլոր խմբերի անդամների կողմից սադրանքների նկատմամբ:

2.6.8. Անհամապատասխան ընտրության և առաջխաղացման ընթացակարգերը

Բազմաթիվ են օրինակները, երբ մարդկանց ոստիկանական ծառայությունում նշանակում և առաջ են տանում անձնական կապերի հիման վրա, ինչպիսիք են՝ ընտանիքի անդամները (խնամի-ծանոթ-բարեկամ) կամ ընկերները (եղբայրություն): Սա անպարկեշտ վարքագիծ է: Նշանակումներն ու առաջխաղացումները պետք է կատարվեն հստակ կերպով նախապես որոշված, արժանիքների հիման վրա և թափանցիկ ընթացակարգերով:

2.6.9. Համատեղություն

Որոշ ոստիկաններ աշխատանքից ազատ ժամերին ունեն իրենց բիզնեսը: Շատ երկրներում դա անօրինական է: Նույնիսկ այնտեղ, որտեղ դա այդպես չէ, բիզնեսի որոշ տեսակներ ներգրավված են անօրինական գործունեության մեջ: Մնացած տեսակները, որոնք հիմնված են օրինական գործունության վրա, կարող են համընկնել ոստիկանական անվտանգության և պաշտպանական աշխատանքի հետ (օր.՝ տագնապի համակարգերի տեղադրում), և տեղի կունենա շահերի բախում:

2.6.10. Աշխատանքից դուրս վարքագիծը

Ոստիկանները պետք է ընդունեն, որ հանրությունն իրենց վարքագծին հետևում է անգամ աշխատանքային ժամերից դուրս, ուստի ընդօրինակման արժանի իրենց պարտականություններից չեն կարող հրաժարվել, երբ առանց համազգեստի են:

2.6.11. Միավորումը հանցագործների հետ

Հավանաբար անվտանգությանն սպառնացող ամենամեծ վտանգը, որը բխում է ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայից, այն է, երբ ոստիկանները միավորվում են կազմակերպված հանցավոր խմբավորումների և/կամ ահաբեկիչների հետ: Այդ միավորումն ապացուցելն անգամ ավելի դժվար է, քան ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի այլ ձևերի մասին ծանրակշիռ ապացույցների տրամադրումը: Օր.՝ 2010 թ. սկզբի դրությամբ Հյուսիսային Իռլանդիայի ոստիկանների և Իռլանդիայի հանրապետական բանակի գործակցության մասին ենթադրյալ հայտարարությունները 2004 թ. դեկտեմբերին Բելֆաստի բանկից մոտ 38 մլն եվրոյի խոշոր կողոպուտի մասին դեռևս չեն ապացուցվել[12], իսկ այն հայտարարությունները, որ ահաբեկիչները ոստիկանությանը կաշառել էին, որպեսզի նրանք աչք փակեին 2004 թ. Բեսլանի սպանդի նախապատրաստական աշխատանքների վրա, մի կողմ դրվեցին:

2009 թ. Ավստրալիայի Քուինսլենդի Հանցագործությունների և հակահրավական վարքագծի հարցերի հանձնաժողովի հանձնակատարի պաշտոնակատարի օգնականը բացատրեց, թե ինչու է սովորաբար այդքան դժվար ապացուցել միավորումը[13]: Երրորդ կողմի վկաների բացակայության կամ ոստիկանների կողմից կամավոր խոստովանության բացակայության պայմաններում տեղեկատվության աղբյուրը հաճախ հենց իրենք՝ հանցագործներն են: Նրանք ինքնին ոչ թե զուտ վստահելի չեն, այլ կարող են կամ հետամուտ լինել կոնկրետ ոստիկաններից վրեժ լուծելուն, կամ այլ դրդապատճառներ ունենայն, ուստի նրանց ցուցմունքների նկատմամբ պետք է չափազանց զգույշ լինել:

2.7. Ոստիկանության անձնակազմի հակահրավական վարվեցողության և ոչ էթիկական (անհամապատասխան) վարքագծի մյուս տեսակները

Կոռուպցիան ոստիկանների հակահրավական վարքագծի միայն մեկ տեսակն է: Ոստիկանների կողմից կատարվող իրավախախտումների երեք հիմնական տեսակ կա՝ քրեական հանցագործություններ, կարգապահական կանոնագրքի իրավախախտումներ և էթիկայի կանոնագրքի խախտումներ: Կոռուպցիոն գործողությունները կարող են տեղավորվել դրանցից որևէ մեկի ներքո, թեպետ իրավախախտումների այդ բոլոր

տեսակներն էլ կարող են ներառել հակահիրավական վարքագծի օրինակներ, որոնք փորձագետները չեն պիտակավորում իբրև կոռուպցիա (տես Գլուխ 2): Ոչ էթիկական և անհամապատասխան վարքագծերի միջև եղած տարբերությունների առավել խոր քննարկման համար տես ստորև բերվող Պատուհան 3-ը, որտեղ ներկայացված է ընդհանուր օրինակ:

Պատուհան 3: Ի՞նչ է ոչ էթիկական կամ անհամապատասխան վարքագիծը

Ոչ էթիկական վարքագիծ կարող է ի հայտ գալ, երբ ոստիկանը կանգնած է «նորմի» և «արժեքի» բախման առաջ: Օրինակ՝ եթե ոստիկանության սերժանտը ծառայողական մեքենա վարելիս վթարի է ենթարկվում և իր կողքին նստած երիտասարդ գործընկերոջը խնդրում է վթարի մասին չզեկուցել, ապա ինչ պետք է անի երիտասարդ ոստիկանը: Արդյո՞ք նա պետք է ենթարկվի իր վերադասին՝ ելնելով հավատարմության արժեքից, թե՞ պետք է մատնի սերժանտին, ինչպես պահանջում են այդօրինակ միջադեպերի մասին զեկուցելու նորմը և ազնվության արժեքը: Եթե երիտասարդ ոստիկանը որոշում է ենթարկվել՝ փոխանակ իր վերադասին մատնելու, ապա նրանք երկուսն էլ իրենց ոչ բարոյական ձևով են պահում՝ խախտելով ոստիկանական ծառայության վարքագծի կանոնագրքում ներկայացված արժեքները, թեպետ անհրաժեշտաբար չեն խախտում քրեական օրենսգիրքը: Այլ կերպ ասած՝ նրանք հանցագործություն չեն կատարում, սակայն գործողությունը (անգործությունը), այնուամենայնիվ, կարելի է սահմանել իբրև ոչ էթիկական: Հաճախ դժվար է տարբերակել կոռուպցիան, հանցագործությունները և ոչ էթիկական վարքագիծը, քանզի մասամբ համընկնումներ կան, և սահմանումները կարող են սուբյեկտիվ լինել՝ տարբերվել ըստ հանգամանքների:

Վարվեցողության կանոնագրքերում կան կարգապահական կանոններ, որոնք սահմանում են ոստիկանների այն վարքագիծը, որը հիմնականում հանցավոր չէ, սակայն համարվում է անընդունելի: Դրանցում կկոնկրետացվեն այն պատիժների տեսակները, որոնք կարելի է իրագործել նրանց նկատմամբ, ովքեր խախտել են կանոնագիրքը: Մյուս կողմից՝ էթիկայի կանոնագրքերը ցանկությունների ժողովածուներ են, որտեղ նշված են ոստիկաններից ակնկալվող վարքագծի տեսակները: Միասին վերցրած՝ դրանք այն փաստաթղթերն են, որոնք կազմում են վարվեցողության կանոնագիրքը, որն էլ ամենայն մանրամասնությամբ նկարագրված է ձեռնարկի 2-րդ գլխում:

Ստորև տես Աղյուսակ 2-ը, որտեղ բացատրվում են իրավախախտումների տարբեր տեսակները:

Աղյուսակ 2: Իրավախախտման խորությունն ու լայնությունը

Իքս առանցքը (ձախից աջ, ստորին հատվածում) ցույց է տալիս, թե կոռուպցիան ինչ «լայնությամբ» է տարածված՝ մեկ անհատից դեպի աջ, որը ցույց է տալիս լայնորեն տարածված կոռուպցիան կամ «պարբերաբար տեղի ունեցող կոռուպցիան»: Իգրեկ առանցքը (վերից վար, ձախով) ցույց է տալիս, թե կոռուպցիան որքան «խորն» է էթիկայի սովորական խախտումներից, որոնց ամեն օր դիմակայում են ոստիկանները՝ մինչև ստորին մասը, որտեղ շատ «խորը» կամ լուրջ կոռուպցիան փաստացի քրեական հանցագործություն է (օրենքի խախտում):

Տեսակը		Մակարդակը	
	Անհատ	Կազմակերպչական (միավոր, ուժ)	Համակարգային
Էթիկայի խախտում			
Կարգապահական կանոնագրքի իրավախախտում			
Քրեական հանցագործություն			

Հակաիրավական վարքագծի երեք տեսակները տարբերակելու գործնական ենթադրությունն այն է, որ դրանով բացատրվում է, թե ինչու շատ դեպքերում տարբեր գերատեսչություններ քննություն են վարում. որոշ գերատեսչություններ գործ ունեն անհամապատասխան վարքագծի հարաբերականորեն փոքր ձևերի հետ, մինչդեռ մյուսներն ուշադրությունը կենտրոնացնում են կանոնագրքերի զանազան տեսակների ավելի լուրջ խախտումների վրա: Այնուամենայնիվ, կոռուպցիան, հանցագործություններն ու ոչ էթիկական վարքագիծն առօրյայում հաճախ դժվար է իրարից տարբերել, կոնկրետ գործողություններն ու անգործության ձևերը կարելի է մեկնաբանել հակաիրավական վարքագծի երեք տեսակներից մեկից ավելի տեսակի իմաստով՝

1. էթիկայի խախտում,
2. կարգապահական կանոնագրքի խախտում,
3. քրեական հանցագործություն:

Օրինակ 1: Կոռուպցիայի չափումը

Քանի որ կոռուպցիայի բոլոր տեսակների (ոչ միայն ոստիկանությունում) վերաբերյալ պաշտոնական վիճակագրությունը կարող է երբևէ ցույց տալ միայն «այսբերգի երևացող մասը», շատ վերլուծաբաններ օգտվում են ընկալման և փորձի վրա հիմնված հարցումների տվյալներից, որպեսզի գնահատեն տվյալ երկրում հիմնախնդրի մասշտաբն ու բնույթը:

2003 թ. հակակոռուպցիոն առաջավոր միջազգային հասարակական կազմակերպությունը՝ «Թրանսփարանսի ինթերնեշնլը», ներկայացրեց իր առաջին Գլոբալ կոռուպցիոն բարոմետրը (ԳԿԲ): ԳԿԲ-ն հիմնված էր 2002 թ. քառասունյոթ երկրում անցկացված հարցումների վրա: Քառասունչորս երկրների արդյունքները համարվեցին վավեր: Հարցվածներին տրված հինգ հարցերից մեկով նրանց խնդրում էին ընտրել տասներկու տարբեր գերատեսչություններից մեկը, որտեղ իրենք շատ կուզենային տեսնել, որ կոռուպցիան արմատախիլ է արված: Երրորդ տեղում՝ քաղաքական կուսակցություններից և դատարաններից հետո, ոստիկանությունն էր[14]:

2009 թ. ԳԿԲ-ի արդյունքներով՝ աշխարհում հարցվածները (ռեսպոնդենտները) ավելի շուտ կաշառք էին տվել ոստիկանին, քան պետական որևէ այլ պաշտոնյայի: Բոլոր հարցվածների համարյա մեկ քառորդը, ովքեր դրան նախորդած տասներկու ամսվա ընթացքում շփվել էին ոստիկանության հետ, ոստիկանին կաշառք էին տվել շատ ավելի, քան հաջորդ՝ ամենակաշառված խմբին՝ դատական իշխանությանը (16 տոկոս)[15]:

Ոստիկանությունում տիրող կոռուպցիայի մասին համեմատական հարցման տվյալների մեկ այլ աղբյուր է Եվրահանձնաժողովի եվրաբարոմետրը: 2009 թ. վերջին կոռուպցիայի վերաբերյալ անցկացված հարցումը բացահայտեց, որ եվրոպացիներն ավելի քիչ են մտահոգված ոստիկանությունում տիրող կոռուպցիայով, քան պետության այլ ճյուղերում, ինչպես օրինակ՝ տարբեր մակարդակների քաղաքական գործիչներով և հանրային մրցույթներում ու շինարարության թույլտվություններում ներգրավված պաշտոնյաներով[16]: Թեպետ սա կարող է քաջալերիչ թվալ, սակայն տվյալներն ավելի խորությամբ ուսումնասիրելիս պարզվում է, որ ԵՄ-ին նոր անդամակցած պետություններում (հիմնականում Կենտրոնական ու Արևելյան Եվրոպայի անցումային պետությունները) հանրությունն ավելի շատ է հավատում, որ ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիան լայն տարածում ունի, քան ԵՄ՝ մինչև 2004 թ. մայիսը անդամ տասնհինգ պետությունների հանրությունը: Տոկոսային հարաբերակցությունը կազմում էր, համապատասխանաբար, հիսուներեք և երեսունհինգ տոկոս[17]: Իսկ որոշ երկրներում էլ կարծիք կար, որ ոստիկանությունում տիրող կոռուպցիան զգալիորեն ավելացել էր կոռուպցիայի վերաբերյալ նախորդ եվրաբարոմետրից ի վեր (2007 թ. աշուն): Դրանք էին՝ Իսպանիան (մինչև 27 կետ), Կիպրոսը (24 կետ), Բուլղարիան

(19 կետ), Բելգիան (18 կետ)[18]: Առանձին երկրների մակարդակով հստակ պատկեր չկար, իսկ որոշ զարգացած երկրներ, զորօրինակ՝ Բելգիան, գործում էր այնպես, ինչպես անցումային երկիր Բուլղարիան: Սպեկտրի մյուս կողմում մեկ այլ, ավելի շուտ անցումային, այլ ոչ զարգացած երկիր էր՝ Սլովակիան, որտեղ ոստիկանությունում կոռուպցիայի ընկալումն անցած երկու տարվա ընթացքում ամենաշատն էր բարելավվել[19]:

3. Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով լրջորեն զբաղվելու կարևորությունը

1-ին գլխի 3-րդ բաժնում բացատրվում է, թե ինչու է կարևոր ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով լրջորեն զբաղվելը, որոնք երկուսն էլ վնաս են պատճառում հենց իր՝ ոստիկանության օրինականությանը, իսկ որոշ դեպքերում՝ պետությանը: Առավել պակաս մակարդակում համակարգի նկատմամբ նվազած վստահությունը կարող է հանգեցնել իրավական համակարգի և օրենքի գերակայության նկատմամբ դժգոհության և հավատի պակասի: Ստորև ներկայացված Աղյուսակ 3-ում մանրամասն շարադրված են հակահիրավական վարքագծի տարբեր տեսակները, որոնց առավել լուրջ ազդեցությունը բացատրված է աղյուսակի ներքևի մասում:

Աղյուսակ 3: Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի և հակահիրավական վարքագծի նշանակությունը

Օրինակ ծառայելը	Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան հասարակության համար վատ օրինակ է: Օրենքի նկատմամբ հարգանքը խրախուսելու նպատակով պետությունը պետք է ապահովի, որ օրենքների իրականացման համար պատասխանատուները դրական և ընդօրինակման արժանի կերպարներ լինեն: Օրինակ ծառայելը կիրառվում է նաև ոստիկանական ծառայությունների ներսում: Եթե ոստիկանության վերին օղակների ղեկավար պաշտոնյաները լրջորեն են տրամադրված ստորին օղակներում կոռուպցիան ու հակահիրավական վարքագիծը նվազեցնելու առումով, ապա իրենք նույնպես պետք է ընդօրինակման արժանի կերպար լինեն:
Ոստիկանության կարողությունների վատթարացումը	Բացի ամենածայրահեղ ազդեցությունից՝ համակարգի ապաօրինականացումից, ապա դրա անկումից, վիճարկման ենթակա ամենանշանակալից պատճառը, թե ինչու ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կարևոր հարց է, այն է, որ դրա արդյունքում ոստիկանության հանդեպ նվազում է հանրության վստահությունը՝ ոստիկանության համար

	ավելի դժվարացնելով իր առաջնային աշխատանքը՝ հանցագործությունների դեմ պայքարը: Ինչպես ապացուցել է մի առաջատար վերլուծաբան՝ «Հանցագործությունները բացահայտելիս վճռորոշ բաղադրիչ է այն հարցը, թե արդյոք հանրությունը՝ տուժածներն ու ականատեսները, տեղեկատվություն են տրամադրում, որն օգնում է ոստիկանությանը՝ գտնելու կասկածյալին… Ոստիկանությունը միայնակ հարաբերականորեն անօգնական է՝ անկախ այն ռեսուրսներից, որ տրամադրում է քրեական գործով քննության համար»[20]: Ոստիկանության կողմից օրենքի անտեսումը կարող է նպաստել հանցագործությունների ավելի բարձր աճին և բացահայտման ցածր տոկոսներին:
Միջազգային հեղինակությունը	Պետության միջազգային հեղինակությանը կարող է վնաս հասցվել, եթե ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան այլ երկրների ու միջազգային կազմակերպությունների կողմից համարվում է լուրջ ու պարբերական: Այլ պետությունները կարող են անգամ դա իրենց անվտանգությանն սպառնացող լուրջ վտանգ համարել, օր.՝ եթե ապացույցներ կան առ այն, որ ոստիկանությունը ներգրավված է զենքի, թմրամիջոցների կամ մարդկանց անդրազգային ապօրինի շրջանառության մեջ:
Արդարադատությունն ու իրավահավասարությունը	Եթե հանրությունը պետք է հարգի օրենքը, ապա նա պետք է վստահ լինի, որ ոստիկանությունն ինքը ընդհանրապես հավատարիմ է դրան (միշտ էլ կլինեն «վատ խնձորներ») և օրենքը կիրառելիս մարդկանց նկատմամբ հավասար վերաբերմունք ունի:
Համայնքների ապակայունացումը և պետության թուլացումը	Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան և հակաիրավական վարքագիծը կարող են ապակայունացնել համայնքները: Եթե կոռումպացված ոստիկանները ներգրավված են ռասիստական գործողություններում կամ անտեղի պաշտպանություն են առաջարկում որոշակի խմբերի, ապա դա կարող է հասարակության ներսում բաժանումներ առաջացնել կամ դրանք խորացնել:

	Միաժամանակ, ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կարող է վնաս պատճառել պետություններին: Եթե պետությունը ժողովրդավարական է, ապա ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կսասանի նրա բարոյական հիմքերը, և համընդհանուր օրինականությունը անկում կապրի: Այլ համատեքստերում, ինչպես օրինակ՝ ձախողված պետություններում, մեծ փոխկապակցվածություն կա կոռուպցիայի ընկալման աստիճանի և ձախողված պետությունների տարեկան համադասիչի միջև, որը ներկայացնում է Խաղաղության հիմնադրամը: Այսպես կոչված ձախողված պետությունները գտնվում են կոռուպցիայի ընկալման ամենաբարձր աստիճան ունեցող պետությունների շարքում:
Բարոյական անկումը	Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի լուրջ հետևանք է հասարակության բարոյական չափանիշների թուլացումը: Եթե հանրությունը ոստիկանությանն ընկալում է իբրև կոռուպցիայից օգուտ ստացողի, ապա դա կարող է իջեցնել նրա սեփական բարոյական չափանիշները և նրան դարձնել քրեական վարքագծում ներգրավվելու ցանկություն ունեցող: Կարճ ասած, ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան կարող է նպաստել ընդհանուր բարոյական անկման պարույրին:

4. Էթիկական ոստիկանական ծառայության ստեղծումը

4-րդ բաժնում ուրվագծված են մի քանի մոտեցումներ, որոնք կարող են ընդունվել և ընդունվել են ազգային իշխանությունների ու միջազգային կառույցների կողմից՝ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան նվազեցնելու և ոստիկանների էթիկան բարելավելու համար:

Այս բաժնում քննարկվում է չորս հարց՝

1. ***Ինչպե՞ս*** կարելի է լրջորեն զբաղվել ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով:
2. ***Ո՞վ*** պետք է պատասխանատու լինի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար:
3. ***Ո՞րն*** է լինելու կիզակետը:
4. ***Որո՞նք*** են արդյունավետ հակակոռուպցիոն միջոցների պայմանները և հանդիպող դժվարությունները:

4.1. Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով լրջորեն զբաղվելու մեթոդները

Էթիկական ոստիկանական ծառայություն ստեղծելիս առաջին հարցը, որին պետք է պատասխանել, հետևյալն է՝ ինչպե՞ս կարելի է լրջորեն զբաղվել ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով և անհամապատասխան վարքագծով:

Մեթոդները, որոնք կարող են ընդունվել պետությունների և միջազգային կազմակերպությունների կողմից, դասակարգվում են երեք ընդհանուր խորագրերի ներքո՝ *իրավական, վարչական և կրթական:* Այս մեթոդներից յուրաքանչյուրը կարելի է ենթաբաժանել ստորև նկարագրված ձևով:

4.1.1. Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու իրավական մեթոդները

4.1.1.1. Պատիժը

Իշխանությունները պետք է դիտարկել իբրև ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով և հակահիրավական վարքագծի այլ ձևերով լրջորեն զբաղվողի: Ոստիկանները, ովքեր ներգրավված են անհամապատասխան վարքագծում, հաճախ իրենց վերադասի կողմից մեղմ վերաբերմունքի են արժանանում: Շատ երկրներում ոստիկաններն իրենց գործողություններում անպատժելի են: Սա ինքնին անցանկալի է, սակայն նաև վատ օրինակ է ծառայում մնացած ոստիկանների համար: Եթե այդպես վարվելու համար հիմնավոր պատճառներ չկան, ապա պատիժները պետք է լայնորեն հրապարակվեն, գոնե հենց ոստիկանական ծառայություններում: «Ամուն ու ամոթանք տալը» նպատակահարմար է, որպեսզի մնացած ոստիկաններն իրենց ծառայակիցների զանցանքներից իմանան, թե ինչ է հակահիրավական վարքագիծը, և որ այդ գործողությունները չեն հանդուրժվելու: Դա նաև զգուշացնող գործոն կլինի ոստիկանների համար, որ նրանց անհամապատասխան վարքագիծը ուսումնասիրության առարկա կդառնա:

4.1.1.2. Օրենսդրության բարելավումը

Ոստիկանների շրջանում կատարված հարցումները ցույց են տալիս, որ երբեմն խառնաշփոթ կա այն բանի վերաբերյալ, թե իրականում ինչ են կոռուպցիան և ոստիկանության անհամապատասխան վարքագծի մնացած ձևերը: Դրա ընդհանուր պատճառն այն է, որ օրենքները համարժեք կերպով չեն սահմանում եզրույթները, սողանցքեր են պարունակում, շփոթեցնող են և/կամ հստակ չեն կամ էլ, ծայրահեղ դեպքում, չեն վկայակոչում կոնկրետ վարքագիծ: Եթե ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան պետք է նվազեցվի, ապա հարկ կա, որ օրենքները փոփոխվեն, կամ այդ հարցերը բարձրացնելու նպատակով նոր օրենքներ ընդունվեն:

4.1.2. Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու վարչական մեթոդները

4.1.2.1. Հավաքագրումն ու հերթագայությունը

Ոստիկանությունում աշխատանքի ընդունելու համար կադրերի հավաքագրումը պետք է ապահովի, որ բոլոր նշանակումներն արվեն պաշտոնի համար նախատեսված որակավորման և համապատասխանության (փորձ, անհատականություն և այլն) հիման վրա, այլ ոչ թե ում իրենք են ճանաչում: Ոստիկաններին նշանակելու համար պետք

է լինեն հստակ կերպով նախապես սահմանված չափանիշներ, այդ թվում՝ պահանջվող նվազագույն կրթական չափանիշները (տես Գլուխ 8):

Դիմորդների համապատասխանության ստուգման կարևոր ձև է թեստը: Մասնագիտական համապատասխանության այդ թեստերի միջոցով պետք է չափվեն ֆիզիկական հմտությունները, օր.՝ արձագանքման ժամանակը, նաև՝ հոգեկան ու հոգեբանական հմտությունները, օր.՝ դիմորդները ինչ չափով են կարողանում գնահատել վտանգավոր իրավիճակը և որոշում ընդունում համապատասխան գործողությունների վերաբերյալ: Պետք է լինեն հարցեր, որոնք նախատեսված են բռնությունների և անհամապատասխան վարքագծի զանազան ձևերի նկատմամբ դիմորդի մոտեցումը գնահատելու համար:

Որոշ երկրներում մտցվել է հերթագայության (ռոտացիայի) սկզբունքը, այսինքն՝ ոստիկանության անձնակազմին մի վարչությունից կամ ստորաբաժանումից մյուսը տեղափոխելը՝ իբրև աշխատանքային ընկերների հետ չափից դուրս հարմարավետ հարաբերություններ զարգացնելու հնարավորությունների նվազեցման ձև, հարաբերություններ, որոնք նպաստում են կոռուպցիոն ցանցերի աճին: Այս գործելակերպի շատ կողմնակիցներ վիճում են, որ մեկ պաշտոնում առավելագույնը երեք տարի ժամանակը պետք է նորմ դառնա, թեպետ իշխանական որոշ մարմիններ ավելի հաճախ են տեղափոխում ոստիկանության և անվտանգության ծառայությունների ավագ պաշտոնյաներին:

Հնդկաստանում[21] անցկացված հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ հերթագայությունն ունի որոշ հավանական թերություններ. զանազան գրասենյակների կամ վարչությունների ղեկավարները կարող են համագործակցել, որպեսզի ապահովեն, որ փոխանակեն այն աշխատակիցներին, ովքեր, իրենց տեղեկությամբ, հակված են կոռուպցիայի մեջ ներգրավվելու: Մեկ այլ թերություն է այն, որ կազմակերպությունները կարող են կորցնել փորձի, մշակված հմտությունների և ինստիտուցիոնալ հիշողության առավելությունները, հետևաբար հերթագայությունը պետք է զգուշությամբ կիրառվի:

4.1.2.2. Աշխատանքային պայմանները

Երբ ոստիկանության աշխատանքային պայմանները օպտիմալ չեն, առկա է լայնատարած կոռուպցիայի վտանգ: Կոռուպցիային առնչվող ամենահիմնական պայմանն աշխատավարձն է: Եթե ոստիկաններն ամբողջությամբ և կանոնավոր կերպով չեն վարձատրվում կամ էլ նույնիսկ չեն վարձատրվում, կոռուպցիայի հավանականությունն ավելի մեծ է: Մեկ այլ հարց է, թե վճարման մակարդակներն ինչպես են առնչվում ողջ հասարակությանը: Եթե ոստիկանության աշխատակիցների աշխատավարձերը շատ ավելի ցածր են, քան նրանք կարող են վաստակել մասնավոր հատվածում ավելի քիչ ուժ պահանջող աշխատանքով, ոմանք կարդարացնեն ոչ էթիկական կամ անհամապատասխան վարքագիծը այն հիմքով, որ գործատուն իրենց լավ չի վերաբերվում: Հետևա-

բար իշխանությունները պետք է կանոնավոր կերպով մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) ենթարկեն աշխատանքային պայմանները և ուսումնասիրեն ի հայտ եկող հիմնախնդիրները:

4.1.2.3. Պետության մասնակցությունը

Պետության կողմից ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցության չափն ու տեսակն ազդում է հավատարմության և էթիկական վարքագծի աստիճանի վրա: Մեծացող անհամապատասխան վարքագծի ընդհանուր պատճառը ներողամիտ պատիժներն են կամ առնվազն այն *ընկալումը*, որ դատավորները չափազանց մեղմ են այն ոստիկանների նկատմամբ, ովքեր ներգրավված են կոռուպցիայում կամ անհամապատասխան վարքագիծ են ցուցաբերում: Տեսականորեն, ոստիկանությունը պետք է, անկասկած, կատարի իր պարտականությունները, սակայն այդօրինակ մոտեցումն անիրատեսական է և անարդյունավետ. ոստիկաններն իսկապես կարծիք ունեն, իսկ պետությունները պետք է ուսումնասիրեն նրանց մտահոգությունները:

Պետությունը կարող է երկակի մոտեցում որդեգրել, երբ գործ ունի կոռուպցիայի և անհամապատասխան վարքագծի նկատմամբ ներողամտության հետ՝

1. պատիժների մոդելները պետք է վերլուծության ենթարկվեն, իսկ չհիմնավորված թեթև պատիժների վերաբերյալ անհամապատասխանություններն ու միտումները հարկավոր է պարզել և բարելավել.
2. պետությունները պետք է քննարկման մեջ մտնեն ոստիկանների հետ, որպեսզի ունենան ոստիկանության անձնակազմի մտահոգությունների հստակ պատկերը և բացատրեն ու հիմնավորեն պատիժների տեսակները՝ ենթադրելով, որ պետությունը դրանք համարժեք է համարում:

4.1.2.4. Գենդերային հավասարակշռության փոփոխությունը

Մի քանի պետությունների իշխանություններ հետամուտ են եղել նվազեցնելու կոռուպցիան ոստիկանության անձնակազմի շրջանում՝ փոխելով տղամարդկանց ու կանանց հավասարակշռությունը: 1990-ական թվականներին Մեխիկոյի իշխանությունները փորձեցին ուսումնասիրել իրենց ճանապարհային ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի լուրջ հիմնախնդիրը՝ ծառայությունն ամբողջապես կանանց վստահելու միջոցով[22]: Գենդերային հավասարակշռությունը փոփոխելով այնպես, որ կին ոստիկանները մեծամասնություն կազմեն, կամ էլ մի ամբողջ ստորաբաժանում կազմված լինի կանանցից, միայն կարճ ժամանակ կարող է առավելություն լինել: Առկա սահմանափակ ապացույցները հուշում են, որ, հավանաբար, ավելի շուտ ոչ այնքան գենդերային գործոնը, որքան ոստիկանների խմբի հետ համատեղ աշխատանքի տևողությունն

է անհամապատասխան վարքագծի հավանականության հիմնական որոշիչ գործոնը: Փոխադարձ վստահություն ձևավորելու համար ոստիկանների նոր խմբից ժամանակ է պահանջվում, իսկ կոռուպցիոն գործելակերպում այդ փոխադարձ վստահության վերածումը համագործակցության շատ ավելի երկար ժամանակ կպահանջի: Տղամարդկանց ու կանանց միջև կապի հաստատումն ու վստահությունը սովորաբար այնքան էլ ուժեղ չեն, ինչպես միևնույն սեռի ներկայացուցիչների դեպքում, հետևաբար լավագույն դասավորությունը հավասար թվով տղամարդկանց ու կանանց մասնակցությամբ ծառայությունն է, ովքեր կհսկեն միմյանց[23]:

4.1.2.5. Վարվեցողության կանոնագիրքը

Անցյալում ցուցաբերած վատ վարքագծի համար ոստիկաններին պատժելու փոխարեն վարվեցողության նոր կանոնագրքերի ընդունումը կարող է դիտարկվել իբրև ավելի դրական, առաջընթաց մոտեցում, որը նախատեսված է ոստիկանական մշակույթն ի վերջո փոխելու համար (տես Գլուխ 2):

4.1.2.6.Վտանգների և հնարավորությունների գնահատում

Թեև էթիկական նորմերը չպահող ոստիկանները կարող են չարաշահել իրենց գործունեության ցանկացած կողմ, որոշ ճյուղեր ավելի շատ են նպաստում լուրջ ու համակարգային կոռուպցիային, քան մյուսները: Ոստիկանական ծառայության այն բաժինները, որոնք գործ ունեն մեծապես շահութաբեր շարունակական հանցագործությունների հետ, այսինքն՝ տարբեր են մեկանգամյա կամ հիմնականում պատահական ձևերից (ինչպիսիք են բանկային խոշոր կողոպուտները), սովորաբար երկարաժամկետ հնարավորություն են կոռուպցիայի լուրջ դեպքերի համար:

Ոստիկաններին խոշոր կաշառք առաջարկում են ոչ միայն հանցագործները: Մեկ այլ՝ մեծ վտանգ պարունակող ոլորտ, որտեղ ոստիկանության համար մատակարարումների, ինչպես օրինակ՝ ավտոմեքենաների կամ զինամթերքի պայմանագրեր են կնքվում, ներառում են ոստիկանությունում որոշումներ ընդունողներին: 1990-ականների կեսերին հայտարարություններ եղան այն մասին, որ Գերմանիայի որոշ երկրամասերում ոստիկանական ծառայությունների մատակարարներ կաշառք էին տվել, որպեսզի ապահովեին պայմանագրերի կնքումը[24]: Շատ երկրներում դա ոստիկանական կոռուպցիայի սովորական մաս է կազմում:

Եթե պետական իշխանության մարմինները պետք է առաջնահերթ դարձնեն իրենց ջանքերը ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում, ապա նրանք պետք է պարզեն ոստիկանական գործունեության այն ոլորտները, որոնք ամենահավանականն են ամենամեծ հնարավորությունների և պարգևատրումների մասով, և ուշադրությունը կենտրոնացնեն դրանց վրա: Կարճ ասած, նրանք պետք է կատարեն ռիս-

կերի գնահատում: Շատ երկրներում ևս մեկ՝ բարձրռիսկային ոլորտ են թմրանյութերի տարածման դեմ պայքարի խմբերը: Այն երկրներում, որտեղ մարմնավաճառությունն ու/կամ խաղամոլությունը անօրինական են, մեկ այլ ոլորտ են մարմնավաճառության դեմ պայքարի ոստիկանական ջոկատները: Ռիսկերի գնահատման ժամանակ ուշադրությունը պետք է կենտրոնանա մատակարարման վերաբերյալ պայմանագրերի կնքման և խստորեն հսկվող սահմանների վրա:

4.1.3. Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու կրթական մեթոդները

4.1.3.1. Սեմինարներ

Ոստիկանների համար նախատեսված սեմինարները պետք է անցկացվեն պարբերաբար, որպեսզի բարձրացնեն իրազեկվածությունը և թարմացնեն տեղեկությունները. իրազեկեն այն մասին, թե ինչն է ընդունելի, ինչը՝ ոչ, ինչ է փոխվել: Արժեքներն անշարժ չեն. այն, ինչը կարող էր ընդունելի լինել մեկ սերունդ առաջ, այլևս չի հանդուրժվում: Այդ դինամիզմը կանոնավոր կերպով հարկավոր է փոխանցել ոստիկաններին: Կարիերայի ամենասկզբում անցկացվող ուսուցումը բավարար չէ:

4.1.3.2. Քարոզարշավներ

Կա քարոզարշավի երկու տեսակ: Առաջինը՝ առավել արդյունավետն այն է, երբ պետություններն սկսում են հանրային իրազեկման քարոզարշավ այն մասին, թե ինչ է կոռուպցիան, և ինչու է այն անընդունելի: Պետությունը կարող է նաև հանրությանը կրթել իշխանություններին հայտնի կամ կասկածելի ոստիկանական կոռուպցիայի և այլ անհամապատասխան վարքագծի վերաբերյալ տեղեկացնելու լավագույն ձևերի մասին, օր.՝ անանուն և անվճար թեժ հեռախոսագծերի միջոցով: Երկրորդ տեսակն այն է, երբ քաղաքական գործիչները կոռուպցիան նվազեցնելու շարժիչ ուժը հրապարակային են դարձնում: Ներկայումս լայնորեն ընդունված է, որ հանրային հակակոռուպցիոն արշավը հաճախ ոչ միայն անարդյունավետ է, այլև, փաստորեն, հակառակ արդյունքն է տալիս: Հրապարակայնացմանն ուղղված արշավները հաճախ սկսվում են կոռուպցիան նվազեցնելու կամ անգամ արմատախիլ անելու խոստումներով: Երբեմն դա կազմում է ընտրությունների նախապատրաստական աշխատանքների մի մասը: Հանրության շրջանում, երբ նա գիտակցում է, որ քիչ բան է փոխվել, կամ էլ ոչինչ չի փոխվել, կարող է առաջանալ ցինիզմ այն առումով, որ արշավը նախաձեռնողները կամ չգիտեին, թե ինչ են անում, կամ փորձում էին հանրությանն ապակողմնորոշել՝ քաղաքական շահ ստանալու նպատակով: Որպեսզի քարոզարշավի այս երկրորդ տեսակը հաջողություն գրանցի, այն պետք է լինի կարճ, սուր, ոչ հաճախ և ցուցադրի շոշափելի արդյունքներ

(օր.՝ կոռուպցիայի կամ պաշտոնեական դիրքի չարաշահման համար մեղավոր ճանաչված բարձրաստիճան ոստիկանների հրապարակային և խիստ պատիժներ):

4.1.3.3.Ընդօրինակման արժանի անձինք

Ոստիկանության կրտսեր սպայակազմի շրջանում շարունակվող և աճող կոռուպցիայի հիմնական պատճառներից մեկն ավագ սպաների կողմից ընդօրինակման արժանի վարքագծի բացակայությունն է: Եթե ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիան պետք է նվազեցվի, ապա կարևոր է, որ ավագ ոստիկանները լավ օրինակ ծառայեն, իսկ նրանք, ովքեր դա չեն անում, համապատասխանորեն պատժվեն:

4.2. Ոստիկանության ներսում մասնավորեցման և դրսից միջոցների ներգրավման հնարավոր վտանգներից խուսափելը

Մասնավոր հատվածին պետության կողմից՝ կառավարությունից բիզնես հանձնարարությունների փոխանցման միտումը, լինի դա մասնավորեցման, թե դրսից միջոցների ներգրավման միջոցով, 1970-ական թվականների վերջից սկսած՝ ավելի է ուժեղացել: Այդ միտումի երեք կողմերն անմիջականորեն համարժեք են ոստիկանության անձնակազմի շրջանում առկա կոռուպցիային.

- առաջին՝ դրանով տեղաշարժ է կատարվում ավելի շուտ դեպի նպատակին հասնելը (նպատակներ), քան թե դեպի բուն գործընթացը (միջոցներ). ցանկալի նպատակներին հասնելը (հաճախ շահույթ-ծախս լավագույն գործակից) ավելի կարևոր է դառնում, քան ըստ սերտածի գործելը, որն իր հերթին կարող է նպաստել ոչ էթիկական մտածելակերպին.
- երկրորդ՝ մոտեցումը հաճախ հիմնված է ռացիոնալ որոշումներ ընդունելու և ծախսերը կրճատելու վրա, և քիչ է մտահոգված այնպիսի սուբյեկտիվ գաղափարներով, ինչպիսիք են հասարակական կապիտալը կամ հավատարմությունը: Թեպետ ոստիկանական շատ ծառայություններ պետական այլ հաստատությունների նման վերջին տասնամյակների ընթացքում չեն տուժել արմատական կրճատումներից, նրանց անդամները, ինչպես հասարակության մնացած մասը, ենթարկվել են միևնույն ընդհանուր սոցիալականացման: Հավատարմությունը երկկողմ երթևեկությամբ փողոց է, և եթե ոստիկանները կարծում են, որ պետությունն իրենց ջանասիրությունը և հավատարմությունը չի խրախուսում, կարող են ավելի հակված լինել ցուցաբերելու անհամապատասխան վարքագիծ, հատկապես եթե դա կդիտարկվի իբրև իրենց գործընկերների հետ համերաշխության նշան, ովքեր

իրոք հարգում են հավատարմությունը:

- Առաջին երկու արդյունքներն ընդհանուր են, իսկ երրորդը՝ առանձնահատուկ, այսինքն՝ ոստիկանական որոշ ծառայությունների խրախուսել կամ անգամ նրանցից պահանջել են, որ հետամուտ լինեն մասնավոր հատվածից ստանալու իրենց ֆինանսավորման բաժինը: Այսօրինակ մոտեցման մեջ կան պոտենցիալ վտանգներ[25], քանի որ որոշ հովանավորներ կարող են հատուկ վերաբերմունք ակնկալել ոստիկանությունից (օր.՝ եթե բռնվում են հարբած վիճակում մեքենա վարելիս): Եթե ոստիկանական ծառայություններն անբավարար պետական ֆինանսավորման պատճառով մասնավոր հովանավորություն են պահանջում, և եթե մասնավոր հովանավորները ոստիկանությանն ու հասարակությանն օգնելու իրենց ցանկության մեջ անկեղծ են, կարող է ստեղծվել կույր հավատ: Կույր հավատը հատուկ իրավական համակարգում է, երբ առանձին անձինք (հոգաբարձուները) կառավարում են հիմնադրամներ և ներդրումներ առանց սեփականատիրոջ, և նրանք, ովքեր ուղղակիորեն օգուտ են քաղում՝ առանց տեղյակ լինելու մանրամասներին:

4.3. Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու պատասխանատվությունը

Ոստիկանության անձնակազմի հակաիրավական վարքագծով լրջորեն զբաղվելու ամենաբարդ խնդիրներից մեկը հետևյալն է՝ ***ով*** պետք է պատասխանատու լինի դրա համար: Այս ձեռնարկում քննարկվում է հենց ոստիկանության, ազգային կառավարությունների, միջազգային կազմակերպությունների, օտարերկրյա կառավարությունների, ոչ պետական դերակատարների և հանրության դերակատարությունը:

4.3.1. Ոստիկանությունը

Ներքին վերահսկողությունն ու հսկողությունը, հատկապես ոստիկանությունում, պակաս լուրջ հակաիրավական վարքագծի համար (հիմնականում էթիկայի կանոնների և վարվեցողության կանոնագրքի խախտում) հաճախ արդյունավետ գործիք են կոռուպցիայի և հակաիրավական վարքագծի այլ ձևերի դեպքում: Ոստիկանության ղեկավար պաշտոնյաներն այստեղ հատուկ դերակատարություն ունեն, հատկապես առանձին կամ փոքր մասշտաբի կոռուպցիայի դեպքում: Ի տարբերություն համակարգային կոռուպցիայի՝ նրանց դերակատարությունը նույնքան կարևոր է, որքան այն, որ ունեն միջին և վերին օղակների ղեկավարները (տե՛ս Գլուխ 6 և 7): Այնուամենայնիվ, խնդիրներ կան այն հարցում, թե որևէ խումբ ինքն իրեն կվերահսկի: Պարտակելու (կա-

րեկցող քննիչների կողմից) կամ չափազանց սուր արձագանքի (ոստիկանության իմիջը բարելավելու ջատագով նախանձախնդիր քննիչների կողմից) հավանականությունը մեծ է:

4.3.3. Ազգային կառավարությունները

Իբրև ոստիկանական ծառայությունների գերագույն իշխանություն և հիմնական ֆինանսավորող՝ ազգային կառավարությունները կարևոր դեր ունեն ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու գործում: Կառավարությունների համար ամենաարդյունավետ եղանակներից մեկը հակակոռուպցիոն հանձնաժողովների ստեղծումն է: Այդ հանձնաժողովների առանցքային հատկանիշներից մեկն այն է, որ նրանք *պետք է* անկախ լինեն ոստիկանությունից: Չափազանց շատ ապացույցներ կան առ այն, որ շատ դեպքերում անիմաստ է, անգամ՝ անարդյունավետ, ոստիկանությունից ակնկալել, որ նա համարժեք ձևով վերահսկի իր սեփական վարքագիծը (տես Գլուխ 6):

Սկզբում հակակոռուպցիոն հանձնաժողովները պատասխանատու էին ընդհանուր առմամբ պետական հատվածում կոռուպցիայի վերահսկողության համար: Ամենահայտնիներից են Սինգապուրի Կոռուպցիոն գործելակերպի բյուրոն, որն ստեղծվել է 1952 թ., Հոնկոնգի Ընդդեմ կոռուպցիայի անկախ հանձնաժողովը, որն ստեղծվել է 1974 թ., և Նոր Հարավային Ուելսի Ընդդեմ կոռուպցիայի անկախ հանձնաժողովը, որն ստեղծվել է 1989 թ.:

Բոլորովին վերջերս որոշ երկրներ ստեղծել են մասնագիտական անկախ հանձնաժողովներ՝ հատուկ ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայով զբաղվելու համար: Դրա լավ օրինակ է Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի դեմ պայքարի Նյու Յորքի հանձնաժողովը: Այն ստեղծվել է 1995 թ.՝ Մոլլենի հանձնաժողովի զեկույցի հրապարակումից հետո[26] և, ըստ պաշտոնական կայքէջի, ամբողջովին անկախ է Նյու Յորքի ոստիկանության բաժանմունքից: Հանձնաժողովը ներկայացնում է մանրակրկիտ և հանրության համար մատչելի ամենամյա զեկույց: Մեկ այլ օրինակ է Սլովենիան, որն ունի խորհրդարանի վերահսկողության ներքո գործող անկախ հանձնաժողով: Սլովենիան կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար իր ներպետական օրենսդրությունը մշակել է ավտորիտար, ոչ ժողովրդավարական կառավարությունից՝ նախկին Հարավսլավիայից անկախանալուց հետո:

4.3.4. Միջազգային կազմակերպություններն ու օտարերկրյա պետությունները

Կան շատ եղանակներ, որոնցով միջազգային կազմակերպությունները կարող են իրենց նպաստը բերել ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի դեմ պայ-

քարին: Դրանցից մեկը տարբեր երկրներին կոռուպցիայի, ոստիկանության և այլնի ընդհանուր սահմանումների վերաբերյալ համաձայնության գալու համար խրախուսելն է: ՄԱԿ-ը, Ինտերպոլը և Համաշխարհային բանկը միջազգային կազմակերպություններ-ի երեք օրինակներն են, որոնք այս բնագավառում մեծ ներդրում ունեն: Մեկ այլ մեթոդ է օգնությունը պայմանական դարձնելը. եթե պետությունը հետամուտ է օգնություն ստանալու դրսի կազմակերպություններից, ապա այդ գործակալությունները կարող են օգտագործել և՛ բլիթի (միջոցների առավել հատկացում, արևմտյան կազմակերպությունների անդամակցություն, զորօրինակ՝ ԵՄ-ն և այլն), և՛ մտրակի (ֆինանսական միջոցները հետ վերցնելը, պատժամիջոցներ) քաղաքականություն՝ պետության էլիտար խմբերին խրախուսելու, որպեսզի նրանք ընդունեն միջոցներ, որոնց շնորհիվ հավանական է ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի և ոչ համապատասխան վարքագծի նվազեցումը: Միջազգային կազմակերպությունները կարող են ուսուցում ապահովել, օր.՝ էթիկայի վերաբերյալ, տրամադրել սարքավորումներ, որպեսզի օգնեն նվազեցնելու կոռուպցիան ոստիկանության շրջանում: Եվ, վերջապես, միջազգային կազմակերպությունները կարևոր դերակատարություն ունեն առաջավոր փորձի տարածման ու այն պետություններին դրանց ցուցադրման գործում, որոնք դժվարություններ ունեն կոռուպցիային առնչվող հիմնախնդիրների վերաբերյալ հստակ ռազմավարություն մշակելիս:

4.3.4. Քաղաքացիական հասարակությունը (ոչ պետական դերակատարներ)

Թեպետ պետություններն ու միջազգային կազմակերպությունները կարևոր դերակատարություն ունեն ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիան նվազեցնելու գործում, բարեխիղճ կառավարումը[27] ներառում է մի շարք գործակալություններ: Դրանցից մեկը քաղաքացիական հասարակությունն է: Սա մեկ այլ վիճարկվող եզրույթ է. ըստ մեր նպատակների՝ քաղաքացիական հասարակությունը կազմված է չորս տարրից՝

1. զանգվածային լրատվամիջոցներ,
2. հասարակական կազմակերպություններ՝ ՀԿ,
3. մասնավոր բիզնեսի հատվածը,
4. լայն հանրությունը:

Այս դերակատարներից յուրաքանչյուրն ունի իր առաքելությունը: ԶԼՄ-ները պետք է գործեն իբրև վերահսկիչ մարմին (անկախ դիտորդ) և զբաղվեն պատասխանատու հետաքննող լրագրությամբ: Նրանք կարող են նաև կապի արժեքավոր աղբյուր լինել՝ հանդես գալով ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ: «Թրանսփարեն-

սի ինթերնեշնլ» կազմակերպությունը օրինակելի կերպով ներկայացնում է այն դերակատարությունը, որ ներպետական և միջազգային ՀԿ-ները կարող են կատարել իբրև վերահսկիչ մարմին և ներկայացնել կոռուպցիայի դեմ պայքարի նոր մեթոդներ: Եվ մասնավոր հատվածը, և՛ լայն հասարակությունը կարող են մերժել կաշառք տալ ոստիկաններին ու դրանց մասին հաղորդել: Հաղորդումն այն առաջնային օրինակն է, որտեղ կառավարությունները, միջազգային կազմակերպությունները, ՀԿ-ները և հանրությունը կարող են համագործակցել. կառավարությունները, միջազգային կազմակերպությունները և ՀԿ-ները կարող են ստեղծել և ֆինանսավորել թեժ հեռախոսագծեր, որոնք հանրությունը կարող է օգտագործել ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի մասին հաղորդելու նպատակով՝ կամ անանուն կերպով, կամ ներկայանալով:

Ամենակարևոր ձևերից մեկը, որով քաղաքացիական հասարակությունը կարող է վերահսկել ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիան, տեղի է ունենում ոստիկանության հետ ավելի մեծ շփումների և փոխգործակցության միջոցով: Ներկայումս լայն տարածում ունի այն հանգամանքը, որ համայնքային ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը, որոնցով ոստիկանությունն ու տեղական համայնքները մեծացնում են իրենց շփումները, իսկ ոստիկանությունը՝ իր տեսանելիությունը, ոստիկանական ծառայությունների մատուցման բարելավման և ոստիկանության հանդեպ վստահության ամրապնդման լավագույն մեթոդներից մեկն է: Համայնքային ոստիկանության գաղափարը լայնորեն քննարկվելու է հետագա գլուխներում:

4.4. Որտե՞ղ է լինելու ուշադրության կենտրոնը

Ոստիկանության գործունեության որոշ տեսակներ և որոշ համատեքստեր մեծացնում են ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի հավանականությունը: Կոռուպցիայի նկատմամբ տնտեսական մոտեցումները հաճախ կենտրոնանում են շահույթ-ծախսեր գործակցի վերլուծության վրա. մնացած բաները հավասար են, որտեղ օգուտները հստակ կերպով ավելի շատ են, քան ծախսերը (օր.՝ բռնվելու վտանգը և հնարավոր պատիժը, եթե ստուգեն), իսկ հանցավոր վարքագիծ ունենալու խթանը մեծ է: Իբրև այլընտրանք՝ քրեագիտական մոտեցմամբ ընդգծվում են հնարավորությունների կառուցվածքները՝ գործունեության որոշ տեսակներ կոռուպցիայի համար ավելի լավ հնարավորություններ են ներկայացնում, քան մյուսները, օր.՝ ճանապարհային ոստիկանությունը: Այս երկու մոտեցումները համատեղելի են և, երբ միավորվում են, կարող են հստակ կերպով մատնացույց անել ոստիկանական աշխատանքի այն ոլորտները, որոնք, հավանական է, հատկապես հակված լինեն դեպի կոռուպցիան: Ամփոփելով՝ կարելի է ասել, որ այնտեղ, որտեղ հնարավոր օգուտները մեծ են, իսկ հնարավորությունները՝ սովորական, ոստիկանությունում լուրջ կոռուպցիայի վտանգները մեծանում են:

4.5. Որո՞նք են արդյունավետ հակակոռուպցիոն միջոցների պայմանները և հանդիպած դժվարությունները

4.5.1. Շահագրգիռ բոլոր դերակատարների աջակցությունը

Ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիան զսպելու և նվազեցնելու համար կարևոր է շահագրգիռ կողմերի ակտիվ ներգրավվածությունը ձեռնարկված միջոցառումներում և աջակցությունը դրանց իրագործմանը: Կառավարական գերատեսչությունների համար բավական չէ, որ նրանք ընդունեն հակակոռուպցիոն միջոցներ, եթե, մի կողմ թողնելով թշնամանքը, հանրային կարծիքը չի աջակցում այդօրինակ միջոցներին: Շահագրգիռ կողմերը ներառում են քաղաքական էլիտաները, իշխանական բյուրոկրատիան, ՀԿ-ները, միջազգային կազմակերպությունները, միջազգային ՀԿ-ները, զանգվածային լրատվամիջոցները, լայն հանրությունը և հենց ոստիկանությունը:

4.5.2. Միջոցների և նպատակների հստակությունը

Եթե օրենսդրության կամ կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար ընդունված այլ միջոցների մեջ երկիմաստություն կա, ապա, հավանաբար, այդ միջոցները հաջողություն չեն գրանցի: Կարևոր է, որ նպատակները հստակորեն ձևակերպվեն, իսկ այդ նպատակներին հասնելու համար ընդունված միջոցները լինեն պիտանի և հասանելի:

4.5.3. Ռեսուրսները

Ռեսուրսները պետք է լինեն առաջադրանքին համապատասխան ու համարժեք: Բավարար նյութական միջոցները (օր.՝ ֆինանսավորումը, սարքավորումները, համակարգչային ծրագրերը և այլն) անհրաժեշտ են, սակայն՝ ոչ բավարար: Մյուս կարևոր ռեսուրսը մարդկային ռեսուրսն է: Աշխատանքում ներգրավվածները պետք է նվիրված լինեն: Հարցի պատասխանատուները պետք է ունենան համապատասխան գիտելիքներ, փորձագիտական կարողություններ և աշխատանքային փորձ: Ժամանակը վերջին ռեսուրսն է: Ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի դեմ պայքարը պետք է շարունակական ծրագիր լինի՝ արագ նշանակումներ չկան, և հիմնախնդրով զբաղվելու համար հիմնական պատասխանատուներին պետք է համապատասխան ժամանակ տրվի, որպեսզի նրանք կոնկրետ մշակույթներում և համատեքստերում վերլուծեն դրա արմատները, ինչպես նաև մշակեն, փորձարկեն, ապա իրականացնեն ու գնահատեն համապատասխան ռազմավարությունը:

4.5.4. Իրազեկվածության ստեղծումը

Հստակ է, որ շատ երկրներում հարկավոր է բարձրացնել կոռուպցիայի մասին իրազեկվածությունը և այն, թե դա ինչ վնաս կարող է հասցնել: Հանրության շրջանում իրազեկվածության բարձրացման կարևորությունը՝ ոչ միայն այն, որ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան սխալ բան է, այլ (որ շատ ավելի կարևոր է) կա ինչ-որ բան, որ ոստիկանությունը կարող է և պետք է անի, պետք է խրախուսվի: Ինչպես արդեն նշվել է, ազգային կառավարությունները, ՀԿ-ները, միջազգային ՀԿ-ները, միջազգային կազմակերպությունները և զանգվածային լրատվամիջոցները՝ բոլորն էլ դրանում պետք է ունենան իրենց դերակատարությունը:

Միաժամանակ, երբեմն անտեսվում է մի հարց՝ հարկավոր է բարձրացնել հենց իրենց՝ ոստիկանների իրազեկվածությունը և շեշտել այն հնարավոր վնասը, որ կարող է հասցնել կոռուպցիան: Ոստիկանների շրջանում առկա վերաբերմունքը հաճախ անհամապատասխան է՝ իրենց ծառայություններում կոռուպցիայի որոշ ձևերի նկատմամբ չափից ավելի հանդուրժողականությունը: Սա ցույց է տրված վերաբերմունքի մասին և՛ ոստիկանությունում աշխատանքի նոր ընդունվածների, և՛ թրծված ոստիկանների շրջանում անցկացված հարցումներում (տես «Լրացուցիչ ռեսուրսներ» բաժնում թվարկված հարցումները):

4.5.5. Գործողությունների ծրագրեր

Ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի վերաբերյալ մտահոգությունները գործնական արձագանքի վերածելու համար կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվող պատասխանատու գերատեսչություններն ու պաշտոնյաները պետք է նախապատրաստեն ու իրականացնեն գործողությունների ծրագրեր: Այդ ծրագրերում պետք է՝

- պարզվեն կոռուպցիայի հիմնական աղբյուրներն ու գտնվելու վայրը.
- առաջարկվեն այդ աղբյուրներն ուսումնասիրելու համար կոնկրետ միջոցներ.
- որոշվեն այդ միջոցներն իրականացնելու համար պատասխանատու գերատեսչությունները.
- սահմանվեն կոնկրետ միջոցների ընդունման և նշված նպատակներին հասնելու ժամանակացույցները.
- մշակվեն մշտադիտարկման գործընթացները և չափանիշները, որոնք պետք է օգտագործվեն գործողությունների ծրագիրը գնահատելիս:

Կարևոր է, որ գործողությունների ծրագրերը և դրանց բաղադրիչ մասերից յուրաքանչյուրն իրատեսական լինեն: Օրինակ՝ վերջնաժամկետները պետք է բավականաչափ մոտ լինեն, որպեսզի հնարավոր լինի գործել իբրև դրդապատճառ, սակայն ոչ այնքան մոտ, որ անհնարին լինի դրանք իրականացնելը, քանի որ վերջնաժամկետը բաց թողնելու արդյունքում ծրագրի իրականացման համար պատասխանատուների շրջանում կարող է առաջ գալ հուսահատություն և բացասական վերաբերմունք (տես Գլուխ 8):

5. Ոստիկանության անձնակազմի վարքագծի բարելավումը որոշակի համատեքստում

Միջազգային հանրությունը հաճախ է տեղեկացել հիմնախնդիրների՝ «բոլորի համար ձեռնտու» լուծումներ պարտադրելու փորձերի քմահաճույքի մասին, որը կարող է տարբեր երկրներում նույնը թվալ, սակայն իրականում լինել շատ տարբեր համատեքստերի և մշակույթների արդյունքը: Այս բաժնում դիտարկվում է այդ հարցը՝ չորս տարբեր համատեքստերում քննարկելով ոստիկանության անձնակազմի վարքագծի հիմնախնդիրները, այն, թե ինչպես են դրանք արծարծվել, և էլ ինչ կարելի է անել: Կարևոր է նշել, որ այդ համատեքստերն այստեղ առանձնացվել են հստակ վերլուծություն կատարելու համար. իրական աշխարհում տարբերակումները հաճախ աղոտ են, հատկապես հետկոնֆլիկտային, անցումային և զարգացող երկրներում:

Երկրի մշակույթը կարող է լինել այդ երկրի ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի՝ միջինից ավելի բարձր կամ ցածր մակարդակի առկայությունը բացատրելու հիմնական գործոնը, սակայն այդ փոփոխականը հեշտությամբ կարելի է չափազանցել: Կոռուպցիայի մակարդակի լավագույն կանխատեսող միջոցները կապված են տնտեսական զարգացման և քաղաքական ազատության հետ: Ավելի աղքատ ու պակաս ժողովրդավարական երկրներում սովորաբար կոռուպցիայի ավելի բարձր մակարդակ է տիրում: Կարևոր է զգույշ լինել «նորմալ» հասկացության նկատմամբ: Կոռուպցիայի որոշ մշակութային բացատրություններ հաստատում են, որ կոնկրետ մի երկրում հանրությունը կոռուպցիային վերաբերվում է իբրև «նորմալ» մի բանի: Կարևոր տարբերություն կա այն իրավիճակի, երբ հանրությունը կարծում է, որ կոռուպցիան լայն տարածում ունի և, այդպիսով, այն «նորմը», որի նկատմամբ հանրությունը հիմնականում անտարբեր է (ընդունող կամ հանդուրժող մշակույթ), և մեկ այլ իրավիճակի միջև, որտեղ հանրությունը կարծում է, որ կոռուպցիան լայն տարածում ունի, և ինքը որևէ բան անելու լիազորություն չունի (անօգնական կամ անհույս մշակույթ): Թեպետ կարևոր է հաշվի առնել մշակութային տարբերությունները, կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվել փորձողներին չպետք է մոլորեցնեն ազգային էլիտաները, որոնք որպես պատրվակ մշակույթն օգտագործում են կոռուպցիայի առկայության բարձր աստիճանն արդարացնելու համար, սակայն իրականում պաշտպանում են իրենց սեփական շահերը:

5.1. Հետկոնֆլիկտային երկրները

Հետկոնֆլիկտային երկրներում ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան և անհամապատասխան վարքագծի մնացած ձևերը հատկապես մեծ խնդիրներ են առաջացնում: Դրա օրինակներից է Անգոլան, որտեղ 1975-2002 թթ. քաղաքացիական պատերազմ էր: 2007 թ. առաջատար միջազգային հասարակական կազմակերպություններից մեկը հրապարակեց 2005-2007 թթ. ընթացքում ոստիկանության վարքագծի վերաբերյալ քննության արդյունքները և պարզեց հակահիրավական վարքագծի մի քանի տեսակ[28]: Ամենատարածվածներից մեկն այն էր, որ ոստիկանությունը չէր կարողացել պատերազմի ժամանակ սովորական դարձած բռնի մեթոդներից անցում կատարել դեպի մեթոդներ, որոնք ավելի տեղին են առավել կայուն, խաղաղ ժամանակ: Անգոլայում քաղաքացիական պատերազմի երկար տևողությունը նշանակում էր, որ քիչ ոստիկաններ կային, ովքեր խաղաղ ժամանակ տեղի ունեցած ոստիկանական գործողությունների փորձ ունեին, հետևաբար հարցերը լուծում էին պատերազմին բնորոշ բռնություններով, այսինքն՝ մշակույթում առկա էր մեծ տարբերություն:

Անգոլայից քաղած դասերից մեկն այն է, որ միջազգային հանրությունը պետք է ավելի մեծ ջանքեր ներդնի երկարաժամկետ հակամարտություններում ներգրավված երկրներում հակամարտություններից հետո առկա իրավիճակն ուսումնասիրելու գործում, քան այն երկրներում, որտեղ հակամարտությունը կարճ է տևել, և կարելի է ակնկալել, որ շատ ոստիկաններ անձնական փորձից կիմանան, թե ինչ է «նորմալ», այսինքն՝ ոչ պատերազմական իրավիճակում գործելու համարժեք եղանակը: Մյուս դասն այն է, որը կիրառվում է հետկոնֆլիկտային հասարակություններում, այսինքն՝ ոստիկանական ծառայությունները պետք է ներկայացնեն զանազան խմբեր, որոնք ներգրավված են եղել հակամարտություններում: Ստորև տես Աղյուսակ 4-ը, որում ներկայացված են հակամարտություններ տեսած երկրներին առնչվող նկատառումները:

Աղյուսակ 4: Հետկոնֆլիկտային երկրներում կոռուպցիային առնչվող նկատառումներ և մոտեցումներ

Երկրի տեսակը: Հետկոնֆլիկտային երկրներ			
Կոռուպցիայի հիմնախնդրի չափը	**Կոռուպցիոն հիմնական խնդիր(ներ)ը/փոփոխականներ**	**Քաղաքական համատեքստի կարևորությունը**	**Ռազմավարական գնահատման գործընթացը**
Ծավալուն	Քաղաքականոլորտի գրավումը, կապեր աշխարհազորային խմբերի	Վճռորոշ, քաղաքական կամքի հաճախակի բացակայություն, թշնամական	Երկրի ոստիկանության բարեփոխումների ուղղությունը որոշելու համար

	հետ, թմրանյութերի առևտրով զբաղվող կազմակերպված հանցավորություն, թրաֆիքինգի այլ ձևեր (մեծ եկամուտները ոստիկանության մասնագիտական էթիկային՝ սպառնալիք, ոստիկանների վայրագությունները, էթնիկական ծագման վրա հիմնված հետևողական հովանավորչություն)	գործողությունների վերսկսումը կսասանի բարեփոխումների գործընթացը, կառավարման նախկին համակարգերը սովորաբար խառնաշփոթ վիճակում են գտնվում և պահանջում են էական վերակառուցում	կարևոր է ունենալ ընդարձակ տեսլական: Տեսլականի փաստաթուղթը կարող է նախատեսել փոփոխություններ և պետք է համապատասխանի երկրի ընդարձակ պատկերին: Հարկավոր է ընդարձակ խորհրդատվություններ անցկացնել, այլապես աջակցություն չի լինի: Հարկավոր է ներգրավվել շարքայիններին և հանրությանը: Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծությունն օգտակար է: Գնահատումը պետք է օգնի հասկանալու, թե ինչ անել կազմակերպված հանցավորության և նախկին գրոհայիններ հետ:
Կոռուպցիայի հիմնախնդրի չափերը	**Փոխել կառավարման նկատմամբ մոտեցումը**	**Պահանջվում է, արդյոք, արտաքին (օտարերկրյա) աջակցություն**	**Քաղաքացիական հասարակության դերակատարությունը**
Ծավալուն	Համապարփակ, պահանջվում է կարողությունների	Այո, փորձագիտական կարողություններ և ծավալուն	Վճռորոշ է փոփոխություններ կատարելու համար

	ստեղծում՝ հաշվի առնելով տեղական սահմանափակ փորձը: Ապասառեցումը կազմակերպության ներսում կպահանջի մի շարք մեթոդներ: Ուժերի դաշտային վերլուծությունը կարող է օգտագործվել շարժում սկսելու փոփոխությունները նույնականացնելու նպատակով: Վերապատրաստման հնարավորությունները և ռեսուրսները շատ դեպքերում հարկավոր է սկսել զրոյից, իսկ դա պահանջում է օգնություն դրսից:	նյութական աջակցություն՝ միջինից մինչև երկարաժամկետ: Հարկ կա ներառելու տնտեսական ու սոցիալական զարգացման ծրագրեր, հատկապես թմրանյութերի մշակման և հակամարտությունների տարածքներում:	պահանջվող աջակցություն ստանալու համար: Պետք է ուսումնասիրվի հանրային անվստահության ժառանգությունը: Էթնիկական և այլ բաժանումները պետք է ուսումնասիրվեն, որպեսզի ապահովվի խորհրդատվությունների, վերապատրաստման և այլնի ժամանակ կանխակալ մոտեցման բացակայությունը:

Տեսականորեն հետկոնֆլիկտային երկրներում ներպետական անվտանգությունն ապահովվում է երկրների սեփական ոստիկանական ծառայությունների միջոցով: Հաճախ հարկ է լինում հակամարտությունից հետո սկզբնական էտապում դրսից ներգրավել ուժեր, որոնք կապահովեն անվտանգությունը: Դրա պատճառներն այն են, որ երկրի սեփական ոստիկանական ծառայությունը տարբեր է՝ սկսած կոռումպացված, ոչ կոմպետենտ, անմարդկային լինելուց կամ էլ այդ բոլորը միասին՝[29] մինչև գոյություն չունենալը: Հակամարտություններից հետո առաջին օրերին հաճախ դրսի *զինվորական ուժերն են* (սովորաբար ՄԱԿ-ի կամ ՆԱՏՕ-ի) ստանձնում ներպետական անվտանգության պատասխանատվությունը:

Եթե այդ արտաքին ուժերն անծանոթ միջավայրում վստահություն պետք է հաստատեն, ապա դրանք պետք է գործեն հետևողական ու օրինապահ ձևով: Մեկ ընդհանուր հիմնախնդիր է այն, որ օտարերկրյա ոստիկանները ազատ տնօրինում են ավելի մեծ եկամուտներ, քան տեղացիները, և դրանք օգտագործում են ոչ պատշաճ նպատակներով: Կան ապացույցներ հետկոնֆլիկտային Բոսնիա-Հերցեգովինայում միջազգային

ոստիկանական հատուկ խմբի անդամների վերաբերյալ, որ այդ երկրում նրանք նպաստել են անօրինական մարմնավաճառությանն ու մարդկանց թրաֆիքինգին՝ դրանց համար վճարելով տեղական չափանիշներից բարձր գումարներ[30]: Նրանց վարքագիծը վրդովեցրել էր տեղի բնակչությանը և պակասեցրել ոստիկանության նկատմամբ վստահությունն ու հարգանքը:

Արտաքին ոստիկանական ծառայությունները պետք է փորձեն հասնել տեղական հանրությանը՝ մասամբ համայնքային ոստիկանության զարգացման միջոցով: Ի լրումն ակնհայտ գործնական առավելությունների (տեղական լեզուների և ավանդույթների իմացությունը ոստիկանության կողմից)՝ անհրաժեշտ է ստեղծել փոխադարձ վստահություն: Այդ վստահության և հակահիրավական վարքագծի միջև բացասական հարաբերակցությունը կարևոր գործոն է, որը պետք է ճանաչեն այն միջազգային կազմակերպությունները, որոնք փորձում են հետկոնֆլիկտային հասարակություններում ստեղծել կամ վերստեղծել արդյունավետ կերպով գործող և օրինական կառույցներ:

Ոլորտների ամփոփում, որոնք հետկոնֆլիկտային երկրներում պետք է լինեն ուշադրության կենտրոնում

- **Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման զինվորական մեթոդների փոխարինում քաղաքացիական մեթոդներով:**
- **Ոստիկանական ծառայություններում զանազան քաղաքացիական խմբերի ներկայացուցիչների ապահովում:**
- **Տեղական սովորությունների և մտահոգությունների նկատմամբ օտարերկրյա ոստիկանների զգայունակության մեծացում:**

5.2. Անցումային երկրներ

Անցումային են այն երկրները, որոնք բռնություններով կամ խաղաղ հեղափոխությունից հետո ենթարկվում են հիմնարար ու արագ փոփոխությունների: Սովորաբար դրանք հիմնականում քաղաքական ու սոցիալական փոփոխություններ են՝ բռնակալությունից մինչև նորաստեղծ ժողովրդավարություն:

Անցումային երկրներում ընդհանուր հիմնախնդիրն այն է, որ հին վարչակարգի տապալման և դրա իրավական համակարգի ու նոր համակարգի կայունացման ու հետհեղափոխական օրենսդրության ընդունման միջև ժամանակի առումով բաց կա: Սա օրենսդրության հետ մնալու խնդիրն է: Անգամ եթե այդ օրենսդրությունն ընդունվում է, նոր տիպի համակարգի՝ օրենսդիրների փորձի պակասը նշանակում է, որ առաջին տարբերակները հաճախ թերի են՝ կան երկիմաստություններ և սողանցքեր: Նոր համակարգը անցումային է մնում այնքան ժամանակ, քանի դեռ այն հիմնականում աշ-

խատում է ավելի շուտ *նոր* կանոնների վրա, քան թե դրանց *ներքո*: Հստակության այդ բացակայությունը ավելի է բարդացնում համակարգի օրինականությունը և մեծապես նպաստում է կոռուպցիային: Ի լրումն դրա՝ փոփոխությունների բացահայտ ընթացքը կարող է ուժեղացնել հասարակության մեջ անորոշության և անապահովության զգացումը, որը կարող է ներազդել ոստիկանների վրա այնպես, ինչպես հանրության վրա:

Անցումային երկրներին բնորոշ մեկ այլ՝ սուր խնդիր վերաբերում է հասարակության ներսում և քաղաքականության մեջ տեղի ունեցող արագ փոփոխություններին, որոնք ուղեկցվում են հանցավորության աճով: Իշխանությունները երբեմն դրան արձագանքում են ոստիկանների զգալի հավաքագրմամբ՝ հաճախ իջեցնելով նրանց ընդունելության չափանիշները: Այդպիսի մի բան տեղի է ունեցել Էլ Սալվադորում, որը միաժամանակ և՛ հետկոնֆլիկտային, և՛ անցումային երկիր է[31]:

Ստորև տես Աղյուսակ 5-ը, որում ներկայացված են հետկոնֆլիկտային երկրներին առնչվող նկատառումները:

Աղյուսակ 5: Անցումային երկրներում կոռուպցիայի վերաբերյալ նկատառումներն ու մոտեցումները

Երկրի տեսակը: Անցումային երկրներ			
Կոռուպցիայի հիմնախնդրի ծավալը	**Հիմնական կոռուպցիոն խնդիր(ներ)ը (փոփոխական)**	**Քաղաքական համատեքստի կարևորությունը**	**Ռազմավարական գնահատման գործընթացը**
Ծավալուն	Հին վարչակարգի ազդեցությունները և հավատարմությունը վտանգում են իրական փոփոխությունները, փոքրիկ շորթումներ, կազմակերպված հանցավոր կապեր, ոստիկանների կողմից իրականացվող բռնություններ, մեծ կոռուպցիա:	Վճռորոշ, քաղաքական կամքը հաճախ բացակայում է հին վարչակարգում էլիտար կոռուպցիայի պատճառով, արդյունքում հանրությունը վստահություն չունի կառավարական կառույցների հանդեպ: Պահանջվում են կառավարման ընդարձակ բարեփոխումներ:	Տեսլականի վերաբերյալ փաստաթուղթը կարող է ներկայացնել փոփոխությունների ընդհանուր ուղղությունը: Պետք է համապատասխանի երկրի ավելի մեծ պատկերին: Դա ստեղծելիս պետք է անցկացվեն ընդարձակ խորհրդակցություններ, այլապես չի լինի

			աջակցություն դրա իրականացման: Խորհրդակցությունները պետք է ներառեն շարքային ոստիկաններին և հանրության ներկայացուցիչներին: Կազմակերպչական մակարդակում օգտակար է ուժեղ ու թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծությունը:
Կոռուպցիայի հիմնախնդրի չափը	**Փոխել կառավարման նկատմամբ մոտեցումը**	**Պահանջվում է, արդյոք, արտաքին (օտարերկրյա) աջակցություն**	**Քաղաքացիական հասարակության դերակատարությունը**
Ծավալուն	Համապարփակ է, պահանջում է կարողությունների զարգացում՝ հաշվի առնելով տեղական սահմանափակ փորձը: Ապասառեցումը կազմակերպության ներսում կպահանջի մի շարք մեթոդներ: Ուժերի դաշտային վերլուծությունը կարող է օգտագործվել՝ պարզելու համար, թե ինչն է ենթակա փոփոխման:	Այո՛, հարկավոր է փորձագիտական աշխատանք: Նյութական աջակցության կարիքն ավելի քիչ է, քան զարգացող կամ հետկոնֆլիկտային երկրների դեպքերում:	Վճռորոշ է փոփոխությունների նպատակով աջակցություն ստանալու համար: Հարկավոր է ուսումնասիրել հանրային անվստահության ժառանգությունը:

	Փոփոխությունների խթանները պետք է ներառվեն գործընթացում, օր.՝ խրախուսանքներ՝ ստուգումները և վերապատրաստման դասընթացներ հաջողությամբ անցնելու համար: Ուսուցման համար պայմանները և ռեսուրսները կարող են փոփոխվել, որպեսզի հարմարեցվեն բարեփոխումների գործընթացին:		

Հետկոմունիստական անցումային երկրների դեպքում ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիային նպաստում է երեք լրացուցիչ գործոն: Առաջինն այն է, որ ի տարբերություն Լատինական Ամերիկայի, Հարավային Եվրոպայի և Հարավային Աֆրիկայի անցումային երկրների՝ հետկոմունիստական պետություններում հարկավոր էր փոխել ոչ միայն քաղաքական, այլև տնտեսական համակարգը: Կարճ ժամանակում նրանք փորձեցին հատկապես պետական սեփականությամբ և կենտրոնական պլանավորմամբ տնտեսությունից տեղաշարժ կատարել դեպի հիմնականում մասնավոր սեփականություն՝ շուկայական սկզբունքների հիման վրա: Շատ երկրներում այդ տնտեսական անցումն ուղեկցվում էր հարստության բավականաչափ կասկածելի կուտակմամբ և զգալիորեն մեծացած տնտեսական անհավասարությամբ: Դրա արդյունքը եղավ լայնամասշտաբ վրդովմունքը, քանի որ հետկոմունիստական անցումային համակարգի լուզերները (կորցնողները) ենթադրում էին, որ նոր հաղթողներից շատերը հանցագործությունների միջոցով են հարստացել: Շատ ոստիկաններ իրենց սեփական փորձից գիտեն, որ նոր հարստության որոշ մասը ձեռք էր բերվել անպարկեշտ, իսկ երբեմն էլ՝ բացահայտ անօրինական միջոցներով:

Երկրորդ գործոնն այն է, որ շատ կոմունիստական երկրներ ունեին գաղտնի ոստիկանության մեծ ուժեր: Այդ գերատեսչությունների պաշտոնյաներից շատերը կոմունիզմի անկումից հետո կորցրին իրենց պաշտոնները, իսկ նորաստեղծ կառավարությունները որոշեցին հեռու մնալ նախորդ համակարգի ֆիզիկական ու հոգեբանական

տեռորից: Ծախսերի կրճատումը նախկին շատ պաշտոնյաների ստիպեց օտարանալ և, այդպիսով, ընկալունակ դառնալ գայթակղիչ առաջարկությունների նկատմամբ: Նրանք առաջացրին հանցավոր խմբավորումների հետաքրքրությունը նրանով, որ տիրապետում էին ոստիկանական գործողությունների ընթացակարգերի վերաբերյալ ներքին տեղեկատվությանը, ունեին զենք գործածելու հմտություն և դրանք ձեռք բերելու կարողություն:

Երրորդը՝ հետկոմունիստական անցումային պետությունները կոմունիզմի անկումից հետո բարոյական վակուումի առաջ էին կանգնել: Լատինական Ամերիկայի և Հարավային Եվրոպայի բռնակալությունները, ավտորիտար առաջնորդներն ընդհանրապես չէին փորձում ճնշել կրոնական կազմակերպությունները և կառավարությունից դուրս գտնվող մնացած հասարակական ինստիտուտները: Ի հակադրություն դրա՝ կոմունիստական պետությունները կյանքի բոլոր բնագավառներում քարոզում էին սոցիալիստական գաղափարախոսություն և բարոյականություն: Կրոնն ու պետության պաշտոնական հավատից դուրս ցանկացած ֆորմալ բարոյախոսություն վճռականորեն տարհամոզվում էին: Երբ այդ պետությունները կործանվեցին, գաղափարախոսական ու բարոյախոսական ամբողջ համակարգեր նույնպես կործանվեցին: Բարոյական այդ վակուումը մեկ այլ գործոն է, որը բացատրում է անցումային շատ երկրներում կոռուպցիայի առանձնահատկությունները. դրա մասին իրազեկվածությունը կարևոր է արդյունավետ հակակոռուպցիոն ռազմավարություն մշակելիս:

Անցումային երկրներում ոչ բոլոր հիմնախնդիրներն են դյուրությամբ լուծվում, սակայն քանի դեռ էլիտան հոժարակամ ընդունում է դա, դրսի գործակալությունների ցուցաբերած օգնությունը կարող է նվազեցնել դրանց ազդեցությունը: Այն ոլորտները, որոնցում դրսի գործակալությունները կարող են օգնել, ներառում են բարեխիղճ կառավարումը, կազմակերպչական ենթակառուցվածքների և շուկայական տնտեսության ստեղծումը, որում գերիշխում է մասնավոր սեփականությունը:

Անցումային երկրների էլիտաներին պետք է համոզել, որ նրանք ընդունեն, որ հանցավոր կամ կիսահանցավոր ճանապարհով հարստանալը արդար չէ: Այնպիսի կազմակերպություններին անցումային երկրների անդամակցությունը պայման դարձնելը, ինչպիսին է Եվրամիությունը, որպեսզի կոռուպցիան նվազեցնեն, մեկ այլ արդյունավետ մեթոդ է, որը դրսի գործակալություններն օգտագործում են ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիան նվազեցնելու համար:

Ոլորտների ամփոփում, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնել անցումային երկրներում

- **Իրազեկված լինել անհամապատասխան վարքագծին նպաստող օրենսդրության բացերի մասին:**
- **Իրազեկված լինել ոստիկանական ծառայության չափերն արագորեն ընդլայնելու հնարավոր վտանգների մասին:**
- **Իրազեկված լինել այն գործոնների մասին, որոնք օտարացնում են ներկա և նախկին ոստիկաններին**:

5.3. Զարգացող երկրներ

Զարգացող երկրներում, որպես կանոն, ոստիկանական ծառայությունները գործում են վատ աշխատանքային պայմաններում և բավականաչափ միջոցներ չունեն: Սովորական բան է, որ նրանք չեն աշխատում լավ զարգացած իրավական մշակույթի պայմաններում:

Շատ անցումային երկրների (հատկապես հետկոմունիստական) նման զարգացող երկրների մեկ այլ առանձնահատկությունն էլ այն է, որ քաղաքացիական հասարակությունը զարգացած չէ: Օր.՝ զանգվածային լրատվամիջոցները հաճախ գտնվում են էլիտայի վերահսկողության ներքո: Հաշվի առնելով այս իրողությունը՝ շատ հաճախ հենց միջազգային հանրությունը կարող է գործուն կերպով և լրջորեն զբաղվել էլիտայի շրջանում տարածված կոռուպցիայով. դա կարող է դրական արդյունք տալ ավելի ցածր օղակներում, այդ թվում՝ ոստիկանական ծառայություններում:

Աղյուսակ 6: Զարգացող երկրներում կոռուպցիայի վերաբերյալ նկատառումներն ու մոտեցումները

Երկրի տեսակը: Զարգացող երկրներ			
Կոռուպցիայի հիմնախնդրի ծավալը	**Հիմնական կոռուպցիոն խնդիր(ներ)ը (փոփոխական)**	**Քաղաքական համատեքստի կարևորությունը**	**Ռազմավարական գնահատման գործընթացը**

Ծավալուն	Կուսակցականություն և խնամիականություն, կապ կազմակերպված հանցավոր խմբավորումների հետ, փոքր շորթումներ (ճանապարհային հսկիչ կետեր): Մեծ կոռուպցիա (ոստիկանության ղեկավարություն):	Վճռորոշ է, քաղաքական կամքը հաճախ բացակայում է, ֆորմալ կառավարման մեխանիզմների հետ ծանոթության բացակայություն: Բարձր մակարդակի ակնհայտ կոռուպցիան նշանակում է հանդուրժողականություն ոստիկանության և կառավարական մնացած կառույցների անդամների նկատմամբ, հարկավոր է կատարել կառավարման մեծ փոփոխություններ՝ ոստիկանության բարեփոխումներին աջակցելու համար (դատական իշխանություն, քրեական հետապնդում, դատարաններ):	Տեսլականի վերաբերյալ փաստաթղթում ներկայացվում է փոփոխությունների ընդհանուր ուղղությունը: Դա պետք է համապատասխանի երկրի համար սահմանված ավելի մեծ պատկերին: Այդ տեսլականն ստեղծելու ընթացքում պետք է անցկացվեն ընդարձակ խորհրդակցություններ, այլապես դրա իրականացմանն աջակցություն չի լինի: Խորհրդակցությունները պետք է ներառեն շարքային անդամներին և հանրության ներկայացուցիչներին: Կազմակերպչական մակարդակում օգտակար է ուժեղ ու թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծությունը (դրա վերաբերյալ ավելի շատ տեղեկություններ ստանալու համար տես «Մասնագիտական եզրույթների բառարանը» և 2-րդ, 9-րդ գլուխները):

Կոռուպցիայի հիմնախնդրի չափը	Փոփոխությունների կառավարման նկատմամբ մոտեցումը	Պահանջվո՞ւմ է, արդյոք, արտաքին (օտարերկրյա) աջակցություն	Քաղաքացիական հասարակության դերակատարությունը
Ծավալուն	Համապարփակ, պահանջում է կարողությունների ստեղծում՝ նկատի ունենալով տեղական սահմանափակ փորձը: Ապասառեցումը կազմակերպության ներսում կպահանջի մի շարք մեթոդներ: Ուժերի դաշտային վերլուծությունը կարող է օգտագործվել շարժում սկսելու փոփոխությունները նույնականացնելու նպատակով: Փոփոխությունների խթանները պետք է ներառվեն գործընթացի մեջ, օրինակ՝ ստուգման համար ներկայացված խրախուսանքներ, վերապատրաստման դասընթացներ անցնելու համար: Ուսուցման պայմանները և ռեսուրսները կարող են համեստ լինել կամ չլինել, և հարկ կլինի դրանք (վեր)ստեղծել: Պետք է պլանավորվի ոչ գրագետ ոստիկանների ուսուցումը: Միջազգային պատժամիջոցներն անհրաժեշտ են, որպեսզի	Այո՛, պահանջվում են փորձագիտական գիտելիքներ և նյութական ռեսուրսներ: Պետք է վերհանվեն սոցիալ-տնտեսական մեծ անհավասարությունները, որպեսզի նվազեցվեն կոռուպցիայի կառուցվածքային պատճառները:	Քաղաքացիական հասարակությունն ընդհանուր առմամբ թույլ է, ուստի այս հատվածը պետք է զարգանա: Փոփոխություններին տրամադրվող աջակցությունը և կայուն ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը կարևոր են: Այս հատվածին ներկայացվող պահանջները վճռորոշ են: Հանրության կրթական արշավները կարող են իրենց դերակատարությունն ունենալ: Հանրությանը մատուցվող հիմնական ոստիկանական ծառայությունների մատուցման վաղ և տեսանելի բարելավումը կարևոր է հանրության վստահությունը վերահաստատելու համար: Հարկավոր է ստեղծել հանրության գանգատների ներկայացման համակարգ,

	խրախուսվեն տեղական ներկայացուցիչների հանձնառությունների փոփոխությունները:		վկաների և ինֆորմատորների արդյունավետ պաշտպանություն:

Ի լրումն այս ամենի՝ զարգացող շատ երկրներում ոստիկանների միջին կրթական մակարդակը ցածր է: Դրա գործնական հետևանքներից մեկն այն է, որ երբեմն հարկավոր է մեթոդներ մշակել, որպեսզի էթիկական բնույթի ուղերձներ հղվեն ոչ գրավոր տեսքով, քանի որ որոշ ոստիկաններ կրթված չեն:

Ոլորտների ամփոփում, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնել զարգացող երկրներում

- Քննարկել օրենքի գերակայության մշակութային համաձայնությունը խթանելու ամենահարմար եղանակները:
- Քննարկել այն հարցը, թե ինչպես խթանել քաղաքացիական հասարակությունը, հատկապես ոստիկանությունը մշտադիտարկելու հարցը:
- Քննարկել այն հարցը, թե ինչպես լավագույնս բարձրացնել ոստիկանների կրթական որակավորումը, և, հարկ եղած դեպքում, ինչպես ոչ գրագետ ոստիկաններին փոխանցել հակակոռուպցիոն ուղերձները:
- Արտաքին գերատեսչությունները պետք է տեղյակ լինեն տեղական առանձնահատկություններին և տեղական մշակույթին, սակայն միաժամանակ քննադատաբար մոտենան այն փաստարկներին, որոնցով ասում են, որ անհամապատասխան վարքագիծը նորմալ է կամ մեր մշակույթի մի մասն է:

5.4. Զարգացած երկրներ

Զարգացած երկրներում հանրությունը պակաս հանդուրժող է ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի նկատմամբ: Այդ երկրներում ոստիկանության անձնակազմի ներկայացուցիչներին սովորաբար հավաքագրում են որակավորման և պիտանիության հիման վրա, նրանք ողջամիտ ու կանոնավոր կերպով վարձատրվում են: Կա նաև հետևյալ ընկալումը՝ զարգացած երկրների մշակույթներն ընդունում են օրենքի գերակայությունը: Սակայն վերջին տասնամյակների ընթացքում զարգացած աշխարհում ոստիկանության անձնակազմի շրջանում առկա կոռուպցիայի օրինակներն ապացուցել են, որ հարուստ ժողովրդավարական երկրներում դա չափից ավելի սովորական է դարձել:

Աղյուսակ 7: Զարգացած երկրներում կոռուպցիայի վերաբերյալ նկատառումներն ու մոտեցումները

Երկրի տեսակը: Զարգացած երկրներ

Կոռուպցիայի չափը	Հիմնական կոռուպցիոն խնդիրը (փոփոխական)	Քաղաքական համատեքստի կարևորությունը	Ռազմավարական գնահատման գործընթացը
Փոփոխական (առանձին դեպքերից մինչև համակարգային)	Հաճախ կապ ունի թմրանյութերի հետ:	Կարևոր է, կարող են պահանջվել օրենսդրության փոփոխություններ, քաղաքական կամքը կարող է պրոբլեմ լինել:	Արդեն իսկ շատ երկրներում գործարկվել է, հիմնական խնդիրները հաճախ պարզում են ԶԼՄ-ները, ռիսկերի գնահատումը կոռուպցիայի հակում ունեցող ոլորտներում դեռևս մշակվում է:
Կոռուպցիայի չափը	**Փոխել կառավարման նկատմամբ մոտեցումը**	**Պահանջվո՞ւմ է, արդյոք, արտաքին (օտարերկրյա) աջակցություն**	**Քաղաքացիական հասարակության դերակատարությունը**
Փոփոխական (առանձին դեպքերից մինչև համակարգային)	Համապարփակ, ստեղծված է գոյություն ունեցող վերլուծական կարողությունների հիման վրա: Հարկավոր է ունենալ փոփոխություններ կատարող ղեկավարություն (ոչ միշտ է բացահայտ):	Ո՛չ, կարևոր չէ:	Այո՛, կարևոր է: Հարկավոր է ստեղծել խորհրդակցական հանձնաժողովներ, որոնք կուսումնասիրեն հանրային անվտանգության հարցերը և գանգատների համակարգը: Ապահովում է հանրային հաշվետվողականություն:

Դժբախտաբար, չնայած նախկինում կատարված վերլուծություններին, ինչպիսիք են, օրինակ, Նյու Յորքում[32] և Ֆիլադելֆիայում (Փենսիլվանիայի հանցագործություն-

ների հարցերով հանձնաժողով, 1974 թ.) ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի վերաբերյալ հանձնաժողովների զեկույցները և առաջարկությունները, որոնք ներկայացվել էին ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով, ոստիկանության շրջանում վերջերս կոռուպցիայի բազմաթիվ օրինակներն ապացուցում են, որ արևմտյան ժողովրդավարական երկրներում այդ հիմնախնդիրը դեռևս հեռու է լուծված լինելուց: Թեպետ առկա ապացույցները ցույց են տալիս, որ զարգացած երկրներում իրոք, ընդհանուր առմամբ, ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի մակարդակն ավելի ցածր է, այն փաստը, որ դեռևս զգալի կոռուպցիա կա, որով արդարացվում է ծախսատար և ժամանակ պահանջող քննիչ հանձնաժողովների առկայությունը, ապացուցում է, որ այդ երկրներում շատ բան կա անելու: Չնայած, ընդհանուր առմամբ, պակաս զարգացած և կայուն երկրներում ոստիկանների զանցանքների հաճախականությունն ավելի բարձր է, կոռուպցիայի դեպքերի մեծ մասը հիմնականում մանր բաներ են (օր.՝ կապված են ճանապարհային ոստիկանության հետ): Եթե ընդհանուր պատկերից հանվի այդ հարաբերականորեն փոքր կոռուպցիան, զարգացած երկրների և համակարգի մնացած տեսակների միջև տարբերությունը պակաս ցայտուն կդառնա:

Ծիծաղելի է, սակայն զարգացած երկրներում կոռուպցիայի բացատրության հիմնական գործոնը հենց օրենքի գերակայության մշակույթն է, որը, սոցիալական հիմնախնդիրները հանրության կողմից ավելի ու ավելի շատ հասկանալու հետ մեկտեղ, կարող է հուսահատեցնել այն ոստիկաններին, ովքեր ցանկանում են իրավախախտներին պատժված տեսնել համապատասխան չափով:

Ոլորտների ամփոփում, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնել զարգացած երկրներում

- Ուսումնասիրել այն հիմնավորումները, որոնք ոստիկաններն իրենք են ներկայացնում ազնիվ պատճառներով կոռուպցիայի համար:
- Ուսումնասիրել մասնավորեցման այն կողմերը, որոնք, հավանական է, մեծացնում են կոռուպցիան ոստիկանության անձնակազմի շրջանում:

6 Հաջողված հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները

1-ին գլխի այս բաժնում գնահատվում է հակակոռուպցիոն երկու հաջողված ռազմավարություն՝ երկարաժամկետ համակարգված գործողությունների ծրագրեր, որոնք փորձարկվել և գնահատվել են:

6.1. Սինգապուր

Սինգապուրը հաճախ նույնականացվում է իբրև և՛ ընդհանրապես, և՛ ոստիկանության անձնակազմի շրջանում կոռուպցիայի մասշտաբների նվազեցման գործում խոշոր հաջողություններ գրանցած և դրա ցածր մակարդակը պահպանող երկիր: Դա ապահովում է լավագույն փորձի մոդելը: Կոռուպցիայի վերաբերյալ անցկացված շատ հարցումների համաձայն՝ արդեն բազում տարիներ Սինգապուրն Ասիայում ամենաքիչ կոռումպացված երկիրն է, իսկ աշխարհում՝ ամենաքիչ կոռումպացվածներից մեկը: Հետևաբար արժե ուշադրություն դարձնել այն միջոցների վրա, որոնք ընդունվել են, և որոնց շնորհիվ ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան նվազել է:

Սինգապուրի հաջողության հիմքում չորս գործոններ են[33]: Առաջինը՝ քաղաքական կամքը, որը կառավարության հանձնառությունն է, հակակոռուպցիոն միջոցառումների հաջողության միակ և ամենակարևոր փոփոխականը, երկրորդը՝ աշխատավարձերը և աշխատանքային պայմանները, երրորդը՝ հավաքագրումն ու ընտրության ընթացակարգը և, վերջապես, չորրորդը՝ ուսուցումն ու սոցիալականացման սինգապուրյան ռազմավարության հաջողության առանցքային տարրերն են:

Սինգապուրի իշխանությունները որոշել էին, որ եթե գործատուն լավ վերաբերվի ոստիկաններին, ապա կաշառք ստանալու գայթակղության հավանականությունը վերջիններիս կողմից փոքր կլինի: 1972 թվականին՝ 1971 թ. Լի Սու Էննի Աշխատավարձերի վերանայման հանձնաժողովի ներկայացրած առաջարկություններից հետո, կրտսեր ոստիկանների աշխատավարձերը ոչ միայն զգալիորեն բարձրացվեցին (քսանից քսանհինգ տոկոսով), այլև ամուսնացած ոստիկաններին ապահովում էին անվճար բուժօգնությամբ և անվճար կացարանով: Դրան հակառակ՝ նախատեսվում էր, որ ոստիկաններին այլևս չի թույլատրվում ոստիկանական ծառայությունից դուրս այլ աշխատանք ունենալ:

Սինգապուրի ոստիկանական ուժերը (ՍՈՈԻ) ամբողջապես զերծ չեն եղել կոռուպ-

ցիայից: Օրինակ՝ 1999 թ. տասնյոթ ոստիկաններ մեղադրվեցին Ահ Լոնգ Սանի գործով, ով անօրինական կերպով փող էր պարտք տալիս: Այդ գործով բացահայտվեց սինգապուրյան մոտեցման մեկ այլ կողմ՝ արագ արձագանքը: Նույն տարում, երբ գործը հայտնի դարձավ, Սինգապուրի ոստիկանական ուժերում ներդրվեց ոստիկանների համար արժեքների վերաբերյալ ուսուցումը: ՍՈՈՒ-ն որդեգրել է շատ քիչ թվով ոստիկանական ծառայություններում ցուցաբերվող գործելակերպը, ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան վերացարկված քննարկելու փոխարեն ՍՈՈՒ-ում բարձրաձայնում են կոռումպացված ոստիկանների անուններն ու նրանց ամոթանք տալիս: Կարճ ասած, դրանով իրականություն և մանրամասներ են ավելացվում ընդհանուր վերլուծությանը՝ վկայակոչելով փաստացի դեպքերը[34]:

Սինգապուրի հաջողության գործոններն են՝

1. քաղաքական կամք,
2. լավ աշխատավարձ և աշխատանքային պայմաններ,
3. մանրակրկիտ ընտրության ընթացակարգեր, այդ թվում՝ դիմորդների կենսագրության ուսումնասիրություն,
4. լավ ձևակերպված ուսուցման և սոցիալականացման գործընթացներ, այդ թվում՝ անուններ և ամոթանք տալը:

6.2. Հոնկոնգ

Կոռուպցիան, այդ թվում՝ ոստիկանության անձնակազմի շրջանում, հատկապես հաջողությամբ նվազեցնելու պետության մեկ այլ օրինակ է Հոնկոնգը՝ նախկինում Միացյալ Թագավորության (ՄԹ) գաղութ, ներկայումս՝ Չինաստանի Ժողովրդական Հանրապետության (ՉԺՀ) հատուկ շրջան: Թեպետ կոռուպցիայի վերաբերյալ համեմատական հարցումներով Հոնկոնգն այնքան բարձր ցուցանիշներ չունի, որքան Սինգապուրը, այն անփոփոխ կերպով Ասիայի ամենաքիչ կոռումպացված տարածքներից մեկն է:

1974 թ. Հոնկոնգի իշխանությունները ստեղծեցին Ընդդեմ կոռուպցիայի անկախ հանձնաժողովը այն երևույթի նվազեցման համար գործադրած ջանքերի շնորհիվ, որն ընկալվում է իբրև բույն դրած, լայն տարածում գտած կոռուպցիա, մասնավորապես ոստիկանական ծառայությունում: Դա ստեղծվեց 1966 և 1973 թթ. զանգվածային ցույցերից հետո, երբ Հոնկոնգի հանրությունը պահանջեց, որ իշխանությունները վերահսկեն կոռուպցիան, հատկապես ոստիկանական ծառայությունում: 1973 թ. ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ հասարակության աղաղակը վերաբերում էր ավագ ոստիկանին վերագրվող մի գործի: Նա միջոցներ էր կուտակել, որոնք շատ ավելին

էին, քան կարող էր ունենալ իր պաշտոնն զբաղեցնող մեկը, և կոռուպցիայի գործով գտնվում էր քննության տակ: Մինչև քննության ավարտը նա Հոնկոնգից փախավ՝ դրանով իսկ առաջացնելով հանրության ցասումը: Այդ հարցն ուսումնասիրելու և 1971 թ. հակակոռուպցիոն օրենսդրության արդյունավետությունը գնահատելու նպատակով Հոնկոնգի իշխանությունները որոշեցին քննություն անցկացնել, որով առաջարկվում էր ստեղծել մի մարմին, որն առանձին էր լինելու ոստիկանությունից ու պետական այլ գերատեսչություններից և պատասխանատու էր լինելու կոռուպցիան քննելու համար: Այդպիսով՝ հիմնականում ոստիկանության անձնակազմի շրջանում առկա կոռուպցիայի պատճառով ի հայտ եկավ այն, ինչը ներկայումս աշխարհում ամենամեծ հարգանք վայելող հակակոռուպցիոն մարմիններից է՝ Հոնկոնգի Ընդդեմ կոռուպցիայի անկախ հանձնաժողովը:

Այդ հանձնաժողովի նախկին ղեկավարներից մեկը՝ Բերտրան դե Սպևիլը[35], Հոնկոնգի կառավարումը Միացյալ Թագավորությունից Չինաստանին փոխանցելու տարում գրում էր, որ այդ հանձնաժողովի համարյա քառորդդարյա փորձը ցույց էր տվել քաղած ամենակարևոր դասերը:

Ի լրումն դրա՝ կարևոր է վերհիշել, որ Հոնկոնգն ստեղծել է անկախ հակակոռուպցիոն գործակալություն. ոստիկանությանը չէր թույլատրվում ինքն իրեն քննել:

Հոնկոնգից քաղած դասերը

- կոռուպցիայի դեմ պայքարելու քաղաքական որոշում և վճռականություն,
- հակակոռուպցիոն օրենքների զորեղ շրջանակ՝ սովորական զանցանքների, օժանդակ ապացուցողական դրույթների, սպառիչ քննչական լիազորությունների և ինֆորմատորների համար նախատեսված պաշտպանական դրույթների վերաբերյալ,
- հետևողական ու ամբողջական ռազմավարություն, որը ներառում է քննությունը, կանխարգելումը և կրթությունը,
- համարժեք ու կայուն ֆինանսավորում,
- կոռուպցիայի դեմ պայքարելու պատրաստակամություն:

7. Եզրակացություններ և քաղած դասերը: Գլուխ 1

Այս գլխի բովանդակությունից քաղվելիք դասերը և դրանց առնչվող ուսումնասիրությունները կարելի է ամփոփել հետևյալ աղյուսակում:

Դաս 1	Համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ չտարբերակված (ստանդարտ) մոտեցումը սխալ է: Թեպետ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայի և հակաիրավական վարքագծի որոշ կողմեր համընդհանուր բնույթ են կրում, որոշակի համատեքստում և մշակույթներում մյուսները եզակի են կամ, առնվազն, ավելի ցցուն: Օրինակ՝ զարգացած երկրներում հարկ չկա ունենալու օտար երկրյա ոստիկանական ծառայություններ, որոնք օգնում են պահպանելու խաղաղությունը, ապա ստեղծելու մի նոր համակարգ այնպես, ինչպես անում են հետկոնֆլիկտային հասարակությունները, սակայն այնտեղ կարող են ազնիվ մղումներից դրդված կոռուպցիայի ավելի շատ դեպքեր ունենալ, քան վերջիններս: *Ռիսկերը* - Մի տեսակի համակարգին հարմար մոդելը անտեղի կերպով կիրառվում է այլ տեսակի համակարգի նկատմամբ: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Հնացած կարծիք, ըստ որի՝ խնդիրը լուծելու միայն մեկ ճիշտ ճանապարհ կա:
Դաս 2	Ոստիկանների շրջանում հարկ կա ավելի բարձրացնելու և խորացնելու իրազեկվածությունն ու կրթությունն այն եղանակների մասին, որոնցով կոռուպցիան ու անհամապատասխան վարքագիծը վնաս են հասցնում հասարակություններին և կարող են անվտանգությանն սպառնացող լուրջ վտանգ ներկայացնել: Բավական չէ ոստիկաններին փոխանցել, որ վարքագծի որոշ տեսակներ ընդունելի չեն. նրանք նաև պետք է հասկանան, թե ինչու են դրանք անընդունելի: *Ռիսկերը* – Սեմինարներն ու կրթական այլ միջոցները չափից ավելի ֆորմալ են, բավարար չափով գրավիչ չեն, կամ էլ դրանք վարում են այնպիսի անձինք, ում լսարանը համարում է անհամապատասխան, ուստի և դրանց հիմքում ընկած ուղերձը չի ընդունվում և, այդպիսով, ոստիկանության կողմից չի յուրացվում: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Ծախսը, ոստիկանների դիմադրությունը և ցինիզմը:

Դաս 3	Հարկավոր է ավելի շատ հոգեբանական և արժեքային փորձարկումներ անցկացնել ոստիկանների համար՝ ոչ միայն հավաքագրման ժամանակ, այլև հետագա կարիերայի ընթացքում: Թեպետ հոգեբանական թեստերը պետք է ուղղված լինեն այնպիսի գծերի բացահայտմանը, ինչպիսիք են բռնությունները և անազնվությունը: Արժեքների թեստը կարող է որոշել, թե որքան լավ կամ վատ ձևով են աշխատում վերստին սոցիալականացնելու ծրագրերը, որոնք նպատակաուղղված են էթիկական հարցերին: *Ռիսկերը* – Վատ ձևակերպված փորձերը կարող են տալ ապակողմնորոշող և/կամ անպետք արդյունքներ, անտարբեր փորձերը կարող են ոստիկաններին օտարացնել: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Այդօրինակ փորձեր անցկացնող որակյալ հոգեբանների պակասը, կոփված ոստիկանների դիմադրությունը:
Դաս 4	Նրանք, ովքեր փորձում են նվազեցնել ոստիկանության անձնակազմի շրջանում առկա կոռուպցիան, պետք է կատարեն ռիսկերի առավել հասցեագրված ու արդյունավետ գնահատում և հատուկ միջոցների ընդունում, որոնք նախատեսված են կոռուպցիայի վտանգը նվազեցնելու համար այնտեղ, որտեղ հստակ է, որ անհամապատասխան վարքագծի հնարավորությունները՝ գայթակղությունները, սովորական բան են: *Ռիսկերը* – Ազնիվ ու գիտակ ոստիկանների օտարացում՝ հատուկ վերաբերմունք ցուցաբերելով նրանց նկատմամբ, ովքեր ավելի շատ են հակված դեպի կոռուպցիան, քան իրենց գործընկերները: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Ռիսկերի գնահատումը կատարվում է ոչ բավարար չափով որակյալ ու փորձառու գնահատողների կողմից:
Դաս 5	Թյուրիմացություն է ակնկալել, որ ոստիկանական ծառայություններն իրենք իրենց համապատասխան ձևով կվերահսկեն: Դա հատկապես վերաբերում է կոռուպցիայի և անհամապատասխան վարքագծի առավել լուրջ ձևերին: Այն պետությունները, որոնք լրջորեն են տրամադրված ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարելու հարցում, պետք է ստեղծեն ու պահպանեն իսկապես անկախ հակակոռուպցիոն հանձնաժողովներ: *Ռիսկերը* – Անկախ հանձնաժողովների անհրաժեշտության անբավարար բացատրություն և հիմնավորում՝ այդպիսով օտարացնելով ոստիկաններին: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Կարող են դժվարություններ լինել հանձնաժողովները համալրելու նպատակով համապատասխան աշխատակիցների գտնելու հարցում՝ փորձագիտական կարողությունների, փորձառության և ոստիկանությունից և/կամ քաղաքական իշխանություններից իրական անկախության առումով:

Դաս 6	Կարևոր է, որ խնդիր հայտնաբերելու դեպքում իշխանություններն արագ գործեն: Արագ արձագանքը եղել է Սինգապուրում մեծապես հաջողված մոտեցման առանձնահատկությունը: *Ռիսկերը* – Խնդիրն արագ կերպով ուսումնասիրելու իրենց ջանքերում իշխանությունները կարող են չքննել, պետք է և կարող են հապշտապ եզրակացություններ անել, որոնք կարող են տարբեր լինել՝ ավելի տեղին, եթե առավել երկար քննարկեն: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Կարճ ժամանակում գտնել համապատասխան անձնակազմ՝ արագ արձագանքման հատուկ խմբի համար:
Դաս 7	Պետք է ավելի շատ փոխգործակցություն լինի ոստիկանության և հանրության, ոստիկանության և դատական իշխանության միջև, որպեսզի բոլոր կողմերի միջև ամրապնդվեն ըմբռնումն ու վստահությունը: *Ռիսկերը* – Քիչ դեպքերում առավել մեծ փոխգործակցության արդյունքում կարող են վատթարանալ ոստիկանների, դատավորների և հանրության հարաբերությունները և փոխըմբռնումը: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Ոստիկանների դիմադրությունը հանրության կողմից հնչած քննադատությանը դեմ առ դեմ իրավիճակներում, դատական իշխանության մարմինների դիմադրությունը ոստիկանների հնչեցրած քննադատությանը:
Դաս 8	Տեխնոլոգիաները, այդ թվում՝ համակարգչային ծրագրեր, տեսախցիկներ և համակարգիչներին միացված լուսանկարչական սարքեր, շարունակ զարգանում են, իսկ ոստիկանական ծառայությունները այնտեղ, որտեղ հնարավոր է, օր.՝ եթե կան միջոցներ, պետք է առավելագույնս օգտվեն վերջին զարգացումներից: *Ռիսկերը* – Համակարգչային ծրագրերի վատ նախագծում, դիմադրություն տեսախցիկների միջոցով հսկողությանը, եթե դրա պատճառները բավարար չափով չեն բացատրվում և հիմնավորվում, տեխնոլոգիաների անհամապատասխան օգտագործում, հատկապես եթե դա վերաբերում է ոստիկանների մասնավոր կյանքի իրավունքին: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Գինն ու մատչելիությունը, տեխնոլոգիաներից օգտվելու համար համապատասխան կերպով ուսուցանված անձանց ոչ բավարար թիվը:

Դաս 9	Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ պիտակավորումը, այսինքն՝ այն, ինչն անվանում են գործողություններ, ծրագրեր և այլն, կոռուպցիան սանձահարելու կարևոր կողմերից մեկն է: Օր.՝ ոստիկանները հաճախ ավելի լավ են արձագանքում մասնագիտական էթիկայի, քան հակակոռուպցիոն ծրագրերին, անգամ եթե երկու ծրագրերի բովանդակությունը հիմնականում նույնն է: Պատճառն այն է, որ առաջինն ավելի կառուցողական ու պակաս պատժիչ է հնչում, քան վերջինը: Նմանապես, ոստիկաններից պահանջել, որ նրանք լրացնեն «հայտարարագրման ենթակա անձանց միավորման» ձևաթղթերը, կարող է ավելի մեծ համապատասխանություն ապահովել և, այդպիսով, ավելի արդյունավետ լինել, քան նրանցից պահանջել, որ հայտարարագրեն «անպատշաճ միավորումներ»: *Ռիսկերը* – Առավել դրական պիտակներ օգտագործելը կարող է թուլացնել ծրագրի կամ մոտեցման արդյունավետությունը: Եթե հիմնախնդիրը հատկապես լուրջ է, ապա այն նկարագրելու համար օգտագործվող լեզուն այնպես պետք է հաղորդի դա, որ առավելագույնի հասցնի ուղերձի ազդեցությունը:
Դաս 10	Ոստիկանության շրջանում գոյություն ունեցող կոռուպցիան և անհամապատասխան վարքագծի մնացած ձևերը նվազեցնելու ցանկացած փորձում վճռորոշ գործոն է քաղաքական կամքը: Այն միայն անհրաժեշտ, այլ ոչ թե բավարար պայման է: Առանց բավարար պետական կարողություններով քաղաքական կամքին աջակցություն ցուցաբերելու վերջինս փոքր տպավորություն կգործի ոստիկանության վարքագիծը բարելավելու պայքարում: Չնայած այն բանին, որ առաջինը միանգամայն ակնհայտ է, կարելի է հեշտությամբ չնկատել, որ ոստիկանության շրջանում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելը երբեք էլ մեկանգամյա, ավարտուն նախագիծ չէ: Այն պետությունները, որոնք լրջորեն են տրամադրված ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիան նվազեցնելու և զսպելու հարցում, պետք է որդեգրեն երկարաժամկետ մոտեցում: Կարճաժամկետ տակտիկան երբեմն տեղին է հակահիրավական վարքագծի առանձնահատուկ դեպքերի համար, սակայն կոռուպցիայի դեմ հաջողված պայքարը պահանջում է սոցիալականացման և զգոնության շարունակական ռազմավարություն: *Ռիսկերը* – Կեղծ տագնապ բարձրացնելու սինդրոմը, այսինքն՝ երբ առաջնորդները հաճախ հայտարարում են, որ իրենք միջոցներ կձեռնարկեն ոստիկանության շրջանում կոռուպցիան և հակահիրավական վարքագծի այլ ձևերը նվազեցնելու համար, սակայն հետո չեն անում անհամարժեք աջակցություն չլինելու պատճառով, որը սասանում է պետության նկատմամբ հանրության վստահությունը: *Հնարավոր խոչընդոտները* – Անբավարար ֆինանսավորումը, դիմադրող պետական բյուրոկրատիան:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 1 ▪ Ներածություն. կոռուպցիան և ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսին է Ձեր արձագանքը: Արդյոք այս գլխում նոր տեղեկատվություն կար, որը Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայության ընթացքում: Կամ, արդյոք, փոփոխություններ, որոնք կարելի է անել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Խնդրում ենք ստորև գտնել այն ինքնագնահատումը, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերին: Այդ հիմնական գնահատումը նախատեսված է օգնելու Ձեզ, որպեսզի գնահատեք Ձեր ծառայությունում առկա վիճակը, որոշելու, թե ինչ հնարավոր փոփոխություններ պետք է արվեն, այդ փոփոխություններն իրականացնելու համար գաղափարների հետախուզման ինչպիսի միջոցներ են անհրաժեշտ: Սույն գլխից քաղած գաղափարները կիրառելու համար առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու նպատակով կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի լրացնեն այս մոտեցումը և հետագայում դրա վրա կառուցեն իրենց աշխատանքը: Ի լրումն՝ դա կարող է օգտակար լինել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու ազգային կամ միջազգային փորձագետների աջակցությանը հետամուտ լինելուն:

Հարցեր	Ինչ պետք է անել թույլ կողմերը բարելավելու համար	Ինչպես դա անել
Արդյոք մենք գնահատել ենք կոռուպցիային և անհամապատասխան վարքագծին մեր ենթակա լինելը:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել իրավիճակը՝ վկայակոչելով սույն գլխում տրված Աղյուսակ 1-ը, • պարզել, թե որտեղ են հիմնախնդիրները, • որոշում ընդունել ձեռնարկվելիք գործողությունների վերաբերյալ,	• Գաղափարների հետախուզում, • աշխատանքային խմբի նշանակում, • աշխատաժողովի անցկացում, • դրսի (արտաքին) փորձագետի հետ խորհրդակցություն,

	• բարձրացնել այդ հարցերի վերաբերյալ իրազեկվածությունը:	• եթե հարմար է, անցկացնել հանրային հարցում, վերլուծել հանրության բողոքները և կապ հաստատել ոստիկանական այլ ծառայությունների հետ՝ լավագույն փորձ մշակելու և դրանից սովորելու նպատակով:
Արդյոք Ձեր ծառայության ոստիկաններն ընդունելի են համարում որոշ կոռուպցիոն կամ անհամապատասխան գործողությունները:	Եթե դա այդպես է, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել, թե որ կոռուպցիոն կամ անհամապատասխան գործողություններն են համարվում ընդունելի, • որոշել, թե որ ոստիկանները/ստորաբաժանումներն են շահագրգիռ, • սահմանել, թե ինչու են առկա նմանօրինակ մոտեցումներ, • նախապատրաստել և իրականացնել ուղղումներ:	
Արդյոք մենք հստակ կերպով սահմանել ենք, թե ինչ են կոռուպցիան և անհամապատասխան վարքագծի մնացած ձևերը (տես Գլուխ 2, 5 և 7):	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • վերլուծել ներկա օրենսդրությունը և նորմերը, • սահմանել անհրաժեշտ նորմերը և ուղենիշները,	

	• դրանք փոխանցել ոստիկաններին, • վերահսկել դրանց պահպանումը և պատժել դրանցից շեղվող վարքագծի առկայության դեպքում, • ընդունել վերահսկողական համակարգ և քննության ընթացակարգեր:	
Արդյո՞ք մենք մշակել ենք կամ ծրագրում ենք մշակել էթիկական ոստիկանական ծառայություն:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել իրավիճակը, • պարզել, թե որտեղ պետք է միջոցներ ձեռնարկել, • ուրվագծել գործողությունների ծրագիրը (Գլուխ 2, 4 և 8):	
Ինչպե՞ս կարող ենք օգուտ քաղել ձեռնարկում ներկայացված դասերից:	Մենք կարող ենք՝ • պարզել, թե ինչն է օգտակար ոստիկանության համար, • գնահատել, թե ինչպես կարելի է իրականություն դարձնել այդ դասերը, • էթիկական ոստիկանական ծառայություն ստեղծելու համար գործողությունների ծրագրում ներառել տարրեր:	

2

ԳԼՈՒԽ 2

ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ, ԿԱՆՈՆՆԵՐՆ ՈՒ ՎԱՐՔԱԳԻԾԸ

Էրիկ Կոբյու

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

1. Ներածություն 2-րդ գլխի

2-րդ գլխում ուսումնասիրվում են ղեկավարման վրա հիմնված արժեքները և այն, թե ինչպիսի արդյունավետ գործիք կարող է լինել դա ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձահարելու գործում: Ուշադրության կենտրոնում կլինեն ոստիկանության աշխատանքը կառավարող արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը, ինչպես նաև այն, թե ինչպես դրանք ներառել ոստիկանությունում՝ կոռուպցիան կանխարգելելուն օգնելու համար:

Այս գլխի կառուցվածքը հետևյալն է՝

- **Ներածությունը** սահմանում է կազմակերպական մշակույթի, արժեքների և կանոնագրքերի գաղափարները: Դա ընթերցողին օգնում է հասկանալու այն գործընթացը, որը հարկավոր է բարեվարքությունը խրախուսելու և կոռուպցիան կանխարգելելու համար:
- **Երկրորդ մասում** ներկայացված են փաստարկներ առ այն, թե ինչու են արժեքները, կանոնները և վարքագիծը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում:
- **Երրորդ մասում** ներկայացված է կոռուպցիայի դեմ պայքարում մշակույթ ներմուծելու գործընթացը՝ քայլ առ քայլ:
- **Չորրորդ մասում** քննարկվում է կոռուպցիայի դեմ պայքարում կազմակերպական մշակույթի տեղին լինելը՝ կոնկրետ համատեքստում և լուսաբանված իրական կյանքից վերցված օրինակներով:
- **Եզրակացություններում** բերվում են մի քանի առաջարկություններ՝ կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվող կազմակերպության մշակույթը փոխելու համար:

1.1. Ի՞նչ է կազմակերպական մշակույթը

Այս գլխում *մշակույթը* սահմանված է իբրև հիմնական ենթադրությունների՝ արժեքների և հիմնական սկզբունքների նմուշ, որը մարդկանց որոշակի խումբ մշակել է, երբ սովորել է խնդիրները լուծել արտաքին աշխարհին հարմարվելու, ինչպես նաև իրենց սեփական աշխարհում ինտեգրվելու միջոցով: Ժամանակի ընթացքում այդ արժեքների և հիմնական սկզբունքների մշակումը գործնական իրավիճակներում բավականին լավ

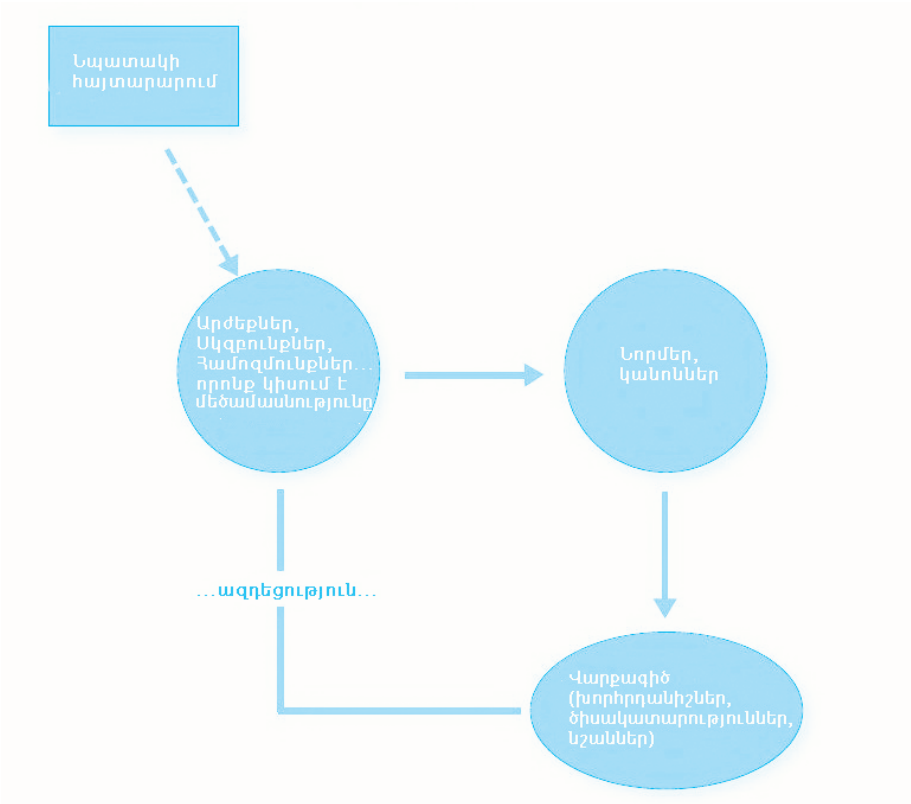
է իրականացվել և համարվել աշխատանքի ճիշտ մեթոդ, հետևաբար այն ուսուցանվում է խմբի նոր անդամներին[36]:

Կազմակերպական մշակույթի սահմանումը ենթադրում է, որ մշակույթի հիմքում ընկած սկզբունքներն ստեղծվում են կազմակերպության նպատակի հիման վրա, օր.՝ ոստիկանական առաքելություններ: Կազմակերպության անդամները կիսում են այդ սկզբունքները և դրանք զարգացնում նրա պատմության ամբողջ ընթացքում: Համապատասխանաբար, մշակույթը սովորում են և այն ցուցադրում համոզմունքներում, արժեքներում, նորմերում, նյութական առարկաներում, բանավոր ու ոչ բանավոր վարքագծում: Այդ չափումները մշտապես փոխգործակցում են, իսկ նրանց գործունեությունը տեղի է ունենում ըստ ստորև ներկայացվող Նկար 1-ի[37]:

Մշակույթն անշարժ չէ: Այն ժամանակի հետ փոփոխվում է, հենց որ ի հայտ են գալիս նոր մարտահրավերներ ու կաշկանդվածություն: Կազմակերպության անդամները դրանց արձագանքում են աշխատանքի և վարքագծի նոր ձևեր ներդնելով: Գտնվում են նոր լուծումներ, դրանք փորձարկվում են և հարկ եղած ժամանակ ներդրվում մշակույթի մեջ:

Նկար 1: Կազմակերպական մշակույթի փոխգործակցող չափումները

Նպատակի հայտարարում



Արժեքներն ընդհանուր են և վերացական, դրանք առնչվում են ընդհանուր սկզբունք-

ներին, որոնք կազմակերպությունը կարևոր է համարում: Կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամի համար ամեն մի արժեք ուղենիշ է խորհելու և գործելու համար: Այդ արժեքների ընտրությունը կախված է կազմակերպության բնութագրից, ինչպես նաև դրա առաքելությունից: Ոստիկանական ծառայություններում առաքելության և արժեքների միջև կապը բխում է ոստիկանների առաքելության մեծ զգացումից և ոստիկանական կառույցի հետ նույնականացման նրանց ուժեղ զգացումից:

Նպատակի հայտարարումը կարճ ու հեշտությամբ հասկացվող տեքստ է, որը սահմանում է կազմակերպության առաքելությունը, տեսլականը և արժեքները: Այդ արժեքների արդյունքում ի հայտ են գալիս նորմեր և կանոններ, որոնք միմյանց հետ սերտորեն կապված են, սակայն նույնը չեն: *Կանոնը* նկարագրում է այն, ինչը պետք է արվի, իրականացվի կամ պահպանվի, օր.՝ ոստիկանը չի կարող նվեր ընդունել օգնելու դիմաց, մինչդեռ *նորմը* զուտ արձանագրում է բնականոն կամ գոյություն ունեցող իրավիճակները, օր.՝ կոռուպցիան անհամատեղելի է ոստիկանների աշխատանքի հետ:

Այդ նորմերն ու կանոններն ազդում են վարքագծի վրա: Ոստիկանների կողմից իրենց ամենօրյա աշխատանքում նորմերի ու արժեքների պատշաճ կատարումն ավելի հավանական է, եթե դրանք հստակ են ու լավ սահմանված: Այդ տարբեր տարրերի ընտրությունն ու ներգործությունը ոստիկանական յուրաքանչյուր կազմակերպության պատասխանատվությունն են: Կազմակերպություններն իրենց գործունեության համար կարող են դիտարկել միջազգային հաստատությունների առաջարկությունները (տես «Լրացուցիչ ռեսուրսներ» բաժինը):

1.1.2. Վարվեցողության կանոնագրքերը

Որևէ կազմակերպության մշակույթի և ենթամշակույթների արժեքներն ու սկզբունքները նորմերի և վարքագծի են վերածվում վարվեցողության կանոնագրքերի միջոցով: Դրանք կարող են լինել ուղենիշների, հրահանգների և/կամ էթիկայի կանոնագրքերի, բժշկական էթիկայի կանոնագրքերի և/կամ կարգապահական կանոնագրքերի տեսքով:

Էթիկայի, բժշկական էթիկայի և վարվեցողության մասնագիտական կանոնագրքերը հաճախ միաժամանակ են օգտագործվում, երբ բարձրացվում են էթիկային և վարքագծին վերաբերող հարցեր: Ֆրանսախոս երկրներում գործածում են հիմնականում *դեոնթոլոգիա* եզրույթը, իսկ անգլո-սաքսոնական երկրներում նախընտրում են *էթիկա* բառը: Սույն ձեռնարկում սովորաբար օգտագործվում է *վարվեցողության կանոնագիրք* եզրույթը, որով հղում է արվում այդ բոլոր գաղափարների համակցությանը կամ դրանց խառնուրդին:

Դեոնթոլոգիայի կանոնագիրքը էթիկայի կանոնագրքից տարբերվում է նրանով, որ այն, ինչ մշտական է, բարոյականության և էթիկայի հարց է, սակայն այն, ինչ պատահական է, դեոնթոլոգիայի հարց է[38]: Ինչ վերաբերում է կոռուպցիային, դեոնթոլոգիայի կանոնագրքում հիմնականում շեշտվում է այն, ինչը պետք է կամ չպետք է արվի, որպեսզի ազնվորեն աշխատեն: Դեոնթոլոգիայի կանոնագրքի համեմատությամբ էթիկայի կանոնագրքում ուշադրությունը կենտրոնացված է անձնակազմի վարքագծի վրա: Կազմակերպության կամավոր հանձնառությունն է՝ իր գործունեությունն իրականացնելիս կիրառել առանձնահատուկ սկզբունքներ (տես ՏՀԶԿ-ի սահմանումը):

Գործնականում բարդ է տարբերակել վարքագծի տարբեր տեսակի կանոնագրքերը: Կարևոր է, որ տարբերակում կատարվի այդ կանոնագրքերի տարբեր բնույթների միջև՝ դրանցից մի քանիսն ավելի հակազդող են (օր.՝ կարգապահական կանոնագրքերը), իսկ մյուսները՝ ավելի կանխարգելիչ (օր.՝ էթիկայի և դեոնթոլոգիայի կանոնագրքերը):

Վարվեցողության այդ բոլոր կանոնագրքերում քննարկվում է կոռուպցիան, դրանք բոլորը լրացնում են մեկը մյուսին: Ոստիկանական ծառայությունը չի կարող կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվել միայն էթիկայի կամ միայն կարգապահական կանոնագրքով: Արդյո՞ք սա նշանակում է, որ ոստիկանական ծառայությունները պետք է շատ տարբեր կանոնագրքեր ունենան: Դա հավանական է, սակայն իրականությունը հակառակն է ցույց տվել: Ոստիկանական բոլոր ծառայություններում վարվեցողության կանոնագրքեր գոյություն ունեն տարբեր ձևերով (օրենքներ, նախարարությունների հուշագրեր, հրահանգներ): Կախված դրանց բնութագրից և իրենց առջև ծառացած մարտահրավերներից՝ ոստիկանական որոշ ծառայություններ ավելի են շեշտադրում էթիկան, մյուսները՝ վարքագիծը: Խառը լուծումը շահավետ է մի քանի պատճառներով՝

- կարող է հիմնված լինել և՛ ընդհանուր գաղափարների վրա (էթիկա), և՛ կոնկրետ տարրերի վրա (վարքագիծ).
- կարող է տարբեր լինել՝ հաշվի առնելով ոստիկանական ծառայության զարգացման աստիճանը, այսինքն՝ հետկոնֆլիկտային, անցումային և զարգացող, զարգացած երկրներում: Ստորև տես Պատուհան 1.
- կարող է դինամիկ լինել՝ փոխվել ցանկացած ժամանակ, առանց հիմնական հայեցակարգի փոփոխության: Օր.՝ Քվեբեկի վարվեցողության կանոնագիրքը, որն առաջին անգամ մշակվել էր ավելի քան քսան տարի առաջ, փոփոխվել է:

Պատուհան 1: Կանոնագրքերի խառնուրդը կարող է փոփոխվել ըստ տարածաշրջանների

Աֆրիկայի քաղաքացիական ծառայության դիտակը 2003 թ. քաղաքացիական ծառայության նախարարների չորրորդ՝ երկու տարին մեկ անգամ տեղի ունեցող համաաֆրիկյան համաժողովի ժամանակ մատնանշել է այն փաստը, որ աֆրիկյան երկրներում ոստիկանության վարվեցողության կանոնագրքերը հիմնականում քննարկում են օրենքի գերակայության հարցերը, ընդհանուր պարտականությունները կամ յուրաքանչյուր ծառայությանը բնորոշ պարտականությունները և՝ ոչ այնքան էթիկայի կանոնները:

Կոռուպցիայի ցածր մակարդակ ունեցող ոստիկանական ծառայությունները, որոնք իրականացնում են այնպիսի գաղափարներ, ինչպիսիք են գերազանց ոստիկանական գործառույթ կոչվածը կամ ապակենտրոնացումը, ամենայն հավանականությամբ շեշտը կդնեն էթիկայի, այլ ոչ թե չափազանց բյուրոկրատական ոստիկանական ծառայության կամ կոռուպցիայի մեծ աստիճան ունեցող ոստիկանական ծառայության վրա, ում կանոնագրքերում ուշադրության կենտրոնում համապատասխան վարքագծի նկարագրությունն է:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ ավելի մանրամասն զարգացվում են նաև այլ գլուխներում.

Գլուխ 1: Ներածություն
Գլուխ 3: Կազմակերպությունը
Գլուխ 5: Ներքին վերահսկողություն
Գլուխ 8: Կարողությունների ստեղծում
Գլուխ 9: Գործիքները
Որոշակի հղումներ կնշվեն տեքստում:

2. Ինչո՞ւ են արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում

Երբ այն մարդիկ, ովքեր խոստացել են պաշտպանել հասարակությանը, կոռուպցիայի աղբյուր են, մասնավոր շահի համար չարաշահում են իրենց վստահված իշխանությունը, ամենից առաջ պակասում է հասարակության և իշխանությունների միջև եղած վստահությունը: Վստահության վերահաստատումը չափազանց կարևոր է զինվորականների, ոստիկանության և կառավարության և նրանց միջև, ում որ առաջիններ պաշտպանելու են[39]:

Ներկա բաժնի նպատակն այն պատճառների ներկայացումն է, թե ինչու են արժեքները, կանոնները և վարքագիծը կարևոր ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար: Այստեղ քննարկվելու են այն գործոնները, որոնք ազդում են կազմակերպական մշակույթի վրա: Այս բաժնում նաև փորձարկվելու է եզակի միասնական մշակույթի ճանաչումը՝ մեկ կազմակերպության ներսում մշակույթի և ենթամշակույթների բազմազան բնույթը ցույց տալու միջոցով, լուսաբանելով ոստիկանական մշակույթի դրական ու բացասական կողմերը, որոնցում որոշակի արժեքներ, կանոններ և վարքագիծ կարող են պարզվել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու ընթացքում: Գլխավոր նպատակն է հասկանալ, որ ոստիկանական ծառայության արժեքները, կանոնները և վարքագիծը վերստեղծելու առանցքը հասարակության և ոստիկանության միջև վստահության վերականգնումն է, ինչպես նաև ոստիկանական ծառայությունների արդյունավետ գործունեությունը, որին կոռուպցիան վնաս է հասցնում:

2.1. Փոփոխությունն ու դրա ազդեցությունը կազմակերպական մշակույթի վրա

Բոլոր կազմակերպությունների և համակարգերի մշակույթը ժամանակի ընթացքում փոխվում է: Այդ էվոլյուցիան կարող է լինել մի քանի արտաքին և/կամ ներքին գործոնների արդյունքը: Կոռուպցիան կարող է խթանվել կամ խոչընդոտվել ըստ այդ փոփոխությունների գործոնների՝ ելնելով կազմակերպական մշակույթից:

Կախված հանգամանքներից՝ մշակույթը կարող է փոփոխվել դանդաղ կամ արագ, անընդհատ կամ փուլերով: Կարևոր է, որ այդօրինակ փոփոխությունները՝ և՛ ներքին, և՛ արտաքին, պարզվեն, երբ արծարծում են կոռուպցիայի թեման: Ստորև տես Աղյուսակ 1-ը, որում բերված են ներքին ու արտաքին գործոնների օրինակներ:

Աղյուսակ 1: Ներքին և արտաքին գործոնների օրինակներ

Արտաքին գործոնների օրինակներ	Ներքին գործոնների օրինակներ
Քաղաքական որոշում (օր.՝ Բուրունդիի կառավարության որոշումը համայնքային ոստիկանական ծառայություններ մատուցելու վրա հիմնված ազգային ոստիկանական ծառայություն, ինչպես նաև էթիկայի կանոնագիրք ստեղծելու վերաբերյալ): Խոշոր ճգնաժամ (օր.՝ Բելգիայի ոստիկանական ծառայությունները միավորեցին քրեական գործի քննության ժամանակ խոշոր թերացման պատճառով): Միջազգային հանրության կողմից գործադրված ճնշում (օր.՝ Բուլղարիայում կոռուպցիայով զբաղվելը ԵՄ չափանիշներին համապատասխանելու անհրաժեշտության արդյունքն է): Աուդիտ և հաշվետվություններ քննությունների վերաբերյալ (օր.՝ Քվեբեկի ոստիկանության էթիկայի կանոնագիրքը հարմարեցվել է էթիկայի վերաբերյալ անցկացված քննության եզրակացությունները ներկայացնելուց հետո): Սոցիալ-տնտեսական միջավայրի էվոլյուցիան և հասարակության մեջ քարոզվող արժեքները (օր.՝ քաղաքացիներն ավելի ու ավելի շատ են ներգրավվում և ոստիկանությունից ակնկալում են իրենց գործողությունների համար պատասխան տալ իրենց՝ քաղաքացիներին): Առկա իրավական պարտավորությունները (օր.՝ սոցիալական օրենսդրությունը և աշխատավայրում բարեկեցության վերաբերյալ օրենսդրությունը): Հանցավորության միջազգայնացումը:	Աշխատելու և կառույցների առումով ռազմավարական ընտրություն (օր.՝ Բուլղարիայի ներքին գործերի նախարարությունը ոստիկանությունում մտցրել է կառավարում՝ ըստ նպատակների համակարգի): Քննարկել հետևյալը՝ կենտրոնացված կառույցը դյուրացնում է վերահսկողությունն ու միօրինակությունը, մինչդեռ ապակենտրոնացված կառույցը դյուրացնում է ճկունությունն ու հարմարվողականությունը (ավելի շատ տեղեկությունների համար տես Գլուխը 3): Անձնակազմի բազմազանություն (օր.՝ Բուրունդիում ոստիկանությունը քվոտաներ է մտցրել կանանց և որոշակի էթնիկական խմբերի համար): Կազմակերպության կողմից ընդունված մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգ (օր.՝ մասնակցային կամ ավտորիտար, հիմնված հմտությունների կամ երկարամյա ծառայության վրա): Աշխատանքային միությունների դերակատարությունը (օր.՝ արդյո՞ք նրանք ներգրավված են, անդամակցության տոկոսը բա՞ձր է, թե՞ ցածր): Բյուջետային սահմանափակումները դժվարացնում են օպտիմալացումը և փոփոխությունները: Հակակոռուպցիոն քաղաքականության մշակում (օր.՝ Ավստրալիայում Քուինսլենդի ոստիկանության հակակոռուպցիոն ծրագիրը): Հարկ է հավելել, որ այս գործոնը կարող է լինել մտածելակերպի փոփոխության պատճառ կամ հետևանք:

2.2. Մե՞կ, թե՞ մի քանի մշակույթ

Ոստիկանական ծառայությունն ունի համընդհանուր արժեքներ, որոնք կարող են գերազանցել ենթամշակույթների արժեքները: Մշակույթի սահմանումը ենթադրում է մեկ միավոր, որում շահագրգիռ բոլոր կողմերը կիսում են ընդհանուր և հետևողական գաղափարներ: Մշակույթի *միասնական* գաղափարը սխալ է: Իրականում կազմակերպությունը կազմված է ենթամշակույթներից, որոնք հակամարտությունների ժամանակ բացահայտվում են:

Բոլոր կազմակերպություններում կան առնվազն երեք փոխկապակցված մշակույթներ՝ օպերատորների մշակույթ (նրանք, ովքեր կատարում են աշխատանքը), ճարտարագետների մշակույթ (նրանք, ովքեր մշակում և վերահսկում են տեխնոլոգիաները) և գործադիրների մշակույթ (նրանք, ովքեր վարում և կառավարում են գործընթացը):

Նույնը վերաբերում է ոստիկանությանը, որն ամբողջությամբ միատարր չէ[40]: Ոստիկանությունն աշխատեցնում է տարբեր մարդկանց, ովքեր կատարում են տարբեր հանձնարարություններ՝ քննիչներ, տեղամասային ոստիկանություն, հատուկ օպերատիվ ստորաբաժանումներ, պարեկներ, վարչական անձնակազմ և այլն: Այս դերաբաշխումը խրախուսում է ենթամշակույթները՝ յուրաքանչյուրն իր սեփական արժեքներով ու նորմերով:

Կազմակերպության հետևողականությունը չի փոխվի, քանի դեռ դրանց տարբերակիչ մշակութային ինքնությունները համապատասխանում են համընդհանուր առանցքային արժեքներին: Այդ տարբերակիչ ինքնությունները ոստիկանության ներսում անգամ դրական ներդրում ունեն բազմազանության գործում՝ դրանով իսկ արտացոլելով մեր հասարակության բազմազանությունը: Ենթամշակույթներն իրական են, սակայն կարող է խնդիր առաջանալ, եթե դրանց արժեքները հակասության մեջ մտնեն կազմակերպության հիմնական արժեքների հետ:

Ենթամշակույթների հզորությունը դուրս է գալիս ներհատուկ բնութագրի և աշխատանքի բախվող ճնշումների սահմաններից՝ մշտապես առկա վտանգը, ոստիկանությունում իրենց վերահսկիչ դերակատարության պատճառով թշնամությունը, զանցանքների վերաբերյալ հայտարարությունների նկատմամբ ոստիկանների խոցելիությունը, անհիմն պահանջներն ու բախվող ակնկալիքները, ոստիկանների գործառույթների և լիազորությունների անորոշությունը, այն գերիշխող զգացումը, որ հանրությունը չի հասկանում, թե ոստիկանությունն ինչի կարիք ունի հանրության հետ գործ ունենալիս, հեղձուկ աշխատանքային միջավայրը, աշխատանքը կատարելու և իրենց անձնական անվտանգությունն ապահովելու համար ոստիկանների՝ միմյանցից կախվածությունը, իրազեկվածության համատեղ զգացողությունը ոստիկանական վարչությունում, որ միշտ չէ, որ հնարավոր է գործել այնպես, ինչպես նրանից ակնկալում է հանրությունը[41]:

Կարող է նաև բախում լինել երկու անհամատեղելի արժեքների միջև: Օրինակ՝ ինչպե՞ս կարող եմ ես՝ իբրև ոստիկան, հավատարիմ մնալ և միաժամանակ քննադատել

իմ վերադասին: Ինչպե՞ս կարող եմ ես՝ իբրև ոստիկանության հոգեբան, համապատասխանել հոգեբանների վարվեցողության կանոնագրքին՝ մասնագիտական գաղտնիությանը և միաժամանակ համապատասխանել այն ոստիկանական ծառայության վարվեցողության կանոնագրքին, որի համար ես աշխատում եմ: Սրանք հակասական իրավիճակներ են:

Նմանօրինակ ռիսկը նվազեցնելու համար հարկավոր է մշակել և կենսագործել կանոններ և/կամ արբիտրաժային կամ վերահսկողական մեխանիզմներ: Օրինակ՝ վարվեցողության կանոնագրքում կարելի է ավելացնել մի դրույթ, որով կսահմանվի, թե ինչ միջոց է նախատեսված՝ պաշտպանելու այն ոստիկանին, ով զեկուցել է պրոբլեմի մասին: Կարելի է նաև նախատեսել՝ կախված աշխատանքի բնույթից, թե որ սկզբունքն է գերիշխում մյուսի նկատմամբ, կամ էլ կարելի է ստեղծել հատուկ մարմին, որը կապահովի արժեքների ճիշտ մեկնաբանությունը և իրականացումը (տե՛ս Գլուխ 4):

2.3. Ոստիկանական մշակույթի դրական ու բացասական կողմերը

Ոստիկանական մշակույթի դրական կողմն այն է, որ կազմակերպական մշակույթը կարող է ապահովել բարոյական աջակցություն և կազմակերպության ներսում ստեղծել թիմային ոգի, որն անհրաժեշտ է արդյունավետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման և հանձնարարությունները հաջողությամբ կատարելու համար: Դա ոստիկանին կարող է նաև ապահովել գործնական հեռանկարով՝ ինչպես կատարել իր պարտականությունները և հիմնավորել մի շարք աշխատանքային սովորույթներ, որոնք չեն սովորեցրել վերապատրաստման կենտրոնում: Ոստիկանության վերապատրաստումն անհրաժեշտաբար անորոշ է՝ հաշվի առնելով սցենարների բազմազանությունը, որոնք ի հայտ են գալիս իրական աշխարհում, քանզի ոչ մեկն էլ այնքան հստակ չէ, որքան այն սցենարները, որոնք ցուցադրվում են ուսուցողական միջավայրում: Ոստիկանական մշակույթը նոր ոստիկանին կօգնի իմաստավորելու իր դերակատարությունը կազմակերպությունում[42]:

Տրամադրված բարոյական աջակցությունը հարց է, որը որոշվել է իբրև անխուսափելի և անհրաժեշտ: Փաստարկն այն է, որ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման բնույթն ունի միայն իրեն հատուկ սթրեսներն ու լարվածությունը[43]: Դա նշանակում է, որ ոստիկանները նույնիսկ ոչ աշխատանքային ժամերին չեն կարողանա վայելել իրենց հանգիստն ու հաճույքը՝ առանց աշխատանքին առնչվող սթրեսի, որն այլ մասնագիտություններում բացակայում է: Ոստիկանական մշակույթի որոշ կողմերի ներկայացրած միակ հեռանկարը կարող է օգնել ոստիկանության աշխատանքը ռացիոնալ դարձնելու գործընթացում[44]:

Ոստիկանական մշակույթի բացասական կողմը ոստիկանության աշխատանքի բնույթի արդյունքն է: Ոստիկանները կանոնավոր կերպով դիմակայում են բացասական

ու բախվող իրավիճակների: Դրանք կարող են ստեղծել հակահասարակական մթնոլորտ, որտեղ կարող են ծաղկել նախապաշարմունքները, մոլեռանդությունը, կռվարարությունը և խտրականությունը:

Ոստիկանական մշակույթի մեկ այլ կողմ, որը կարող է կազմակերպությունում դժվարություններ և լարվածություն ստեղծել, դրա հակասական բնույթն է, ինչպես նշվել է նախկինում: Ոստիկանները մշտապես բախվում են հակասությունների, որոնք ի վերջո կարող են դառնալ անհարմարավետության և անբավարարության աղբյուր: Այդ հակասություններից մի քանիսը ներառում են հետևյալը՝

- մասնագիտացում/բազմակողմանիություն: Ոստիկանները միջամտում են զանազան իրավիճակներում, որոնցում հանրությունը նրանցից ակնկալում է որակյալ աշխատանք՝ մասնագիտական բարձր մակարդակով.
- արագություն/հասանելիություն: Ոստիկանները միջամտության մի վայրից «թռչում են» մյուսը: Ամեն անգամ հանրությունը նրանցից ակնկալում է ժամանակ տրամադրել իրեն.
- կիրառություն/ինքնավարություն: Ոստիկաններն ստիպված են ինքնուրույն գործել և, միաժամանակ, խստորեն ենթարկվել օրենքին:

3. Ինչպես կարող են արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը ներառվել ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարում

2-րդ գլխի այս բաժնում ներկայացված են ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով և ոչ էթիկական վարքագծով լրջորեն զբաղվելու հարցում արժեքների, կանոնների և վարքագծի գործնական ուղիները (կազմակերպական մշակույթ):

Կարևոր է լուսաբանել *համակարգային մոտեցումը*, որը բնորոշ է կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարին: Համակարգային մոտեցումը հուշում է, որ կազմակերպությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու միայն մեկ ուղի չկա. դա արվում է տարբեր գործողություններ միմյանց հետ միավորելով, որը, ի վերջո, կհանգեցնի փոփոխությունների:

Այլ կերպ ասած՝ պետք է օգտագործվեն գործողությունների բազմաթիվ միջոցներ՝ ի լրումն կազմակերպական մշակույթի: Այդ միջոցները կարող են ներառել արտաքին (օր.՝ ընդհանուր տեսչություն) և ներքին (օր.՝ ներքին վերահսկողական ծառայություն) վերահսկողության մեխանիզմների իրականացում, կոռուպցիայի կանխարգելման վերաբերյալ իրավական տեքստերի հրապարակում, հիմնական և շարունակական ուսուցում, աշխատանքի հերթագայություն, գործառույթների տարանջատում, արտաքին աուդիտ, կոռուպցիայի վերաբերյալ փաստերի հաղորդում, անձնակազմի ատեստավորում, կազմակերպության կառուցվածքը, աշխատավարձեր և շատ ավելին (ստորև տես Օրինակ 1):

Կազմակերպական մշակույթը ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու կարևոր գործոն է և, միաժամանակ, ազնվության վրա դրված բարձր արժեքի արդյունքը: Այլ կերպ ասած՝ բարեվարքության նկատմամբ հարգանքը հանգեցնում է վերահսկիչ մեխանիզմների ստեղծման, օր.՝ ընդհանուր տեսչություն: Մյուս կողմից՝ ընդհանուր տեսչության գոյությունն օգնում է բարելավելու անձնակազմի բարեվարքության մակարդակը:

Օրինակ 1: Քուինսլենդի ոստիկանական ծառայության կոռուպցիայի կանխարգելման ծրագիրը

Քուինսլենդի (Ավստրալիա) ոստիկանական ծառայությունը սույն մոտեցումն ընդունել է 2009-2013 թթ. համար կոռուպցիայի կանխարգելման ծրագիր մշակելու միջոցով: Ծրագիրը հիմնված է չորս սյուների վրա՝

1. Քուինսլենդի ոստիկանական ծառայության (ՔՈԾ)՝ կոռուպցիայի կանխարգելման կառավարման շրջանակը,
2. ռազմավարական շրջանակ, որով ՔՈԾ-ը կմնա կոռուպցիային դիմադրող կազմակերպություն.
   - էթիկական մշակույթի ամրապնդում,
   - ուշադրության կենտրոնացում կոռուպցիոն ռիսկերի վրա,
   - կոռուպցիայի կանխարգելման ծրագրերի՝ ՔՈԾ-ի շրջանակը շրջանային/տեղամասային/աշխատանքային ստորաբաժանման մակարդակում,
3. անհատական հանձնառություն՝ մասնագիտական էթիկան յուրաքանչյուրի գործն է.
   - էթիկայի վերաբերյալ ՔՈԾ-ի հայտարարությունը,
   - որոշումների կայացման էթիկական գործիք՝ ինքնաստուգում,
4. կրթություն և իրազեկվածություն էթիկայի մասին:

Յուրաքանչյուր սյուն ներառում է գործողություններ, որոնք հարկավոր է կատարել, ինչպես նաև կատարողականի ցուցիչներ:

3.1. Անձնակազմի բարեկեցության բարելավումը

Ոստիկանության անձնակազմի բարեկեցության վրա բևեռվող ուշադրությունը կարելի է համակցել արժեքների վրա հիմնված՝ կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու այս մոտեցման հետ: Դա այն սկզբունքներից մեկն է, որոնք բնութագրում են կազմակերպական մշակույթը և պետք է ներառվեն ոստիկանական ծառայության վարվեցողության կանոնագրքում, ինչպես առաջարկել է Եվրոպայի խորհուրդը:

Ինչ վերաբերում է կոռուպցիայի կանխարգելմանն ու դրանով լրջորեն զբաղվելուն, Եվրախորհուրդը մի կարևոր նախապայման է սահմանում՝ ոստիկանների սոցիալական և տնտեսական իրավունքները հարգելու անհրաժեշտությունը*: Ավելի գործնական առումով դա նշանակում է, որ ոստիկանության անձնակազմը պետք է ստանա սոցիալական ապահովություն և համապատասխան աշխատավարձ, ինչպես նաև առողջապահական ու ապահովության այլ միջոցներ՝ բարեկեցություն աշխատավայրում:

Եվրախորհրդի կողմից դրա վրա շեշտադրում անելը կարող է բացատրվել այն փաստով, որ կոռուպցիայի բարձր աստիճանն առկա է այն կազմակերպություններում, որոնց անձնակազմը ցածր է վարձատրվում և/կամ աշխատում է վատ պայմաններում: Ոստիկանության ներսում որոշ աշխատակիցներ, զորօրինակ ճանապարհային ոստիկանությունը, սահմանապահ ոստիկանությունը, քրեական գործերով քննիչները, սար-

* Հանձնարարական 10-ի (2001) 32-րդ հոդված:

քավորումներ գնելու համար պատասխանատու աշխատակիցները և ուրիշներ, ավելի շատ են վտանգի ենթարկվում, քան մյուսները:

Ցածր վարձատրվող անձնակազմի անդամների համար, ովքեր իրենց անձնական կյանքում ֆինանսական ու նյութական խնդիրներ ունեն, կոռուպցիայի գայթակղությանը (օր.՝ զանցանքը չտեսնելու տալը, փողի դիմաց քննությունը մեկ կամ այլ ճանապարհով տանելը կամ պետական գնումների հայտի հետ գործ ունենալիս կաշառք ստանալը) դժվար է դիմադրել: Այս տիպի պրոբլեմները կանխարգելելու նպատակով Ոստիկանության էթիկայի եվրոպական կանոնագիրքը** առաջարկում է, որ ոստիկանները լավ վարձատրվեն, քանի որ կոռուպցիայի նման անցանկալի գործունեության մեջ լավ վարձատրվող ոստիկանական անձնակազմի ներգրավվածության հավանականությունը փոքր է:

3.2. Կոռուպցիայի դեմ պայքարում մշակույթի ներառման գործընթացի զարգացումը

Փոփոխությունը հանպատրաստից չի լինում: Հարկավոր է այն սկսել խնամքով ու մեթոդաբանորեն: Նպատակը գործընթացը ներկայացնելն է, որով կմշակվեն գործողություններ, որոնք հարմարեցված են զանազան համատեքստերում առկա կոռուպցիային: Այս գործընթացը կազմված է մի շարք քայլերից: Յուրաքանչյուր քայլից հետո պետք է կատարվի ընտրություն, որը կարևոր է լինելու գործընթացի մնացած մասի համար (Գլուխ 8):

Քայլ 1: Պարզել կարևոր արժեքները

Ոստիկանության մշակույթի հիմքում ընկած արժեքներն ու սկզբունքները ծառայության հետապնդած հիմնական նպատակների արդյունքն են: Իր նպատակներին հասնելու համար ոստիկանությունը կարող է կողմ լինել մեկ կամ մի քանի մոտեցումների, օրինակ՝ *համայնքային ոստիկանություն, հանցագործությունների դեմ պայքարող ոստիկանական ծառայությունների մատուցում կամ հետախուզական ոստիկանական ծառայություններ*: Յուրաքանչյուր մոտեցման հիմքում ընկած են զանազան արժեքներ և սկզբունքներ: Կախված ընտրված մոտեցումից՝ ընդունվում են տարբեր արժեքներ և սկզբունքներ:

** Տես 32-րդ հոդվածի մեկնաբանությունը:

Պատուհան 2: Կապն արժեքների և ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոտեցման միջև

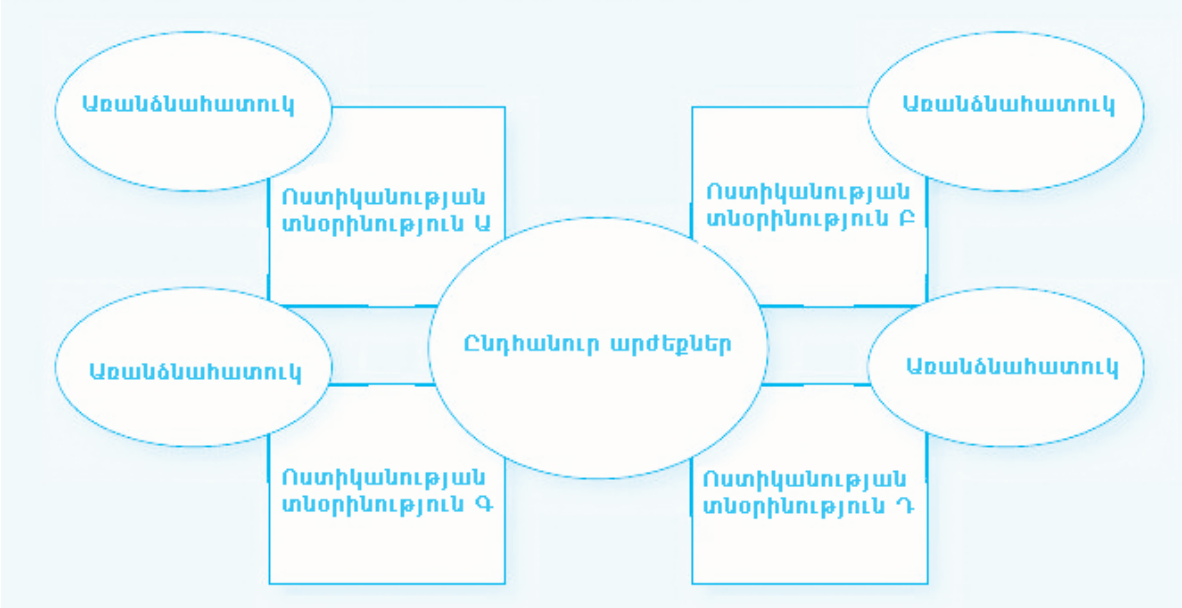
Համայնքային ոստիկանություն	Հանցագործությունների դեմ պայքարող ոստիկանական ծառայությունների մատուցում	Հետախուզական ոստիկանական ծառայություններ
• Արտաքին կողմնորոշում • Հիմնախնդիրների լուծում • Գործընկերություն • Հաշվետվողականություն • Լիազորություն	• Օրենքի կատարում (օրենքը նպատակ է) • Արդյունքի կողմնորոշում (նշանները) • Միջադեպերի նկատմամբ արձագանքը • Կատարում • Իրավական հիմնավորում	• Նպատակի նախանշում • Կանխարգելիչ և հակազդող աշխատանք • Հավելյալ արժեքի ապահովում • Փոխանակում • Նպատակի կողմնորոշում
Արժեքներ/սկզբունքներ Վստահություն, անկեղծություն, հասանելիություն. թափանցիկություն, հարգանք	Արժեքներ/սկզբունքներ Կարգապահություն, բյուրոկրատիա (ընթացակարգերի կենտրոնացում), առանձին գործողություններ, գաղտնիություն	Արժեքներ/սկզբունքներ Անկեղծություն, քննադատական միտք, նախաձեռնություն, արդյունավետություն, գործունություն, համագործակցություն

Երկրորդ գործոնը, որը հարկավոր է հաշվի առնել, կապ ունի ոստիկանության գործունեության և կազմակերպության գործառույթների հետ: Ոստիկանական մշակույթը տարբերվում է ըստ ոստիկանական միջավայրի, այսինքն՝ երեք փոփոխականների համադրմամբ՝

1. վտանգի,
2. իշխանությունների և հանրության փոխհարաբերությունների,
3. արդյունավետության:

Հասարակության մեջ արժեքները մեկ այլ կարևոր գործոն են, որը հարկավոր է քննարկել, երբ որոշվում են ոստիկանական կազմակերպության արժեքներն ու հիմնական սկզբունքները: Ոստիկանները նույնպես քաղաքացիներ են, նրանք ապրում են իրենց հասարակության մեջ, արժեքները ներգործում են նրանց վրա: Այդպիսով ոստիկանական մի ծառայությունից մյուսը արժեքները կարող են տարբեր լինել: Ինչպես նշվել է մեկ կամ մի քանի մշակույթների մասին ենթաբաժնում, արժեքները միևնույն ոստիկանական ծառայությունում նույնպես կարող են տարբերվել:

Նկար 2: Ոստիկանական ծառայության առանձնահատուկ և ընդհանուր արժեքների սխեման



Որոշ արժեքներ ընդհանուր են ոստիկանական բոլոր ծառայությունների համար՝ կամ այն պատճառով, որ դրանք հատուկ են պետական ծառայության աշխատանքին, կամ էլ այն պատճառով, որ դրանք նպաստում են այն բանին, որ ոստիկանությունը մարդկանց աչքում վստահելի ու հուսալի դառնա: Ստորև տես Աղյուսակ 2-ը՝ ոստիկանական ծառայություններ մատուցելու այդ ընդհանուր արժեքները քննարկելու համար:

Աղյուսակ 2: Ոստիկանական ծառայությունների համար ընդհանուր հիմնական արժեքները

Արժեքը	Ոստիկանի մասնակցությունը
Հավատարմությունը	Կազմված է՝ - ծառայելու պարտավորությունից, - հնազանդվելու պարտականությունից, - մասնագիտական գաղտնիությունը հարգելու պարտավորությունից և հայեցողության պարտականությունից, - պահեստային լինելու պարտականությունից:
Բարեվարքություն	Կարելի է նկատել՝ - օրինակելիության դրսևորման մեջ (ցույց տալ ճանապարհն ու հարգել խտրականության բացառման սկզբունքը), - կոռուպցիայի գործերով զբաղվելիս, - հավասարության զգացում ցուցաբերելիս:
Պ ա տ ա ս խ ա ն ա տ վ ո ւ թ յ ո ւ ն ը	Վերաբերում է՝ - ոստիկանական անձնակազմին՝ բոլոր մակարդակներում պատասխանատվություն ստանձնելիս, - այն պատասխանատվությանը, որը կարող են կրել ոստիկանական ծառայությունները (ոստիկանի պատիժ և/կամ պատասխանատվություն):
Անաչառությունը	Կարելի է նկատել՝ - օբյեկտիվության, - չեզոքության, - ոչ խտրական վերաբերմունքի մեջ:
Թափանցիկությունը	Ներառում է՝ - հաշվետվության ներկայացումը (տեղեկատվության տրամադրում, բացատրություն և հիմնավորում) վերադաս մարմիններին (նախարարական, դատական, վարչական), գործընկերներին (անվտանգության հարցերին առնչվող այլ կազմակերպություններ) և հաճախորդներին (հանրությունը, միությունները), - օրենքի գերակայության երաշխավորումը:

Հասանելիությունը	Ներառում է՝ - հանրության, իշխանությունների և գործընկերների ակնկալիքներին արձագանքելը, - անվտանգության հարցերում ներգրավվածների հետ համատեղ աշխատանքը, - հանրության և իշխանությունների համար հասանելի լինելը:
Անկեղծությունը	Վերաբերում է՝ - ազատության և անվտանգության՝ բոլորի իրավունքին, - հանրության տեղեկատվությանը, - ոստիկանների ուսուցմանը (հավաքագրում առանց որևէ խտրականության, թեմատիկ ուսուցում):
Մարդու արժանապատվությունը	Կարելի է նկատել՝ - կյանքի իրավունքում, - խոշտանգումները, անմարդկային կամ նվաստացնող վերաբերմունքը կամ պատիժն արգելելու մեջ, - մյուսների իրավունքների և ազատությունների նկատմամբ հարգանքում:

Քայլ 2: Չափել նպատակների իրականացման և փաստացի արժեքների միջև եղած բացը

Այս փուլում որոշվել են այն արժեքները, որոնք կազմակերպությունը ջանում է իրականացնել: Դա չի նշանակում, որ կազմակերպության բոլոր անդամներն այդ արժեքները կիսում են, հետևաբար կարևոր է գտնել, թե որոնք են կազմակերպության ներկա արժեքները, և ինչ չափով են դրանք իրականացվում:

Համեմատելով փաստացի իրավիճակն այն իրավիճակի հետ, որին ցանկանում են հասնել, հնարավոր է դառնում լուսաբանել դրանց նմանություններն ու տարբերությունները: Դա, իր հերթին, հնարավոր է դարձնում պարզել այն արժեքները, որոնք հատուկ ուշադրություն են պահանջում, և որոշում ընդունել այն գործողությունների վերաբերյալ, որոնք, հավանական է, ազդեն դրանց վրա:

Վերլուծության այս փուլը կարևոր է, քանզի այն ներկայացնում է իրավիճակի պատկերը: Դրա նպատակը նաև այն ռիսկերի նույնականացումն է, որոնք վերաբերում են տվյալ արժեքի իրականացմանը և դրա խորքում գտնվող հարցերին: Այդ ռիսկերն ու հարցերը կարող են տարբեր լինել՝

- Դրանք կարող են լինել կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ: Այս դեպքում դրանք կապ ունեն ծառայության աշխատանքի, աշխատանքի կազմակերպման և աստիճանա-

կարգության (հիերարխիայի) մակարդակների հետ:

- Դրանք կարող են նաև անհատական լինել: Այս դեպքում դրանք կապ ունեն անհատական ակնկալիքների, անձի անհատականության (հոգեբանական պրոֆիլ), որոշ անդամների շահագրգռվածության (մոտիվացիա) կորստի և հիասթափության հետ:

Այս փուլում կարող են օգտագործվել վերլուծության մի քանի մեթոդներ և գործիքներ (ավելի շատ քննարկումների համար տես Գլուխ 9): Ստորև բերված Պատուհան 3-ում առաջարկվում են մեթոդների և գործիքների ավելի շատ օրինակներ:

Պատուհան 3: Վերլուծության մեթոդներն ու գործիքները

- **Ցուցիչների վերլուծություն**

Ցուցիչները պարամետրեր են, որոնք հնարավոր են դարձնում գործընթացին հետևելը՝ ներանցում, գործունեություն, արտադրանք և արդյունք: Դրանք կարող են լինել ներքին կամ արտաքին: Ցուցիչները ներառում են՝

- ոստիկանների դեմ ներկայացված բողոքների թիվը,
- քրեական դատվածությունների թիվը,
- կարգապահական միջոցների թիվը,
- քաղաքացիների բավարարվածության աստիճանը ոստիկանության աշխատանքով և/կամ վստահությունը վերջինիս նկատմամբ:

- **Հարցաթերթիկային հարցում**

Ավանդական այս գործիքը հնարավոր է դարձնում հավաքել աշխատակազմի բոլոր կամ շատ անդամների կարծիքներն ու փորձառությունը:

- **Ռիսկերի վերլուծություն**[45]

- **Արդյունքների ցուցիչները**

Ցուցիչների օրինակների համար տես Պատուհան 4-ը:

- **Ֆոկուս խմբեր**

Հարցում անցկացնելու մեթոդ է, որը կազմված է իրենց հետաքրքրությունների և կոնկրետ հարց քննարկելու հիման վրա մեկ խմբում հավաքված անձանցից: Սա որակական մոտեցում է:

Վերը թվարկված մեթոդներից և գործիքներից ամեն մեկն ունի իր առավելություններն ու սահմանափակումները: Դրանցից յուրաքանչյուրը ենթակա է նաև կանխակալության և տարբեր մեկնաբանությունների: Օրինակ՝ հարցաթերթիկի հարցերի ձևա-

կերպումը կարող է ազդել տրված պատասխանի վրա: Ահա թե ինչու որոշակի հնարքի արդյունքում ստացված դիտարկումները կարևոր է համեմատել տարբեր մեթոդների կիրառությամբ ստացված արդյունքների հետ: Օրինակ՝ խելացի չի լինի չափից ավելի վստահելիությամբ վերաբերվել տեսակետների շուրջ անցկացված հարցմանը, որում ոստիկանության նկատմամբ մեծ վստահություն կա, եթե վիճակագրական տվյալները ցույց են տալիս, որ մեծ է քրեական դատվածությունների, կարգապահական միջոցների և կոռուպցիայի վերաբերյալ բողոքների թիվը:

Քայլ 3: Ցանկալի արդյունքներն իրականացնելու գործողությունների ծրագրի մշակումը

2-րդ քայլում որոշված թույլ կողմերը, վտանգներն ու հարցերը կարելի է օգտագործել որպես հիմք նպատակներ սահմանելու համար, որպեսզի առաջ շարժվեն այն արժեքների ուղղությամբ, որոնք կազմակերպությունը ցանկանում է իրականացնել: Այդ նպատակներին հասնելու համար հարկավոր է մշակել գործողությունների ծրագրեր:

3.2.1. Գործողությունների երկաստիճան ծրագրեր[46]

Էական է, որ կոռուպցիայի հարցը բարձրացվի կազմակերպության ամենաբարձր մակարդակում և դառնա քաղաքականության թեմա: Բարեվարքության վերաբերյալ գործողությունների ծրագիրը (ներառյալ ոստիկանական բոլոր ծառայությունների համար) պետք է մշակվի ամբողջ կազմակերպության համար և հաստատվի ղեկավարության կողմից:

Ինչպես արդեն նշվել է, ոստիկանությունը միատարր ամբողջություն չէ: Դրան առնչվող ռիսկերը և քրեական ոստիկանության աշխատանքի խորքում ընկած հարցերը նման չեն տեղամասային, սահմանապահ, ճանապարհային ոստիկանության, հատուկ ստորաբաժանումների աշխատանքին առնչվող հարցերին, հետևաբար կոռուպցիային վերաբերող ռիսկերը կարող են տարբեր լինել՝ ըստ շահագրգիռ ոստիկանական ծառայության առանձնահատկությունների: Ի լրումն գործողությունների համընդհանուր ծրագրի՝ կազմակերպության տարբեր մակարդակներում հարկավոր է մշակել հատուկ և լրացուցիչ գործողություններ կամ գործողությունների ծրագրեր:

3.2.2. Կանխարգելիչ և հակազդող մոտեցում

Այս ընդհանուր և առանձնահատուկ գործողությունների ծրագրերի նպատակը կոռուպցիոն գործողությունները կանխարգելելն է: Հարկավոր է հակազդել յուրաքանչյուր ոչ ճիշտ գործողության, հետևաբար գործողությունների այդ ծրագրերը պետք է միավորեն երկու լրացուցիչ մոտեցում՝ կանխարգելիչ և հակազդող:

Կանխարգելիչ մոտեցման նպատակն աշխատակազմի անդամներին աջակցություն

առաջարկելն է և նրանց ցուցումներ տալն այն որոշումների մասով, որոնք նրանք ստիպված են կայացնել, և այն հարցերը, որոնք նրանք իրենք իրենց են տալիս բարեվարքության վերաբերյալ: Այս մոտեցումը նախատեսված է հատկապես էթիկական վարքագիծը խթանելու համար: Կանխարգելիչ գործիքների ցանկը ներառում է իրազեկվածությունը բարձրացնող գործողությունները (օր.՝ կապի միջոցների շնորհիվ), ուսումնական պարապմունքների (օր.՝ երկընտրանքները կարգավորելու ինտերակտիվ վարժություններ, աշխատաժողովներ), անձնակազմի անդամների համար անհատական մարզումների (օր.՝ դաստիարակություն) և այլ օժանդակ նախաձեռնություններ (օր.՝ բարեվարքության վերաբերյալ հարցերին պատասխանելու համար խորհրդատվական ու փորձագիտական կենտրոն):

Հակազդող մոտեցումը նպատակ ունի կանխարգելելու և շտկելու կազմակերպությունում բարեվարքության խախտումները: Անձնակազմի հայեցողական որոշման ազատությունը ղեկավարվում է խիստ կանոններով (օր.՝ կարգապահության կանոններով), մանրակրկիտ ընթացակարգերով և համապարփակ ներքին ու արտաքին վերահսկողությամբ (վերահսկիչ մարմիններ):

Թեպետ հակազդող մոտեցումն ապահովում է վարքագծի մաքրության երաշխավորման հիմնական շրջանակը, կանխարգելիչ մոտեցումը ներգրավված անձանց հնարավորություն է տալիս լինել էթիկական առումով ավելի հավակնոտ և հաղթահարել բարեվարքությանն առնչվող բարդ երկընտրանքները (տես Գլուխ 5):

3.2.3. Վարվեցողության կանոնագրքեր

Ոստիկանական կազմակերպության ներսում որոշված արժեքներն իրականություն դարձնելու նպատակով կարևոր է այդ արժեքների նյութականացումն ու ամրապնդումը կանոնագրքերի միջոցով:

3.2.3.1. Ինչպիսի՞ լուծումներ է հարկավոր ընտրել

Գոյություն ունեն տարբեր տեսակի կանոնագրքեր: Ոստիկանական որոշ ծառայություններ նախընտրել են էթիկան (Հյուսիսային Իռլանդիայի ոստիկանական ծառայության էթիկայի կանոնագիրքը, իրավապահների համար Ինտերպոլի էթիկայի կանոնագիրքը), մի խումբ էլ՝ դեոնթոլոգիան (Ֆրանսիայի ազգային ոստիկանություն, Քվեբեկի ոստիկանություն, Բուրունդիի ազգային ոստիկանություն), իսկ մյուսները՝ վարվեցողության կանոնագիրքը (Մակեդոնիայի ոստիկանություն, Ավստրալիայում՝ Քուինսլենդի ոստիկանական ծառայություն): Ոստիկանական որոշ ծառայություններ էլ ընտրել են խառը լուծումը (Լատվիայի ոստիկանության բարեվարքության և վարվեցողության կանոնագիրքը): Բացի այդ, որոշ կանոնագրքեր օրենքի ուժ ունեն, իսկ մյուսները՝ ոչ:

Ընդունելի են այլ լուծումներ, զորօրինակ՝ արժեքների կանոնադրությունը, հատուկ հանձնարարականները և/կամ հրահանգները (Ֆրանսիայի Ազգային ժանդարմերիա)

կամ օրենքի այլ դրույթներ (ոստիկանության մասին Շվեդիայի Ազգային խորհրդի օրենքը՝ մեկնաբանություններով): Կատարյալ լուծում չկա: Այս բոլոր մեթոդներն էլ ունեն առավելություններ և սահմանափակումներ: Լուծումները սովորաբար զուգակցվում են այլ լուծումների հետ, ոչ թե կիրառվում առանձին-առանձին: Օրինակ՝ այն կազմակերպությունները, որոնք օգտվում են արժեքների կանոնադրությունից, սովորաբար մշակում և տարբեր ձևերով տարածում են լրացուցիչ և առավել ֆորմալ դրույթներ (օր.՝ Բելգիայի ոստիկանական ծառայություններն ունեն և՛ մասնագիտական կանոնագիրք, և՛ արժեքների կանոնադրություն):

Մեթոդի ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից՝

- ինչպիսի՞ մեթոդներ են արդեն իսկ օգտագործվում.
- ինչպե՞ս է բնութագրվում ներկայիս ոստիկանական համակարգը.
- ինչպիսի՞ նպատակի են փորձում հասնել.
- ինչպիսի՞ն է համատեքստը (անցումային, միաձուլում և վերակազմակերպում).
- որո՞նք են կազմակերպության առջև ապագայում ծառացող հարցերն ու մարտահրավերները:

Օրենքի ուժ ունեցող կանոնագրքերը կառավարության ցայտուն արտահայտված կամքի արդյունքն են՝ դրանց շնորհել այդ կարգավիճակը: Ընդհանրապես, կառավարության գործն է որոշել, թե ինչպիսի լուծում ընտրել: Դա չի նշանակում, որ ոստիկանության ղեկավարությունը ներգրավված չէ որոշումների կայացման գործընթացում: Կախված համատեքստից՝ նախարարությունը կարող է խնդրել ոստիկանության ղեկավարությանը կանոնագիրք մշակել՝ միայն կարգավորիչ կարգավիճակով կամ տեղեկատվական արժեքով, կամ էլ կանոնագիրքը լրացնել հատուկ ուղենիշներով կամ իրենց մակարդակում մշակված կանոնադրությամբ:

3.2.3.2. Ի՞նչ պետք է պարունակի վարվեցողության կանոնագիրքը

Ներածության մեջ կանոնագրքերի սահմանման վերաբերյալ նշված է, որ այս գլխում նախապատվությունը տրվում է մասնագիտական կանոնագրքերին, որոնց ուշադրության կենտրոնում և՛ ընդհանուր հայեցակարգերն են (էթիկա), և՛ կոնկրետ իրավիճակները (վարվեցողություն, վարքագիծ): Այս խառը մոտեցման հիման վրա մենք առաջարկում ենք, որ մասնագիտական կանոնագրքում արծարծվեն ստորև ներկայացվող Պատուհան 4-ում ուրվագծված կողմերը:

Պատուհան 4: Վարվեցողության կանոնագրքի կողմերը

- *Ընդհանուր կողմեր:* Հավատարմություն, մաքրություն, պատասխանատվություն, անաչառություն, թափանցիկություն, հասանելիություն, ուղղամտություն (անկեղծություն) և մարդկային արժանապատվություն:
- *Վարքագծին վերաբերող կողմեր:* Սրանք լուսաբանված են ստորև ներկայացված հարցերին վերաբերող դրույթներում՝
  - պարտականությունների կատարում անկաշառ ձևով (հանցագործներին տեղեկատվության տրամադրում).
  - նվիրատվություններ, պարգևատրումներ, օգուտներ, արտոնություններ, ընծաներ (ընդունում, վճարում).
  - շահերի բախում (հովանավորություն).
  - անհամատեղելիություն (այլ գործառույթների իրականացում).
  - շահույթ չհետապնդող գործունեության միջամտություն (որևէ մեկին առաջարկելով).
  - կալանքի տակ գտնված ժամանակ անհարկի առավելություն ստանալ մեկի նկատմամբ կամ դա ստանալու փորձ.
  - հանրային միջոցների պատշաճ օգտագործում՝ կապված օրենքի արդար ու անաչառ կիրառության հետ .
  - ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործառույթների իրականացում.
  - պետական ծառայությունից դուրս գալ (նախկին պետծառայողը չպետք է օգտագործի կամ բացահայտի գաղտնի տեղեկատվություն, որը ձեռք է բերել իբրև պետծառայող, եթե օրենքով լիազորված չէ դա անելու).
  - լիազորությունների կամ իշխանության չարաշահում.
  - տեղեկատվության կառավարում (մասնագիտական և անձնական կյանքի միջև եղած սահմանը).
  - ունեցվածքի հայտարարագրում.
  - քաղաքական և հասարակական չեզոքություն.
  - իրավապահի համար այդ կարգավիճակով գործելու արգելքը, երբ նա աշխատանքի վայրում չի գտնվում, երբ նա ֆիզիկապես դուրս է իր աշխարհագրական ընդդատությունից կամ դատական գործերի շրջանակում, որոնք ինքը լիազորված չէ վարելու.
  - այն պահանջը, ըստ որի որոշ զգայուն առաջադրանքներ, զորօրինակ՝ կասկածյալների հարցաքննությունը, պետք է կանոնավոր կերպով կատարվեն վկաների ներկայությամբ և, եթե հնարավոր է, տեսաձայնագրվեն:

Վերը բերված ցանկը կարելի է լրացնել այլ տարրերով, ինչպիսիք են՝ ռիսկերի վերլուծությունը և կազմակերպական կառուցվածքներն ու վերահսկիչ մեխանիզմները գործի դնելը (տես Ոստիկանության էթիկայի եվրոպական կանոնագրքում մանրամասն շարադրված հանձնարարականները): Ի լրումն դրա՝ վարվեցողության կանոնագրքի բովանդակությունը կարելի է վերցնել այլ աղբյուրներից, ինչպիսիք են ազգային սահմանադրությունները և օրենքները:

3.2.3.3. Վարվեցողության կանոնագրքի կիրառումը

Վարվեցողության կանոնագրքի իմաստն այն է, որ այն պետք է իմանան, հասկանան, ընդունեն և կիրառեն բոլոր աշխատակիցները: Ուստի կանոնագիրքը պետք է կիրառվի ոստիկանության գործունեության բոլոր ասպարեզներում՝ վերապատրաստում, հաղորդակցություն, մարդկային ռեսուրսներ, ղեկավարում, ոստիկանական ընթացակարգեր և վերահսկողության մեխանիզմներ: Երկարաժամկետ կտրվածքում ցանկալի առաջընթաց կարելի է ապահովել միայն այս բոլոր փոփոխականների միջև անխափան գործակցության արդյունքում:

3.2.4. Վերապատրաստումը

Էական է, որ ոստիկանության անձնակազմն արագորեն տեղեկացվի կազմակերպության արժեքների մասին և դրանց հավատարիմ լինի, հետևաբար էթիկան պետք է ներառվի սկզբնական ուսուցման ծրագրում: Էթիկան պետք է լինի հատուկ դասընթացի առարկան, սակայն էթիկայի կանոններն ու նորմերը նույնպես պետք է ներառվեն դասավանդվող բոլոր առարկաների մեջ: Այդ սկզբունքների պարբերական հիշեցումը ավելի է դյուրացնում վերաբերմունքի փոփոխությունը: Իրենց ամբողջ կարիերայի ընթացքում ոստիկաններն այլ ընտրություն չունեն, քան պահպանել իրենց գիտելիքները և/կամ մասնագիտանան: Դա անելու ցանկացած առիթ նրանք պետք է օգտագործեն (շարունակական ուսուցում, մասնագիտական վերապատրաստում)՝ պարբերաբար կրկնելու համար էթիկայի առաջնային սկզբունքները (տես Գլուխ 8):

Օրինակ 2: ՆՅՈԲ-ը և կոռուպցիան

Նյու Յորքի ոստիկանության բաժանմունքում (ՆՅՈԲ) ոստիկանների ամբողջ կարիերայի ընթացքում կոռուպցիային մեծ ուշադրություն է դարձվում: Ամեն անգամ, երբ ոստիկանների պաշտոնը բարձրացնում են, նրանց համար անցկացնում են վերապատրաստման դասընթացներ, որպեսզի նրանք կարողանան կատարել շատացած պարտականությունները: Նոր ղեկավարները տեղեկանում են կառավարման տեսանկյունից էթիկական երկընտրանքների մասին: Այդ ծրագիրը կոչվում է «Սերժանտ, քո հերթն է»: Այդտեղ նրանց են ներկայացնում կառավարման երկընտրանքը, և ոստիկանները պետք է արձագանքեն դրա էթիկական մարտահրավերներին: Այս դասընթացին մասնակցող ոստիկանների համար ցուցադրում են բարեվարքության ստուգման մասին պատմող տեսանյութեր: Ստուգումն անցկացվում է ղեկավարների նկատմամբ: Տեսանյութում պատմվում է նրանց մասին, ովքեր չեն կարողացել ճիշտ գործել: ՆՅՈԲ-ի նոր ոստիկաններին ներկայացվում է երկընտրանքի վերաբերյալ ուսումնական դասընթաց՝ դերեր խաղալու միջոցով, որտեղ ոստիկանները ծանոթանում են էթիկական երկընտրանքներով զանազան իրավիճակների: Ոստիկանները պետք է որոշում ընդունեն այն մասին, թե ինչպես գործեն:

3.2.5. Հաղորդակցություն

Երբեմն վերապատրաստման դասընթացների միջև բավականաչափ ժամանակ է մնում, ուստի էական է, որ կոռուպցիային առնչվող որոշակի էթիկական սկզբունքների մնացած մասը կանոնավոր կերպով ներկայացվի: Ներքին հաղորդակցության գործողությունները կարող են կատարել դրա մի մասը՝ անձնակազմի իրազեկվածությունը բարձրացնելու և որոշակի սկզբունքների վերաբերյալ մեկնաբանություններ տրամադրելու միջոցով: Այդ սկզբունքների ընտրությունը սովորաբար թելադրում են կազմակերպությունում տեղի ունեցող իրադարձությունները, միջադեպերն ու ռիսկերը:

Օրինակ 3: Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու ռազմավարությունը Մադագասկարում

Ինչ-որ բան ասելն ու գրելը հաղորդակցության մի մասն է, իսկ հասկացված լինելը՝ մյուսը: Այդ առումով տեղին է Մադագասկարի օրինակը: Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու նպատակով Մադագասկարում ստեղծվել է Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ազգային բարձր խորհուրդ: Այդ մարմնի ռազմավարությունը, ի թիվս այլ հարցերի, կենտրոնացած է տնտեսական ու ֆինանսական ճգնաժամի վերաբերյալ տեքստերի մասսայականացման վրա: Կարելի է ասել, որ ոստիկանության էթիկային վերաբերող դրույթների մասսայականացումը և պարզեցումը օգնում են ապահովելու անձնակազմի ավելի մեծ հավատարմություն և, միաժամանակ, կոռուպցիայի կանխարգելման գործում մարդկանց ավելի մեծ ներգրավվածություն:

Ինչպիսի գործողություններ էլ որ գործի դրվեն, և՛ ներքին (անձնակազմի համար), և՛ արտաքին (քաղաքացիների և իշխանությունների համար) հաղորդակցությունը կատարման գործընթացում կարևոր գործիք է: Կարևոր է, որ այդ հաղորդակցությունը լինի՝

- կրկնվող՝ կրկնվի տարբեր ձևերով.
- հաստատուն՝ երկարաժամկետ կամ մշտական.
- վստահելի՝ օբյեկտիվ.
- հետևողական՝ առաքելությանը և դիտարկվող գործողություններին համահունչ:

Եվ, վերջապես, հաղորդակցությունն առաջին հերթին ներառում է անհատին, ով ինքն իրեն տալիս է հետևյալ հարցերը՝ «Ո՞վ եմ ես» «Ի՞նչ եմ ցանկանում արտահայտել», «Ինչպե՞ս» «Ե՞րբ», «Ու՞մ» և «Ինչո՞ւ»: Այս ամենը նկատի ունենալով՝ Ավստրալիայում Քուինսլենդի ոստիկանական ծառայությունը մշակել է ինքնաստուգում (թեստ), որը ոստիկաններին հնարավորություն է տալիս նախքան ինչ-որ գործողություն ձեռնարկելը կատարել ինքնագնահատում: Թեստում քննարկվում է հետևյալը՝

- Արդյո՞ք Ձեր որոշումը կդիմանա համայնքի կամ ծառայության կողմից կատարվող վերահսկողությանը:
- Ձեր որոշումը համահու՞նչ է Ձեր երդմանը, վարվեցողության կանոնագրքին և ծառայության քաղաքականությանը:
- Արդյո՞ք Ձեր որոշումն օրինական է: Արդյո՞ք այն համահունչ է բոլոր օրենքներին, ենթաօրենսդրական ակտերին և կանոններին:
- Արդյո՞ք Ձեր որոշումն արդարացի է համայնքի, Ձեր ընտանիքի անդամների և գործընկերների նկատմամբ:

3.2.6. Մարդկային ռեսուրսներ

Մարդկային ռեսուրսների նկատմամբ վարվող պրակտիկայում բարեվարքությունը մտցնելը (ինչպես օրինակ՝ անձնակազմի գնահատումը, պաշտոնի բարձրացումը, ընտրությունը, տեղաշարժը և այլն) նպաստում է ոստիկանների վարքագծի վրա ներազդելուն: Այդ առումով Բելգիայի ոստիկանության գնահատման ձևի մի մասն այն է, թե գնահատված անձնակազմն ինչպես է իրականացրել ոստիկանության արժեքները, այսինքն՝ բարեվարքությունն իր ամենօրյա աշխատանքում: Անշուշտ, անձնակազմի բացասական գնահատականը բարեվարքության մասով զգալի ազդեցություն ունի նրա կարիերայի զարգացման, իսկ արդյունքում՝ վարձատրության վրա:

Օրինակ 4: Անձնական էթիկայի աուդիտը

Անձի համար միշտ չէ, որ հեշտ է ինքն իրեն գնահատել և հարցնել՝ «Բարեվարքության արժեքների առումով որտեղ եմ ես գտնվում»: Այս հարցն ուսումնասիրելու նպատակով Միշել Ժիրոդոն[47] ստեղծել է գնահատման գործիք, որը կոչվում է անձնական էթիկայի աուդիտ, և որը Վարքագծի ռիսկերի գնահատման ու ռազմավարական համակարգերի ծրագրի մի մասն է: Այս գործիքը, որն իրականացվել է ԱՄՆ-ի և Կանադայի ոստիկանական կազմակերպություններում, նպատակ ունի մշակելու «բարեվարքության կղզյակներ» բարձրռիսկային ստորաբաժանումներում, զորօրինակ՝ թմրանյութերի, կազմակերպված հանցավորության և այլ մասնագիտացած գործողությունների ժամանակ: Այդ ստուգման ընթացքում Ժիրոդոն յուրաքանչյուր անհատի պատկերում է երեսուն անհատական դիմագծերով, աշխատանքի նկատմամբ քննադատական վերաբերմունքով և էթիկական նկատառումներով: Յուրաքանչյուրը ներկայացնում է այդ տեղեկատվությունը և ստանում իր գործունեության վերաբերյալ գաղտնի պատասխան:

3.2.7. Ղեկավարման ոճը

Ղեկավարների դերակատարությունը չափազանց կարևոր է: Քանի որ նրանք փոխգործակցում են անձնակազմի հետ, նրանց ավելի լավ են ճանաչում և նրանց վրա մեծ ազդեցություն ունեն: Ղեկավարման նրանց ոճը, այն ձևը, որով նրանք խոսում են կամ լավ օրինակ ծառայում, անձնակազմի վրա կունենա կամ չի ունենա դրական ազդեցություն և նրանց կխրախուսի ավելի դյուրին կերպով հավատարիմ լինել կամ չլինել կազմակերպության էթիկական սկզբունքներին (տես Գլուխ 3):

3.2.8. Ղեկավարման մեթոդները

Կազմակերպության աշխատելու ձևը բարենպաստ կամ անբարենպաստ պայմաններ է ստեղծում էթիկայի կենսագործման վրա: Քիչ հավանական է, որ լավ մշակված վերահսկիչ (կանխարգելիչ և հակազդող) համակարգ ունեցող կազմակերպությունը բախվի մասնագիտական էթիկայի խնդիրներին:

3.2.9. Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ընթացակարգերը

Մասնագիտական կանոնագրքում ամրագրված արժեքներն ու սկզբունքները պետք է պարբերաբար իրականացվեն օպերատիվ տակտիկական ընթացակարգերով, ինչպես նաև միջամտության տարբեր հնարքներով: Ոստիկանության աշխատանքային ընթացակարգերի վրա ազդեցությունը հնարավոր է դարձնում գործընթացի վերջում փո-

խել ոստիկանի վարքագիծը: Ճանապարհային ստուգում անցկացնելու ընթացակարգը նկարագրող հրահանգը մշտապես հղում է անում մասնագիտական կանոնագրքի տարրերին, ինչպիսիք են՝ գաղտնիության նկատմամբ հարգանքը, քաղաքավարությունը, անաչառությունը և մարդկային արժանապատվությունը:

3.2.10. Վերահսկողական մեխանիզմների իրականացումը

Վարվեցողության կանոնագրքի առկայությունը վարքագիծը փոխելու համար բավարար չէ: Կարևոր է, որ կանոնագիրքը կենսագործվի: Այդ առաջադրանքը կարելի է տալ արտաքին և/կամ ներքին վերահսկողական մարմնի, օր.՝ ընդհանուր տեսչությանը: Այդ մարմնի դերակատարությունն այս ոլորտում չպետք է դիտարկվի իբրև պատժիչ, այլ ավելի շուտ՝ իբրև աուդիտային գործառույթ, այսինքն՝ ներկայացնի վերլուծություն և առաջարկություններ (տես Գլուխ 5 և 6):

Օրինակ՝ Բելգիայի ոստիկանության ընդհանուր տեսչությունը, բացի քննիչ գործառույթից, նաև աուդիտ է իրականացնում, ունի խորհրդատվական դերակատարություն: Ինչ վերաբերում է էթիկային, այն, ի թիվս այլ բաների, կառավարությանն առաջարկում է վարվեցողության կանոնագրքում կատարել վերամշակումներ:

Քայլ 4: Իրականացման գործընթացի գնահատումը

Վարվեցողության կանոնագրքի հաստատումից և այն գործի դնելուց հետո կարևոր է գնահատել դրա ազդեցությունը ոստիկանների վարքագծի վրա: Կանոնագրքի մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) համար պատասխանատու ստորաբաժանումը կամ վարչությունը պետք է ունակ լինի հետևելու գործընթացի էվոլյուցիային և համոզվի, որ այն տալիս է ակնկալվող արդյունքները: Այդ նպատակով այն պետք է սահմանի որոշակի ցուցիչներ, որոնցով գնահատի, թե գործողությունների ծրագիրը ինչ չափով է հասնում իր նպատակին, և կատարի հարկ եղած փոփոխությունները, ինչպես նաև մշակի արդյունքների վրա հիմնված նոր քաղաքականություն: Այդ ցուցիչները ցանկում ներառելու և դասակարգելու համար տես ստորև բերվող Պատուհան 5-ը:

Պատուհան 5: Ցուցիչների օրինակներ

Արտադրանք	Ելք (արդյունքներ)	Ելք (բավարարվածություն)
- Ուսուցման ընթացքում կոռուպցիային նվիրված ժամերը, - թեմայի վերաբերյալ ուղերձների թիվը, որոնք որոշակի ժամանակահատվածում տարածվում են ներքին և արտաքին ձևով, - կոռուպցիան կանխարգելելուն միտված փոփոխության ենթարկված կանոնների թիվը:	- Կոռուպցիային վերաբերող կարգապահական դեպքերի տոկոսային հարաբերակցությունը, - ոստիկանների դեմ ներկայացված բողոքների թիվը, - ոստիկանների նկատմամբ քրեական կարգով դատապարտումների թիվը:	- Ոստիկանությանը վստահող հանրության տոկոսային հարաբերակցությունը, - ինչպիսին է ոստիկանության բարեվարքության ընկալումը հանրության կողմից (և՛ ներքին, և՛ արտաքին):

Կատարողականի ցուցիչները (ելք) տալիս են հետևյալ հարցի պատասխանը՝ «Ես դեռևս ճիշտ ուղու վրա եմ»: Դրանք օգտագործվում են ստուգելու համար, թե արդյոք իրականացված միջոցառումները կատարվել են ըստ ծրագրի: Մնացած ցուցիչներն օգտագործվում են գործընթացի արդյունքը (ելքը) չափելու համար: Դրանք տալիս են հետևյալ հարցի պատասխանը՝ «Արդյո՞ք ես հասել եմ ճիշտ վերջնակետին»: Այդ ցուցիչները երկու տեսակի են՝

- Արդյունքների ցուցիչներ: Սրանք տեղեկատվություն են տալիս այն վարքագծի մասին, որը ելքի իրականացման արդյունքն է:
- Բավարարվածության ցուցիչներ: Սրանց նպատակը ոստիկանների կամ հանրության կարծիքի ուսումնասիրությունն է գործունեության և/կամ կատարողականի մասին:

4. Որոշակի համատեքստերում արժեքների, կանոնների և վարքագծի ներառումը

Համայն աշխարհում գոյություն ունի ոստիկանական համակարգերի մեծ բազմազանություն: Դրանց միջև եղած տարբերությունները վերաբերում են կազմակերպչական կողմերին, ինչպես նաև երկրների զարգացման աստիճանին: Այդ առումով նույն իրավիճակը տարբեր երկրներում կարող է տարբեր լինել: Որոշ երկրներ (օր.՝ Արևելյան Եվրոպայում կամ Ասիայում) դեռևս ստիպված են գործ ունենալ հետկոնֆլիկտային բարդությունների հետ, մյուսները գտնվում են անցումային փուլում (օր.՝ բալկանյան երկրները) կամ դարձել են ժողովրդավարական երկրներ (օր.՝ Արևմտյան Եվրոպայում): Տարբեր փորձառություն ունենալով հանդերձ՝ այդ բոլոր երկրների առջև ծառացած է տարբեր աստիճանի կոռուպցիան: Համատեքստի այդ առանձնահատկություններն ազդում են ոստիկանական ծառայությունների աշխատանքի վրա: 1-ին գլխում մանրամասն կերպով և որոշակի համատեքստում ներկայացված է ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան, ինչպես նաև դրա բնութագիրը:

4.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ

Հետկոնֆլիկտային երկրներում քաղաքական հաստատությունների ոչնչացման հետ մեկտեղ հաճախ անվտանգության մեծ պակաս կա՝ բռնությունների որոշ ձևերի ահագնացումով: Անվտանգության ուժերը հաճախ ներգրավված են եղել հակամարտություններում, չարաշահել մարդու իրավունքները, ուստի նրանց բոլորովին չեն վստահում: Կարող է գայթակղիչ լինել հետկոնֆլիկտային իրավիճակում անապահովության պատճառով շարունակել ոստիկանությունն օգտագործել իբրև պատժիչ գործիք՝ և՛ քաղաքական իշխանությունների, և՛ հենց իր՝ ոստիկանության կողմից: Հաճախ հարկ է լինում կատարել համակարգային բարեփոխումներ, այդ թվում՝ անվտանգության[48] ուժերի գործողությունները ղեկավարող օրենսդրության փոփոխություններ:

Վերակառուցումը հետկոնֆլիկտային իրավիճակում գտնվող երկրների ոստիկանական ծառայությունների առջև ծառացած ամենամեծ մարտահրավերն է: Այդ ոստիկանական ծառայությունները պատերազմից հետո վերջերս են ստեղծվել և զբաղված են հաշտեցմամբ: Հետևաբար դրանք հաճախ տարբեր ծագում ունեցող մարդկանց, ինչպիսին են, օրինակ, նախկին ապստամբները, զինվորները և էթնիկական տարբեր խմբերի անդամները, ստիպված են թույլ տալ մտնել իրենց շարքերը (տես ստորև բերվող 5-րդ օրինակը): Նրանց առաջադրանքը բարդ է երկու պատճառով. առաջին՝ հար-

կավոր է ինտեգրել տարբեր, անգամ թշնամական մշակույթներ և մտածելակերպեր: Երկրորդ՝ նրանք պատերազմական համատեքստին ներհատուկ ռազմական արժեքները պետք է փոխարինեն դեպի քաղաքացիական հասարակություն ուղղված արժեքներով:

Հետկոնֆլիկտային երկրներում ոստիկանական կազմակերպությունների նախաձեռնած առաջին հիմնական գործերից մեկը բոլորի համար միևնույն հենակետերի և ելակետային դիրքորոշումների ներմուծումն է: Այլ կերպ ասած՝ դրանք ստեղծում են նոր ընդհանուր մշակույթ: Այդ գործընթացը սովորաբար հապշտապ ձևով է կատարվում: Նոր սկզբունքները պարտադրվում կամ իրականացվում են հրամայական եղանակով՝ հիմնականում միջազգային հանրության ազդակների ներքո կամ էլ իբրև հակամարտության պատճառով առաջացած քաոսի արձագանք: Այդ հանգամանքներում նորաստեղծ շրջանակը կարող է անկատար լինել կամ էլ ամբողջապես չհամապատասխանել իրավիճակին:

Օրինակ 5: Բուրունդիի փորձը

Բուրունդիի ազգային ոստիկանությունը (ԲԱՈ) ստեղծվել է 2004 թվականին՝ Բուրունդիում քաղաքացիական պատերազմի ավարտն ազդարարող Արուշայի համաձայնագրից հետո: ԲԱՈ-ն, որը կազմված է էթնիկական տարբեր խմբերի պատկանող նախկին ոստիկաններից, ապստամբներից և զինվորներից, հանրության և միջազգային կազմակերպությունների աչքի առաջ ստիպված էր հաղթահարել մշակութային և վստահելիության խնդիրը:

Զարգանալու նպատակով ԲԱՈ-ն ընդունեց մասնագիտական կանոնագիրք, որի համար հիմք էր ծառայել բելգիական մոդելը: Կանոնագրքի հրապարակմանը հաջորդեցին ԲԱՈ-ի ամբողջ անձնակազմի համար նախատեսված ուսումնական պարապմունքները, որոնց նպատակն ակնկալվող մոտեցումները բացատրելն ու պարզաբանելն էր: Այդ նախաձեռնությամբ հնարավոր դարձավ ստեղծել, պարզաբանել և ամրապնդել նոր շրջանակը և այդ նոր ու քաոսային իրավիճակում ներդնել կայունացնող գործոններ:

Փոփոխությունների տեմպն արագ էր, և անձնակազմը ոչ միշտ էր ժամանակ ունենում հարմարվելու և ինտեգրվելու: Ավելին՝ փոփոխությունը տեղի ունեցավ առանց այլ գործոնների՝ վերահսկողական մեխանիզմների միաժամանակ մշակման և գործադրման:

Առաջին քայլին հաջորդեց երկրորդը, որով միջազգային անվտանգության ուժերի բացակայության պայմաններում ապահովվելու էր նախագահական, օրենսդրական և տեղական ընտրությունների կազմակերպումը: Այդ խնդիրը հաղթահարելու համար մշակվեց անաչառությունը և բարեվարքությունը ներառող հատուկ ուսուցման մոդուլ:

Վերապատրաստումը պարտադիր էր ամբողջ անձնակազմի համար՝ լինեին դրանք բարձրաստիճան թե ստորին օղակների ոստիկաններ: Միաժամանակ, ԲԱՈ-ի ներսում տարածվեցին մասնագիտական էթիկայի կանոնագրքի որոշ կողմեր լուսաբանող հրահանգներ:

Ներկայումս ԲԱՈ-ն գործարկել է մասնագիտացման հսկայածավալ ծրագիր, որին աջակցում են Բելգիայի և Հոլանդիայի իշխանությունները, և որը կիրականացվի մի քանի տարվա ընթացքում: Այդ ծրագրի հիմնական ռազմավարական տարրերից մեկը բարեվարքությունն է: Ըստ Բուրունդիի պաշտոնյաների՝ բարեվարքության վերաբերյալ քաղաքականության մշակումն անհրաժեշտ էր քաղաքացիների և ոստիկանության միջև վստահության վերականգնման և հանրության հետ համատեղ անվտանգության հիմնախնդիրների պատճառներով լրջորեն զբաղվելու համար:

4.2. Անցումային և զարգացող երկրներ

Անցումային երկրները բնութագրվում են իբրև քաղաքական մեկ համակարգից դեպի մյուսը գնացող երկրներ, որտեղ, սակայն, երկար ժամանակ ներքին բռնություններ տեղի չեն ունեցել: Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում (ԿԱԵ) անցում կատարվեց կոմունիզմից դեպի հետկոմունիզմ: ԿԱԵ երկրների փակ տնտեսություններում ոստիկանությունը սերտ կապ ուներ քաղաքական ղեկավարների և պետական կառույցների հետ, որտեղ ոստիկանության կամ աշխարհազորի առաքելությունը գլխավորապես քաղաքական էր[49]:

Զարգացող երկրներում, չնայած պարտադիր չէ, որ քաղաքական մեկ համակարգից դեպի մյուսը տեղաշարժ կատարվի, ոստիկանությունը հաճախ սերտ կապ ունի պետության, այլ ոչ թե հանրության կարիքների հետ: Բարեփոխումների կենտրոնում հաճախ գաղութային ոճից կամ ռազմամոլական ոստիկանական կառույցներից անցումն է դեպի ավելի ժողովրդավարական կառույցներ, որոնք ստեղծվում են համայնքին[50] ծառայելու և պաշտպանելու նպատակով:

2-րդ գլխի նպատակներով հիմնական ենթադրությունն այն է, որ այդ երկու իրավիճակն էլ էվոլյուցիոն գործընթացներ են, որոնց երկարաժամկետ նպատակը անցումն է դեպի ժողովրդավարություն: Գործընթացի այս փուլում համակարգը քիչ թե շատ կայունացած է կամ երկիրն այլևս հետկոնֆլիկտային իրավիճակում չգտնվելու, կամ էլ ժողովրդավարության ուղին ընտրած լինելու պատճառով:

Որպեսզի համապատասխանեն միջազգային հանրության կողմից սահմանված չափանիշներին, օր.՝ Եվրամիությանն անդամակցելու պայմաններին, այդ երկրներն այլ ընտրություն չունեին, քան կատարելագործել իրենց օրենսդրությունն ու նորմատիվ ակտերը՝ դրանով իսկ առավել լավ սահմանելով և պարզաբանելով իրենց էթիկական սկզբունքները (ստորև տես 6-րդ օրինակը): Այդ դեպքում կազմակերպական մշակույթը

դինամիկ է դառնում: Այս փուլում անորոշ է այն հարցը, թե արդյոք քարոզած արժեքներն ու դիտարկված վարքագիծը համահունչ են միմյանց: Գոյություն ունեցող մասնագիտական կանոնագրքերը հաճախ պետք է վերամշակվեն ու հարմարեցվեն, լրացվեն կամ նորից գրվեն:

Օրինակ 6: Բուլղարիայի փորձը

Բուլղարիայի ոստիկանությունը Ոստիկանության էթիկայի մասին Եվրախորհրդի եվրոպական կանոնագրքի (2001) 10 հանձնարարականի հրապարակումից շատ առաջ ուներ մասնագիտական կանոնագիրք: Եվրամիությանն անդամակցելու և նոր չափանիշներին համապատասխանելու նպատակով Բուլղարիան ամբողջովին վերանայեց իր կանոնագիրքը և 2006 թ. այն փոխարինեց նորով:

Միաժամանակ, այդ երկրի ներքին գործերի նախարարությունն իր վարչություններում ներդրեց «կառավարում ըստ նպատակների» համակարգը, որպեսզի լուծի անձնակազմի վարքագծի փոփոխությունների հարցը: Այդ սկզբունքն իրականություն է դարձել կազմակերպության բոլոր մակարդակներում՝ վերին ղեկավարությունից մինչև անձնակազմի առանձին անդամներ: Ներքին գործերի նախարարության սահմանած նպատակների շարքում բարձրացվում է կոռուպցիայի կանխարգելման հարցը:

Կոռուպցիայի դեմ պայքարը ռազմավարական նպատակ է, և կազմակերպության մակարդակում այն ստորաբաժանված է որոշակի նպատակների, որոնք իրենց հերթին ստորաբաժանված են անհատական նպատակների: Որպեսզի պետական ծառայողներին խրախուսեն ազնվորեն աշխատելու (անհատական նպատակ), ներդրվել է պարգևատրման համակարգ:

Այս ծրագիրն իրական մարտահրավեր է, որը վճռելու համար 2009 թ. Եվրամիության հովանու ներքո Ֆրանսիայի և Բելգիայի միջև ստեղծվեց համագործակցության նախագիծ, որի նպատակը հետևյալն է՝

- «կառավարում ըստ նպատակների» մեթոդաբանությունը հարմարեցնել կոռուպցիայի հարցին.
- գործընթացին ցուցաբերել աջակցություն համակարգչային համակարգ մշակելու միջոցով.
- մշակել անձնակազմի արդյունավետ գնահատման համակարգ:

4.3. Զարգացած երկրներ

Զարգացած երկրների համատեքստում ոստիկանության բարեփոխումների կենտրոնում հաճախ ոստիկանության արդյունավետության օպտիմալացումն է և համայնքի կարիքներին գործուն կերպով արձագանքելը: Կանադայի, ԱՄՆ-ի և եվրոպական շատ երկրների նման զարգացած պետություններ տուժել են ոստիկանությունում կոռուպցիոն սկանդալների, չափազանց մեծ ուժի գործադրման և վայրագությունների[51] պատճառով հանրության վստահության կորստից:

Այս դեպքում, երբ հետամուտ են անվտանգության գործունեության մեջ հանրության (գործընկերության) առավել մեծ ներգրավվածությանը, մասնագիտական կանոնագիրքը գործում է իբրև թափանցիկության և կառավարման գործիք: Փորձը ցույց է տվել, որ կանոնագրքի մշակումը, այն փոփոխելը բարդ է՝ պայմանավորված դրանում ներգրավված հարցերով և տարբեր համակրանքներով: Ստորև տես 7-րդ և 8-րդ օրինակները:

Օրինակ 7: Բելգիայի փորձը

Բելգիայում մասնագիտական կանոնագրքի մշակումն սկսվել է 2001 թվականին: Այն ընդունվեց հինգ տարի անց՝ մի քանի ոստիկանների մասնակցությամբ տեղի ունեցած լուրջ միջադեպի արդյունքում: Այս երկար ուշացման պատճառները մի քանիսն են՝

- ամբողջ անձնակազմի համար ընդհանուր նորմերի և արժեքների սահմանման բարդությունը: Այս հարցն ավելի քան զգայուն էր, որովհետև բելգիական ոստիկանությունը վերջերս էր հիմնադրվել՝ ոստիկանական տարբեր ծառայությունների միավորման միջոցով.
- ոստիկանությունում, հատկապես դրա արտաքին վերահսկողական ծառայություններում, միտում կար նպաստելու ավելի շուտ ոչ թե կանխարգելիչ, այլ հակազդող մոտեցմանը.
- Պետական խորհուրդը՝ այն մարմինը, որն ստուգում է օրենսդրության համապատասխանությունը, դժվարություններ ուներ ընդունելու, որ մասնագիտական կանոնագիրքը, որն օրենքի ուժ ուներ, ավելի շուտ կառավարման բնույթի էր և գոյություն ունեցող օրենքների բաղկացուցիչ արտացոլումը չէր.
- արհեստակցական միությունները վախ ունեին, որ մասնագիտական կանոնագիրքը կարող է օգտագործվել կարգապահական նպատակներով.
- կանոնագրքի ընդունումից չորս տարի անց արդեն իսկ արվում են առաջարկություններ փոփոխությունների վերաբերյալ: Միաժամանակ, ուրիշները հայտարարում են, որ դա առաջնահերթ հարց չէ, և մատնանշում են այն դժվարությունները, որոնք պետք է հաղթահարել, որպեսզի հասնեն նոր ընդունված կանոնագրքին:

Օրինակ 8: Իրավունքների պաշտպանը

2011 թ. մարտի 29-ին Ֆրանսիան ստեղծեց իրավունքների պաշտպանի ինստիտուտը՝ սահմանադրական մարմին, որի մանդատը Ֆրանսիայում աշխատող անվտանգության անձնակազմի կողմից մասնագիտական էթիկան հարգելն է: Ցանկացած ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձ, ում իրավունքներն ու ազատությունները խախտվել են պետական որևէ ծառայության կողմից, կարող է բողոքել այս մարմնին:

Ըստ իրավիճակի՝ իրավունքների պաշտպանը կարող է՝

- առաջարկություններ ներկայացնել իրեն հղված վեճերը լուծելու համար.
- կարգապահական լիազորություններ գործադրող կառույցներին տեղեկացնել կասկածելի կարգապահական իրավախախտման մասին.
- առաջարկություններ ներկայացնել կառավարությանը՝ իր իրավասությունների ոլորտի օրենսդրության մեջ կամ նորմատիվ ակտերում փոփոխություններ կատարելու վերաբերյալ:

5. Իրականացումը

2-րդ գլխի այս բաժնում ուշադրության կենտրոնում վարվեցողության կանոնագրքի իրականացման որոշ կողմերն են, որոնցից մի քանիսն ուսումնասիրվել են նախորդ բաժնում: Այստեղ հատուկ ուշադրություն է դարձվում կառավարման աջակցության և անձնակազմի ներգրավվածության հարցերին: Կազմակերպության մշակույթի փոփոխություն հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ կազմակերպության բոլոր մակարդակներում կառավարումն աջակցում է գործընթացին, իսկ անձնակազմն ակտիվորեն ներգրավված է դրանում: Ի լրումն դրա՝ բաժնում ուրվագծվում են որոշ մարտահրավերներ ու խոչընդոտներ, որոնք կանոնագրքի մշակման ընթացքում կարող են ծառանալ ոստիկանական կազմակերպության առջև:

5.1. Աջակցություն կառավարմանը

Որևէ ծառայության կառավարումը փոփոխություններին կաջակցի միայն այն դեպքում, երբ այն համոզված լինի, որ դա օգտակար է, և ինքը հասկանում է, թե որն է իր դերակատարությունը: Այդ նպատակին հնարավոր է հասնել ռազմավարական սեմինար անցկացնելու միջոցով, որը կարելի է կազմակերպել հետևյալ ձևով:

Պատուհան 6: Սեմինարի նպատակները

- Պարզել կոռուպցիան սանձելու հետ կապված սկզբունքներն ու արժեքները. նպատակների սահմանում:
- Մշակել ռազմավարություն, որին պետք է հետևել նպատակներին հասնելու համար: Այն ներառում է ստորև բերված հարցերի վրա ուշադրության կենտրոնացումը՝
  - ամենահարմար մոտեցումները.
  - ղեկավար հանձնաժողովի ստեղծումը և նրա մանդատի սահմանումը.
  - հատկացվելիք ռեսուրսները:
- Որոշել, թե ով պետք է մասնակցի սեմինարին՝
  - ոստիկանության բարձրագույն ղեկավարությունը (խորհուրդը).

- պատասխանատու նախարարությունների ներկայացուցիչները.
- կազմակերպության առանցքային դեմքերը, զորօրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների գծով ղեկավարը, կապի գծով ղեկավարը և զարգացման ու ռազմավարության վարչության պետը.
- ներքին կամ արտաքին փորձագետները, այսինքն՝ միջազգային կազմակերպություններ, օտարերկրյա ոստիկանական ծառայություններ և այլն, ովքեր կատարելու են երկու առաջադրանք՝
  - մասնակիցներին առաջարկել մեթոդաբանական ցուցումներ.
  - մասնակիցներին խորհուրդներ տալ և/կամ նախաձեռնել ելակետային գործընթացը:

5.2. Անձնակազմի ներգրավվածությունը

Ռազմավարական այս սեմինարից հետո կարելի է կազմակերպել նաև այլ սեմինարներ, որոնցում կարելի է ներգրավել ոստիկանության տարբեր ստորաբաժանումների և վարչությունների աշխատակիցների: Այդ սեմինարների նպատակը կարող է լինել ռազմավարական սեմինարի ժամանակ սահմանված հիմնական հարցերի իրականացումը: Տարբեր սեմինարների արդյունքները կարող են իբրև հիմք օգտագործվել գործողությունների համապարփակ ծրագիր մշակելու ժամանակ:

5.3. Վարվեցողության կանոնագրքի մշակման ընթացքում հանդիպող մարտահրավերներն ու խոչընդոտները

Նախորդ բաժնում նկարագրված մոտեցման մշակումն ու իրականացումը բարդ են, ուստի պետք է կատարվի այն գործոնների ամբողջական գնահատում, որոնք կարող են աջակցել դրան կամ խոչընդոտել այն:

Պատուհան 7: Զանազան դյուրացնող գործոնների և ռիսկերի ուսումնասիրությունը

Դյուրացնող գործոններ	Ռիսկեր- վտանգներ
• Միջազգային հանրությունը խրախուսում և աջակցում է փոփոխությանը (փորձագիտություն, մարզում, երկկողմ կապեր և այլն):	• Սեփական կազմակերպությունում այլ կազմակերպությունների արժեքների, սկզբունքների և նորմերի իրականացում առանց վստահ լինե-

• Ղեկավարությունն աջակցում է գործընթացին և օրինակ ծառայում: • Քարոզած արժեքներն իրականացվում են կազմակերպության զանազան օպերատիվ և ոչ օպերատիվ գործընթացներում (հավաքագրում, առաջխաղացում, շարժունակություն, գնահատում և այլն): • Մասնագիտական կանոնագրքի իրականացմանն աջակցում են ուսուցման և հաղորդակցման ծրագրերի միջոցով: • Հանրությունն ու արտաքին իշխանությունները գիտեն և հասկանում են, թե ինչ է կազմակերպության մշակույթը: • Իրականացվելու (կոնկրետ վարքագիծ դառնալու) համար արժեքները (ազնվություն և այլն) անձնակազմի հետ միասին են սահմանվել: • Փոփոխությունների գործընթացը գնահատվում է (հարցումներ, աուդիտ և այլն): • Ներդրված են ներքին և արտաքին վերահսկողական մեխանիզմներ:	լու, որ դրանք հարմար են: • Ներդնել ինքնուրույն կամ անհամատեղելի համակարգեր ու մեխանիզմներ (անհամապատասխանություն)՝ երկրում ուժեղ միջազգային ներկայության և շատ դոնորների միջամտության պատճառով: • Այնպիսի գործիքի մշակում, երբ դա անելու միջոցները բացակայում են, օր.՝ նպատակի իրականացում, որը հիմնված է կառավարման վրա՝ իբրև կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջոց, առանց արդյունավետ համակարգչային համակարգի: • Արագ առաջընթաց կատարելու ցանկություն՝ առանց հաշվի առնելու այլ գործընթացների էվոլյուցիան: Կարող են ի հայտ գալ հակասական իրավիճակներ: • Մասնագիտական կանոնագրքի մշակում առանց օրինական ուժի, որի հետևանքն այն կլինի, որ անձնակազմը չի համապատասխանի կանոնագրքին: • Մասնագիտական կանոնագրքի մշակում, որը կարող է դիտարկվել իբրև կարգապահական կանոնագիրք: Արդյունքը՝ ընդդիմություն փոփոխություններին:

5.3.1. Դյուրացնող և ռիսկի գործոններ

Գործընթացի տևողությունը հետկոնֆլիկտային պետությունից մինչև զարգացող պետություն փուլը կարող է տարբեր լինել: Փոփոխությունների այդ գործընթացից բխում են ռիսկեր, որոնց մասին պետք է տեղյակ լինել: Այդ ռիսկերն անտեսելը կարող է ձգձգել կամ վտանգել շարունակվող գործընթացը: Կան դյուրացնող գործոններ, որոնք կարող են դրական ազդեցություն ունենալ գործընթացի վրա և օգնել այն ակտիվացնելու:

5.3.2. Խոչընդոտները

Մի քանի հարցեր կարող են դժվարացնել վարվեցողության կանոնագրքի ադապտացիան (հարմարեցումը) և/կամ նորից գրելը՝

- Փաստ է, սակայն հաճախ կոռուպցիան խոշոր հիմնախնդիր չի համարվում:
- Քանի որ մի ամբողջ շարք դրույթներ ու ենթաօրենսդրական ակտեր արդեն իսկ գործ ունեն էթիկական ու վարվեցողության կողմերի հետ, վարվեցողության կանոնագրքի մշակումը անհրաժեշտություն կամ առաջնահերթություն չի համարվում:
- Եթե կա վարվեցողության կանոնագիրք, անգամ եթե այն մշակվել է մինչև միջազգային կազմակերպությունների կողմից հրապարակված զանազան առաջարկությունները, օր.՝ Ոստիկանության էթիկայի եվրոպական կանոնագիրքը, դա գոհացուցիչ հանգամանք է, հատկապես եթե լրացված է օրենքի հավելյալ դրույթներով: Գաղափարն այն է, որ կանոնագիրքը անփոփոխ է, հատկապես եթե դա էթիկայի կանոնագիրք է:
- Զարգացած երկրներում ոստիկանական շատ ծառայություններ ջանքեր են գործադրել իրենց շարքերում նպաստելու բազմազանությանը: Ոստիկանությունը պետք է արտացոլի իր հասարակությունը, այն բնութագրվում է մի շարք փիլիսոփայական մոտեցումներով և տարբեր համակրանքներով: Այդ համատեքստում կանոնագրքի արժեքներն ու սկզբունքները սահմանելը և դրա արդյունքում դասակարգման իրականացումը բարդ ու դանդաղ խնդիր է, որը հաճախ պահանջում է փոխզիջումներ և հավասարակշռություն:
- Զարգացած երկրների առանձնահատկություններից է այն, որ ոստիկանական շատ ծառայություններ միջազգային, տնտեսական կամ սոցիալ-քաղաքական իրավիճակի զարգացման արդյունքում պետք է վերակազմակերպվեն: Երբեմն դա ներառում է վերակազմակերպում կամ անգամ այլ ծառայությունների հետ միավո-

րում՝ հետևելով մասնավոր հատվածի օրինակին, օր.՝ ռազմական տիպի ոստիկանական ծառայությունների աստիճանական փոխարինումը քաղաքացիական ոստիկանական ծառայությամբ: Մշակութային լեզվով ասած՝ այն խնդիրը, որը կանգնած է այդ ծառայությունների առաջ՝ արժեքների, սկզբունքների, նորմերի և կանոնների ինտեգրում նոր համակարգի մեջ, հաճախ տարբեր են: Միավորումները, օրինակ, չպետք է առաջացնեն այն զգացողությունը, որ հին ոստիկանական ծառայություններից մեկի մշակույթը բարձր է մյուսից:

6. Եզրակացություններ և առաջարկություններ. Գլուխ 2

Արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը, որոնք կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչներն են, կարող են գործուն ներդրում ունենալ կոռուպցիան կանխարգելելու հարցում՝ որոշակի պայմանների իրականացման դեպքում: Այդ պայմանները հետևյալն են՝

- Հավաստիանալ, որ ոստիկանության անձնակազմն աշխատում է հարմարավետ պայմաններում և ստանում պատշաճ աշխատավարձ, որպեսզի չներգրավվի այնպիսի անցանկալի գործունեության մեջ, ինչպիսին կոռուպցիան է:
- Սահմանել այն հիմնական արժեքներն ու սկզբունքները, որոնք համատեղելի են կազմակերպության առաքելության և բնութագրի հետ: Արժեքների և սկզբունքների սահմանումը ղեկավարության պատասխանատվությունն է, սակայն այդ գործընթացում անձնակազմի ներգրավումը նրա անդամներին կօգնի ինտեգրելու այդ արժեքներն ու սկզբունքները: Ինչպիսի ընտրություն էլ որ կատարվի, որոշ արժեքներ և սկզբունքներ ընդհանուր են ոստիկանական բոլոր ծառայությունների համար՝ ազնվությունը, անաչառությունը, թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը.
  - տարբեր արժեքներն ու սկզբունքները ներառել վարվեցողության կանոնագրքում, որը պետք է մատչելի լինի անձնակազմի և հասանելի՝ հանրության համար: Այդ արժեքներին ու սկզբունքներին հարկավոր է աջակցել կոնկրետ դրույթներով՝ շեշտը դնելով վարքագծի վրա: Որպեսզի կանոնագիրքն արդյունավետորեն իրականացվի, այն պետք է օրենքի ուժ ունենա:
- Այդ արժեքները կենսագործել կազմակերպության աշխատանքային և ոչ աշխատանքային գործընթացում:
- Կոռուպցիայի և ազնվության մասով, հիմնված ռիսկերի վերլուծության վրա, մշակել գործողությունների ծրագրեր և/կամ կազմակերպության տարբեր մակարդակներում իրականացնել կոնկրետ գործողություններ:
- Ապահովել գործընթացի աջակցությունը ղեկավարության կողմից, ով պետք է ներգրավված լինի և որպես օրինակ ծառայի, այլապես գործընթացը վստահելի չի լինի:

Արժեքների վրա հիմնված ղեկավարումը կարող է կիրառվել ոստիկանական ծառայությունների բոլոր տեսակների նկատմամբ՝ լինի դա հետկոնֆլիկտային, անցումային, զարգացող, թե զարգացած երկրներում: Իհարկե, ոստիկանական բոլոր ծառայություններն ունեն հիմնական ընդհանուր արժեքներ ու սկզբունքներ: Այդ արժեքներն ու առավել կոնկրետ՝ բարեվարքությունը կարելի է տարբեր կերպ մեկնաբանել՝ ըստ երկրի զարգացման աստիճանի:

Նույն կերպ այդ արժեքների իրականացման մոտեցումը հարկավոր է հարմարեցնել էվոլյուցիոն գործընթացին: Հետկոնֆլիկտային երկրներում կարևոր է, որ հնարավորինս շուտ ստեղծվի ընդհանուր դաշտ, որպեսզի առկա համակարգը վերստին կայունանա: Հենց որ այդ համակարգը կայունանա, ինչպես օրինակ՝ անցումային կամ զարգացող երկրներում, միջոցները, այսինքն՝ կանոնագիրքը, որն ընդունվել է, կարելի է կատարելագործել միջազգային չափանիշների և առաջարկությունների համաձայն:

Առանցքային հարցը ոչ այնքան «Ինչպե՞ս փոփոխություններ կատարել»-ն է, որքան «Արդյո՞ք փոփոխություններ կատարելու կամքը բավականաչափ ուժեղ է»: Այլ կերպ ասած՝ հարկ կա հարցնելու՝ արդյոք փոփոխությունների ենթարկվող ոստիկանական ծառայությունը պատրաստ է գնալու այդ ճանապարհով: Եթե այո, ապա պատրաստ է որքան հեռու գնալու:

Հաջողությանը նպաստող գործոնները

Կազմակերպության մշակույթի փոփոխությունը նուրբ և բարդ խնդիր է: Այդ գործողությունը կարող է հաջողություն գրանցել միայն այն դեպքում, երբ կիրառվեն մի շարք սկզբունքներ՝ հաջողությանը նպաստող գործոնները՝

- Աջակցություն հայցել կազմակերպության ղեկավարությունից:
- Ստեղծել ղեկավար խումբ, որը կուղղորդի փոփոխությունների գործընթացը: Այդ խումբը պետք է կազմված լինի բարձրագույն ղեկավարության տարբեր անդամներից: Նրանց խնդիրն է լինելու՝
  - բարձրագույն ղեկավարության սահմանած ռազմավարական գծի վերածումը գործողությունների միասնական ծրագրի.
  - գործողությունների ծրագրի իրականացման մշտադիտարկումը.
  - այդ ծրագրի արդյունքների գնահատումը.
  - բարձրագույն ղեկավարությանը հաշվետու լինելը:
    Ղեկավար խմբին իր առաջադրանքները կատարելիս կարող են օգտակար լինել մեկ կամ մի քանի աշխատանքային խմբեր:
- Ունենալ պատասխանատու նախարարության և/կամ իշխանական բարձրագույն այլ մարմինների կողմից հաստատված գործողությունների ծրագիր: Ծրագրում

պարունակվում են կարևոր կառուցվածքային, գործառական և մշակութային միջոցառումներ: Ընտրությունը պետք է նախապես հաստատվի պատասխանատու նախարարությունների կողմից: Հաշվի առնելով ոստիկանության աշխատանքի վրա մասնագիտական կանոնագրքի ունեցած ազդեցությունը՝ էական է, որ նախարարության մարմինները հաստատեն գրանցված առաջընթացը:

- Հետամուտ լինել անձնակազմի կողմից ցուցաբերվող աջակցությանը.
  - անձնակազմի ներկայացուցիչներին (արհմիություններին) ներգրավել գործընթացի իրականացման մեջ: Մասնագիտական կանոնագրքի մշակման ժամանակ միությունները կարող են նախագծում ներգրավվել խորհրդակցությունների միջոցով.
  - մասնագիտական կանոնագիրքը մշակել հստակ ու դրական ոճով, օր.՝ այնպիսի արտահայտություններից, ինչպիսիք են «արգելվում է…» կամ «դուք պետք է…», հարկավոր է խուսափել:
- Մշակել համաձայնեցված ժամանակացույց, որն օգտագործվելու է գործողությունների ծրագրի հետ մեկտեղ: Այլ կերպ ասած՝ սահմանել միջոցառումների իրականացման առաջնահերթությունների կարգ:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 2 ▪ Արժեքներ, կանոններ և վարքագիծ

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսին է Ձեր արձագանքը: Արդյոք այս գլխում կար նոր տեղեկատվություն, որը կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու նպատակով: Արդյոք կան փոփոխություններ, որոնք կարելի է կատարել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև կտեսնեք ինքնագնահատման աղյուսակ, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այդ և այլ հարցերի: Սույն գնահատման նպատակը Ձեզ օգնելն է՝ գնահատելու Ձեր սեփական ծառայությունում առկա իրավիճակը, որոշելու, թե արդյոք պետք է կատարվեն փոփոխություններ, ինչպես նաև գաղափարների հետախուզման միջոցները այդ փոփոխություններն իրականացնելու համար: Սույն գլխից քաղած գաղափարները կիրառելու առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու նպատակով կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի, և դրա հիման վրա զարգացվի մնացածը: Ի լրումն դրա՝ այն կարող է օգտակար լինել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերում ազգային կամ միջազգային փորձագետներից օգնություն հայցելիս:

Հարցեր	Ինչ անել թույլ կողմերը կատարելագործելու համար	Ինչպես դա անել
Արդյոք մենք գնահատել ենք մեր ոստիկանական ծառայության մշակույթը կոռուպցիոն և անհամապատասխան գործողությունների մասով:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • պարզել ազդեցության գործոնները. • սահմանել, թե ինչպես օգտվել դրական գործոններից և նվազեցնել բացասական գործոնները. • սահմանել, թե որտեղ պետք է գործողություններ ձեռնարկել:	Մենք կարող ենք՝ • կատարել գնահատում գաղափարների հետախուզման, փորձագետների կամ աշխատանքային խմբեր նշանակելու միջոցով. • կազմակերպել գաղափարների հետախուզում/աշխատաժողով/աշխատանքային խումբ. • գնահատում կատարելու

		• նպատակով համագործակցել միությունների հետ. • նշանակել փորձագետի և/կամ աշխատանքային խումբ. • տեղեկություններ հավաքել այլ ոստիկանական ծառայություններից և ուսումնասիրել, թե նրանք ինչ են արել. • ոստիկանների շրջանում հարցում անցկացնել:
Կամ, արդյոք, ենթամշակույթներ, արդյոք դրանք ներազդում են կոռուպցիոն և անհամապատասխան գործողությունների նկատմամբ ոստիկանների վերաբերմունքի վրա:	Մենք կարող ենք՝ • պարզել ենթամշակույթները և սահմանել, թե ինչպես են դրանք ազդում կոռուպցիոն և անհամապատասխան գործողությունների նկատմամբ ոստիկանների վերաբերմունքի վրա:	
Արդյոք մեզ հուզում է ոստիկանների բարեկեցությունը, որպեսզի նվազեցվեն կոռուպցիոն և անհամապատասխան վարքագծի ռիսկերը:	Մենք կարող ենք՝ • սահմանել ոստիկանների ակնկալիքները. • համեմատել մեր առաջարկածի հետ. • սահմանել որոշված բացթողումներն արձանագրելու միջոցները:	

Արդյո՞ք մենք սահմանել ենք այն էթիկական արժեքները, որոնք հարկավոր է հարգել:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • սահմանել այն արժեքները, որոնք ոստիկանները պետք է հարգեն:	
Արդյո՞ք այդ արժեքներն առկա են հայտարարված նպատակում և վարվեցողության կանոնագրքում:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • որոշել, թե ինչ փաստաթղթեր ունենք. • որոշել, թե փաստաթղթերում ինչ պետք է լինի. • պարզել, թե ինչ է հարկավոր բացթողումները շտկելու համար. • սահմանել գործողությունների ծրագիր ըստ այս գլխում նկարագրված քառափուլ գործընթացի:	
Ինչպե՞ս ենք գնահատել սույն գործընթացի իրականացումը դյուրացնող և ռիսկային գործոնները:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • պարզել այդ գործոնները. • որոշել, թե ինչպես օգուտ քաղել դրական գործոններից և նվազեցնել բացասականները:	

3

ԳԼՈՒԽ 3

ԿԱՉՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆԸ

Բրայան Քինգշոթ և Պիեռ Ապլի

1. Ներածություն 3-րդ գլխի

3-րդ գլխի հիմնական գաղափարը բխում է այն հասկացությունից, որ ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու ջանքերը չեն կարող սահմանափակվել ոստիկանական ծառայությունում աշխատող անհատներով, այլ պետք է հաշվի առնվի այն ամբողջ միջավայրը, որում գործում է ոստիկանությունը:

Մարդիկ իրավախախտումների հեղինակներն են, սակայն նրանք աշխատում են մշակութային և կազմակերպչական միջավայրում: Այդ միջավայրը կարող է խրախուսել կամ սահմանափակել, խթանել կամ խոչընդոտել վարքագծի որոշակի տեսակներ ու գործողություններ: Կազմակերպությունները կարող են դիտարկվել իբրև ասպարեզ, որտեղ կազմակերպության անդամներն իրենց սեփական նպատակներին հասնելու համար կարող են զարգացնել անձնական ռազմավարություն, որը կարող է տարբերվել, անգամ հակառակ լինել կազմակերպության նպատակներին:

Կազմակերպչական թույլ կողմերը կարող են կազմակերպության ներսում այն բաց անել անհատների վնասակար վարքագծի և գործողությունների համար: Այդ թույլ կողմերի հստակ նույնականացումը հարկավոր է արտաքին ու ներքին կոռուպցիայի ռիսկերը նվազեցնելու նպատակով միջոցներ ձեռնարկելու համար:

Սույն գլխում ուշադրությունը կենտրոնացվելու է կազմակերպությունների և կոռուպցիայի միջև հարաբերությունների վրա: Այստեղ քննվելու է այն հարցը, թե ոստիկանական ծառայությունների վրա ինչպիսի ազդեցություն ունի կոռուպցիան, և այդ համատեքստում ինչպիսի դերակատարություն ունեն ղեկավարությունը և կազմակերպությունը:

3-րդ գլխի կառուցվածքը

Ներկա գլխի առաջին բաժնում ներկայացվում են եզրույթների և հայեցակարգերի սահմանումներն ու ներածությունը: Երկրորդ բաժնում տրվում են այն հարցի պատասխանները, թե ինչու են կազմակերպչական հարցերը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում:

Երրորդ բաժնում ուսումնասիրվում են այն տարրերը, թե կազմակերպության վրա առկա ուշադրությունը և դրա մեխանիզմները ինչպես կարող են միացվել ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարում:

- Սկզբում որոշվում է ավելի ընդարձակ միջավայրում ոստիկանության տեղը: Ոստիկանական կազմակերպության վրա մեծապես ազդում են արտաքին գործոնները. քաղաքական համակարգը կորոշի դրա կառույցները, որոնք դաշնային պետության մեջ ապակենտրոնացված են, իսկ ունիտար պետության մեջ՝ կենտրոնացված, օրենսդրությունն ու դատական համակարգը, ինչպես նաև քաղաքացիական հասարակության արժեքները կարևոր դերակատարություն կունենան: Այդ կարևոր ազդեցություններն անհրաժեշտ կդարձնեն շրջապատող միջավայրի և ոստիկանության փոխհարաբերություններին ուշադրություն դարձնելը:
- Այնուհետև քննարկվում է ռազմավարության հարցը, քանզի հարկավոր է սահմանել, թե ինչպես են ուսումնասիրվելու դրսի մարտահրավերները և ոստիկանության առջև ծառացած ռիսկերը:
- Երրորդ ենթաբաժնում քննարկվում է կառուցվածքների հարցը, ներկայացվում ռազմավարության իրականացման համար դրանց առավելություններն ու թերությունները:
- Չորրորդ ենթաբաժնում քննվում են որոշ գործընթացներ, որոնք աջակցում են կառուցվածքներում ռազմավարության իրականացման համար անհրաժեշտ գործունեության ռացիոնալ և արդյունավետ կատարմանը:
- Այդ ենթաբաժիններում որոշված են կոռուպցիայի հնարավոր արդյունքները, ներկայացված է սխեմա, որում դրանք ամփոփված են, և որը ոստիկանությունում կոռուպցիան նվազեցնելու նպատակով առաջարկվող միջոցների հիմքն է:

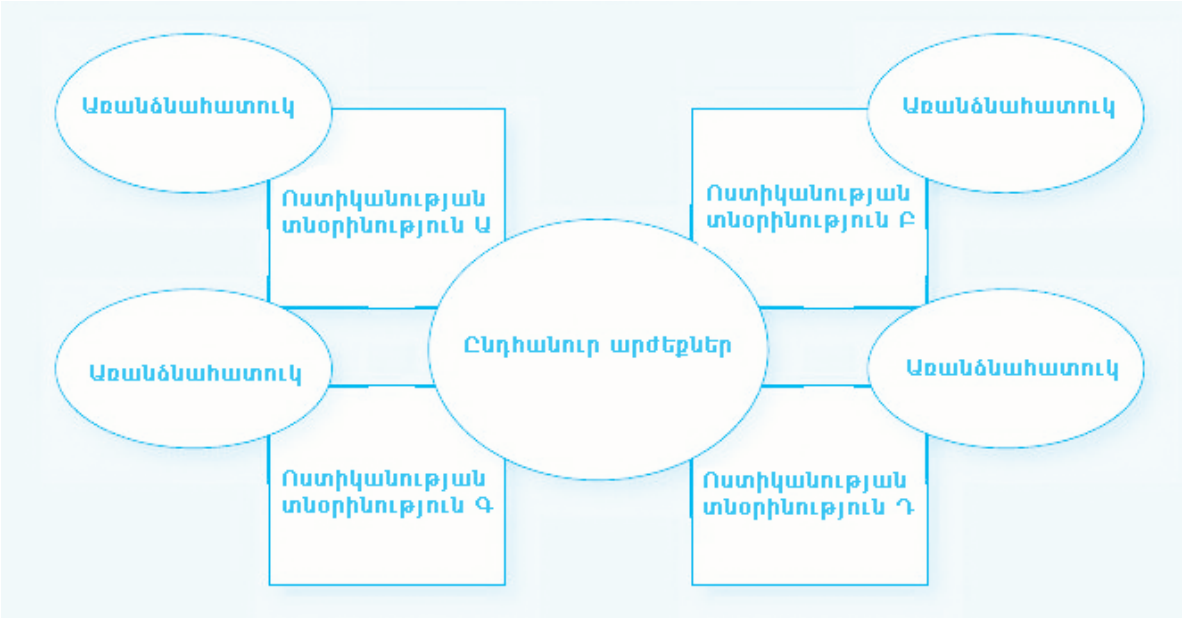
Չորրորդ և հինգերորդ ենթաբաժիններում քննվում են այդ հարցերը, սակայն տարբեր համատեքստերում, առաջարկվում է կազմակերպչական թույլ կողմերի գնահատման գործնական օրինակ: Եվ, վերջապես, 3-րդ գլուխն ավարտվում է քաղած որոշ դասերի ներկայացմամբ:

1.2. Ի՞նչ է կազմակերպությունը

Կազմակերպությունը հասարակական կայուն միավոր է (սա ենթադրում է նրա անդամների փոխհարաբերությունները), համակարգային ձևով դասավորված և գիտակցաբար կանխասահմանված (սա ենթադրում է նպատակներ, ռազմավարություն, կառավարում, կառույցներ, աշխատանքային գործընթաց և տարբեր մեխանիզմներ, զորօրինակ՝ վերահսկողություն և հաղորդակցություն), որն արդյունավետ, գործուն և էթիկական ձևով իրականացնում է գործունեություն՝ ծառայություններ մատուցելու և/կամ ապրանքներ արտադրելու համար, որպեսզի որոշակի տեղում և տարբեր «հաճախորդների» (շուկա, հաճախորդներ, հանրություն) համար բավարարի սահմանված կարիքները: Ոստիկանական ծառայություններ մատուցելիս տրամադրված ծառայութ-

յունները նպաստում են օրենքի կատարմանը և հաճախորդների, հանրության համար կարգի պահպանմանը:

Նկար 1: Ինչպե՞ս է գործում կազմակերպությունը



Նկար 1. Համակարգը տեղեկատվություն է ստանում ավելի ընդարձակ միջավայրից և զանազան մեխանիզմների ու ընթացակարգերի միջոցով դրանք վերածում արդյունքների: Ներկայացված գործողությունները համեմատվում և գնահատվում են սկզբնական կարիքների և ակնկալիքների հետ, որպեսզի կատարվեն հարկ եղած ուղղումներն ու ճշգրտումները:

Վերը բերված Նկար 1-ում պատկերված է, թե ինչպես է գործում կազմակերպությունը: Դրա միջավայրի վերլուծությունից բխում և սահմանվում է ռազմավարությունը: Առաջին հերթին այն պարզում է անվտանգության սպառնալիքները և հնարավորությունները (օր.՝ նոր տեխնոլոգիաների շնորհիվ ստեղծված կամ միջազգային համագործակցության զարգացումը), երկրորդ՝ մշակում է սպառնալիքների նվազեցման և հանրության կարիքներն ու ակնկալիքներն ուսումնասիրելու գործողությունների ծրագիր: Ապա այդ ռազմավարությունը պետք է իրականացվի ամենաարդյունավետ ձևով, ուստի այդ նպատակով մշակվում են կառույցներ ու գործընթացներ: Տեղեկությունները, հաղորդակցությունն ու վերահսկողությունն օգնում են վերլուծելու առավել ընդարձակ միջավայրը, հաղորդելու ռազմավարությունը, շահագրգռելու կազմակերպության ան-

դամներին և գնահատելու գործունեության արդյունավետությունն ու նպատակներին հասնելը:

Կապն այլ գլուխների հետ

Սույն գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասն զարգացվում են նաև մյուս գլուխներում՝

Գլուխ 1: Ներածություն
Գլուխ 2: Մշակույթ
Գլուխ 4: Աջակցություն
Գլուխ 6 և 8: Ներքին և արտաքին վերահսկողություն
Գլուխ 7: Հետաքննություն
Գլուխ 8: Կարողությունների զարգացում
Գլուխ 9: Մեթոդներ և գործիքներ (տես ներկա գլխի 3-րդ և 4-րդ բաժինները):
Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչո՞ւ է կազմակերպության հարցը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի հիմնախնդիրը սովորաբար բարձրացվում է առանձին ոստիկանի կամ ստորաբաժանման մակարդակով: Եթե բանը դրան հասնի, ապա ենթադրությունն այն է, որ ամբողջ ոստիկանական կազմակերպությունը կոռումպացված է: Ուշադրության կենտրոնում անհատներն են, ում կոռուպցիոն գործողությունները վեր են հանում նրանց բարոյական թուլությունները: Միջավայրին, որում այդ անհատներն աշխատում են, պակաս կարևորություն են տալիս՝ դրանով իսկ անտեսելով կառույցների, աշխատանքային գործընթացների, կառավարման ոճի և կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը: Սրանք այն մի քանի գործոններն են, որոնք կարող են օգնել անհատական վարքագծի ի հայտ գալուն: Կազմակերպչական հարցերի անտեսումը սահմանափակում է ոստիկանությունում կոռուպցիան ըմբռնելը, ահա թե ինչու այդ հարցը պետք է ավելի շատ ուշադրության արժանանա:

2.1. Կազմակերպությունն ասպարեզ է

Որևէ կազմակերպությունում աշխատող անհատներն ունեն իրենց սեփական նպատակները, որոնք կարող են տարբեր լինել կազմակերպության նպատակներից: Հավակնությունները, ագահությունն ու պրոբլեմներից խուսափելը շարժառիթներից մի քանիսն են, որոնք կարող են կազմակերպության անդամներին ստիպել մշակել իրենց անձնական ռազմավարությունը և հետապնդել իրենց սեփական շահերը, որոնք կարող են վնաս պատճառել կազմակերպության շահերին: Կազմակերպչական և կառավարման թույլ կողմերը կարող են օգնել առանձին շահերի՝ գերիշխելու հավաքական շահերի նկատմամբ և խրախուսելու կոռուպցիայի զարգացումը: Այս ամենը ճիշտ է նաև այնպիսի կազմակերպության դեպքում, ինչպիսին է ոստիկանական ծառայությունը:

2.2. Կազմակերպությունը մշակույթ է ստեղծում

2-րդ գլխում մանրամասն կերպով քննարկվում է կազմակերպական մշակույթի դերը: Ոստիկանական ծառայության մշակույթը կարող է մեծապես ազդել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի նկատմամբ ոստիկանների վերաբերմունքի վրա: Մշակույթն այն «սոսինձն» է, որն ստեղծում և պահում է կազմակերպության անդամներին պատկանելու զգացումը՝ նրանք ունեն ընդհանուր նպատակներ, ուսուցում, մարտա-

իրավերներ, հմտություններ և գործունեություն: Մշակույթն է սահմանում այն, թե կազմակերպչական արժեքներն ինչպես են ներառվում աշխատանքի կատարման ձևի կամ ղեկավարման ոճի մեջ: Մշակույթն ազդում է որոշակի վարքագիծ ընդունելու կամ մերժելու վրա, այն բանի վրա, թե կազմակերպության անդամներն ինչպես են տեսնում արտաքին աշխարհը: Ոստիկանական մշակույթը կարող է վկայակոչել «մենք նրանց դեմ» վերաբերմունքը, որը վերագրվում է ոստիկանական կազմակերպություններին համարյա ամենուրեք, որով «նրանց» կարող է նշանակել «լայն հասարակության», «հանցագործների» կամ «ավագ ոստիկանների»: Դա կարող է վկայակոչել ոստիկանության վերաբերմունքն իր հայեցողական լիազորությունների նկատմամբ, հատկապես այնտեղ, որտեղ համարվում է, որ նպատակը կամ վերջը (հասարակությանը պաշտպանելը հանցագործներից) արդարացնում են միջոցները, օր.՝ անօրինական խուզարկությունները, ուժի անհամաչափ կիրառումը և կեղծ վկայությունը: Եվ, վերջապես, այն կարող է վկայակոչել հավատարմության խոր զգացումը և համերաշխությունը գործընկեր ոստիկանների հանդեպ, մի զգացում, որը վեր է անձնակազմի անդամների շրջանում սովորաբար հանդիպող զգացումից:

2.3. Կազմակերպությունը պատասխանատու է հասարակության և նրա անդամների առջև

Ոստիկանությունից պահանջվում է ցուցաբերել սոցիալական պատասխանատվություն: Դրան կարելի է հասնել միայն այն ժամանակ, երբ այն վայելում է հասարակության վստահությունը, որն անհրաժեշտություն է դարձնում այն բանի ցուցադրությունը, որ ինքը գործում է օրինական և էթիկական ձևով: Սոցիալապես պատասխանատու կազմակերպությունն իր անդամներին կապահովի նաև այնպիսի միջավայրով, որտեղ նրանք ավելի քիչ հակված կլինեն սթրեսների և անբավարարվածության:

2.4. Կազմակերպական համակարգերը և գործընթացները կարող են ներգործել կոռուպցիայի վրա

Կազմակերպչական կառույցները, ապակենտրոնացման և կենտրոնացման միջև եղած հավասարակշռությունը, լիազոր մարմինը և վերահսկողական համակարգերն այն գործոններն են, որոնք ազդում են ոստիկանների ինքնուրույնության, նրանց աշխատաձևի և մոնիթորինգի վրա: Կազմակերպությանը, այսինքն՝ ոստիկանական ծառայությանը վերաբերող որոշումները պետք է գնահատվեն այն հնարավորությունների առումով, որոնք ապահովում են կոռուպցիայի զարգացումը:

2.5. Կազմակերպական թույլ կողմերը դուռ են բացում հակահիրավական վարքագծի համար

Կազմակերպության խոցելի կողմերը կարող են լինել արտաքին գործոնների արդյունքը, օր.՝ քաղաքական ազդեցությունները: Այդ թույլ կողմերը կարող են կապ ունենալ ներքին գործոնների հետ, ինչպիսիք են՝ կազմակերպչական թերությունները և վատ կառավարումը, և կարող են հանգեցնել անհատական վարքագծի: Կազմակերպությունն այն տեղն է, որտեղ այդ բոլոր ազդեցություններն արտացոլված են, և եթե կազմակերպական մակարդակում միջոցներ չեն ձեռնարկվում, ապա կոռուպցիայի դեմ պայքարն անարդյունավետ կլինի:

2.6. Կազմակերպության մակարդակով պետք է ձեռնարկվեն անհատների կարողությունների հզորացմանն ուղղված միջոցներ, որպեսզի նրանք դիմադրեն կոռուպցիային

Ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիան և ոչ էթիկական վարքագիծը կանխարգելելու նպատակով հարկավոր է, որ յուրաքանչյուր ոստիկան ունենա բարձր էթիկական ակնկալիք և պարզի, թե ինչն է ճիշտ, ինչը՝ սխալ: Դրան կօգնեն նրանց իմացությունը օրենքի, մարդու իրավունքների մասին և ղեկավարության օրինակը: Էթիկայի դասավանդումը և ուսուցումը կօգնեն նրանց հաղորդելու այդ արժեքները: Կազմակերպությունը պատասխանատու է նաև էթիկական վարքագծին աջակցող այնպիսի փաստաթղթերի տրամադրման համար, ինչպիսիք են վարվեցողության կանոնագիրքը և արժեքների գնահատումը (այս փաստաթղթերի վերաբերյալ մանրամասն տեղեկությունների համար տես Գլուխ 2) և էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին աջակցություն ցուցաբերելու համար (մանրամասն տեղեկությունների համար տես Գլուխ 4):

3. Ինչպես կարելի է կազմակերպության վրա եղած ուշադրությունը միացել կոռուպցիայի դեմ պայքարին

Այս բաժնում ուսումնասիրվում և քննարկվում են կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղությունները՝ ոստիկանությունում կոռուպցիայի զարգացման կամ դրա զսպման հնարավոր հետևանքների առումով: Առաջին հերթին ուսումնասիրվում է միջավայրը, քանզի ռազմավարության ձևակերպումը պետք է հիմնված լինի միջավայրի վերլուծության վրա: Ապա քննարկվում են կառուցվածքները, քանի որ դրանք հետևում են ռազմավարությանը, ինչպես նաև տարբեր գործընթացներ, որոնք ներկայացված են: Պատկերվում է կազմակերպչական թույլ կողմերի սխեման, և նշվում են դրանք նվազեցնելու հնարավոր միջոցները:

3.1. Առավել ընդարձակ միջավայրը[52]

Ոստիկանությունն ավելի մեծ համակարգի մի մասն է, որը որոշում է նրա հիմնախնդիրները (օր.՝ հանցագործության տեսակը), նրա աշխատանքի համատեքստը (օր.՝ օրենսդրական և քաղաքական դաշտը), նրա մատչելի ռեսուրսները և հանրության կարիքներն ու ակնկալիքները: Ահա թե ինչու անհրաժեշտ է ուսումնասիրել կազմակերպության և նրա առավել ընդարձակ միջավայրի փոխհարաբերությունները և այն, թե դրանք ինչպես են ազդում ոստիկանության կառուցվածքի վրա:

3.1.1. Քառաստիճան մոդելը

Ոստիկանական կազմակերպությունները դիտարկելիս հարկավոր է քննարկել չորս աստիճան՝

1. *Միջազգային միջավայրը* կազմակերպության վրա ազդում է այն հիմնախնդիրների և սպառնալիքների միջոցով, որոնք ինքն է ստեղծում: Օր.՝ Խորհրդային Միության վերջը և սահմանների բացումն Արևմտյան Եվրոպայում նպաստեցին հանցավորության ավելացմանը: Աշխարհի հեռավոր մասերում պատերազմները դառնում են փախստականների հոսքերի, ինչպես նաև մաքսանենգության ուղիների պատճառ:
2. *Ազգային միջավայրն* ապահովում է օրենսդրությունը, հասարակության արժեքները, կարիքներին արձագանքելու միջոցները, հանրության ակնկալիքները և

ռեսուրսների հատկացումը ոստիկանությանը:

3. *Կազմակերպությունը:*

4. Կազմակերպության *անհատները:*

Կոռուպցիայի մասով այս քառաստիճան մոդելի հետևանքները պարզ են: Կոռուպցիայի դեմ պայքարն ամենաարդյունավետն է, եթե այն վերաբերում է բոլոր չորս աստիճաններին: Միայն ոստիկանության մակարդակով կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելը բավական չէ, եթե կոռումպացված է ավելի ընդարձակ միջավայրը: Նույնը կարելի է ասել այն դեպքում, երբ ուշադրությունը բևեռված է միայն առանձին ոստիկանների վրա՝ առանց քննարկելու կազմակերպության հետևանքները:

Մեկ մակարդակում առկա կոռուպցիան կարող է հետևանքներ ունենալ բոլոր մակարդակներում: Օր.՝ քաղաքական կոռուպցիան կարող է ազդել բարձրաստիճան ոստիկանների նշանակման, դրա ռազմավարության, առաջնահերթությունների և գործողությունների վրա (հանցագործությունների տեսակներ, ոլորտներ և թիրախ դարձած անձինք): Այդ ազդեցությունները կզգացվեն ամբողջ ոստիկանությունում, իսկ ոստիկաններն իրենց վարվեցողությունը և գործողությունները կհարմարեցնեն այդ նոր պայմաններին: Հետևանքները հստակ են՝ կոռուպցիան հնարավոր չէ սանձել առանց հաշվի առնելու այդ չորս փոխկապակցված աստիճանները: Անհրաժեշտ է միասնական քաղաքականություն, որի ուշադրության կենտրոնում կլինի կազմակերպությունը, որն էլ կդրվի իր ավելի ընդարձակ համատեքստի կամ միջավայրի մեջ: Օր.՝ այն գործողությունները, որոնք քննում են միայն կոռուպցիայի բարոյական կողմը, հաջողությամբ չեն պսակվի, եթե դրանք աջակցություն չստանան կազմակերպության մակարդակի գործողությունների միջոցով:

3.1.2. Ավելի ընդարձակ միջավայրի վերլուծությունը

Շրջապատող միջավայրի վերլուծությունն անհրաժեշտ է՝ հասկանալու համար այն մարտահրավերները, որոնք ծառացած են ոստիկանական կազմակերպության առջև: Պետք է որոշվեն հնարավորությունները, սպառնալիքներն ու ակնկալիքները և ուսումնասիրվեն ռազմավարության միջոցով: Ստորև բերված Աղյուսակ 1-ում համառոտ նկարագրված են միջավայրի վերլուծության մի քանի մեթոդներ:

Աղյուսակ 1: Կազմակերպության միջավայրի վերլուծության հնարավոր մեթոդները

Որոշել քննարկվելիք միջավայրը	Նկարել ոստիկանական ծառայության վրա արտաքին ազդեցության քարտեզը (գործոնների մեթոդիկա):

Գնահատել միջավայրի չափվող անորոշության աստիճանը՝ ըստ բարդության և փոփոխականության	Հաշվարկել այն ժամանակը, որը հարկավոր է փոփոխություններ անելու համար, որպեսզի հարմարվեն միջավայրի փոփոխություններին:
Գնահատել միջավայրի տարբեր ոլորտները	Կատարել քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական և իրավական վերլուծություն (ՔՏՍՏԻ): Այդ մեթոդը ներառում է միջավայրի ոլորտների հիմնական ուղղությունների նույնականացումը և կազմակերպության համար դրանց հետևանքների դուրսբերումը՝ նկատի ունենալով հնարավորություններն ու սպառնալիքները:

Տվյալների հավաքագրումն ու վերլուծությունը ոստիկանական ծառայությունների հետախուզության գործն է: Տարբեր աղբյուրներից հավաքված տվյալները, օր.՝ հանցավորության վերաբերյալ վիճակագրական տվյալները, տուժածների շրջանում կատարված հարցումները և քաղաքացիների կիզակետային (ֆոկուս) խմբերից ստացված թվերը, արժեքավոր են լինելու ոստիկանության կողմից քննվող ուղղությունները, ռիսկերն ու հնարավորությունները պարզելու և հասկանալու համար:

Աղյուսակ 2: ՔՏՍՏԻ-ի վերլուծության ցանցը

Առանցքային գործոնները	Առանցքային ուղղությունները	Հնարավորություններ	Սպառնալիքներ
Քաղաքական			
Տնտեսական			
Սոցիալական			
Տեխնոլոգիական			
Իրավական			

Հանցագործությունների վերլուծությունը ոստիկանության կարևոր խնդիրներից մեկն է: Որպեսզի այդ գործը լավ արվի, հարկավոր է վերլուծել հասարակությունում

առկա ավելի մեծ ուղղությունները: Դրանք բերված են ստորև՝ Պատուհան 1-ում: Ոստիկանական ծառայությունը պետք է վերլուծի կազմակերպության վրա այդ ուղղությունների ազդեցության հետևանքները:

Պատուհան 1: Հանցավորության որոշ հիմնական միտումներ

- Կազմակերպված հանցավորության ավելացում (դրա «արտադրական գծի» ընդլայնում):
- Կազմակերպված հանցավորության միջազգային տարածում:
- Կատարելագործված հանցավորության նոր տեսակներ, օր.՝ կիբերհանցավորություն, տնտեսական և համակարգչային խարդախություն:
- Քաղաքներում կատարվող բռնությունների աճ:
- Անչափահասների շրջանում հանցագործությունների թվի աճ:
- Ահաբեկչություն (ներպետական և միջազգային):
- Ոչ բանական գործողությունների թվի աճ, օր.՝ պատահական, անկանոն հրաձգություն:

Շրջապատող միջավայրի վերլուծությունը նույնպես պետք է կենտրոնանա կոռուպցիայի հնարավոր ռիսկերի վրա, որպեսզի դրանք նվազեցվեն կամ վերացվեն: Պատուհան 2-ում նկարագրված են արտաքին գործոնների հետ կապ ունեցող հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկերը: Կոնկրետ գնահատումը պետք է ավելի ճշգրիտ լինի:

Պատուհան 2: Ավելի ընդարձակ միջավայրում կոռուպցիայի հնարավոր պատճառները

Որոնք են ոստիկանությունում կոռուպցիայի ձևերի վրա դրական կամ բացասական կերպով ազդող արտաքին գործոնները: Եթե մենք հղում ենք անում վերը բերված ՔՏՍՏԻ-ի սխեմային (Աղյուսակ 2), կարող ենք պարզել այդ գործոններից մի քանիսը և բացատրել ոստիկանության վրա կոռուպցիայի ազդեցությունը:

Քաղաքական	Քաղաքական գործիչների (գործադիր, օրենսդիր, քաղաքական կուսակցություններ) կողմից ոստիկանության վրա գործադրվող ճնշում՝ իրենց և/կամ ուրիշների համար օգուտ ստանալու նպատակով:

Տնտեսական	Տնտեսական խմբերի կամ լոբբիների կողմից գործադրվող ճնշում՝ օգուտ ստանալու նպատակով: Տնտեսական իրավիճակին առնչվող կոռուպցիա, որի պատճառով ոստիկանությունը կաշառք է կորզում հանրության ներկայացուցիչներից:
Սոցիալական	Հասարակության ընդհանուր արժեքներ, որոնք առավել կամ պակաս թույլատրելի են պաշտոնական կառույցներում կոռուպցիայի նկատմամբ:
Տեխնոլոգիական	Համակարգեր և զարգացումներ, որոնք կարող են բարենպաստ լինել որոշակի կոռուպցիայի զարգացման համար:
Իրավական	Իրավական «բացեր»: Որոշակի խախտումների նկատմամբ իրավական մոտեցումը կարող է պատճառ դառնալ, որ ոստիկանությունը դադարեցնի օրենքի կատարումը: Դատական իշխանությունում կոռուպցիան կարող է հետևանքներ ունենալ ոստիկանության համար:

3.2. Ռազմավարությունը[53]

3.2.1. Ռազմավարական կառավարում

Ռազմավարությամբ, գործողության մեջ դրված կառույցներով և ռեսուրսների օգտագործման ձևով արտացոլված է միջավայրի կողմից առաջարկվող ձևը, որով ոստիկանությունն ուսումնասիրում է հիմնախնդիրները և օգտվում հնարավորություններից: Ռազմավարության պլանավորման գործընթացը համառոտ նկարագրված է ստորև բերված Պատուհան 3-ում:

Պատուհան 3: Ռազմավարական պլանավորումը որոշումների կայացման գործում

Ռազմավարական պլանավորումը որոշումների կայացման առաջին, անբաժանելի մասն է: Պլանավորումը հիմնականում վերաբերում է ներկա իրավիճակը (*հիմնախնդիրը)* հասկանալուն և ոստիկանին *(որոշումներ կայացնող)* հասանելի ընտրանքների շրջանակն ընդլայնելուն *(այլընտրանքներ և գործողությունների ուղղություն)*: Պլանավորումը միտված է տեղեկատվություն տրամադրելուն *(ծրագիր)*, մինչդեռ որոշումների կայացումը նպատակ ունի օգտվելու այդ տեղեկատվությունից՝ հիմնախնդիրները լուծելու կամ ընտրանքներ կատարելու համար[54]:

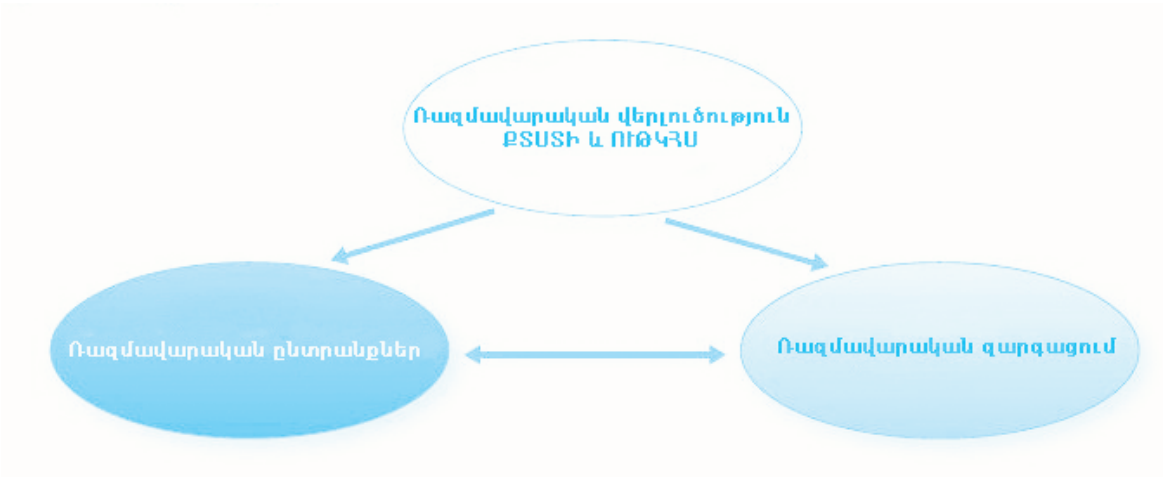
Ռազմավարությունը մի գործընթաց է, որը թույլ է տալիս պատասխանել մի քանի կարևոր հարցերի:

- *Ինչ* «գործի» մեջ է ոստիկանական ծառայությունը և ինչո՞ւ: (Գործունեության նպատակը, առաքելությունը)
- *Ո՞րը* պետք է լինի ոստիկանական ծառայության գործը: (Ռազմավարական ընտրություն)
- *Ինչպե՞ս է* ոստիկանական ծառայությունը հասնում իր նպատակներին: (Ռեսուրսների ստացում և օգտագործում): Պետք է որոշել ռիսկերը, որպեսզի դրանք նվազեցնելու համար ձեռնարկվեն միջոցներ:

Ռազմավարության ընդհանուր նկարագրությունը կազմելիս հաջողության գործոններից մեկը նպատակների (հասանելիք նպատակներ) միջև կապն է, ուղիները (նպատակներին հասնելու մեթոդները) և միջոցները (նպատակներին հասնելու համար մատչելի ռեսուրսները): Օր.՝ հարկ կլինի նպատակներն ավելի իջեցնել կամ մեթոդներն ավելի արդյունավետ դարձնել, եթե բավականաչափ ռեսուրսներ (միջոցներ) չկան:

Ռազմավարական կառավարումը մեկնաբանված է Նկար 2-ում, որտեղ ցուցադրված է վերլուծության, ընտրանքների և զարգացման միջև եղած փոխհարաբերությունը:

Նկար 2: Ռազմավարական կառավարումը



3.2.2. Առանցքային ռազմավարական որոշում: Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոդելի ընտրությունը

Ոստիկանության համար ամենակարևոր ռազմավարական որոշումներից մեկը ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոդելի ընտրությունն է, քանզի այն կազմակերպության համար ունենալու է մի քանի հետևանքներ՝ դրա կառույցները, առաջադրանքների բաժանումը, լիազորությունների բաշխման ձևը և այն, թե կազմակերպության տարբեր մասերի միջև ինչպես է կատարվելու համակարգումը:

Հասարակության էվոլյուցիան ոստիկանությանն ստիպել է ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ավանդական մոդելը հարմարեցնել նոր պայմաններին: Ավանդական մոդելը կենտրոնացած է օրենքի խիստ կիրարկման վրա, հակազդող է և պատժիչ. ոստիկանությունն արձագանքում է միջադեպերին, իսկ նրա արդյունավետությունը գնահատվում է՝ հաշվի առնելով արձագանքման ժամանակը և միջամտողների պրոֆեսիոնալիզմը: Ոստիկանության կառույցները հիերարխիկ են, իսկ ղեկավարների ու ենթակաների փոխհարաբերությունները վերարտադրում են ռազմական մոդելը (տես Գլուխ 4): Մի քանի գործոնների պատճառով ոստիկանությունը պետք է կասկածի տակ դնի այդ ավանդական մոդելը:

- Հասարակական փոփոխություններ: Շատ երկրներ գլոբալացման և ներգաղթի պատճառով էթնիկական, կրոնական և տնտեսական առումով դարձել են ավելի բազմազան: Այդ փոփոխությունները կարևոր հետևանքներ ունեն այն արժեքների համար, որոնք հասարակության «սոսինձն» են: Նոր միգրանտների բերած նոր արժեքները կամ աստիճանաբար գոյակցում են բնիկ բնակչության արժեքների հետ, կամ բախվում դրանց հետ: Ոստիկանական ծառայություններն այժմ պետք է իրենց աշխատանքը կատարեն բազմամշակույթ հասարակության մեջ: Ոստիկանության և հասարակական փոփոխությունների և սոցիալական բազմազանության մասին ավելի շատ տեղեկություններ տես Գլուխ 4-ում:
- Այդ հասարակական փոփոխություններն արտացոլված են նաև ոստիկանության նոր հավաքագրված անձնակազմի անդամների մեջ, ում արժեքներն ու վարքագիծը տարբերվում են ավագների արժեքներից ու վարքագծից. նրանք, ընդհանուր առմամբ, ունեն կրթական ավելի բարձր մակարդակ, ցանկանում են ունենալ առավել լավ հավասարակշռություն աշխատանքի ու անձնական կյանքի միջև, ակնկալում են իրավազորության նոր ձևեր:
- Տնտեսական փոփոխությունները երբեմն դառնում են ոստիկանության բյուջեի կրճատումների պատճառը:
- Ներկայումս երկրներն օգտվում են գործարար կառավարման տեսություններից:

«Հանրային նոր կառավարումը» հանգեցրել է ոստիկանությանը հատկացված ռեսուրսների ավելի խիստ վերահսկողության և դրանց օգտագործման ավելի սուր գնահատման:

- Վերը նկարագրված հանցավորության էվոլյուցիան ոստիկանական կազմակերպությունների համար դարձել է նոր դժվարությունների պատճառ և նրանց ստիպում է փոխել իրենց աշխատանքային մեթոդները:
- Հետազոտությունների արդյունքները վիճարկել են ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ավանդական մոդելը՝ ցույց տալով, որ՝
  - քրեական արդարադատության համակարգի միջոցով կանխարգելումը հանցավորության լուծում չէ.
  - ոստիկանության կողմից ընդհանրապես (այլ ոչ թե նպատակային) կիրառվող ռազմավարությունը պակաս արդյունավետ է.
  - հետախուզությունը վճռորոշ է, ինչպես և հանրության հետ համագործակցությունը.
  - ոստիկանների թվի ավելացումը և արձագանքելու ժամանակի պակասեցումը չեն կանխարգելում հանցագործությունը կամ նվազեցնում դրա նկատմամբ եղած վախը.
  - առավել արդյունավետ է լուծել պարբերական հանցագործությունների ներքո գտնվող պայմանները:
- Հանրության վստահությունը վերստին շահելու անհրաժեշտությունը ոստիկանությանն ստիպել է բարելավել իր համագործակցությունը հանրության հետ:

Ոստիկանական շատ ծառայություններ հարմարվել են նոր մարտահրավերներին՝ գնալով ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մեկ այլ մոդելի ուղղությամբ: Երկու մոդելների միջև եղած տարբերությունները կարելի է տեսնել՝ քննարկելով այն հարցը, թե ինչպես են դրանք տալիս մի շարք հարցերի պատասխանները[55]: Ավելի մանրամասն տեղեկություններ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման տարբեր մոդելների և դրանց համեմատության վերաբերյալ ներկայացված են ստորև բերված Աղյուսակ 3-ում:

Աղյուսակ 3: Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման երկու մոդելները		
Հարց	Ավանդական ոստիկանական ծառայությունների մատուցում	Համայնքային ոստիկանություն
Ովքեր են ոստիկանները:	Պետական գերատեսչությունն սկզբունքորեն պատասխանատու է օրենքի կատարման համար:	Ոստիկանությունը հանրությունն է, իսկ հանրությունը՝ ոստիկանությունը, ոստիկաններն այն մարդիկ են, ում վճարում են, որպեսզի նրանք լիարժեք ուշադրություն դարձնեն յուրաքանչյուր քաղաքացու պարտականություններին:
Ինչպիսին են ոստիկանության հարաբերությունները պետական ծառայության մնացած վարչությունների հետ:	Առաջնահերթությունները հաճախ բախվում են:	Ոստիկանությունը կյանքի որակը բարելավելու համար պատասխանատու բազմաթիվ կազմակերպություններից մեկն է:
Ո՞րն է ոստիկանության դերակատարությունը:	Հանցագործությունները բացահայտելը:	Ավելի մեծ հիմնախնդիրների լուծում:
Ինչպես է չափվում ոստիկանության աշխատանքի արդյունավետությունը:	Հանցագործությունների բացահայտմամբ և ձերբակալություններով:	Հանցավորության և անկարգությունների բացակայությամբ:
Որո՞նք են ամենամեծ առաջնահերթությունները:	Խոշոր գումարների հետ կապված (օր.՝ բանկի կողոպուտ) և բռնություններով ուղեկցվող հանցագործությունները:	Որ հիմնախնդիրներն են համայնքին ամենաշատն անհանգստացնում:
Կոնկրետ ինչի՞ հետ գործ ունի ոստիկանությունը:	Հանցագործությունների:	Հանրային հիմնախնդիրների և մտահոգությունների:

Ի՞նչն է որոշում ոստիկանության գործունեության արդյունավետությունը:	Արձագանքի ժամանակը:	Հանրային համագործակցություն:
Ի՞նչ է ոստիկանության պրոֆեսիոնալիզմը:	Արագ/արդյունավետ արձագանք լուրջ հանցագործությանը:	Մոտ լինել համայնքին:
Ո՞ր հետախուզությունն է ամենակարևորը:	Հանցագործությունների վերաբերյալ հետախուզական տվյալները (որոշակի հանցագործությունների կամ դրանց շարքի ուսումնասիրություն):	Քրեական հետախուզություն (տեղեկատվություն անհատների կամ խմբի մասին):
Ո՞րն է ոստիկանության հաշվետվողականության հիմնական բնույթը:	Կենտրոնացված, կանոններով, նորմերով և քաղաքականության հրահանգներով ղեկավարվող, հաշվետու օրենքի առաջ:	Համայնքի կարիքներին տեղական հաշվետվողականության ընդգծում:
Ո՞րն է կենտրոնակայանի (շտաբի) դերակատարությունը:	Ապահովել կանոններ և քաղաքականություն:	Խթանել կազմակերպական արժեքները:

3.2.3. Կոռուպցիայի հետևանքները

Հարցը հետևյալն է՝ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման վերոնշյալ երկու մոդելները կոռուպցիայի վրա արդյոք դրական, թե՞ բացասական ազդեցություն ունեն: Հիմնական տարբերությունը ոստիկանության և հանրության միջև հաստատված փոխհարաբերությունների առումով է: Ավանդական մոդելում ոստիկանության և հանրության միջև տարանջատումը հստակ է: Ոստիկանությունը կենսագործում է օրենքը, իսկ մարդիկ օրենքի սուբյեկտներն են: Համայնքամետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոդելում ոստիկանությունն ու հանրությունը օրենքն ու կարգուկանոնը պահպանելու հարցում համագործակցում են: Քաղաքացին այլևս սոսկ օրենքի սուբյեկտ չէ, նա դարձել է անվտանգության դերակատար: Այս նոր օրինակում ոստիկանի դերակատարությունը փոխվում է. նա այժմ ավելի շատ է հաշվետու հանրությանը և դառնում է ծրագրի ղեկավարի նման մեկը՝ հանրության հետ համագործակցելով

մշակելու լուծումներ, որոնք կանխարգելում կամ նվազեցնում են հանցավորությունը: Պահանջվում են նոր հմտություններ և հաղորդակցություն, որոնք նպաստում են վստահության վրա հիմնված հարաբերությունների հաստատման համար անհրաժեշտ թափանցիկությանը:

Համայնքային ոստիկանության վերաբերյալ եզրակացությունների համար տես ստորև ներկայացված Պատուհան 4-ը:

Պատուհան 4: Համայնքային ոստիկանությունը ոչ բոլոր հիմնախնդիրների պատասխանն է տալիս

Բարեհաջող իրականացման դեպքում համայնքային ոստիկանությունից ակնկալվում է կրճատել «կոռուպցիոն» գործունեության որոշ ձևեր, հատկապես «գործընթացային կոռուպցիան»: Մեծ վտանգ կա, երբ համայնքային ոստիկանությանը վերաբերվում են իբրև ոստիկանական ծառայությունների մատուցմանը և կոռուպցիային առնչվող բոլոր հիմնախնդիրները լուծողի: Նախ՝ 3-րդ գլխում պետք է հստակեցվի, որ կոռուպցիայի դեմ պայքարով լրջորեն զբաղվելու ռազմավարության մշակումը պահանջում է բազմակողմ մոտեցում, որը ուշադրության կենտրոնում պահում է և՛ ավելի ընդարձակ միջավայրը, որտեղ մատուցվում են ոստիկանական ծառայություններ, և՛ ոստիկանական կազմակերպությունը: Երկրորդ՝ հնարավոր է, որ համայնքային ոստիկանությունն իր հետ բերի որոշակի «կոռուպցիոն հակվածություն»՝ այն հնարավորությունը, որ կոռուպցիոն գործելակերպը կարող է դյուրացվել և ծաղկել, եթե հատուկ զգոնություն չլինի[56]:

3.3. Կառույցները

Ռազմավարությունը կլինի վերացական, եթե չի վերածվում գործողությունների: Ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար հարկավոր է միջոցներ ձեռնարկել: Այդ միջոցների արդյունավետությունը կախված է լինելու նյութական ու ոչ նյութական գործոններից, ինչպիսիք են ռեսուրսները, համապատասխան հմտությունները և ժամանակին ներկայացված տեղեկատվությունը: Կազմակերպչական և կառավարչական գործոնները նույնպես անմիջականորեն ազդելու են ոստիկանական ծառայության արդյունավետության վրա: Սա ճիշտ է և՛ կառույցների, և՛ տարբեր գործընթացների դեպքում: Կառուցվածքը կքննարկվի այստեղ, իսկ գործընթացները՝ հաջորդ ենթաբաժնում:

Կազմակերպական կառուցվածքն այն ֆորմալ ապարատն է, որի միջոցով կազմակերպությունները բարեհաջող կերպով իրականացնում են երկու առանցքային գործունեություն՝

1. աշխատանքի բաժանում,
2. աշխատանքի համակարգում[57]:

Ոստիկանական կազմակերպությունները սահմանվում են ըստ իրենց կառուցվածքի՝ այն ցուցանիշների, որոնց հիման վրա կազմակերպությունը համակարգում է իր ռեսուրսները, որպեսզի կատարի աշխատանքը և հասնի իր նպատակներին: Ոստիկանական կազմակերպության կառուցվածքի առանցքում հիմնական յոթ տարրերն են, որոնք ներկայացված են ստորև բերվող Պատուհան 5-ում:

Պատուհան 5: Ոստիկանական կազմակերպության կառուցվածքի յոթ տարրերը

1. *Ուղղահայաց տարբերակում*: Հիերարխիայի բնույթը, այդ թվում՝ հրամանատարական խավի թիվը և խավերի միջև սոցիալական հեռավորությունը:
2. *Մասնագիտական տարբերակում:* Սա կարող է հիմնված լինել գործունեության, կոնկրետ նախագծերի, աշխարհագրական բաշխման կամ գործընթացների վրա:
3. *Գործառական տարբերակում:* Այն աստիճանը, որով կազմակերպությունն իր աշխատանքը բաժանում է մասնագիտացված գործառույթների: Համարյա բոլոր ոստիկանական ծառայություններն ունեն առանձին պարեկային, քննչական և վարչական վարչություններ: Որքան շատ են այդ բաժանումները տրոհվում ավելի մասնագիտացված ենթաբաժինների, այնքան դրանք ավելի տարբերակված գործառույթներ ունեն:
4. *Տարածական տարբերակում:* Կազմակերպության տարածումն իր ընդդատության մեջ: Միասնական կենտրոնակայան ունեցող ոստիկանական գործակալությունները տարածական առումով ավելի քիչ են տարբերակված, քան մոտակայքում տեղակայված ոստիկանական տեղամասեր, ենթաբաժիններ և այլ գրասենյակներ ունեցող ոստիկանական գործակալությունները:
5. *Վարչական թափ:* Վարչական աջակցություն ցուցաբերելու գործառույթներ ունեցող աշխատակիցների համամասնությունը, օր.՝ մարդկային ռեսուրսներով կամ համակարգչային տեխնիկայով զբաղվողները՝ ի հակադրություն առանցքային առաջադրանքներ կատարողների՝ պարեկություն կամ քննություն իրականացնողների:
6. *Ձևականացում:* Այն չափը, որով կազմակերպությունն ավելի շուտ հիմնվում է պաշտոնական գրավոր քաղաքականության և ընթացակարգերի, ոչ թե ոչ պաշտոնական ուղենիշների՝ ավանդույթների կամ ընկերության վրա:
7. *Կենտրոնացում:* Այն չափը, որով կազմակերպությունում որոշումները կենտրոնացված են հիերարխիայի գագաթի վրա:

3.3.1. Կազմակերպական կառուցվածքի հիմնական տեսակները

Գոյություն ունի կազմակերպական կառուցվածքի երկու հիմնական տեսակ՝ բարձր և հարթ: Բարձր կազմակերպական կառուցվածքները բնութագրվում են բազմաթիվ հիերարխիաներով և մի քանի աստիճան ունեցող բուրգի մոդելով: Հարթ կազմակերպական կառուցվածքն այնպիսին է, որ ղեկավարության և անձնակազմի միջև շերտերի թիվը շատ քիչ է: Այս երկու հիմնական կառուցվածքները չեն նկարագրում կազմակերպության գործունեության բոլոր գործոնները, այնպես որ կան կազմակերպական կառուցվածքի այլ մոդելներ:

3.3.2. Կազմակերպական կառուցվածքի այլ տեսակներ

Ոստիկանական ծառայությունները կազմակերպվում են ըստ կառուցվածքի հետևյալ մոդելների, որոնք մանրամասնորեն նկարագրված են ստորև՝ *գծային կառուցվածք, գծային և աշխատակազմի կառուցվածք, գործառական կառուցվածք, մասնաճյուղային կառուցվածք, կաղապարային կազմակերպական կառուցվածք և կառուցվածքի նոր ձևեր*: Որևէ սխալ մոդել չկա, կան մոդելներ, որոնք ավելի լավ են հարմարեցված զարգացման առանձնահատուկ փուլերին, ինչպես նկարագրված է ստորև՝ այս բաժնում: Հիմնական գործոնները, որոնցով որոշվում է այն փուլը, որում գտնվում է ոստիկանությունը, կազմակերպության չափն է, նրա աշխարհագրական տեղաբաշխումը և ոստիկանական ծառայություն մատուցելու մոդելը: Կառուցվածքներն ու գործընթացները պետք է համահունչ լինեն իրավիճակին:

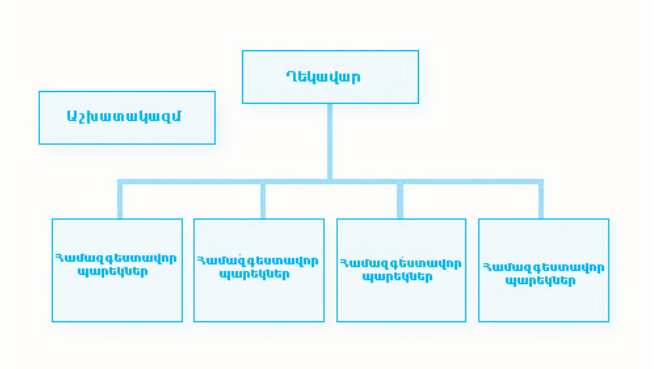
3.3.2.1. Գծային կառուցվածքը

Սա ամենապարզ ձևն է և լավագույնս հարմարեցված է փոքր ոստիկանական ծառայությանը: Կառուցվածքը հիմնված է տարբեր գծերի վրա՝ համազգեստավոր պարեկային ծառայություն, ճանապարհային և քրեական գործով քննություն:

3.3.2.2. Գծային և աշխատակազմի կառուցվածք

Մեծ ոստիկանական բաժանմունքներում հիմնական գծային տարրերը համալրվում են տարբեր օժանդակ ստորաբաժանումներով՝ աշխատակազմի բաղադրիչներն ավելացվում են գծային կառուցվածքին, որպեսզի ապահովվի փորձագիտական խորհրդատվություն (ինչպես օրինակ՝ իրավախորհրդատուները), հաջողությամբ կատարեն մասնագիտացված աշխատանք (օր.՝ գիտական, ուսումնական, հաղորդակցական), օգնեն, որպեսզի վերահսկողության, կարգապահական ընթացակարգերի և այլնի միջոցով բաժանմունքը հասնի համապատասխանության:

Նկար 3: Գծային և աշխատակազմի կառուցվածքը



Առավելությունները

- Պարզ
- Պատասխանատվությունները հստակ կերպով սահմանված են
- Մասնագիտացում

Թերությունները

- Առօրյա խնդիրները ծանր են
- Ռազմավարական խնդիրներն անտեսվում են
- Դժվար է կառավարել բազմազանությունը
- Համակարգում
- Դիմադրություն փոփոխությունների նկատմամբ

3.3.2.3. Գործառական կառուցվածքը

Կառուցվածքի այս տեսակը հանրությանը դասակարգում է ըստ կազմակերպության մեջ նրա կատարած գործառույթի/դերակատարության, որպեսզի օգնեն հասնելու կազմակերպության նպատակին: Կազմակերպությունը կարող է բաժանվել վարչություններ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի առանձնահատուկ գործառույթ, իսկ բոլոր վարչությունները գործում են առանձին-առանձին, որպեսզի աջակցեն կազմակերպության նպատակներին ու խնդիրներին: Գործառական կառուցվածքի առավելություններն ու թերություններն ամփոփ ներկայացված են ստորև բերված Պատուհան 6-ում:

Պատուհան 6: Գործառական կառուցվածքների առավելություններն ու թերությունները

Առավելությունները

- Քանի որ գործառական կառուցվածքը հիմնված է մասնագիտացման վրա, կարծիք կա, որ այն յուրաքանչյուր վարչությունից դուրս կհանի լավագույնը:
- Երբ միևնույն շահերն ունեցող աշխատակիցները համախմբվում են, հավանական է, որ նրանք կգործեն առավել արդյունավետ:
- Հրահանգներ տալը և զանազան նախագծեր իրականացնելն ավելի հեշտ է դառնում ողջամիտ գծային կառուցվածքի շնորհիվ:
- Յուրաքանչյուր աշխատակից ունի իր կարիերայի համար նախանշված ճանապարհ և ներուժ՝ աճելու ոստիկանական կազմակերպության իր վարչությունում:

Թերությունները

- Գործառական կառուցվածքը կոշտ հիերարխիայի պատճառով ամենաբյուրոկրատականն է:
- Որոշումների նյութականացման համար ժամանակ է պահանջվում:
- Բաժանմունքների միջև կապն անարդյունավետ է:
- Յուրաքանչյուր բաժանմունքի տեսակետները նեղ են և սահմանափակված են իր նպատակով, որը նրանց թույլ չի տալիս տեսնել ավելի ընդարձակ պատկերը և արդյունավետ կերպով աշխատել ընդհանուր նպատակի ուղղությամբ:

3.3.2.4. Մասնաճյուղային կառուցվածքը

Այսօրինակ կառուցվածքը հայտնի է նաև իբրև «արտադրական կառուցվածք», քանզի յուրաքանչյուր գործառական ստորաբաժանում խմբավորվում է իբրև բաժին (մասնաճյուղ): Յուրաքանչյուր բաժին ունի մասնաճյուղի նպատակներին հասնելու համար պահանջվող բոլոր ռեսուրսներն ու գործառույթները: Ամեն մասնաճյուղ կարող է տարբերակվել իր գտնվելու վայրի, առաջադրանքների, արտադրանքի, ծառայությունների և այլնի հիման վրա: Մասնաճյուղային կառուցվածքների առավելությունների և թերությունների ամփոփումը ներկայացված է ստորև՝ Պատուհան 7-ում:

Պատուհան 7: Մասնաճյուղային կառուցվածքների առավելություններն ու թերությունները

Առավելությունները

- Իրենց գործունեության վրա մասնաճյուղերի ուշադրության կենտրոնացումն ապահովում է փորձագիտական աշխատանքի և արդյունավետության բարձր մակարդակ:
- Կատարողականի գնահատումը դյուրացված է:
- Կազմակերպության ղեկավարությունը կարող է ուշադրությունը բևեռել ընդհանուր ռազմավարության վրա, իսկ բաժինները դրանք կարող են բացատրել իրենց մակարդակում:
- Ղեկավարներն ունակ են զարգանալու ապակենտրոնացման շնորհիվ լիազորություններ ստացած լինելու պատճառով:

Թերությունները

- Բաժինները կարող են ձգտել ինքնուրույնության:
- Ռեսուրսների հատկացման պատճառով կարող է հակամարտություն լինել բաժինների միջև:
- Կազմակերպության համակարգումը բարդ է:

3.3.2.5. Կաղապարային տիպի կազմակերպական կառուցվածք

Կաղապարային տիպի կազմակերպական կառուցվածքը միավորում է կազմակերպական կառուցվածքների երկու տեսակ՝ արտադրանքի կազմակերպական կառուցվածքը և մաքուր գործառական կառուցվածքը, և միավորման արդյունքում ստեղծվում է միասնական աշխատանքային միջավայր: Այս կառուցվածքն ամենաօգտակարն է, երբ առաջադրանքները բխում են նախագծից, որովհետև այս մոդելում հստակ գործող լիազորություններով օժտված մի քանի պրոֆեսիոնալներից պահանջվում է օգնել հասնելու կազմակերպական նպատակներին և կատարելու առաջադրանքները:

Սովորաբար այս կառուցվածքն ունենում է ծրագրի մեկից ավելի ղեկավարներ, իսկ ծրագրի վրա աշխատող անձնակազմը պետք է հաշվետու լինի այդ ղեկավարներից յուրաքանչյուրին, հետևաբար կաղապարային տիպի կազմակերպական կառուցվածքում տեղեկատվությունը կիսելը դառնում է պարտադիր, որպեսզի արդյունավետ ու հարթ աշխատանքը նպաստի առաջադրանքի կատարմանը:

Յուրաքանչյուր նախագիծ ունենալու է ծրագրի ղեկավար, իսկ տարբեր խմբերից ակնկալվում է իրենց արդյունքների մասին զեկուցել նրան: Արտադրանքի ղեկավարն անմիջականորեն հաշվետու է կազմակերպության ղեկավարին: Ի լրումն այդ ամենի՝ կլինի գործառական վարչության ղեկավար, ով պատասխանատու է լինելու կազմակերպության տեխնիկական գործունեության համար՝ ապահովելով պատշաճ տեխնիկական հիմքը, աշխատանքի ընթացքում բարձր որակը և կազմակերպական ղեկավարման հմտությունները: Կաղապարային տիպի կազմակերպական կառուցվածքների առավելություններն ու թերություններն ամփոփ ներկայացված են ստորև՝ Պատուհան 8-ում:

Պատուհան 8: Կաղապարային տիպի կառուցվածքների առավելություններն ու թերությունները

Առավելությունները

- Կառավարման մասնագիտացված խումբ կարելի է ընտրել նրա անդամների աշխատանքային որակի հիման վրա:
- Նախագծի կարիքները պրոֆեսիոնալներ վարձելու միակ չափանիշն են, որոնք հաջողության հասնելու ավելի մեծ հնարավորություններ են ընձեռում:

- Քանի որ իբրև մեկ թիմի մաս վարձված հիմնական անձինք աշխատում են նաև այլ թիմերում, դա դառնում է ծախսարդյունավետ, որովհետև նախագծի ծախսը հասցվում է նվազագույնի:
- Կառուցվածքը հավասարակշռված է ծախսի, ժամանակի և կատարողականի միջև:
- Բախման հնարավորությունները պակասում են:
- Նախագծի/առաջադրանքի վրա ազդող արտաքին գործոնների հավանականությունը փոքր է:

Թերությունները

- Եթե աշխատանքի գործոնների վերաբերյալ թյուրըմբռնում կա, ապա կարող են լինել խառնաշփոթ և բախում, օր.՝ ռեսուրսների համատեղ օգտագործում երկու թիմերի կամ մի թիմի կողմից, որն աշխատում է երկու բաժանմունքում:
- Ծախսը կարող է ավելանալ, եթե նախագծի համար վարձել են մի քանի ղեկավարների:
- Թիմի անդամների կամ անգամ ծրագրի ղեկավարի վրա դրված անկախությունն ու որոշումներ կայացնելու իրավասությունը նշանակում են, որ հավանական է՝ ծրագրի ավարտի ժամկետները չպահպանվեն:

3.3.2.6. Կառուցվածքի նոր ձևեր

- *Թիմային կառուցվածք*: Կազմակերպական այս կառուցվածքի ուշադրության կենտրոնում թիմերով աշխատելն է, որը կարող է լինել կամ ուղղահայաց, կամ հորիզոնական: Թիմերը կարող են հիմնված լինել նաև առանձին գործընթացների և գործառույթների վրա:
- *Ցանցային կառուցվածք:* Այս տիպի կառուցվածքներում ղեկավարները սովորաբար պատասխանատվություն են կրում համակարգելու և վերահսկելու արտաքին համագործակցությունը և փոխհարաբերությունները էլեկտրոնային միջոցներով:
- *Համացանցային (վիրտուալ) կառուցվածք:* Սա ցանցային կառուցվածքի ընդլայնումն է և ղեկավարներին հնարավորություն է ընձեռում կանոնավոր կապեր հաստատելու և դրանք պահպանելու աշխարհով մեկ տարբեր բաժինների հետ՝ առանց մեծ նյութատեխնիկական բազայի անհրաժեշտության: Կազմակերպական այս կառուցվածքը սահմաններ չի ճանաչում, իսկ դրա աշխատանքը գրեթե ամբողջովին կախված է համացանցից (ինտերնետից):

3.3.3. Կառուցվածքները և կոռուպցիան

Արդյո՞ք կազմակերպության կառուցվածքները կարող են խրախուսել կոռուպցիայի զարգացումը կամ այդ մտադրությունից հետ կանգնեցնել և, եթե այո, ապա ինչպես: Այս հարցերի պատասխանները կախված են երեք տարրից՝

1. Աշխարհագրական կառուցվածքը: Ապակենտրոնացված կազմակերպությունը թույլ է տալիս, որ իր բաժիններն ավելի շատ ինքնավարություն ունենան, իսկ հեռավորությունը ավելի է բարդացնում վերահսկողությունը: Այսպիսով՝ կոռուպցիան կարող է զարգանալ առանց կենտրոնի կողմից նկատվելու:
2. Ոստիկանական ծառայության տարբեր ստորաբաժանումների միջև ավել կամ պակաս կարևոր տրոհումը կխոչընդոտի այն վերանայելու համար անհրաժեշտ թափանցիկությունը: Ուղղահայաց կառուցվածքները կարող են հանգեցնել ինքնավար ստորաբաժանումների, որոնք փորձում են հեռու պահել կազմակերպության ղեկավարությանը և կանխել ստորաբաժանումները վերահսկելու անհրաժեշտ մեխանիզմների մշակումը: Այն վտանգը, որ կոռուպցիոն գործունեությունը կարող է զարգանալ առանց նկատվելու, ավելի մեծ է փակ, քան բաց կազմակերպություններում:
3. Իշխանության և վերահսկողության համակարգերը կառուցվածքի հետ ունենալու են հզոր կապեր, հետևաբար ազդելու են կոռուպցիայի զարգացման հնարավորությունների վրա:

Օրինակ 1: Ոստիկանության կենտրոնացում, թե՞ ապակենտրոնացում

ԱՄՆ-ում բազմազան աշխարհագրությունը նպաստում է ոստիկանական բաժանմունքների ապակենտրոնացմանը: Այնուամենայնիվ, ամենակարևոր փոփոխականն այն է, որ ոստիկանությունը դիրքավորվում է տեղական քաղաքականության մեջ: Շատ ոստիկանական ծառայություններ կազմված են հատուկ էթնիկական խմբերից, որոնք արտացոլում են համայնքում առկա գերիշխող էթնիկական խումբը և սերտ կապ ունեն տեղի քաղաքական գործիչների հետ, որոնցից շատերը համարվում էին կոռումպացված:

Բարեփոխումներ անելու տրամադիր շատ անհատների (օրինակ՝ Օգասթ Վոլմերին և Օ. Ու. Ուիլսոնին) այդ կոռուպցիան հուշել է ոստիկանությունը տանել խիստ կենտրոնացված կազմակերպություն դառնալու ուղղությամբ՝ օգտվելով կառավարման այնպիսի առանցքային գաղափարներից, ինչպիսիք են, օրինակ, հրամանների շղթան, հրամանատարության միասնականությունը և վերահսկողության չափը: Կենտրոնացված կազմակերպչական ձևը ներկայանում էր իբրև ոստիկանության օպերատիվ աշխատակիցների շրջանում բույն դրած կոռուպցիայի, քաղաքական կապերի և շեղվող վար-

քագծի վերահսկողության լավագույն միջոց:

Քանի որ այսօր ոստիկանական բաժանմունքները գնում են համայնքի կարիքներին արձագանքելու կարողության փիլիսոփայության ուղղությամբ, ոստիկանության ապակենտրոնացման մասին կոչերը շատացել են: Ապակենտրոնացումը ոստիկաններին լիազորում է իրենց հայեցողությունն օգտագործել ստեղծագործաբար, առանց այն բանի, որ իրենց աշխատանքը վերին ղեկավարությունը չթելադրի:

Կենտրոնացված ոստիկանական կազմակերպությունը կարող է առավել գործուն կերպով վերահսկել կոռուպցիան և հակաիրավական վարքագիծը, սակայն այն ոստիկանությանը թույլ չի տալիս արագ արձագանքել համայնքի կարիքներին[58]:

3.3.4. Ինչպե՞ս մշակել կառուցվածքները

Կառուցվածքներ մշակելիս հարկավոր է քննարկել տարբեր տարրեր: Ամենակարևոր տարրերը հետևյալն են՝

- կենտրոնացման և ապակենտրոնացման միջև եղած հավասարակշռությունը.
- հիմնական տարրի ընտրությունը, որի շուրջ ստեղծվում են կառույցները՝ գործընթացը, աշխարհագրական տարածքները, լիազոր մարմինը և այլն:

Ինչպիսի՞ մոտեցում է հարկավոր ունենալ կազմակերպական կառուցվածքները մշակելիս: Գործընթացը կարելի է նկարագրել հետևյալ կերպ՝

- վերլուծվում է գործունեությունը.
- գործունեությունը վերադասակարգվում է ըստ շինարարական խմբերի (Դրաքերը դրանք դասակարգում է ըստ իրենց ներդրման՝ արդյունքներ ստեղծող գործունեություն, օժանդակ գործունեություն, սպասարկման գործունեություն, վերին ղեկավարման գործունեություն)[59].
- պարզվում են որոշումների գործընթացները և փոխհարաբերությունները.
- ստեղծվում են համակարգման մեխանիզմներ.
- կառույցն ստեղծված է:

Պատուհան 9: Կազմակերպական ձևերը պետք է հարգեն որոշ հիմնական սկզբունքներ

- Պարզություն
- Հստակ հրամանների շղթա
- Կառավարման սահմանափակ նորմա
- Կազմակերպում՝ ըստ գործառույթների
- Հրամանատարության միասնականություն

3.3.5. Կառուցվածքները փոխվում են ժամանակի ընթացքում ***

Կազմակերպությունները կարծրացած կազմավորումներ չեն: Դրանք առաջընթաց են ապրում զարգացման փուլերի միջոցով, և նրանցից յուրաքանչյուրը պետք է հատուկ խնդիրներ լուծի: Մեկ մոդելը սահմանում է կազմակերպական աճի հինգ փուլ:

1. *Ձեռնարկատիրական փուլ*, որը կապ ունի ղեկավարության ճգնաժամի տեսակի հետ, երբ հիմնադրի կառավարումն այլևս ի վիճակի չէ ղեկավարել կազմակերպությունը, որն աճում է: (Նույնը կարող է լինել նաև ոստիկանական փոքր բաժանմունքի դեպքում, որը գնալով ավելի կարևոր է դառնում):
2. *Ուղղորդման փուլ*, երբ պետք է ստեղծվեն համապատասխան կառուցվածքները, օր.՝ ոստիկանական կազմակերպությունում, երբ ստորաբաժանումները պետք է ավելացվեն գծային կառուցվածքներին, ավելացվում են նոր հրամանատարական օղակներ: Կառուցվածքների ուժեղ կենտրոնացումն անհրաժեշտություն է դարձնում առավել ինքնավարացումն ու ապակենտրոնացումը: Համայնքամետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը կարող է բացատրել այդ իրավիճակը:
3. *Պատվիրակման փուլ*, երբ պատվիրակված ինքնավարությունը կարող է հանգեցնել վերահսկողության կորստի և կազմակերպության համար ընդհանուր ռազմավարության հասնելու գործում դժվարությունների: Այդ դեպքում պետք է ուսումնասիրվի ավելի լավ վերահսկողության անհրաժեշտության հարցը:
4. *Համակարգման փուլ,* երբ ստեղծվում են այն գործիքներն ու գործընթացները, որոնք ապահովում են կազմակերպության նպատակներին հասնելը: Մշակվում են ծրագրավորման ֆորմալ ընթացակարգեր:
5. *Համագործակցության փուլ*, երբ ուշադրության կենտրոնում միավորված մոտեցումների միջոցով հիմնախնդիրների լուծումն է:

Հիմնախնդիրները ծագում են, երբ տվյալ փուլով պահանջված անհրաժեշտ միջոցները չեն ձեռնարկվում, օր.՝ եթե ոստիկանական կառույցների ապակենտրոնացումը չի համապատասխանեցվում լիազորությունների պատվիրակման կամ վերահսկողության համակարգի փոփոխություններով: Այդօրինակ իրավիճակներն ընդգծում են «կառավարման կառույցները հետևում են ռազմավարությանը» հիմնական սկզբունքի կարևորությունը:

*** Այս բաժինը հիմնված է Լերրի Է. Գրեյների մոդելի վրա, որն առաջին անգամ ներկայացվել է նրա «Էվոլյուցիան և հեղափոխությունը կազմակերպության աճի ժամանակ» հոդվածում (Հարվարդի բիզնես ամսագիր, հուլիս-օգոստոս, 1972 թ.):

3.3.6. Կենտրոնացո՞ւմ, թե՞ ապակենտրոնացում

Կազմակերպական բոլոր հիմնախնդիրներում հիմնական ռազմավարական որոշումն այն է, թե ինչը պետք է կենտրոնացվի, իսկ ինչը՝ ապակենտրոնացվի: Այդ երկուսի միջև բանական հավասարակշռությունը նպաստում է կազմակերպության սահուն աշխատանքին: Ընդհակառակը, հիմնախնդիրները կարող են հակառակ ազդեցությունն ունենալ կազմակերպության և նրա ընդհանուր արդյունավետության փոխհարաբերությունների վրա:

Այս հարցին տրված պատասխանը կորոշի կառուցվածքների ուրվագիծը և մեծ ազդեցություն կունենա իշխանական ու վերահսկողական համակարգերի վրա:

Ոստիկանության կառույցները պետք է հարմարեցվեն քաղաքականներին: Օրինակ՝ դաշնային տիպի պետություններում ոստիկանությունն ապակենտրոնացման միտում ունի, իսկ ավտորիտար պետություններում այն կենտրոնացված է: Կազմակերպական սկզբունքներից մեկն այն է, որ կառույցները հետևում են ռազմավարությանը, իսկ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նոր մոդելի ընդունումը, ինչպես օրինակ՝ համայնքամետ մոդելը, պետք է արտացոլվի կենտրոնացում-ապակենտրոնացում փոխհարաբերությունների փոփոխություններով: Ստորև տես Պատուհան 10-ը՝ կենտրոնացման և ապակենտրոնացման առավելությունների ամփոփ ներկայացմամբ:

Պատուհան 10: Կենտրոնացման և ապակենտրոնացման առավելությունները

Կենտրոնացման առավելությունները

- Գործողությունների ավելի ուշադիր վերահսկողություն
- Քաղաքականությունների, գործելակերպի և ընթացակարգերի միատեսակություն
- Կենտրոնացված ու մասնագիտացված փորձագետների ավելի լավ օգտագործում

Ապակենտրոնացման առավելությունները

- Առանց ավելի բարձր մակարդակի ատյանների հետ խորհրդակցելուն դիմելու որոշումների ավելի արագ կայացում
- Ավելի բարձր աստիճանի ղեկավարման նպատակով առաջխաղացման համար գերազանց ուսումնական փորձառություն
- Որոշումներն ավելի լավ են հարմարեցված տեղական պայմաններին

3.4. Գործընթացները

Ռազմավարությունն ու կառուցվածքները քննարկելուց հետո հարկավոր է դիտարկել այն գործընթացները, որոնք կազմակերպությունն օգտագործում է իր առաքելությունը բարեհաջող իրականացնելու և իր ծառայությունները մատուցելու համար: Այդ գործընթացներն անմիջական ազդեցություն ունեն աշխատանքի արդյունավետության վրա և նաև ամրացնում կամ վնաս են հասցնում ամբողջ կազմակերպության հաջորդականությանը: Նպատակները, ուղիները և միջոցները պետք է հետևողական լինեն, իսկ գործընթացները՝ հարմարեցվեն դրանց: Օրինակ՝ համայնքային ոստիկանության ներդրումն առանց ավելի կենտրոնացված կառույցների ընդունման և համայնքային ոստիկաններին առավել ինքնավարություն տալու կհակասի ակնկալվող արդյունքին: Ուշադրությունը կենտրոնացված է կազմակերպության լավ գործունեության առավել կարևոր տարրերի վրա:

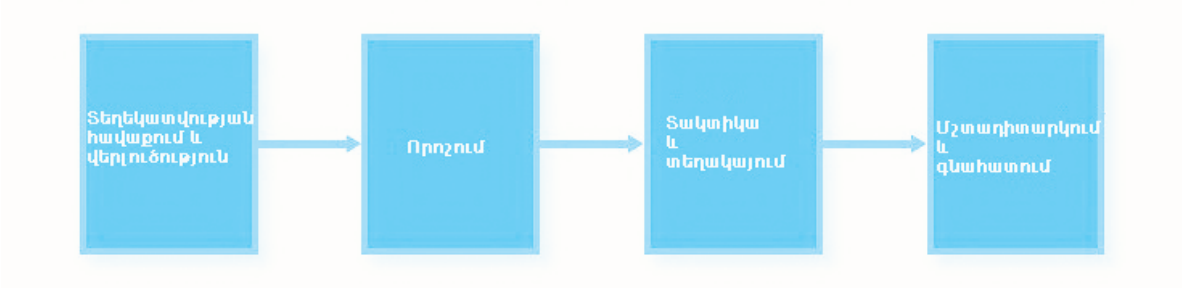
3.4.1. Իշխանության համակարգը[60]

Այստեղ իշխանություն ասելով հարկավոր է հասկանալ այն համակարգը, որի միջոցով կայացվում, կարգադրվում և կատարվում են որոշումներ: Պետք է ուշադրություն դարձնել որոշումների կայացման գործընթացին, հրամանների շղթային, ղեկավարությանը և վերահսկողությանը վերաբերող հարցերին:

3.4.1.1. Որոշումների կայացման գործընթացը

Որոշումների կայացման գործընթացը պատկերված է Նկար 5-ում: Յուրաքանչյուր վանդակում ներկայացված են գործընթացի քայլը կամ քայլերը՝ սկզբից մինչև վերջ (ձախից աջ):

Նկար 4: Որոշումների կայացման գործընթացը



Հաշվի առնելով այն համապատասխան ժամանակահատվածը, որի ընթացքում հիմնախնդիրը կարելի է ողջամտորեն լուծել, հետևյալ փուլերով կազմվում է մոտեցումը և՛ ղեկավարման, և՛ գործառնական հիմնախնդիրների մեջ: Ստորև ներկայացված Աղյուսակ 4-ում յուրաքանչյուր փուլ մենք տեղավորել ենք մի վանդակում՝ ձախ կողմի սյունակում: Դա հետևում է այն նույն ժամանակագրական կարգին, որին կհետևի ղեկավարը՝ սկզբից (վերևի վանդակ) մինչև վերջ (ներքևում վերջին վանդակը): Այս փուլի ընթացքում ձեռնարկվելիք գործողությունները թվարկված են աջ կողմում:

Աղյուսակ 4: Ինչպե՞ս մոտենալ որոշումների կայացման գործընթացին

Փուլ	Գործողություններ
Հիմնախնդրի սահմանումը	• Հասկանալ հիմնախնդիրը, որոշված կարիքը, ստանձնած առաքելությունը • Հիմնախնդրի վերլուծությունը • Հիմնախնդրի ձևակերպումը
Որոշումների կայացում	• Հիմնախնդրի գնահատման միջոցով՝ այնպես, ինչպես ձևակերպված է 1-ին փուլում • Նպատակներ և սահմանափակումներ (օրինակ՝ ռեսուրսներ, իրավական) • Հնարավոր և թույլատրված գործողությունների նույնականացում և գնահատում • Միակ տարբերակի ընտրություն
Իրականացում	• Որոշումը կայացնելու գործողությունների ծրագիր • Հրամաններ • Կատարում
Մշտադիտարկում	• Հետևել, թե նպատակներին համապատասխան ինչ չափով են գործողություններ ձեռնարկվում
Հեռանկարային ծրագրավորում	• Պարզել իրավիճակի հնարավոր փոփոխությունը • Նախապատրաստել արձագանքը
Գնահատում	• Արդյունքների և գործընթացի գնահատում

Կհավաքվի տեղեկատվություն, ըստ որի՝ ինչ տվյալներ են օգտակար հիմնախնդիրը լավագույնս հասկանալու և զանազան տարբերակները կամ լուծումները լուսաբանելու համար: Որոշումը կլինի հնարավոր լուծումների միջից կատարվող ընտրություն՝ տակտիկան ու տեղակայումը կմիավորեն ուղիները (տակտիկա, մեթոդներ) և միջոցները (ռեսուրսներ), որը կլինի լավագույն համադրությունը, որպեսզի հասնեն նպատակներին (առաքելություն կամ հիմնախնդրի լուծում): Մշտադիտարկումը թույլ կտա պարզել սահմանված նպատակների և շարունակական միջոցների ազդեցության միջև եղած բացերը, իսկ գնահատումը կօգնի դասեր քաղելու: Որոշումների կայացման հստակ գործընթացը կարևոր է կազմակերպության համար, քանզի

- այն երաշխավորում է, որպեսզի որոշմանը մասնակցեն համապատասխան դերակատարները.
- օգտագործվում է մեթոդաբանություն, որը թույլ է տալիս բանական մոտեցում ունենալ հիմնախնդիրների նկատմամբ և ընդհանուր լեզու է ստեղծում որոշում կայացնողների համար.
- որոշումներ կայացնելիս ժամանակ չեն կորցնում:

Որոշումները երբեք ամբողջապես բանական չեն լինի՝ տեղեկատվության պակասը, ժամանակային սահմանափակումները, անձնական կանխակալությունը, կապիտալ ներդրումները և այլ գործոններ կարող են հեշտությամբ խեղաթյուրել դրանք: Կոռուպցիան կարող է լինել մեկ այլ խեղաթյուրում:

3.4.1.2. Որոշումների կայացման գործընթացը և կոռուպցիան

Որոշումների կայացման գործընթացի բոլոր փուլերը կոռուպցիայի հնարավորություններ են ընձեռում: Ստորև ներկայացված Աղյուսակ 5-ում բերված են մի քանի օրինակներ:

Աղյուսակ 5: Որոշումների կայացման գործընթացի և կոռուպցիայի օրինակ

Որոշումների կայացման փուլ	Կոռուպցիայի հնարավորություններ
Տեղեկատվության հավաքում և վերլուծություն	• Տեղեկություններ հավաքելը սահմանափակ է, որպեսզի որոշ մարդկանց պաշտպանեն: • Վերլուծությունը կանխակալ է:
Որոշումներ	• Կարգադրվում են այնպիսի միջոցներ, որոնք չեն վտանգում որոշ մարդկանց կամ նրանց գործունեությունը:

Տեղակայում/քննություն	• Տեղակայման ժամանակ տրված տեղեկություններ: • Կոնկրետ նպատակը չի քննարկվում:
Վերահսկողություն	• Վերահսկողության որոշակի տեսակ չի ձեռնարկվում:

3.4.1.3. Հրամանների շղթան

Հրամանների շղթան կազմակերպությունում իշխանության, հաղորդակցության և պատասխանատվության ֆորմալ գիծն է: Այն ապահովում է պարտականությունների և պատասխանատվությունների հստակ բաշխումը: Հրամանների շղթան պետք է համաձայնեցված լինի ռազմավարության, կառույցների և զանազան գործընթացների հետ, հատկապես որոշումների կայացման գործընթացում:

3.4.1.4. Ղեկավարությունը

Գոյություն ունեն ղեկավարության տարբեր սահմանումներ: Փիթեր Դրուքերն այն ամփոփում է հետևյալ կերպ՝ «Ղեկավարի միակ սահմանումը՝ ինչ-որ մեկն է, ով ունի հետևորդներ»[61]: Ուորեն Բենիսի սահմանումն ավելի շատ կենտրոնացած է ղեկավարի անհատական կարողությունների վրա՝ «Ղեկավարելը ինքն իրեն ճանաչելու գործառույթն է, տեսլական ունենալը, որը լավ է հաղորդվում, գործընկերների մոտ ստեղծում է վստահություն, գործուն միջոցներ է ձեռնարկում սեփական առաջնորդության ներուժն իրականացնելու համար»[62]: Ջոն Մաքսուելն իր սահմանումն ամփոփում է այսպես՝ «Ղեկավարելն ազդեցություն է՝ ոչինչ ավելի, ոչինչ պակաս»[63]: Այս սահմանումների համար ընդհանուրն իշխանության և ազդեցության գաղափարներն են: Առաջնորդների միջև տարբերությունը բխում է այն բանից, թե ինչպես են նրանք օգտվում իրենց իշխանությունից ու ազդեցությունից:

Օրինակ 2: Առաջնորդությունն ու կոռուպցիան

Ղեկավարները նույնպես հետևորդներ են: Նրանք ենթարկվում են ուրիշների ազդեցությանը, իրենց իշխանությունն են գործադրում ուրիշների նկատմամբ: Հետևաբար կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելիս կոռումպացված միջավայրում հարկավոր է գծել ազդեցության քարտեզ, որպեսզի մի կողմից պարզվեն կասկածելի ղեկավարի վրա ազդեցության աղբյուրները, մյուս կողմից՝ իբրև աղբյուր դիտարկվող ղեկավարից բխող հարաբերությունների հնարավոր վարակված ցանցը:

Առաջնորդների իշխանությունը տարբերվում է ըստ նրանց գրաված պաշտոնի, հետևաբար կոռուպցիայի ոլորտում նրանց ազդեցությունն արտացոլված կլինի նրանց գործողությունների հետևանքների չափի մեջ: Ավագ ղեկավարներն ունակ են աղավաղելու գործընթացները և խթանելու համակարգային կոռուպցիան, օրինակ՝ պաշտոնական առաջխաղացումների ժամանակ, եթե դրանց կարելի է հասնել կաշառքի միջոցով: Այդօրինակ համակարգը կարող է գործել միայն այն դեպքում, երբ ավագ ղեկավարներն այն ընդունում և օգտագործում են իրենց շահի համար: Կազմակերպության ներքևում առանձին ոստիկաններ կարող են հանրության անդամներից կաշառք ընդունել, որպեսզի, օրինակ, աչք փակեն կասկածելի վարքի կամ երթևեկության կանոնների խախտումների վրա:

Այսօրինակ կոռուպցիան, եթե այն զարգանում է մինչև որոշակի աստիճան, կարող է համակարգային դառնալ: Անմիջական ղեկավարների դերակատարությունը վճռորոշ է: Նրանք անմիջական շփման մեջ են գտնվում ոստիկանների հետ, նաև քաջատեղյակ են այն ամենին, ինչ կատարվում է ոստիկանական կազմակերպության վերին օղակներում: Եթե նրանք ահազանգ չեն հնչեցնում, երբ տեսնում են իրենց ենթակաների կոռուպցիոն գործողությունները, ապա վերին ղեկավարությունը ժամանակին այդ մասին չի տեղեկանա: Եթե նրանք հանդուրժում են որոշակի վարքագիծ և վատ սովորություններ, ապա շուտով կզարգանա աշխատելու համապատասխան մշակույթ:

Անմիջական ղեկավարը՝ սերժանտը, այն անձն է, ում ազդեցությունը ենթակաների վրա ամենակարևորն է, քանի որ նա նրանց հետ անմիջական շփում ունի, տեղյակ է նրանց հիմնախնդիրներին և կարող է վերին օղակի հետ կապեր հաստատել: Նա նաև այն անձն է, ով կարող է ազդել իր ենթակաների վրա՝ վերևից ստացված հրահանգները փոխանցելու ձևով: Իր խմբի համար նրա կարևորությունն իբրև օրինակելի մոդել չպետք է թերագնահատվի: Բարեփոխումների ժամանակ միջին օղակի ղեկավարները կարող են կամ փոփոխություններ կատարել, կամ դրանք խախտել՝ դրանց աջակցելու կամ դիմադրելու միջոցով:

Ղեկավարների վարքագիծն օրինակ է ծառայելու: Ոստիկանական կազմակերպության անդամները դիտարկում են ղեկավարներին: Նրանք այն ընդօրինակման արժանի անձինք են, ովքեր պետք է գործեն կազմակերպության հռչակած արժեքներին համապատասխան: Նրանց վարվեցողությունն այդ համատեքստում սահմանում է չափանիշներ, որոնք վկայակոչվում են: Քանի որ վատ օրինակներին ավելի հեշտությամբ են հետևում, ոստիկանական կազմակերպությանը հասցված վնասը կարող է հսկայական լինել, եթե նրա անդամները հասկանան, որ իրենց ղեկավարների վարքագիծը չի համապատասխանում նրանց հռչակած արժեքներին:

3.4.1.5. Ղեկավարման ոճերը

Ղեկավարման ոճն ուղղություն ցույց տալու, ծրագրեր իրականացնելու, նպատակներին ու դրված խնդիրներին հասնելու համար անձնակազմին մղելու ձևն ու մոտեցումն է: Այն սահմանում է ղեկավարների և ենթակաների միջև հարաբերությունների տեսակը: Կա ղեկավարման երեք հիմնական ոճ՝

1. ավտորիտար, երբ ղեկավարը որոշում է, իսկ հետևորդները՝ կատարում.
2. ժողովրդավարական, երբ հետևորդների հետ խորհրդակցում են, կամ նրանք կապ ունեն որոշումների հետ.
3. պատվիրակված, երբ որոշումներն ընդունվում են հետևորդների կողմից՝ ըստ նրանց իրավասության:

Որևէ ճիշտ ոճ չկա, կան միայն այնպիսի ոճեր, որոնք տվյալ իրավիճակում համարժեք են և հարմարեցված են հետևորդների հմտությունների աստիճանին և պատրաստակամությանը: Ղեկավարման ոչ համարժեք ոճերն անձնակազմի ներկայացուցիչների շրջանում կստեղծեն անբավարարվածություն, անհանգստություն և բարոյական թույլ վիճակ, ուստի կարող են ազդել կոռուպցիայի նկատմամբ նրանց վերաբերմունքի վրա:

3.4.2. Վերահսկողությունը

5-րդ գլխում հանգամանորեն քննարկվում է վերահսկողությունը: Իսկ այս գլխում վերահսկողությանն ուշադրություն են դարձնում իբրև գործընթացի, որը նպաստում է կազմակերպության լավ աշխատանքին, և որը կարող է խրախուսել կամ հուսալքել կոռուպցիան: Վերահսկողությունն օգնում է հայտնաբերելու իրավիճակների տարբերությունները և փոփոխությունները, վարքագծի չափանիշը, ծրագրավորումը կամ նպատակը: Ոստիկանական կազմակերպությունում կա վերահսկողության երկու տեսակ՝

ա) արտաքին,

բ) ներքին:

Արտաքին վերահսկողությունն իրականացնում են քաղաքական, դատական իշխանությունները և հանրային կարծիքը: Այս վերահսկողության նպատակը օրենքներին և կառավարության սահմանած քաղաքականություններին ոստիկանության գործողությունների համապատասխանության և դրանց իրականացման արդյունավետության ստուգումն է: Դա 6-րդ գլխի թեման է:

Ներքին վերահսկողությունը վերաբերում է երկու մեծ ոլորտի՝

1. անձնակազմի վերահսկողություն՝ ստուգելու համար հրամանների, առաջադրանքների և գործունեության լավ կատարումը և այն բանի ապահովումը, որ

նրանց վարքագիծը համապատասխանի նորմերին,

2. բյուրոկրատական վերահսկողություն, որպեսզի չափվի ընթացակարգերի, սահմանված նպատակների, գիտելիքների գնահատման և այլնի նկատմամբ հարգանքը:

Իբրև ղեկավարման կարևոր մեխանիզմ՝ վերահսկողության համակարգը պետք է խուսափի մի քանի ծուղակներից, որպեսզի շարունակի արդյունավետ գործել՝

- Վերահսկողությունը պետք է համահունչ լինի ռազմավարությանը: Օրինակ՝ եթե ոստիկանական կազմակերպությունը մշակում է համայնքային ոստիկանություն, այն պետք է հարմարեցվի ավելի ապակենտրոնացված կազմակերպության, հանրության հետ շփումներում ոստիկաններին օժտի իրավասություններով, մշակի հաղորդակցության և համագործակցության մեթոդներ: Եթե վերահսկողության համակարգերը հարմարեցված չեն և շարունակում են իրենց ուշադրության կենտրոնում պահել ընթացակարգերի կիրառումը և ոստիկանների խիստ վերահսկողությունը, ապա նրանք կխոչընդոտեն իրենց ինքնավարությունը և նախաձեռնությունը, կկանխեն իրենց համագործակցությունը հանրության հետ:
- Վերահսկողությունը չպետք է սխալ ազդանշաններ հաղորդի:
- Այն, ինչ վերահսկվում է, ցույց է տալիս, թե ինչն է կարևոր ոստիկանության ղեկավարության համար:
- Կարճ ժամանակ հետո ոստիկանները կպարզեն ղեկավարների ասածի և իրականության միջև եղած անհամապատասխանությունները:
- Ցինիկ վերաբերմունքը կդառնա կազմակերպական մշակույթի մի մասը, եթե փաստերը հակասում են հրապարակային հայտարարություններին:
- Այդօրինակ հակասությունները մեծապես ազդում են ոստիկանի շահագրգռվածության և նախաձեռնության վրա:
- Արդյունքների վերահսկողությունը նպաստում է կազմակերպության արդյունավետությանը:

Պատուհան 11: Մի քանի նկատառում կոռուպցիայի վերաբերյալ

- Կա վերահսկողության երեք տեսակ՝ ա) վերահսկողություն անձնակազմի նկատմամբ, բ) բյուրոկրատական վերահսկողություն և գ) հասարակական վերահսկողություն: Կազմակերպության անդամները ենթարկվում են իրենց հասարակական միջավայրին: Նրանք ապրում և աշխատում են կազմակերպության այլ անդամների հետ, և նրանց վարքը պետք է ինչ-որ առումով համապատասխանի

իրենց խմբի վարքագծին, եթե ոչ, ապա նրանց կարող են արհամարհել կամ էլ նույնիսկ արտաքսել: Հասարակական ճնշումը կարող է անգամ ավելի ուժեղ լինել, քան կազմակերպության նորմերը, և եթե այդ ճնշումը նպատակ ունի աջակցելու կամ խրախուսելու ոչ էթիկական վերաբերմունքն ու վարքագիծը, ապա դա կստեղծի կոռուպցիայի զարգացման համար բարենպաստ մթնոլորտ:

- Փոքր խմբերում ճնշումն ավելի մեծ է, քան մեծ խմբերում, հատկապես եթե նրանց գործունեությունն ազդեցիկ է համարվում, եթե այն հաջողությամբ իրականացվում է մեծ ինքնավարությամբ, և/կամ եթե այն հատկապես ռիսկային է (ոչ այնքան վտանգի, որքան գայթակղության առումով):
- Ահա թե ինչու ոստիկանական կազմակերպությունում կան որոշ ստորաբաժանումներ, որոնք պետք է հատկապես վերահսկվեն, ինչպես օրինակ՝ ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների խմբերը, ինֆորմատորներով զբաղվող ոստիկանները և թմրանյութերի տարածման դեմ պայքարի ջոկատները:
- Գործունեության մյուս տեսակները մեծ զգոնություն են պահանջում, օրինակ՝ հարցազրույցներ, որպեսզի ապահովվի հարգանքը մարդու իրավունքների նկատմամբ: Ուժի, մասնավորապես հրազենի գործադրումը նույնպես զգայուն ոլորտ է.
- Փոքրամասնությունների (սեռական, կրոնական, էթնիկ) նկատմամբ հարգանքը ոստիկանական շատ կազմակերպություններում նույնպես մտահոգության առարկա է և պետք է պատշաճ կերպով վերահսկվի:

Նոր ոստիկաններն ունեն ակնկալիքներ, տեսակետներ և կարծիքներ, որոնք տարբերվում են իրենց նախորդների ունեցածից ոչ թե այն առումով, որ դրանք ավելի վատն էին, այլ, որ դրանք ձևավորվել են այն հասարակության կարծիքների վրա, որում իրենք հասակ են առել: Երիտասարդ ոստիկաններն ավելի անկախ են դարձել. ոստիկանական շատ ծառայություններում աշխատանքային ժամը կրճատվել է, կան տեղանքի սահմանափակումներ (որոշակի տարածքում բնակվելու պարտավորություն), որոշ երկրներում շատերը ֆինանսապես անկախ են, իսկ նրանց սոցիալական ցանցերը ձգվում են ոստիկանական աշխարհից էլ դուրս, և այդպիսով ոստիկանները շատ մարդկանց հետ հանդիպում են իրենց ավանդական շրջանակներից դուրս: Դրա հետևանքն այն է, որ վերադասը գիտի, թե իրենց ենթականերն ինչ են անում աշխատանքի ժամերին, սակայն հաճախ անտեսում են, թե նրանք ինչ են անում աշխատանքից ազատ ժամերին, ում հետ են հանդիպում և ինչպես են իրենց պահում: Այդօրինակ իրավիճակներից շատ խնդիրներ են ծագում, օր.՝ ոստիկան, ում կինը ունի հասարակաց տուն կամ բար, ոստիկան, ում ընկերուհին կամ ընկերն անօրինական կերպով բնակվում է երկրում, ոստիկաններ, ովքեր թմրադեղեր օգտագործող ընկերներ ունեն և այլն:

3.4.3. Մարդկային ռեսուրսները և հավաքագրումը

Վատ աշխատանքային պայմանները ոստիկանների համար կարող են և՛ խթան լինել, և՛ հնարավորություններ ընձեռել դիմելու կոռուպցիայի: Հետևաբար մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ոստիկանությունում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու վճռորոշ ոլորտ է, քանի որ այն կազմակերպության խթանիչ համակարգի առանցքն է: Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի «*Հավաքագրումն ու առաջխաղացումը*» և «*Աշխատավարձերն ու նպաստները*» ենթաբաժիններում քննարկվող տարրերին:

3.4.3.1. Հավաքագրումն ու առաջխաղացումը

Նշանակման ընթացակարգերը ամենաբարձր մասնագիտական որակավորում և էթիկական չափանիշներ ունեցող հավաքագրվող աշխատակիցների համար պետք է լինեն բաց, արդար ու թափանցիկ: Նմանապես, կարևոր է ստեղծել արժանիքների վրա հիմնված առողջ ու թափանցիկ առաջխաղացման համակարգ, որի հիմքը կլինեն արդարությունը, բացախոսությունը, կարողությունները և կատարողականը:

Իբրև նոր անձնակազմի հավաքագրման գործընթացի մի մաս՝ ընտրության ընթացակարգերը և քաղաքականությունը ոստիկանության բարեփոխումների կարևոր տարրերից են: Թեկնածուների ընտրության անհամապատասխան չափանիշների արդյունքում ոստիկանները չեն ունենա հմտություններ կամ խթաններ, որպեսզի համապատասխանեն բարեվարքության բարձր չափանիշներին: Օր.՝ Հարավային Աֆրիկայում ոստիկանության բարեփոխումներում ներառված էր ընտրության նոր համակարգ մտցնելը, որով պետք է բարձրացվեին նորեկների գործնական հատկանիշները՝ ընդունելության այնպիսի հիմնական չափանիշներով, ինչպիսիք էին նվազագույն կրթական մակարդակը և դատվածության բացակայությունը[64]:

> *«Նոր ոստիկանները պետք է ասեն. «Ես կլինեմ ապագայի մի մասը, կփոխեմ այն ներսից, ոչ թե պարզապես թաքստոցից կկրակեմ», և սա ժողովրդականությանը չի վերաբերում, այլ՝ ճիշտ բանն անելուն»*
>
> *(Սըր Փոլ Քոնդոն, Լոնդոնի ոստիկանության կոմիսար, 1998 թ.):*

3.4.3.2. Աշխատավարձերն ու նպաստները

Հարկավոր է իրականացնել նաև այնպիսի քաղաքականություն, որ բարձր ռիսկայնության պաշտոններում ապահովվի անձնակազմի պարբերական հերթագայությունը (ռոտացիան): Ոստիկանական կառույցների բարեփոխումներ իրականացնելիս անձնա-

կազմին վերաբերող հիմնական հարցերից մեկը հետևյալն է՝ արդյոք պահե՞լ հին անձնակազմը, թե՞ նորերին հավաքագրել: Հարավային Աֆրիկայի փորձից քաղած դասերից հետևում է, որ հարկավոր է ընդունել երկու մոտեցումների համակցությունը, այդ թվում՝ այն ոստիկանների վերընտրությունը/ստուգումը, ովքեր ներգրավված են եղել կոռուպցիայում, և հավաքագրման նկատմամբ պարբերական մոտեցումը:

Ցածր աշխատավարձերն ու խղճուկ նպաստները (օր.՝ առողջապահական և կենսաթոշակային) ոստիկանների համար բացասական դրդապատճառներ են, հետևաբար աշխատավարձերը պետք է համաչափ լինեն տրված հանձնարարության համար պահանջվող հմտություններին, վճարվեն կանոնավոր ու հուսալի ձևով: Օրինակ՝ Սինգապուրում մասնավոր հատվածից ավելի մրցունակ լինելու նպատակով քաղաքացիական ծառայողների և քաղաքական առաջնորդների աշխատավարձերի բարձրացումը եղել է կոռուպցիայի հնարավորությունների և դրդապատճառների նվազեցմանն ուղղված ջանքերի բաղկացուցիչ մասը:

3.4.4. Վերապատրաստումն ու մասնագիտական զարգացումը

Իբրև մասնագիտական որակների ու վաստակի վրա հիմնված կարիերայի չափանիշները խթանելու ջանքերի մի մաս՝ ոստիկանության անձնակազմին հարկավոր է ապահովել իր աշխատանքը պրոֆեսիոնալ, անաչառ ու էթիկական ձևով կատարելու հմտություններով: Այդ նպատակին հասնելու համար ոստիկանական ծառայությունները պետք է ունակ լինեն ապավինելու նախնական և շարունակական ուսուցման և զարգացման համակարգերին, որոնք նպաստում են պրոֆեսիոնալիզմի և էթիկայի չափորոշիչների բարձրացմանը: Սա ներառում է հակակոռուպցիոն և մարդու իրավունքների վրա հիմնված ոստիկանական ծառայությունների մատուցման համար կարողությունների զարգացումը, որպեսզի անձնակազմին օգնի ճանաչելու հակահիրավական վարքագիծը և նրան ապահովի կոռուպցիայի փորձերին դիմադրելու մեթոդներով:

3.4.5. Հաղորդակցությունը

Կազմակերպությունում հաղորդակցությունը կարևոր գործընթաց է: Մի կողմից դա կախված է այլ գործընթացներից, իսկ մյուս կողմից՝ գործընթացների արդյունավետության պայման է: Օրինակ՝ թափանցիկության կարելի է հասնել միայն բաց հաղորդակցության միջոցով, սակայն հաղորդակցությունը կարող է արդյունավետ լինել միայն այն դեպքում, երբ խոչընդոտները մշտապես չեն արգելակում այն: Հաղորդակցությունը պետք է աջակցի բարեփոխումների բոլոր գործընթացներին: Այն արժեքներ փոխանցելիս կազմակերպության մշակույթի վրա ազդելու մեթոդ է և այդպիսով ղեկավարման հզոր գործիք է: Բաց հաղորդակցությունը հիմնարար նշանակություն ունի հավատարմության և կազմակերպությունում մշակույթի ստեղծման գործում, որը նպաստում է

որոշումների կայացման գործընթացին, սակայն այն նաև հիմնարար նշանակություն ունի ոստիկանության հաշվետվողականության, նրա հանդեպ հանրային վստահության և հավատի հարցում: Ոստիկանության գործունեության թափանցիկությունը հաղորդակցության արդյունքն է, սակայն այն հարկավոր է ներդնել կազմակերպության մշակույթի մեջ, որպեսզի հասկացվի:

3.5. Խոցելիությունը

Կազմակերպության հիմնական տարրերի վերաբերյալ քննարկումները ցույց են տվել դրանց փոխկախվածությունը և այն հնարավորությունները, որ դրանք ստեղծում են կոռուպցիայի համար: Ներկայումս հնարավոր է ստեղծել խոցելի կողմերի մի սխեմա, որոնք կարելի է պարզել ուսումնասիրված տարբեր ոլորտներում, վերլուծել կոռուպցիայի վրա դրանց հնարավոր հետևանքները: Կազմակերպության կարողությունների հարցը նույնպես պետք է ուսումնասիրվի, որովհետև միջոցներ ձեռնարկելիս այն ազդելու է առաջնահերթությունների ընտրության վրա: Ստորև տես Աղյուսակ 6-ը, որտեղ մանրամասնորեն ներկայացված են զանազան խոցելի կողմեր:

Աղյուսակ 6: Կազմակերպության ներսում կոռուպցիայի համար խոցելի կողմերը

Ոլորտ	Խոցելի կողմեր	Կոռուպցիայի հնարավոր հետևանքները	Կազմակերպչական գործողություններ և ազատություններ
Միջավայրը	Կազմակերպությունն ավելի ընդարձակ համակարգի մի մասն է: Վերին օղակները կարող են վարակված լինել կոռուպցիայով, արտաքին պայմանները կարող են նպաստավոր լինել ոստիկանական կազմա-	Ոստիկանությունը կարող է լինել քաղաքական կամ այլ տեսակի ճնշումների առարկա, որպեսզի գործի կամ չգործի այնպիսի իրավիճակներում, որոնք կարող են վնաս հասցնել որոշակի անձանց կամ կազմակերպությունների շահերին:	Այդ ճնշումներին դիմակայելու ազատությունը կարող է սահմանափակվել ըստ այն բանի, թե դրանք որտեղից են գալիս: Կարելի է անել օրենսդրության մեջ փոփոխություններ կատարելու առաջարկություններ:

	կերպության ներսում կոռուպցիայի զարգացման համար, օրինակ՝ տնտեսական և սոցիալական պայմաններ: Իրավական դաշտը կարող է չունենալ կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար անհրաժեշտ գործիքները: Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողությունը (քաղաքական, դատական, հանրային) անբավարար է: Անբավարար նյութական ռեսուրսներ: Հանցագործության հանգամանքները որոշում են կոռուպցիայի տեսակը, որն ազդում է իշխանությունների և ոստիկանության վրա:	Ոստիկանությունում գլխավոր պաշտոնների ընտրության վրա կարող է ազդել այդ տիպի իրավիճակը: Կոռուպցիան կշահի այդ բացերից: Ոստիկանությունը լավ չի վերահսկվում: Ոստիկաններն ստիպված են եկամուտներ ձեռք բերել այլ աղբյուրներից: Ազդեցություն այն անձի վրա, ում ոստիկանությունում կարող է դիպչել կոռուպցիան՝ ղեկավարություն, ոստիկաններ և այլն: Շանտաժ, սպառնալիքներ և այլն:	Դրանց իրականացումը կախված կլինի մյուսների կամքից:
Կոռուպցիայի սահմանումը	Չկա այն բանի հստակ սահմանումը, թե որ գործողություններն ու վարքագիծն են համարվում կոռումպացված:	Ստեղծված անորոշությունը կարող է նպաստել կոռուպցիայի որոշ ձևերի զարգացմանը: Կոռուպցիոն գործողությունների համար պատժամիջոցների կիրառման հիմքը բացակայում է:	Կազմակերպությունն ազատ է ճշգրիտ սահմանում տալու և ցուցիչներ հաստատելու հարցում:

Արժեքները	Արժեքները հստակ չեն, չեն հաղորդվում: Ղեկավարությունը չի համապատասխանում արժեքներին: Չեն կենսագործվում արժեքներին համապատասխանելու համար նորմերն ու վարքագիծը: Արժեքները տեսական են. որևէ կապ չկա գործունեության հետ: Վարվեցողության որևէ կանոնագիրք չկա:	Կազմակերպությունում զարգանում է արժեքների նկատմամբ ցինիկ վերաբերմունք, երբ անդամները տեղեկանում են, որ դրանք «թղթի վրա արժեքներ են»: Այդ վերաբերմունքը որոշում է այն կերպարը (իմիջը) և հավատը, որ հանրությունը տալիս է ոստիկանությանը: Ոստիկանության օրինականությունը կարող է տուժել, եթե այն վստահության ցածր աստիճան ունի: Ուսուցման համար որևէ հիմք չկա:	Կազմակերպությունը կարող է միջոցներ ձեռնարկել իր մակարդակում, որպեսզի բարելավի իրավիճակը:
Ռազմավարությունը	Հիմնական թույլ կողմերի պատճառը հիմնախնդիրներին արձագանքելու ռազմավարության անհամարժեքությունն է:	Որոշ հանցագործություններ կարող են չարժանանալ ոստիկանության համապատասխան ուշադրությանը: Դա կարող է կոռուպցիայի պատճառ լինել:	Արտաքին ազդեցությունը ոստիկանությանը խոչընդոտում է հարմարեցնել ռազմավարությունն ու առաջնահերթությունները:
Կառույցները	Ապակենտրոնացում առանց վերահսկողության համապատասխան համակարգի: Ներքին խոչընդոտները խանգարում են	Վերահսկողության բացակայությունը որոշ ստորաբաժանումներում կամ անհատների մոտ կարող է նպաստել շեղվող վարքագծի զարգացմանը:	Ոստիկանական ծառայությունն իրավունք ունի փոփոխելու կառույցները և հարմարեցնելու վերահսկողության համակարգը:

	ստորաբաժանումների միջև տեղեկատվության փոխանակմանը և համագործակցությանը:	Խթանվում է ենթամշակույթների զարգացումը: Շատ ժամանակ կարող է անցնել, մինչև ղեկավարությունը հասկանա, որ հիմնախնդիրներ կան:	
Իշխանական համակարգը	Ոստիկանական բաժանմունքների և պետերի քաղաքականացում: Ղեկավարության անհամապատասխան ոճեր:	Քաղաքականացումն ու խնամիականությունը այլասերում են նշանակումներն ու առաջխաղացումը և դուռ են բացում կոռուպցիայի համար: Վատ ղեկավարումը կարող է ստեղծել անվստահության մթնոլորտ և հեռանալու տրամադրություն, որը կարող է հանգեցնել նրան, որ ոստիկանները փոխեն իրենց վերաբերմունքն իրենց առաքելության նկատմամբ:	Այդ իրավիճակը փոխելը կարող է բարդ լինել, որովհետև քաղաքականացումը գալիս է քաղաքական միջավայրից: Ղեկավարության վերին օղակներում փոփոխությունները նույնպես կախված են քաղաքական կամքից:
Մարդկային ռեսուրսներ	Հավաքագրում, ընտրություն և առաջխաղացում, հրամանների շղթան պարզ չէ, քաղաքական, էթնիկական, գենդերային և կրոնական գործոնները հող են նախապատրաստում անպատ-	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման բացակայությունը կամ անբավարարությունը հզոր գործոն է մարդկանց հավաքագրման, ընտրության և առաջխաղացման ժամանակ համակարգային կոռուպցիայի զար-	Քաղաքական միջավայրը կարող է ուժեղ ազդեցություն ունենալ պատշաճ գործելակերպի խեղաթյուրման վրա: Ոստիկանությունը կարող է միջոցներ ձեռնարկել այդ թույլ կողմերը շտկելու համար:

	շաճ վարքագծի համար: Էթիկան (համապատասխան ձևով) չի դասավանդվում ոչ ակադեմիայում, ոչ էլ որակավորման բարձրացման դասընթացներում: Կոռուպցիոն հիմնախնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին աջակցություն չկա:	գացման համար:	
Վերահսկողություն	Վերահսկողության բացակայությունը կարող է նպաստել հիմնախնդիրների զարգացմանը, որոնք երկար ժամանակ չեն նկատվում:	Կոռուպցիոն վերաբերմունքի սկիզբ և զարգացում:	Ծառայությունը կարող է միջոցներ ձեռնարկել, որպեսզի բարելավվի վերահսկողության համակարգը: Այն կարող է ուշադրության կենտրոնում պահել կոնկրետ ոլորտներ կամ հիմնախնդիրներ:
Հաղորդակցություն	Արտաքին և ներքին հաղորդակցության թույլ քաղաքականություն:	Կազմակերպության ներսում արժեքները չեն հաղորդվում, անձնակազմը չի հասկանում, թե իրենից ինչ են ակնկալում: Հանրությանը չի ներկայացվում ոստիկանության դրական կերպարը:	Ոստիկանությունը կարող է միջոցներ ձեռնարկել ծառայության ներսում և հանրությանն ուղղված հաղորդակցությունը բարելավելու համար:

Մշակույթը	Լռության կանոնագիրք՝ ծառայության համբավը պաշտպանելու նպատակով ինստիտուցիոնալ ճնշում (կանոնագրքերի մասին ավելի շատ տեղեկություններ կարելի է ստանալ 2-րդ գլխում): Ղեկավարությունն ընդդեմ առաջնորդության. ղեկավարները հակված չեն ռիսկի, փորձում են խուսափել հակամարտություններից, իսկ առաջնորդները ռիսկեր են փնտրում, հետամուտ են իրենց տեսլականին:	Արտաքին աշխարհը դիտարկում են իբրև պոտենցիալ թշնամի ոստիկանությանը, ծառայությունն առաջնորդում են այն դեպի ներս շրջելու համար. հասարակության նկատմամբ անվստահությունը, արհամարհանքը և թշնամությունը նպաստում են կոռուպցիային: Համերաշխությունը, որն ուժեղացվում է այլ կերպ զգալու կարողությամբ, հանգեցնում է հակահիրավական վարքագծի վրա աչք փակելուն:	Ոստիկանության ղեկավարությունը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ ոստիկանների վերաբերմունքի վրա հաղորդակցության քաղաքականության, ընդօրինակման արժանի օրինակների և ոստիկանների կողմից կատարված իրավախախտումների նկատմամբ որևէ փոխզիջման բացակայության միջոցով:
Անձնակազմը	Անհատական գործոնները, միջավայրի և կազմակերպչական գործոններից անդին, որոնք նպաստում են կոռուպցիայի զարգացմանը, գլխավոր դեր են խաղում ոստիկանության խոցելի կողմերի և նրա՝ կոռուպցիային հակվելու գործում:	Հանգամանքները կարող են փոխել այն ոստիկանների վարքագիծը, ովքեր երբեք որևէ խնդիր չեն ներկայացրել:	Ոստիկանների համար ոստիկանությունը կարող է մշակել աջակցության համակարգ: Ղեկավարությունը կարող է խթանել վստահությունը ծառայության ներսում իր վերաբերմունքի և բաց հաղորդակցության քաղաքականության միջոցով:

	Ղեկավարների՝ ընդօրինակման համար մոդել լինելու կարևորությունը:		

3.5.1. Ի՞նչ կազմակերպչական միջոցներ կարելի է ձեռնարկել կոռուպցիայի պարզված խոցելի կողմերի դեմ պայքարելու համար

Ստորև տրված Աղյուսակ 7-ում ներկայացվող որոշ միջոցներ պետք է օգնեն պայքարելու կազմակերպության կողմից կատարված գնահատման միջոցով պարզված թույլ կողմերի դեմ:

Աղյուսակ 7: Կազմակերպության ներսում թույլ կողմերի դեմ պայքարի միջոցները

Ինչ վերաբերում է	Ձեռնարկվելիք միջոցները
Ոստիկանության և միջավայրի փոխհարաբերություններին	• Միջավայրի վերլուծություն կազմակերպությունում կոռուպցիային վերաբերող ռիսկերը պարզելու նպատակով: • Շփումներ և հաղորդակցություն, որպեսզի ուշադրություն հրավիրվի հիմնախնդիրների վրա, առաջարկություններ ոստիկանությունում կոռուպցիայի վրա ազդող ոլորտներում միջոցներ ձեռնարկելու վերաբերյալ:
Կազմակերպության խոցելի կողմերին	• Գնահատել կազմակերպությունը (ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծություն), որպեսզի պարզվի կոռուպցիային դիմակայելու նրա կարողությունը (տես «Մասնագիտական եզրույթների բառարանը» և 2-րդ ու 9-րդ գլուխները): • Իրազեկվածության ստեղծման գործընթացներ և կոռուպցիայի հրապարակված դեպքեր:
Կոռուպցիայի սահմանման պարզաբանմանը	• Պարզաբանում և հաղորդակցություն: • Համակարգային ցուցիչներ՝ նորմերի նկատմամբ հարգանքը վերահսկելու համար:

Արժեքների, նորմերի և վարքագծերի ձևակերպմանը	• Արժեքների, նորմերի և վարքագծի չափանիշների հիմնում: • Էթիկայի կանոնագրքի ստեղծում և այլն: • Ուսումնական ծրագրերի և որակավորման բարձրացման դասընթացների հարմարեցում:
Ռազմավարությանը	• Ռազմավարության հետ կապված հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկերի որոշումը: • Ռազմավարության մեջ հակակոռուպցիոն քաղաքականության ընդգրկում:
Կառույցներին	• Գնահատել, իսկ հարկ եղած դեպքում փոխել կառույցները՝ կոռուպցիայի վրա դրանց ազդեցությունը քննարկելիս:
Լիազորությունների համակարգին	• Վերանայել և հարմարեցնել ղեկավարման ոճերը ռազմավարությանը և կազմակերպության տարբեր մասերի ու մակարդակների միջև ավելի լավ հաղորդակցության պայմանները:
Մարդկային ռեսուրսներին	• Մշակել մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից համակարգ, թեկնածուների ստուգման ընթացակարգեր, նրանց հավաքագրում, ուսուցում և առաջխաղացում: • Էթիկական ուսուցում մշակելիս հարմարեցնել վերապատրաստումը: • Մշակել ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցություն:
Վերահսկողությանը	• Հարմարեցնել վերահսկողության համակարգը: • Ներդնել ինֆորմատորների պաշտպանություն: • Զրոյական հանդուրժողականություն ծառայությունում կոռուպցիայի հանդեպ: • Մշակել քննության համապատասխան ընթացակարգեր և գործիքներ (հետագա զարգացումները տես Գլուխ 7-ում): • Մշակել ոստիկանությունում կոռուպցիայի վերաբերյալ կանխարգելիչ քննություն:

	• Մշակել վաղ կանխարգելման համակարգեր: • Կատարել ներքին վերահսկողության պարբերական վերանայումներ: • Ղեկավարները պետք է ճանաչեն իրենց ենթականերին՝ ոչ միայն որպես աշխատողների, այլ նաև իբրև մասնավոր անձանց:
Հաղորդակցությանը	• Արժեքները տարածելու նպատակով մշակել հաղորդակցության քաղաքականություն: • Արժեքները միացնել ղեկավարման ոճերին:
Մշակույթին	• Խթանել էթիկական մշակույթը: • Շեշտել ղեկավարման մեջ ընդօրինակման արժանի մոդելների կարևորությունը:
Ոստիկանության և հանրության փոխհարաբերություններին	• Խթանել և իրականացնել թափանցիկություն: • Քննել հանրության ներկայացրած բողոքները և հաղորդել արդյունքների մասին:

3.5.2. Խոցելի կողմերը և բարեփոխումները

Բարեփոխումների գործընթացը համարյա միշտ կազմակերպություններում ստեղծում է անհանգստություն, տագնապ, վախ և հույս, քանզի այն ուղեկցվում է անորոշությամբ: Ոստիկանության անձնակազմը տարբեր վերաբերմունք է որդեգրում՝ փոքրամասնությունն աջակցում է բարեփոխումներին, քանզի կամ նրանք ընկալում են դրանց նպատակը, կամ էլ այդ փոփոխություններում իրենց համար նոր հնարավորություններ են տեսնում: Մեկ այլ փոքրամասնություն դրանց ուժեղ դիմադրություն է ցույց տալիս ճիշտ նույն պատճառներով, իսկ անձնակազմի անդամների մեծ մասը սպասում է, մինչև տեսնի, թե այդ փոփոխություններն իրենց վրա ինչ ազդեցություն կունենան: Եթե ղեկավարությունն ընդունակ չէ հստակ ուղղություն ցույց տալու և ձևակերպելու համոզիչ փաստարկներ, որոնք աջակցում են այդ միջոցներին, ապա անձնակազմը կդառնա նյարդային, հիասթափված և փոփոխություններին դեմ կլինի: Այդօրինակ մթնոլորտը կարող է թուլացնել անհամարժեք վարքագծին հակառակ խոչընդոտները և դառնալ բարոյական վիճակի կորստի ու ոչ էթիկական վարքագծի զարգացման պատճառ: Ուստի բարեփոխումները պետք է խնամքով կառավարվեն: Մի քանի պայման պահպանելը կբարելավի հաջողության հնարավորությունները: Կան կոնկրետ քայլեր, որոնք պատկերված են ստորև բերված Պատուհան 12-ում:

Պատուհան 12: Հաջողված բարեփոխումների գործընթացը

Հաջողված բարեփոխումների գործընթացի յոթ փուլերը

1. Ստեղծել հրատապության գիտակցում, որպեսզի բարեփոխումներն առաջացնեն անհրաժեշտության և անխուսափելիության զգացում.
2. Ստեղծել կոալիցիա՝ բարեփոխումներին աջակցելու համար.
3. Մշակել տեսլական և ռազմավարություն.
4. Բացատրել, հիմնավորել և համակիրներ շահել հաղորդակցման քաղաքականության միջոցով.
5. Աշխատել դիմադրությունը և խոչընդոտները նվազեցնելու ուղղությամբ.
6. Հիմնվել հաջողությունների վրա.
7. Ամրապնդել գործընթացը:

Երեք գործոն թույլ են տալիս գնահատել բարեփոխումների հաջողությունը

1. Գործելակերպն իրոք փոխվել է:
2. Կատարողականը համարժեք է:
3. Կազմակերպական մթնոլորտն ավելի լավն է կամ, առնվազն, ոչ ավելի վատը:

4. Կազմակերպությունը կոնկրետ համատեքստում

Ոստիկանությունում կոռուպցիան կարող է ընդունել տարբեր ձևեր և լինել տարբեր ուժգնության՝ ըստ կոնկրետ հանգամանքների և իրավիճակների: Սույն բաժնում բերված օրինակները նպատակ չունեն նկարագրելու կոռուպցիայի ձևերը, որոնք կարելի է գտնել միայն որոշակի համատեքստում, այլ, ավելի շուտ, մատնանշել իրավիճակների ազդեցությունը կոռումպացված վարքագծի վրա:

4.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ

Այսօրինակ իրավիճակի կառավարման առաջնային հիմնախնդիրը պատերազմից ցնցված երկրի վերակառուցումն է: Ընդհանուր առմամբ, միջազգային աջակցությունը կարևոր է, իսկ ֆինանսական միջոցները հասանելի են: Դրամական միջոցների յուրացումը, կաշառքն ու հովանավորչությունը կոռուպցիայի սովորական ձևերն են:

Ոստիկանական ծառայությունները հաճախակի կարիք կունենան վերակառուցվելու՝ սկսելով զրոյից, իսկ միջազգային ոստիկանական ծառայությունը հաճախ կլինի այն միակ ոստիկանությունը, որը գործընթացի սկզբում հասանելի կլինի: Կոռուպցիան կարող է ստեղծվել այս միջազգային ծառայության կողմից:

Օրինակ 3: Բոսնիա-Հերցեգովինան

Բոսնիա-Հերցեգովինայում քաղաքացիական պատերազմից հետո միջազգային հանրությունը ՄԱԿ-ի անդամ պետությունների ոստիկաններից ստեղծեց ՄԱԿ-ի ոստիկանական առաքելություն, որպեսզի նոր կառավարությանն օգնեն պետության կառուցման գործում, ինչպես նաև նվազեցնեն կոռուպցիան: ՄԱԿ-ի աջակցությունը հաջողությամբ տանում էր դեպի Բոսնիա-Հերցեգովինայի նոր պետության ստեղծում և նվազեցված կոռուպցիա: Այնուամենայնիվ, ՄԱԿ-ի ոստիկանական առաքելությունը տուժեց կոռումպացված ոստիկանների պատճառով, ովքեր, պարզվեց, վատ օրինակ էին ծառայում նշանակված ազգային ոստիկանների համար: 2001 թ. ապրիլին «Վաշինգտոն փոստ» թերթը հաղորդում էր. «Կարգ ու կանոն հաստատելու նպատակով Բոսնիա միջազգային ոստիկաններ ուղարկելուց ի վեր հինգ տարվա ընթացքում ՄԱԿ-ի ոստիկանական առաքելությունն այնտեղ կանգնել է հակահիրավական վարքագծի,

կոռուպցիայի և սեռական անպատշաճ վարքի բազմաթիվ մեղադրանքների առաջ: Սակայն համարյա ամեն դեպքում հայտարարությունները պարտակվել են ոստիկաններին տուն ուղարկելու միջոցով, հաճախ առանց լիարժեք քննության՝ ըստ ՄԱԿ-ի ներքին զեկույցների և ԱՄՆ ու եվրոպացի պաշտոնյաների հարցազրույցների»:

4.2. Անցումային երկրներ

Այս երկրների (հիմնականում Արևելյան Եվրոպայի նախկին կոմունիստական երկրներ) հիմնական պրոբլեմը իրենց ոստիկանական ծառայությունների վերակառուցումն է: Նրանք միաժամանակ պետք է տիրապետեն բարեփոխումների երեք գործընթացների՝

1. ժողովրդավարացում,
2. ապառազմականացում,
3. մասնագիտացում:

Այդ երկրներն իրենց նախկին իրավիճակի պատճառով պետք է հաղթահարեն որոշակի թույլ կողմեր, զորօրինակ՝ ուժեղ կենտրոնացումը, կառավարման հմտությունների բացակայությունը, միջին օղակի ղեկավարների պատրաստված չլինելը, ռեսուրսների և նյութերի բացակայությունը, խղճուկ իմիջը և կոռուպցիան: Ի լրումն դրա՝ խնամիականությունն ու կլանների ազդեցությունը կարող են մեծապես ներգործել կազմակերպության վրա՝ ոստիկանական գործակալությունների ղեկավարներ կարգելով քաղաքական էլիտայի վաղեմի բարեկամներին: Նախկին Խորհրդային Միության երկու օրինակ քննարկվում են ստորև (4-րդ և 5-րդ օրինակներ):

Օրինակ 4: Վրաստան

Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու նպատակով ոստիկանության բարեփոխումների օրինակ է Վրաստանի դեպքը, քանզի նրա քաղաքական պատկերը զգալիորեն փոխվել է 2003 թ. Վարդերի հեղափոխությունից հետո: Ոստիկանության բարեփոխումները բարդ էին ներքին կառույցների և վարչարարության պատճառով: Չնայած գործադրված լուրջ ջանքերին՝ մարդու իրավունքների չարաշահումը դեռևս հիմնախնդիր է:

Մինչ բարեփոխումները Վրաստանի ոստիկանները հայտնի էին մարդու իրավունքների խախտումներով, մարդկանց առանց դատական որոշման կալանքի տակ վերցնելով, գաղտնի կերպով մարդկանց գրպանը թմրանյութեր, զենք, փող գցելով և այլն: Կառավարությունն իրականացրել է կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու որոշ միջոցներ, օր.՝ ներդնելով էթիկայի կանոնագիրքը, ինչպես նաև վարվեցողության կանոնագիրքը:

Բարեփոխումների ժամանակ ոստիկանության անձնակազմը մոտ քառասուն տոկոսով կրճատվել է, որը թույլ է տվել բարձրացնել աշխատավարձերը՝ դրանով իսկ նվազեցնելով կոռուպցիան: Բարեփոխումները ներառում էին ոստիկանների կրթությունը, որով նրանց ուսուցանում էին բարձրացնել իրենց պրոֆեսիոնալիզմը, մարդու իրավունքների մասին իրազեկվածությունը և հավատարմությունը դրանց, օրենքի գերակայությունը: Յուրաքանչյուր ոստիկան պատասխանատվություն ունի տեղյակ լինելու իր՝ ոստիկանի ընդհանուր և անհատական դերակատարության մասին, որը հիմնավորված է վարվեցողության կանոնագրքով:

Օրինակ 5: Թուրքմենստան

Կոռուպցիայի կողմերից մեկը խնամիականությունն է և կլանային ազդեցությունները, որոնք ակնբախ են դառնում այն ժամանակ, երբ քննվում է Թուրքմենստանի քաղաքական ենթակառուցվածքը՝ Գուրբանկուլի Բերդիմուհամեդովի ռեժիմի ներքո:

2007 թ. հոկտեմբերին կատարվեցին փոփոխություններ, երբ երկու բարձրաստիճան պաշտոնյա՝ ազգային անվտանգության նախարար Գելդիմուհամեդ Աշիրմուխամամեդովը և ներքին գործերի նախարար Խոջամիրաթ Աննագուրբանովը պաշտոններից ազատվեցին և ենթարկվեցին պատասխանատվության. նրանց երկուսի դեմ քրեական մեղադրանքներ ներկայացվեցին: Մեղադրանքների թվում էին այն, որ ոստիկանների մոտ կաշառակերությունն ավելացել էր, ներքին գործերի նախարարության վարչություններն ու անձնակազմը չարաշահում էին իրենց լիազորությունները: Պատմականորեն Կենտրոնական Ասիայի կյանքի շատ հիմքեր արմատավորված են կլաններում կամ համատեղ գործող խմբավորումներում, որոնք հիմնված են ազգակցական կապերի, ծագումով միևնույն շրջանից լինելու և մշակութային այլ կապերի վրա:

4.3. Զարգացող երկրներ

Ընդհանրապես, այս համատեքստում հարկավոր է քննել երկու հիմնական հարց՝

1. Ապահովել, որ թափանցիկության և հաշվետվողականության իրավական դաշտը լինի քրեական արդարադատության համակարգի հիմքը, և կոռուպցիայի հարցում հանրային աջակցությունը միտված լինի վերջ տալու անտարբերությանը, պարտվողականությանը և հանցակցությանը: Այդ նպատակով ոստիկանական կազմակերպության վերակազմակերպումն անհրաժեշտ է, որպեսզի բավարարվեն համայնքի կարիքները: Հիմնական նպատակը հանրությանը ծառայելն է՝ միա-

ժամանակ պահպանելով օրինական կառավարության իրավապահ թևի դերակատարությունը: Ինչպես կառավարությանն առնչվող բոլոր հարցերում, հարկավոր է ոստիկանական ծառայություններ մատուցել ազնվորեն, արդար, թափանցիկ և հաշվետու կերպով: Այդօրինակ գործընթացը կարող է սկսվել կոռուպցիայի ընկալման վերաբերյալ հարցումներով, որոնց կհաջորդեն կոռուպցիայի դեպքերի և օրենքի կիրառման վերաբերյալ հանրային իրազեկմանն ուղղված արշավները և հետադարձ կապը:

2. Ապահովել համապատասխան տնտեսական ու կարգավորիչ համատեքստ, որը կօգնի վերացնելու կոռուպցիայի դրդապատճառները և հնարավորությունները: Այդ գործընթացը կարող է սկսվել համապատասխան աշխատավարձերի կանոնավոր վճարմամբ:

Օրինակ 6: Հարավային Աֆրիկա

Հարավային Աֆրիկայում կոռուպցիան շարունակական մարտահրավեր է, որը ծառացած է ոստիկանության վերափոխման գործընթացի առաջ[65]: Թեպետ Հարավային Աֆրիկայի ոստիկանական ծառայության համար այն 1996 թվականից ի վեր մնացել է առաջնահերթ պաշտոնական մտահոգության առարկա, սակայն այնքան էլ ակնհայտ չէ, որ ոստիկանական կազմակերպությունն արդյունավետ կերպով հաղթահարում է հիմնախնդիրը: Հանրության մեծ մասի համար ոստիկանական ծառայությունն իր ամբողջության մեջ կոռումպացված էր, որովհետև այն գործիք էր դարձել ռասայական հարցերում ոստիկանության կողմից վայրագ ճնշումների համար: Ի լրումն դրա՝ բավականաչափ ապացույցներ կային առ այն, որ անձնական շահի նպատակով իշխանության չարաշահումը լայն տարածում էր գտել և ապարտեիդի (Հարավաֆրիկյան Հանրապետության ռասայական խտրականության քաղաքականություն) ժամանակ տեղի էր ունենում ամենաբարձր մակարդակներում:

Ոստիկանության ավագ հրամանատարների շրջանում կոռուպցիայի չափի կարևոր ցուցիչներից էր ջոկատի հրամանատար, գնդապետ Յուջին դե Կոկի դատավարությունը: Թեպետ Կոկի դատավարության ժամանակ ապացույցների մեծ մասը վերաբերում էր Հարավաֆրիկյան ոստիկանության անվտանգության հզոր մասնաճյուղին, կային նշաններ, որ կաշառակերությունը, պաշտպանությանն ուղղված բռնաշորթումները և գողությունը նույնպես սովորական բան էին ոստիկանության այլ բաժիններում: Կոռուպցիայի այդ ձևերը, որոնք սերտ կապ ունեին այնպիսի անօրինական շուկաների պահպանության հետ, ինչպիսիք էին՝ մոլախաղերը, մարմնավաճառությունը և ոգելից խմիչքի անօրինական վաճառքը, ապարտեիդի ոստիկանական կազմակերպությունում նպաստում էին կոռուպցիային:

4.4. Զարգացած երկրներ

Այս համատեքստում ոստիկանական բաժանմունքների կազմակերպումը ընդհանուր առմամբ բավարար է: Հիմնախնդիրները սովորաբար ծագում են անհամարժեք ղեկավարությունից, վերահսկողության բացակայությունից, բարոյալքվածությունից և անձնակազմին բարոյական արժեքների ուսուցմանը հատկացվող անբավարար ուշադրությունից: Կոռուպցիան կարող է խթանվել այս թույլ կողմերի պատճառով և արտացոլվել առանձին ոստիկանների վարքում: Լայնամասշտաբ կոռուպցիան պակաս հաճախ է տեղի ունենում, հետևաբար ուշադրության կենտրոնում պետք է լինի ոստիկանությունում էթիկական գործընթացների զարգացումը: (Մանրամասն տեղեկությունների համար տե՛ս Գլուխ 4):

Օրինակ 7: Միացյալ Նահանգներ

(Բալթիմոր, Մերիլենդ): 2011 թ. մարտին դաշնային մեծ ժյուրին վերադարձրեց Բալթիմորի տասը ոստիկանների և ավտոմեքենաների վերանորոգման «Մեջիսթիք Օթո Ռիփեյր Շոփ» խանութի սեփականատիրոջ նկատմամբ կայացված մեղադրական դատավճիռը՝ գաղտնի դավադրություն կազմակերպելու համար, որով նախատեսվել էր շորթման ծրագիր, ըստ որի՝ խանութի սեփականատերը ոստիկաններին վճարել էր, որպեսզի նրանք կազմակերպեին, որ նորոգելու համար վթարի վայրից ավտոմեքենաները քարշակով տանեին իր ընկերություն, այլ ոչ թե քաղաքային լիազորված ընկերություն:

Բալթիմորի ոստիկանական բաժանմունքը (ԲՈԲ) պահանջում է, որ երբ ոստիկանությունը դիմում է փոխադրամիջոցները քարշակով տանելու ծառայություն մատուցելու խնդրանքով, օգտվի այն ընկերությունների ծառայություններից, որոնք պայմանագիր ունեն Բալթիմոր քաղաքի հետ: «Մեջիսթիքը» Բալթիմոր քաղաքի հետ պայմանագիր չուներ:

Ըստ ծրագրի՝ ԲՈԲ-ի ոստիկանները վթարի վայր էին կանչելու «Մեջիսիթիքի» սեփականատեր պրն Մորենոյին և նրան տրամադրելու էին վնասված փոխադրամիջոցների մասին մանրամասն տեղեկություններ: Ապա մեղադրականում ասվում էր, որ «Մեջիսթիքի» բեռնատարը կամ «Մեջիսիթիքի» կողմից օգտագործվող այլ քարշակային ընկերության բեռնատար ժամանելու էր վթարի վայր և մեքենան քարշակով տանելու էր «Մեջիսթիք», նույնիսկ եթե մեքենան փաստացի շարքից դուրս եկած չէր: Դրանից հետո Մորենոն և ԲՈԲ-ի ոստիկանը այնպես էին անելու, որ հանդիպեին միմյանց հետ, և Մորենոն կանխիկ կամ վճարագրով (չեկով) վճարեր ոստիկանին, որպեսզի նա ուղղորդեր վնասված ավտոմեքենաների տերերին՝ օգտվելու «Մեջիսթիք Օթո Ռիփեյր Շոփ»-ի ծառայությունից[66]:

5. Իրականացում: Գնահատմանը նվիրված սեմինար

Այս բաժնում քննարկվում է սեմինար, որի նպատակը կազմակերպական թույլ կողմերի, հատկապես կոռուպցիային վերաբերող երևույթների վերհանումն է: Այդ գնահատումը պետք է կատարվի ոստիկանական ցանկացած կազմակերպության կողմից, որը ցանկանում է արդյունավետ միջոցներ ձեռնարկել ներքին կոռուպցիան սանձելու համար: Վերլուծության արդյունքները կպարզեն, թե որտեղ է հարկավոր միջոցներ ձեռնարկել: Իսկ արդյունքները կդառնան գործողությունների արդյունավետ ծրագրի մշակման հիմքը:

5.1. Գնահատման սեմինարի նպատակները

- Մասնակիցներին իրազեկել և զգացնել տալ իրենց ոստիկանական կազմակերպությունում կոռուպցիայի պատճառով ստեղծված հիմնախնդիրների մասին:
- Նրանց թույլ տալ խորհել կոռուպցիան նվազեցնելուն միտված հնարավոր միջոցների շուրջ:
- Ստեղծել այնպիսի մթնոլորտ, որտեղ այդ հիմնախնդիրները կարելի է ազատորեն քննարկել:
- Սեմինարն օգտագործել գաղափարների հետախուզում, սցենարներ և այլ մեթոդներ ուսուցանելու և գործադրելու նպատակով:

5.2. Մասնակիցները

- Ութից տասը ոստիկանապետեր կամ ավագ ոստիկաններ: Ապահովել նրանց պատկանելությունը հիերարխիկ միևնույն աստիճանին: Եթե ոչ, ապա կոչումների միջև եղած տարբերությունները կարող են խոչընդոտել քննարկումները:

5.3. Տևողությունը

- Մեկ օր:

5.4. Մեթոդաբանությունը

- Գաղափարների հետախուզում և եթե/ապա մեթոդների կիրառությունը: Մասնակիցներն իրենց փորձի հիման վրա կքննարկեն կոռուպցիայի հնարավոր ձևերը, դրանց ռիսկերը և դրանք նվազեցնելու ուղիները:
- Սեմինարի տարբեր փուլերում կուսումնասիրվի հիմնախնդրի որոշակի մաս:
- Սեմինարի ղեկավարը կբացատրի մեթոդները, կղեկավարի սեմինարի նիստերը, կանի եզրահանգումներ և ամփոփում:

5.5. Նախապատրաստումը

- Նյութատեխնիկական ապահովման նախապատրաստումը՝ շինություններ և այլն:
- Գրավոր նյութի նախապատրաստում:
- Գրել սեմինարի ծրագիր, որը պետք է ուղարկվի հրավերների հետ մեկտեղ:

5.6. Նախնական ծրագիրը

- Նպատակների ներկայացում:
- Մեթոդների ներկայացում, այսինքն՝ PowerPoint ծրագիր և այլն:
- Գաղափարների հետախուզում շրջապատող միջավայրի գործոնների բնութագիրը գտնելու նպատակով, իր շրջանում ոստիկանական կազմակերպությունում ինչն է նպաստավոր կամ անբարենպաստ:
- Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների (ՈՒԹՀՍ) վերլուծության կիրառում: ՈՒԹՀՍ-ի մասին առավել մանրամասն տեղեկություններ կարելի է գտնել «Մասնագիտական եզրույթների բառարանում» և 2-րդ ու 9-րդ գլուխներում:
- Հանցագործների ստեղծած կոռուպցիոն ռիսկերի որոշումը:
- Սեմինար ոչ էթիկական վարքագծին առնչվող ներքին հիմնախնդիրների մասին:
- Ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված միջոցների մշակում, օր.՝ աշխատանքային խմբեր:
- Գործողությունների հնարավոր ծրագրի մշակում, առաջնահերթ խնդիրների պարզում:
- Ամփոփում, քաղած դասեր և եզրակացություններ:

6 Այլ դասեր և հաջողությանը նպաստած որոշ գործոններ

Քաղաքական կամքի զարգացումը ոստիկանության բարեփոխումների նախապայմաններից մեկն է, քանզի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելը կարող է մարտահրավեր նետել հզոր արտոնյալ շրջանակներին, որոնք, հավանական է, կդիմադրեն բարեփոխումներին: Նկատի ունենալով դրանց հետ կապված քաղաքական ռիսկերը՝ կարևոր է մշակել ոստիկանության բարեփոխումների քաղաքական տնտեսության հիմնավոր ընկալում: Ավստրալիայի Նոր Հարավային Ուելսի փորձը լուսաբանում է, թե ինչպես կարող է քրեական արդարադատության շուրջ քաղաքականությունը միջամտել բարեփոխումներին՝ ընդգծելով քաղաքական ղեկավարության հավակնությունների հավասարումը բարեփոխումների օրակարգին[67]:

Նյուբերնը[68] վիճարկում էր, որ թեպետ կարելի էր ակնկալել, որ համայնքային ոստիկանության մոդելի հաջողված իրականացումը կնվազեցնի կոռումպացված գործունեության որոշակի ձևեր, համայնքային ոստիկանությունը սպեղանի չէ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման հիմնախնդիրների, այդ թվում՝ կոռուպցիայի համար: Քլայնիգը [69] ընդունում էր, որ «ոստիկանությունը, որը չափից ավելի սերտորեն է նույնականացվել համայնքի հետ, որին ծառայում է և ներգրավված է դրանում, հաճախ դժվարանում է իրականացնել իր իրավապահ գործառույթը: Կոռուպցիայի ռիսկը նույնպես պետք է համարձակորեն դիմավորել: Ոչ միայն զուգորդումներ կարելի է հորինել, որոնք դժվարացնում են օրենքի կատարումը, այլև ոստիկանությունը կարող է սկսել կիսել նրանց հեռանկարները, ում գործունեությունն ինքը, ըստ ակնկալիքների, պետք է սանձի»:

Հակակոռուպցիոն ռազմավարության կենտրոնական մասը պետք է ներառի էթիկական ոստիկանական ծառայությունների մատուցման վրա կատարվող շեշտադրումը և «Նոլանի սկզբունքներ» փաստաթուղթը[70]: Նոլանի հանձնաժողովը մշակել է հանրային կյանքի վեց սկզբունք՝

4. անձնազոհություն,
5. օբյեկտիվություն,
6. հաշվետվողականություն,
7. բացախոսություն,
8. ազնվություն,
9. առաջնորդություն:

Այդ փաստաթուղթը կարող է հիմք ապահովել այնպիսի աշխարհընկալման համար, որը ճանաչված է իբրև «էթիկական ոստիկանական ծառայությունների մատուցում»: Սա շատ չի տարբերվում նախկինում արված փորձերից՝ բարձրաձայնել այն արժեքները, որոնք կազմում են «Ժողովրդավարական ոստիկանական ծառայությունների մատուցման» հիմքը[71]:

Ոստիկանական ծառայություններում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հիմնական գործոններն են՝

- միջավայրի գնահատում՝ ռիսկեր և աջակցություն գտնելու նպատակով.
- ոստիկանությունում կոռուպցիան նվազեցնելու քաղաքական կամք.
- ղեկավարության իրազեկվածությունը և մտադրությունը՝ ժողովրդավարացնել ղեկավարումը.
- ներքին և արտաքին վերահսկողություն.
- վարվեցողության կանոնագիրք, որը պետք է կենսագործվի էթիկայի կանոնագրքի հետ մեկտեղ.
- հանրային վերահսկողություն և համագործակցություն հասարակության հետ՝ համայնքային ոստիկանության միջոցով:

Այս ոչ սպառիչ հաշվետվությունը ցույց է տալիս ոստիկանական կազմակերպությունում ձեռնարկվելիք միջոցների համապարփակ բնույթը՝ իրավական, կառուցվածքային, քաղաքական, առաջնորդության, վարքագծային: Անցումային և հետկոնֆլիկտային երկրներում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելը պահանջում է այն բանի իրազեկվածությունը, որ հակակոռուպցիոն միջոցները կարող են տեղակայվել քաղաքականության և ոստիկանության ղեկավարության մեջ: Հատկապես միջազգային ոստիկանության աջակցությունն անցումային և հետկոնֆլիկտային իրավիճակներում կոռուպցիայի դեպքերում պահանջում է օրինակելի քաղաքականություն և խիստ իրավական հիմք ունեցող արձագանք՝ այնպես, որ այդ դեպքերը դատվեն այն երկրի դատարանում, որին աջակցություն են ցուցաբերում, և համապատասխան ձևով հրապարակվեն:

7. Եզրակացություններ: Գլուխ 3

Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար ոստիկանական կազմակերպությունների կարողությունների հզորացումը պահանջում է ուշադրության կենտրոնացում այդ կազմակերպության վրա: Քննել միայն առանձին ոստիկանների հարցը, առանց հաշվի առնելու շրջապատը, բավարար չէ: Կարելի է քննարկել միայն ախտանիշները՝ առանց հասկանալու դրանց տակ եղած պատճառները:

Կառավարչական և կազմակերպչական թույլ կողմերն ազդում են ոստիկանական կազմակերպության մշակույթի և ոստիկանների վարքի վրա: Այսպիսով՝ հարկավոր է կազմակերպությունը գնահատել ըստ կոռուպցիայի ուղղությամբ նրա խոցելի կողմերի, ապա մշակել ծրագրեր՝ դրանք վերացնելու կամ նվազեցնելու համար:

Կազմակերպությունը գնահատելու լավագույն ձևն այն ավելի ընդարձակ միջավայրում քննելն է, որպեսզի ստեղծվեն արտաքին գործոններ, որոնք կարող են դրա վրա ազդել, ապա վերլուծել դրա ռազմավարությունը, որպեսզի ստուգվի դրա համարժեքությունը հիմնախնդրի տեսակներին, որին հարկավոր է արձագանքել: Հաջորդ քայլը կառույցների և տարբեր գործընթացների համարժեքության գնահատումն է և յուրաքանչյուրի համար պարզելը, թե նրանց թույլ կողմերն ինչպես կարող են նպաստել կոռուպցիային:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 3 ▪ Կազմակերպությունը

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպե՞ս եք արձագանքում: Արդյո՞ք այս գլխում նոր տեղեկատվություն կար, որը կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու համար: Արդյո՞ք կան փոփոխություններ, որոնք կարելի է անել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև բերված է ինքնագնահատման աղյուսակ, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այդ և այլ հարցերի: Այս հիմնական գնահատումը նպատակ ունի գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք փոփոխություններ պետք է արվեն: Ներկայացված են գաղափարների հետախուզման միջոցներ այդ փոփոխությունները կենսագործելու համար: Այս գլխից սովորած գաղափարները կիրառելու առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու համար կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի կամ դառնա հիմք հետագա աշխատանքների համար: Ի լրումն այդ ամենի՝ այն կարող է օգտակար լինել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի վերաբերյալ ազգային կամ միջազգային փորձագետների աջակցությանը հետամուտ լինելիս:

Հարցեր	Ի՞նչ անել թույլ կողմերը լրացնելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյո՞ք մենք մեր ոստիկանական ծառայության համար գնահատել ենք կոռուպցիայի մասով արտաքին միջավայրի սպառնալիքներն ու ռիսկերը:	Մենք կարող ենք՝ • այդ նպատակի համար մշակել մեթոդ, • որոշել այդ սպառնալիքներն ու ռիսկերը, • գնահատել դրանց հնարավոր ազդեցությունը մեր գործունեության վրա, • ստեղծել որոշված ռիսկերը նվազեցնելու գործողությունների ծրագիր:	Մենք կարող ենք՝ • օգտվել ՔՏՍՏԻ գործիքից (տես 1-ին և 2-րդ գլուխները և 2-րդ պատուհանը), • կազմակերպել գաղափարների հետախուզման նիստեր/աշխատաժողովներ, որպեսզի որոշվեն սպառնալիքների ու ռիսկերի հետևանքները (տես գնահատման սեմինարի մոդելը),

		• օգտվել 6-րդ և 7-րդ աղյուսակներից, • ներգրավել փորձագետի կամ/և աշխատանքային խմբի, • օգտվել 12-րդ պատուհանից (տես նաև 8-րդ գլուխը): **Դիտողություն: Կարող են օգտակար լինել 9-րդ գլխում նկարագրված գործիքները:**
Արդյո՞ք մեր ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոդելը խթանում կամ կանխարգելում է կոռուպցիան և անհամապատասխան վարքագիծը:	Մենք կարող ենք՝ • սահմանել ոստիկանության մեր մոդելի բնութագիրը և գնահատել դրա հետևանքները կոռուպցիայի և անհամապատասխան վարքագծի մասով, • քննել այն, թե ինչպես նվազեցնել բացասական հետևանքները, • մշակել գործողությունների ծրագիր անհրաժեշտ փոփոխությունները կատարելու համար:	
Արդյո՞ք մենք տեղյակ ենք մեր հնարավոր կազմակերպչական, կառավարչական, մարդկային և այլ ներքին թույլ կողմերից, որոնք կարող են խթանել կոռուպցիան և անհամապատասխան վարքագիծը:	Մենք կարող ենք՝ • կատարել մեր ծառայության խոցելի կողմերի գնահատում, • քննել այն միջոցները, որոնք կարող են նպաստել դրանց նվազեցմանը, • մշակել գործողությունների ծրագիր:	

Արդյո՞ք մեր ոստիկանական ծառայությունը պատրաստ է բարեփոխումների:	Մենք կարող ենք՝ • որոշել, թե որոնք են բարեփոխումների հաջողության պայմանները, • գնահատել, թե արդյոք դրանք մեր ծառայությունում կատարվել են, • եթե ոչ, ապա որոշել, թե ինչպիսի միջոցներ պետք է ձեռնարկվեն բարեփոխումները դյուրացնելու համար, • մշակել գործողությունների ծրագիր:	

4

ԳԼՈՒԽ 4

ԷԹԻԿԱԿԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՌԱՋ ԿԱՆԳՆԱԾ ՈՍՏԻԿԱՆՆԵՐԻՆ ՑՈՒՑԱԲԵՐՎՈՂ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Անդրե Լակրուա

ԳԼՈՒԽ 4

1. Ներածություն 4-րդ գլխի

Այս գլխում քննարկվում է այն հարցը, թե ոստիկանական ծառայություններն ու նրանց ղեկավարներն ինչպես կարող են աջակցել ոստիկաններին, երբ նրանք կանգնած են էթիկական պրոբլեմների ու երկընտրանքի առաջ: Այստեղ ներկայացված վերլուծությունն ու գործնական օրինակները վերցված են Շվեյցարիայի Լոզան և Կանադայի Քվեբեկ քաղաքների ոստիկանական ծառայություններից, որտեղ 2000 թ. սկզբից իրականացվել են աջակցության լայնածավալ աշխատանքներ:

Ներկա գլխում ներկայացված ու սահմանված է ոստիկանական ծառայության «էթիկական ենթակառուցվածքը», ցույց է տրված այդ ենթակառուցվածքի աջակցությունը ոստիկաններին, ում առջև ծառացած են էթիկական հարցեր: Այս հարցում աջակցելու նպատակով կներկայացվեն այն փոփոխությունները, որոնց վերջին տարիների ընթացքում ենթարկվել է ոստիկանության աշխատանքը՝ առաքելության հետևանքների ու ոստիկանների դերակատարության հետ մեկտեղ: Ապա տարբեր համատեքստերում կքննարկվի ու կուսումնասիրվի աջակցության ներառումը էթիկական որոշումներ կայացնելու գործում ոստիկանության աշխատանքի այդ նոր իրականության մեջ:

Ավանդաբար ոստիկաններին ուսուցանում են կարգ պահպանել, սակայն այսօր նրանցից ակնկալվում է կատարել լրացուցիչ գործառույթներ, որոնք վերաբերում են համայնքային ոստիկանությանը, ծառայությանը և հանցավորության վերահսկողությանը՝ իբրև իրենց ոստիկանական առաքելության մաս: Անշուշտ, երկրից երկիր կան այդ առաքելության իրականացման եղանակի ակնհայտ տարբերություններ, սակայն այսօր բոլոր ոստիկանական ծառայությունների առջև ծառացած է միևնույն մարտահրավերը. նրանց աշխատանքը փոխվում է, և նրանք պետք է արձագանքեն մի քանի նոր պահանջների: Այդ փոփոխությունները ներառում են հանրությանն իր առօրյա կյանքում և դժբախտ դեպքերում աջակցություն ցուցաբերելը՝ ապահովելով ոստիկանության գործողությունների և պարտականությունների թափանցիկությունը, ցուցադրելով մասնագիտական բարեվարքություն, կանխարգելելով կոռուպցիան և հարմարվելով բնակչության բազմազանությանը: Ի լրումն այդ նոր պահանջների բավարարման՝ ոստիկանական ծառայությունների մատուցումն արագորեն փոխվում է տեխնիկական մակարդակում: Գոյություն ունեն միջամտության նոր հնարքներ ու առավել կատարելագործված զենքեր և այլն: Փոխվում է անգամ ոստիկանության աշխատանքի հայեցակարգը. հանցավորության վերահսկողության առումով շարունակ շեշտադրվում

են միջամտությունն ու կանխարգելումը: Հանցավորության վերահսկողության գործառույթն ամբողջովին մի կողմ չի դրվել. դա միշտ կլինի ոստիկանության աշխատանքի էական մասերից մեկը: Այնուամենայնիվ, ժողովրդավարական երկրների էվոլյուցիան և ժողովրդավարական կառավարությունների ավելացումն աշխարհում ոստիկանական ծառայություններին ստիպել են ավելի շատ ուշադրություն դարձնել բարեվարքությանն ու վերանայել իրենց աշխատանքը հանրության կարիքներին համապատասխան՝ նպատակ ունենալով բարելավելու բարեվարքությունը ներկայիս ժողովրդավարական պետություններում կամ պարզապես նոր ժողովրդավարական երկրների համար սահմանելու ուղենիշներ: Այդ կարևոր փոփոխությունները հասարակության մեջ և ոստիկանությունում ոստիկանական ծառայություններին ստիպել են ոստիկանության աշխատանքը տարբեր կերպ կազմակերպել, իսկ վերակազմակերպման ամենակարևոր կողմերից մեկը նոր ոստիկանական մշակույթն է (տես Գլուխ 2):

Ոստիկանական ծառայություններն աջակցության կարիք ունեն, որպեսզի կատարեն անհրաժեշտ փոփոխությունները: Ուսուցումն անհրաժեշտ է, սակայն ոչ բավարար: Փոփոխություններ պետք է կատարվեն նաև ղեկավարության մակարդակում, օր.՝ ավելի քիչ կենտրոնացված ղեկավարում, առավել մեծ շեշտադրում ոստիկանության պրոֆեսիոնալիզմի վրա: Պետք է ստեղծվեն աջակցություն ցուցաբերող կառույցներ, օր.՝ էթիկայի հանձնաժողով, էթիկայի հարցերի քննարկման մեխանիզմներ: Հարկավոր է մշակել նոր ուղենիշներ՝ վարվեցողության կանոնագիրք, այդ թվում՝ կարգապահական կանոնագրքեր և արժեքների կանոնադրություն: Էթիկայի ներառումը ոստիկանական ծառայություններում պետք է վերանայվի ավելի շուտ կոլեգիալ մոտեցման, այլ ոչ թե ավանդական վարչահրամայական մոտեցման միջոցով:

Այս գլխում կլուսաբանվեն ստորև թվարկված տարրերը: Այդ հարցերի քննարկումը հիմնված է այն միջամտությունների վրա, որոնք իրականացվել են Լոզանի և Քվեբեկի ոստիկանական ծառայությունների և Կանադայի Շերբրուքի համալսարանի կիրառական էթիկայի ամբիոնի համատեղ խմբերի կողմից՝ սկսած 2000-ականներից:

- Կոռուպցիայի դեմ պայքարում ոստիկաններին աջակցելու կարևորության պատճառները:
- Ոստիկանական ծառայություններում էթիկական որոշումների կայացմանը ցուցաբերվող աջակցության ներառումը՝ այդ նպատակով ուսուցման կարևորությունը քննարկելու ընթացքում, անհրաժեշտ ենթակառուցվածքները, փաստաթղթերը և գործիքները, վերապատրաստման ենթակա մասնագետները և ոստիկանական ծառայությունների ղեկավարման գործում ներդրվելիք փոփոխությունները:
- Տարբեր համատեքստեր և դրանց հետևանքներն այդ հարցերի առումով:
- Ոստիկանական ծառայությունում այդօրինակ նախագծի մշակումը:
- Քաղած դասերը և հաջողության հիմնական գործոնները:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ մանրամասն զարգացված են նաև այլ գլուխներում՝

Գլուխ 1 (Ներածություն), որում տեղեկատվություն կա կոռուպցիայի տարբեր ձևերի մասին,

Գլուխ 2 (Արժեքները), որում ավարտվում է քննարկումը արժեքների և էթիկայի կանոնագրքի մասին:

Գլուխ 3 (Կազմակերպությունը), որում լուսաբանվում են կազմակերպության սուբյեկտները և ղեկավարումը,

Գլուխ 8 (Կարողությունների ամրապնդում), որում տեղեկատվություն կա նախագծերի մշակման մասին:

Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչու՞ աջակցել էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին

4-րդ գլխի 2-րդ բաժնում ներկայացված են այն հիմնական պատճառները, թե ինչու է կարևոր աջակցել էթիկական խնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին:

2.1. Ոստիկանական ծառայությունների վրա ազդում են այն հասարակություններում տեղի ունեցող փոփոխությունները, որոնց նրանք ծառայում են

Բոլոր երկրներում տեղի են ունեցել խոշոր ու կարևոր փոփոխություններ, որոնք հիմնովին փոխել են ոստիկանական ծառայությունների առաքելությունը, ինչպես նաև ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նկատմամբ մոտեցումը: Հարկավոր է հասկանալ հասարակությունում տեղի ունեցած փոփոխությունները, որպեսզի կատարվեն դրանց ճիշտ կերպով արձագանքող անհրաժեշտ կազմակերպչական ու մասնագիտական փոփոխությունները: Քանի որ փոխվել է ոչ միայն ոստիկանության առաքելությունը, այլ նաև նոր ընդունվածների տեսակը, ապա պետք է փոխվի նաև ոստիկանական ծառայություններում սահմանված կարգապահությունը: Պարզ ասած՝ և՛ հասարակությունը, և՛ այդ կազմակերպությունների առանձին անդամներ հոժարակամ են ավանդական վարչահրամայական մոտեցման փոխարեն ընդունել կարգապահությունը: Այդուհանդերձ, կարգապահությունը, վարվեցողության կանոնագիրքը և օրենքի նկատմամբ հարգանքը ոստիկանության էական տարրերից են, երբ խոսքը կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու և նրա անձնակազմի ազնվությունն ապահովելու հարցերի մասին է: Այդ կազմակերպությունների արդյունավետ աշխատանքը փաստացի կախված է այդ բոլոր տարրերի նկատմամբ հարգանքից և դրանց համապատասխանությունից: Ահա թե ինչու է այդքան կարևոր այդ կազմակերպություններին ցուցաբերվող աջակցությունը՝ էթիկան նրանց կառավարման և ուսուցման համակարգերի մեջ ներառելով:

2.2. Հասարակական փոփոխությունները բարդացնում են ոստիկանության աշխատանքը

Ամենանշանակալից հասարակական փոփոխություններից մեկը անհատապաշտության ահագնացումն է (հատկապես արևմտյան ժողովրդավարական երկրներում):

Դեպի ավելի շատ անհատապաշտություն կատարված այս տեղաշարժը փոխել է հասարակությունը, ինչպես նաև այն, թե ոստիկաններն ինչպես են ընկալում իրենց աշխատանքը, և հանրությունն ինչպես է ընկալում իր իրավունքներն ու ոստիկանության աշխատանքը:

Այդ փոփոխությունները հասկանալու համար կարևոր է նշել, որ այսօր հասարակությունը դիտվում է իբրև անհատների մի խումբ, ովքեր բոլորն էլ ունեն իրենց սեփական իրավունքները, արժեքները և մտածելակերպը: Այդ անհատներն այլևս չեն ղեկավարվում բացառապես համայնքի կամ ազգի ուժեղ ու համատեղ գաղափարով: Հանրությունն այլևս պատրաստակամ չէ ընդունելու այն արժեքների պարտադրումը, որոնց ինքը չի հավատում, անգամ եթե այդ արժեքներն ուժով են պարտադրվում: Փոխանակ վերևից պարտադրվելու՝ հրամաններն ու կարգադրություններն այժմ պետք է կատարվեն հավաքական ձևով և ընդունվեն անհատների կողմից: Ստորև տես Պատուհան 1-ը՝ անհատապաշտության և ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մասին մանրամասն քննարկմամբ:

Պատուհան 1: Անհատապաշտության հետևանքները ոստիկանական ծառայությունների վրա

Անհատապաշտությունն ավելի շուտ անձին, այլ ոչ թե հասարակությանը, տեղավորում է հասարակական կյանքի կենտրոնում: Այս մշակութային զարգացումը առկա է նաև ոստիկանական ծառայություններում: Օրինակ՝ նոր ընդունվածները ձգտում են անձնական կատարումը, ներառյալ հանգիստը և ընտանեկան կյանքը, դիտարկելու իբրև կարիերայից ու աշխատանքից ավելի բարձր առաջնահերթություն: Հետևաբար ոստիկաններին այլևս չեն կարող կառավարել այնպես, կարծես թե նրանք «խաղում զուտ աննշան մարդիկ են»: Փոխանակ դիտարկվելու իբրև ենթականեր, ովքեր ընդունում, ներառում և կատարում են հրամաններ առանց որևէ հարցի, նրանք այժմ պետք է կառավարվեն իբրև պրոֆեսիոնալներ, ովքեր իրենք իրենց տեսնում են իբրև հմտությունների, հնարքների և կոնկրետ «նոու հաուի» տիրապետողների, որոնք օգտագործում են կազմակերպությունում իրենց ծառայության մեջ: Կազմակերպության գործն է գտնել այդ ոստիկաններին՝ իբրև պրոֆեսիոնալների և անհատների կենտրոնացնելու լավագույն ձևը, ոչ թե ենթադրելու կամ պահանջելու նրանց լիակատար ենթակայությունը կառույցին:

2.3. Ոստիկանության աշխատանքի մասնագիտացումը մեծացել է հասարակական հիմնախնդիրների բարդության հետ մեկտեղ

Վերը քննարկված փոփոխությունները մեծ ազդեցություն են ունեցել ոստիկանների՝ իրենց և իրենց մասնագիտական կարգավիճակի ընկալման վրա: Ավանդաբար ոստիկաններին վարձում էին հանցավորությունը վերահսկելու և հասարակական կարգը պահպանելու համար: Նրանց դերակատարությունն օրենքը կատարողների կամ տեխնիկների աշխատանք էր: Իրենց կարիերան սկսելով սանդուղքի ներքևից՝ այդ ոստիկանները տարիների ընթացքում սովորում էին իրենց մասնագիտությունը, հիերարխիայի աստիճաններով հարթում դեպի վեր իրենց ուղին և, վերջապես, իրավունք ստանում ղեկավար պաշտոններ գրավելու: Անկախ հրամանների շղթայում իրենց գրաված պաշտոնից՝ ոստիկանի դերակատարությունը վերադասի հրամանները կատարելն էր: Աշխատանքի նկատմամբ այս հիերարխիկ մոտեցումն ամբողջովին փոխվել է նոր ընդունվածների գալով, ովքեր ավելի շատ են գիտակցում իրենց անկախությունը և ավելի վստահ են իրենց գիտելիքների ու կարողությունների հարցում: Այդ փոփոխությունների պատճառը երկու գործոններն են՝

1. այս նոր ընդունվածների անհատապաշտությունը պատճառ է դառնում, որ նրանք ցանկություն ունենան վերահսկելու իրենց գործողությունները.
2. նոր ընդունվածներից շատերն ավարտել են ուսումնական հաստատություններ, որտեղ նրանց սովորեցրել են անընդհատ կատարելագործվող միջամտության հնարքներ, որոնք հիմնված են ոչ միայն ուժի, այլև հոգեբանության, զենքերի և կառավարման վերջին զարգացումների վրա: Ավարտելուց և իրենց կարիերան սկսելուց հետո այսօրվա ոստիկանները պրոֆեսիոնալներ են, ովքեր պաշտպանում են իրենց անկախությունն ու ինքնավարությունը: Այլևս չլինելով սոսկ տեխնիկներ, ովքեր պատասխանատու են կատարելու վերևից տրվող հրամանները, այսօրվա ոստիկանները դարձել են գիտելիքներ ունեցող պրոֆեսիոնալներ, ովքեր երբեմն չեն տեղավորվում հիերարխիայում: Հետևաբար չափազանց կարևոր է, որ ոստիկանական ծառայությունները մեծ ուշադրություն դարձնեն իրենց շարքայինների կարիքներին, մասնագետներին և կառավարման մեջ մերժեն նրանց ավելի շատ դերակատարություն հատկացնել:

2.4. Ոստիկանական ծառայությունները պետք է հարմարվեն նոր իրողություններին

Բարեփոխումների քիչ ենթարկված ոստիկանական կառույցներ ունեցող երկրների դեպքում իրենց վերադասի հրամանատարությանը ենթակա հրամաններ կատա-

րողներից ոստիկանները դարձել են, կամ կարող է ակնկալվել, որ դառնան իրավաբան պրոֆեսիոնալներ: Ներկայումս ոստիկաններից ակնկալվում է ունենալ գիտելիքներ և հմտություններ, որպեսզի աշխատանքի ընթացքում գործ ունենան սոցիալական իրողությունների հետ ոչ միայն իբրև «կարգի պահապաններ», այլ նաև իբրև իսկական սոցիալական/համայնքային աշխատողներ: Հաշվի առնելով ոստիկանության աշխատանքի բնույթի այդ փոփոխությունները՝ այստեղից էլ աշխատանքի այս նոր տեսակի համար պահանջվող որակավորման մեջ, ոստիկանական ծառայությունները պետք է պատրաստ լինեն փոխելու ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նկատմամբ իրենց մոտեցումը, այդ թվում՝ ղեկավարման ու միջամտության իրենց ոճը:

Հեշտ չէ խոշոր փոփոխություններ կատարել կառավարման ու աջակցության համակարգերում. այն պահանջում է ոստիկանական աշխատանքի հայեցակարգի մի քանի ճշգրտում: Օր.՝ ոստիկանների համար այլևս ընդունելի չէ պարզապես պարտադրել օրենքը առանց դրան հաջորդող փաստարկների: Ընդհակառակը, նրանք պետք է պատրաստ լինեն ընդունելու հանրության կողմից մանրակրկիտ զննումն ու գնահատումն այն դեպքերում, երբ միջամտում են իրավիճակին: Ոստիկանությունն այլևս չի կարող իր միջամտության ժամանակ գործադրել այն նույն իշխանությունը, ինչ անում էր նախկինում, սակայն պետք է ունկնդրի հանրությանը և քննարկի նրա ավանդը՝ միաժամանակ շարունակելով կատարել ոստիկանության պարտականությունները օրենքը կենսագործելու և լիարժեք ազնվությամբ աշխատելու ուղղությամբ: Ոստիկանական ծառայություններին կոչ են արել իշխանության վրա հիմնված ավանդական մոտեցումից անցում կատարել դեպի համայնքահեն մոտեցում: Համայնքահեն մոտեցման ժամանակ ոստիկանությունը լիարժեք կերպով ներգրավվում է այն համայնքների կյանքում, որոնց ծառայում է: Հանրությանն առավել մոտ գտնվելու այս հանգամանքը պահանջում է, որ ոստիկանները վերանայեն այն, թե իրենք ինչպես են սահմանում իրենց՝ առաջին հերթին սկսած ոստիկանության անդամ լինելուց մինչև ոստիկանական միջամտության հարցում պրոֆեսիոնալ և կազմակերպության անդամ լինելը, պրոֆեսիոնալ իրավապահ լինելուց մինչև միջամտության և կանխարգելման գործում պրոֆեսիոնալ լինելը, ինչպես նաև՝ հանրությանն աջակցող ու նրա մեջ ապրող պրոֆեսիոնալ: Արդյունքում ոստիկաններին դնում են մշտական ուժային պայքարի կենտրոնում (ինստիտուցիոնալ և քաղաքացիական):

Հետևաբար ոստիկանությունը պետք է իր ռազմավարությունը, կազմակերպությունները, ղեկավարման ոճերը և հանրության հետ ունեցած փոխհարաբերությունները հարմարեցնի: Այն պետք է նաև իրազեկ լինի ոչ էթիկական վարքագծի և կոռուպցիայի զարգացման համար այդ փոփոխությունների հնարավոր հետևանքների մասին՝ սոցիալական, անհատական և կազմակերպչական:

2.5. Ոստիկաններն ու ծառայությունները պետք է համարձակորեն դիմակայեն այդ նոր փոփոխություններին

Ոստիկանների, իրենց աշխատանքը կատարելու համար, ծառայությունների ցուցաբերած աջակցությունն էական է: Նույնքան կարևոր է հենց իրենց՝ ոստիկանական ծառայություններին ցուցաբերվող աջակցությունը:

Ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցությունը պետք է բավարարի երկու նպատակ՝

1. այն պետք է օգնի սանձելու կոռուպցիան՝ էթիկայի գծով մարմինների և մեխանիզմների ստեղծման միջոցով.
2. այն պետք է օգնի նրանց՝ կառավարելու այն իրավիճակները, երբ թեպետ դրանք ըստ էության չեն ներառում կոռուպցիան, սակայն ներկայացնում են արժեքների բախում, որը կարող է հանգեցնել կասկածելի վարքի և որոշումների՝ ուժի կիրառման, անձնական իրավունքների նկատմամբ հարգանքի և այլնի մասով: Վերը նշված հասարակական փոփոխությունները ոստիկաններից պահանջում են վերանայել իրենց դերակատարությունը և զարգացնել իրենց մասնագիտական վճիռը. նրանց այլևս չեն խնդրում ինչ-որ բան անելու համար որոշակի ձև հարկադրել, այլ, ավելի շուտ, մեկնաբանել իրավիճակն ու ներգրավված մարդկանց առաջարկել լավագույն արձագանքը: Հանրությանն ավելացող այս ներկայացումը և փոխգործակցությունը ոստիկաններին դրել է առավել մեծ ճնշման տակ, քան երբևէ՝ դրանով իսկ մեծացնելով ինչ-որ բան այն չլինելու վտանգը: Այդ բոլոր փոփոխությունները՝ լինեն դրանք հասարակական, մասնագիտական թե կազմակերպական, պահանջում են փոխհարաբերությունների վերանայում, որպեսզի դրանք համապատասխանեն նորմերին՝ ինչն է արդար ու ճիշտ: Այն իրավիճակները, որոնց հետ այսօր գործ ունեն ոստիկանները, ավելի ու ավելի հազվադեպ են լուծվում լիազորությունները վկայակոչելու միջոցով: Հետևաբար կարևոր է, որ և՛ ոստիկաններին, և՛ ոստիկանական ծառայություններին օգնություն ցուցաբերեն ոստիկանությանն ավելի շատ ինքնավարություն տալու հարցում, հատկապես կազմակերպական մեխանիզմների ստեղծման գործում, որոնք այդ ինքնավարությունը հնարավոր կդարձնեն ու կստեղծեն էթիկական առումով առողջ ոստիկանական միջավայր: Ահա թե ինչու կարևոր է գործարկել նոր կառույցներ ու մեխանիզմներ, որոնք նպատակ ունեն էթիկան ներառելու ոստիկանական համայնքի մեջ:

3. Ինչպես կարելի է աջակցությունը ներառել ոստիկանական ծառայություններում

Այս բաժնում քննարկվում է այն հարցը, թե ինչպես կարելի է էթիկան ներառել ոստիկանական ծառայություններում: Այդ ներառումը հնարավոր է *վերապատրաստման, նոր կառույցների* ստեղծման ու *կառավարման փոփոխությունների* միջոցով: Ստորև ներկայացվող «ենթակառուցվածքները» գուցե հնարավոր չլինի ամենուրեք մտցնել, և գուցե հարկ լինի դրանք հարմարեցնել կոնկրետ իրավիճակների: Հետևյալ ենթաբաժիններում ներկայացվում է Ձեր ոստիկանական ծառայությունում ծրագիր մշակելու և այն իրականացնելու մոդելը կամ հղում անելու հնարավոր հիմքը:

3.1. Միասնական մոտեցման մշակումը

Ոստիկանական կազմակերպություններում էթիկան ներառելը պետք է տեղի ունենա երեք մակարդակում՝

1. նոր ընդունվածների ուսուցման մակարդակում (ստորև ներկայացված մեկ այլ բաժնի թեման).
2. առկա անձնակազմին, վերին և միջին օղակի ղեկավարներին ցուցաբերվող աջակցության մակարդակում.
3. կազմակերպական ենթակառուցվածքների և ոստիկանության ղեկավարության մակարդակում:

Թեպետ երեք մակարդակներից յուրաքանչյուրն ունի իր հատուկ կարիքները, դրանք փոխկապակցված են և միմյանցից կախման մեջ են գտնվում: Մի մակարդակում գործողություններ ձեռնարկելը՝ անտեսելով մյուսները, կարող է անխուսափելիորեն հանգեցնել թյուրըմբռնումների և արդյունավետության բացակայության:

Էթիկան չի կարող դիտվել իբրև սոսկ ոստիկանության տեխնիկական ուսուցման լրացուցիչ պարագա: Ընդհակառակը, այն պետք է լինի ոստիկանների ուսուցման բաղկացուցիչ մասը և թափանցի ոստիկանության ինստիտուցիոնալ մշակույթ: Որպեսզի դա տեղի ունենա, էթիկան պետք է ներառվի ոստիկանության աշխատանքում: Դա ոստիկանական ծառայություններից պահանջում է մշակել էթիկայի իրականացման ծրագիր, որի նպատակը ոստիկաններին աջակցություն ցուցաբերելն է: Ինչ վերաբերում է անձնակազմին ցուցաբերվելիք աջակցությանը, ապա այդ ծրագիրը պետք է ներառի

վարվեցողության կանոնագրքի ընդունումը, արժեքների կանոնադրության ստեղծումը և էթիկայի ուսուցիչների վերապատրաստումը, ովքեր կոչվում են նաև փոփոխություններ առաջացնողներ: Այս ամենը պետք է ներառվի այն միջոցների մեջ, որոնք ոստիկանությանը ղեկավարում են իր առօրյա աշխատանքում (էթիկայի ուսուցման վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկություններ տրված են 2-րդ և 8-րդ գլուխներում):

Կարևոր է ապահովել, որ կազմակերպությունում էթիկան երկար ժամանակով ու կայուն կերպով գործի, մասնավորապես՝ էթիկայի կենսագործման համար խմբի ստեղծմամբ և էթիկայի վերաբերյալ տեղեկություններ տրամադրելու մեխանիզմների մշակմամբ, արժեքների և երկխոսության վրա հիմնված կառավարման մոտեցման ընդունմամբ (շահագրգիռ բազմաթիվ կողմերի շնորհիվ կառավարում և գործադիր կոմիտե): Դա իր հերթին պետք է ապահովի, որ ոստիկանության ղեկավարությունը հաշվի առնի այդ ոլորտի իրողությունը և ստեղծի էթիկայի հարցերի հանձնաժողով, որի ներկայացրած խորհրդածություններն ու խորհրդակցությունները կօգնեն ղեկավարելու այդ կառույցը՝ նկատի ունենալով ոստիկանության աշխատանքի առավել բարդ հարցերն ու զգայուն կողմերը:

3.2. Էթիկայի ուսուցումն ապահովելը

Էթիկայի ուսուցման հարցը քննարկվում է մեկ այլ բաժնում, սակայն այն պետք է այստեղ համառոտ ուսումնասիրվի՝ հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ուսուցումը կապ ունի էթիկայի մեխանիզմների իրականացման հետ և կազմակերպչական աջակցության էական բաղադրիչ է (ստորև տես «Գործնական օրինակ» բաժինը): Ոստիկանության արժեքների ուսուցումը, վարվեցողության կանոնագրքի և օրենքի նկատմամբ հարգանքը կարևոր են համախմբված ոստիկանական ծառայություն կազմավորելու գործում: Էթիկայի ուսուցումը պետք է շեշտի նաև ոստիկանների մասնագիտական դատողության զարգացումը: Դա ներառում է շատ ավելին, քան պարզապես լավ որոշումներ կայացնելը. դա նշանակում է ունակ լինել ճանաչելու ու ճիշտ ընկալելու իրավիճակները՝ դրանց էթիկական չափման իմաստով, և որոշել ոստիկանական ծառայության, քաղաքացիական հասարակության և շահագրգիռ մյուս կողմերի հիմքում ընկած արժեքները: Ոստիկանության էթիկայի ուսուցումը պետք է նաև արտացոլի ոստիկանական ծառայության արժեքները և ոստիկաններին տա այն գործիքները, որոնց կարիքը նրանք ունեն՝ մեկնաբանելու և կառավարելու համար իրավիճակների էթիկական կողմը, այդ թվում՝ ոստիկանական ծառայությունում առաջ եկող: Այդ պատճառներով էթիկայի ուսուցումը պետք է լինի էթիկայի ենթակառուցվածքի տեղակայման բաղկացուցիչ մասը. երկուսը միմյանցից չեն կարող առանձնացվել:

3.3. Կազմակերպությունում էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացումը

Ոստիկանական ծառայությունում էթիկայի ենթակառուցվածքի հիմքն անհրաժեշտաբար պետք է լինեն կազմակերպության արժեքներն ու առաքելությունը (ստորև տես «Արժեքների կանոնադրության հաստատումը»): Էթիկայի տեսանկյունից, սակայն, սա դեռևս առաջին քայլն է՝ մեկնակետը: Արժեքների և առաքելության սահմանմանը պետք է հաջորդի իսկական էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացումը, որը բերում է՝

1. էթիկայի գծով ղեկավարի և/կամ էթիկայի գծով խորհրդականի նույնականացման և նշանակման.
2. էթիկայի «փոփոխություններ առաջացնողների» ուսուցման.
3. արժեքների կանոնադրության նախապատրաստման.
4. վարվեցողության կանոնագրքի ստեղծման, այդ թվում՝ էթիկայի կանոնագրքի և կարգապահական կանոնագրքի.
5. էթիկայի գծով պաշտոնյայի նշանակման.
6. ընդլայնված ու ավելի փոքր կառավարման հարցերի հանձնաժողովների ստեղծման: Կառավարման այդ փոքր հանձնաժողովը պատասխանատու է այն բանի համար, որ էթիկան «ներթափանցի» կառույց, հաղորդվեն դրա արժեքները, և ոստիկանական ծառայությունը լինի այն նույն ուղու վրա, ինչ իր անձնակազմը, և հակառակը: Ստորև տես Պատուհան 2-ը՝ կառավարման այդ հանձնաժողովների մասին առավել մանրամասն տեղեկություններով:

Պատուհան 2: Ինչո՞ւ կառավարման հանձնաժողովներ

Կառավարման հանձնաժողովների նպատակը ոչ թե ոստիկանական ծառայությունների հիերարխիայի ժխտումն է կամ բարձր ռիսկային գործողությունների ժամանակ կարգապահության և համազգեստի պատվի անհրաժեշտությունը, այլ, ավելի շուտ, ոստիկանության պրոֆեսիոնալներին թույլ տալը, որ նրանք իրականացնեն իրենց խորաթափանցությունը, իրենք իրենց դրսևորեն և իրական ներդրում ունենան կազմակերպության կյանքում: Տեսականորեն այդ տարբեր գործիքները պետք է ստեղծվեն աստիճանաբար և, նկատի ունենալով դրանց համապատասխան ենթատեքստը, նախապայմաններն ու հետևանքները, դրանք պետք է իրականացվեն այստեղ ներկայացված հերթականությամբ: Էթիկային ցուցաբերվող կազմակերպական աջակցության յուրաքանչյուր տարրի ուսումնասիրությունն իր հերթին թույլ է տալիս ավելի լավ հասկանալ այն, թե դրանցից հետո ինչ է լինելու:

3.3.1. Էթիկայի գծով ղեկավարի և/կամ խորհրդականի նույնականացումն ու նշանակումը

Ոստիկանական ծառայությունում ցանկացած կազմակերպական աջակցություն պետք է լինի նշանակված անհատի՝ էթիկայի գծով ղեկավարի պատասխանատվության ներքո: Նախընտրելի է, որ նա լինի ոստիկան, ոչ թե մասնավոր անձ, որպեսզի կարողանա օգուտ քաղել համապատասխան իշխանական մարմինների աջակցությունից, երբ իրականացնում է ենթակառուցվածքի կատարման վերահսկողությունը և համակարգում է աշխատանքը: Էթիկայի գծով ղեկավարից պահանջվում է ունենալ էթիկայի հիմունքների գրագիտություն, որպեսզի կարողանա հասկանալ տեսական, գործնական ու կազմակերպական տարբեր հարցեր: Ստորև տես Պատուհան 3-ը՝ այդ ուսուցման անհրաժեշտության վերաբերյալ մեկնաբանություններով:

Պատուհան 3: Էթիկայի ուսուցում կամ առողջ բանականություն. ո՞րն է անհրաժեշտներ

Արդյո՞ք էթիկան պահանջում է հատուկ ուսուցում, կամ արդյո՞ք բոլորն ունեն որոշակի էթիկա ու դրա ըմբռնումը: Գործնականում կարևոր է ճանաչել էթիկայի համընդհանուր կողմը՝ այն չափով, ինչ չափով որ այն վերաբերում է դատողությանը, որոշումներ կայացնելուն և արժեքների խորհրդածությանն ու այն չափանիշներին, որ բոլոր մարդիկ ունակ են դրանում ներգրավվելու: Ճիշտ է ընդունել յուրաքանչյուրի մեջ այդ կարողությունների ներկայությունը և էթիկան հիմնական ուսուցման մեջ ներառելը: Այնուամենայնիվ, ճիշտ է նաև ընդունել, որ բոլորն ունակ են միջամտելու կառույցի ներսում «աջակցելու» այդ կազմակերպությանը և նրա անդամներին՝ էթիկան ենթակառուցվածքում տեղակայելու հարցում: Այս վերջին նպատակով կարևոր է ճանաչել էթիկայի ուսուցման անհրաժեշտությունը, որպեսզի էթիկայի գծով մասնագետի աշխատանքը մասնագիտացվի (դառնա պրոֆեսիոնալ), որը հենց այն է, ինչը պահանջվում է անել էթիկայի գծով ղեկավարից կամ խորհրդականից:

Էթիկայի գծով ղեկավարը պետք է ստանա բարձր մակարդակի ուսուցում էթիկայի ուղղությամբ (եթե հնարավոր է՝ համալսարանական կրթություն): Այդ ուսուցումը պետք է վերաբերի ոչ միայն փիլիսոփայությանը, այլև հոգեբանական, սոցիոլոգիական ու կառավարման կողմերին: Ուսուցման ավարտից և փիլիսոփայական հեռանկարում այն ներառվելուց հետո էթիկայի գծով ղեկավարը կկարողանա աջակցել և՛ իր կազմակերպությանը, և՛ իր գործընկերներին: Այդ ղեկավարը կարող է որպես միջնորդ ծառայել դրսի փորձագետների մոտ, ում ոստիկանությունն անհրաժեշտաբար կդիմի էթիկայի իր ենթակառուցվածքն իրականություն դարձնելու ժամանակ: Էթիկայի գծով ղեկավարը պետք է ստանա այն նույն ուսուցումը, ինչ կատալիզատորները, և որոշ չափով գործի

իբրև սուպերկատալիզատոր, ով պատասխանատու է լինելու մյուսների աշխատանքի համակարգման համար:

3.3.2. Էթիկայի գծով փոփոխություններ առաջացնողների ուսուցումը

Ոստիկանական ծառայության բոլոր անդամների համար միևնույն ուսուցումն ապահովելու փորձը հավասարազոր է ոչ մեկին չուսուցանելուն, քանզի ընդհանուր ուսուցումը չի համապատասխանում այն իրականությանը, որին ոստիկանները բախվում են աշխատանքում: Այդօրինակ ուսուցումը կլինի չափից ավելի սովորական, չափից ավելի տեսական ու վատ հարմարեցված: Էթիկայի ուսուցումը պետք է հարմարեցված լինի այդ ոլորտի մասնագետների աշխատանքային իրական պայմաններին, որոնք բնութագրում են արձագանքման ու սպասարկող տարբեր ստորաբաժանումների կատարած աշխատանքը: Ուսուցման ու հարցերի տեսական ըմբռնման միացումն անհրաժեշտ է առնվազն սահմանափակ թվով անհատների համար, ում կոչ են անում գործելու որպես խորհրդականներ և ուսուցիչներ այլ ոստիկանական անձնակազմի համար: Սա փոփոխություններ առաջացնողների դերակատարությունն է. համապատասխան ներկայացվածություն ապահովելու համար այդ խմբի անդամները, որոնց թիվը կտարբերվի՝ կախված ոստիկանական ծառայության չափից ու առաքելությունից, պետք է որոշվի էթիկայի գծով ղեկավարի կողմից, ոստիկանության ղեկավարության հետ սերտ համագործակցությամբ: Փոփոխություններ առաջացնողներին ուսուցանելը մեծ խնդիր է, քանի որ այն ներառում է համալսարանական կրթություն ունեցող և ոչ համալսարանական կրթություն ունեցող մասնագետներին նույն ուսուցումը տրամադրելը: Էթիկայի գծով ուսուցումը պետք է ունենա նաև փիլիսոփայական հիմք՝ միաժամանակ ներառելով սոցիոլոգիական, հոգեբանական ու կազմակերպական տարրեր: Սա մեծ խնդիր է, սակայն ոչ անհնարին: Մի քանի ոստիկանական ծառայություններ հաջողությամբ ապացուցել են, որ հնարավոր է այդ մարտահրավերներին դիմակայել այն մոդելների օգնությամբ, որոնք իրականացվել են 2000-ականների սկզբից ի վեր Կիրառական էթիկայի ամբիոնի կողմից, ինչպես ցույց է տրված ստորև՝ այս գլխում:

Փոփոխություններ առաջացնողները կազմակերպությունում երկակի դեր են խաղում՝ հանդես գալով իբրև

1. կառույցի արժեքների պահապան.
2. մնացած անձնակազմի ուսուցիչ, ում աստիճանաբար կառաջարկեն էթիկայի անհատական ուսուցում՝ առանց անհրաժեշտաբար ձեռք բերելու տեսական ու գործնական նախադրյալներ, որոնք այդ փոփոխություններ առաջացնողներն ստացել են: Հետևաբար փոփոխություններ առաջացնողները պատասխանատու կլինեն մնացած անձնակազմի աստիճանական ուսուցման, ուսուցումը ճիշտ համատեքստում ներառելու և էթիկայի գծով ղեկավարին հարկ եղած կարգավորումների ու

ճշգրտումների մասին իրազեկելու համար՝ առանց ինֆորմատորի դեր ստանձնելու. մի թեմա, որը քննարկվելու է վերահսկիչ հանձնաժողովի մասին բաժնում, այս գլխում:

3.3.3. Արժեքների կանոնադրության ստեղծումը

Փոփոխություններ առաջացնողների ուսուցմանը զուգահեռ՝ էթիկայի գծով ղեկավարը պատասխանատու է արժեքների կանոնադրության ստեղծումը համակարգելու համար, որը մանրամասն շարադրում ու սահմանում է կազմակերպական արժեքներն ու նախատեսում դրանք իրենց նպատակի հայտարարության մեջ: Արժեքների այդ կանոնադրությունը պետք է լինի ծառայությունում ընդարձակ խորհրդակցական գործընթացի արդյունքը, որի նպատակը արժեքների լայն ցանկի սահմանումն է, որը հետո խտացվում է, որպեսզի կառույցի առանձնահատուկ համատեքստում հանգեն յուրաքանչյուր արժեքի սահմանմանը: Տես 2-րդ և 3-րդ գլուխները:

Կարևոր է մտապահել, որ արժեքների կանոնադրության դերը շատ յուրահատուկ է: Այն երբեք չպետք է վերածվի պարտադիր սկզբունքների կամ չափանիշների հավաքածուի, որոնցով ոստիկաններից պահանջվում է կառույցի ամենօրյա կյանքում կամ դաշտային գործողությունների ժամանակ համապատասխանել դրանց (տես Վարվեցողության կանոնագիրքը): Ավելի շուտ, այդ կանոնադրությունը արժեքների հավաքածու է, որոնք կարելի է կիրառել հատուկ դեպքերում կամ իրավիճակներում, որոնց բախվում են ոստիկանները: Այն կարելի է դիտարկել իբրև տեղեկատու, որը հստակորեն շարադրում է այն հիմնական արժեքները, որոնց հավատարիմ է ծառայությունը: Այդ արժեքները միշտ չէ, որ կօգտագործվեն կամ կկիրառվեն միևնույն ձևով, և բոլորը չէ, որ այդ ոլորտում ունեն միևնույն կշիռը: Ահա թե ինչու չափազանց կարևոր է, որ ոստիկաններին ուսուցանվեն արժեքների քննարկման ու կառավարման վերաբերյալ: Այդօրինակ ուսուցումն ավելի քան կենսական է, որովհետև ոստիկանները, ի լրումն արժեքների կանոնադրության համաձայն գործելու, պետք է համոզվեն, որ իրենք հաշվի են առնում իրենց վարվեցողության կանոնագիրքը և իրենց պարտականությունները կատարում են այդ անփոխարինելի կանոնագրքի համաձայն: Ստորև տես Պատուհան 4-ը՝ արժեքների և ոստիկանական ծառայությունների վերաբերյալ եզրափակիչ մեկնաբանությունների համար:

Պատուհան 4: Արժեքների դերը ոստիկանության կյանքում

Կազմակերպությունները ձգտում են համաձայնեցված արժեքներին վերաբերվել ինչպես իդեալների, որոնց իրենց մասնագիտական կյանքի բոլոր ոլորտներում պետք է ձգտեն կազմակերպության բոլոր անդամները: Այդ արժեքները չպետք է հասկանալ իբրև կարծր սկզբունքներ, որոնք ղեկավարելու են ոստիկանության բոլոր գործո-

ղությունները: Դրանք պետք է դիտարկվեն իբրև հղումների աղբյուր կամ ուղենիշներ, որոնք ոստիկանները կարող են վկայակոչել՝ հիմնվելով առկա հանգամանքների վրա: Կախված կոնկրետ ոստիկանական միջամտության համատեքստից՝ որոշ արժեքներ ավելի տեղին կլինեն, քան մյուսները: Ոստիկանության աշխատանքը բնութագրող առաքինություն դիտարկվելուն հակառակ՝ կանոնադրության մեջ նշված արժեքները պետք է արտացոլեն յուրաքանչյուր երկրում և յուրաքանչյուր տարածաշրջանում ոստիկանության աշխատանքի առանձնահատկությունը: Թեպետ, անկասկած, կան որոշակի հիմնական արժեքներ, որոնք զգալիորեն չեն տարբերվի ոստիկանական մեկ ծառայությունից մյուսը, կան նաև երկրորդական արժեքներ, որոնք կտարբերվեն՝ կախված ծառայության մշակույթից ու գտնվելու վայրից, ինչպես նաև դրա մասշտաբից՝ ազգային ոստիկանություն, քաղաքային ոստիկանություն և այլն: Ահա թե ինչու կարևոր է ապահովել, որ արժեքների կանոնադրությունը մշակվի ինստիտուցիոնալ գործընթացին համապատասխան, որը հատուկ է ամեն ոստիկանական ծառայության:

Այս կերպ արժեքների կանոնադրությունը կարող է նաև ծառայել իբրև հանրության համար «տեղեկատու»՝ մարդկանց ավելի հստակ ներկայացնելով ոստիկաններին ղեկավարող սկզբունքների ընկալումը, այն արժեքները, որ նրանք են պաշտպանում, և այն, թե ինչպես են հաղորդվում նրանց գործողությունները: Նմանապես, այդ կանոնադրությունը կարող է գործածվել իբրև նաև տեղեկատու ոստիկանության մատուցած ծառայությունը հանրության կողմից գնահատելու համար:

3.3.4. Վարվեցողության կանոնագրքի ստեղծումը և էթիկայի գծով պաշտոնյայի նշանակումը

Անշուշտ, մեծ տարբերություն կա էթիկայի և էթիկայի կանոնագրքի միջև (մանրամասն տեղեկությունների համար տես 2-րդ գլուխը՝ վարվեցողության կանոնագրքերի, դրանց դերակատարության և դրանք ստեղծելու մասին): Էթիկան հիմնականում տարբերակվում է իր խորհրդածող գործառույթի շնորհիվ, այսինքն՝ այնպիսի գործողության շուրջ խորհրդածելու ունակություն, որն իրականացվում է չափանիշների, կանոնների և արժեքների հիման վրա: Դրանք կիրառվում են հատուկ համատեքստի նկատմամբ, մինչդեռ էթիկայի կանոնագիրքն ընդգծում է չափանիշներին ու կանոններին *համապատասխանությունը:* Այդ երկու ոլորտները շատ ավելի փոխլրացնող են, քան երբ դրանք մեկը մյուսի հետ մրցակցում են: Յուրաքանչյուրը յուրովի էական է ինչ-որ մի կառույցում աշխատող բոլոր պրոֆեսիոնալների համար: Այնտեղ, որտեղ էթիկան անհրաժեշտ է, որպեսզի գործողությունների շուրջ խորհրդածեն, էթիկայի կանոնագիրքը հարկավոր է վարվեցողությունը կարգավորելու և գործողությունների համար իբրև ուղեցույց ծառայելու համար: Այն չափով, որ չափով որ էթիկայի կանոնագիրքը կապ ունի անհամա-

պատասխան կամ պարսավելի վարքագիծը պատժելու հետ, այն ունի կարգապահական գործառույթ, որը չկա էթիկայում (տես 2-րդ և 3-րդ գլուխները):

Էթիկայի կանոնագիրքն առկա է *վարվեցողության* ավելի ընդարձակ *կանոնագրքում*: Վարվեցողության կանոնագրքի ստեղծումը, որով նախատեսվում է տեխնիկական, իրավական ու բարոյական չափանիշների հավաքածու, որոնց հարկավոր է հետևել, ինչպես նաև արգելված վարվեցողության ցանկը, էական է ինստիտուցիոնալ կյանքի համար: Իհարկե, վարվեցողության այդ կանոնագիրքն առաջին բանն է, որը սովորելը պահանջվում է բոլոր պրոֆեսիոնալներից, որպեսզի իրենց աշխատանքն ընկալեն, գնահատեն դրան առնչվող ցանկացած շեղում և որոշեն վարքագծի այն տեսակները, որոնցում իրենք չպետք է ներգրավված լինեն: Թեպետ այդ կանոնագրքի մշակումը պետք է վստահվի իրավաբան մասնագետների խմբին, հարկավոր է ներգրավել պրոֆեսիոնալների և ղեկավարների, ովքեր բոլոր մակարդակներում քաջատեղյակ են անձնակազմի իրողություններին:

Ի լրումն կանոնագրքի մշակման՝ կազմակերպությունը պետք է նշանակի կանոնագիրքը վերահսկող՝ էթիկայի գծով պաշտոնյայի: Հեռու լինելով «ոստիկանությանը ոստիկանական ծառայություններ մատուցելուց», ինչպես հաճախ իրավապահ մարմիններում ընկալվում են ոստիկանությունում ներքին քննության համար պատասխանատու ոստիկանները, էթիկայի գծով պաշտոնյան պետք է ուսումնառած լինի էթիկայի ուղղությամբ, որպեսզի կարողանա իր գործընկերներին օգնել որոշակի միջավայրի հետ համաձայնեցնելու և մեկնաբանելու կանոնագիրքը կերտող չափանիշներն ու կանոնները: Անշուշտ, կանոնագրքին համապատասխանությունը կարևոր է, սակայն դրա համաձայնեցումը որոշակի միջավայրի հետ նույնքան էական է կառույցի արդյունավետ գործունեության համար: Այդ պատճառով կարևորը ոչ այնքան կանոնագրքին կուրորեն հնազանդվելու մշակույթի զարգացումն է, որքան էթիկական մշակույթի զարգացումը, որը թույլ է տալիս, նույնիսկ քաջալերում է ոստիկաններին կանոնագիրքը համաձայնեցնել որոշակի միջավայրի հետ և մեկնաբանել՝ հիմնված ոստիկաններին հանդիպած առանձնահատուկ հանգամանքների վրա:

Էթիկայի գծով պաշտոնյան պատասխանատու կլինի վարվեցողության կանոնագրքի, դրան համապատասխանությունն ապահովելու, ինչպես նաև կազմակերպության անդամներին այն ուսուցանելու համար: Էթիկայի գծով պաշտոնյան պետք է կարողանա ճկունություն ցուցաբերել այդ ոլորտում, քանի որ խնդիրը լինելու է ոստիկաններին աջակցելը և նրանց օգնելը՝ հասկանալու այն կանոնները, որոնց նրանք պետք է հետևեն հանրության հետ իրենց ամենօրյա առնչություններում: Փորձագետը պետք է ունակ լինի արդյունավետ կերպով վարելու էթիկական հարցերը և էթիկայի բնագավառում ունենա գերազանց պատրաստվածություն: Գործնականում այդ փորձագետից պահանջվելու է սերտորեն աշխատել էթիկայի գծով ղեկավարի հետ, որպեսզի պարզեն ոստիկանական ծառայությունում էթիկական անհանգստության հնարավոր կետերը, ինչպես նաև միջամտության տեսակները, որոնք կարող են ավելի խնդրահարույց լինել

դրա կիրառության ժամանակ՝ դրանով իսկ լրացուցիչ աջակցություն պահանջելով ոստիկանների համար էթիկայի գծով ղեկավարից:

Պատուհան 5: Հրահանգավորումը և ուսուցումը

Հարկ կա ոստիկաններին ծանոթացնելու ոստիկանության աշխատանքը ղեկավարող սկզբունքներին և արժեքներին, որպեսզի նրանց նախապատրաստեն ժամանակակից ոստիկանական ծառայությունների մատուցման համար՝ ոչ միայն հանրությանը պաշտպանելու, այլ նաև հատկապես վարքը վերահսկելու համար: Էթիկայի վերաբերյալ հրահանգավորումը պետք է նախորդի տեխնիկական ուսուցմանը, որպեսզի թույլ տա ոստիկանի աշխատանքը համաձայնեցնել որոշակի միջավայրի հետ՝ հիմնված արժեքների նոր հավաքածուի վրա՝ կանխարգելում, ունկնդրում, փոխադարձ օգնություն և այլն:

3.3.5. Կարգապահական կանոնագրքի կատարումը

Ի լրումն նպատակի հայտարարման մեջ արժեքների կանոնադրություն ստեղծելուն և վարվեցողության կանոնագրքում էթիկայի կանոնագրքի կատարման՝ ոստիկանական ծառայությունները պետք է ունենան նաև կարգապահական կանոնագիրք, որտեղ հստակ կերպով շարադրված է, թե ո՞ր ներքին կանոններն է հարկավոր հարգել, և ո՞ր վարվեցողությունն է անընդունելի: Կարգապահական կանոնագիրքը զետեղվում է նաև առավել ընդարձակ հայեցակարգում և փաստացի տեքստում, որին հղում է արվում այս ձեռնարկում՝ իբրև վարվեցողության կանոնագիրք: Այս կանոնագիրքը հակահիրավական վարքագծի դեմ հետևողական ու արդարացի պայքարում պետք է օգնի ղեկավարությանը: Կարգապահական ընթացակարգն աշխատավայրում հակահիրավական վարքագծի դեմ պայքարում պետք է ապահովի փուլ առ փուլ ուղենիշներ, իսկ կարգապահական պատժամիջոցներում թվարկված են այն պատիժները, որոնք կարող են սահմանվել նրանց նկատմամբ, ովքեր մեղավոր են ճանաչվել կարգապահական կանոնները խախտելու համար:

Վերահսկողական երեք մեխանիզմների՝ նպատակի հայտարարման և վարվեցողության կանոնագրքի, արժեքների լուսաբանման, էթիկական չափանիշների և կարգապահական կանոնների շնորհիվ ոստիկանները կտիրապետեն այն բոլոր գործիքներին, որոնց անհրաժեշտությունը կա իր գործունեության կանոնները (կարգապահական կանոնագիրք) ստեղծող կազմակերպությունում իրենց պրոֆեսիոնալ գործողությունների (էթիկայի կանոնագիրք) շուրջ խորհրդածելու ժամանակ, որոնք հիմնված են արժեքների վրա (արժեքների կանոնադրություն, որը համապատասխանեցված է այդ կազմակերպությանը բնորոշ համատեքստին): Այնքանով, որքանով որ դրանք կարևոր են, այդ գործիքները կարող են արդյունավետ լինել միայն այն ժամանակ, երբ դրանք հա-

ղորդվում են, ու դրանց աջակցում է էթիկայի կառավարման համապատասխան համակարգը: Այդ մեխանիզմները պետք է ամրապնդվեն ոստիկանության ղեկավարության կողմից՝ ինստիտուցիոնալ արժեքներում և չափանիշներում խորապես արմատացած կառավարման եղանակների ընդունման միջոցով:

3.3.6. Կառավարման հանձնաժողովների և կառավարման փոքր հանձնաժողովների ընդլայնումը

Հենց որ էթիկայի ուսուցումը պատրաստ լինի, և զարգանան էթիկայի գծով տարբեր ենթակառուցվածքները, հաջորդ խոշոր քայլը լինելու է իրական էթիկական մշակույթի ամրապնդումը կազմակերպությունում, ծառայությունում էթիկայի երկարաժամկետ կայունությունը և ոչ միայն անհատների, այլև իր՝ կառույցի կողմից համաձայնության ապահովումը: Այլ կերպ ասած՝ բացի այն մեխանիզմներից ու տեսական դաշտից, որոնք պետք է ստեղծվեն, բոլոր կառույցները պետք է ապահովեն իրենց գործելակերպի արդյունավետությունը, ինչպես նաև դրանց կիրառելիությունը ոլորտում, որպեսզի խուսափեն մեկ այլ կառավարման ծրագրի ստեղծումից, որը հանձնվում է ուսումնական ձեռնարկներին՝ առանց իրականության հետ որևէ գործնական հարաբերության: Դա հանգեցնում է էթիկայի մեխանիզմների իրականացման ամենակարևոր կողմին, այսինքն՝ ընդունվում են կառավարման նկատմամբ մոտեցումը և հատկապես գործի դրված աշխատանքի հայեցակարգն ու լիազորությունները, որոնք ապահովում են, որ էթիկայի բնագավառում վերապատրաստված ոստիկանները ոչ թե մնան իրենք իրենց հույսին, այլ համապատասխան աջակցություն ստանան կազմակերպությունից: Առանց ինստիտուցիոնալ աջակցության, որն ավելին է պահանջում, քան լոկ ուսուցումն ու ենթակառուցվածքն են, կազմակերպությունում երկարաժամկետ կայունությունը հեռու է երաշխավորված լինելուց:

Ոստիկանության նման հիերարխիկ կազմակերպական կառույցում սովորաբար ընդունված մոտեցումը «վարչահրամայականն» է, որը վերաբերում է այնպիսի կազմակերպական կառուցվածքի, որում քաղաքականությունն ընդունվում է ղեկավարության կողմից, իսկ ընթացակարգերը թելադրում են մասնագետները՝ մինչ ղեկավարության կողմից հաստատումը և փոխանցվում ստորադաս հրամանատարական մակարդակին, որոնք դրանք ուղարկում են այդ ոլորտի շարքայիններին:

Որքան մեծ է կազմակերպության անձնակազմի թվաքանակը, և որքան բարդ է այն իր աշխատանքի առումով, այնքան հավանական է, որ կազմակերպության «գլուխը» կանտեսի, թյուր մեկնաբանություն կտա կամ թյուր կերպով կըմբռնի այդ ոլորտի իրողությունները: Դա մեծացնում է սխալ որոշումների ընդունման ռիսկը կամ առնվազն այն որոշումների, որոնք գժտվում են ոստիկանների հանդիպած իրականության հետ այդ ոլորտում և իրենց ամենօրյա գործողություններում:

Մասնակցային ղեկավարման գաղափարը, որտեղ որոշումներն ընդունվում են

կազմակերպության անդամների հետ համագործակցությամբ, անշուշտ, հետաքրքիր է և ղեկավար շրջանակներում մեծ ուշադրության կիզակետն է: Էթիկայի տեսանկյունից կարևոր է էլ ավելի առաջ մղել մասնակցային ղեկավարման այս գաղափարը: Ստորև տես Պատուհան 6-ը՝ մասնակցային կառավարման քննարկման համար:

Հաջորդ քայլը «էթիկական կառավարման» մոտեցման ինտեգրումն է ոստիկանական ծառայությունների գործողություններում:

Պատուհան 6: Մասնակցային կառավարում

Սա կարող է կոչվել նաև «կոլեգիալ կառավարում» կամ կառավարում՝ հիմնված արժեքների վրա, որոնք կիսում են կազմակերպության անդամները: Այս մոտեցումը ներառում է կառույցի ղեկավարման մեջ էթիկայի վերաբերյալ մտահոգության պատվաստում՝ համոզելով որոշումներ կայացնողներին և ղեկավարներին մասնակցել որոշումների կայացմանը և, ամենակարևորը կայացնել որոշումներ, որոնք ներառում են կազմակերպության և նրա անձնակազմի արժեքները, իսկ ղեկավարման առումով այնպիսի մտածելակերպ ունենալ, որը հիմնված է արժեքների վրա և արտացոլում է դրանք: Սա ոստիկանական ծառայությունները մի նոր տեսակի կոոպերատիվ կազմակերպության վերածելու քարոզ չէ՝ մտահոգություն, որն ամեն անգամ լսվում է: Գաղափարն ավելի շուտ ղեկավարին լիազորությունների այնպիսի աստիճանի հասցնելն է, որով պատասխանատվությունը կիսվում է վերին օղակի և շարքային ոստիկանների միջև, որպեսզի նրանց արժեքները ոստիկանության հիերարխիան հաշվի առնի առանց ժխտելու կազմակերպությունների արդյունավետության կարևորությունը:

Գործնականում էթիկայի ներառումն անձնակազմի կառավարման գործում տեղի է ունենում երկու մակարդակում՝

1. աշխատանքային,
2. ռազմավարական:

Դա իրականացվում է երկու եղանակով՝

1. կառույցների իրականացման միջոցով,
2. գոյություն ունեցող մշակույթը փոխելու միջոցով:

Մշակութային փոփոխությունը կարող է կատարվել երկխոսության միջոցով, որը ներառում է ոչ միայն ամենօրյա երկխոսությունը (պրոֆեսիոնալ լեզվով և տեխնիկական), այլ նաև իրավիճակի հետ գործ ունենալիս գործելակերպի և տարբեր եղանակների վրա հիմնված երկխոսության կոնկրետ ձևով: Երկխոսության այս տեսակը կառուցվում է ամբողջովին իրավիճակների հիման վրա և ներառում է զանազան շահագրգիռ

կողմերի, երբ խորհրդածում են այդ իրավիճակների շուրջ: Հետևաբար երկխոսությունն այլևս զրույց չէ երկու անձանց միջև, այլ մի քանի մարդկանց, իսկ իրավիճակը ծառայում է ոչ միայն իբրև փոխանակության համար պատրվակ, այլև գտնվում է հենց դրա առանցքում: Այն ձևը, որով մենք մոտենում ենք այդ երկխոսությանը, պահանջում է մտածողության լիակատար փոփոխություն: Որպեսզի արձագանքը համապատասխանեցվի իրավիճակին, և մյուսների հետ նոր երկխոսություն սկսվի, արժեքները որպես մեկնակետ օգտագործելու փոխարեն հարկավոր է մշտապես հետ գնալ դեպի իրավիճակը և այն օգտագործել իբրև երկխոսություն կառուցելու հիմնաքար, երկխոսություն, որը հիմնված է ավելի շուտ իրավիճակի, այլ ոչ թե մյուսների արժեքների վրա:

Ինչպես նշվել է վերևում, էթիկայի ներառումը պետք է տեղի ունենա և՛ կազմակերպական, և՛ ռազմավարական մակարդակներում: Երկու դեպքում էլ հարկավոր է ստեղծել կառավարման հանձնաժողովներ:

- Մի կողմից՝ կառավարման ընդլայնված կազմով հանձնաժողովը պետք է ձևավորվի բնույթով ռազմավարական հարցեր քննելու համար՝ ոստիկանական ծառայության ապագան, զարգացման ծրագիր, ֆորում քննարկումների համար, երկխոսություն քաղաքական գործիչների և հանրության հետ և այլն:
- Մյուս կողմից՝ կառավարման փոքր հանձնաժողովը պետք է ձևավորվի կազմակերպչական հարցեր քննելու համար:

Առաջին դեպքում կարևոր է ապահովել աշխատակիցների լայն ներկայացվածություն՝ մասնագիտական տարբեր մարմինների, հիերարխիկ աստիճանների, տղամարդկանց, կանանց, տարիքային խմբերի, էթնիկական ծագման և այլն, որը թույլ է տալիս ոստիկանական ծառայությունում կիսել տարբեր տեսակետներ իրավիճակների վերաբերյալ: Կառավարման փոքր հանձնաժողովի դեպքում նպատակը պետք է լինի այն բանի ապահովումը, որ կազմակերպական տարբեր ստորաբաժանումների ղեկավարները մասնակցեն որոշումների կայացմանը:

Հանձնաժողովի այս երկու տեսակների դերակատարությունը բնավ ոստիկանության ղեկավարության լիազորությունների վիճարկումը չէ, ում իշխանությունն էական է ծառայության պատշաճ գործունեության համար: Այնուամենայնիվ, այդ ինստիտուցիոնալ գործընթացների իրականացումը նպատակ ունի ապահովելու այն, որ ղեկավարությունը կիսի նրա խորհրդածությունները և որոշումների ընդունմանը հասնի կազմակերպությունների անդամների հետ համատեղ: Թեպետ շատ մարդիկ դա կդիտարկեն իբրև մասնակցային կառավարման պարզ դեպք, փաստացի այն ավելի հեռուն է գնում: Բացի այն, որ անդամները մասնակցում են ղեկավարության կողմից անցկացվող խորհրդակցություններից հետո որոշումների ընդունմանը, այս մոտեցումը ներառում է համատեղ մշակման կամ համատեղ կառուցման գործընթաց, որն ապահովում է որոշումներ, որոնք կայացվում են բոլորի կողմից ընդունվող արժեքների հիման վրա՝ դյուրացնելով այդ արժեքների հաջորդական ընդունումը շարքային անդամների կողմից:

Այստեղ էթիկան գործընթացի առանցքն է, որին արդեն հետևում են ոչ թե քչերը, այլ այն դառնում է կազմակերպության բոլոր անդամների և *հենց իր*՝ կազմակերպության փորձառության բաղկացուցիչ մասը: Այս դեպքում կառույցը ոչ միայն երաշխավորում է ենթակառուցվածքը, այլև արմատավորվում է խմբի որոշման մեջ, որն այլևս սոսկ անհատների խումբ չէ, այլ կառուցվում է համատեղ որոշումների հիման վրա: Դա կարող է դիտարկվել իբրև կազմակերպության կյանքում կատարյալ էթիկական փուլ: Դա նաև շեղումներով ու կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու լավագույն ձևն է, որովհետև եթե արժեքները բոլորն են կիսում, այդ թվում՝ կառույցն ինքը, ապա վերջինս՝ որպես կազմակերպություն, շատ ավելի զգայուն կլինի բոլոր անդամների զգացմունքների, ինչպես նաև այդ բնագավառում հանդիպած իրավիճակների հանդեպ:

Ոստիկանական ծառայություններում այդօրինակ հանձնաժողովներ ստեղծելիս խնդիրներ են ծագում: Այդ ծառայությունները սովոր են աշխատանքի առավել կենտրոնացված ու հիերարխիկ ոճին: Իբրև միջնորդ՝ չեզոք երրորդ կողմի աջակցությունն իրականացման փուլում հաճախ կարող է օգտակար լինել: Այդ միջնորդը պետք է ապահովի, որ օրակարգի հարցերը պատշաճորեն նախապատրաստվեն, իսկ պաշտոնյաներն ստանան պատշաճ ղեկավարում: Առանց փաստացի հրաժարվելու իրենց կառավարչական լիազորություններից՝ իշխանության ղեկի մոտ գտնվողները պետք է նվազագույնը նշեն, թե իրենք հոժարակամ ինչ կետեր են իրենց ձեռքից բաց թողնելու՝ հանուն կոլեկտիվ որոշումների կայացման: Դա նշանակում է, որ որոշումների կայացման, խորհրդածության և երկխոսության գործընթացը լինելու է ոչ թե «իքս»-ի կողմից «իգրեկ»-ից իշխանությունը վերցնելու գործընթաց, այլ, ավելի շուտ, համատեղ զարգացման ու իշխանությունը կիսելու իսկական գործընթաց:

3.3.7. Վերահսկիչ հանձնաժողովի ստեղծումը

Շատ ոստիկանական ծառայություններում մեծ ուշադրություն է դարձվում շեղվող վարքագիծը դատապարտելուն և մասնագիտացված ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներ ստեղծելուն, որպեսզի այդօրինակ վարքագիծը հաղթահարելու համար ոստիկաններին սովորեցնեն արագ փոփոխությունների: Եթե անհրաժեշտ է ունենալ ինֆորմատորներ, ապա դա դեմ կլինի վերը նկարագրված էթիկական մոտեցմանը՝ միաժամանակ առաջացնելով մի քանի հարցեր: (Ինֆորմատորների մեխանիզմների, բողոքների համակարգերի և մասնագիտական էթիկայի թեստերի ստեղծում: Այս հնարքների միջոցով բարձրացված էթիկական հարցերը քննարկվում են 5-րդ և 7-րդ գլուխներում): Առաջինը՝ ինչպես կանխարգելել շեղվող վարքագիծը առանց վնասելու այն վստահությունը, որը հարկավոր է առողջ աշխատանքային ու օպերատիվ միջավայր ստեղծելու համար: Երկրորդը՝ ինչ անել, որ թույլ տան բացահայտում առանց աշխատավայրում անվստահության մթնոլորտի ստեղծման, որը կսասանի էթիկական մոտեցումը:

Այսօրինակ իրավիճակները շտկելու համար օգտագործվում են վերահսկիչ հանձ-

նաժողովները: Էթիկայի հարցերով դիտորդական խումբը կամ վերահսկիչ հանձնաժողովն օգնում է ուշադրությունը բևեռելու վարքագծի հիմնախնդիրների վրա՝ առանց դիմելու անձնական մեղադրանքների և խուսափելով «վիուկների որսից»: Փաստորեն, վերահսկիչ հանձնաժողովն էթիկայի հաստատություն է, որը կազմված է մեկ կամ ավելի մարդկանցից, ովքեր ապացույցներ են հավաքում և ակտիվ հանդիպումներ ունենում ոստիկանների ու հանրության հետ, որպեսզի առավել լավ պատկերացում ունենան առաջինների աշխատանքի նկատմամբ ցուցաբերվող պահանջների և վերջինների ակնկալիքների վերաբերյալ: Դա ձևավորում է «էթիկական սահման», որը թույլ է տալիս գրանցել բողոքները: Տեղեկատվությունն այդպես հավաքելու նպատակն ավելի շուտ հանձնաժողովին զեկուցված շեղվող վարքագծի պատճառները հասկանալն է, այլ ոչ թե պատժամիջոցներ կիրառելը: Այդ հանձնաժողովը միջնորդ մարմին չէ, այլ վերահսկիչ, էթիկական դիտորդական խումբ, այստեղից էլ զգայուն տեղեկատվություն հավաքելու՝ վերջինիս աշխատանքը: Ի տարբերություն մոնիթորինգի հանձնաժողովի, որը հավաքված տեղեկությունները փոխանցում է էթիկայի հարցերի հանձնաժողովներին կամ դատարաններին, վերահսկիչ հանձնաժողովի աշխատանքը հիմնականում ռիսկային ոլորտների ու խնդրահարույց իրավիճակների պարզումն է, որը հիմնված է հավաքված տեղեկությունների վրա: Վերահսկիչ հանձնաժողովը, ոստիկանության անձնակազմի, ղեկավարության և էթիկայի հարցերով մարմինների հետ համատեղ, անհատականությունից զերծ տեղեկատվության հիման վրա առաջարկում է գոյություն ունեցող ընթացակարգերի փոփոխություններ, որպեսզի աստիճանաբար շտկվի ու սանձվի շեղվող վարքագիծը: Հանրությունը կարող է ներկայացնել էթիկային առնչվող բողոքներ:

Այս մարմինը բավարարում է էթիկայի կարիքները, որոնք անընդհատ արտահայտվում են ոստիկանական ծառայություններ մատուցելիս առանց ուղղակի դատապարտման: Այդօրինակ մարմինը կարող է իր ներդրումն ունենալ իրավիճակի և ռիսկային վարքի կարգավորման, գոյություն ունեցող գործելակերպի բարելավման գործում: Այն խրախուսում է ղեկավարության և ավելի ցածր օղակների միջև համագործակցության մթնոլորտը, որպեսզի առավել հավանական դառնա վերջիններիս վստահությունն իրենց վերադասի նկատմամբ, նրանք ավելի պատրաստված լինեն ավելի բարձր պրոֆեսիոնալիզմով կատարելու իրենց առաջադրանքները:

3.3.8. Ոստիկանական ծառայությունում աջակցության կառավարումը

Այն չափով, որ չափով որ էթիկան հատուկ չէ ղեկավարությանը և հասարակության որևէ այլ շերտում ղեկավարման մեջ տարբեր կերպ չի բարձրաձայնվում, միշտ էլ ինչ-որ տեղ դժվար է խոսել «էթիկական ղեկավարման» մասին (տես ստորև Պատուհան 7-ը): Այդ եզրույթի օգտագործումը նկարագրում է ղեկավարման մոտեցում, որը չի մտահոգվում բացառապես ինստիտուցիոնալ նպատակների վրա հիմնված մարդկանց կառավարմամբ՝ այնպիսի համատեքստում, որը բնութագրվում է արտադրողականության ու կատարման օպտիմալացմամբ:

Պատուհան 7: Էթիկական կառավարում

«Էթիկական կառավարումը» իրավիճակների ու հանդիպած իրավիճակներում վտանգված արժեքների կառավարման վրա հիմնված մոտեցում է: Էթիկական կառավարումը գոյություն ունի այնպիսի համատեքստում, որտեղ արժեքները զետեղված են ինստիտուցիոնալ կյանքի կենտրոնում, և կարևորն այն է, որ այդ արժեքների կառավարման պատասխանատվությունն իրականացվում է անհատների, պրոֆեսիոնալների ու հաստատության կողմից: Կառավարման այս տիպի հետևանքներից մեկն այն է, որ ոստիկանությունն այլևս սոսկ իրավապահ մարմին չէ, այլ նաև կազմակերպություն՝ նվիրված միջամտությանն ու կանխարգելմանը, որը ոստիկանությանը դնում է այն նույն մակարդակի վրա, ինչ հանրային ու տեղական համայնքները, ում հետ այն գործ ունի: Որպես այդպիսին, էթիկական ոստիկանական կառավարումը պահանջում է, որ կոռուպցիայի դեմ պայքարը դրվի ոչ միայն ինստիտուցիոնալ, այլև պրոֆեսիոնալ ու հասարակական համատեքստում: Սա հենց այն է, ինչ պետք է անեն անցումային ոստիկանական ծառայությունները. նրանք պետք է տեղափոխեն իրենց ծանրության կենտրոնը, որպեսզի հիմնավորվեն համայնքում և ոստիկանությունը վերածևավորեն իբրև համայնքների մասնակից, այլ ոչ թե պետության կցորդ, որի պարտականությունը մարդկանց կարգապահության կոչելն է: Էթիկական կառավարումը ոստիկանական ծառայություններին ստիպում է իրենք իրենց դիտարկել իբրև համայնքի անդամների: Դա ենթադրում է առավել ընդլայնված հասարակական դերակատարություն, ինչպես օրինակ՝ ոստիկանության դերը, որը նա խաղում է համայնքահեն ոստիկանության մեջ (համայնքային ոստիկանության հայեցակարգի զարգացումների համար տես Գլուխ 3):

Նպատակը ոչ թե ոստիկանական էթիկան ու համայնքային ոստիկանությունը բացարձակ ձևով կապելն է, այլ, ավելի շուտ, ընդգծելու այն չափը, որում ոստիկանական ծառայությունների կողմից էթիկայի ներառումը նրանց ստիպում է ավելի մոտենալ համայնքին, որպեսզի հաշվի առնեն այն արժեքները, որոնց դիմակայում է ոստիկանությունը, և հաղորդեն այն արժեքները, որոնք ծառայում են նրանց գործողություններն ուղղորդելուն:

Էթիկական կառավարման հիմնական առավելություններից մեկն այն է, որ այն վստահության մթնոլորտ է ստեղծում հանրության ու ոստիկանության միջև, ինչպես նաև հենց ոստիկանությունում: Չնայած համայնքային տարբեր արժեքների ամրապնդման վրա ուշադրությունը կենտրոնացնելուն՝ հարկավոր է հստակ ուղերձ հղել հանրությանը. ոստիկանության աշխատանքը կատարվելու է և կատարվելու է հանուն հանրության, այլ ոչ թե ընդդեմ նրա: Այս ենթադրությունը թույլ է տալիս ոստիկանության աշխատանքը կենտրոնացնել ավելի շուտ եզրային միջոցների և հանցագործութ-

յունների կանխարգելման, քան հանցավորության վերահսկողության վրա: Այս ճանապարհով գնալով՝ ինչպես և երբ հարկ եղած դեպքում հանցավորության վերահսկման միջոցները կստանան հանրության ըմբռնումն ու աջակցությունը: Էթիկական կառավարման հանրության համար ավելի թափանցիկ ոստիկանական ծառայությունների կառավարումը կդարձնի և՛ ոստիկանությունում, և՛ դրանից դուրս: Ոստիկանության աշխատանքի թափանցիկությունը նպաստում է հանրության և ոստիկանության միջև վստահության ամրապնդմանը, որը ոստիկանական ծառայությունների հաջողության անկյունաքարն է իրենց աշխատանքում:

3.3.9. Ինստիտուցիոնալ էթիկային աջակցելու նպատակով միջնորդի նշանակումը

Վերը նշված էթիկական մոտեցման իրականացումը կարող է բարդ լինել: Հաճախ հարկ է լինում հաղթահարելու տասնամյակների ուժեղ հիերարխիկ մշակույթը և ոստիկանության աշխատանքի հայեցակարգը, որը չափազանց տարբերվում է էթիկական մոտեցման մշակույթից: Այդ խնդիրների պատճառով մենք քննարկեցինք չեզոք երրորդ կողմի ներգրավումը, որն իբրև միջնորդ կծառայի այն խոշոր կազմակերպական փոփոխությունների իրականացման ընթացքում, որոնք միտված են անհատապաշտության մեջ ընկղմված պրոֆեսիոնալ ու կազմակերպական համատեքստի նկատմամբ ավելի հավաքական կառավարման մոտեցմանը նպաստելուն:

Պատուհան 8: Միջնորդի դերակատարությունը

Միջնորդի պատասխանատվությունն է աջակցել ղեկավարությանը՝ էթիկայի ենթակառուցվածքն իրականություն դարձնելու ժամանակ ապահովելու, որ ռազմավարական ընտրությունը տարբերվի էթիկականից, էթիկայի ենթակառուցվածքը չդառնա բացահայտ գործիք, որը ենթարկվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը և, ընդհանրապես, ղեկավարությանը: Պարտադիր չէ, որ էթիկայի գծով մասնագետը լինի կազմակերպական փոփոխությունների, կառավարման, հոգեբանության կամ մարդկային ռեսուրսների գծով փորձագետ, որ կարողանա օգնել ղեկավարությանը՝ սահմանելու հստակ նպատակներ և հիմնական էթիկական հարցերը:

Այս չեզոք՝ երրորդ կողմի դերակատարությունը կարող է մի քանի ձևով լինել: Այն կարող է լինել արտաքին ռեսուրս կամ էթիկայի հարցերի հանձնաժողով, որի մանդատն իր խորհրդածությունները կառույցի հետ ընտրված թեմաների շուրջ կիսելն է: Վերջին դեպքում հանձնաժողովը պետք է ներառի ոստիկանների, հանրության անդամների և ոստիկանական ծառայության անդամի: Այդ հանձնաժողովը պետք է ունակ լինի ինքնուրույն գործելու, նրա հետ հարկ եղած ժամանակ պետք է խորհրդակցեն, սակայն

ամբողջ ժամանակ այն պետք է սահմանափակված լինի խիստ խորհրդատվական դերակատարությամբ և չունենա առաջարկություններ ներկայացնելու որևէ իրավասություն կամ կարգապահական իրավունքներ:

Լոզանում գտնվող ոստիկանական ծառայությունում (տես «Գործնական օրինակ» բաժինը) էթիկական ենթակառուցվածքի իրագործման ժամանակ ղեկավարության սկզբնական արձագանքը այդ գործընթացում միջնորդի դերակատարության կարևորության թերագնահատում էր: Այդ շահառուն, հեռու լինելով ռազմավարական որոշումների կայացման ղեկավարման տեղը գրավելուց, կատարում էր ընթացակարգի և երկխոսության միջնորդի, հարցում անցկացնողի և խնամակալի դեր:

4. Հատուկ համատեքստերում աջակցության կառավարումը

Ոստիկանական ծառայություններում էթիկան ներառելը չի կարող միանման և համընդհանուր գործընթաց լինել: Այն պետք է համապատասխանի առանձնահատուկ իրավիճակներում ի հայտ եկած իրողություններին: Այս բաժնում քննարկվում է իրավիճակների երեք տեսակ՝ ոստիկանական ծառայությունները զարգացած, զարգացող և հետկոնֆլիկտային երկրներում: Ստորև տես Պատուհան 9-ը:

Որպեսզի էթիկան կարողանա կատարել վերահսկման ու խորհրդածելու երկակի դերակատարություն, որոնք էական են ոստիկանական ծառայության համար, և՛ ուսուցումը, և՛ այն ենթակառուցվածքը, որն աջակցում է կազմակերպություններում էթիկայի կազմակերպական ձևավորմանը, պետք է հարմարեցվեն յուրաքանչյուրի առանձնահատուկ կարիքներին: Սահմանված մոտեցումը ոստիկանական էթիկայի համատեքստում գործուն չէ:

Հետևաբար յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ինքն իրեն հնարավորություն տա ընդունելու *հատուկ* կառույցներ, որոնք թույլ են տալիս քննել իր ուրույն կարիքները (հատուկ հանձնաժողովներ հանրության, ներքին խորհրդածությունների գծով հանձնաժողովի հետ խորհրդակցելու համար և այլն):

Պատուհան 9: Զարգացած երկրների համատեքստը. ոստիկանությունն ու էթիկայի ենթակառուցվածքը

Առաջին օրինակում՝ ոստիկանական ծառայությունը զարգացած երկրում, կարևոր է քննարկել այն կազմակերպության տեսակը, որում զետեղվում է էթիկայի ենթակառուցվածքը՝ արդյոք դա քաղաքայի՞ն, տարածաշրջանայի՞ն, թե՞ ազգային ոստիկանական ծառայություն է: Այս ոստիկանական ծառայություններից յուրաքանչյուրը տարբեր առաքելություն ու տարբեր կարիքներ ունի, ուստի էթիկայի ենթակառուցվածքը պետք է հարմարեցվի: Իրավիճակն ավելի է բարդանում, երբ մի քանի առաքելություններ համընկնում են, ինչպես օրինակ՝ Քվեբեկի Սյուրետեի դեպքում (Քվեբեկի նահանգի ոստիկանական ծառայություն), երբ սեփական ոստիկանություն չունեցող փոքր քաղաքներում ոստիկանական ծառայությունը կատարում է համայնքային, ինչպես նաև տարածաշրջանային ոստիկանության դեր: Այսպիսի դեպքերում բարդ խնդիրը ենթակառուցվածքների զարգացումն է և ուսուցումը, որոնք հավասարակշռում են այդ տարբեր դերակատարությունները, և որում, օրինակի համար նշված

մարզային ոստիկանական ծառայության դեպքում, համայնքային ոստիկանության գաղափարին պակաս կարևորություն է տրվում, իսկ տարբեր առաքելությունները հաշտեցնելու նպատակով ավելի մեծ շեշտադրում է կատարվում էթիկական կառավարման վրա:

Զարգացող երկրի օրինակում էթիկական հիմնախնդիրները հաճախ առնչվում են ոստիկանների ցածր աշխատավարձերին, ուսուցման բացակայությանը և անբավարար ռեսուրսներին: Այդ երկրներում ուսուցումը վճռորոշ դերակատարություն ունի, որովհետև ոստիկանության՝ տեղական բնակչությանը մոտ գտնվելը հաճախ ոստիկաններին հնարավորություն չի տալիս հասկանալու իրենց գործողությունների բոլոր հետևանքները, հետևաբար առաջին հարցը պետք է լինի ոստիկանության վերապատրաստումը, որը պահանջում է վերապատրաստողների ուսուցում: Երկրորդ առաջնահերթությունը պետք է լինի ղեկավարության՝ կազմակերպությունում էթիկայի զարգացման ուժեղ հանձնառությունը: Հաշվի առնելով այդ ոստիկանական ծառայություններում տեխնիկական միջոցների ընդհանուր բացակայությունը՝ շեշտը պետք է դրվի ոստիկանության գործառույթի «մասնագիտացման» վրա, իսկ էթիկայի ենթակառուցվածքների տեղակայումը պետք է նպատակ ունենա աջակցելու այդ ուսուցմանը: Միայն այդ ժամանակ կարելի է սկսել կառույցի իսկական բարեփոխում:

Պատուհան 10: Զարգացող երկրների համատեքստը. հատուկ հարցեր (օրինակ՝ հրազենի գործածություն)

Որոշ զարգացող երկրներում հանդիպող հարցերից մեկը հրազենի օգտագործումն ու կրելն է: Հաճախ դիտարկելով իբրև իշխանության և հզորության խորհրդանիշ՝ հրազենը կրում են անգամ տանը, մասնավոր կյանքում, թեպետ դա ոստիկանության գործառույթի հատկանիշ է: Հաճախ, երբ զենքը տանն են կրում, այն հիմնականում, անգամ մասնավոր կյանքում, բխում է ոստիկանության գործառույթը ցուցադրելու ցանկությունից: Այդօրինակ վարքագիծ պատահում է, երբ ոստիկաններն անտեսում են «ոստիկանության գործառույթի» և «մասնավոր անձի կարգավիճակի» տարբերակումը, մասնագիտական ու անձնական կյանքի տարբերակումը, երբ չեն կարողանում հասկանալ ոստիկանության աշխատանքի մասնագիտական կարևորությունը: Դա ուսուցումը հատկապես կարևոր է դարձնում՝ ոչ միայն տեխնիկական ուսուցում, այլ նաև իբրև ոստիկանությունում պրոֆեսիոնալիզմի բարձրացման և ոստիկանական ծառայության դերի, նրա առաքելության, ղեկավար արժեքների քննարկման միջոց և այլն:

Հետկոնֆլիկտային իրավիճակում գտնվող երկրում գործընթացը պետք է շրջվի՝ ընդգծելով էթիկայի ենթակառուցվածքի կենսագործումը, որպեսզի բարեփոխեն ոստիկանական ծառայությունը և այն «մաքրեն» հակամարտությունների ժամանակ ձեռք բերված վատ սովորություններից, ինչպես օրինակ՝ կամայական գործողություններից, ավտորիտար միտումներից և այլն: Այս դեպքում առաջին գործը պետք է լինի պարզապես ոստիկանական ծառայության առաջնային դերակատարության վերականգնումը՝ ապահովել անվտանգություն և օրենքի կատարումը, օգնել վերստանալու իր օրինականությունը, որը հաճախ տուժել է կոնֆլիկտային իրավիճակներում նախկին վարչակարգերի իրականացրած բռնություններին ոստիկանության մասնակցության և ավտորիտար կարգը պարտադրելու պատճառով: Ոստիկանության ուսուցումը կարող է իմաստ ունենալ այն դեպքում, երբ կազմակերպությունն սկզբում վերահաստատի իր վստահելիությունը հանրության և իր սեփական անձնակազմի շրջանում: Արժեքների կանոնադրության և վարվեցողության կանոնագրքի ստեղծումը ծառայությանը կօգնի վերականգնելու իր օրինականությունը հանրության աչքում՝ նրան հնարավորություն տալով իր առաքելությունն ավելի արդյունավետ կերպով իրականացնելու: Այն նաև կվերստեղծի չափանիշների մի հավաքածու, որոնց ոստիկանությունը կհետևի, որի համար աստիճանաբար կապահովեն էթիկական ուսուցում: Այն կօգնի ոստիկանությանը՝ իր առաքելությունը համապատասխանորեն կատարելու:

5. Գործնական օրինակ

4-րդ գլխի այս բաժնում ներկայացված է նախորդ բաժիններում նկարագրված էթիկայի գործընթացի իրականացումը: Նախագիծն իրականացվել էր Լոզանի (Շվեյցարիա) ոստիկանությունում՝ Կանադայի Շերբրուքի համալսարանի կողմից:

Կիրառական էթիկայի ամբիոնի հետազոտողներից և անձնակազմի անդամներից կազմված խումբն անմիջականորեն աշխատում էր ոստիկանական ծառայությունների հետ, որպեսզի փորձարկեր ու մշակեր էթիկայի ուսուցման մոդելներ, ինչպես նաև ոստիկանության աշխատանքի կազմակերպման նոր մեթոդներ, որոնց շնորհիվ էթիկան կներառվեր ոստիկանական ծառայության բոլոր մակարդակների ղեկավարության աշխատանքի մեջ: Փորձարկումը մի ծրագիր էր, որն իրականացվում էր Լոզանի ոստիկանական ծառայության համար՝ 2000-ականների սկզբից մինչև 2010 թվականը: Ծրագիրը մի քանի արժեքավոր դասեր է տալիս, քանի որ, թեպետ ոչ առանց դժվարությունների, այն շարունակաբար իրականացվեց այդ ժամանակահատվածում՝ սերտորեն համագործակցելով ղեկավարության և այլ հիմնական, համայնքային ու քաղաքական շահագրգիռ կողմերի հետ՝ դրանով իսկ հնարավորություն տալով գնահատել այդ քաղաքական ու կազմակերպական աջակցության կարևորությունը: Ստեղծված են բոլոր անհրաժեշտ պայմանները, որպեսզի թույլ տան, որ նախագիծն ամբողջությամբ իրականացվի, ու դրան հաջորդի կատարման վրա հիմնված ուժեղ և թույլ կողմերի չափումը:

Սկզբում իրականացվել է ոստիկանական ծառայությունում անհատների նույնականացումը, ովքեր կարող են ծառայել իբրև գիտնականների հետ հիմնական կապ ունեցողներ: Ընտրված անհատները պետք է լավ հասկանային էթիկայի ուսուցման արժեքը: Կազմակերպությունում ընտրվեցին չորս ղեկավարներ, ովքեր համաձայնեցին կիրառական էթիկայի բնագավառում ստանալ մագիստրոսի կոչում՝ համալսարանի շրջանավարտի աստիճան, որի նպատակն էթիկայի գործնական կիրառությունն էր: Այդ ուսուցմանը զուգահեռ, որն ստանում էին անձնակազմի համազգեստ չկրող մի ներկայացուցիչ, կապիտան, լեյտենանտ և հոգեբան, մի հետազոտող կատարում էր կազմակերպության էթիկայի աուդիտ՝ նպատակ ունենալով ավելի խորությամբ հասկանալու նրա գործողությունները և պարզելու հաստատությունում ռիսկային ոլորտները:

Էթիկայի աուդիտի եզրակացությունների վրա հիմնված՝ կազմակերպություններն ունակ են մշակելու էթիկայի իրականացման ծրագիր, որի ուշադրության կենտրոնում

և՛ ուսուցումն է, և՛ էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացումը՝ կազմակերպության միջոցների (մարդկային ու ֆինանսական ռեսուրսներ և այլն) հետ համահունչ: Լոզանի ոստիկանական ծառայության դեպքում այդ աուդիտը հնարավորություն ընձեռեց պարզելու էթիկայի «փոփոխություններ առաջացնողների» ուսուցման անհրաժեշտությունը, այսինքն՝ այն անհատների, ովքեր պատասխանատու են էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացման ժամանակ անցումային դերակատարություն ունենալու համար՝ իբրև ուսուցիչներ ծառայելով կազմակերպության մնացած անդամների համար: Սահմանվեց և մշակվեց ոստիկանների համար պահանջվող ուսուցման տեսակը: Կոնկրետ այս դեպքում՝ զանազան տնտեսական ու կազմակերպական պատճառներով ընտրվեց Լոզանի ոստիկանական ծառայությունը, որպեսզի ուսուցումը վստահվի Լուվեն-լա-Նեվի և Շերբրուքի համալսարաններից ու մասնավոր հաստատությունից կազմված կոնսորցիումին: Այդ մոտեցումը հեռու էր անթերի լինելուց և ունեցավ ուսուցումը ձգձգելու և մասնատելու ազդեցություն:

Ուսուցման այդ փուլում (երեք տարի տևեց, մինչև որ հինգ հարյուր հոգանոց ոստիկանական ծառայության համար ուսուցանվեցին երեսուն փոփոխություններ առաջացնողներ) չորս անհատներից մեկը, ով ավարտեց մագիստրատուրան, նշանակվեց էթիկայի գծով ղեկավար, որպեսզի անձնակազմի մակարդակով լինի այդ թղթապանակի պատասխանատուն: Հետագայում գործընկերների մի փոքր խմբի հետ մեկտեղ այդ անձնավորությունն օգնեց մշակելու արժեքների կանոնադրությունը, ինչպես նաև էթիկայի կանոնագիրք՝ էթիկայի գծով պաշտոնյայի հետ, ով նշանակվել էր ոստիկանական ծառայության ղեկավարության կողմից: Հինգ տարի պահանջվեց, մինչև որ ուսուցումն ու էթիկայի ենթակառուցվածքն իրականություն դարձան:

Հենց որ ուսուցումն ու կանոնագրքերի նախապատրաստական աշխատանքներն ավարտվեցին, հաջորդ քայլն այդ աշխատանքն ստանձնելն ու այն ոստիկանական ծառայությունում կիրառելն էր: Ապա Լոզանի ոստիկանությունն աշխատանքի կազմակերպման վերաբերյալ խոր ուսումնասիրություն կատարեց, որի գագաթնակետը դարձավ կազմակերպական նոր կառուցվածքի մշակումը: Ի թիվս այլ տարրերի՝ այդ փուլում ոստիկանության ապարատում պահանջվում էր աշխատանքի կազմակերպման և հիերարխիկ աստիճանների (կոչումների) թվի վերանայում: Նպատակն ավելի շատ համագործակցության ապահովումն էր աշխատակիցների միջև, որն անհրաժեշտաբար առաջացնում էր հիերարխիկ աստիճանների կրճատում՝ սկզբնական տասնհինգից մինչև հինգից էլ պակաս: Այլ կերպ ասած՝ հարկավոր էր հիերարխիան հավասարեցնել, որպեսզի լիարժեք իմաստ հաղորդվեր պրոֆեսիոնալ ինքնավարությանը և ոստիկանության նոր պրոֆեսիոնալիզմին, որոնք կարևոր են որոշումներ կայացնելու առումով: Դա հնարավոր դարձնելու համար հարկավոր էր աջակցել ոստիկանության ղեկավարությանը: Այդ աջակցության նպատակը անցումն էր ղեկավարման նոր տեսակին՝ վարչահրամայական մոտեցումից դեպի կոլեգիալ մոտեցում: Անցման արդյունքում տեղի ունեցավ ղեկավարության լիազորությունների առաջին մասնակի հանձնումը,

որով այն կիսվելու էր անձնակազմի հետ՝ ամենօրյա գործողությունների և ռազմավարական կառավարման ժամանակ: Լոզանի ծրագրի դեպքում այս սահմանափակ կոլեգիալ մոտեցումը ներառում էր մեկ տասնյակ անդամների: Դրան հետևեց լիազորությունների երկրորդ մասնակի հանձնումը, որով ղեկավարության բոլոր անդամների հետ դրանք կիսում էին և՛ ոստիկանությունը, և՛ հանրությունը՝ այն հարցերի վերաբերյալ, որոնք առնչվում էին ոստիկանական ծառայության հիմնական կողմնորոշումներին: Լոզանի դեպքում ընդլայնված կոլեգիալ մոտեցումը ներառում էր մոտավորապես երեսուն հոգու:

Միայն ծրագրի այդ երկու փուլերը (ուսուցում, ենթակառուցվածքի և կոլեգիալ ղեկավարման մոտեցման իրականացում) իրականացնելու համար պահանջվեց յոթ տարի, և մոտ հինգ հարյուր աշխատակից ունեցող կազմակերպության համար արժեցավ հարյուր հազարավոր շվեյցարական ֆրանկներ: Էթիկայի ուսուցման և էթիկայի ենթակառուցվածքի ձևավորման գործընթացը չի կարող իրականացվել անմիջապես: Այդ երկու քայլերն էլ ժամանակատար են և այն չափով, ինչ չափով որ պահանջում են ոստիկանության աշխատանքի խոշոր վերանայում, զգալի լարվածության աղբյուր են: Ի լրումն դրա՝ այդ փուլերը սոսկ ճանապարհ են հարթում երրորդ ու չորրորդ փուլերի համար: Երրորդ փուլը կազմված է էթիկայի շարունակական ուսուցման իրականացումից, որի նպատակակետը և՛ ոստիկանական ծառայության նոր անդամներն են, և՛ արդեն աշխատողները, ում համար հարկավոր է էթիկայի բնագավառում կանոնավոր կերպով անցկացնել վերապատրաստման դասընթացներ: Չորրորդ փուլը հետևյալն է՝ ղեկավարման նոր մոտեցումը տարածվում է ոստիկանական ծառայության բոլոր մակարդակներում: Դա պահանջում է էթիկայի բնագավառում բոլոր վարչությունների պետերին ղեկավարման աջակցության տրամադրում, որպեսզի ծառայության բոլոր անդամները կարողանան օգուտ քաղել այդ նոր մոտեցումից և էթիկական մտածելակերպի ու որոշումների կայացման վրա դրա ազդեցությունից:

Վերջին քայլը լինելու է չափման միավորի կամ էթիկական ցուցիչի մի տեսակի ստեղծում, որը կարելի է օգտագործել ոստիկանական ծառայության գնահատումը դյուրացնելու համար: Այդ ցուցիչի նպատակը լինելու է ոչ թե ոստիկանության առաքինության գնահատումը, այլ, ավելի շուտ, բողոքների մակարդակում ընդունված էթիկական մոտեցումների ազդեցությունը, սպասարկվող բնակչության բավարարվածությունը և ոստիկանական ծառայության ներքին աշխատանքային մթնոլորտը (աշխատանքում «այրվելու» ավելացումն ու պակասեցումը, ոստիկանության վարվեցողության վերաբերյալ բողոքների թիվը և այլն): Ներկայումս մշակվում են գնահատման գործիքներ, որոնք թույլ կտան չափել ոստիկանական ծառայությունների մատուցման՝ համայնքում այդօրինակ գործելակերպի արժեքը և՛ քանակական, և՛ որակական մակարդակում:

6 Քաղած դասերն ու հաջողության գործոնները

Ստորև թվարկվող դասերը հիմնված են այն բնագավառի փորձի վրա, երբ իրականացվում էր 4-րդ գլխի թեմա հանդիսացող հայեցակարգը:

- Առաջին դասը՝ ուսուցման մասով, ներառում էր այն գաղափարը, որ առաջին քայլը պետք է լինի ոստիկանների ուսուցումը, որպեսզի նրանց դարձնեն ինստիտուցիոնալ փոփոխությունների կրողներ: Այս մոտեցումն օգտագործվել է Քվեբեկում (Կանադա), որտեղ միևնույն պարտադիր ուսուցումն անցել են բոլոր նոր ընդունված ոստիկանները՝ անկախ այն բանից՝ նրանց վարձել են տեղական, տարածաշրջանայի՞ն, թե՞ ազգային ոստիկանությունում ծառայելու համար: Շուտով հասկացան, որ մարդկանց չի կարելի ուսուցանել առանց սկզբում ինստիտուցիոնալ նպատակները քննարկելու: Որքան էլ որ կարևոր են մարդիկ և կազմակերպությունում նրանց ազդեցիկ լինելը, նրանք միայնակ չեն կարող ապահովել էթիկական մշակույթի իրականացումն առանց ինստիտուցիոնալ մեխանիզմների ու ղեկավարության աջակցության:
- Երկրորդ դասը վերաբերում է ուսուցման տեսակին: Փորձը ցույց է տալիս, որ ուսուցման նպատակները չպետք է չափից ավելի հավակնոտ լինեն: Կարևորը ոստիկանության շրջանում էթիկայի վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացումն է՝ սոցիալական կարգավորման տարբեր եղանակներին նրանց ծանոթացնելու միջոցով, որոնք կառավարում են նրանց աշխատանքը (ժողովրդավարության և արժեքների վերաբերյալ դասընթաց)՝ նրանց տալով այն պետքական գործիքները, որոնցով կլուծեն իրենց ամենօրյա աշխատանքում առաջացող երկընտրանքները (որոշումների կայացում): Ուսուցման երրորդ տեսակն ուշադրության կենտրոնում է պահում իշխանության և լիազորությունների գաղափարը, որը կարևոր է նաև ավագ ոստիկանների համար, ումից անընդհատ կպահանջվի իրենց իշխանությունը հավաստել շարքայինների վրա այն պայմաններում, երբ իշխանությունը, հավանաբար, անընդհատ կվիճարկվի: Այդ իշխանությունը կվիճարկվի ոչ թե ըմբոստությամբ, այլ էթիկայի նորմերին համապատասխան, որով մենք նկատի ունենք, որ հենց որ ոստիկանությունը սովորի պատասխանատվություն ստանձնել

իր մասնագիտական գործողությունների համար և այդ գործողությունները կասկածի տակ դնի յուրաքանչյուր իրավիճակային համատեքստում, ապա կձևավորի այդ հարցերը մեկ այլ հաստատության և այն մարդկանց փոխանցելու բնական միտում, ովքեր դա ամենաշատն են խորհրդանշում՝ վերադասին: Որպես այդպիսին, նրանք կարիք կունենան լիազորություններն էթիկական ձևով ստանձնելու: Սա է ուսուցման երրորդ տեսակի նպատակը:

- Երրորդ դասը, որն ի հայտ եկավ ոստիկանական ծառայությունում տասը տարվա աշխատանքի արդյունքում, ղեկավարությունից խիստ հանձնառության ապահովման կարևորությունն է: Այդ հանձնառությունը չի կարող պասիվ լինել և չպետք է մնա զուտ հրամանատարական մակարդակում: Ավելի շուտ այն պետք է արտացոլվի տեղում՝ փոփոխությունների անհրաժեշտության ընդունման միջոցով, պրոբլեմների հաստատմամբ և ղեկավարման մոտեցման նոր տեսակներին ֆորմալ հանձնառությամբ, որոնց ժամանակ շահագրգիռ կողմերը ներառում են շարքայիններին, ավագ ոստիկաններին ու անձնակազմին:
- Եվ, վերջապես, չորրորդ դասը վերաբերում է չեզոք երրորդ կողմի կամ միջնորդի ներկայությանն ու դերակատարությանը: Սկզբում կարծում էին, որ հաստատություններն ունակ են այդօրինակ փոփոխություններն իրենք առաջ բերելու: Այդ ոլորտում կատարված դիտարկումներն ու ոստիկանական ծառայության ղեկավարության հանձնարարականները բերեցին այդ ենթադրության վերանայմանը, համենայն դեպս, մասամբ: Թեպետ դեռևս կարծում են, որ էթիկայի հարցերում վճռորոշ է զարգացնել կառույցների ինքնավարությունը, սակայն նաև հասկացել են, որ կարևոր ու, որոշ դեպքերում, անգամ վճռորոշ է այդօրինակ փոփոխությունների իրականացման ժամանակ հետամուտ լինել էթիկայի գծով մասնագետի աջակցությանը: Էթիկայի գծով մասնագետի ներկայությունը կարևոր է երկու պատճառով՝

1. կառույցի ներկայացուցիչները հաճախ չունեն փոփոխություններ պարտադրելու համար անհրաժեշտ օրինականություն (լեգիտիմություն).
2. դրսի տեսակետը կարևոր է, որպեսզի հաղթահարվի նորմատիվ կուրությունը, որը սովորաբար ազդում է կառույցի անդամների վրա:

Էթիկայի գծով մասնագետի ներկայությունն ու նրա հաջողված աշխատանքը երկու կարևոր դերակատարություն կունենան. առաջին՝ կառույցի ներսում էթիկական մոտեցումը փորձարկող անհատների օրինականությունը, և երկրորդ՝ կազմակերպության ղեկավարներին տալով այն վճռական տարածությունը, որը նրանց անհրաժեշտ է ժամանակի ընթացքում իրենց աշխատանքի շուրջ խորհրդածելու և այն հասկանալու համար:

6.1. Ոստիկանության հաջողված ուսուցման բանալին

Այս ենթաբաժնում ներկայացված են այն հիմնական տարրերը, որոնք հարկավոր է հաշվի առնել ոստիկաններին էթիկական աջակցություն ցուցաբերելու հաջողության համար:

Ոստիկանական միջավայրում էթիկայի բարեհաջող իրականացումը կախված է երեք կարևոր գործոններից՝

1. Էթիկայի ենթակառուցվածքի ստեղծում, որն ապահովում է նոր հավաքագրվածների պատշաճ ուսուցումը և արդեն իսկ աշխատողների շարունակական ուսուցումը: Այս ենթակառուցվածքի նպատակը տեղեկատվություն փոխանցելու և այն մշտադիտարկման ենթարկելու համար տարածքի ստեղծումն է, որպեսզի, մի կողմից, էթիկայի չափանիշները պահպանեն և՛ կազմակերպությունը, և՛ նրա անդամները, իսկ մյուս կողմից՝ լինեն մարդիկ, ովքեր կվերահսկեն ու կպահպանեն էթիկայի վերաբերյալ այդ մտահոգությունը և կօգնեն շտկելու խնդրահարույց իրավիճակները:

2. Աջակցող ենթակառուցվածքի ստեղծում, որը ներառում է արժեքների կանոնադրություն, որը պաշտպանվում է ոստիկանական ծառայության կողմից, վարվեցողության կանոնագիրք (էթիկայի կանոնագրքով), էթիկայի վերաբերյալ հարցման մեխանիզմներ և բազում շահագրգիռ կողմերից կազմված իրականացնող խումբ: Էթիկայի ուսուցմանը միտված նախաձեռնությունների հիմնական նպատակը ոչ թե մեր ոստիկաններին ամբողջ կյանքի ընթացքում սովորող ուսանողների վերածելն է, այլ նրանց օգնել գործն անելու համար նոր ձևեր սովորել, ամրապնդել ու թարմացնել խորհրդակցելու նրանց հմտությունները: Եվ, վերջապես, էական է ղեկավարության համաձայնությունը:

3. Ղեկավար թիմի ստեղծումը, որը ցանկություն ունի ներգրավելու և՛ օպերատիվ աշխատակիցներին, և՛ ղեկավարներին ոստիկանական ծառայության ընթացիկ և ռազմավարական կառավարման մեջ: Առանց ղեկավարության անվերապահ աջակցության, առանց խորհրդածելու և փոփոխությունների հանձնառության էթիկայի մասով որևէ նախաձեռնություն դատապարտված է ձախողման: Միայն անհատները չեն կարող առաջ բերել ինստիտուցիոնալ փոփոխություններ:

7. Եզրակացություններ. Գլուխ 4

Կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու նպատակով էթիկան ոստիկանական միջավայր ներմուծելը ոստիկանության համար մեծ մարտահրավեր է: Դրան դիմակայելու համար ոստիկանական ծառայությունները պետք է ներքին կառույցներում ապահովեն աջակցություն էթիկային, սակայն առավել կարևոր է, որ նրանք էթիկան ներառեն հենց ոստիկանության աշխատանքում: Ոստիկանությունը պետք է նաև ընդգծի կազմակերպությունների կողմից ավտորիտար ու վերահսկող դերակատարությունից մեկ այլ դերակատարության անցնելու անհրաժեշտությունը: Այդ դերակատարությունը ներառում է օրենսդրության կատարումը, ինչպես նաև հանրությանը սպասարկելն ու նրա պաշտպանությունը: Դրա նպատակն է դառնալ «էթիկայի վրա հիմնված» կազմակերպություններ, որոնց աշխատանքի գաղափարը հաշվի է առնում և՛ նրանց աշխատակիցներին, և՛ այն համայնքները, որոնց հետ նրանք համագործակցում են հասարակության բարեկեցությունն ապահովելու նպատակով:

Որպեսզի այս խոշոր փոփոխություններն իրականացվեն, ոստիկանական ծառայությանը ցուցաբերվող աջակցությունն անհրաժեշտ է ոչ միայն գործընթացը ուղղորդելու, այլ նաև խուսափելու համար այն բանից, որ էթիկան չդարձնեն մարդկային ու կառավարչական ռեսուրսների բացառիկ վերահսկողության ներքո գտնվող պարզ գործիք: Քանի որ էթիկան առնչվում է մասնագիտական բոլոր գործողություններին և ազդում է կառույցի բոլոր կողմերի վրա, այն պետք է դառնա ամբողջ կազմակերպության պատասխանատվության առարկան: Միևնույն ժամանակ, էթիկայի ենթակառուցվածքի իրականացումը և էթիկային ցուցաբերվող աջակցությունը առաջ են բերում չեզոք երրորդ կողմի միջնորդի մասնակցությունը:

Կա աջակցության երեք տեսակ, որը հարկավոր է ցուցաբերել ոստիկանության ղեկավարությանն ու ավագ ոստիկաններին՝

1. համապատասխան ուսուցում բոլոր անդամների համար՝ շեշտը դնելով էթիկայի «փոփոխություններ առաջացնողների» համար հատուկ ուսուցման վրա, ովքեր պետք է լինեն ակտիվ պրոֆեսիոնալներ, ներկայացնեն հրամանատարական շղթայի բոլոր մակարդակները և պատասխանատու լինեն ավագ ոստիկաններին նրանց ամենօրյա որոշումների կայացման ժամանակ աջակցելու, օգնելու և բացարկ հայտարարելու համար.
2. էթիկայի ենթակառուցվածքի տեղակայումը, որն ավելին է, քան վարվեցողության

հասարակ կանոնագիրքը, և որի հիմնական գործառույթը մշտական հիմունքներով էթիկան մի ամբողջ հաստատության պատասխանատվությունը դարձնելն է, որպեսզի ավագ ոստիկանները, ինչպես նաև շարքային անդամները ստիպված չլինեն կրել իրենցից ամեն օր պահանջվող էթիկայի ընտրության բեռը.

3. միասնական կառավարման գործընթացների իրականացում, որպեսզի երաշխավորվի, որ այդ ոլորտում ծագող արժեքներն ու հարցերը հաշվի առնվեն ղեկավարության կողմից՝ օգտագործելով այն, ինչը կոչվում է կոլեգիալ ղեկավարման մոտեցում՝ ի տարբերություն մասնակցային ղեկավարման մոտեցման:

Ի լրումն այդ պայմանների՝ էթիկայի բնագավառում ոստիկաններին ցուցաբերված աջակցությունը նրանց կօգնի էթիկան ներառելու իրենց ամենօրյա աշխատանքում՝ միաժամանակ խրախուսելով կազմակերպությունում էթիկայի հետագա զարգացումները: Մասնավորապես, այդ աջակցությունը կօգնի ոստիկանական ծառայություններին՝ ընդլայնելու իրենց պայքարն ընդդեմ կոռուպցիայի՝ դեպի առավել գլոբալ մոտեցում այդ հիմնախնդրին:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 4 ▪ Էթիկական հարցերի առաջ կանգնած ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցությունը

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսին է Ձեր արձագանքը: Արդյոք այս գլխում կային նոր տեղեկություններ, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու համար: Արդյոք կան փոփոխություններ, որոնք կարելի է կատարել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև բերված է ինքնագնահատում, որը կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերի: Սույն հիմնական գնահատումը նպատակ ունի օգնելու Ձեզ՝ գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք պետք է փոփոխություններ արվեն, ինչպես նաև այդ փոփոխություններն իրականացնելու համար գաղափարների հետախուզման միջոցներ: Այս գլխում ներկայացված գաղափարները կիրառելու համար ավելի համապարփակ մոտեցում մշակելու նպատակով կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի լրացնեն այս գնահատումը և դրա հիման վրա շարունակեն աշխատանքը: Ի լրումն դրա՝ կարող է օգտակար լինել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի ազգային կամ միջազգային մասնագետների աջակցությունը:

Հարցեր	Ի՞նչ կարող ենք մենք անել թույլ կողմերը ծածկելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյոք մենք տեղյակ ենք մեր հասարակությունում տեղի ունեցող փոփոխություններին և մեր գործունեությունն իրականացնելու եղանակի վրա դրանց հետևանքներին:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • պարզել այդ փոփոխությունները. • գնահատել մեր գործունեության վրա դրանց ազդեցությունը. • գնահատել, թե որտեղ մենք պետք է ծրագրենք բարեփոխումներ.	Մենք կարող ենք՝ • կազմակերպել գաղափարների հետախուզում/աշխատաժողովներ (տես գնահատման սեմինարի մոդելը). • ներգրավել փորձագետի կամ/և աշխատանքային խումբ. • կապ հաստատել քա-

	• պարզել հաջողության գործոնները և ձախողումների ռիսկերը:	ղաքացիական հասարակության հետ՝ հասկանալու համար նրա ակնկալիքները. • կապ հաստատել ոստիկանական այլ ծառայությունների հետ՝ սովորած դասերը, առաջավոր փորձը և օրինակները հավաքելու նպատակով. • հղում անել «Ոստիկանական ծառայությունում աջակցության կառավարումը» բաժնին. • հղում անել նաև 2-րդ և 8-րդ գլուխներին: **Դիտողություն: Կարող են օգտակար լինել 9-րդ գլխում նկարագրված գործիքները:**
Արդյոք մենք այդ փոփոխությունների հետևանքները դրել ենք մեր անձնակազմի կողմից պահանջվող նոր հմտությունների վրա:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • ստեղծել նոր ոստիկանի կերպարը. • սահմանել, թե որոնք են նրանից պահանջվող հմտությունները. • համապատասխանաբար գնահատել մեր ուսուցողական ծրագրերը. • սահմանել, թե որտեղ մենք պետք է ծրագրենք բարեփոխումներ:	

Արդյո՞ք մեր ոստիկանական ծառայությունը մշակել է էթիկայի համապատասխան ենթակառուցվածք, որը կօգնի ոստիկաններին՝ դիմադրելու կոռուպցիային:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել մեր իրավիճակն այն բանի համեմատ, թե ինչ է հարկավոր. • որոշել, թե որտեղ պետք է գործողություններ ձեռնարկել. • պատրաստել գործողությունների ծրագիր:	
Արդյո՞ք մեր ոստիկանական ծառայությունը մշակել է էթիկայի կառավարում, որը համահունչ է նրա սահմանած արժեքներին:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել մեր իրավիճակն այն բանի համեմատ, թե ինչ է հարկավոր. • որոշել, թե որտեղ պետք է գործողություններ ձեռնարկել. • պատրաստել գործողությունների ծրագիր:	

5

ԳԼՈՒԽ 5

ՆԵՐՔԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

Լենա Անդերսոն

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

ԳԼՈՒԽ 5

1. Ներածություն 5-րդ գլխի

Այս գլխում քննարկվում են կոռուպցիայի և ոստիկանական ծառայությունների ներքին վերահսկողության միջև եղած կապերը: Ուսումնասիրվում է այն հարցը, թե ինչպես լավ կազմակերպված ներքին վերահսկողության համակարգը կարող է օգնել հայտնաբերելու ու կանխարգելելու ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան և ոչ էթիկական վարքագիծը: Քննարկվում են ներքին վերահսկողության համակարգին ներկայացվող պահանջները, պարզվում են այն հիմնախնդիրները, որոնք կարող են ի հայտ գալ դրա նախագծի սխալներից, նկարագրվում են ոստիկանական ծառայության ներքին վերահսկողության հետ կապված դերակատարությունն ու պատասխանատվությունները: Ներկա գլխում ներկայացված է այն շրջանակը, որը թույլ է տալիս խորհել ներքին վերահսկողության մասին, առաջարկվում են ուղենիշներ այն գործնականում իրականացնելու վերաբերյալ: Գլուխը եզրափակվում է քննարկման համար առաջարկվող հարցերով և ինքնագնահատում անցկացնելու հարցաթերթիկով: Այդ նյութը կարող է հիմք ծառայել սեմինարների և ուսումնական պարապմունքների համար:

Սույն գլխի նպատակը ոստիկանական ծառայության անդամների այն վարքագծի և գործողությունների նույնականացման վերահսկողության նախագծումն ու գործածությունն է, որոնք խախտում են ծառայության և նրա անդամների կողմից պարտադիր կերպով հարգվող արժեքները, կանոնները, նորմերն ու վարքը:

1.1. Ի՞նչ է վերահսկողությունը

Այս գլխի նպատակների համար վերահսկողություն նշանակում է ապահովել ոստիկանական ծառայության գործունեությունն այնպես, ինչպես այն ծրագրվել է: Վերահսկողության համակարգերն ապահովում են ներքին և/կամ արտաքին վստահություն, որ ոստիկանական ծառայության «կառավարման համակարգը» լավ է գործում: *Ներքին* վերահսկողությունը ներառում է ոստիկանության *ներսում* կատարված ու նախաձեռնված բոլոր ասպեկտներն ու գործունեության տեսակները: Վերահսկողության միջոցները, որոնք իրականացվում են ոստիկանական ծառայությունից *դուրս գտնվող* հաստատությունների կամ անհատների կողմից, վկայակոչվում են իբրև *արտաքին* վերահսկողություն (տես Գլուխ 6):

Դժվար է հստակ սահման անցկացնել ներքին ու արտաքին վերահսկողության

մեխանիզմների միջև, քանզի դրանք հաճախ փոխկապակցված են: Օրինակ՝ կոռումպացված ոստիկանին դատական կարգով հետապնդելը մի գործընթաց է, որն անցնում է մի քանի կառույցների միջով՝ սկսած ոստիկանական ծառայությունից և անցնելով հանձնաժողովների, գանգատարկման խորհուրդների, անկախ տեսչությունների, մարդու իրավունքների գրասենյակների կամ դատախազների միջով, վերջնական տեսքի բերվելով դատարաններում:

Որպեսզի հակակոռուպցիոն միջոցներն արդյունավետ լինեն, կարևոր է, որ հակակոռուպցիոն նախաձեռնությունները և դրանց համար պատասխանատվությունը ոստիկանական ծառայության ներսից: Ահա թե ինչու ներքին վերահսկողությունն այդքան կարևոր է ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարում: Արտաքին մարմինները, որոնք կարող են քննել և առաջարկություններ ներկայացնել, նույնպես կարևոր են, սակայն ոչ բավարար: Ի վերջո, հենց իր՝ ոստիկանության գործն է ձեռնարկել անհրաժեշտ գործողություններ ոստիկանությունում կոռուպցիան կանխարգելելու և այն բացահայտելու համար:

Ընդհանուր առմամբ ներքին վերահսկողությունը՝

- լուսաբանում է նպատակի և արդյունքի կամ անհատի վարքագծի և կազմակերպության արժեքների ու նորմերի միջև եղած անհամապատասխանությունները (տես 2-րդ և 3-րդ գլուխները).
- չափում է իրականացումը.
- գնահատում է կազմակերպությունը կամ դրա մի մասը.
- դյուրացնում է ուղղիչ միջոցառումները.
- ներկայացնում է տվյալներ ելակետային կամ ուսումնական նպատակների համար:

Կառավարման և գործողությունների մասով ներքին վերահսկողությունը գնահատում է՝

- արդյոք հասել են ծառայության, կոնկրետ ստորաբաժանման կամ հատուկ գործողության նպատակներին.
- արդյոք հասած արդյունքների մասով ռեսուրսներն արդյունավետ կերպով են օգտագործվում:

Անվտանգության մասով ներքին վերահսկողությունն ստուգում է՝

- արդյոք կազմակերպությունը ձեռնարկել է անհրաժեշտ միջոցներ՝ կասկածելի անձնակազմ վարձելուց կամ պահելուց խուսափելու համար.
- գաղտնի տվյալները և տեղեկատվությունը պաշտպանված են, թե՞ ոչ.
- կարևոր վայրերն ու տեղանքն ապահով են, թե՞ ոչ:

Օրինականության մասով ներքին վերահսկողությունը ուսումնասիրում է՝

- արդյոք ձեռնարկված միջոցներն օրինական են և համաչափ են եղել.
- արդյոք համաձայնեցված ընթացակարգերը պահպանվել են.

- արդյո՞ք ծառայությունն ու նրա անձնակազմն իրենց գործողությունների համար հաշվետու են:

Էթիկայի մասով ներքին վերահսկողությունն ամրապնդում է՝

- ամբողջ անձնակազմի նկատմամբ և ոստիկանության գործողություններին ենթակա անձանց հավասար վերաբերմունքը.
- ծառայության սահմանած արժեքների, նորմերի ու էթիկայի կանոնների նկատմամբ հարգանքը:

Վերահսկողությունը գործադրվում է կազմակերպության[72] ներսում և դրանից վեր տարբեր մակարդակներում:

1.1.1. Վերահսկողությունը պետք է ուշադրություն դարձնի երեք մակարդակի

1. Անհատական մակարդակը

Ներքին վերահսկողությունը գործելու համար կարևոր է, որպեսզի ոստիկանները տեղյակ լինեն այն արժեքներին ու նորմերին, որոնք հարկավոր է հարգել, և որոնք վերահսկողության օբյեկտներն են, ու նաև հասկացել են իրենց կազմակերպության վերահսկողության մեխանիզմները: Նրանք պետք է հասկանան, որ ներքին վերահսկողության մեխանիզմները կարող են անհիմն մեղադրանքների դեպքում նաև պաշտպանել իրենց և օգնել խուսափելու չմտածված սխալներից: 4-րդ գլխում ներկայացված է էթիկական հիմնախնդիրների առաջ կանգնած ոստիկաններին աջակցելու վերաբերյալ լիարժեք քննարկում (տես Աղյուսակ 1-ը՝ բոլոր երեք մակարդակները համեմատելու համար):

2. Գործընթացի մակարդակը

Ոստիկանության ամենօրյա աշխատանքում կոռուպցիայի հնարավորությունները նվազագույնի հասցնելու կարևոր միջոց է այն բանի երաշխավորումը, որ ընթացիկ առաջադրանքները փաստաթղթավորվեն և իրականացվեն ընթացակարգերի սահմանված կանոնների համաձայն: Հարկ եղած դեպքում այդ ընթացակարգերի կանոնները պետք է վերանայվեն, վերացվեն կոռուպցիայի հնարավոր առիթները: Օրինակ՝ ընթացակարգերը պետք է ապահովեն, որ ոչ ոք չկարողանա ֆինանսական գործարքներն սկզբից մինչև վերջ միայնակ վարել. մեկ բաժանմունքի կամ անձի կողմից կատարվող այդ աշխատանքը վերահսկվի մեկ այլ բաժանմունքի կամ ոստիկանի կողմից (տես Աղյուսակ 1-ը՝ բոլոր երեք մակարդակները համեմատելու համար):

3. Ինստիտուցիոնալ/կազմակերպական մակարդակը

Կոռուպցիան կարող է խրախուսվել կառավարչական և կազմակերպական թույլ կողմերի պատճառով, իսկ ներքին վերահսկողությունն օգնում է պարզելու և շտկելու այդ խոցելի կողմերը: Ստորև տես Աղյուսակ 1-ը՝ բոլոր երեք մակարդակները համեմատելու համար:

Աղյուսակ 1: Ոստիկանական կազմակերպությունում հնարավոր թույլ կողմի օրինակներ

Անհատական մակարդակ	
Ոստիկանները	Ոստիկանները, հավանաբար, ծառայության այն տարրն են, որն ամենախոցելին է կոռուպցիայի առումով: Ոստիկանների շփումը հանրության հետ, կալանելու և մեղադրելու նրանց իրավասությունը, գործողությունների մասին նրանց իրազեկվածությունը և տվյալների հասանելիությունը կոռուպցիոն վարքագծի համար բազում հնարավորություններ են ապահովում: Ոստիկանները կարող են նաև հանդիպել մարդկանց, ովքեր կփորձեն կաշառել իրենց:
Գործընթացի մակարդակը	
Բարձրռիսկային ջոկատները	Բարձրռիսկային ջոկատներում աշխատող ոստիկանները, ինչպես օրինակ՝ մարմնավաճառության կամ թմրանյութերի դեմ պայքարի ջոկատները, կանգնած են կոռուպցիայի բարձր ռիսկի առաջ: Ներքին վերահսկողության մեխանիզմներն այդ ոլորտներում կարող են նպատակային աջակցություն առաջարկել:
Ոստիկանական գործողություններ, գործելակերպ և ընթացակարգեր	Օպերատիվ այնպիսի գործընթացներ, ինչպիսիք են ձերբակալությունները, հարցաքննությունները և կալանքը, ոստիկաններին ընձեռում են կոռումպացված վարքագծի հնարավորություններ և գայթակղություն: Համապատասխան ընթացակարգերը և կոնկրետ ներքին վերահսկողության միջոցներն այդ հարցերը տարբեր ձևով են քննում, որպեսզի ռիսկը հասցնեն նվազագույնի:

Մարդկային ռեսուրսներ	Հավաքագրումն ու առաջխաղացումը հատկապես խոցելի են կաշառքի ու անազնիվ կամ ոչ էթիկական վարքագծի նկատմամբ: Աշխատանքի վերցնելն ու առաջխաղացումը պետք է հիմնված լինեն թեկնածուի որակների պարբերական ստուգման և գնահատման վրա: Գնահատման այդ համակարգերը կազմում են ներքին վերահսկողության համակարգի մասը:
Տվյալների պաշտպանությունը	Փաստաթղթերն ու տվյալների շտեմարանը կարող են պարունակել տեղեկություններ, որոնք հետաքրքրություն են ներկայացնում հանցագործների կամ հանցավոր կազմակերպությունների համար, ուստի կարող են դառնալ կոռուպցիայի աղբյուր: Ներքին վերահսկողությունն ապահովում է այդ տեղեկությունները և կանխում դրանց գողությունը կամ սխալ օգտագործումը:
Կազմակերպական մակարդակ	
Շինությունները	Ոստիկանության շենքերի որոշ տարածքներ, զորօրինակ՝ թանկարժեք տեխնիկայի, կանխիկ դրամի կամ գաղտնի տվյալների պահեստները, կոռուպցիայի մեծ հնարավորություններ են ընձեռում: Ներքին վերահսկողությունն ապահովում է բարձրռիսկային ոլորտների նույնականացումը և դրանց պատշաճ անվտանգությունը:
Ղեկավարումը	Ոստիկանության ղեկավարների կենտրոնական դիրքը և ազդեցությունը կոռուպցիայի բարձր աստիճանի հնարավորություն են տալիս: Լավ կազմակերպված հանցավոր խմբերը կարող են փորձել կաշառել ղեկավարներին: Ներքին վերահսկողությունը պետք է սահմանափակի այդ հնարավորությունները:

Հավասարությանը միտված միջոցներ	Սոցիալական որոշակի խմբեր պատմականորեն տուժել են ոստիկանության դրսևորած խտրականությունից և խոցելի են մնում ոչ էթիկական վարքագծի, խտրականության և շանտաժի նկատմամբ՝ իրենց սեռի կամ ռասայական պատկանելության պատճառով: Ներքին վերահսկողության ընթացակարգերը, որոնք ուշադրությունը կենտրոնացնում են այդ ռիսկերի վրա, կարող են այդ հիմնախնդիրը հասցնել նվազագույնի:
Թույլ կողմերը	Կազմակերպական թույլ կողմերը կարող են խրախուսել անհատական կամ խմբակային կոռուպցիան: Վերահսկողությունը պետք է օգնի դրանք լուսաբանելու, որպեսզի կիրառվեն շտկող միջոցներ (տես Գլուխ 3):

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասն ներկայացված են նաև այլ գլուխներում՝

2-րդ գլխում ներկայացված է, թե արժեքները, կանոններն ու վարքագիծն ինչպես են օգտագործվում կոռուպցիայի դեմ:

3-րդ գլուխ՝ Կազմակերպությունը:

6-րդ գլուխ՝ Արտաքին վերահսկողություն:

7-րդ գլուխ՝ Քննություն:

9-րդ գլուխ՝ Գործիքները:

2. Ինչո՞ւ է ներքին վերահսկողությունը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում

2.1. Ներքին վերահսկողությունը զորացնում է ղեկավարումը

- Վաղ կանխարգելման համակարգերի ստեղծում, որոնք ղեկավարությանը թույլ են տալիս պարզել և շտկել ոստիկանների կողմից կատարված արժեքների ու կանոնների խախտումները՝ կանխարգելելով կազմակերպությունում կոռուպցիայի տարածումը:
- Կասկածելի անձնակազմին աշխատանքի վերցնելը կամ առաջ տանելը կանխարգելելը:

2.2. Ներքին վերահսկողությունը բարելավում է ոստիկանության իմիջը

- Ծառայությունների արդյունավետ մատուցման ուժեղացում, ոստիկանության կոռումպացված լինելու մասին հանրության տպավորության կանխում այն դեպքում, երբ ոստիկանությունը կարող է «միայն» անարդյունավետ լինել: Անարդյունավետության պատճառով ծառայությունների մատուցման դանդաղությունը հանրային ընկալման վրա կարող է ունենալ նույն ազդեցությունը, ինչ երբ կաշառք ստանալու հույսով կոռումպացված ոստիկանները ձգձգում են ընթացակարգերը:
- Նշում, որ կոռուպցիան լրջորեն է ընկալվում, և խախտումները չեն հանդուրժելու:
- Թափանցիկության քաղաքականության մշակում, որով հանրությանը տեղեկացնում են ոստիկանների կատարած կոռուպցիոն միջադեպերի և իրավախախտումների այլ տեսակների, ինչպես նաև այդ իրավախախտումներին ծառայության արձագանքի, այդօրինակ գործողությունների կրկնությունից խուսափելու նպատակով ավելի ընդարձակ միջոցների մասին:

2.3. Ներքին վերահսկողությունը հաշվետու է դարձնում ոստիկանական կազմակերպությունները

- Հրամանատարության հաշվետվողականության ստեղծում, որպեսզի ղեկավարները պատասխանատվության կանչվեն իրենց գործողությունների համար, երբ խախտում են օրենքով նախատեսված էթիկայի կանոնները և վարվեցողության ներքին կանոնագիրքը:

2.4. Ներքին վերահսկողությունն օգնում է հարգելու էթիկան

- Էթիկայի չափանիշների զորացում և ոստիկանների կողմից կազմակերպության սահմանված արժեքներն ու նորմերը պահպանելու ապահովում: Ներքին վերահսկողության մեխանիզմները կարող են ապահովել, որ ոստիկանական ծառայության բոլոր անդամների և ոստիկանների կողմից հսկվող բոլոր անձանց նկատմամբ լինի հավասար վերաբերմունք՝ անկախ սեռից կամ ռասայից: Ներքին վերահսկողությունը կարող է քննարկման առարկա դարձնել ոստիկանների ցինիզմը, որը կարող է զարգանալ, երբ ղեկավարության կողմից առաջ քաշված արժեքներն ու նորմերը միայն խոսքերով են ճանաչվում:

3. Ինչպես արդյունավետորեն օգտագործել ներքին վերահսկողությունը կոռուպցիայի դեմ պայքարում

Այս բաժնում ներկայացված են վերահսկողության համակարգի տարբեր տարրեր: Բաժնում լուսաբանվում են համակարգը ստեղծելու պահանջները, վերահսկողության ընդհանուր մոդելը, վերահսկողության տարբեր տեսակներն ու գործիքները, վերահսկողության համար պատասխանատվությունը, վերահսկողության ոլորտներն ու հաճախականությունը, ոստիկանական ծառայությունում վերահսկողության հետ կապված դժվարությունները:

3.1. Վերահսկողության համակարգը

Ներածական մասում նկարագրված նպատակներին հասնելու համար ներքին վերահսկողության համակարգը պետք է՝

- համապատասխանի ռազմավարությանն ու կազմակերպությանը (տես Պատուհան 1).
- ուշադրությունը կենտրոնացնի համապատասխան տեղեկատվության վրա և խուսափի անիմաստ տվյալներ հավաքելուց.
- համապատասխան ու ժամանակին տեղեկություններ տրամադրի նրանց, ովքեր դրանց կարիքն ունեն և կարող են գործողություններ ձեռնարկել.
- խթանի ներքին ու արտաքին թափանցիկությունը.
- օգտվի վերահսկողական միջոցառումների եզրակացություններից, որպեսզի շտկի սխալները:

Այստեղ քննարկվում է վերահսկողական միջոցառումների երեք աստիճան՝

1. ուղղիչ միջոցառումներ, որոնք վերաբերում են շարունակական գործողություններին, որոնք չեն պատրաստվում ծրագրել.
2. նպատակների փոփոխություն, եթե պարզ է դառնում, որ դրանց չեն կարող հասնել.
3. ռազմավարության, կազմակերպության և գործընթացների խոր փոփոխություններ, եթե հիմնախնդիրների պատճառները գտնվում են այս մակարդակում:

Վերահսկողության համակարգի արդյունավետությունը կախված է դրա օգտա-

գործման համար պատասխանատուների հմտություններից և կիրառված մեթոդների համարժեքությունից:

Պատուհան 1 Գնահատման չափանիշները և ոստիկանական ծառայությունների մատուցման մոդելները[73]

Չափանիշները տարբերվում են ըստ ոստիկանության օգտագործվող մոդելի: Ավանդական ոստիկանական ծառայությունների մատուցումն ընդգծում է ձերբակալությունների վիճակագրությունն ու քվոտաները: Համայնքային ոստիկանությունն ուշադրությունը կենտրոնացնում է ձերբակալությունների թվի վրա, սակայն ոստիկանական ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունը և հանրային բավարարվածությունը չափում է ոստիկանության հետ միասին:

Համայնքամետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գնահատման երկրորդ չափանիշը ոստիկանական ծառայության արդյունավետությունն է: Քանի որ համայնքային ոստիկանական ծառայությունների մատուցումն առաջ է բերում կազմակերպական կառուցվածքների ապակենտրոնացում և ոստիկանության ռեսուրսների օգտագործումն ավելի արդյունավետ եղանակով, ապա արդյունավետության չափման ունակությունը պետք է լինի մոտեցման հաջողությունը կամ ձախողումը գնահատելու կարևոր մեթոդ:

3.1.1. Վերահսկողության ընդհանուր մոդելը՝ ՀԿՀ

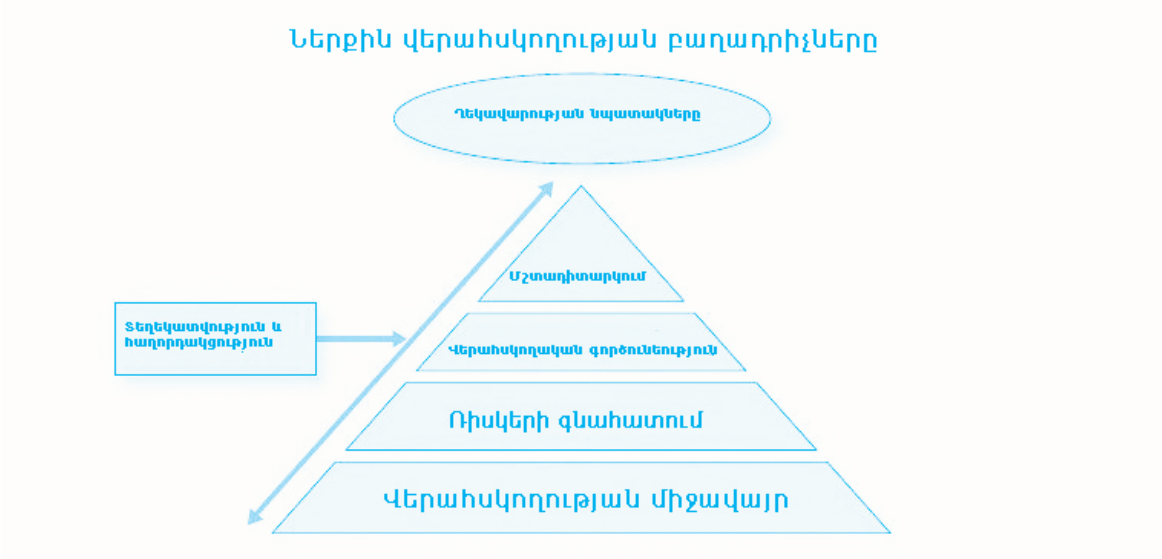
Ներքին վերահսկողության ընթացակարգերը բացատրելու համար ամենալայն տարածում գտած ընդունված մոդելը ՀԿՀ-ն է (Հովանավոր կազմակերպությունների հանձնաժողով): Մոդելը սահմանում է ներքին վերահսկողության հինգ տարբեր և փոխկապակցված բաղադրիչներ, որոնք բոլորը պետք է ստեղծվեն ու աշխատեն, որպեսզի հավաստեն ոստիկանական ծառայությունների ներքին վերահսկողության շարունակական հուսալիությունը:

Վերահսկողության հինգ բաղադրիչները հետևյալն են՝

1. վերահսկողության միջավայրը.
2. ռիսկերի գնահատումը.
3. վերահսկողական գործունեությունը.
4. տեղեկատվությունն ու հաղորդակցությունը.
5. մշտադիտարկումը (մոնիթորինգ) ու գնահատումը:

Ստորև Նկար 1-ում ներկայացված են այդ բաղադրիչների փոխհարաբերությունները:

Նկար 1: Ներքին վերահսկողության բաղադրիչները



1. ***Վերահսկողության միջավայրը***

Վերահսկողության միջավայրը հիմք է ծառայում ներքին վերահսկողության և ղեկավարման համար: Այն ազդում է կազմակերպությունում վերահսկողության ընկալման եղանակի ու, այդպիսով, դրա արդյունավետության վրա: Վերահսկողության միջավայրը կազմում են անհատները՝ ոստիկանական ծառայության աշխատակիցները, և այն, թե նրանք ինչպես են համագործակցում: Վերահսկողության միջավայրը վերլուծելիս հարկավոր է տալ կարևոր հարցեր՝ ինչպիսի՞ իրավասություններ կան ծառայությունում, ինչպիսի՞ն են սոցիալական հարաբերությունները, արդյո՞ք միջավայրը խրախուսում է երկխոսությունը, ինչպե՞ս են լուծում անկանոնությունները՝ արդյո՞ք դրանք թաքցնում են գորգի տակ, թե՞ անձնակազմն այդ մասին տեղեկացվում է, արդյո՞ք զեկուցում են վատ գործող սահմանված կարգի/գործընթացների մասին:

2. ***Ռիսկերի գնահատումը***

Բոլոր ոստիկանական ծառայություններում՝ անկախ նրանց չափից, կա անսպասելի իրավիճակների վտանգ: Ներքին վերահսկողությունը հիմնականում գործ ունի գոյություն ունեցող ռիսկերի ծրագրման ու վերլուծության հետ, որպեսզի ղեկավարությունը կարողանա համապատասխան միջոցներ ձեռնարկել այդ ռիսկերը նվազեցնելու ուղղությամբ: Արդյունավետ ներքին վերահսկողության համակարգը ղեկավարությանը հնարավորություն կտա գնահատելու, մշտադիտարկելու և կառավարելու էական ռիսկերը:

3. *Վերահսկողական գործունեությունը*

Վերահսկողական գործունեությունը կոնկրետ գործողություններ և սահմանված կարգեր են, որոնք իրականացվում են ռիսկերը կանխարգելելու, նվազեցնելու կամ էլ, որոշ դեպքերում, վերացնելու նպատակով՝ դրանով իսկ կանխարգելելու համար սխալներ կատարելը: Վերահսկողական գործունեությունը կարող է իրականացվել արդեն իսկ տեղի ունեցած սխալները հայտնաբերելու և շտկելու համար: Այդ գործունեությունը ներառում է պատասխանատվությունների և պարտականությունների բաժանումը, լավ մշակված սահմանված կարգը, կատարման մշտադիտարկումը, ստուգումները և թույլտվության կանոնները: Վերահսկողական գործունեությունը պետք է ծրագրված լինի ռիսկերի գնահատման և գոյություն ունեցող վերահսկողության միջավայրի առնչությամբ: Ստորև առավել մանրամասն ներկայացված է վերահսկողական գործունեությունը:

4. *Տեղեկատվություն և հաղորդակցություն*

Հիանալի գործող հաղորդակցության և տեղեկատվության գործընթացներն արդյունավետ ներքին վերահսկողության էական բաղադրիչներն են: Դա վերաբերում է ոստիկանական ծառայություններում տարբեր մակարդակների միջև հաղորդակցությանը, ինչպես նաև ոստիկանության և հանրության միջև հաղորդակցությանը: Տեղեկատվական և հաղորդակցական գործունեությունն ապահովում են, որպեսզի անձնակազմի համար հասանելի լինի ընթացիկ ու համապատասխան տեղեկատվությունը, որը վերաբերում է նրանց պարտականություններին և պատասխանատվությանը: Կարևոր է ապահովել, որ տեղեկատվությունը տարածվի ամբողջ ծառայությունով՝ ղեկավարությունից մինչև կազմակերպության մնացած մասը, տարբեր մասերից ու մակարդակներից մինչև ղեկավարություն: Հաղորդակցությունը իրականացվում է ֆորմալ ու ոչ ֆորմալ խողովակներով, և երկուսն էլ պետք է կարևոր համարել: Կազմակերպությունը կարիք ունի համակարգերի ու սահմանված կարգի, որոնք արձագանքում են տեղեկատվությանը, այն հաղորդում և հետադարձ կապ են ապահովում այն մասին, թե ինչ է տեղի ունենում ոստիկանական ծառայության ներսում և դրանից դուրս:

5. *Մշտադիտարկումն ու գնահատումը*

Կանոնավոր և շարունակական մշտադիտարկումը և պարբերական առանձին գնահատումները կարևոր տարրեր են՝ գնահատելու համար կազմակերպության ներքին վերահսկողության որակն ու համապատասխանությունը և ապահովելու, որ ներքին աուդիտի, տեսչական այցերի կամ ներքին գործերի բաժանմունքի եզրակացություններին արագ արձագանքեն, ու դրանք լուծվեն: Մշտադիտարկումն անընդհատ գնահատում է ներքին վերահսկողության համակարգը և ապահովում, որ այն լինի լավ մշակված ու

պատշաճորեն գործող: Մշտադիտարկումն իրականացվում է սովորական գործողությունների ժամանակ և ներառում է ղեկավարման կանոնավոր գործունեությունը և այլ գործողություններ, որոնք ձեռնարկում են առանձին ոստիկաններ իրենց պարտականությունները կատարելիս: Դա կարող է տեղի ունենալ ոստիկանական ծառայությունում՝ նրա սահմանված կարգում կառավարչական գործառույթներ սահմանելով կամ ընտրովի միջոցների տարբեր տեսակներով, օր.՝ ներքին աուդիտ, դասական դիտարկում տեսչության կողմից և դրան հաջորդող գործողություններ:

3.2. Ներքին վերահսկողության տեսակները

Ոստիկանական ծառայություններում ընդհանուր բաժանումը հետևյալն է՝ վարչական վերահսկողությունն ընդդեմ օպերատիվ վերահսկողության և կանխարգելիչ վերահսկողությունն ընդդեմ բացահայտող վերահսկողության: Վարչականի ու օպերատիվի տարբերությունը գործառնական է, իսկ կանխարգելիչի ու խուզարկուականի (բացահայտողի) միջև տարբերությունը վերաբերում է վերահսկողության ազդեցությանը: Ոստիկանությունը կարող է վերահսկողական գործունեություն իրականացնել կանխարգելիչ կամ հակազդող ձևով՝ արտացոլելով այն, թե արդյոք դրանք կարող են փոփոխություն նախաձեռնել, թե արձագանքել իրադարձություններին: Ներքին վերահսկողության տարբեր տեսակների միջև հստակ գիծ չկա, հետևաբար Աղյուսակ 2-ը պետք է դիտարկվի իբրև ընդհանուր պատկերը դյուրացնելու համար պարզ դասակարգման կարգավիճակ: Վերահսկողության այդ տարբեր ձևերը պետք է արձագանքեն այն նպատակներին, որոնք ներկայացված են ներածության մեջ և թվարկված են ներքին վերահսկողության կարևորության մասին բաժնում:

Աղյուսակ 2: Ներքին վերահսկողության տեսակները

Ո՞րն է նպատակը	Կանխարգելիչ՝ կանխարգելել կոռուպցիայի տեղի ունենալը:	Բացահայտող՝ բացահայտել ու դադարեցնել շարունակվող կոռուպցիան:
Կազմակերպության ներսում որտեղ	Վարչական՝ աջակցության, վարչարարության և ղեկավարման գործառույթների մեջ:	Օպերատիվ՝ ոստիկանական գործողություններում և միջամտություններում:

Ինչպես	Կանխարգելիչ՝ գործել նախապես, որպեսզի փոփոխություններ նախաձեռնվեն:	Հակազդող՝ գործել կոնկրետ բողոքին կամ կասկածելի դեպքին արձագանքելով:

3.2.1. Վարչական վերահսկողություն

Վարչական վերահսկողությունը թույլ է տալիս ստուգել ոստիկանական ծառայության քաղաքականությունը, ընթացակարգերը, չափանիշներն ու ուղենիշները: Դա ներառում է այն ընթացակարգերը, որոնք վերահսկում են փողի և սարքավորումների օգտագործումը, անձնակազմի ղեկավարումը, ստորաբաժանումների նյութատեխնիկական բազան, անհատական ու կոլեկտիվ ուսուցումը և այլ օժանդակող գրասենյակները:

Վարչական վերահսկողության օրինակներ

- անվտանգության քաղաքականության գոյություն և հարգանք դրա նկատմամբ.
- գաղտնաբառերի քաղաքականության գոյություն և հարգանք դրա նկատմամբ.
- աշխատանքի վերցնելու քաղաքականության գոյություն և հարգանք դրա նկատմամբ.
- տեղամասերի և ստորաբաժանումների ստուգում.
- կալանքի և գործերի վարման թափանցիկ համակարգեր:

Օրինակ 1: Ամսագիր. ինչպես կանխարգելել կոռուպցիան թափանցիկությամբ

Շվեդիայի ոստիկանական ծառայությունն ունի իր կազմակերպությունում կիրառվող կանոնների և նորմերի համապատասխանությունը խթանելու արդյունավետ ձև: Ոստիկանության արհմիության կողմից հրապարակվող ամսական հանդեսում ներկայացված են կանոնների և նորմերի խախտման օրինակները և դրանց հետևանքը: Թվարկված են նաև յուրաքանչյուր դեպքի համար սահմանված տույժերը: Յուրաքանչյուր դեպք ներկված է կանաչ գույնով, եթե տույժ չկա, դեղին՝ եթե եղել է զգուշացում, կամ կարմիր՝ ավելի խիստ տույժերի համար: Հայտնի է, որ կարգապահությունն արդյունավետ մեխանիզմ է, եթե խոսքը, օրինակ, ծառայելու մասին է: Ուստի այդօրինակ տեղեկատվությունը ոստիկանական կազմակերպությունում բոլորի համար կանոնավոր կերպով հասանելի դարձնելը, ամենայն հավանականությամբ, կանխարգելող ուժ կունենա, և բաց քննարկումներ կլինեն այն մասին, թե որտեղ են ղեկավարությունն ու արտաքին կառույցները, որտեղ է ղեկավարության ու արտաքին կառույցների միջև սահմանը:

3.2.2. Հասանելիությունը և ֆիզիկական վերահսկողությունը

Այս վերահսկողությունն ունի երկու նպատակ՝

1. սահմանափակել գաղտնի տեղեկությունների և ոլորտների հասանելիությունը միայն լիազորված անձնակազմով, օր.՝ գաղտնաբառերի, հասանելիության վերահսկիչ ցուցակների, տվյալների ծածկագրման, միջցանցային պաշտպանիչ էկրանների, դռների, ցանկապատների, բարիկադների, անվտանգության աշխատակիցների և այլնի միջոցով.
2. ստեղծել նախազգուշացնող և ազդանշանային համակարգեր, որոնք շարժման մեջ են դրվում չթույլատրված ներխուժման կամ տեխնիկական պրոբլեմների դեպքում՝ ծխի և հակահրդեհային ազդանշանների, տեսախցիկների, զգայակների (սենսորների) և այլնի միջոցով:

Պատուհան 2: Կոռուպցիան հայտնաբերելու վաղ նախազգուշացման համակարգը

Վաղ նախազգուշացման համակարգերն ավելի հաճախ են ոստիկանության կողմից ճանաչվում իբրև խնդրահարույց վարքագիծը նվազեցնելու և հաշվետվողականություն մեծացնելու ձև: Վաղ նախազգուշացման համակարգերը վարչական ընթացակարգեր են, որոնք մշակվել են տարբեր ցուցիչների հետևելու նպատակով՝ փորձ անելով պարզել կաղապարները կամ ոստիկանների վարվեցողությունը, որոնք նորմերից դուրս են և այդ կաղապարները կամ վարքը շտկելու հակազդող միջամտություն են: Միջամտությունը կարող է լինել ցանկացած բան՝ խորհրդատվությունից, ուսուցումից մինչև քննություն և տույժեր: Կոռուպցիոն վարքագծին առնչվող այդպիսի մի ցուցիչ կարող են լինել այն ոստիկանները, ովքեր հանրությունից մեծ թվով բողոքներ են ստանում: Վաղ նախազգուշացման համակարգերը ոստիկանական ծառայությունում ազնվություն հաստատելու և այն պահպանելու մեծ ներուժ ունեն, և որպես հետևանք՝ կոռուպցիան նվազում է, իսկ ոստիկանության արդյունավետությունը՝ մեծանում:

3.2.3. Աշխատանքային վերահսկողություն

Աշխատանքային վերահսկողությունը ստուգում է, թե արդյոք կոնկրետ ոստիկանական առաջադրանքներն արդյունավետ ու գործուն կերպով են կատարվում: Դրա ուշադրության կենտրոնում ոստիկանական ծառայությունների մատուցման հիմնական առաջադրանքներն են՝ պարեկությունը, ճանապարհային ոստիկանությունը և քննությունը: Բացի արդյունավետության վերահսկողությունից՝ հարկավոր է գնահատել օրի-

նականությունը և էթիկական կարևորությունը: Այդ վերահսկողությունը կարող է լինել կանխարգելիչ, տարհամոզիչ, կազմակերպական կամ արդյունքների ամփոփում:

Պատուհան 3: Ավելի արագ ծառայության համար տրող կաշառքներից խուսափելը

Հաճախակի հանդիպող կոռուպցիոն հիմնախնդիր է ոստիկանների կողմից ծառայություն մատուցելու, օր.՝ վարորդական իրավունքները կամ անձնագրերը տալն (այն ոստիկանական ծառայություններում, որոնք զբաղվում են այսօրինակ գործունեությամբ) արագացնելու դիմաց կաշառք պահանջելը: Այս գործելակերպը վերացնելու հասարակ ձև է այդպիսի ծառայությունների համար սպասելու ընդհանուր ժամանակը կրճատելը:

Գործընթացն ավելի արդյունավետ դարձնել: Եթե առկա են սնանկացնող հերթեր, ապա ծառայությունը կարող է ունակ լինել վերամշակելու այն գործընթացը՝ ինչպես են վերանայում դիմումները՝ ստեղծելով ավելի պարզ ու արագ գործընթաց:

Նվազեցնել առաջարկի և պահանջարկի միջև եղած բացը: «Առաջարկի կողմը» կարգավորել՝ գործընթացը կարգավորելու նպատակով ավելի շատ աշխատակիցների ներգրավելով: Եթե կան պահանջարկի սեզոնային փոփոխություններ, ապա ստորաբաժանումների լրացումն աշխատակիցներով, ովքեր զբաղված ժամանակ ծանրաբեռնված են, կարելի է կարգավորել: Արդյո՞ք հնարավոր է պակասեցնել տուրքերը օրվա քիչ ծանրաբեռնված ժամերին կամ շաբաթվա այն օրերին, որոնք ոստիկանական ծառայությունում ազատ են:

Պատուհան 4: Իրավապահ տարածքների համընկնումը

Ռիսկային վարչություններում, ինչպես օրինակ՝ թմրանյութերի կամ մարմնավաճառության դեմ պայքարի ստորաբաժանումներում, կոռուպցիայի հնարավորությունը նվազագույնի հասցնելու ձևերից է մի քանի ոստիկանական ջոկատներին համընկնող տարածքներ տալը: Այս կերպ ոչ մի ոստիկան կամ ջոկատ չի կարող հանցագործներին երաշխավորել պաշտպանվածություն ոստիկանության գործողություններից, իսկ հանցագործներից ստացած կաշառքները կամ անօրինական ձևով ձեռք բերված փողերը դառնում են անարդյունք:

3.2.4. Կանխարգելիչ և բացահայտող վերահսկողություն

Կանխարգելիչ վերահսկողությունը վերաբերում է այն քաղաքականություններին և մեխանիզմներին, որոնցով հետամուտ են կանխարգելելու սխալները, կոռումպացված

գործելակերպը կամ ոչ էթիկական վարքագիծը: Կանխարգելիչ վերահսկողությունը նախատեսված է միտումնավոր կամ չկանխամտածված իրադարձություններից կամ արդյունքներից խուսափելու համար: Բացահայտող վերահսկողությունն ընդգծում է կանխամտածված ու պատահական իրավախախտումները հայտնաբերելն ու պատժելը:

3.2.4.1. Կանխարգելիչ վերահսկողություն

Կանխարգելիչ վերահսկողությունը վերաբերում է երեք հիմնական ոլորտների՝

1. հսկողություն.
2. ներքին հաշվետվողականություն.
3. բարձրռիսկային ընթացակարգերի վերացում, որոնք կարող են նպաստել կոռուպցիային կամ հակահիրավական վարքագծին:

Ստորև թվարկված բացահայտող միջոցներից մի քանիսը կանխարգելիչ ազդեցություն կունենան նաև կոռումպացված վարքագծի վրա, օր.՝ ազնվության պատահական ստուգումը:

1. *Հսկողություն:* Ոստիկանների կողմից կազմակերպության կանոնները հարգելու հիմնական պայմանը հստակ հրամանների շղթայի գոյությունն է՝ համակողմանիորեն սահմանված վերահսկողական դերակատարությամբ: Հատկապես կարևոր է անմիջական ղեկավարների դերակատարությունը, ուստի նրանք պետք է վերապատրաստվեն իրենց վերահսկողական գործունեությունն իրականացնելու համար: Չափազանց կարևոր է, որ անմիջական ղեկավարներն իրազեկված լինեն իրենց անձնակազմին ճանաչելու կարևորության մասին: Անձնակազմին ճանաչելն ավելին է նշանակում, քան ունակ լինել գնահատելու աշխատակիցների աշխատանքը. դա նշանակում է ունակ լինել պարզելու կոռուպցիայի նկատմամբ հնարավոր խոցելի կողմերը՝ նրանց մասնավոր միջավայրի պատճառով: Շատ դեպքերում ոստիկաններին կոռուպցիոն գործունեության մեջ են ներգրավել նրանց ամուսինները կամ ընկերները:
2. *Հաշվետվողականություն:* Պատասխանատվություններն ու լիազորությունների պատվիրակումը պետք է համաձայնեցված լինեն: Բոլոր մակարդակների ղեկավարները պետք է հաշվետու լինեն իրենց սեփական հակահիրավական վարքի, իրենց ենթակաների նմանատիպ վարքի և իրենց ենթականերին վերահսկելու ցանկացած ձախողման համար: Այս կերպ հստակ ազդանշաններ են ուղարկվում ոստիկանական ծառայությանը՝ նշելով, որ ղեկավարությունն ու վարչակազմը պահպանում են այն կանոնները, որոնք հաստատում են ղեկավարների հաշվետվողականությունը:

3. *Բարձրռիսկային ընթացակարգերի վերացում*: Ոստիկանության գործունեության որոշ ոլորտներ ավելի են հակված դիմելու կոռուպցիայի, քան մյուսները: Այդ ոլորտները պետք է հստակ որոշվեն իբրև բարձրռիսկային: Իրավախախտումները կանխարգելելու կտրուկ տարբերակ է բարձրռիսկային նույնականացված գործունեությունը պարզապես վերացնելը: Օրինակ՝ ոստիկանների կողմից կանխիկ դրամով տուգանքներ հավաքագրելու բարձրռիսկային գործունեությունը շատ կազմակերպություններ վերացրել են: Դրա փոխարեն ստեղծվել են նոր ընթացակարգեր, որոնցում ոստիկանները հանձնում են վճարման հայտերը կամ անգամ տեղում առցանց գրանցում են տուգանքները: Եթե անհնարին է վերացնել բարձրռիսկային գործունեությունը, ապա կարելի է հաստատել սահմանված կարգ և ընթացակարգեր, որոնք նվազեցնում են հակաիրավական վարքագծի հնարավորությունները: Դրա օրինակը կասկածյալների հետ ձայնագրված հարցազրույցներն են (տես Պատուհան 4-ը և 2-րդ օրինակը):

Օրինակ 2: Ոստիկանի կինը ներգրավված է մարմնավաճառության մեջ

Համեմատաբար սովորական պատմություն է, երբ ոստիկանի կինը ներգրավված է մարմնավաճառության մեջ՝ կամ աշխատելով իբրև մարմնավաճառ, կամ էլ մարմնավաճառներին իր տնից կամ հասարակաց տնից մատակարարելով: Այն երկրներում, որտեղ մարմնավաճառությունը կամ դրան դրդելն անօրինական են, այդ իրավիճակն անմիջապես վարկաբեկում է խնդրո առարկա ոստիկանին: Այն երկրներում, որտեղ մարմնավաճառությունն օրինական է, իրավիճակը, այդուհանդերձ, ոստիկանին ենթարկում է կոռուպցիայի կամ ոչ էթիկական վարքագծի ավելի բարձր ռիսկի: Անձնակազմի մասնավոր շրջապատի մասին ղեկավարության իրազեկվածությունը կարող է կարևոր լինել այդ ռիսկից[74] ոստիկանական կազմակերպությունը պաշտպանելու գործում:

Կան սահմանափակումներ, թե որքանով կարելի է նվազեցնել կոռումպացված ու ոչ էթիկական վարքագծի հնարավորությունները՝ առանց ամբողջովին սահմանափակելու ոստիկանության լիազորություններն ու պատասխանատվությունները: Իբրև այդ լարվածության արձագանք՝ աճող հետաքրքրություն կա կանխարգելիչ միջոցների և վերահսկողության մեխանիզմների նկատմամբ, զորօրինակ՝ ոստիկանական ծառայությունում աշխատանքի անցնել ցանկացողների խիստ ընտրության ընթացակարգերը, ոստիկանների ֆինանսական և գույքային միջոցների ստուգումը, ազնվության ստուգման զանազան տարբերակներ և մինչ աշխատանքի անցնելն ու դրան զուգընթաց՝ որակավորման բարձրացումը էթիկայի վերաբերյալ:

3.2.4.2. Բացահայտող վերահսկողություն

Բացահայտող վերահսկողությունը ներառում է մեխանիզմներ, որոնցով փորձում են հետ կանգնեցնել պաշտոնական հանցագործությունից և կոռուպցիայից միտումնավոր ու պատահական իրավախախտումները բացահայտելու և պատժելու միջոցով: Այդ վերահսկողությունն ունի երկու հիմնական մոտեցում՝

1. բացահայտում.
2. քննություն:

Բացահայտում: Բողոքներ և ինֆորմատորներ: Ոստիկանությունում հնարավոր կոռուպցիայի մասին հանրությունից ստացվող տեղեկատվությունը բավականաչափ սովորական բան է, թեպետ դրա ներկայությունը փոփոխվում է այն համատեքստի հետ, որում գործում է ոստիկանությունը: Օրինակ՝ այնտեղ, որտեղ անվտանգության ուժերը հայտնի են բռնություններով, հանրությունը կարող է վախենալ բողոք ներկայացնելուց: Այդպիսի համատեքստում, անմիջապես ոստիկանություն դիմելու փոխարեն, կարևոր է ապահովել բողոքները ներկայացնելու այլընտրանքային ձևեր, օր.՝ մարդու իրավունքների պաշտպանի գրասենյակի միջոցով: Նույնիսկ երբ մարդիկ ցանկանում են բողոք ներկայացնել, առանձին ոստիկաններ կարող են ցանկանալ այդ բողոքները գաղտնի պահել: Հետևաբար կարևոր է, որ ոստիկանական ծառայությունները լավ պատրաստված ու կազմակերպված լինեն, որպեսզի հավաքեն հանրությունից ստացված բողոքներն ու նախազգուշացումները (խորհուրդները) և արձագանքեն դրանց:

Ներքին անձնակազմից՝ այսպես կոչված ինֆորմատորներից (տեղեկարկուներից) ստացված ահազանգերը, հավանաբար, ենթադրյալ կոռուպցիոն գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության լավագույն աղբյուրն են: Ոստիկաններից ստացված ահազանգերը կարևոր զենք են ոստիկանությունում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար: Ոստիկանները հաճախ ականատես են լինում իրենց գործընկերների կոռուպցիոն գործունեությանը, քանզի նրանք ոչ ֆորմալ խմբավորումների վստահելի անդամներ են: Այնուամենայնիվ, կոռուպցիայի դեմ պայքարում ազնիվ ոստիկանների աջակցությունը շահելը և այդ մասին տեղեկացնելու համար նրանց խրախուսելը հեշտ բան չէ: Գործընկերների կողմից բացասական ճնշումը և խոր արմատներ ձգած այն գաղափարը, որ եթե դու գործընկերներիդ չես մատնում, ապա դա լռության օրենք է հաստատում, հաճախ վկայակոչվում է «գաղտնիություն»:

Պատուհան 5: Բողոքներ ներկայացնելու համակարգի հիմնական տարրերը

- Ոստիկանություն՝ դրանում առկա կոռուպցիայի մասին ներկայացվող բողոքների համար ստեղծում են հեռախոսահամարներ կամ այսպես կոչված թեժ գծեր: Եթե դրանք լայն տարածում չունեն, ապա հարկավոր է գտնել անանուն հաղորդումների այլ մեթոդներ:
- Ոստիկանական բաժանմունքները կամ իշխանությունները պետք է ընդունեն բողոքները: Ոստիկանության ընդունող համակարգը պետք է հեշտությամբ հասանելի լինի:
- Ոստիկանության դեմ բողոքներ ներկայացնելու համար պետք է ստեղծվեն դրսի այլընտրանքային մեխանիզմներ, օր.՝ մարդու իրավունքների պաշտպանի գրասենյակը:
- Բողոքների գործընթացները պետք է լինեն հստակ ու ճշգրիտ, իսկ ընդունող ոստիկաններից պահանջվում է օրվա ցանկացած պահի և շաբաթվա ցանկացած օր ընդունել բոլոր, այդ թվում՝ անանուն բողոքները:
- Բողոքների գործընթացը պետք է երաշխիքներ տրամադրի հնարավոր սպառնալիքների կամ ճնշամիջոցների մասին բողոք ներկայացնող անձի անվտանգության համար:
- Բողոքների ստացման գործընթացները պետք է ներառեն պարտադիր փաստաթղթավորման ու հետևելու համակարգերը, որպեսզի ոստիկանների կողմից բողոքները մերժելու կամ քողարկելու ջանքերի դեմ երաշխավորվի որոշակի պաշտպանություն:

Բացահայտում: Ազնվության ստուգում: Ազնվության ստուգումը նմանակած կոռուպցիոն հնարավորություններ են՝ նպատակ ունենալով բացահայտելու ոչ էթիկական վարքագիծը և կոռումպացված վարքագիծը կամ կաշառելի ոստիկաններին: Այդ ստուգման ժամանակ ոստիկանին, ով տեղյակ չէ, որ փորձ է կատարվում, դնում են մշտադիտարկվող իրավիճակի մեջ, որը ոչ էթիկական վարքագծի հնարավորություն է տալիս:

Ազնվության ստուգումը լուրջ մտահոգություններ է առաջացնում առանձին ոստիկանների մասնավոր կյանքի, խաբեության, ծուղակի մեջ գցելու, սադրանքի և օրինական իրավունքների վերաբերյալ: Որոշ երկրներում ազնվության ստուգումը կարող է անօրինական լինել: Դա համեմատաբար ռիսկային մեթոդ է, որն ինքնին բաց է չարաշահումների համար, սակայն ազնվության ստուգմամբ նաև մի քանի նպատակների են հասնում՝ որպես խոչընդոտ գործելով այն ոստիկանների նկատմամբ, ովքեր վախ ունեն, որ իրենց կարող են բացահայտել: Այդօրինակ կանխարգելող ազդեցությունը մե-

ծանում է, եթե ոստիկանական կազմակերպությունում հայտարարվում է պատահական ստուգումների ծրագրված շարքի մասին: Օրինակ՝ Ավստրալիայում մինչև ստուգումն անց էր կացվել կրթական խոշոր մի ծրագիր, իսկ «Ազնիվ ոստիկանները ազնվության ստուգումից վախենալու ոչինչ չունեն» վերնագրով կարգախոսն օգտագործվեց ծրագրի ընդունումը շահելու նպատակով: Ազնվության ստուգումն օգտագործելը կամ չօգտագործելը կախված է մի շարք կոնկրետ նկատառումներից, որոնք ամեն ոստիկանական ծառայությունում տարբեր են (ազնվության ստուգման վերաբերյալ մանրամասն տեղեկությունների համար տես Գլուխ 7):

Ազնվության պատահական ստուգման օրինակներ

Դերասանը կամ ներքին վերահսկողության ստորաբաժանման կողմից որևէ մեկը դրամապանակ է բերում ոստիկանական բաժանմունք, որում կա որոշակի գումար, և հայտարարում, որ այդ դրամապանակը գտել է զբոսայգում: Ներքին վերահսկողության ստորաբաժանումը մշտադիտարկում է արձագանքը և այն, թե ինչ ձևով են լուծում դրամապանակի հետ կապված հարցը:

Դերասանը կամ ներքին վերահսկողության ստորաբաժանման կողմից որևէ մեկը կաշառք է առաջարկում ավտոմեքենայի արագությունը գերազանցելու համար իրեն կանգնեցրած ճանապարհային ոստիկանին: Ներքին վերահսկողության ստորաբաժանումը մշտադիտարկում է՝ արդյոք ոստիկանը մերժում, թե ընդունում է կաշառքը, և արդյոք նա զեկուցում է կաշառելու փորձի մասին:

Հասցեագրված ազնվության ստուգման օրինակ

Ներքին բողոքի պատճառով կասկած է առաջանում որոշակի ոստիկանի վերաբերյալ: Հայտարարում են, որ այդ ոստիկանը հանցագործության վայրից արժեքավոր իրեր է գողանում: Ոստիկանի հակահիրավական վարքագիծը պարզելու նպատակով կազմակերպում են կեղծ գիշերային գողություն կոտրանքով, իսկ ոստիկանին ուղարկում են միջադեպի վայր: Հանցագործության վայրում հատուկ դնում են որոշ արժեքավոր իրեր, որպեսզի այդ ոստիկանի համար ստեղծեն գողություն անելու հնարավորություն:

3.2.4.3. Քննություն

7-րդ գլխում քննությունը սահմանված է իբրև այն փաստերի հետազոտման գործընթաց, որոնք վերաբերում են ոստիկանների կողմից կատարված քրեական հանցագործություններին: Քննությունը սահմանափակվում է այն գործընթացով, որը տեղի է

ունենում հանցագործության բացահայտումից հետո: Ներքին վերահսկողությունն այն տարրերից մեկն է, որով կարելի է սկսել քննության գործընթացը:

3.2.5 Վերահսկողության գործիքները

5-րդ գլխի ներածական մասում նկարագրված վերահսկողության նպատակներին հասնելու համար հարկավոր է հավաքել ու վերլուծել տեղեկատվություն, որպեսզի հարկ եղած դեպքում ձեռնարկվեն ուղղիչ միջոցառումներ: Ստորև բերված Աղյուսակ 3-ում նշված են որոշ գործիքներ, որոնք կարելի է օգտագործել գործընթացի տարբեր փուլերում:

Աղյուսակ 3: Գործընթացի տարբեր փուլերում օգտագործվելիք գործիքների օրինակներ

Գործընթացի փուլը	Նպատակները	Գործիքները
Տեղեկությունների հավաքում	Անհրաժեշտ տվյալների հավաքում	• Անմիջական շփումներ և հարցազրույցներ կազմակերպության տարբեր մակարդակներում. • Հրամանների շղթա, ստուգումներ, ղեկավարում՝ բոլոր կողմերից քննարկելով. • Տարբեր տեսակի հաշվետվություններ՝ ֆինանսական, իրականացման, գործունեության վերաբերյալ և այլն. • Վիճակագրություն. • Աուդիտ. • Աշխատողների ատեստավորում. • ՁԼՄ-ների վերլուծություն. • Կարծիքների հարցումներ. • Ոստիկանների դեմ ներկայացված բողոքներ.

		• Տեղեկարկուներ (Ինֆորմատորներ):
Տեղեկատվության վերլուծություն	• Վարքագծի ստուգում, հրամանների և առաջադրանքների կատարում. • Հաստատում, որ գործողությունները համապատասխանում են արժեքներին, կանոններին, ընթացակարգերին, բյուջեին և նպատակներին. • Ռիսկերի, սպառնալիքների, կարիքների և ակնկալիքների (միջավայր, կազմակերպություն, հանրություն) նույնականացում. • Թույլ կողմերի նույնականացում. • Ղեկավարության, անձնակազմի և կատարողականի գնահատում:	• Արդյունքների համեմատումը նպատակների հետ. • Հաշվետվություններ:
Ուղղիչ միջոցառումներ	Ուղղիչ միջոցառումներն ունեն երեք նպատակ՝ • Շտկել ընթացքի մեջ գտնվող գործողությունները. • Հարմարեցնել նպատակները, երբ պարզ է դառնում, որ նախկինում հաստատվածներին չեն հասնի. • Ձեռնարկել կարևոր ռազմավարական, կառավար-	Գործողություններ՝ • մարդկանց (պարգևատրումներ և պատիժներ). • ռեսուրսների • առաջնահերթություններ. • մեթոդների. • ընթացակարգերի. • ռազմավարության. • կազմակերպության. • ղեկավարման. • գործողությունների վերա-

	չական կամ օպերատիվ միջոցներ, երբ վերահսկողության արդյունքները ցույց են տալիս հիմնարար թույլ կողմերը:	բերյալ;

3.2.6. Ներքին վերահսկողության դերակատարությունն ու պատասխանատվությունը

Այս ենթաբաժնում քննարկվում են ղեկավարների, անմիջական ղեկավարների և առանձին ոստիկանների ներքին վերահսկողության պատասխանատվության տարբեր տեսակները և ներքին աուդիտորների ու տեսչական ստորաբաժանումների դերակատարությունը: Վերահսկողությունն իրականացվում է ուղղակի և անուղղակի ձևով: Ծառայությունում ղեկավարությունը պատասխանատու է վերահսկողության ռազմավարության սահմանման և վերահսկողության համակարգի իրականացման համար: Ըստ ոստիկանական ծառայության կազմակերպության՝ վերահսկողական գործունեությունն իրականացվելու է հրամանների շղթայի տարբեր մակարդակներում: Կարող են ստեղծվել մասնագիտացված ստորաբաժանումներ՝ ներքին կամ արտաքին, որպեսզի գնահատեն իրականացումը և կատարեն դրա հատուկ վերլուծություն: Անուղղակի վերահսկողությունը կլինի ՁԼՄ-ների և հանրային կարծիքի կողմից ոստիկանության գործունեության արդյունքը: Նրանք կօգնեն պարզելու ներքին թույլ կողմերը և ոստիկանների հակահիրավական վարքագիծը:

3.2.6.1. Ղեկավարությունը

Ղեկավարներն ունեն հինգ հիմնական առաջադրանք: Նրանք վերլուծում և սահմանում են նպատակները, կազմակերպում են, հիմնավորում և հաղորդում են, վերահսկում են, գնահատում և ապահովում են հետադարձ կապը:

Վերահսկողության առումով ղեկավարները պետք է՝

- ռազմավարությանը համապատասխան սահմանեն վերահսկողության նպատակները.
- սահմանեն վերահսկողության մեթոդները, ձևերն ու հաճախականությունը.
- բաշխեն պատասխանատվությունը և երաշխավորեն համապատասխան ուսուցման ապահովումը.
- հաղորդեն ու բացատրեն համակարգը.
- մշակեն վերլուծության արդյունքները և ձեռնարկեն հաջորդող միջոցներ:

Վերին օղակի ղեկավարները պետք է հզոր ազդանշան տան, որպեսզի ապահովեն

ներքին կոռուպցիայի դեմ պայքարում վերահսկողության համակարգի հաջողությունը: Նրանք պետք է այնպես անեն, որ իրենց աջակցությունը ոստիկանական ծառայությանը հայտնի լինի, պետք է ցույց տան, որ իրենք չեն հանդուրժում զանցանքներն ու ոչ էթիկական վարքագիծը, իրենք պետք է լինեն ընդօրինակման արժանի մարդիկ: Նրանք պետք է համակարգը թափանցիկ դարձնեն և պատրաստ լինեն միջոցներ ձեռնարկելու ծառայության բոլոր մակարդակներում:

3.2.6.2. Անմիջական ղեկավարները

Ինչպես շատ այլ կազմակերպություններում, միջին օղակի կամ անմիջական ղեկավարները պատասխանատու են ոստիկանական ծառայությունում արդյունավետության և հաշվետվողականության համար: Կարևոր է, որ անմիջական ղեկավարները հասկանան վերահսկողության համակարգի նպատակները և վերահսկողության չափանիշները և համապատասխանորեն՝ հարմարեցնեն իրենց ղեկավարման ոճը: Ոստիկանի անմիջական վերադասը պատասխանատու է և՛ վարչական, և՛ պրոֆեսիոնալ վերահսկողության համար և կամ դրական, կամ բացասական ընդօրինակման մոդել է: Արդյունավետ վերահսկողությունը կարևոր է հաշվետվողականության և լավ կառավարման համար: Ոստիկանության ղեկավարները, ովքեր տեղյակ են վարչությունների քաղաքականությանը և ընթացակարգերին, հասկանում են օրենքները, ենթաօրենսդրական ակտերը և քաղաքականությունը, դրանք իրականացնում և աջակցում են, ցանկացած ոստիկանական ստորաբաժանման արժեքավոր կապիտալն են: Երբ ղեկավարները մատների արանքով են նայում կամ չեն կարողանում կատարել օրենքները, կտուժի իրականացումը: Անմիջական ղեկավարները պետք է ստանան համապատասխան ուսուցում, որը նրանց թույլ կտա հասնել այդ նպատակներին:

3.2.6.3. Առանձին ոստիկաններ

Մարդը կարող է հաջողակ լինել ի վերուստ, մինչդեռ նրա վարքագծի փոփոխությունը ի վերջո տեղի է ունենում անձնական որոշմամբ: Կոռումպացված վարքագծի հիմնական պատասխանատվությունը կամ իշխանության չարաշահման գործողությունը կարող է լինել միայն առանձին ոստիկանինը: Նմանապես, ինչ-որ առումով ներքին վերահսկողությունը ոստիկանական ծառայությունում յուրաքանչյուր անհատի պատասխանատվությունն է: Շատ ոստիկանական կազմակերպություններ կարող են ավելին անել, որպեսզի ոստիկաններին օգնեն պաշտպանվելու գայթակղություններից, որոնք հանգեցնում են անօրինական գործողությունների (այս թեմայի մասին ավելի շատ տեղեկությունների համար տես Գլուխ 4): Անհատ ոստիկանն է որոշում ընդունում՝ դառնալ կոռումպացված՝ թե՞ չարաշահող: Շատ քիչ ոստիկաններ են, անկախ իրենց կենսագրական տվյալներից, ոստիկանական կարիերան սկսում կոռումպացված դառ-

նալու նպատակով: Շատերն իդեալիստ երիտասարդներ են, ովքեր նվիրված են հանրային ծառայությանը: Ահա թե ինչու ոստիկանների կրթությունն ու ուսուցումը վճռորոշ են և առանցքային՝ այդ նախնական վերաբերմունքը պահպանելու համար: Այդօրինակ ուսուցման կենտրոնում պետք է լինի ազնվության ու էթիկայի խթանումը, պետք է ապահովվեն գործիքներ ազնվության, թափանցիկության և հաշվետվողականության կազմակերպական մշակույթի վրա հիմնված ներքին վերահսկողության համակարգի ստեղծման ու պահպանման համար: Այդպիսի ուսուցումը մեկանգամյա չէ, այլ ոստիկանի մասնագիտական կարիերայի ընթացքում շարունակական պահանջ է:

3.2.6.4. Գործընկերներն ու նրանց կողմից գործադրվող ճնշումը

Վերահսկողության պատասխանատվությունը դիտարկելու ժամանակ տարօրինակ է քննարկել գործընկերներին, սակայն այդ համատեքստում գործընկերները կարևոր դերակատարություն ունեն: Ոստիկաններն աշխատում են իրենց գործընկեր ոստիկանների աչքի առաջ և կարող են օգնել կանխարգելելու զանցանքը կամ, առնվազն, տեղեկացնել նրանց ղեկավարներին: Այդ առումով նրանք կատարում են վերահսկողական գործառույթ: Գործընկերները կարող են նաև բացասական ազդեցություն ունենալ և խրախուսել կոռուպցիան խմբում կամ ոստիկանական ծառայությունում:

Օրինակ 3: Մայամիի ոստիկանությունում կոռուպցիայի նկատմամբ հակումը մշտադիտարկելը

1980-ականների սկզբին Մայամիի ոստիկանական բաժանմունքում նվազեց ոստիկաններին տրված նկատողությունների և պատիժների թիվը, թեպետ այդ ժամանակ, հավանաբար, մեծացավ զանցանքների փաստացի հաճախականությունը: Իրավիճակի ուսումնասիրությունից պարզ դարձավ, որ ղեկավարության գործելակերպի որոշ փոփոխություններ, որոնք գործի էին դրվել 1980-ականների սկզբին, թուլացրել էին ներքին վերահսկողությունը և կարող էին օժանդակած լինել կոռուպցիայի ծաղկմանը[75]:

Թուլացած ներքին վերահսկողության օրինակն այն էր, որ այն ոստիկանները, ովքեր պաշտոնի բարձրացում էին ստացել և դարձել ղեկավարներ, փորձ չունեին, և նրանց միայն երեսունհինգ տոկոսն ուներ նվազագույնը տասը տարվա փորձառություն:

3.2.6.5. Ներքին աուդիտորները

Ոստիկանական շատ ծառայություններ ունեն ներքին աուդիտի ստորաբաժանումներ, որոնք երբեմն կոչվում են ներքին վերահսկողության ստորաբաժանումներ՝ իբրև

ներքին վերահսկողության ընթացակարգերին համապատասխանելու մշտադիտարկման ձև: Այդ ստորաբաժանումները գնահատում են ընթացակարգերը, կազմակերպությունը և ընդհանուր կարգապահությունը՝ նպատակ ունենալով գտնելու թույլ կետերը և առաջարկություններ ներկայացնելու դրանք վերացնելու մասին: Ներքին աուդիտը պետք է անկախ լինի, իսկ ներքին աուդիտորները՝ ունակ իրենց աշխատանքն օբյեկտիվորեն կատարելու: Ներքին աուդիտի ստորաբաժանումները պետք է գտնվեն ոստիկանապետի կամ նրան համարժեք որևէ մեկի անմիջական ենթակայության ներքո: Ներքին աուդիտորները պետք է աշխատանքում անկախ լինեն, անկախ՝ ղեկավարությունից, անկախ՝ հաշվետվություն ներկայացնելիս և անկախ՝ իբրև անհատներ:

Օրինակ 4: Բոսնիա-Հերցեգովինայում[76] վառելիքի անակնկալ աուդիտը

Կատարվեց հերթապահ մեքենաների վառելիքի սպառման անակնկալ աուդիտ: Ձանցանքների վերաբերյալ որևէ կասկած նախապես չէր եղել: Նախքան աուդիտը ստուգող խումբը խնդրեց այն ավտոմեքենաների ցուցակը, որոնք գտնվում էին երեք ոստիկանական տեղամասերում, և այն արարողակարգը, ըստ որի՝ տեղական սահմանապահ ծառայությունը պետք է լիցքավորի մեքենաները: Պետական սահմանապահ ծառայության գլխավոր խորհրդականն այդ մասին տեղեկացվել էր: Աուդիտի օրը տեսուչները գնացին այդ երեք ոստիկանական տեղամասերը և սպասում էին ԵՄ ոստիկանական առաքելության տեղամասի հրամանատարին ու ոստիկաններին: Տեսուչներն ստուգեցին այն բոլոր ավտոմեքենաները, որոնք կայանված էին տեղամասերում՝ նշելով դրանց անցած մղոնների թիվը, գրանցման ցուցանակները և թղթերը: Ապա տեսուչները խնդրեցին, որ տեղի ավտոմոբիլային տրանսպորտի բաժինը և գազալցակայանը հեռապատճենով (ֆաքսով) իրենց ուղարկեն այդ նույն տվյալների պատճենները: Խնդրեցին, որ բոլոր տեղամասերի գրանցված ավտոմեքենաները, որոնք դրսում հերթապահության էին, վերադառնան տեղամասեր, որպեսզի իրականացվեն այդ ստուգումները:

Դրան հաջորդած օրերին տեսուչները, օգտագործելով ստացված բոլոր փաստաթղթերի պատճենները, նորից ստուգեցին տվյալները, որպեսզի երաշխավորեին դրանց համապատասխանությունը: Նաև հաշվարկեցին յուրաքանչյուր ավտոմեքենայի սպառած վառելիքի միջինը՝ իբրև հետագա ստուգումների համար ուղենիշ (հաշվարկի սկիզբ):

Օրինակ 5: Անակնկալ աուդիտ Բոսնիա-Հերցեգովինայի ճանապարհային ոստիկանությունում

Երկրով մեկ տեղի ունեցավ անակնկալ ստուգում, որի թիրախը ճանապարհային ոստիկանության կողմից օգտագործվող սարքերն էին: Ստուգող խմբերը փորձարկեցին էլեկտրոնային արագաչափերն ու ալկոտեստերները՝ ստուգելով սարքերի էլեկտրոնային հիշողությունները և արդյունքները համեմատելով տուգանքների ռեգիստրի հետ: Ստուգեցին նաև դատարանների արխիվները, որպեսզի տեսնեն, թե քանի տուգանք է փաստացի փոխանցվել դատարան:

Ստուգման արդյունքում արվեցին մի քանի եզրակացություններ՝

- որոշ ոստիկաններ դատարանին չէին փոխանցել այն տուգանքները, որոնք ներկայացված էին եղել իրենց ազգականներին, և դրանք մնացել էին նրանց գրասենյակներում.
- ոստիկանության փաստաթղթերում գրանցված տուգանքների թիվը չէր համապատասխանում արագաչափերի և ալկոտեստերների էլեկտրոնային հիշողությամբ գրանցված թվերին.
- շատ ոստիկաններ օգտվում էին հիշողություն չունեցող սարքերից.
- ներքին գործերի նախարարությունը չուներ ճիշտ ծրագրեր, որպեսզի ստուգեր այն սարքերը, որոնք ունեին էլեկտրոնային հիշողություն:

Այն բանից հետո, երբ զեկույցն ուղարկվեց ԵՄ ոստիկանական առաքելության ղեկավարին և ներքին գործերի նախարարին, ոստիկանությունը որոշեց՝

- արգելել հիշողություն չունեցող սարքերի գործածությունը և գնել այն համակարգչային ծրագրերը, որոնք հարկավոր էին սարքերի հիշողությունն ստուգելու համար.
- անցկացնել կասկածելի ճանապարհային ոստիկանների և նրանց վերադասների նկատմամբ լրացուցիչ քննություն, որի արդյունքում երեք հոգու տեղափոխեցին այլ աշխատանքի, հինգին ժամանակավորապես հեռացրին պաշտոնից, իսկ երկուսի նկատմամբ քրեական հետապնդում սկսեցին.
- ստուգել ճանապարհային բոլոր ոստիկանների (ավելի քան հինգ հարյուր հոգի) գիտելիքները ճանապարհային երթևեկության օրենքների և ենթաօրենսդրական ակտերի մասին: Այն բոլոր ոստիկանները, ովքեր չհաղթահարեցին նվազագույն շեմը, տեղափոխվեցին այլ աշխատանքի՝ իբրև սովորական համազգեստավոր ոստիկաններ, և լրացուցիչ ուսուցում անցան:

Այդ ստուգման կարևոր մի գործոն, որը ոստիկանությունը վիճարկեց, այն էր, որ ստուգման վերաբերյալ զեկույցները պետք է ուղարկվեն անմիջականորեն ներքին գործերի նախարարին կամ նրան հավասարազոր որևէ մեկին: Բոսնիայի ոստիկանների համար մասնաճյուղերում և տարածաշրջանային գրասենյակներում ընդունված գործելակերպ չէր անմիջականորեն վերին ղեկավարությանը զեկուցելը: Ինչպես շեշտվել է ավելի վաղ, դա կարևոր է

ոչ միայն այդ ստորաբաժանումների վստահելիության և անկախության համար, այլ նաև ապահովելու, որ դրանց արդյունքներն ու գործունեության վերաբերյալ հաշվետվությունները ձեռնածության չենթարկվեն կամ ձգձգվեն, և ուղիղ գիծ լինի բացարձակ վերին ղեկավարության ու ներքին վերահսկողական ստորաբաժանումների միջև, ինչպիսիք են աուդիտն ու քննությունը:

Ներքին աուդիտի ստորաբաժանումները, գլխավոր տեսուչները և նմանատիպ վարչությունները ղեկավարության համար կարևոր գործիք են, եթե նրանց աշխատանքը կատարվում է պրոֆեսիոնալ ու անկախ ձևով: Կարևոր է, որ ղեկավարները չմիջամտեն աուդիտի և քննությունների անցկացմանը և այդ գործառույթների համար բավարար ռեսուրսներ հատկացնեն: Գլխավոր տեսուչների և կարգապահական ու աուդիտի վարչությունների պետերի նշանակման գործընթացը հատկապես կարևոր է: Նշանակումները պետք է լինեն վստահելի և վստահություն սերմանեն վերահսկողության համակարգի նկատմամբ, ուստի նշանակման գործընթացները պետք է լինեն թափանցիկ ու ներառեն արտաքին վերահսկողության որոշակի մակարդակ:

Ներքին աուդիտորների վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկատվություն ներկայացված է 7-րդ գլխում:

Պատուհան 6: Հիմնավորված ներքին վերահսկողության ստորաբաժանման ստեղծման լավագույն փորձը

Ստորև ներկայացված է խորհուրդ՝ հաջողված ներքին վերահսկողության համակարգի ստեղծման համար[77]:

Երբ ներքին վերահսկողության ստորաբաժանման համար հավաքագրում են աշխատակիցների, ուշադրության կենտրոնում պետք է լինեն ավագ ոստիկանները՝ լավ համբավով, բարձր ֆորմալ կրթությամբ և երկարատև ու այլազան փորձառությամբ: Այդպիսի ոստիկանները ոչ միայն մյուս ոստիկանների համար ընդօրինակման արժանի անձինք են, այլև հանձնարարության քննարկման ժամանակ պետք է լինեն վստահելի և առավել հաջողակ՝ պրոբլեմները բացահայտելիս ու իրատեսական լուծումներ առաջարկելիս:

- Թող ստորաբաժանման առաջին հանձնարարությունները լինեն պարզ՝ անկանոնություններ գտնելու մեծ հավանականությամբ: Սկզբում խուսափել քաղաքականապես զգայուն ոլորտներից:
- Պատրաստ լինել ստորաբաժանման և ներգրավված ոստիկանների մանդատին ներկայացվելիք մարտահրավերներին: Ապահովել վերին ղեկավարության կողմից հասկանալ, որ իրենք պետք է անմիջապես և ուղղակիորեն արձագանքեն նրանց, ովքեր վիճարկում են ստորաբաժանման կամ առանձին ոստիկանների մանդատը:

- Չուղարկել տեսուչներին՝ ստուգելու իրենց նախկին ստորաբաժանումները կամ շրջայցի վայրը: Դա անհարկի խնդիրներ կստեղծի տեսուչների օբյեկտիվության և անկախության համար:
- Համագործակցել այլ շրջանի կամ մարզի ոստիկանական ծառայության հետ՝ նմանատիպ թեմաների կամ ոլորտների վերաբերյալ գործընկերային գնահատում կատարելու և քաղաք դասերը փոխանակելու նպատակով:
- Ներկայացնել և գովազդել ներքին վերահսկողության ստորաբաժանման հաշվետվություններն ու գործունեությունը՝ և՛ ներքին, և՛ արտաքին կարգով: Դրա նպատակը երկակի է՝ տեղեկատվություն տարածել ստորաբաժանման մասին, ում համար են իրենք աշխատում, նրանց օգտագործած մեթոդները և հատկապես ներքին կարգով գովազդել ստորաբաժանման ավագ ոստիկաններին, որպեսզի նրանց ներկայացնեն իբրև ընդօրինակման արժանի աշխատակիցների:
- Ներքին վերահսկողության ստորաբաժանումում պաշտոնավարելուց հետո բարձրացնել ավագ ոստիկանների պաշտոնը՝ ստորաբաժանումում աշխատանքն սկսելու ժամանակվա պաշտոնների համեմատությամբ:
- Ներքին քննությունը սահմանել իբրև ոստիկանի կարիերայի բարձրակետ, որպեսզի դեպի ավելի բարձր պաշտոնի ճանապարհին գտնվող ոստիկանը ցանկանա ունենալ դա իր գործում::

3.3. Ոստիկանական ծառայությունում ներքին վերահսկողության առջև ծառացած մարտահրավերները

Կա մարտահրավերների չորս կարևոր տեսակ: Առաջինը վերաբերում է այն միջավայրին, որում իրականացվում է վերահսկողությունը, երկրորդը՝ համակարգի մշակմանը, երրորդը՝ անհրաժեշտ հմտություններին, իսկ չորրորդը՝ վերահսկողության արդյունքների մշակմանը:

1. Ոստիկանական միջավայրի մարտահրավերը

Ոստիկանական ծառայությունը հրամանների հստակ շղթայով աստիճանակարգային (հիերարխիկ) կազմակերպություն է: Նրա գործունեությունը պետք է իրականացվի օրենքի և ընթացակարգերի նկատմամբ հարգանք ապահովելով: Այդ բնութագրերը դյուրացնում են ոստիկանների կողմից հնազանդությունը այն բոլոր կանոններին, որոնք կազմում են նրանց ամենօրյա գործունեությունը: Ոստիկանական ծառայությու-

նը նաև փակ հասարակություն է, որը միտում ունի աշխարհը բաժանելու երկու մասի՝ ինքը՝ ծառայությունը և դրսի աշխարհը, որը համարվում է հիմնականում օտար կամ թշնամական: Դա կարող է որոշ ոստիկանների մտածել տալ, որ նպատակն արդարացնում է անօրինական մեթոդների կիրառությունը կամ հանդուրժել որոշակի վարքագիծ, որովհետև դրանց դատապարտումը կարող է ազդել խմբի վրա: Վերահսկողության համակարգի իրականացումը ոչ միայն նմանօրինակ միջավայրում բարդ է, այլև կարող է աղավաղվել այն ոստիկանների կողմից, ովքեր դա վտանգ են համարում:

2. Համակարգի մարտահրավերի մշակումը

Վերահսկողության համակարգը վեր է անհամապատասխանությունները նույնականացնելուց, որը նշաններ է տալիս և փոխանցում այն զգացումը, ինչը պաշտպանում է կազմակերպությունը, ինչպես նաև այն, թե ինչպիսի արդյունքների է ցանկանում հասնել, ոստիկաններն ինչպես պետք է իրենց պահեն: Ոստիկաններն արագորեն կնկատեն հռչակածի և իրականում արվածի միջև անհամապատասխանությունը, և նրանց աջակցությունը համակարգին կսահմանվի համապատասխան ձևով: Պետք է համաձայնություն լինի ռազմավարության և վերահսկողության չափանիշի միջև: Համայնքամետ ոստիկանության օրինակը ցույց է տվել, թե որքան կարևոր է հարմարեցնել վերահսկողության չափանիշը, որպեսզի աջակցություն ցուցաբերվի նոր քաղաքականությանը: Ռազմավարական կապակցվածության կարելի է հասնել միայն այն դեպքում, երբ վերահսկողության համակարգը հարմարեցվում է ընդհանուր նպատակներին: Կապակցվածության պահանջները, բնականաբար, ավելի մեծ են, և ղեկավարման ոճը, ուսուցումը, լիազորությունների պատվիրակումը և այլն, պետք է հարմարեցվեն: Կան վերահսկողության հոգեբանական կողմեր: Ոստիկաններն արագ կճանաչեն գործին չվերաբերող հարցերը, որոնք կնվազեցնեն նրանց նախաձեռնությունը և կմեծացնեն նրանց հնարավոր չենթարկվելը:

Մեկ այլ պահանջ. այն, ինչը պետք է վերահսկվի, հստակ սահմանված է, իսկ անհրաժեշտ հիմքն առկա է: Օրինակ՝ ոստիկանները պետք է իմանան ընդունելի համարվողի և կոռումպացվածի միջև եղած սահմանը: Միշտ չէ, որ հեշտ է որոշել այդ սահմանը՝ կարո՞ղ է, արդյոք, ոստիկանն ընդունել անվճար սուրճ, անվճար ճաշ, նվեր: Այս բոլոր տարրերը կարող են լինել փոքր կամ մեծ կոռուպցիայի աղբյուր, հետևաբար իրավիճակը պարզելը ղեկավարության պատասխանատվության մաս է կազմում:

Չափից ավելի վերահսկողությունը վերահսկողության համակարգը մշակելու ժամանակ իրական ռիսկ է: Ավելի ու ավելի շատ տեղեկատվություն պահանջելու ձգտումը կարող է հանգեցնել վարչական միջոցների զարգացման, որոնք ոստիկաններին կհուշեն բողոքել այն մեղադրանքներից, որ իրենց կանխարգելում են ժամանակը հատկացնել իրենց հիմնական առաքելության կատարմանը:

Այդ համատեքստում վերահսկողությունը պետք է կենտրոնանա այն տարրերի և

ոլորտների վրա, որոնք կոռուպցիայի առումով կազմակերպության համար վտանգ են ներկայացնում:

- Ոստիկանները կարող են ազատ հայեցողության իրավունք գործադրել հանրության անդամների նկատմամբ: Լավագույն օրինակն այստեղ ճանապարհային ոստիկանությունն է, քանզի կաշառք ընդունելը հեշտ է:
- Չարաշահում հեշտությամբ կարող է տեղի ունենալ կասկածյալների զննության ժամանակ: Սեռական և էթնիկ փոքրամասնությունները հատկապես ենթակա են այդօրինակ վարքագծի: Որոշ ենթախմբեր, ինչպես օրինակ՝ հատուկ նշանակության խմբերը, կարող են մշակել յուրահատուկ մշակույթ, որը նրանց մտածել կտա, որ օրենքներն իրենց նկատմամբ չեն կիրառվում, քանի դեռ արդյունք կա:

Ոստիկանները, օր.՝ թմրանյութերի և մարմնավաճառության դեմ պայքարի ջոկատները, հաճախ ընկերակցում են հանցագործներին:

3. Հմտություններ պահանջող մարտահրավեր

Արդյունքների գնահատումը ենթադրում է առանձնահատուկ հմտությունների առկայություն, հետևաբար մեծ ուշադրություն պետք է դարձվի համակարգը բացատրելուն և նրանց ուսուցմանը, հատկապես անմիջական ղեկավարներին, ովքեր պատասխանատու են լինելու դրա հաջողության համար: Ղեկավարության մակարդակով հաղորդակցության հմտությունները էական են վերահսկողության համակարգի կարևորության պատճառները բացատրելու համար, որպեսզի կազմակերպության անդամները դրան աջակցեն: Նրանք պետք է հասկանան, որ համակարգի նպատակը ծառայությունը բարելավելն է և դյուրացնում է ոստիկանների աշխատանքը:

4. Վերահսկողության մարտահրավերի արդյունքների մշակումը

Արդեն իսկ նշվել է, որ վերահսկողությունը պետք է օգնի ուղղիչ միջոցներ ձեռնարկելու տարբեր մակարդակներում՝ շարունակվող գործողություններ, նպատակների և/կամ բարեփոխումների հնարավոր հարմարեցում, որոնց նպատակը ռազմավարությունը, գործընթացները կամ այլ հիմնական մեխանիզմները փոխելն է: Սրան կարելի է հասնել միայն այն դեպքում, երբ ստեղծվեն վերլուծության և հաշվետվությունը լսելու ընթացակարգեր:

3.3.1. Չափից ավելի վերահսկողության վտանգները

Կարևոր է բացատրել չափից ավելի վերահսկողության թերություններն ու վտանգները: Ոստիկանական ծառայությունում և՛ չափազանց մեծ, և՛ չափազանց փոքր վերահսկողությունը ծախսեր են պահանջում: Ներքին վերահսկողությունը բարելավելիս ակնհայտ վտանգներից է չափազանց մեծ կենտրոնացման միտումը. փաստաթղթերի և մշտադիտարկման հիման վրա ստուգում անցկացնելու փոխարեն կազմակերպությունում ավելի ու ավելի են բարձրացնում վերահսկողությունն ու հսկողությունը՝ դրանով իրենից հեռացնելով անհատ ոստիկաններին: Կարևոր է նաև տեղյակ լինել, որ վերահսկողական միջոցների իրականացումը կարող է սխալ ազդանշան ուղարկել ոստիկանական ծառայությանը: Վերահսկողական միջոցները կարելի է դիտարկել իբրև անվստահության ազդանշան և այն, որ չեն ցանկանում, որպեսզի առանձին ոստիկաններ անձնական պատասխանատվություն ստանձնեն: Այս մեկնաբանությունից խուսափելու մի ձև է ջանքեր գործադրելը, որպեսզի ոստիկաններին հաղորդեն, թե ինչու են իրականացվում տարբեր վերահսկողական աշխատանքներ, և նպաստեն այնպիսի վերահսկողական միջավայրի ստեղծմանը, որը խրախուսում է դրական վերաբերմունք վերահսկողության՝ իբրև «ազնիվ ոստիկանի լավագույն բարեկամի» նկատմամբ: Եվ, վերջապես, վտանգ կա, որ չափից ավելի շատ ուշադրություն է դարձվում ընթացակարգերի վրա՝ ի վնաս իրականացման: Այս բոլոր խնդիրները բացասական ազդեցություն ունեն ոստիկանների շահագրգռվածության և նախաձեռնությունների վրա: Յուրաքանչյուր ոստիկանական ծառայության գործն է տեղյակ և ուշադիր լինել այդ բացասական հետևանքների նկատմամբ և պատրաստ լինել վերակարգավորելու ու բարելավելու վերահսկողության համակարգը, քանզի ոստիկանության բարեփոխումների լավագույն շարժիչ ուժը շահագրգիռ ոստիկաններն են:

4. Վերահսկողությունը կոնկրետ համատեքստում

Ոստիկանական ծառայությունում վերահսկողության համակարգը մեծապես կախված է տվյալ երկրից: Դատական իշխանության անկախությունն ու ազնվությունը և հանրության վերաբերմունքը կոռուպցիայի նկատմամբ դերակատարություն ունեն: Մյուս կողմից՝ վերահսկողության արդյունավետությունը մեծապես կախված է դրա իրականացման համար մատչելի ռեսուրսներից, վերահսկողի հմտություններից և արդյունքներից՝ օգտվելու իշխանությունների ու ղեկավարության պատրաստակամությունից:

Վերահսկողական գործառույթին տրված հանձնարարությունները ի հայտ կգան նաև այն համատեքստի մասով, որում դրանք տեղի են ունենում: Սկզբում վերահսկողությունը կենտրոնանում է ոստիկանության կողմից մարդու իրավունքները հարգելու վրա. այն նպատակ ունի ուսումնասիրելու ոստիկանների և ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի տարբեր ձևերը, աստիճանաբար ընդլայնում է իր գործառույթը, որպեսզի գնահատի ոստիկանության ղեկավարությանը: Աղյուսակ 5-ում ներկայացված է տարբեր համատեքստերում առկա իրավիճակը: Սա ամբողջական չէ, դրա նպատակն է մոդելի ուրվագծումը, որը պետք է հետագայում ավելի զարգանա:

Աղյուսակ 4: Ներքին վերահսկողության համատեքստի առանձնահատկությունների օրինակ

Համատեքստ	Հիմնական խնդիրները	Վերահսկողության կենտրոնը
Հետկոնֆլիկտային երկրներ	• Քաղաքական իշխանությունները, արդարադատությունն ու ոստիկանությունը պետք է ամբողջովին վերակառուցվեն: • Նախկին զինվորների զորացրումը բարդ խնդիր է: • Անվտանգության ոլորտում բոլոր դերակատարների կո	• Միջազգային դոնորների հատկացրած ֆինանսների օգտագործում: • Մարդու իրավունքների խախտումներ ոստիկանության կողմից: • Տարբեր փոքրամասնությունների նկատմամբ խտրա

	ռուպցիայի բարձր աստիճան: • Միջազգային ռազմավարական օգնության բացակայություն: • Վերահսկողության համակարգի իրականացման համար պահանջվող մարդկային ու ֆինանսական ռեսուրսների բացակայություն:	կանություն: • Համակարգային կոռուպցիա: • Վերահսկողությունն իրականացվում է հիմնականում միջազգային կազմակերպությունների կողմից:
Անցումային երկրներ	• Անվտանգության ոլորտի դերակատարների բարեփոխումները պետք է հասնեն երեք նպատակի՝ ժողովրդավարացում, ոստիկանության և սահմանապահների ապառազմականացում, մասնագիտացում: Կոռուպցիայի բարձր աստիճան: • Մարդկային ու ֆինանսական ռեսուրսների բացակայություն, թույլ համապատասխան հմտություններ:	• Մարդու իրավունքների խախտումներ: • Կոռուպցիա անվտանգության ոլորտի տարբեր դերակատարների շրջանում՝ անհատական, հավաքական, համակարգային:
Զարգացող երկրներ Ցածր ազգային համախառն եկամուտ ունեցող երկրներ (կարող է ներառել նաև անցումային երկրները)	• Վերահսկողության համակարգի զարգացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ, ընդհանուր առմամբ, չկան: • Կոռուպցիան մեծ է:	• Մարդու իրավունքների խախտումներ: • Հավասարության պահպանում հասարակության տարբեր բաղադրիչների միջև: • Ոստիկանական ծառայության տարբեր մակարդակներում կոռուպցիայի տարբեր ձևեր:

Զարգացած երկրներ Բարձր ազգային համախառն եկամուտ ունեցող երկրներ	• Վերահսկողական գործառույթներն ընդլայնված են, և ավելի ու ավելի շատ ուշադրություն են դարձնում կառավարման հարցերին:	• Մարդու իրավունքների խախտումներ: • Բազմազանություն, պայքար խտրականության դեմ: • Կազմակերպական արդյունավետություն:

4.1. Ներքին վերահսկողությունը Մակեդոնիայի ոստիկանությունում. հետկոնֆլիկտային իրավիճակ (2005 թ.)

Վերահսկողության ներքին ծառայությունը ոստիկանության ղեկավարությունում կենտրոնացված էր, սակայն երկրում ապակենտրոնացված թղթակիցներ ուներ: Ծառայությունը կատարում էր՝

- ոստիկանների կենսագրության, այդ թվում՝ հանցագործությունների տվյալների ստուգում.
- հետազոտողների կամ հանրության կողմից ներկայացված բողոքների քննություն.
- կարգապահության վերաբերյալ բողոքների կամ խախտումների վերլուծություն:

Նախապատրաստվում էին որակի վերահսկողության և ներքին աուդիտի բաժիններ: Այսպիսով՝ վերահսկողություն կենտրոնացվում էր այն դեպքերի վրա, երբ ոստիկանները խախտել էին սահմանված նորմերը: Այդ ժամանակ չէին մշակվել վերահսկողության ղեկավարման կողմերը: Այդ քայլը կլիներ վերահսկողության գործառույթների հետագա զարգացում:

4.2. Ներքին վերահսկողությունը Ռումինիայի ոստիկանությունում. անցումային երկիր (2005 թ.)

Ներքին գործերի նախարարությունը վերահսկիչ մարմնին հանձնարարեց ստուգել և վերահսկել նախարարության յոթ վարչություն: Վերահսկիչ մարմինն ուսումնասիրեց՝ արդյոք հասել էին նպատակներին, ստուգված վարչություններում ուսումնասիրեց աշխատանքի արդյունավետությունը և մթնոլորտը, նաև գնահատեց հանրության շրջանում ոստիկանության իմիջը: Վերահսկողությունը կատարվեց ըստ այդ նպատակով մշակված ձեռնարկի, իսկ զեկույցը ստորաբաժանման ղեկավարին տալուց հետո, որն այդ զեկույցի օբյեկտն էր, ուղարկվեց նախարարին:

Մեկ այլ ծառայություն աուդիտի ենթարկեց Ներքին գործերի նախարարությանը վերագրված պետական միջոցները:

Ոստիկանությունը տեսչությունում հատուկ ծառայություն ուներ, որի աշխատանքը ծառայությունում տարբեր տիպի՝ կոնկրետ կամ ընդհանուր վերահսկողություն և աուդիտ անելն էր: Յուրաքանչյուր ոստիկանական շրջան ուներ նաև երեք տեսուչներից կազմված խումբ, որն աուդիտ էր անում և քննում ոստիկանների կատարած իրավախախտումները:

Ռումինիայի ոստիկանությունը նույն ժամանակ, ինչ Մակեդոնիայի ոստիկանությունը, ավելի կատարելագործված էր վերահսկողության համակարգն իրականացնելիս, թեպետ համակարգն իր նորության և մասնագիտացված ռեսուրսների բացակայության պատճառով մեծապես տեսական էր:

4.3. Ներքին վերահսկողությունը Ֆրանսիայի ոստիկանությունում. զարգացած երկիր

Ֆրանսիան իրագործել է ներքին վերահսկողության ամբողջական ու կատարելագործված համակարգ: Նրա վերահսկողության համակարգը դուրս է եկել կարգապահության առաջնային նպատակից և այսօր ներառում է ընդլայնված գործունեություն՝

- օրենքը կամ ոստիկանության էթիկան խախտած ոստիկաններին վերաբերող կարգապահական բոլոր հարցերը.
- ոստիկանական ծառայությունների գնահատում վերլուծության, աուդիտի և գնահատումների միջոցով.
- հեռանկարային հետազոտությունների զարգացում, որպեսզի վերին ղեկավարությանն օգնեն որոշումներ կայացնելու.
- ոստիկանական տարբեր ծառայությունների համար աշխատող խորհրդականներ և խորհրդատուներ:

5. Գործնական միջոցներ

Այս բաժնում ներկայացված են որոշ առաջարկություններ գործնական միջոցների վերաբերյալ:

Հարցաթերթիկում նշված է, թե ինչպիսի հարցեր պետք է տալ ոստիկանական ծառայության՝ գոյություն ունեցող ներքին վերահսկողությունը գնահատելիս: Հարցաթերթիկում պետք է անդրադառնալ բարեվարքության հաստատման և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասով ամենախնդրահարույց ոլորտներին: Այդ հարցաթերթիկի արդյունավետ կիրառությունը ոստիկանական ծառայությունում կամրապնդի վերահսկողությունը, կբարելավի համապատասխանությունը և կնվազեցնի կոռուպցիոն ռիսկերը:

Պատուհան 7: Վերահսկողության միջավայրին վերաբերող հարցաթերթիկ

- Արդյոք ղեկավարությունը հաստատել է նպատակի հայտարարում, սահմանել է նպատակները և ծրագրեր մշակել իր նպատակներին հասնելու համար:
- Արդյոք դրված նպատակներն իրատեսական ու հասանելի են:
- Արդյոք ոստիկանական ծառայությունում կան քաղաքականություններ և սկզբունքներ, որոնք վերաբերում են ներքին վերահսկողությանը:
- Արդյոք ոստիկաններն ու օժանդակ անձնակազմը ծանոթ են այդ քաղաքականություններին և սկզբունքներին:
- Արդյոք ղեկավարությունը բարեվարքության և էթիկական վարքագծի օրինակ է ծառայում:
- Արդյոք կա վարվեցողության կանոնագիրք հատուկ ոստիկանության համար կամ ընդհանուր կանոնագիրք պետական ծառայողների համար:
- Արդյոք վարվեցողության կանոնագիրքը զորացվում է ուսուցման, վերից վար հաղորդակցության և հիմնական աշխատողների կողմից համապատասխանության գրավոր ու պարբերական հայտարարագրերին ներկայացվող պահանջների միջոցով:
- Արդյոք ղեկավարությունն անձնակազմին ցուցադրում է բարեվարքության ու էթիկական արժեքների կարևորությունը, արդյոք նա ծանոթ է էթիկայի կանոնա-

գրքին, եթե այդպիսին կա:

- Արդյոք ծրագրերն ու կատարումը պարբերաբար գնահատվում են:
- Արդյոք էթիկան ներառված է (ներհյուսված է) անհատի և ոստիկանական բաժանմունքի կատարումը գնահատելու չափանիշների մեջ:
- Արդյոք ղեկավարությունը համապատասխան ձևով է արձագանքում, երբ վատ լուրեր է ստանում ենթականերից ու ոստիկանական բաժանմունքներից:
- Արդյոք պաշտոնների անձնագրերը, օպերատիվ և օժանդակ ընթացակարգերը թարմացվում են:
- Արդյոք աշխատակցի բարոյական կերպարն ընդունելի մակարդակում է:
- Արդյոք ժամանակ, գործիքներ ու ռեսուրսներ կան առաքելությունն ու նպատակներն արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար:

Մշտադիտարկմանը վերաբերող հարցեր

- Արդյոք ղեկավարությունը սահմանված կարգով մշտադիտարկում է վերահսկողությունը ոստիկանական ծառայության գործողությունները կատարելու գործընթացում:
- Արդյոք ղեկավարությունը հստակ կերպով պարտականություններ է հանձնարարում ներքին վերահսկողության ուսուցման ու մշտադիտարկման համար:

Գործողություններին վերաբերող հարցեր

- Արդյոք կան ոստիկանական գործողությունների հաստատված քաղաքականություն և սահմանված կարգ:
- Արդյոք այդ քաղաքականություններն ու հաստատված կարգերը բաշխվել են այդ ոլորտում աշխատող անհատների միջև:
- Արդյոք այս ոլորտում աշխատող անհատները տեղեկացվել են քաղաքականության մասին և ուսուցանվել հաստատված կարգի մասով:

Ներքին աուդիտին վերաբերող հարցեր

- Արդյոք ներքին աուդիտը վայելում է բարձր ղեկավարության աջակցությունը:
- Արդյոք առկա են պատշաճ կազմակերպական փոխհարաբերություններ ներքին աուդիտի և ոստիկանության կազմակերպության ավագ պաշտոնյաների միջև:
- Արդյոք ճիշտ թեմաները լուսաբանող ներքին աուդիտի վերաբերյալ հաշվետվությունները բաժանվում են ճիշտ մարդկանց, ու դրանց ժամանակին են արձագանքում:

- Արդյոք աուդիտի հիմնական պատասխանատուներն ունեն փորձագիտական հմտությունների պատշաճ մակարդակ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերող հարցեր

- Արդյոք կան մարդկային ռեսուրսների կառավարման համար սահմանված քաղաքականություն և կարգեր:
- Արդյոք այդ քաղաքականությունն ու սահմանված կարգերը բաժանվել են մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերով աշխատող անձանց:
- Արդյոք մարդկային ռեսուրսների կառավարման գծով աշխատող անձինք տեղեկացվել են քաղաքականության մասին և ուսուցանվել սահմանված կարգի մասով:
- Արդյոք, երբ պաշտոնը պահանջում է, կատարվում է հանցագործների տվյալների ստուգում:
- Արդյոք անձնակազմի տվյալների մշակման և դրանց հաստատման պարտականություններն առանձնացված են:
- Արդյոք ատեստավորումը կատարվում է անմիջական ղեկավարների կողմից և ժամանակին ներկայացվում անձնակազմին կամ մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչություն:
- Արդյոք կան ընթացակարգեր, որոնք ապահովում են դրսում այլ աշխատանքի և շահերի հնարավոր բախման մասին զեկուցումը:

Հաստիքացուցակին վերաբերող հարցեր

- Արդյոք կան հաստիքացուցակի վերաբերյալ քաղաքականություն և սահմանված կարգ:
- Արդյոք այդ քաղաքականությունն ու սահմանված կարգերը բաժանվել են հաստիքացուցակներով զբաղող մարդկանց:
- Արդյոք հաստիքացուցակներով զբաղվող մարդկանց տեղեկացրել են քաղաքականության մասին, նրանց ուսուցանել են այդ ոլորտում:
- Արդյոք գործադուլի և դրա ժամանակի հաստատման պարտականություններն առանձնացված են աշխատավարձի ստացման վճարագրերի բաշխման և աշխատավարձի հաշվին կատարվող վճարումների պարտականություններից:
- Արդյոք աշխատանքային օրվա սկիզբը և աշխատաժամանակը հաստատվում են անմիջական ղեկավարների կողմից, որպեսզի ապահովվի աշխատած և վճարված ժամերի համապատասխանությունը:

- Արդյոք ղեկավարությունը վերանայում և ստորագրում է վերջնահաշվարկի ցուցակը, որպեսզի երաշխավորեն անձնակազմի վճարումը ըստ աշխատավարձերի պայմանագրի, իսկ աշխատանքից ազատված աշխատակիցները չվճարվեն:

5.1. Ներքին վերահսկողության համակարգի համապարփակ վերլուծության օրինակ. ռեսուրսների երաշխավորման դեպքը

Ոստիկանական կազմակերպություններում համակարգիչներում պահեստավորվում է մեծածավալ գաղտնի տեղեկատվություն: Այս վերացական դեպքում ՏՏ հսկողությունն անտեսվում է, հետևաբար առկա են բազմաթիվ թերություններ: Ոստիկանները գաղտնի տեղեկություններ են վաճառում զանգվածային լրատվամիջոցներին, նրանց կասկածում են նաև կաշառքի դիմաց ոստիկանական գործերը զեղծելու մեջ: Ստորև ներկայացված են առաջարկություններ առ այն, թե ինչպես պայքարել այդ հիմնախնդրի դեմ՝ ուսումնասիրելով ներքին վերահսկողության համակարգի բոլոր հինգ բաղադրիչները:

5.1.1. Վերահսկողության միջավայրը

Ղեկավարությունը պետք է հանձնառություն ստանձնի ՏՏ ոլորտում որակավորում և պատշաճ վարքագիծ ունենալու հարցում, ապահովի այդ բնագավառում ուսուցում և անձնակազմի շրջանում ՏՏ հարցերի համար ստեղծի դրական վերահսկողության միջավայր, որը պետք է արտացոլված լինի մարդկային ռեսուրսների քաղաքականության մեջ:

5.1.2. Ռիսկերի գնահատում

Ռիսկերի գնահատումը ցույց է տվել, որ ընդհանուր վերահսկողության մակարդակում ոստիկանական ծառայությունը՝

- չի սահմանափակել օգտատերերի հասանելիությունը միայն նրանցով, ովքեր դրա կարիքն ունեն իրենց պարտականությունները կատարելու համար.
- չի մշակել համակարգչային ծրագրերի փոփոխությունների համապատասխան համակարգ.
- չի փաստաթղթավորել համակարգչային ծրագրերի փոփոխությունները.
- չի առանձնացրել անհամատեղելի պարտականությունները.
- չի պաշտպանել իր ցանցն արգելված թրաֆիքից:

5.1.3. Վերահսկողական գործունեություն

Ոստիկանական ծառայությունը կարող է՝

- իրականացնել տրամաբանական (օր.՝ գաղտնաբառեր) և ֆիզիկական (օր.՝ փականներ, ինքնությունը հաստատող անցաթուղթ (բեջ), տագնապի համակարգեր) հասանելիության վերահսկողություն.
- մերժել կիրառական ծրագրային ապահովման օգտատերերի համար օպերացիոն համակարգ մուտք գործելը.սահմանափակել կիրառական ծրագրային ապահովման մշակման անձնակազմի համար ստեղծման միջավայրի հասանելիությունը.
- օգտագործել հսկիչ մատյանը՝ գրանցելու համար բոլոր մուտքերը և հրամանները, որպեսզի բացահայտվեն անվտանգության խախտումները.
- ստուգել անձնակազմին մինչ ապահովելն այն համակարգերի հասանելիությունը, որոնք առնչվում են գաղտնի տեղեկություններին:

5.1.4. Տեղեկատվություն և հաղորդակցություն

Ինչ վերաբերում է տեղեկատվությանը և հաղորդակցությանը, ապա կարելի է քննարկել հետևյալը՝

- ՏՏ վերահսկողության ընթացակարգերը պետք է մատչելի լինեն, համակարգչային ծրագրերի փոփոխությունները պետք է փաստաթղթավորվեն մինչ այդ ծրագրերն աշխատեցնելը.
- պետք է մշակվեն պարտականությունների առանձնացման սկզբունքներն ապահովող քաղաքականությունն ու պաշտոնների անձնագրերը.
- պարբերաբար պետք է զեկուցեն մուտք գործելու փորձերի և չթույլատրված հրամանների վերաբերյալ հսկիչ մատյանների մասին և վերանայեն դրանք:

5.1.5. Մշտադիտարկում և գնահատում

Ներքին վերահսկողության համակարգը մշտադիտարկելու և գնահատելու վերաբերյալ որոշ առաջարկություններ.

- ՏՏ աուդիտի իրականացում,
- աղետի նմանակման վարժանքներ,
- վեբ կայքերի գործունեության մշտադիտարկում:

6. Իրականացում

5-րդ գլխի այս բաժնում ներկայացված են առաջարկություններ, թե այս գլխի բովանդակությունը ինչպես բաշխել սեմինարների և աշխատաժողովների միջոցով: Առաջարկված վարժությունները զուտ օրինակներ են, որոնք նախատեսված են գաղափարներ տալու և ոգեշնչելու համար: Դրանք պետք է հարմարեցվեն առանձին ոստիկանական կազմակերպությունների առանձնահատուկ կարիքներին ու համատեքստին: Ստորև տես Պատուհան 8-ը՝ առաջարկված թեմաների համար:

Պատուհան 8: Ներքին վերահսկողությանը նվիրված սեմինարի թեմա

Աշխատաժողով 1: Ուժեղ վերահսկողության միջավայրի ստեղծումը

Նպատակը

Վերին ղեկավարությունը պետք է հասկանա վերահսկողության միջավայրի կարևորությունը և իբրև ավագ առաջնորդ բեղմնավոր վերահսկողության միջավայր ստեղծելու իր դերակատարությունը:

Բովանդակությունը

Ի՞նչ է վերահսկողության միջավայրը:

Ինչո՞ւ է վերահսկողության միջավայրը կարևոր:

Ի՞նչ միջոցներ կարելի է ձեռնարկել, որպեսզի բարելավվի վերահսկողության միջավայրը:

Ինչպե՞ս է չափվում և գնահատվում վերահսկողության միջավայրի որակը:

Նպատակային խումբ: Ավագ ղեկավարներ

Աշխատաժողով 2: Ինչպե՞ս կատարել ռիսկերի գնահատում

Նպատակը

Միջին օղակի ղեկավարներին հնարավորություն տալ կատարել իրենց գործողությունների ռիսկերի վերլուծություն:

Բովանդակությունը

Ինչ մոդելներ ու գործիքներ կան տարբեր սցենարներում և համատեքստում ռիսկերը նույնականացնելու, գնահատելու և քննարկելու համար:

Ինչպես եմ ես կիրառում այդ մոդելները և գործիքներն իմ կազմակերպությունում:

Ինչպես կարող է ռիսկերի վերլուծությունն օգտագործվել իբրև կազմակերպության զարգացման ու բարելավման հիմք:

Նպատակային խումբ: Միջին օղակի ղեկավարներ

7. Եզրակացություններ: Գլուխ 5

Ուժեղ ներքին վերահսկողությունը կախված է մի շարք կարևոր արժեքներից, որոնք պետք է լինեն կազմակերպության բոլոր մակարդակներում: Այդ հիմնական արժեքներն են՝ հստակությունը, ազնվությունը, թափանցիկությունը և պարզությունը: Այդ արժեքներից են բխում հետևողական ռազմավարությունը, հետևողական կառուցվածքը և հետևողական ղեկավարումը:

Որպեսզի ներքին վերահսկողությունն արդյունավետ լինի, ավագ ղեկավարները պետք է ցուցադրեն իրենց հավատը ներքին վերահսկողության նկատմամբ և դրա իրականացման ժամանակ լինեն ընդօրինակման արժանի մոդելներ: Ղեկավարներն են ստեղծում ոստիկանական կազմակերպության ազդեցիկությունն ու մշակույթը: Ղեկավարները, ի վերջո, պատասխանատու են և պետք է ընդունեն ներքին վերահսկողության համակարգի սեփականության իրավունքը:

Լավ ներքին վերահսկողություն նշանակում է, որ վերահսկողության միջոցները ներառված են ամենօրյա կազմակերպական սահմանված կարգում, ինչպես նաև՝ բացառիկ հանձնարարությունների կատարման մեջ: Անձնակազմի բոլոր անդամների համար ներքին վերահսկողության միջոցների մասին կանոնավոր տեղեկատվությունն ու ուսուցումը կարևոր են, որպեսզի անձնակազմը կայուն կերպով աջակցություն ստանա:

Լավ ներքին վերահսկողության համակարգը պետք է ուշադրություն դարձնի այն անհատներին, ովքեր այնտեղ աշխատում են, աջակցի և խրախուսի ազնվությունն ու դրական վերաբերմունքը վերահսկողական միջոցների նկատմամբ: Ներքին վերահսկողությունը ոստիկանական ծառայությունում յուրաքանչյուրի պատասխանատվությունն է և պետք է լինի յուրաքանչյուրի պաշտոնի նկարագրության ենթադրվող ու հստակ կերպով արտահայտված մասը: Այն ոստիկանական ծառայությունները, որոնք կանոնավոր հիմունքներով չեն ապահովում պաշտպանական քաղաքականություն և ընթացակարգեր ու այլ կենսական վերահսկողության գործունեություն, ոչ միայն անհաջողության են մատնում իրենց ոստիկաններին, այլև չեն արժանանում հանրության վստահությանը:

Կանխարգելիչ միջոցների համար կատարված ներդրումները, հատկապես նրանք, որոնք վերաբերում են հավաքագրմանն ու աշխատավայրում ուսուցմանը՝ մեծ ուշադրություն դարձնելով ազնվությանը, էթիկային ու ներքին վերահսկողությանը, փողը տեղին են ծախսում, քանի որ քիչ թվով նորեկներ են ոստիկանությունում իրենց կարիերան սկսում կոռումպացված դառնալու մտադրությամբ: Շատերը երիտասարդ իդեա-

լիստներ են, ովքեր նվիրված են պետական ծառայությանը և կարգին կրթությամբ, ուսուցմամբ և վերահսկողությամբ կշարունակեն իրենց այդ վերաբերմունքը:

Վերահսկողության համակարգի իրականացման հաջողության գործոնները կարելի է ամփոփել հետևյալ ձևով՝

- ռազմավարության, կառույցների, գործընթացների և վերահսկողության կապակցվածություն.
- հստակություն, ազնվություն, պարզություն և թափանցիկություն.
- համակարգի խնայողություն հիմնական ոլորտների և բացառությունների վրա կենտրոնանալու միջոցով.
- կազմակերպությունը բարելավելու նպատակով արդյունքների մշակում.
- վերին ղեկավարության կողմից աջակցություն:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 5 ▪ Ներքին վերահսկողություն

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսի՞ն է Ձեր արձագանքը: Արդյո՞ք այս գլխում կային նոր տեղեկություններ, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու նպատակով: Արդյո՞ք կան փոփոխություններ, որոնք կարելի է կատարել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև կտեսնեք ինքնագնահատում, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերի: Այս հիմնական գնահատումը Ձեզ կօգնի գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք պետք է փոփոխություններ կատարել, ինչպես նաև գաղափարների հետախուզման միջոցները, որոնք հարկավոր են փոփոխություններն անելու համար: Այս գլխում տրված գաղափարները կիրառելու նպատակով առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու համար կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի, և դրա հիման վրա այլ գաղափարներ ներդրվեն: Ի լրումն դրա՝ օգտակար կլինի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի շուրջ հայցել ազգային և միջազգային փորձագետների աջակցությունը:

Հարցեր	Ի՞նչ կարող ենք մենք անել թույլ կողմերը ծածկելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյո՞ք մենք գնահատել ենք ներքին վերահսկողության աստիճանը, որպեսզի կանխենք ու բացահայտենք ներքին կոռուպցիան: Տե՛ս Աղյուսակ 1:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել, թե որտեղ պետք է վերահսկողություն լինի. • սահմանել ներքին վերահսկողության շրջանակը, • որոշել ձեռնարկվելիք գործողությունները:	Մենք կարող ենք՝ • նշանակել ներքին հարցերով փորձագետի, • նշանակել ղեկավարների աշխատանքային խումբ, • կապ հաստատել կազմակերպության ներսում թափանցիկ գործընթացներ ապահովելու նպատակով,
Արդյո՞ք մենք օգտվում	Եթե ոչ, ապա մենք կա-	

ենք ներքին վերահսկողության համարժեք գործիքներից՝ ըստ Աղյուսակ 4-ի:	րող ենք՝ • գնահատել այն գործիքները, որոնցից օգտվում ենք, • գնահատել, թե արդյոք մենք պետք է այլ գործիքներ ավելացնենք, • նախապատրաստել իրականացման ծրագիր:	• համեմատել ներկա իրավիճակը և Աղյուսակ 4-ը, • որոշել, թե ինչ նոր գործիքներ պետք է ավելացվեն:
Արդյոք ղեկավարության և անձնակազմի պատասխանատվությունը հստակ կերպով է սահմանված, որպեսզի ներքին վերահսկողությունն ընդունվի Ձեր կազմակերպությունում:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • սահմանել ղեկավարների և անձնակազմի իրավասությունների շրջանակը, • բարելավել որոշումների փորձաքննությունը, • բարեփոխել ու ստեղծել ներքին վերահսկողության կառուցվածքը:	Մենք կարող ենք՝ • Փոխել կառուցվածքը՝ ընդգրկելով ներքին ստուգողների, • Վերահսկել ղեկավարների կողմից որոշումների կայացման գործընթացը, • Հաղորդել ներքին որոշումների և պարտականությունների մասին:
Արդյոք մենք տեղյակ ենք ներքին վերահսկողության այնպիսի մարտահրավերներին, ինչպիսիք են չափից ավելի վերահսկողությունը և դրա հետևանքները:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել հնարավոր ռիսկերը, • հստակ կանոններ սահմանել ղեկավարների համար, որպեսզի խուսափեն չափից ավելի վերահսկողությունից:	Մենք կարող ենք՝ • հատուկ փորձագետի ներգրավել չափից ավելի վերահսկողության հնարավորությունները մշակելու համար, • քննարկել ներքին վերահսկողության հարցերի աշխատանքային խմբում:

Արդյո՞ք ներքին վերահսկողությունն ամբողջ կազմակերպությունում ընդունված է ղեկավարության և անձնակազմի կողմից:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • որոշումներն ու արձագանքը դարձնել թափանցիկ, • գնահատել ներքին վերահսկողության խոցելի կողմերն ու ներքին քննադատությունը, • մշակել հստակ կանոններ:	Մենք կարող ենք՝ • ներգրավել փորձագետի/աուդիտորի, • ղեկավարին և անձնակազմին պարտադրել կանոնները: **Ծանոթագրություն: 9-րդ գլխում նկարագրված գործիքները կարող են օգտակար լինել:**

6

ԳԼՈՒԽ 6

ԱՐՏԱՔԻՆ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

Հանս Բյորն, Էյդան Ուիլս, Գաբրիել Գայսլեր և Մաթիաս Էռնի

1. Ներածություն 6-րդ գլխի

Ոստիկանությունն օժտված է օրենքի խախտումները բացահայտելու և կանխարգելելու իրավասություններով: Ոստիկանության համար կարող է խնդրահարույց լինել բացահայտել և կանխարգելել այդօրինակ խախտումներն իր սեփական ծառայություններում: Այդ նպատակով գործում են արտաքին վերահսկողության և հսկողության մարմիններ, որոնք մշտադիտարկում են ոստիկանությունը, որպեսզի այն համապատասխանի օրենքին: 6-րդ գլխում բացատրվում է, թե այդ մշտադիտարկումն ինչպես է գործում ոստիկանական ծառայություններում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու առումով: Դա արվում է՝ բացատրելով, թե արտաքին որ կառույցներն են զբաղված ոստիկանության նկատմամբ իրականացվող վերահսկողությամբ, և համեմատական կարգով ուսումնասիրելով, թե ինչ են անում այդ կառույցները: Այս գլխում ներկայացված են իրական աշխարհի գործնական օրինակներ, այն, թե ինչպես է վերահսկողությունն իրականացվում ոստիկանական ծառայությունների նկատմամբ, որպեսզի կանխարգելեն կոռուպցիան, և այն, թե այդ վերահսկողության գործընթացն ինչպես կարելի է բարելավել:

Սույն գլխում օգտագործված է 1-ին գլխում ընդհանուր գծերով նկարագրված կոռուպցիայի հետևյալ սահմանումը՝ «պետական պաշտոնի չարաշահում հանուն անձնական շահի»: «Համակարգային կոռուպցիայի» գաղափարը նույնպես այստեղ օգտագործված է: Համակարգային կոռուպցիան ոստիկանական ծառայության բոլոր ներկայացուցիչների կամ նրանց մեծ մասի ներգրավվածությունն է կոռուպցիոն գործունեության մեջ և կարող է ներառել ոստիկանության դերակատարության ամբողջական վերակողմնորոշում: Համակարգային կոռուպցիան կարող է սասանել հանցագործությունները կանխելու՝ ոստիկանական ծառայության կարողությունը: Այսօրինակ իրավիճակը հատկապես տեղին է արտաքին վերահսկողության և հսկողության մարմինների քննարկման առումով, որովհետև եթե ոստիկանական ծառայությունը պարբերաբար զբաղվում է կոռուպցիայով, ապա միայն արտաքին մարմինը կարող է արդյունավետ կերպով պայքարել կոռուպցիայի դեմ:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասնորեն զարգացվում են այլ գլուխներում.

5-րդ գլխում տեղեկություններ կան ներքին վերահսկողության մասին:

7-րդ գլխում, որը նվիրված է քննությանը, լրացուցիչ տեղեկություններ կան հարցաքննությունների մասին:

Տես նաև 1-ին գլուխը:

Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչ են արտաքին վերահսկողությունն ու հսկողությունը

6-րդ գլխում քննարկվում են ոստիկանության և՛ արտաքին *վերահսկողությունը*, և՛ արտաքին *հսկողությունը:* Արտաքին *վերահսկողությունը* ներառում է ոստիկանական գործողությունների ուղղորդումն ու կառավարումը: Այն ոստիկանության հրամանների շղթայից դուրս է, սակայն ունակ է ուղղորդելու ոստիկանության գործունեությունը, ինչպես օրինակ՝ երբ քաղաքական ղեկավարը ոստիկանական ծառայությանը հրամայում է առաջնահերթ դարձնել որևէ հարց (օր.՝ թմրանյութերը), կամ երբ դատավորը հաստատում է կարգադրությունն այն մասին, որ ոստիկանը խուզարկություն կատարի: Այս վերահսկիչ գործառույթները ոստիկանական ընթացակարգերի նմուշի բնորոշ գծերն են և արտաքին մարմիններին թույլ են տալիս կարգավորել ոստիկանության վարվեցողությունը և նրան ստիպել իրեն պահել համապատասխան ձևով:

Արտաքին *հսկողությունը* վերաբերում է ոստիկանության վարքագծի վերանայմանն ու մշտադիտարկմանն այն կառույցների կողմից, որոնք ոստիկանությունից դուրս են գտնվում: Դա նպատակ ունի կանխարգելելու և պարզելու հակահիրավական վարքագիծը, որպեսզի բարելավվի ոստիկանության կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայությունը: Հսկողությունն ընդհանրապես կազմված է փաստացի ստուգումից, սակայն ներառում է նաև շարունակվող մշտադիտարկումը: Զուտ հսկողական գործառույթներ իրականացնող կառույցների օրինակ են խորհրդարանական հանձնաժողովները, զանգվածային լրատվամիջոցները և քաղաքացիական հասարակության դերակատարները՝ հասարակական ու միջազգային հասարակական կազմակերպությունները, ինչպես օրինակ՝ «Թրասնփարանսի ինթերնեշնլը» և Քաղաքացիական ազատությունների ամերիկյան միությունը: Այդ կազմակերպությունները ներառված չեն ոստիկանության հրամանների շղթայում և միայն դրսից են մշտադիտարկում կոռուպցիայի կամ այլ չարաշահումների մասով ոստիկանության գործունեությունը: Արտաքին հսկողությունը արտաքին վերահսկողությունից տարբերվում է այնքանով, որքանով որ վերահսկողություն նշանակում է ներառում ոստիկանության հրամանների շղթայի մեջ՝ ոստիկանության վարքագիծը փոփոխելու անմիջական զուգահեռ կարողությամբ:

Այս գլխի սահմաններում համարվում է, որ արտաքին մարմինները ներառում են այն բոլոր կառույցները, որոնք և՛ կազմակերպական, և՛ օպերատիվ առումով ոստիկանությունից անկախ են: Գլխում քննարկվում են գործադիրը, խորհրդարանը, դատական իշխանությունը, ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և հակակոռուպցիոն

մասնագիտացված մարմինները, *հատուկ* քննչական մարմինները, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և զանգվածային լրատվամիջոցները: Այստեղ քննարկվում են այդ կառույցներից յուրաքանչյուրի դերակատարությունն ու գործառույթները, ինչպես նաև բերվում են լավագույն փորձի օրինակներ:

Արտաքին հսկողության և վերահսկողության կառույցները մշտադիտարկում են ոչ միայն ոստիկանությունը, այլ նաև մեկը մյուսին: Դա արտաքին վերահսկողության կառույցներն ավելի ընկալունակ է դարձնում կոռուպցիայի նկատմամբ, քան արտաքին վերահսկողության մեխանիզմները: Օրինակ՝ եթե ոստիկանապետը կաշառք է վերցնում, ապա նա կարող է միտումնավոր կերպով տապալել հակակոռուպցիոն ներքին մեխանիզմները: Երբ դա տեղի է ունենում, ոստիկանապետին դրսից մեկնումեկը պետք է կանգնեցնի, օր.՝ գործադիրը: Գործադիրը նույնպես կարող է կոռումպացված լինել՝ կոռումպացված ոստիկանապետին օգտագործելով քաղաքական ընդդիմությունը լռեցնելու համար: Եթե դա տեղի է ունենում, հնարավոր է դեռևս կախված լինել դատախազներից՝ կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար, խորհրդարանը կարող է իմպիչմենթի ենթարկել ձախողված գործադիրին, իսկ քաղաքացիական հասարակությունն ու զանգվածային լրատվամիջոցները կարող են ապահովել կոռուպցիայի բացահայտումը: Եթե արտաքին հսկողության մարմիններից մեկը ձախողվում է կոռուպցիոն գործելակերպով լրջորեն զբաղվելիս, ապա կան շատերը, որոնք կարող են միջամտել, որպեսզի վերջ տան կոռուպցիային և վերականգնեն օրենքի գերակայությունը:

Արտաքին հսկողության մարմինների հաջողությունը հենվում է այնպիսի փաստի վրա, որ, միասին վերցրած, դրանք մշտադիտարկում են ոստիկանական ծառայությունները, որպեսզի ապահովեն, որ դրանք կոռումպացված չեն, և մեկը մյուսին, որպեսզի ապահովեն, որ յուրաքանչյուր կառույց իր գործը պատշաճորեն է անում: Դա երաշխավորում է, որ չչարաշահվի ոստիկանության նկատմամբ յուրաքանչյուր կառույցի իրավասությունը:

3. Ինչո՞ւ են արտաքին հսկողության ու վերահսկողության մարմինները կարևոր կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար

Հետևյալ ենթաբաժիններում փաստարկներ կան կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցում արտաքին հսկողության և վերահսկողության մարմինների վճռորոշ դերակատարության համար:

3.1. Ժողովրդավարական կառավարման ամրապնդումը

Լայնորեն ընդունված է, որ հանրությունը պետք է վերահսկի իր կառավարությանն ու հանրային ծառայություններին, զորօրինակ՝ ոստիկանությանը: Սա էական է՝ երաշխավորելու համար, որ հանրային ծառայություններն արձագանքեն հանրության կարիքներին, իսկ ոստիկանությունը չներգրավվի այնպիսի գործունեության մեջ, որը վնաս է հասցնում հանրության շահերին, զորօրինակ՝ կոռուպցիան: Ժողովրդավարական երկրներում հանրությունը հիմնականում անուղղակիորեն վերահսկում է ոստիկանությանը և պետական այլ գերատեսչություններին՝ իր ընտրված ներկայացուցիչների միջոցով: Այն փաստը, որ ոստիկանությանը մշտադիտարկում են կառույցներ, որոնք կամ ուղղակիորեն ընտրված են (օր.՝ խորհրդարանը), կամ նշանակված են ուղղակիորեն ընտրված մարմնի կողմից (օր.՝ ոստիկանության վերահսկողության մասնագիտացված մարմիններ), հսկողությունն էականորեն ժողովրդավարական է դարձնում: Ոստիկանության հսկողության մարմիններ ստեղծելով, նշանակելով և դրանց աշխատանքը ստուգելով՝ խորհրդարանները կապ են ստեղծում հանրության և ոստիկանության միջև: Ժողովրդավարական ձևով մշտադիտարկվող ոստիկանության հսկողության մարմինները կարևոր դեր են խաղում՝ ոստիկանությանն ավելի արձագանքող դարձնելով հանրության կարիքներին, որին այն ծառայում է:

3.2. Ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահության խթանումը

Մի շարք երկրների փորձը ցույց է տվել, որ հանրությունը հաճախ չի վստահում ոստիկանությանը, որպեսզի այն պատշաճ կերպով վարի հակաիրավական վարվեցողության վերաբերյալ հայտարարությունների կամ բողոքների ներքին քննություն, օր.՝ կոռուպցիայի և չափազանց մեծ ուժի գործադրման վերաբերյալ: Շատ դեպքերում ոս-

տիկանության[78] գործունեության վերաբերյալ արտաքին հանրային քննության արդյունքում այդ մտահոգությունները ճիշտ են դուրս եկել: Քննությունները հետևողականորեն ցույց են տվել, որ ներքին քննիչները հաճախ չեն գործում արդյունավետ ու անաչառ, որովհետև նրանց վրա ազդում են գործընկեր ոստիկաններն ու ոստիկանական հավատարմության կամ համերաշխության[79] գաղափարները: Այդ պրոբլեմները հատկապես հիմնավոր են համակարգային կոռուպցիայի քննության առումով, երբ բոսերը, ղեկավարները կամ քննիչներն իրենք կարող են ներգրավված լինել կոռուպցիոն գործընթացներում:

Բացի այդ, անգամ եթե որոշ ոստիկանական ծառայություններ ունակ են անցկացնելու արդար ու ամբողջական ներքին քննություն, հանրությունը կարող է տեղյակ չլինել դրան և կարող է իրավացիորեն զարմանալ՝ արդյոք ներքին քննությունները կանխակալ են, թե ոչ: Քանի որ արդյունավետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը կախված է հանրության վստահությունից, ապա կարևոր է, որ ոստիկանական ծառայությունները մեծ ջանքեր գործադրեն թափանցիկ լինելու համար: Թափանցիկ լինելու ձևերից մեկն այն է, որ ոստիկանական ծառայությունները մշտադիտարկվեն արտաքին հսկողության մարմինների կողմից՝ այդպիսով հանրությանը վստահելի կերպով ցուցադրելով, որ ոստիկանությունը թաքցնելու ոչինչ չունի: Եթե հանրությունն իմանա, որ ոստիկանությանն արտաքին մարմին է հսկում, և կարելի է այդ մարմնին բողոքներ ներկայացնել, ու նա անկախ կերպով դրանք կքննի, դա կնպաստի ոստիկանության աշխատանքի նկատմամբ հանրության վստահությանը:

3.3. Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման և կոռուպցիայի վերաբերյալ միջազգային չափանիշներին համապատասխանության երաշխավորումը

Ոստիկանական ծառայությունների նկատմամբ արտաքին հսկողությունը կարևոր է պետությանը հնարավորություն տալու համար, որպեսզի այն կատարի իր միջազգային իրավական պարտավորությունները: Մասնավորապես, մարդու իրավունքների մասին միջազգային իրավունքը պահանջում է, որ պետությունները երաշխավորեն այն, որ հաստատությունները գոյություն ունեն ոստիկանության կողմից իրենց իրավունքների խախտումների վերաբերյալ անհատների բողոքները լսելու համար, և հարկ եղած դեպքում նրանց ապահովեն իրավական պաշտպանության միջոցով [80]: Այս դերակատարությունը սովորաբար իրականացնում են դատարանները, սակայն այլ հաստատություններ (օր.՝ մարդու իրավունքների պաշտպանը, մարդու իրավունքների հանձնաժողովները և բողոքների վերաբերյալ ոստիկանության մասնագիտացված մարմինները) նույնպես ներգրավված են ոստիկանության կողմից մարդու իրավունքների ենթադրյալ խախտումները քննելու գործում:

Ոստիկանների շրջանում կոռուպցիան հաճախ ներառում է մարդու իրավունքնե-

րի խախտումներ: Օրինակ՝ ոստիկանները կարող են կամայականորեն մեկին կալանել կամ փող կորզելու նպատակով անձի նկատմամբ չափից ավելի ուժ գործադրել: Սա կոռուպցիայի օրինակ է և ազատության իրավունքի և (հնարավոր է) խոշտանգումների կամ անմարդկային ու արժանապատվությունը նվաստացնող վերաբերմունքի ենթակա չլինելու իրավունքի խախտում: Նմանապես, որոշ ոստիկաններ կարող են կաշառք ստանալ մեկ այլ ոստիկանի կամ հասարակության ներկայացուցչի կողմից՝ անձի նկատմամբ չարաշահման վերաբերյալ հայտարարություններն անտեսելու համար: Այստեղից էլ հստակ կապ գոյություն ունի մարդու իրավունքների խախտումների և կոռուպցիայի միջև:

Շատ երկրներ կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոլորտում ստանձնել են միջազգային հանձնառություններ: Դրանք ներառում են պետական պաշտոնյաների, այդ թվում՝ ոստիկանների կողմից կոռուպցիայի վերաբերյալ հայտարարությունները քննելու[81] համար անկախ ու արտաքին հաստատությունների ստեղծման հանձնառությունը:

3.4. Ոստիկանական ծառայությունների բարելավումը

Արտաքին հսկողությունն էական է ոստիկանությանն օգնելու համար, որպեսզի այն բարելավի հանրությանը մատուցվող ծառայությունը: Դա ներառում է նրա ծառայության օրինականությունը, արդյունավետությունը և գործունությունը: Արտաքին հսկողությունը կարող է ոստիկանությանն օգնել պարզելու և ուսումնասիրելու իր աշխատանքի թույլ կողմերն ու հիմնախնդիրները: Օրինակ՝ արտաքին հսկողության կառույցները կարող են բացահայտել ոստիկանական ծառայության հետ կապված հիմնախնդիրները ոստիկանների շրջանում կոռուպցիայի բացահայտման կամ հեռանկարային աշխատակիցների ստուգման հարցում: Ի պատասխան՝ հսկող կառույցը կարող է առաջարկել նոր քաղաքականություն կամ ընթացակարգեր, որոնք պետք է ընդունվեն ոստիկանության կողմից: Հաճախ ոստիկանության քաղաքականության և ընթացակարգերի հիմնախնդիրները պարզելու հարցում արտաքին կառույցն ավելի շահեկան վիճակում է գտնվում, քան ներքին մարմինը: Դա տեղի է ունենում այն պատճառով, որ արտաքին մարմինը կարող է ոստիկանության աշխատանքը գնահատել առանց ոստիկանության հիերարխիայի, գործընկերներին հավատարիմ լինելու կամ կառույցի մշակույթի ազդեցության:

4. Ո՞ՐՆ Է ԱՐՏԱՔԻՆ ԻՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՎԵՐԱԻՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԴԵՐԱԿԱՏԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ԴԵՄ ՊԱՅՔԱՐՈՒՄ

Ոստիկանական ծառայությունների արտաքին հսկողության և վերահսկողության մեջ ներգրավված են վեց տարբեր դերակատարներ՝

- գործադիրը,
- խորհրդարանը,
- դատական իշխանությունը,
- ոստիկանության հսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները,
- ժամանակավոր քննությունները,
- քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և զանգվածային լրատվության միջոցները:

Այս բաժնում նկարագրված է այդ վեց դերակատարներից յուրաքանչյուրի աշխատանքը կոռուպցիայի դեմ պայքարում և իբրև կոռուպցիայի դեմ պայքարի մեխանիզմներ՝ դրանց ուժեղ ու թույլ կողմերը:

4.1. Արտաքին հսկողության և վերահսկողության տեսակները

Վերը նշված վեց կառույցներն իրականացնում են երկու տեսակի հսկողություն և վերահսկողություն՝ կանխարգելիչ և հակազդող[82]: Կանխարգելիչ հսկողության գործառույթները կանխում են ոստիկանությունում կոռուպցիայի տեղի ունենալը և, սովորաբար, ուշադրությունը կենտրոնացնում են կոռուպցիայի հանգեցնող համակարգային գործոնները պարզելու և ուսումնասիրելու, դրանք օրենսդրության, քաղաքականության և կառավարման[83] միջոցով լուծելու վրա: Ստորև բերված Աղյուսակ 1-ում ցույց են տրված ոստիկանության կանխարգելիչ հսկողությանը վերաբերող զանազան գործառույթները: Ոստիկանության հակազդող հսկողության համակարգերը գործի են դրվում տեղի ունեցող կոռուպցիոն դեպքերի դեմ պայքարելու նպատակով: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի նկատմամբ հակազդող հսկողության մոտեցումը կարող է բնութագրվել իբրև բողոքներին ու հայտարարություններին արձագանքող, և եթե կոռուպցիոն գործելակերպը տեղի է ունեցել, այդ դեպքում՝ իբրև ներգրավված անհատների նկատմամբ պատժամիջոցներ կիրառող և քննող և/կամ բարեփոխումներ առաջարկող (ստորև տես Աղյուսակ 1): Հակազդող հսկողության համակարգերը նույնպես

կարող են կանխել կոռուպցիան ոստիկանությունում, քանի որ ոստիկաններին հայտնաբերելն ու պատժելը ծառայության այլ ներկայացուցիչներին հետ կպահի կաշառելուց կամ կաշառք ընդունելուց:

Աղյուսակ 1: Ոստիկանության նկատմամբ կանխարգելիչ և հակազդող հսկողության զանազան գործառույթների ընդհանուր պատկերը

Կանխարգելիչ արտաքին հսկողության և վերահսկողության գործառույթները	**Ներգրավված արտաքին դերակատար(ներ)**
Հակակոռուպցիոն օրենսդրության մշակում և ընդունում	Խորհրդարանն ու գործադիրը
Հաշվետվողականության և վերահսկողության համակարգերի ստեղծում	Խորհրդարանը, գործադիրը, ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները
Կոռուպցիայի դեմ պայքարի պաշտոնական քաղաքականության հաստատում	Գործադիրը, խորհրդարանը, կոռուպցիայի դեմ պայքարի մարմինները
Կոռուպցիայի դեմ պայքարի համար ռեսուրսների տրամադրում	Գործադիրը, խորհրդարանը
Կոռուպցիոն քաղաքականության մասին տեղեկությունների տարածում	Գործադիրը, քաղաքացիական հասարակությունը և ԶԼՄ-ները, հսկողության մասնագիտացված մարմինները, ժամանակավոր քննությունները
Կոռուպցիայի հանգեցնող համակարգային գործոնների քննություն	Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները, ժամանակավոր քննությունները
Հակազդող արտաքին հսկողության և վերահսկողության գործառույթները	**Ներգրավված արտաքին դերակատար(ներ)**
Կոռումպացված ոստիկանությանը կարգի հրավիրելը և պատժելը	Դատական իշխանությունը, գործադիրը, դատախազական ծառայությունները

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի մասին փաստերի տարածում	Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները, քաղաքացիական հասարակությունը և ՁԼՄ-ները, խորհրդարանը, ժամանակավոր քննությունները
Կոռուպցիայի վերաբերյալ բողոքների արձագանքը	Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները, դատախազական ծառայությունները, ժամանակավոր քննությունները
Կոռուպցիան հայտնաբերելը և պատժելը	Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմինները, դատախազական ծառայությունները, ժամանակավոր քննությունները

4.2. Արտաքին և ներքին վերահսկողությունների փոխհարաբերությունները

Արտաքին հսկողության և վերահսկողության կառույցները գործում են ներքին վերահսկողության համակարգերին զուգահեռ (տես Գլուխ 5): Արտաքին մեխանիզմները կախված են արդյունավետ ներքին վերահսկողության մեխանիզմներից, որպեսզի պահպանեն պրոֆեսիոնալիզմի չափանիշներն ու թափանցիկությունը: Ներքին վերահսկողությունը ներառում է հավաքագրման գործընթացում ստուգումը, անմիջական ղեկավարների կողմից վերահսկողությունը, կոռուպցիայի դեմ պայքարի ներքին մարմինների կողմից կոռուպցիայի հայտարարված դեպքերի քննությունը, կոռումպացված ոստիկանների նկատմամբ կարգապահական միջոցների կիրառումը, ոստիկանների շրջանում կոռուպցիայի նկատմամբ հակման մշտադիտարկումը և ոստիկանությունում կոռուպցիան չհանդուրժող մշակույթի խթանումը[84]: Այս ներքին վերահսկողությունն իրականացնում է արտաքին վերահսկողությունը, օրենքներն ու քաղաքականությունը:

Արտաքին հսկողությունն ու վերահսկողությունը ներքին վերահսկողության առնչությամբ ունեն չորս հիմնական դերակատարություն՝

1. ներքին վերահսկողության ստեղծում.
2. ոստիկանությունում ներքին վերահսկողության արդյունավետության մշտադիտարկում.

3. ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի վերաբերյալ բողոքների անկախ մեխանիզմների ապահովում հանրության համար.
4. ոստիկանությունում կոռուպցիայի հետ կապված դեպքերի ուսումնասիրություն, որոնք իրենք՝ ոստիկանական ծառայությունները չեն կարող կատարել կամ գործի խստության, կամ էլ շահերի բախման պատճառով:

Հետևյալ ենթաբաժիններում քննարկվում է արտաքին հսկողության և վերահսկողության վեց հիմնական կառույցներից յուրաքանչյուրը: Ներկայացված են յուրաքանչյուր կառույցի դերակատարությունը և այն հարցերը, որոնք ընդհանուր են կոնկրետ վերահսկողության կառույցի համար, ինչպես նաև որոշ հիմնական առաջարկություններ՝ յուրաքանչյուր կառույցի արդյունավետությունը բարելավելու համար:

4.3. Գործադիրը

4.3.1. Գործադիրի դերակատարությունը

Գործադիրը հաստատում է ոստիկանության[85] գլխավոր քաղաքականությունը և ապահովում նրա ռազմավարական ուղղությունը: Կախված երկրի կառուցվածքից և լիազորությունների պատվիրակումից՝ գործադիրի կողմից ոստիկանական ծառայությունների վերահսկողությունը կարող է կատարվել տարբեր մակարդակներում՝ ազգային մակարդակում՝ (ներքին գործերի կամ երկրի գործերի նախարարը), տարածաշրջանային մակարդակում (նահանգապետը) և քաղաքի մակարդակում (քաղաքապետը): Որոշ երկրներում ոստիկանական ծառայությունները համարվում են ներքին գործերի նախարարության մաս, ինչպես օրինակ՝ Ռուսաստանում: Այլ երկրներում ոստիկանության նկատմամբ գործադիրի վերահսկողությունը կենտրոնացված է քաղաքներում, տարածաշրջաններում կամ նահանգներում, ինչպես օրինակ՝ Շվեյցարիայում: Որոշ երկրներում ոստիկանական ծառայություններն ամեն օր անմիջապես զեկուցում են պետության կամ կառավարության ղեկավարին, քանի որ ներքին գործերի նախարարություն չկա, ինչպես օրինակ՝ Ինդոնեզիայում: Այս դասավորությունը հաճախ հանգեցնում է ոստիկանական ծառայությունների մատուցմանը չափից ավելի քաղաքական միջամտության:

Գործադիրը պատասխանատու է ոստիկանության վերահսկողության գործընթաց հաստատելու համար, այդ թվում՝ կոռուպցիայով զբաղվելու: Թեպետ գործելակերպը երկրից երկիր տարբերվում է, սովորաբար գործադիրն օգտվում է երեք ռազմավարությունից, որպեսզի գործ ունենա ոստիկանությունում կոռուպցիայի հետ: Ստորև տես Աղյուսակ 2:

Աղյուսակ 2: Ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու նպատակով գործադիրի կողմից օգտագործվող երեք ռազմավարություն

Ռազմավարություն	Նկարագրություն
Ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու քաղաքական պատրաստակամության ցուցաբերում	Հաջող հակակոռուպցիոն քաղաքականությունն ունի կառավարության և, հատկապես, նրա պատասխանատու նախարարների աջակցության կարիքը: Գործադիրը պետք է հանրությանն ու ոստիկանությանը ցույց տա, որ ինքը լուրջ մոտեցում ունի այդ հարցի նկատմամբ: Գործադիրը կարող է հանձնառություն ցուցաբերել կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցում՝ քաղաքականության և գործողությունների միջոցով: Կոռուպցիայի մասին կառավարության պաշտոնական փաստաթղթում սովորաբար ուսումնասիրվում են կոռուպցիայի պատճառները և պետական հատվածում[86] դրա կանխարգելման, բացահայտման ու դատական կարգով հետապնդման միջոցները: Գործադիրը կարող է իր քաղաքականությունն իրականացնել հակակոռուպցիոն չափանիշների կենսագործմամբ՝ այդպիսով հուսալիորեն ցուցադրելով կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու իր հանձնառությունը:
Վերահսկողական կառույցների ստեղծում	Գործադիրը կարող է ստեղծել կառույցներ, որոնց գործը կլինի ոստիկանական ծառայությունների անկախ վերահսկողության ապահովումը: Այդ կառույցները կարող են ներառել ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության մասնագիտացված մարմիններ: Կառավարության նախարարությունները[87] կամ ոստիկանության ղեկավարությունը/խորհուրդները/հանձնաժողովները

	ղեկավարում են քաղաքացիական անձինք, այսինքն՝ ոչ ոստիկաններ, ում աշխատանքը ոստիկանությանը վերահսկելն է, ներառյալ հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը: Շատ երկրներում նրանք ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն են իրականացնում ընտրված պաշտոնյաների անունից: Տեսչություններին հանձնարարում են ստուգել ոստիկանության համապատասխանությունն օրենքներին, քաղաքականությանն ու վարվեցողության կանոնագրքերին, օր.՝ Միացյալ Թագավորության[88] ոստիկանության Նորին մեծության տեսչությունը, Ազգային ժանդարմերիայի տեսչությունը, Ֆրանսիայի[89]: Ծառայությունների գլխավոր տեսչությունը և ազգային ոստիկանության ծառայությունների գլխավոր տեսչությունը, Պորտուգալիայի[90] ներքին վարչության գլխավոր տեսչությունը և Նիդեռլանդների[91] Թագավորական հետախուզությունը: Այս վերահսկողական կառույցները գործում են իբրև թափարգել (բուֆեր) ընտրված քաղաքական պաշտոնյաների և ոստիկանության միջև՝ դրանով նվազագույնի հասցնելով ոստիկանության գործերին գործադիրի կողմից անհարկի քաղաքական միջամտությունը:
Ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգերի վերահսկողությունը	Իբրև իր քաղաքականության հաստատման մաս՝ գործադիրը կարող է մշակել կամ վերանայել ոստիկանության հավաքագրման, ընտրության և առաջխաղացման ժամանակ օգտագործվող չափորոշիչները: Գործադիրը կարող է թույլ չտալ հավաքագրել կոռուպցիայի կամ այլ հանցագործությունների համար դատապարտվածներին: Օրինակ՝ Քենիայում Կոռուպցիայի դեմ պայքարի հանձնաժողովի կատարած քննութ-

	յան հիման վրա կառավարությունը չեղյալ համարեց երեք հազար նոր ոստիկանների հավաքագրումը, իսկ վաթսուն ոստիկանների ժամանակավորապես հեռացրեց աշխատանքից՝ ոստիկանական ծառայությունում[92] աշխատանքի ընդունելու համար նորեկներից կաշառք վերցնելու պատճառով: Գործադիրը կարող է մշտադիտարկել քաղաքականությունը և երաշխավորել, որ ֆինանսական հատկացումները պատշաճ կերպով կատարվեն: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ որոշ երկրներում ոստիկանների աշխատավարձերը հաճախ չեն վճարվում, ձգձգվում կամ օգտագործվում են ղեկավարության կողմից, սարքավորումներ չեն տրամադրվում, և ոստիկաններն ստիպված իրենց սեփական գրպանից են վճարում համազգեստի, սարքերի, բենզինի և հեռախոսային խոսակցությունների համար[93]: Բավարար աշխատավարձի և սարքավորումների բացակայությունը կոռուպցիայի հիմնական շարժիչ ուժերից մեկն է: Ֆինանսների և աշխատավարձերի հատկացման ու մշտադիտարկման՝ գործադիրի իրավասությունը կոռուպցիայի դեմ պայքարում կարևոր գործիք է:

4.3.2. Մարտահրավերներ

Արտաքին հսկողության բոլոր մարմիններից գործադիրն ունի ամենամեծ հայեցողությունը և ոստիկանության վրա ազդելու ամենամեծ կարողությունը: Հարկավոր է հստակ տարբերակում կատարել գործադիրի և ոստիկանության ղեկավարների ու պատասխանատվությունների միջև: Սա կարևոր է, քանզի քաղաքական միջամտությունը կարող է թույլատրել կամ անգամ խրախուսել կոռուպցիան, այսինքն՝ կառավարության դեմ խաղաղ ցույցերն արգելելը, ոստիկանությանը խնդրել չձերբակալել քաղաքական գործիչներին կամ էլիտայի այլ ներկայացուցիչների, ովքեր կասկածվում են հանցագործության կատարման մեջ, կամ ոստիկանների պաշտոնը բարձրացնելը քաղաքական

կուսակցության պատկանելու պատճառով[94]: Գործադիրի և ոստիկանության հստակ իրավասությունները այն են, որ գործադիրն ունի «քաղաքականության համար պատասխանատվություն», իսկ ոստիկանությունը՝ «աշխատանքային պատասխանատվություն[95]: Ժողովրդավարական երկրները փորձում են պահպանել այս տարբերակումը, քանզի այն երաշխավորում է, որ ոստիկանությունն իրականացնի հանրության ուզած քաղաքականությունը, և որ գործադիրը չխառնվի իր գործողություններին՝ դրանով վտանգելով ոստիկանության անկախությունը կամ նրա արդյունավետությունը:

4.3.3. Առաջարկություններ

Գործադիրի և ոստիկանության փոխհարաբերությունները ղեկավարող կանոնը պետք է լինի այն, որ բոլոր հարցերում, որոնք վերաբերում են կոնկրետ աշխատանքային կամ իրավապահ որոշումներին, ոստիկանությունն օգտվում է գործողությունների ազատությունից՝ հիմնված իր պրոֆեսիոնալ դատողության վրա: Բոլոր հարցերում, որոնք վերաբերում են ընդհանուր քաղաքականությանը, ոստիկանությունը վերահսկվում է ժողովրդավարական ձևով ընտրված գործադիրի կողմից[96]: Այս տարբերակումը կարող է դժվարությամբ կատարվել, և հավանական է ստվերային ոլորտների գոյությունը: Հետևյալ առաջարկությունները ներկայացնում են այն ուղիները, որոնցում գործադիրի և ոստիկանության փոխհարաբերությունները կարող են ձևակերպվել, որպեսզի նվազեցվի երկիմաստությունը և առավելագույնի հասցվի ոստիկանության հաշվետվողականությունը՝ միաժամանակ նվազագույնի հասցնելով գործողություններին գործադիրի միջամտությունը:

Հստակ իրավական դաշտի ստեղծում: Հաճախ և՛ ոստիկանությունը, և՛ քաղաքական գործիչները տեղյակ են իրենց պատասխանատվության ոլորտն առանձնացնելու անհրաժեշտության մասին, սակայն նրանց համար պարզ չէ, թե այդ մարմիններից յուրաքանչյուրը որ հարցերի համար է իրավասու[97]: Որքան հստակ ու կոնկրետ է օրենսդրական դաշտը, այնքան գործադիրի ներկայացուցիչների համար հեշտ կլինի իմանալ, թե որտեղ է ավարտվում իրենց վերահսկողությունը և սկսվում ոստիկանության փորձագիտությունը:

Գործադիր-ոստիկանություն հարաբերությունների թափանցիկություն: Ցանկացած քաղաքականություն կամ այլ հրահանգ, որը գործադիրից գնում է դեպի ոստիկանություն, պետք է ուղարկվի պաշտոնական խողովակներով՝ որոշումների կայացման արձանագրությամբ, որը հանգեցրել է քաղաքականության ձևակերպմանը: Դա օգնում է պոստ ֆակտո (իրադարձությունը տեղի ունենալուց հետո) վերլուծելու կոնկրետ քաղաքականություն և կանխարգելելու շահերի բախումը, որը կարող է տեղի ունենալ, երբ գործադիրի ու ոստիկանապետի միջև քաղաքականությունը կայացվում է գաղտնի կամ ոչ ֆորմալ միջավայրում, օր.՝ բարձրաշխարհիկ միջոցառումների ժամանակ:

Հրամանների շղթայի խիստ պահպանում: Գործադիրը երբեք չպետք է անտեսի ոս-

տիկանության հրամանների պաշտոնական շղթան և փորձի կապ հաստատել ստորին օղակի ոստիկանների հետ կամ քաղաքականությունն ուղղի նրանց կողմը՝ միաժամանակ շրջանցելով ոստիկանության ղեկավարությանը: Հրամանների շղթայի խիստ պահպանման շնորհիվ խուսափում են այն իրավիճակներից, երբ գործադիրը կարող է ազդել ոստիկանական ծառայությունների մատուցման քաղաքականության վրա՝ վեր կանգնելով ոստիկանության փորձված հրամանատարների առարկություններից: Եթե ոստիկանության հրամանատարների և գործադիրի միջև առկա են հիմնավոր տարաձայնություններ, ապա պետք է գտնել պատշաճ խողովակներ ոստիկանության ղեկավարությանը փոխելու համար:

4.4. Խորհրդարանը

Կոռուպցիայի դեմ պայքարելիս խորհրդարանն ունի երկու հիմնական դերակատարություն՝ օրենսդիր և վերահսկողական[98]:

4.4.1. Օրենսդիր դերակատարությունը

Հավանաբար ոստիկանության կառավարման գործում, հատկապես կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելիս, խորհրդարանների ամենաակնհայտ ներդրումը օրենսդրության ընդունումն է, որն ստեղծում է ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու օրենսդրական դաշտը: Այդ իրավական դաշտը կազմված է չորս տիպի օրենքներից՝

1. կոռուպցիան քրեականացնող օրենքներ.
2. կառավարման թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը խթանող օրենքներ.
3. ոստիկանության մանդատը և իրավասությունները կարգավորող օրենքներ.
4. վերահսկիչ կառույցներ ստեղծող օրենքներ:

   1. *Կոռուպցիան քրեականացնող օրենքներ*: Սա վերաբերում է կոռուպցիան պատժելուն: Այդ օրենքները կարող են լինել կամ ընդհանուր քրեական օրենսգրքի մաս, որոնք պարունակում են կոռուպցիան քրեականացնող դրույթներ, կամ կոնկրետ հակակոռուպցիոն օրենքներ:
   2. *Կառավարության թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը խթանող օրենքներ*: Այս երկրորդ խմբի գործառույթը կոռուպցիայի տեղի ունենալը կանխարգելելն է: Սրանք այն օրենքներն են, որոնք նպաստում են կառավարության թափանցիկությանն ու հաշվետվողականությանը՝ այդպիսով նվազեցնելով կոռումպացված վարքագծի հնարավորությունները: Այդ օրենքները սովորաբար կարգավորում են այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են տեղեկատվության հասանե-

լիությունը, արտահայտվելու ազատությունը և ինֆորմատորների պաշտպանությունը:

3. *Օրենքներ, որոնք կարգավորում են ոստիկանության լիազորություններն ու իրավասությունները:* Այս տեսակը վերաբերում է ոստիկանության լիազորություններին ու իրավասություններին[99]: Այդ օրենքներում կարող են նշված լինել գործունեության տեսակներ, որոնք հակված են կոռուպցիային, ինչպես օրինակ՝ սարքավորումների, բենզինի, սննդամթերքի և շենքերի (պայմանագրեր) պետական գնումները, ոստիկանների (կարիերա) հավաքագրումն ու առաջխաղացումը:
4. *Օրենքներ, որոնցով ստեղծվում են վերահսկիչ կառույցներ*: Խորհրդարանը պատասխանատու է իրավական դաշտի կենսագործման համար, որով նախատեսվում է, թե ոստիկանությունն ինչպես է վերահսկվելու, և երաշխավորելու է, որ ոստիկանության վերահսկողությունն իրականացնող մարմինը իր աշխատանքն արդյունավետորեն կատարի: Խորհրդարանն այս իրավասությունն իրականացնում է՝ ընդունելով իրավական դաշտ, որը նախատեսում է ոստիկանության վերահսկողության մարմինների մանդատն ու իրավասությունները:

4.4.2. Վերահսկիչ դերակատարությունը

Խորհրդարանի երկրորդ կարևոր դերակատարությունը կառավարությանը, այդ թվում՝ ոստիկանությանը, վերահսկելն է: Շատ երկրներում խորհրդարաններն ունեն վերահսկողության զանազան գործիքներ, որոնք նրան հնարավորություն են տալիս կառավարությանն իր գործողությունների համար պատասխանատվության ենթարկել: Խորհրդարանները կարող են ունենալ նաև հանձնաժողովներ, որոնք իրենց ուշադրության կենտրոնում են պահում այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են ոստիկանությունում կոռուպցիան, ինչպես օրինակ՝ Միացյալ Թագավորության Համայնքների պալատի Ներքին գործերի հանձնաժողովը: Ստորև բերված Պատուհան 1-ում ընդհանուր գծերով ներկայացված են այն իրավասությունները, որոնք խորհրդարանը կարող է օգտագործել անվտանգության ոլորտը, այդ թվում՝ ոստիկանությանը վերահսկելու համար:

Պատուհան 1: Խորհրդարանը և ոստիկանությունը. վերահսկիչ իրավասությունները[100]

Ընդհանուր իրավասություններ

Նախաձեռնել, փոփոխել և ընդունել ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող օրենսդրություն:

Հարցապնդումներ ներկայացնել գործադիրի այն անդամներին, ովքեր պատասխանատու են ոստիկանության համար, ինչպես նաև ավագ ոստիկաններին (ովքեր

երդում են տվել):

Լսել ոստիկանությունում կոռուպցիայի գծով անկախ փորձագետների:

Իրականացնել ոստիկանությունում կոռուպցիոն սկանդալների վերաբերյալ անկախ քննություն:

Ֆինանսական վերահսկողության իրավասություններ

Հաստատել ոստիկանության տարեկան բյուջեն:

Վերանայել և փոփոխել բյուջեի վերաբերյալ առաջարկությունները, այդ թվում՝ հավելյալ բյուջեի վերաբերյալ խնդրանքները:

Ստուգել և հավաստել անցած ծախսերը՝ վերահսկիչ հաստատության հաշվետվության հիման վրա:

Մուտք ունենալ դեպի բյուջետային բոլոր փաստաթղթերը:

Նշանակման իրավասություններ

Հաստատել ոստիկանության բարձրաստիճան կոմիսարների նշանակումները:

Կոռուպցիայի համատեքստում խորհրդարանական վերահսկողության նպատակը պետք է լինի երկու հարց՝

ա. ոստիկանության ֆինանսական վերահսկողությունը.

բ. ոստիկանության վերահսկողության և բողոքների մեխանիզմների կարգավորումը:

Ֆինանսական վերահսկողություն: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու համար առանցքային հարց է ֆինանսական անթերիությունը, հետևաբար կարևոր է, որ խորհրդարանը բյուջեի հարցում ուժեղ դերակատարություն ունենա: Այդ մասնակցությունը պետք է ներառի ոստիկանության բյուջեի [101] ընդունումն ու աուդիտը: Խորհրդարանի տարբեր դերակատարությունները հստակ կերպով վերլուծելու նպատակով այստեղ բերված վերլուծությունը բաժանված է բյուջեի ընդունման ու դրա աուդիտի:

Բյուջեն հաստատելու՝ խորհրդարանի իրավասությունը կարող է ներկայացնել ոստիկանական ծառայությունների մատուցման առաջնահերթությունները սահմանելու որոշակի շրջանակ: Այն կարող է պահանջել կառավարությունից, որ վերջինս առաջնահերթ դարձնի ոստիկանությունում կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցը, ֆինանսավորի ոստիկանության վերահսկողության մեխանիզմները և ոստիկանների համար նախաձեռնի կոռուպցիայի դեմ պայքարի ուսուցում և իրազեկվածությանը միտված քարոզարշավներ: Ի լրումն դրա՝ խորհրդարանը կարող է աուդիտն օգտագործել ստուգելու համար, թե արդյոք փողն արդյունավետ ու օրինական կերպով է օգտագործվել, թե ոչ: Այդ աուդիտը վճռորոշ է կոռուպցիան սանձելու գործում, որովհետև հաճախ ոստիկանության բյուջեի համար հատկացված ֆինանսական միջոցները չեն հասնում

նպատակակետին: Աուդիտ իրականացնող կառույցներին կարգադրելով, որ նրանք կատարեն քննություն և կառավարություններին ստիպելով գործել եզրակացությունների հիման վրա՝ խորհրդարանը կարող է կարևոր դերակատարություն ունենալ կոռուպցիան կանխարգելելու հարցում[102]:

Ֆինանսական վերահսկողություն իրականացնելու՝ խորհրդարանի վերջին՝ կարևոր դերակատարություններից է ոստիկանության ծախսերի պլանավորման, ծրագրման, բյուջետավորման և գնահատման թափանցիկ համակարգի վերաբերյալ օրենսդրությունը: Այդօրինակ բյուջետավորման համակարգը պետք է ունակ լինի հետևելու, թե ինչպես են հատկացվում և ծախսվում ֆինանսական միջոցները ոստիկանական ծառայությունում: Առանց հստակ ու թափանցիկ իրավական դաշտի բյուջետավորման՝ համակարգը հակված է գողության, վատ կառավարման ու յուրացումների[103]:

Վերահսկիչ կառույցների աշխատանքի ուսումնասիրությունը: Խորհրդարանը բյուջեի նկատմամբ իր վերահսկողությունն օգտագործում է ոստիկանության վերահսկիչ մարմինների միջոցներն ստուգելու նպատակով: Շատ երկրներում խորհրդարաններն են նշանակում ոստիկանության վերահսկողության մասնագիտացված կառույցների անդամներին: Խորհրդարանը նաև ստուգում է վերահսկիչ կառույցների գործունեությունը, որպեսզի երաշխավորի, որ դրանք իրականացնեն իրենց մանդատը: Օրինակ՝ Իրավապահ գործունեության ազնվության ավստրալիական հանձնախմբի հարցերով խորհրդարանական համատեղ հանձնաժողովն ուսումնասիրել է Ավստրալիայի իրավապահ զանազան կազմակերպությունների կառավարման կառույցները և աշխատանքային գործընթացները (ստորև տես 1-ին օրինակը):

Օրինակ 1: Ոստիկանության վերահսկողության և բողոքների մեխանիզմների նկատմամբ խորհրդարանական վերահսկողությունը: Ավստրալիա[104]

2008-2009 թթ. խորհրդարանական համատեղ հանձնաժողովն ուսումնասիրել է պետական իրավապահ տարբեր կազմակերպությունների գործունեությունը, որպեսզի տեղեկացնի Իրավապահ գործունեության ազնվության ավստրալիական հանձնախմբի կառավարման կառույցների և աշխատանքային գործընթացների հնարավոր փոփոխությունների մասին:

Մանդատը: Խորհրդարանական հանձնաժողովը զեկուցել է պետական տարբեր իրավապահ կազմակերպությունների պատասխանատվության, իրավասությունների և կառավարման կառույցների մասին: Այն նաև քննել է դրանց փոխհարաբերությունները տարբեր արտաքին մարմինների, այդ թվում՝ պետության օմբուդսմենի, խորհրդարանական վերահսկողության հանձնաժողովների և այլ համապատասխան կազմակերպությունների հետ: Տեխնիկական առաջադրանքը հանձնաժողովին պարտադրեց ուսումնասիրել կոռուպցիան կանխարգելող՝ գոյություն ունեցող պետական ծրագրերը և ոստիկանության հակակոռուպցիոն ներքին մեխանիզմները:

Մեթոդաբանությունը: Խորհրդարանական հանձնաժողովը լայնորեն գովազդեց իր կատարած քննությունը և անհատներին ու կազմակերպություններին խրախուսեց բողոքներ ներկայացնել: Ի լրումն դրա՝ հանձնաժողովը կազմակերպեց հանրային լսումներ Ավստրալիայի տարբեր քաղաքներում և հրապարակեց փաստարկներ, լսումների մասին զեկույցներ ու վկաների ցուցակներ:

Եզրակացություններ: Քննության հիման վրա խորհրդարանական հանձնաժողովը Ավստրալիայի կառավարությունից շտապ պահանջեց ավելացնել այդ հանձնաժողովի ֆինանսավորումը, դրա կազմում ստեղծել կանխարգելման ու կրթական ստորաբաժանում, հիմնել ազգային ֆորում իրավապահ մարմինների համար, սահմանել այդ հանձնաժողովին օգնելու համար «ազնվության տեսուչի» պաշտոն, ֆինանսավորել ենթակառուցվածքի ստեղծումը, ամրապնդել ներքին ինֆորմատորների մեխանիզմները և վերանայել գոյություն ունեցող պայմանավորվածությունները իրավապահ մարմինների աշխատակիցների ժամանակավոր հեռացման ու ազատման համար:

4.4.3. Մարտահրավերները

Իր երկու՝ օրենսդիր ու վերահսկիչ դերակատարություններով խորհրդարանը կարևոր դեր է խաղում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցում: Իբրև վերահսկիչ կառույց՝ խորհրդարանն ունի նաև որոշ թույլ կողմեր: Առաջինը՝ ինչպես գործադիրի դեպքում, խորհրդարանական վերահսկողությունը չպետք է միջամտի քաղաքականությանը: Երկրորդը՝ պատգամավորները կարող են ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործում փորձ չունենալ, որը կհանգեցնի անարդյունավետ վերահսկողության: Երրորդը՝ ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողությունը պատգամավորների բազում առաջնահերթություններից միայն մեկն է և կարող է տուժել ուշադրության բացակայությունից: Եվ, վերջապես, խորհրդարանի նստաշրջանների միջև ընկած ընդմիջումների պատճառով ոստիկանության մշտադիտարկումը կարող է ընդհատվել[105]:

4.4.4. Առաջարկություններ խորհրդարանների համար

Այս առաջարկություններով ներկայացվում են ուղիներ, թե ինչպես կարող են խորհրդարաններն իրենց ներդրումն ունենալ կոռուպցիայի դեմ պայքարում իրենց օրենսդիր իշխանության միջոցով[106]: Կոռուպցիան հանցագործություն է, և դրանով պետք է զբաղվել իրավական ընթացակարգերի միջոցով: Այս կոնկրետ իրավական երաշխիքները կոռուպցիայի հայտնաբերումն ու հետապնդումն ավելի են դյուրացնում:

- *Տեղեկատվության ազատություն*: Որոշ երկրներ ունեն օրենքներ տեղեկատվության ազատության մասին, որոնք հանրությանը կամ կազմակերպություններին

թույլ են տալիս պահանջել փաստաթղթերի հրապարակում: Այդ օրենքները զանգվածային լրատվամիջոցների կազմակերպություններին օգնում են զեկույցների համար մուտք ունենալ դեպի տեղեկատվություն: Տեղեկատվության ազատության մասին ուժեղ օրենքներն ավելացնում են կառավարական կառույցների թափանցիկությունը և, այդպիսով, նվազեցնում այն դյուրությունը, որով կոռուպցիան կարող է մնալ չբացահայտված:

- *Ինֆորմատորների պաշտպանությունը*: Այդ օրենքներով պատասխան գործողությունից (վրեժխնդրությունից) պաշտպանում են նրանց, ովքեր բացահայտում են կոռուպցիան ՝ այդպիսով ոստիկաններին խրախուսելով քննադատել կոռուպցիոն գործելակերպը:
- *Օրենք շահերի բախման մասին*: Այս օրենքներով նախատեսվում են այն պայմանները, որոնցով կարող է տեղի ունենալ շահերի բախում, ինչպես և այն, թե երբ պետք է դա վերահսկվի: Շահերի բախման մասին օրենքի կիրառությունը կարող է նվազեցնել կոռուպցիայի հնարավորությունները և կրճատել դրա գերակայությունը:

4.5. Դատական և դատախազական ծառայություններ

Այս գլխի բովանդակության սահմաններից դուրս է աշխարհում իրավական համակարգերի միջև տարբերությունների քննարկումը, օր.՝ սովորութային իրավունքն ընդդեմ քաղաքացիական իրավունքի: Սակայն կարևոր է քննարկել, թե դատական և դատախազական ծառայությունների դերակատարություններն ինչպես են տարբերվում ըստ երկրների: Այս գլխի համատեքստում նկարագրվում են դատական ու դատախազական ծառայությունների երեք հնարավոր դերակատարություններ՝

1. կոռուպցիայի՝ իբրև քրեական հանցագործության դատական կարգով հետապնդումը.
2. դատական իշխանության դերակատարությունը ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող քաղաքացիական հայցերը լսելիս.
3. դատական կարգով վերանայում:

4.5.1. Կոռուպցիան դատական կարգով հետապնդելը

Շատ երկրներում կոռուպցիան քրեական հանցագործություն է, որը պետք է դատական կարգով հետապնդվի՝ անկախ այն բանից, թե ով է դրանում ներգրավված: Համապատասխանաբար, դատախազն ու դատական իշխանությունը կենտրոնական

դերակատարություն ունեն ոստիկանությունում կոռուպցիայով[107] լրջորեն զբաղվելու հարցում: Որոշակի կոռուպցիայով կարելի է զբաղվել ոստիկանական ծառայությունում ներքին կարգապահական ընթացակարգերի միջոցով: Երբ ոստիկաններին կասկածում են այնպիսի գործունեության մեջ ներգրավված լինելու համար, որտեղ առկա է քրեական հանցագործության համար սահմանված շեմը, դատախազն ու դատական իշխանությունը պատասխանատու են ներգրավված անհատներին քննելու, դատական կարգով հետապնդելու, դատելու և, հարկ եղած դեպքում, դատապարտելու համար:

Կոռումպացված ոստիկաններին դատական կարգով հետապնդելը և դատապարտելը կատարում է մի քանի կարևոր գործառույթ: Առաջին՝ անկախ ներգրավված անհատներից՝ քրեական իրավունքի կիրարկումը ցանկացած հասարակության մեջ հիմնարար պահանջ է, որը հիմնված է օրենքի գերակայության վրա: Դատական մարմինները կարող են ապահովել, որ ոստիկանների գործողությունների համար լինի իրավական հաշվետվողականություն:

Երկրորդ՝ ապահովելով քրեական իրավունքի կիրառումը ոստիկանների, դատախազների և դատավորների նկատմամբ՝ կարող է օգնել լրջորեն պայքարելու ոստիկանական որոշ ծառայություններին շրջապատող «անպատժելիության մշակույթի» դեմ: Անպատժելիության մշակույթը վերաբերում է ոստիկանների շրջանում գերիշխող այն տեսակետին, ըստ որի իրենք անպատիժ կերպով կարող են օրենքը խախտել: Կոռումպացված ոստիկաններին դատական կարգով հետապնդելն ու նրանց դատապարտելը խոչընդոտ է ապագա կոռուպցիայի համար:

Երրորդ՝ կոռուպցիայի համար մեղավոր ոստիկաններին դատական կարգով հետապնդելով ու դատապարտելով՝ դատախազն ու դատարանը կարող են հստակ ուղերձ հղել հանրությանը, որ ոստիկանությունն օրենքից վեր չէ և պատասխանատվության է ենթարկվելու: Սա հատկապես կարևոր է այնտեղ, որտեղ հանրության վստահությունը ոստիկանության նկատմամբ սահմանափակ է: Երկարաժամկետ հեռանկարում կոռուպցիայի և այլ հանցագործությունների համար դատական կարգով ոստիկանների հաջողված հետապնդումը կարող է օգնել հանրային վստահություն ստեղծելու ոստիկանության նկատմամբ:

Չորրորդ՝ կոռուպցիայի մեջ ներգրավված ոստիկանների քննությունն ու դատական կարգով հետապնդումը կարող է օգնել ոստիկանական ծառայությունում բացահայտելու ավելի շատ համակարգային պրոբլեմներ, որոնք հետո կարող են ուսումնասիրվել ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության և հսկողության համար պատասխանատու կառույցներից մեկի կողմից: Օրինակ՝ ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության մասնագիտացված մարմինը կարող է օգտագործել կոռուպցիայի համար մեկ կամ ավելի ոստիկանների դատապարտումը՝ իբրև կոնկրետ ոստիկանական ծառայության կամ բաժանմունքի առավել լայն քննության հիմք: Այս համատեքստում վերահսկիչ մարմինը կարող է նաև ստուգել ոստիկանական ծառայության ներքին հակակոռուպցիոն մեխանիզմները:

4.5.2. Քաղաքացիական հայցեր

Բացի ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող քրեական հետապնդման մեջ իր դերակատարությունից՝ դատարանը ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարելու հարցում կատարում է երկու լրացուցիչ գործառույթ: Դատարանները կարող են գործել իբրև վեճերի կարգավորման մեխանիզմ անհատների համար, ովքեր հետամուտ են փոխհատուցում ստանալու ոստիկանությունում կոռուպցիային առնչվող գործերում: Հանրությունը կարող է ունակ լինել դատական գործ հարուցելու ազգային կամ տեղական կառավարության կամ ոստիկանության նկատմամբ կոռուպցիայի արդյունքում տեղի ունեցած վնասի համար: Հանրությունը կարող է դատական գործ հարուցել ոստիկանության նկատմամբ այն վնասի համար, որը պատճառվել է ոստիկանության կողմից իրեն պաշտպանել չկարողանալու հետևանքով: Օրինակ՝ դա կարող է լինել այն բանի հետևանքը, որ ոստիկանությունը հանցավոր խմբի գործունեությունն անտեսելու համար փող է վերցնում: ԱՄՆ-ում Գերագույն դատարանը որոշում է կայացրել առ այն, որ տեղական կառավարությունները պատասխանատու են, եթե ոստիկանությունը ուսուցման բացակայության պատճառով «միտումնավոր անտարբերություն» է ցուցաբերում վարքագծի սահմանադրական չափանիշների նկատմամբ[108]: Լուրջ խոչընդոտող ազդեցություն կարող է ունենալ կոռուպցիային վերաբերող հայցերի կապակցությամբ անհատներին փոխհատուցում տալու մասին դատարանների որոշումը: Բացի այդ, տեղական/ազգային կառավարություններն ու ոստիկանական ծառայությունները, հավանական է, գործողություններ ձեռնարկեն կոռուպցիոն վարքագծի նոր դրսևորումը կանխելու նպատակով, քանի որ կարող են պատասխանատվության ենթարկվել՝ վճարելու քաղաքացիական հայցերից բխող էական փոխհատուցում: Այդ վարքագծի վերաբերյալ ԱՄՆ-ում արդեն իսկ կարծիքներ են հայտնել, ըստ որոնց՝ որոշ ոստիկանական բաժանմունքներ սկսում են հաշվի առնել քաղաքացիական հայցերը ոստիկանների[109] ատեստավորման ժամանակ: Եվ, վերջապես, կոռուպցիայի վերաբերյալ քաղաքացիական հայցերը կարող են հանգեցնել ներքին կամ արտաքին վերահսկիչ մարմնի ստեղծման, որը քննում է ոստիկանական ծառայության քաղաքականությունն ու գործունեությունը:

4.5.3. Դատական կարգով վերանայումը

Ոստիկանության մասով դատարանը կարող է ապահովել խորհրդարանի և գործադիրի կարևոր ու անկախ զսպում: Շատ պետություններում հանրությունն ու կազմակերպությունները կարող են կոչ անել վերանայել օրենսդրի ու գործադիրի որոշումները դատարանների կողմից, որպեսզի ստուգեն նրանց համապատասխանությունն այլ օրենքներին, հատկապես սահմանադրությանն ու պետության միջազգային իրավական պարտավորություններին: Դատարանը կարող է անվավեր ճանաչել օրենսդրի կամ գործադիրի կարգադրությունները, որոնք այն անհամատեղելի է համարում սահմանա-

դրությանն ու այլ համապատասխան օրենքներին: Սա արժեքավոր զսպում է խորհրդարանի և/կամ գործադիրի նկատմամբ՝ չձեռնարկել գործողություն, որը կարող է նպաստել ոստիկանական ծառայությունների կողմից կոռուպցիային կամ այլ անօրինական գործունեության:

Դատական կարգով վերանայումը կարևոր կապ է ապահովում դատական իշխանության և քաղաքացիական հասարակության միջև ոստիկանությունն ու կառավարությունն առավել ընդարձակ կերպով վերահսկելու հարցում: Հաճախ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններն են, որ պահանջում են օրենսդրի կամ գործադիրի հրահանգների վերանայում դատական կարգով:

4.5.4. Մարտահրավերները

Դատախազի և դատարանների՝ ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելու կարողությունը հաստատուն կերպով կախված է այդ կառույցների[110] որակից: Նրանք չեն կարող կոռուպցիայի դեմ պայքարում արդյունավետ դերակատարություն ունենալ, եթե չունեն համապատասխան ռեսուրսներ, անկախ չեն քաղաքական խմբերից կամ հենց իրենք են կոռումպացված: Այդ ինստիտուտների արդյունավետությունը կախված է նաև գործի դրված օրենքների գոյությունից և որակից, այսինքն՝ կոռուպցիայի վերաբերյալ քրեական իրավունքի դրույթներից, ինչպես նաև կոնկրետ հակակոռուպցիոն օրենսդրությունից:

Դատախազի դերը ոստիկանությունում կոռուպցիան վերահսկելու գործում վճռորոշ է: Դատախազների համար հաճախ դժվար է քննել ոստիկանների կատարած իրավախախտումները, քանի որ նրանք սովորաբար շատ սերտ աշխատանքային հարաբերություններ ունեն ոստիկանության հետ[111]: Դա անխուսափելի է, որովհետև շատ երկրներում դատախազները կախված են ոստիկանությունից, երբ քննում են հանրության կողմից կատարված հանցագործությունները: Այդ փոխհարաբերությունները դատախազների համար դժվարացնում են ոստիկանությունում կոռուպցիայի քննությունը վարել անաչառ ու անկախ ձևով: Բացի այդ, շատ համակարգերում դատախազներին հարկավոր է ապավինել այդ նույն ոստիկանական ծառայության ոստիկաններին, երբ քննում են իրենց գործընկերների քրեական գործունեությունը, որովհետև նրանք չեն կարող դիմել այլընտրանքային քննիչների: Դա կարող է վարկաբեկել այդօրինակ քննությունների անկախությունը, և այն ոստիկանական ծառայություններում, որտեղ կոռուպցիան համակարգային հիմնախնդիր է, դատախազների համար չափազանց դժվար է ապավինել ոստիկաններին՝ հանցագործությունները լիարժեք կերպով քննելու համար: Այս հիմնախնդրից խուսափելու նպատակով որոշ երկրներ, օր.՝ Ավստրիան (ստորև տես 2-րդ օրինակը) ունեն անկախ դատախազ, ով գործ ունի կոռուպցիայի հետ, ինչպես նաև ստեղծել են հատուկ գերատեսչություն, որը պատասխանատու է կոռուպցիայի կանխարգելման ու քննության համար, որը կազմակեպչական առումով ոստիկա-

նությունից անկախ է: Անկախ քննող մարմինների գոյությունը կամ դրանց ստեղծումը վճռորոշ է եղել ոստիկանությունում կոռուպցիայի վերաբերյալ մի քանի քննությունների բարեհաջող իրականացման համար: Երբ Տորոնտոյի (Կանադա) ոստիկանությունը քննում էր իր ոստիկանների շրջանում առկա կոռուպցիան, քննող խմբի[112] մեծ մասը Կանադայի թագավորական հեծելազորային ոստիկանության անդամներն էին:

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան քննելիս դատախազները սովորաբար հենվում են հանրության ներկայացուցիչների, այդ թվում՝ ճանաչված հանցագործների վկայությունների վրա, ովքեր վկայություն են տվել և/կամ օգտվել են ոստիկանության շրջանում առկա կոռուպցիայից: Կարիք չկա ասելու, որ դատախազների համար չափազանց դժվար է այդպիսի անձանցից հուսալի ցուցմունքներ ստանալ: Դատախազների առջև ծառացած են լրացուցիչ մարտահրավերներ, երբ գործ ունեն այնպիսի դեպքերի հետ, որոնք գալիս են այն ոստիկանական բաժանմունքներից, որոնք ունեն համակարգային կոռուպցիայի հիմնախնդիրներ: Այդպիսի դեպքերում ոստիկանները չեն կարող արդյունավետ կերպով համագործակցել քննության հետ, և դատախազները քիչ օգտակար տեղեկություններ կարող են ստանալ ներքին վերահսկողության մեխանիզմներից: Դա կարող է լինել ոստիկանության անդամների միջև եղած եղբայրական ուժեղ կապերի արդյունքը, ինստիտուցիոնալ «լռության օրենքը» (արատավոր շրջանը) կամ գործընկեր ոստիկանների[113] կողմից վրեժխնդրության մասին մտահոգությունները: Քիչ հավանական է, որ կոռումպացված ոստիկանական բաժանմունքները նույնպես լավ հաշվառողներ չեն. նրանք ակտիվորեն չեն հավաքում և գրանցում իրենց գործելակերպի մասին տեղեկությունները, ուստի դատախազների համար քիչ բան կարող է լինել որպես ապացույց հավաքելու և օգտագործելու համար:

Դատարանների կարողությունը (անուղղակիորեն)՝ պայքարելու ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ քաղաքացիական հայցերի վերաբերյալ կայացրած վճիռների միջոցով, մեծապես կախված է հանրության անդամների՝ դատական գործեր հարուցելու կարողությունից: Ոստիկանությանը վերաբերող դատական գործեր հարուցելուն բազմաթիվ խոչընդոտներ կան: Ամենակարևորն այն է, որ դատական հայց ներկայացնելու համար շատ մարդիկ չունեն միջոցներ և/կամ գիտելիքներ և կարող են վախենալ ոստիկանության վրեժխնդրությունից:

Օրինակ 2: Կոռուպցիայի դեմ պայքարող դատախազը: Ավստրիա

2009 թ. Ավստրիայում ստեղծվեց կոռուպցիայի դեմ պայքարի գծով դատախազի պաշտոնը, որը տեղակայված է Ավստրիայի դատախազությունում[114]: Կոռուպցիայի դեմ պայքարում նրա ներդրումը կանխարգելիչ միջոցներ ձեռնարկելը և քննություններ վարելն է: Նրա մանդատը պետական ու մասնավոր հատվածներում կոռուպցիան, այդ թվում՝ պետական պաշտոնի չարաշահումը, քննելն է: Կոռուպցիայի դեմ

պայքարող դատախազը կազմակերպական առումով ոստիկանությունից անկախ է: Նրա իրավասությունները սահմանված են քրեական օրենսգրքում և ներառում են քննող ու դատարան կանչելու իրավասություններ: Այդ դատախազը զեկուցում է դատախազին, սակայն միայն այն ժամանակ, երբ գործը փակվել է: Այս դրույթը դատախազին տալիս է որոշակի անկախություն՝ առանց միջամտության վարել կոռուպցիոն գործեր:

4.5.5. Առաջարկություններ դատական իշխանության համար

Կան մի քանի միջոցներ, որոնք դատախազական մարմինները կարող են ձեռնարկել՝ ավելի արդյունավետ կերպով պարզելու և դատական կարգով հետապնդելու ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան: Դրանցից ամենահիմնականը անկախ քննող մարմինների զարգացումն է, որոնք կարող են աջակցել դատաքննություններին: Այս առաջարկությունը Միացյալ Թագավորությունում ձևակերպվել է դեռևս 1929թ.՝ Ոստիկանության իրավասությունների[115] վերաբերյալ թագավորական հանձնաժողովի զեկույցում: Տորոնտոյի ոստիկանությունում կոռուպցիայի վերաբերյալ Նիլի քննությունը ցույց է տվել արտաքին ոստիկանական բաժանմունքներին ապավինելու օգտակարությունը (այս դեպքում՝ Կանադայի հեծյալ թագավորական ոստիկանությանը)՝ աջակցելու համար կոռուպցիայի վերաբերյալ դատախազական քննությանը: Կարևորն այն է, որ դատական կարգով հետապնդումն ապավինում է բարեխիղճ քննող գործունեությանը, իսկ ոստիկանության քննիչների վրա չեն կարող մշտապես հենվել, որ նրանք արդար ու համապարփակ կերպով քննեն իրենց գործընկերներին: Հետևաբար ոստիկանության հանցագործությունները, այդ թվում՝ կոռուպցիան քննելու համար անկախ մարմինների ստեղծումը մեծապես դյուրացնում է կոռումպացված վարքագծի՝ դատական կարգով բարեհաջող հետապնդումը:

4.6. Մասնագիտացված վերահսկիչ ու կոռուպցիայի դեմ պայքարի մարմիններ

Մասնագիտացված վերահսկիչ ու կոռուպցիայի դեմ պայքարի մարմինները կարող են ապահովել ոստիկանության գործունեության անընդհատ մանրակրկիտ ուսումնասիրություն: Դա կարող է օգնել նրանց ավելի արդյունավետ լինել, քան այլ արտաքին վերահսկիչ մարմիններ, քանզի դրանք ժամանակ ու միջոցներ են հատկացնում և մշակում անհրաժեշտ փորձագիտություն՝ ոստիկանությանը վերահսկելու և կոռուպցիայի դեմ հաջողությամբ պայքարելու համար: Մասնագիտացված մարմիններ կարելի է կազմակերպել թեմատիկ առումով, այսինքն՝ դրանք կարող են կենտրոնանալ կոռուպցիայի վրա, կամ ըստ կառույցի, օր.՝ դրանք կենտրոնանում են ոստիկանության կամ անվտան-

գության ծառայությունների վրա: Որոշ մասնագիտացված վերահսկիչ մարմիններ ունեն ընդհանրապես ոստիկանությանը վերահսկելու մանդատ, մինչդեռ մյուսները կենտրոնանում են ընդհանրապես կոռուպցիայի դեմ պայքարելու վրա: Շատ երկրներում մասնագիտացված մարմինների այդ երկու տեսակներն էլ առկա են: Օրինակ՝ Բելգիայում Կոռուպցիան ճնշելու կենտրոնական գրասենյակը պատասխանատու է ընդհանրապես կոռուպցիայի վերաբերյալ հայտարարությունները քննելու համար, իսկ Բ հանձնաժողովը պատասխանատու է ընդհանրապես ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության համար: Այս ենթաբաժնում քննարկվելու են երեք տարբեր մոդելային կառույցներ, որոնք զբաղվում են ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի հետ՝

1. ընդհանուր հակակոռուպցիոն մարմիններ.
2. ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասնագիտացված մարմիններ.
3. ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողության մասնագիտացված մարմիններ:

Ընդհանուր հակակոռուպցիոն մարմիններ: Ընդհանուր հակակոռուպցիոն մարմնի առավելությունները լայնորեն ճանաչված են, օր.՝ միջազգային առումով ՄԱԿ-ի 2003 թ. կոնվենցիան ընդդեմ կոռուպցիայի: Այդ կոնվենցիայի 6-րդ հոդվածում ստորագրող երկրներից պահանջվում է ապահովել կոռուպցիան կանխարգելելու նպատակով աշխատակիցներով ապահովված անկախ մարմնի կամ մարմինների ստեղծումը[116]: Այդ մարմինները կարող են ներգրավված լինել կոռուպցիոն գործունեությունը մշտադիտարկելու կամ աուդիտ անելու, հակակոռուպցիոն քաղաքականության ձևակերպման կամ քննության, ձերբակալության կամ կոռուպցիան դատական կարգով հետապնդելու մեջ:

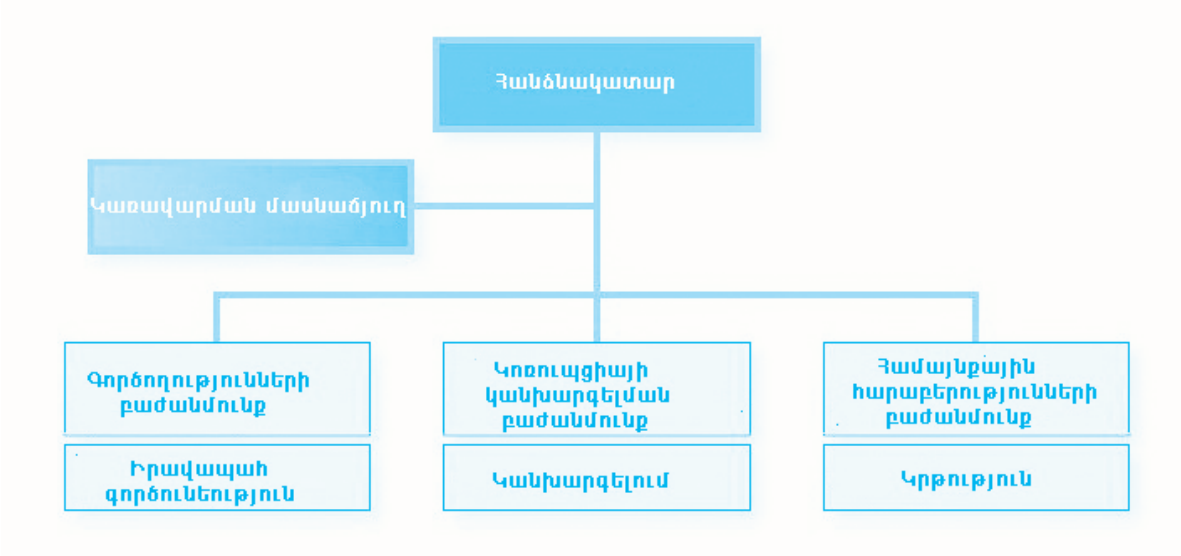
Հակակոռուպցիոն մարմինների միատեսակ մոդել չկա: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի՝ յուրաքանչյուր երկրի կոնկրետ փորձը կորոշի այն ձևը, որը դրա հակակոռուպցիոն մարմինը հավանաբար կընդունի և կարտացոլի երկրի մոտեցումը, որպեսզի լուծի վերահսկողության հետ կապված հիմնախնդիրները[117]: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի մարմինները կարող են բաժանվել երկու հիմնական մոդելների՝

1. ընդհանուր հակակոռուպցիոն մարմիններ, որոնք կենտրոնացած են հանրային հատվածի վրա (որոշ դեպքերում՝ մասնավոր հատվածի վրա).
2. մարմիններ, որոնք մասնագիտացված են ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում:

Առաջին մասնագիտացված հակակոռուպցիոն մարմինը 1952 թ. Սինգապուրում[118] ստեղծված Կոռուպցիոն գործելակերպի հետաքննության բյուրոն էր: Սինգապուրի մոդելի հաջողությունը հանգեցրեց նմանօրինակ մարմինների ստեղծմանը այլ երկրներում, և արդեն 2006 թ. միայն Ասիայում[119] ստեղծվել էին տասներեք մասնագիտացված հակակոռուպցիոն մարմիններ: Հոնկոնգի Կոռուպցիայի դեմ անկախ հանձնաժողովն

ընդհանուր հակակոռուպցիոն մարմնի օրինակ է, որն այդ գործառույթներից մի քանիսը կատարում է հանրային հատվածի կառույցների ու գերատեսչությունների մասով[120]: Հոնկոնգի այդ հանձնաժողովն իր մանդատը սահմանում է իբրև երեք բաղադրիչից կազմված՝ իրավապահ գործունեություն, կանխարգելում, տեղեկատվական-բացատրական ծրագիր ու կրթություն (ստորև տե՛ս Նկար 1)[121]:

Նկար 1: Հոնկոնգի Կոռուպցիայի դեմ անկախ հանձնաժողովի մանդատի երեք հիմնասյուները



Հոնկոնգի հանձնաժողովում օպերատիվ վարչությունը քննում է կոռուպցիայի վերաբերյալ կոնկրետ հայտարարությունները, մինչդեռ կոռուպցիայի կանխարգելման վարչությունը քննում է հանրային քաղաքականությունը, որպեսզի առաջարկի կոռուպցիան սահմանափակելու քաղաքականության փոփոխություններ: Վարչությունը հակակոռուպցիոն քաղաքականություն ձևակերպելուն հետամուտ մասնավոր կազմակերպություններին առաջարկում է նաև անվճար տեխնիկական խորհրդատվություն: Եվ, վերջապես, համայնքային հարաբերությունների վարչությունը և՛ տեղեկատվություն է հաղորդում հանրությանը կոռուպցիայի վերաբերյալ, և՛ հարթակ է ապահովում հանրության համար, որպեսզի զեկուցեն կոռուպցիայի մասին: Դատական կարգով հետապնդումը ներառված *չէ* այդ հանձնաժողովի մանդատի մեջ, որպեսզի «պահպանի համակարգի ներսում զսպումներն ու հակակշիռները»[122]:

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի մասնագիտացված մարմիններ: Մի շարք պետություններ ստեղծել են մարմիններ, որոնք կենտրոնացած են բացառապես ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան քննելու և այն կանխարգելելու վրա: Այսօրինակ

մարմինն ունի ամենահասցեագրված մանդատի առավելությունը: Դրանք ունեն անհրաժեշտ փորձագիտություն և բավականաչափ ժամանակ ու միջոցներ են հատկացնում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարելու վրա: Այդպիսի կազմակերպությունների օրինակ են Նյու Յորք քաղաքի Ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի հանձնաժողովը և Ավստրալիայի հանձնաժողովը: Ստորև տես Օրինակ 3:

Օրինակ 3: Իրավապահ գործունեության ավստրալիական հանձնաժողովը

Նախապատմությունը: Ի հակադրություն շատ հակակոռուպցիոն մարմինների՝ այս հանձնաժողովը ստեղծվել է ոչ իբրև դաշնային իրավապահ գերատեսչություններում լուրջ կամ համակարգային կոռուպցիայի արձագանք: Ավելի շուտ, այն ստեղծվել է Ավստրալիայի իրավապահ գերատեսչություններին կատմամբ հանրային վստահությունն ամրապնդելու և ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով:

Մանդատը: Հանձնակատարի և հանձնաժողովի դերն է՝ բացահայտել, քննել և կանխարգելել կոռուպցիան Ավստրալիայի հանցավորության հանձնաժողովում (ԱՀՀ) և Ավստրալիայի դաշնային ոստիկանությունում (ԱԴՈ)[123]:

Հետաքննիչ իրավասություններ: Կոռուպցիայի մասին տեղեկատվությունը գալիս է հանրության անդամներից, իրավապահ մարմիններից և վերը նշված հանձնաժողովի սեփական տեղեկատվությունը հավաքող նախաձեռնություններից: ԱՀՀ-ն և ԱԴՈ-ն նույնպես պարտավոր են զեկուցել կոռուպցիայի մասին: Հանձնակատարը կարող է անցկացնել տեղեկատվության հարկադիր հավաքման վերաբերյալ լսումներ, իրավունք ունի խափանելու ռադիոհեռարձակումը և տվյալների հասանելիությունը, կարող է նաև իրականացնել էլեկտրոնային և ֆիզիկական զննում, օգտագործել խուզարկության վերաբերյալ կարգադրությունը և վերահսկել ֆինանսական գործարքների արձանագրությունները:

Հաշվետվություն: Կոռուպցիայի յուրաքանչյուր դեպքի քննություն հարկավոր է գրանցել հաշվետվության ձևով: Հանձնակատարի պարտականությունն է տեղեկացնել նախարարին, իրավապահ մարմիններին և բողոքարկուներին այն մասին, թե ինչ են անում կոռուպցիայի վերաբերյալ հայտարարությունների հետ: Ազնվության համար պատասխանատու հանձնակատարը հաշվետվության մեջ կարող է առաջարկություն ներկայացնել այն մասին, թե իրավապահ մարմնի աշխատակցին արդյոք պետք է ապահովել խորհրդատվությամբ, կարգապահական տույժ տալ, թե հեռացնել: Եթե առկա ապացույցով մատնանշվում է համագործակցության (դաշնային/ազգային, նահանգային կամ տարածքային), այսինքն՝ ենթաազգային քրեական իրավունքը, ապա հարկավոր է գործն ուղարկել մեղադրող կողմի համապատասխան մարմնին: Խորհրդարանական համատեղ հանձնաժողովն ուսումնասիրում է հաշվետվությունները, մշտադիտարկում և վերանայում է ավստրալիական հանձնաժողովի աշխատանքը:

Կազմակերպությունը: Գեներալ-նահանգապետը՝ Ավստրալիայում անգլիական թագուհու ներկայացուցիչը, նշանակում է հանձնակատար՝ հինգ տարի ամրագրված (ֆիքսված) ժամկետով: Հանձնաժողովի անձնակազմը նշանակվում կամ աշխատանքի է վերցվում 1999 թ. «Պետական ծառայության մասին» օրենքի համաձայն[124]: Հանձնաժողովի աշխատակիցների թիվը միջինում կազմում է տասնյոթից տասնինը: Կազմակերպությունն ունի մոտավորապես 6-7 միլիոն ԱՄՆ դոլար կազմող տարեկան բյուջե[125]:

Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մասնագիտացված կազմակերպություններ: Այս մարմինները կարող են գործ ունենալ ոստիկանության հակաիրավական վարվեցողության բոլոր ձևերի հետ. կոռուպցիայի քննությունը գործունեության շատ այլ տեսակներից միայն մեկն է: Կոռուպցիոն գործերը սովորաբար կազմում են ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մասնագիտացված կազմակերպությունների քննած բոլոր գործերի միայն մի փոքր մասը: Նրանց հիմնական նպատակները կարելի է ամփոփ ներկայացնել հետևյալ կերպ՝ ոստիկանությունը հարգում է օրենքի գերակայությունը և մարդու իրավունքները, մեծացնում ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահությունը՝ ապահովելով, որ բողոքները պատշաճ կերպով քննվեն, ու գործողություններ ձեռնարկվեն, բարձրացնում ոստիկանական ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունը: Այդպիսի մարմինների օրինակ են Հարավային Աֆրիկայի Բողոքների անկախ վարչությունը, Միացյալ Թագավորության Բողոքների անկախ ոստիկանական հանձնաժողովը, Միացյալ Թագավորության Հյուսիսային Իռլանդիայի ոստիկանության օմբուդսմենը և Բելգիայի Բ հանձնաժողովը: Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մասնագիտացված մարմիններն ստեղծվում են շատ պատճառներով. հիմնականում դրանք ձևավորվում են հատուկ քննության առաջարկության հիման վրա: Օրինակ՝ 1990-ականներին Նյու Յորքի Մոլլենի հանձնաժողովն առաջարկեց ստեղծել Ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի հանձնաժողով, իսկ ՄԹ-ում Մաքֆերսոնի քննությունը հանգեցրեց Ոստիկանության բողոքների անկախ հանձնաժողովի ստեղծմանը[126]: Ոստիկանությանը վերահսկող կազմակերպություններ կարող են նաև ստեղծվել իբրև միջազգային օգնության կազմակերպությունների կամ դոնոր երկրներ կողմից սահմանված պայման՝ զարգացման նպատակով աջակցություն ստանալու դիմաց:

Օրինակ 4: Ոստիկանությանը վերահսկող մարմինները. Բելգիայի Բ հանձնաժողովը

Նախապատմությունը: 1980-ականների քաղաքացիական մեծ հուզումները խթանեցին ոստիկանական ծառայության հիմնարար փոփոխությունները և նրանց նկատմամբ վերահսկողությունը: Հատուկ քննիչ հանձնաժողովը հանգեց այն եզրակացությանը, որ ոստիկանությունում ներքին վերահսկողությունը բավարար չէ

ոստիկանության հակահիրավական վարքագիծը վերահսկելու համար, ուստի առաջարկեց ստեղծել արտաքին մի մարմին, որը պատասխանատու կլինի իրավապահ իրավասություններ ունեցող ցանկացած պաշտոնյայի վերահսկելու համար:

Մանդատը: Բ հանձնաժողովը քննում է ոստիկանության, վարչական մարմինների և իրավապահ իրավասություններ ունեցող քաղաքացիական ծառայողների գործունեությունը: Դրա նպատակը բելգիացիների սահմանադրական ու հիմնարար իրավունքների պաշտպանությունն է, որպեսզի ամրապնդվի ոստիկանական ծառայությունների արդյունավետությունն ու գործունությունը:

Հետաքննիչ իրավասություններ: Բոլոր մարդիկ, ովքեր անմիջականորեն ներգրավված են ոստիկանական միջամտության մեջ, կարող են բողոք ներկայացնել: Ոստիկանները նույնպես կարող են բողոք ներկայացնել: Բ հանձնաժողովը կարող է նախաձեռնել քննություն իր սեփական նախաձեռնությամբ կամ խորհրդարանի, ոստիկանության մարմնի, նախարարի կամ որևէ այլ պետական իշխանության մարմնի պահանջով: Բ հանձնաժողովն իրավասու է դատարան կանչելու անձանց ու պահանջելու փաստաթղթեր, պահանջելու փորձագետների և թարգմանիչների, առգրավելու առարկաներ և տեղեկատվություն, տեղում քննություն վարելու:

Հաշվետվություն: Հաշվետվությունները ներառում են այն, թե ինչպես պետք է հանձնաժողովը անցկացնի քննություններ և անի եզրակացություններ: Բոլոր հաշվետվությունները փոխանցվում են Ներկայացուցիչների պալատին, հարկ եղած դեպքում՝ Բելգիայի Սենատին: Հանձնաժողովը կարող է ներկայացնել առաջարկություններ, սակայն իրավասու չէ արձակելու կատարման համար պարտադիր հրամաններ[127]:

Կազմակերպությունը: Բ հանձնաժողովը կազմված է հինգ անդամից, արձանագրող քարտուղարից և քննող ծառայությունից: Բ հանձնաժողովի անդամները նշանակվում են Ներկայացուցիչների պալատի կողմից, որն ունի նաև հանձնաժողովը լուծարելու իրավասություն: Բ հանձնաժողովի տարեկան բյուջեն կազմում է մոտավորապես 11 միլիոն ԱՄՆ դոլար[128]:

Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մասնագիտացված մարմինների ուժը նրանց խիստ կենտրոնացումն է ոստիկանության վարվեցողության վրա և նրանց կարողությունը՝ ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան դնելու ոստիկանության գործունեության առավել ընդարձակ վարվեցողության մեջ՝ ճանաչելով, թե որտեղ են տեղի ունենում կոռուպցիայի և չարաշահման մնացած ձևերը, զորօրինակ՝ մարդու իրավունքների խախտումները: Հաճախ այդ մասնագիտացված մարմինները միջոցներ չունեն կենտրոնանալու ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի վրա, որովհետև նրանք զբաղված են այլ հարցերով, ինչպես օրինակ՝ չափից ավելի կամ անհրաժեշտությամբ չթելադրված ուժի գործադրման քննությամբ: Սա հատկապես հավանական է, եթե վերահսկիչ մարմնի մանդատը ներառում է հանրության անդամների ներկայացրած բողոքների հետ գործ ունենալը: Բողոքների մշակումն ու քննությունը ռեսուրսներ են պահանջում և կարող են շեղել, մասնավորապես, կոռուպցիոն պրակտիկայի քննություն վարելու կարողությունից:

4.6.1. Առաջարկություններ արտաքին վերահսկողության մասնագիտացված մարմինների համար

Հստակ պատասխան չկա այն հարցին, թե ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելիս որ մոդելն է արդյունավետ. տեսականորեն երկրում երկուսն էլ պետք է լինեն: Հաջողված արտաքին վերահսկողության մարմինների որոշիչ բնութագիրն այն է, որ դրանք ինստիտուցիոնալ առումով անկախ են, ապահովված ռեսուրսներով, ունեն բավականաչափ փորձագիտություն այն ոլորտում, որը վերահսկում են, և անհրաժեշտ իրավասություններ՝ ոստիկանության գործունեությունը քննելու համար[129]:

- **Անկախություն**

Այս գլխում հաճախ շեշտվում է վերահսկող մարմինների անկախության պահպանման անհրաժեշտությունը՝ անկախ և՛ ոստիկանությունից, և՛ քաղաքական միջամտությունից: Հետևյալ առաջարկություններն ինստիտուցիոնալ պայմանավորվածություններ են, որոնք ամրապնդում են վերահսկիչ մարմնի անկախությունը:

Կազմը: Վերահսկիչ մարմնի անկախությունը կարող է ամրապնդվել, եթե այն չի ներառում ոստիկանության որևէ անդամի, և նրա անդամները նշանակվել են ժողովրդավարական սկզբունքով: Երբ ոստիկանությանը պաշտպանում են, կամ նախկին ոստիկանը նշանակվում է որպես հակակոռուպցիոն կամ ոստիկանությանը վերահսկող մարմնի անդամ, ապա պետք է ձեռնարկել լրացուցիչ նախազգուշական միջոցներ, որպեսզի կառույցի անկախությունը չվարկաբեկվի: Օրինակ՝ վերահսկիչ մարմինը կարող է պահանջել, որ այդպիսի մարդիկ չզբաղվեն այն գործերով, որոնք վերաբերում են այն ոլորտներին, որտեղ նրանք աշխատում էին իբրև ոստիկաններ: Խորհուրդ է տրվում նաև խուսափել վերահսկիչ մարմնում այնպիսի մարդկանց աշխատանքի վերցնելուց, ովքեր աշխատել են կառավարությունում[130], իսկ վերահսկիչ կառույցները պետք է ունենան ամրագրված կազմ: Դա պետք է ուղեկցվի հստակ կանոններով[131], որոնք վերաբերում են այն հիմքերին, որոնց համաձայն՝ այդ մարմնի անդամին կարող են աշխատանքից ազատել, ինչպես նաև՝ դա անելու ընթացակարգերով: Այդ միջոցներն էական են վերահսկողների անկախությունը երաշխավորելու համար, որովհետև նրանք կանխում են աշխատանքից ազատելու սպառնալիքի օգտագործումը գործադիրի կողմից վերահսկողների նկատմամբ, որպեսզի խափանեն կամ ազդեն քննության վրա:

- **Լիազորությունները**

Վերահսկիչ մարմինները պետք է ունենան բավարար և կոնկրետ քննիչ իրավասություններ, որպեսզի արդյունավետ լինեն[132]: Արդյունավետ լիազորությունները ներառում են հետևյալը՝

Քննչական իրավասություններ: Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մարմիններին այդպիսի իրավասություններով օժտելն ամրապնդում է

հակակոռուպցիոն քաղաքականություն իրականացնելու նրանց կարողությունը, որը նրանց ավելի գործուն է դարձնում:

Տեղեկատվության հասանելիություն: Վերահսկիչ մարմինների համար պետք է հասանելի լինի այն ամբողջ տեղեկատվությունը, որն անհրաժեշտ է իրենց մանդատն իրականացնելու համար: Սա էական է վերահսկիչ կառույցների համար, որպեսզի նրանք արդյունավետ կերպով ուսումնասիրեն ոստիկանության գործունեությունը և ներկայացնեն կատարման համար պարտադիր առաջարկություններ[133]:

- **Հաշվետվություն և թափանցիկություն**

Արդյունավետ կերպով աշխատող վերահսկիչ մարմինները պետք է լինեն տեսանելի և հանրությանը հասանելի: Նրանք պետք է կանոնավոր կերպով արձանագրեն ու հրապարակեն իրենց գործունեությունը և իրենց կատարած քննությունների կարգավիճակը: Դա երաշխավորում է, որ վերահսկիչ մարմինը գործում է իր մանդատի համաձայն և օգնում է հրապարակային դարձնելու իր բացահայտած կոռուպցիան: Հետևյալ առաջարկությունները նախատեսված են վերահսկիչ մարմինների թափանցիկությունը զորացնելու և նրանց հաշվետվություններն ամրապնդելու համար:

Կանոնավոր հաշվետվություն: Հաշվետվությունը պետք է ներկայացվի հաճախակի և լինի համապարփակ: Կազմակերպությունը պետք է հրապարակի առնվազն տարեկան կամ երկու տարին մեկ ներկայացվող հաշվետվություն՝ գործունեության և արդյունքների մասին: Այն պետք է նաև ներառի շարունակական հաղորդակցական ռազմավարություն, օր.՝ կայքէջ ունենալու և իրազեկվածությունը բարձրացնելու, ուսումնական պարապմունքներ կազմակերպելու միջոցով[134]:

Տեղեկատվություն աուդիտի մասին: Վերահսկիչ մարմինը պետք է ցուցաբերի իր թափանցիկությունը՝ հրապարակելով աուդիտի վերաբերյալ տեղեկատվությունը, օր.՝ տարեկան բյուջեն և ծախսերը[135]:

4.7. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններն ու զանգվածային լրատվամիջոցները

Քաղաքացիական հասարակությունը ներառում է այն բոլոր կազմակերպությունները, կառույցները և անհատներին, ովքեր չեն աշխատում կառավարության կամ մասնավոր ձեռնարկությունների համար: Այս սահմանումը ներառում է հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ-ներ), գրանցված բարեգործական կազմակերպությունները, գիտական շրջանակները, ուղեղային կենտրոնները, համայնքային խմբերը, հավատքի վրա հիմնված կազմակերպությունները, մասնագիտական միությունները և հասարակական շարժումները: Զանգվածային լրատվամիջոցները կարող են լինել և՛ քաղաքացիական հասարակության դերակատարի հատուկ տեսակ, և՛ մասնավոր ձեռնարկություն՝ կախված իրենց ինստիտուցիոնալ մանդատից: Որոշ լրատվամիջոցներ

գործում են շահույթ ստանալու նպատակով, մյուսները՝ հանուն հանրության, թեպետ սովորաբար բոլոր ՁԼՄ-ները շեշտում են կառավարության նկատմամբ իրենց հսկող դերակատարությունը: Եվ քաղաքացիական հասարակությունը, և՛ ՁԼՄ-ները լուրջ դերակատարություն ունեն կոռուպցիան բացահայտելու, ի ցույց դնելու հարցում, որտեղ էլ որ այն տեղի ունենա, և նպաստում են փորձագիտությանը, թե ինչպես կանխարգելել կոռուպցիան:

Կոռուպցիայի բնույթը դժվարացնում է դրա հայտնաբերումը[136]: Օրինակ՝ կաշառք տվողները գուցե չեն ցանկանում հրապարակել այն փաստը, որ իրենք մասնակցել են կոռուպցիային, քանզի վախենում են կաշառքի համար դատապարտվելուց, որովհետև նրանք վախենում են օրենքի կողմից պատժվելուց, կամ որովհետև կաշառք են տվել, որպեսզի խուսափեն ավելի ծանր տուգանքից (ինչպես օրինակ՝ բանտից), և բավարարված են արդյունքից: Բացի այդ, կոռուպցիայի գաղտնի բնույթի պատճառով երրորդ կողմի վկաներ հազվադեպ են լինում: Եթե կոռուպցիայի մասին չեն տեղեկացնում, ապա դրա դեմ արդյունավետ կերպով չեն կարող պայքարել: Հենց այս պատճառով է, որ առողջ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններն ու անկախ ՁԼՄ-ները, որոնք կարող են հրապարակել և քննել կոռուպցիան, էական դեր ունեն: Նրանք երկուսն էլ վճռորոշ գործոններ են պետական կառույցներում[137] համակարգային կոռուպցիան վերացնելու գործում:

4.7.1. Քաղաքացիական հասարակության դերակատարությունը

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները հանրության ռեսուրսները կենտրոնացնում են ֆորմալ պետական հաստատություններից դուրս: Մարդկանց այդ խմբերը կարող են օգտագործել իրենց միասնական ռեսուրսները, որպեսզի քարոզեն այն հարցերը, որոնց իրենք մեծապես հավատում են, օր.՝ պայքարել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ: Ուժեղ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները կարող են համակարգել շատ մարդկանց նախընտրությունները և իրենց դիրքն օգտագործել քաղաքական գործիչների վրա ճնշում գործադրելու նպատակով: Նրանք կարող են հենվել իրենց անդամների միասնական փորձառության վրա, որպեսզի քննադատաբար վերլուծեն հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը և առաջարկեն բարելավումներ կամ փոփոխություններ: Քաղաքացիական հասարակության ևս մեկ առավելությունն այն է, որ այն կարող է կազմակերպել հանրության ռեսուրսները միջազգային մակարդակով՝ պետական սահմաններից էլ անդին: Քաղաքացիական հասարակության միջազգային բնույթը նշանակում է, որ այն հասարակություններում, որտեղ ներպետական հասարակական կառույցները թույլ են, դրսի քաղաքացիական հասարակության դերակատարները անհրաժեշտ բարեփոխումների համար պայքարի գործում կարող են աջակցել ներպետական խմբերին[138]:

Օրինակ 5: Հակակոռուպցիոն քաղաքացիական հասարակություն: «Թրանսփարենսի ինթերնեշնլ»

«Թրանսփարենսի ինթերնեշնլը» (ԹՓ) հիմնադրվել է 1993 թ. և ներկայումս քաղաքացիական հասարակության գլոբալ կազմակերպություն է, որը հանձնառու է պայքարելու կոռուպցիայի դեմ: Այն մշակել է ազգային մասնաճյուղերի համաշխարհային ցանց, որի գործունեությունն ուղղված է պետական ու մասնավոր կազմակերպություններում թափանցիկությանը նպաստելուն, որպեսզի նվազեցնի կոռուպցիայի ընդգրկումը:

ԹԻ-ն վստահություն է ձեռք բերել իր քարոզչական ջանքերով՝ գլոբալ օրակարգում ընդգրկելով կոռուպցիայի դեմ պայքարը, այն դարձնելով Համաշխարհային բանկի, ՄԱԿ-ի և Արժույթի միջազգային հիմնադրամի քաղաքականության առանցքը:

ԹԻ-ն օգնել է ձևակերպելու ՄԱԿ-ի «Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիան» և Աֆրիկյան Միության «Կոռուպցիան կանխարգելելու և դրա դեմ պայքարի» կոնվենցիան: Այն նաև անմիջականորեն ներգրավված էր Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության «Կաշառատվության դեմ պայքարի կոնվենցիան» ստեղծելու գործում:

Քանի որ «քաղաքացիական հասարակություն» եզրույթը ներառում է դերակատարների այդպիսի լայն շրջանակ, դժվար է սահմանազատել նրանց հիմնական գործառույթները: Քաղաքացիական հասարակությունն իրականացնում է տարբեր գործընթացներ, և երկրից երկիր նրա պարտականությունները տարբերվում են: Այս գլխում լուսաբանվում է գործունեության վեց ոլորտ, որոնք նպաստում են ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարին:

1. *Կարողությունների ստեղծում և գիտելիքների հաղորդում*: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները հաճախ ունեն հատուկ հմտություններ կամ մասնագիտական փորձագիտություն, որոնք կարող են օգտագործվել կոռուպցիան բացահայտելու և այն կանխարգելելու գործում: Այդ պատճառով այլ արտաքին վերահսկիչ մարմինները հաճախ օգտակար են համարում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հետ համագործակցությունը հմտություններ ստեղծելու, գիտելիքներ կիսելու և լավագույն փորձը փոխանակելու նպատակով: Օրինակ՝ Ալտուսը (www.altus.com) հինգ մայր ցամաքների գիտական շրջանակների և կայացած ՀԿ-ների դաշինք է: Այն հարթակ է ապահովում անվտանգության և արդարադատության, միջազգային մշակութային հետազոտական մեթոդների և հակակոռուպցիոն գործիքների մասին գիտելիքներ տարածելու համար: Ալտուսի հիմնական նպատակը համայն աշխարհում ՀԿ-ներին հիմնական տեղեկատվությամբ ապահովելն է, որպեսզի նրանք կարողանան ավելի գործուն կերպով աշխատել կառավարությունների հետ և ավելի մեծ դեր խաղան անարդարության[139] դեպքում իրավունքների վրա հիմնված լուծումներ ձևակերպելիս: Բացի այդ, զանազան քարոզչական կազմակերպություններ և ուսումնա-

կան հաստատություններ մշակել են ձեռնարկներ և ուղենիշներ, զորօրինակ՝ սույն ձեռնարկը, որոնք հստակեցնում են ոստիկանության հաշվետվողականության և կոռուպցիայի դեմ պայքարի[140] վերաբերյալ փորձագիտությունը:

2. *Իրազեկվածության բարձրացում*: «Թրանսփարենսի ինթերնեշնլի» և «Հյուման ռայթս ուոչի» նման միջազգային հասարակական կազմակերպությունները երկրում խմբերի հետ մեկտեղ արդեն շատ տարիներ իրենց ուշադրությունը կենտրոնացրել են ոստիկանության հանցագործությունների վրա: Ռազմավարության մի տեսակ է այսպես կոչված «ստվերային զեկույցներ» գրելը, որոնք ուղարկվում են ՄԱԿ-ի մարմիններին՝ արձանագրելու փաստերն ու վիճարկելու պայմանագրերի[141] իրականացումը մշտադիտարկող հանձնաժողովներին ներկայացվող իրադարձությունների մասին կառավարության տարբերակները: Հասարակական կազմակերպությունները հնարավորություն ունեն ձևավորելու միջազգային ու ազգային կոալիցիաներ, որոնք խրախուսում են կառավարություններին՝ ստեղծելու և կենսագործելու արդյունավետ հակակոռուպցիոն օրենքներ, քաղաքականություն և ծրագրեր[142]: Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները կարող են նաև «անվանել և ամոթանք տալ» կոռումպացված պաշտոնյաներին՝ լուսաբանելով նրանց հակահիրավական վարվեցողությունը և քարոզելով փոխհատուցում տալ: Սա կարող է միջազգային մակարդակով դժվար կացություն ստեղծել, իսկ ներպետական մակարդակում՝ հանրությանը դրդել ստիպել իրենց ընտրված ներկայացուցիչներին, որպեսզի նրանք գործեն:

3. *Առաջ բերել գործադիրի, խորհրդարանական կամ դատական իշխանության կողմից գործողություններ*: Երբեմն կոռուպցիոն գործելակերպը բավարար է կառավարական մարմնին ստիպելու, որ այն գործի: Երբ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները տալիս են կոռումպացված պաշտոնյայի անունը և ամոթանք տալիս կամ քարոզարշավներ անցկացնում, որպեսզի բարձրացնեն ոստիկանությունում կոռուպցիայի հիմնախնդրի վերաբերյալ իրազեկվածությունը, նրանք կարող են արագացնել հանրային քննությունը: Ամենատպավորիչ դեպքերն այն են, երբ կոռումպացված բյուրոկրատներին կամ պաշտոն ունեցողներին անվստահություն են հայտնում, դատական կարգով հետապնդում կամ հարկադրում թողնել իրենց աշխատանքն այն բանից հետո, երբ նրանց հանցագործություններն ի ցույց են դրվում հանրությանը: Այն երկրներում, որտեղ հատկապես ուժեղ քաղաքացիական հասարակության կառույցներ կան, և տեղեկատվությունը հասանելի է, քաղաքական գործիչները փորձում են բարեփոխել կառույցները մինչ հայտարարությունները եթեր արձակելը՝ այն ենթադրությամբ, որ հանցագործությունները չեն կարող արդյունավետ կերպով թաքցնել[143]:

4. *Նախաձեռնել հանրային քննարկումներ:* Ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող որոշ հարցեր չունեն միակ ճիշտ պատասխանը, և յուրաքանչյուր հա-

սարակության անհրաժեշտ է որոշել, թե ինչպես է ինքը ցանկանում ուսումնասիրել այդ հարցը: Օրինակ՝ ոստիկանության աշխատանքային անկախության և ժողովրդավարական վերահսկողության միջև ճշգրիտ հավասարակշռությունը կարող է երկրից երկիր տարբեր լինել՝ կախված ոստիկանական ծառայությունների մատուցման պատմական փորձից: Քաղաքացիական հասարակությունը կարող է ներկայացնել հարթակներ, որտեղ կարող են քննարկվել այդ նուրբ հարցերը, օր.՝ գիտաժողովներում, ամսագրերում կամ թերթերում կամ հասարակական կազմակերպությունների և այլ շահագրգիռ կողմերի հրապարակումներում:

4.7.2. Զանգվածային լրատվամիջոցների դերակատարությունը

ԶԼՄ-ները քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության հատուկ տեսակ են՝ նվիրված տեղեկատվություն հայտնաբերելուն և այն հրապարակելուն: Զանգվածային լրատվամիջոցները պատմականորեն շատ կարևոր դերակատարություն են ունեցել ոստիկանությունում կոռուպցիան բացահայտելու և բարեփոխումներ քարոզելու հարցում: Լրատվամիջոցների կազմակերպությունների կողմից կատարված բացահայտումներն օգտակար էին Նյու Յորք քաղաքում Մոլլենի հանձնաժողովն ստեղծելու ժամանակ: ԶԼՄ-ները հաճախ գտնվում են կոռուպցիոն պրակտիկան բացահայտելու առաջին գծում: Այդ կերպ նրանք խորհրդանշական հարաբերություններ ունեն արտաքին այլ վերահսկիչ կառույցների հետ: Լրատվամիջոցները նաև կարևոր են՝ ուժեղացնելու համար վերահսկիչ մարմինների և քննությունների ուղերձը (օր.՝ երբ «Նյու Յորք թայմսը», գրելով Մոլլենի հետաքննության մասին, հանրությանը[144] փոխանցեց գործի մանրամասները):

Զանգվածային լրատվամիջոցները կարող են լինել մասնավոր և աշխատել հանուն շահույթի՝ ինչպես օրինակ, շատ թերթերի ու հեռուստակայանների դեպքում, կամ էլ դրանք կարող են լինել պետական ու գործել որպես շահույթ չհետապնդող, ինչպես օրինակ՝ ՄԹ-ում «Բի-Բի-Սի»-ի և ԱՄՆ-ում՝ Ազգային հանրային ռադիոյի դեպքում: Չկա մեկ հստակ պատասխան այն հարցին՝ արդյոք պետականն, թե՞ մասնավոր ԶԼՄ-ներն են ավելի լավը, քանի որ երկուսն էլ ունեն և՛ ուժեղ, և՛ թույլ կողմեր: Մասնավոր լրատվամիջոցների դեպքում ավելի դյուրին է ապահովել, որ նրանք անկախ լինեն կառավարության ձեռնածություններից, սակայն նրանք կարող են ենթակա լինել մասնավոր բիզնեսի շահերին ու ներդրողներին, դժվարություններ ունենալ բարձրորակ հետաքննող լրագրության համար փող ծախսելու հարցում, եթե զվարճալի ծրագրեր վաճառելն ավելի շահութաբեր է[145]: Մասնավոր ԶԼՄ-ներն իրենց տրամադրության տակ կարող են ավելի շատ ռեսուրսներ ունենալ, որոնք նրանց հնարավորություն են տալիս ավելի բարձր որակի հետաքննող լրագրություն իրականացնելու գործում: Շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններն ունեն այն առավելությունը, որ իրենց կազմակերպական մանդատը կարող է լինել տեղեկացված հանրություն ունենալը: Նրանք իրենց ուշա-

դրությունը կկենտրոնացնեն հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող հարցերի վրա: Եթե լրատվամիջոցները հրապարակավ են ֆինանսավորվում, ապա նրանք ունեն այն վտանգը, որ կառավարությունները կարող են միջամտել լուրերի բովանդակությանը: Ընդհանուր առմամբ, որևէ երկրի լրատվամիջոցների ամենակարևոր բնութագիրն այն է, որ դրանք պետք է լինեն շատ ու բազմազան, իսկ դրանց սեփականատերը չպետք է լինի մեկը: ՁԼՄ-ներում սեփականության կենտրոնացումը կարող է ստեղծել հանրային վստահության չարաշահման կամ դավաճանության հնարավորություններ:

4.7.3. Մարտահրավերները

Եվ հասարակական կազմակերպությունների աշխատակիցները, և՛ լրագրողները կարող են հայտնվել բարդ ու վտանգավոր խոչընդոտների առջև, երբ աշխատում են պարզել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան: Ոստիկանությանը քննադատող ՀԿ-ներին կարող են ահաբեկել կամ անգամ իրենց գործունեության համար բանտ նստեցնել: Օրինակ՝ Ջամայկայում մարդու իրավունքների պաշտպանները մեղադրվեցին անօրինական միջամտության համար, պիտակավորվեցին իբրև ոստիկանության թշնամիներ, պետական պաշտոնյաները[146] նրանց նկարագրում էին իբրև հանցագործների: Կամերունում մերժել էին ՀԿ-ներին գործելու իրավունք տալ, նրանք հրամանագրով[147] ժամանակ առ ժամանակ վերացվում էին: Ահա թե ինչու քաղաքացիական հասարակության դերակատարների աշխատանքը կարող է վտանգավոր լինել այն հասարակություններում, որտեղ օրենքի գերակայությունն ուժեղ չէ, կամ քաղաքացու հիմնական ազատություններն ամեն օր խախտվում են:

Քաղաքացիական հասարակության աշխատակիցների համար երկրորդ խոչընդոտը կարող է լինել տեղեկատվություն տրամադրելը մերժելը: Քանի որ քաղաքացիական հասարակության անդամները հաճախ չունեն պաշտոնական կարգավիճակ, ոստիկանությունը կարող է օգտագործել գաղտնիության կամ պետական գաղտնիքի վերաբերյալ պահանջները, որպեսզի արգելափակի նրանց գործունեության[148] ուսումնասիրությունը:

Լրագրողները կանգնում են նմանօրինակ խոչընդոտների առաջ, երբ փորձում են հետաքննել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան: Առաջինը՝ վտանգ կա, որ բացահայտումից վախեցող ոստիկանությունը ֆիզիկական ահաբեկման միջոցով կարող է տարհամոզել լրագրողներին հետաքննություն կատարել: Օրինակ՝ «Լրագրողներ առանց սահմանների» ՀԿ-ն նշում է, որ Մեքսիկայում լրատվամիջոցների և հատկապես տեղական լրատվամիջոցների համար չափազանց վտանգավոր է փորձել լուսաբանել կառավարությունում առկա կոռուպցիայի, թմրանյութերի ապօրինի շրջանառությամբ զբաղվողների հետ գաղտնի համաձայնությունը կամ ոստիկանության կամ զինված ուժերի կողմից մարդու իրավունքների խախտումների վերաբերյալ հայտարարությունները, և … 2000 թ. սկսած՝ Մեքսիկայում սպանվել է վաթսունմեկ լրագրող, ևս ինը՝

«անհետացել»[149]:

Երկրորդ հիմնախնդիրն այն է, որ այն լրագրողները, ովքեր հաճախակի են գործակցում ոստիկանության հետ և գործերի վերաբերյալ տեղեկատվություն ստանալու և պատմությունների գին նշանակելու հարցում կախում ունեն ոստիկաններից, կարող են նույնականացվել ոստիկանության հետ, որը խանգարում է նրանց՝ ոստիկանության[150] պահվածքը քննադատող հոդվածներ գրելու: Բացի այդ, եթե այդ լրագրողներն իրոք քննադատական պատմություններ են գրում ոստիկանության մասին, նրանք կարող են տուժել մասնագիտական առումով, եթե ոստիկանները մերժեն ապագայում համագործակցել նրանց հետ: Այս ռազմավարությունը, որը հայտնի է իբրև «կարգավորող հասանելիություն», ներգրավում է ոստիկանությանը, որը այն լրագրողներին, ովքեր ոստիկանության աշխատանքը նպաստավոր լույսի ներքո են ներկայացնում, «բացառիկ» իրավունքներ է տալիս, իսկ քննադատող լրագրողներին պատժում են՝ նրանց մերժելով հարցազրույցներ ու տեղեկատվություն տալ:

Լրագրողների առջև ծառացած երրորդ հիմնախնդիրը նրանց գաղտնի աղբյուրների պաշտպանությունն է: Այն երկրներում, որտեղ ուժեղ իրավական պաշտպանություն չկա, որը լրագրողներին թույլ է տալիս թաքցնել գաղտնի աղբյուրները, ուժեղ, առողջ մամուլի համար ի հայտ են գալիս խոչընդոտներ երկու պատճառով՝

1. լրագրողներին ստիպում են վկայություն տալ կամ սպառնում են նրանց բանտարկել, եթե նրանք չեն բացահայտում իրենց աղբյուրի ինքնությունը.
2. լրագրողները դժվարություններ կունենան՝ համոզելու աղբյուրներին անկեղծ լինել, եթե նրանք չեն կարող երաշխավորել անանունությունը:

Օրինակ 6: Զանգվածային լրատվամիջոցները և լայնատարած կոռուպցիան: Վլադիմիրո Մոնտեսինոսի գործը (Պերու)

1990-ական թվականներին նախագահ Ալբերտո Ֆուխիմորիի պատգամով Պերուն ղեկավարում էր նրա գաղտնի ոստիկանության պետը՝ Վլադիմիրո Մոնտեսինոս Տորեսը: Մոնտեսինոսը մշակել էր կաշառակերության երբևիցե արձանագրված ամենաընդարձակ համակարգերից մեկը: Դրա արդյունքը եղավ Պերուի գործող ժողովրդավարությունն ամբողջովին սասանելը:

Մոնտեսինոսը պարբերաբար կաշառում էր ոստիկանությանը, դատական մարմինների համակարգը, լրատվամիջոցներին և իրեն ընդդիմադիր ցանկացած մարդու: Նա օգտագործում էր գաղտնի ֆինանսական միջոցները, որոնք ուղղորդվում էին ռազմական բյուջեի միջոցով, որպեսզի իր ընդարձակ մեքենայի անիվներն անընդհատ յուղվեին: Բացառիկ կերպով նա ամեն անգամ որևէ մեկին կաշառելիս գործարքը տեսանկարահանում էր: Այդքան կաշառք տալով հանդերձ՝ նրան հարկավոր էր հաշվապահական համակարգ, որպեսզի գրանցեր, թե ուր է գնում փողը, և այդ ամենն արդյունք էր տալիս:

Սթենֆորդի համալսարանի տնտեսագետներ Ջոն Մաքմիլանը և Պաբլո Սոյդոն ուսումնասիրեցին այդ տեսանյութերը և վերլուծեցին ոստիկանապետի իշխանության զանազան ստուգումների կաշառքի արժեքը: Ի վերջո, Մոնտեսինոսը բավականաչափ կատարյալ չէր, և վերջին անկախ լրատվամիջոցին կաշառելու մասին տեսանյութի արտահոսքը տապալեց կառավարությունը: Մաքմիլանն ու Սոյդը գրում էին. «Ընտրություններից ընդամենը երեք ու կես ամիս անց Ֆուխիմորիի կառավարությունը տապալվեց այն բանից հետո, երբ հեռուստատեսությամբ ցուցադրվեց Մոնտեսինոսի տեսանյութերից մեկը: Տեսանյութում երևում էր, թե ինչպես է Մոնտեսինոսն ընդդիմադիր քաղաքական գործիչ Ալբերտո Կուրիին վճարում ամսական 10,000 ԱՄՆ դոլար, որպեսզի նա կուսակցափոխ լինի և աջակցի նախագահին: Ապա հեռարձակվեցին այլ տեսանյութեր՝ դառնալով իրապատում հեռուստատեսության Պերուի սեփական տարբերիչ տեսակը: Տեսանյութերը, որոնք սկսեցին կոչել վլադիվիդեոներ, բացահայտեցին Վլադիմիրո Մոնտեսինոսի հասանելիության սահմանները: Դրանցում, օրինակ, ցույց էր տրվում, թե նա ինչպես է Գերագույն դատարանի դատավոր Ալիպիո Մոնտես դե Օկային առաջարկում Ընտրությունների ազգային խորհրդի նախագահի պաշտոնը՝ գումարած ամսական 10,000 ԱՄՆ դոլար աշխատավարձ, բուժօգնություն և անձնական անվտանգություն, թե ինչպես էր կաշառում Մոնտեսինոսի դրամական աղբյուրների քննությամբ զբաղվող Կոնգրեսի հանձնաժողովի անդամ Էռնեստո Գամարրային, որպեսզի քննությունը Մոնտեսինոսից հեռացնի, ինչպես էր հավաստիացնում մակարոնեղեն արտադրող չիլիական «Լուքետտի» ընկերության սեփականատիրոջը, որ նրա օգտին վճիռ կկայացնեն գործարան կառուցելու դատական վեճի հարցում»[151]:

Որ այդպիսի խնամքով մշակված համակարգը կարող էր քանդվել մեկ լրատվամիջոցի կողմից, որը հրապարակեց կոռուպցիայի վերաբերյալ ապացույցները, վկայում է ազատ լրատվամիջոցների ուժի մասին:

4.7.4. Առաջարկություններ քաղաքացիական հասարակության համար

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ քաղաքացիական հասարակությունն ընդգրկում է դերակատարների բազմազան հավաքածու, դժվար է գտել հիմնական առաջարկությունները: Ուժեղ քաղաքացիական հասարակության հիմքը կազմող իրավական պաշտպանության մեծ մասը քաղաքացիական հիմնական ազատությունների պաշտպանությունն է, զորօրինակ՝ արտահայտվելու ազատությունը, հավատի, միություններ կազմելու ազատությունները և կամայական ձերբակալությունից կամ բանտարկությունից պաշտպանությունը: Այն իրավական դրույթները, որոնք մեծացնում են հանրության՝ տեղեկատվության ազատությունը, ինչպես օրինակ՝ տեղեկատվության ազատության մասին օրենքները, նույնպես օգնում են քաղաքացիական հասարակության կազմա-

կերպություններին մշտադիտարկման իրենց դերը կատարելիս: Կան գործունեության մի քանի տեսակ, որոնցում կարող են ներգրավվել հասարակական կազմակերպությունները, որպեսզի հզորացնեն ոստիկանությունում կոռուպցիայի մշտադիտարկումը:

- Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները հաճախ ուժ են տեսնում թվաքանակի մեջ, և ՀԿ-ների ցանցերի ձևավորումը կամ պրոֆեսիոնալ միությունների լայն կուտակումները կարող են հզորացնել մեկ ՀԿ-ի ուղերձը ամբողջ ցանցով: Դա կարող է ավելացնել այն ճնշումը, որը քաղաքացիական հասարակության դերակատարները գործադրում են ընտրված պաշտոնյաների և ոստիկանության վրա:
- Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները կարող են իրենց բանիմացությունը կենտրոնացնել ոստիկանության բարդ գործունեությունը կամ տեխնիկական փաստաթղթերը լայն հանրության համար մեկնաբանելու և բացատրելու նպատակով՝ այդպիսով մեծացնելով հանրության ներգրավվածությունը ոստիկանության գործունեության մեջ:
- Որտեղ որ հնարավոր է, քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները պետք է ձգտեն խորհրդատվություն ստանալու այն հարցերի շուրջ, որոնք վերաբերում են ոստիկանության փոխգործակցությանը և այն համայնքին, որտեղ ոստիկանությունը ծառայություններ է մատուցում: Բացի այդ, ոստիկանությունը պետք է ձգտի կանոնավոր կերպով խորհրդակցելու քաղաքացիական հասարակության հետ համայնքի մակարդակով, քանզի դա ուժեղացնում է ժողովրդավարական վերահսկողությունը և բարելավում ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը[152]:
- Վերահսկողներն ու օրենսդիրները պետք է խորհրդակցեն քաղաքացիական հասարակության համապատասխան դերակատարների հետ, ովքեր կարող են օգտակար փորձաքննություն ապահովել:

Ոստիկանության կողմից լրագրողների կոոպտացիայից խուսափելու հիմնական սկզբունքն աղբյուրների վերաբերյալ լրագրողների կողմից խիստ մասնագիտական կանոնագրքին հետևելն է: Լրագրողները պետք է հետևեն այն քաղաքականությանը, ըստ որի պատմությունների աղբյուրները անանուն են միայն այն դեպքում, երբ դրանք բավարարում են չափանիշներ, որոնցով նրանց ինքնության բացահայտումը անձնական կամ մասնագիտական վտանգ է ներկայացնում: Լրագրողները չպետք է թույլ տան, որ անորոշ ծագման կարծիքներ տարածել ցանկացող պաշտոնյաները խնդրեն, որ իրենք անանուն մնան, ոչ էլ իրենք պետք է ընդունեն «ոչ պաշտոնական» մամուլի ասուլիսը (հուշաթերթիկը), որը նախատեսված է պատմությունն իրենց ընկալմամբ ձևավորելու համար: Անանունություն շնորհելու խիստ կանոնները նշանակում են, որ կարևոր աղբ-

յուրներն ու ինֆորմատորները կարող են հավաստիացվել, որ իրենց պաշտպանությունը կապահովվի, սակայն ոստիկանների համար ավելի դժվար կլինի իրենց օգտին թերթերում տենդենցիոզ հոդվածներ տպագրել:

Կան մի քանի հիմնական օրենքներ և ինստիտուցիոնալ պայմանավորվածություններ, որոնք նպաստում են ազատ ու արդյունավետ լրատվամիջոցների գործունեությանը, որոնք կարող են խթանել կոռուպցիայի դեմ պայքարը[153]:

- Ուժեղ հակագրաքննություն և օրենքներ՝ արտահայտվելու ազատության մասին:
- Ուժեղ հակամենաշնորհային օրենքներ, որոնք կանխարգելում են լրատվամիջոցների սեփականության կենտրոնացումը փոքրաթիվ մարդկանց ձեռքում:
- Արտոնագրման բացակայություն կամ այլ սահմանափակումներ լրագրության դաշտ մուտք գործելու կամ լրատվամիջոց բացելու հարցում: Լրագրողներից պահանջել, որպեսզի նրանք արտոնագրեր ունենան, որ արդյունավետ կերպով աշխատեն, գործում է իբրև լրատվամիջոցների բովանդակությունը վերահսկելու մեխանիզմ, քանի որ քննադատող լրագրողներին կարող են մերժել արտոնագիր տալ:
- Աղբյուրների անանունության հարցում լրագրողները պետք է պահպանեն վարվեցողության խիստ կանոններ:
- Լրագրողների աղբյուրների գաղտնիության առումով պետք է լինեն հստակ իրավական չափանիշներ:
- Ոստիկանությունը պետք է հրավիրի մամուլի ասուլիսներ և զանգվածային լրատվամիջոցներին տեղեկացնի իր գործունեության մասին՝ այնքանով, որքանով որ դա համապատասխանում է օպերատիվ անվտանգությանը:

4.8. Հատուկ քննություններ

Կոնկրետ իրադարձություններ, գործելակերպ կամ քաղաքականություն ուսումնասիրելու կամ քննելու համար նախատեսված մարմինները հայտնի են իբրև քննություն[154] իրականացնող մարմիններ կամ քննող հանձնաժողովներ: Քննություն իրականացնող մարմինները ոչ միայն ուսումնասիրում են այն ամենը, ինչ տեղի է ունեցել անցյալում, այլև հաճախ նրանց խնդրում են առաջարկություններ ներկայացնել քաղաքականությունը, գործելակերպը կամ կառույցները փոխելու համար, որպեսզի կանխարգելեն նրանց պարզած հիմնախնդիրների կրկնությունը: Անցած քառասուն տարվա ընթացքում տեղի են ունեցել ոստիկանությունում կոռուպցիայի քննության բազում դեպքեր: Դրանք սովորաբար նախաձեռնվել են ի պատասխան այն հայտարարությունների, որոնք արել են հանրության անդամները, լրատվամիջոցները կամ հենց ոստիկանությունը:

Սովորաբար քննություն իրականացնող մարմինները ստեղծվում են ամրագրված ժամկետով, նրանց առանձնահատուկ մանդատ է տրվում: Հաճախ նրանց տալիս են ընդարձակ լիազորություններ, որպեսզի հավաքեն իրենց մանդատին հարիր տեղեկություններ, այդ թվում՝ դատարան կանչելու և երդմամբ վկայություն լսելու իրավասությունը: Սովորաբար քննող մարմիններն իրավապահ մարմինների նկատմամբ ունեն հետպահանջի իրավունք, որպեսզի վերջիններս իրենց օգնեն ապահովելու համագործակցություն համապատասխան մարդկանց հետ: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննությունը հաճախ տեղեկատվություն է հավաքում շահագրգիռ կողմերի լայն շրջանակից, այդ թվում՝ ոստիկանական ծառայությունների անդամներից (հաճախ դա ներառում է և՛ ինֆորմատորներին, և՛ կոռուպցիայի մեջ ներգրավված ոստիկանության անդամներին), հանրության անդամներից (շատ դեպքերում դա ներառում է հանցագործներին, ովքեր օգուտ են ստացել ոստիկանության կոռուպցիայից), քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններից և լրատվամիջոցներից:

Քննությունն ավելի հաճախ իրականացրել են հանձնաժողովները, որոնք նշանակվում են ազգային կամ տարածաշրջանային գործադիր մարմինների կողմից: Այդուհանդերձ, տեղի են ունեցել նաև ոստիկանությունում կոռուպցիայի դատաքննություններ և խորհրդարանական քննություններ: Անկախ քննության տեսակից՝ դրանք իրականացվում են այն անձանց կողմից, ովքեր ներկայումս ոստիկանության անձնակազմի անդամ չեն (տես Գլուխ 7):

4.8.1. Հատուկ քննությունների դերակատարությունը

Հատուկ քննության գործառույթները պայմանավորված են նրանով, թե որ մարմինն է այն ստեղծել, ինչ մանդատ և ինչպիսի իրավասություններ ունի: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննությունը կատարում է երեք ընդհանուր գործառույթ, որոնք նպաստում են ոստիկանության նկատմամբ արտաքին վերահսկողությանը:

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննության հիմնական դերը *կոռուպցիայի տեսակը որոշելն է,* ինչպես նաև այն գործոնները, որոնք նպաստում են կոռուպցիային ոստիկանական ծառայությունում: Սովորաբար քննությունները կենտրոնանում են համակարգային կոռուպցիայի վրա, դրանք ուշադրությունը չեն բևեռում առանձին դեպքերի վրա, եթե դա չի արվում կոռուպցիոն գործելակերպի առավել ընդարձակ միտումները նկարագրելու նպատակով:

Թեպետ սովորաբար քննությունները չեն զբաղվում առանձին դեպքերով և իրավասու չեն դատական կարգով հետապնդելու կոռուպցիայի մեջ ներգրավված լինելու համար կասկածվող ոստիկանության անդամներին, մի քանիսն ունակ են *առաջարկելու, որ դատախազները քննեն որոշ ոստիկանների*[155] *գործունեությունը:*

Քննող մարմինները *բարձրացնում են իրազեկվածությունը ոստիկանական ծառայություններում կոռուպցիայի մասին* իրենց քննության եզրակացությունները հրապա-

րակելու միջոցով: Դա երաշխավորում է, որ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները, լրատվամիջոցները և հանրությունը հետաքրքրություն պահպանեն ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի հարցում և ճնշում գործադրեն գործադիրի և իրենց ընտրված ներկայացուցիչների վրա, որպեսզի կոռուպցիան կանխարգելելու նպատակով գործողություններ ձեռնարկեն:

4.8.2. Մարտահրավերները

Ոստիկանական ծառայությունները հաճախ ներքին փոփոխություններ են կատարում քննության արդյունքում և դրանց առաջարկությունների հիման վրա: Հիմնախնդիր է ապահովել, որ քննող մարմնի եզրակացություններն ու առաջարկությունները տևական ազդեցություն ունենան ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի վրա[156]: Մոլլենի հանձնաժողովը, որը քննում էր Նյու Յորքի ոստիկանության բաժանմունքում առկա կոռուպցիան, և ՄԹ-ի, ԱՄՆ-ի ու Ավստրալիայի քննող հանձնաժողովները հետամուտ են եղել երաշխավորելու, որ դրանք տևական ազդեցություն ունենան ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի վրա՝ ներկայացնելով առաջարկություններ մշտական գործող արտաքին վերահսկող մարմին ստեղծելու մասին, որը կկանխարգելի և կքննի ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան:

4.8.3. Առաջարկություններ հատուկ քննող մարմինների համար

Հատուկ քննող մարմիններն իրենց իսկ բնույթով որոշակի հանգամանքների դեպքում առանձնահատուկ են: Այնուամենայնիվ, կան մի քանի ընդհանուր առաջարկություններ:

- Հատուկ քննող մարմինները պետք է ունենան բավարար իրավասություններ, այդ թվում՝ անկախ քննիչներ և դատարան կանչելու իրավասություն:
- Հատուկ քննող մարմինները պետք է փորձեն ընտրել քննիչների, ովքեր մեծապես հավատարիմ չեն այն գերատեսչություններին, որոնց իրենք քննում են, չունեն շահերի բախում և անկախ են քաղաքական ազդեցությունից:
- Տեսականորեն հատուկ քննող մարմինները պետք է կարողանան ներկայացնել կատարման համար պարտադիր առաջարկություններ կամ լինել քննության[157] կողմից ներկայացված բարեփոխումների ընթացակարգի մաս:
- Հատուկ քննող մարմինները պետք է ունենան լայն լիազորություններ, որպեսզի խորությամբ քննեն կոռուպցիային առնչվող հարցերը: Մոլլենի հանձնաժողովի հաջողությունը պայմանավորված էր Նյու Յորքի ցանկացած մասում և ցանկացած մակարդակում կոռուպցիան քննելու նրա կարողությամբ: Հանձնաժողովը եզրա-

կացրեց, որ նախկինում կատարված հակակոռուպցիոն քննությունների թերություններից մեկը եղել էր նրանց սահմանափակ շրջանակը՝ կոնկրետ ոստիկաններ կամ ստորաբաժանումներ[158]:

- Տեսականորեն հանրային քննող մարմինների համար պետք է լինի օրենսդրական հիմք, որով կնախատեսվեն նրանց իրավասություններն ու ընթացակարգերը:

5. Եզրակացություններ: Գլուխ 6

Այս գլխում ուսումնասիրվել են այն հիմնական մարմինները, որոնք ներգրավված են ոստիկանության նկատմամբ արտաքին վերահսկողության և հսկողության մեջ: Մտադրությունը հետևյալն էր՝ ընդգծել ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի ժամանակ արտաքին բոլոր վերահսկիչ կառույցների կենսական կարևորությունը և ցուցադրել նրանց դերակատարությունը ոստիկանությանը վերահսկելիս միմյանց լրացնելու գործում: Այն նպատակ ունի գործնական խորհուրդներ ներկայացնելու այն մասին, թե ինչպես է կատարվում և կարող է կատարվել ոստիկանության նկատմամբ արտաքին վերահսկողությունը: Արտաքին վերահսկողությունն ու հսկողությունը ոչ միայն նպաստում են օրենքի գերակայության և մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքին, այլև մեծացնում են ոստիկանական ծառայությունների արդյունավետությունն ու գործունությունը, քանզի դրանք կարող են աշխատել այն հանրության վստահությամբ և հարգանքով, որին ծառայում են:

7

ԳԼՈՒԽ 7

ՔՆՆՈՒԹՅՈՒՆ

Ջերալդ Սնել

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

ԳԼՈՒԽ 7

1. Ներածություն 7-րդ գլխի

Այս գլխում բարձրացվում են ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննության հարցերը: Դիտարկվում է այն խնդիրը, թե լավ կազմակերպված քննությունն ինչպես կարող է օգնել դատական կարգով հետապնդելու ոչ էթիկական վարքագիծը: Քննարկվում են ներքին ու արտաքին քննչական մարմինների պահանջները, որոշվում են ոստիկանների շրջանում ընկերականության մարտահրավերները, ինչպես նաև քննության ռազմավարություն մշակելու կարևորությունը: Գլխում ներկայացված է նաև տեսական դաշտը, և օգտագործելով իրական կյանքի իրավիճակների օրինակները՝ այն ծառայում է իբրև գործնական ուղեցույց:

Այստեղ ներկայացված է ոստիկանությունում կոռուպցիայի տարբեր ձևերի դասակարգման շրջանակը, բացատրվում են զանազան հետազոտական ռազմավարություններ, որոնք կարող են օգտագործվել, ապահովվում է քննության վերաբերյալ ընդհանուր տեղեկատվությունը, այդ թվում՝ յոթ ոսկի հարցերը, ինչպես նաև քննությունը ղեկավարելու ժամանակ որոշ սկզբունքներ, որոնք հարկավոր է պահպանել: Քննարկման համար ներկայացված են հաջողակ հակակոռուպցիոն կազմակերպությունների որոշ օրինակներ:

Կոռուպցիան կարող է տեղի ունենալ հասարակության բոլոր մակարդակներում, սակայն կառավարությունը, ընկերությունները և քաղաքացիական հասարակությունը տարբեր կերպ են դրանից տուժում: Համատեքստը կարևոր է ոստիկանությունում կոռուպցիայի արդյունավետ քննության համար: Այս գլխում ներկայացվում են գործնական մոդելներ և առաջարկություններ, ինչպես նաև՝ կոնկրետ համատեքստում դրանց կիրառությունը:

1.1. Ի՞նչ է քննությունը

Քննությունը ոստիկանների կողմից կատարված հանցագործություններին և այլ զանցանքներին վերաբերող փաստերի ուսումնասիրության գործընթացն է: Քննությունը ներառում է այն գործունեությունը, որը ծառայությունը վարում է ոստիկանության հակաիրավական վարքագծի վերաբերյալ ենթադրյալ բողոք ստանալուց հետո, և դրա նպատակը որոշելն է, թե արդյոք բողոքն էական է, թե՝ ոչ: Ոստիկանական ծառայությունների կամ (անկախ) հակակոռուպցիոն մարմինների կողմից կատարված քննությունները կարող են նախաձեռնվել կամ հանրության, կամ ոստիկանների ներկայացրած

բողոքների հիման վրա, ովքեր երկուսն էլ կարող են լինել կոռուպցիայի մասնակիցներ կամ դիտորդներ: Ներքին վերահսկողության մեխանիզմները (տես Գլուխ 5) և կանխարգելիչ քննությունը նույնպես կարող են նախաձեռնել քննության այդ գործընթացը:

Ներկա գլխում լուսաբանվում է քննության ռազմավարության բնութագիրը: *Քննության ռազմավարությունն* ապացույցներ հավաքելու մի եղանակ է, որով կհաստատվի ենթադրյալ հայտարարությունը կամ էլ կգտնի, որ դա անհիմն է: Ռազմավարությունը կարող է պարզել տեղեկատվություն հավաքելու եղանակները: Ռազմավարությունը լավ մշակված մոտեցում է որոշակի հիմնախնդրի նկատմամբ և սահմանում է քննության ուղղությունները: Դա ավելին է, քան մեկ քննող մեթոդ տեղակայելը. դա հնարավորությունների, ինչպես նաև սահմանափակումների, պարտավորությունների և ռիսկերի քննարկման համակցում է: Այդ նկատառումների արդյունքում սահմանվում է[159] զորոշակի գործի լուծման ուղի: Ռազմավարությունը եղանակ է, որն ապահովում է թափանցիկության, պատշաճ իրավական ընթացակարգի և ազնիվ վերաբերմունքի պահպանումը:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասն զարգացվում են նաև այլ գլուխներում: 1-ին գլխում ներկայացված է լրացուցիչ տեղեկատվություն կոռուպցիայի տարբեր ձևերի մասին:

4-րդ գլուխը գործ ունի ոստիկանի վարքագծի հետ, որը չի կարող կոռումպացված համարվել, սակայն պետք է ուսումնասիրվի, քանզի դա խախտում է էթիկայի կանոնները:

5-րդ և 6-րդ գլուխների թեմաները՝ ներքին ու արտաքին վերահսկողությունը, վերաբերում են ներկա գլխին, քանի որ վերահսկողությունը կարող է ապահովել տարրեր, որոնք ղեկավարում են քննության գործընթացը:

Այլ տեղեկություններ կարելի է գտնել նաև 3-րդ գլխում:

Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչո՞ւ է քննությունը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում

Այս բաժնում առաջ են քաշվում այն պատճառները, թե ինչու է ոստիկանական ծառայությունների անդամների կողմից կատարված զանցանքների քննությունը կարևոր կոռուպցիայի կանխարգելման ու նվազեցման համար:

2.1. Ոստիկանությանը պետք է վստահել

Որպեսզի ոստիկանությունն արդյունավետ աշխատի, հանրությունը պետք է նրան վստահի: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան կործանում է այդ վստահությունը: Ոստիկանների կատարած հանցագործությունների և չարաշահումների քննությունը ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահության վերականգնման պայման է:

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարը հիմնարար է, քանզի ոստիկանության գործունեությունը բազում հնարավորություններ է ներկայացնում կոռուպցիայի համար: Ոստիկանները կարող են տեղեկատվությունը շեղել ծրագրված նպատակից և այն օգտագործել մարդկանց շանտաժ անելու և այլ բաների համար: Հանցագործությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը կարող է «քողարկվել» հանցագործներին պաշտպանելու համար: Կասկածյալների ֆիզիկական հսկողությունը նույնպես կարող է լինել չարաշահման աղբյուր:

Մեծ հաշվով, ոստիկանությունում կոռուպցիան կարող է անմիջականորեն ազդել տնտեսական աճի վրա փոքր ձեռնարկությունների կամ տրանսպորտի անօրինական «հարկման» միջոցով այնպես, ինչպես մաֆիան[160] է անում, իսկ դա նույնպես բացասաբար է ազդում օտարերկրյա ներդրումների վրա:

2.2. Հանցագործները շահ ունեն ոստիկաններին կաշառելու գործում

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ոստիկանությունում լուրջ կոռուպցիան պայման է մեծամասշտաբ կազմակերպված հանցավորության զարգացման համար[161]: Հանցավոր կազմակերպությունները լուրջ հետաքրքրություն ունեն ոստիկաններին կաշառելու մեջ՝ ոստիկանների զբաղեցրած եզակի դիրքի՝ վերջիններիս համար գաղտնի տեղեկատվության հասանելիության և անօրինական բիզնեսը (մարմնավաճառություն,

թմրանյութեր, պոռնոգրաֆիա և այլն) պաշտպանելու կարողության պատճառով:

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի և կազմակերպված հանցավորության փոխհարաբերություններում ներգրավված փողի չափն էական է հանցագործի համար, մինչդեռ կոռումպացված ոստիկաններն իրենց մեղսակցության դիմաց հաճախ ստանում են միայն փոքր գումարներ: Այդ հարաբերականորեն փոքր գումարների համար ոստիկանները, օրինակ, հաճախ բացում են դարպասներն այնտեղ, որտեղ դրանք պետք է փակ լինեն, պաշտպանում են հասարակաց տներն այնտեղ, որտեղ պետք է դրանք փակեն, և թմրանյութերի տեղաշարժը: Այդ գործողությունները կամ անգործությունը դյուրացնում են հանցավոր ձեռնարկումները: Միայն հանցագործները չէ, որ շահագրգռված են ոստիկաններին կաշառելու մեջ. ահաբեկիչները, քաղաքական գործիչները, դաշտային հրամանատարները և ուրիշներ, բոլորն էլ ունեն կոնկրետ նպատակի համար ոստիկաններին կաշառելու դրդապատճառներ:

Օրինակ 1: «Մաֆիայի մենթերը»

2006 թ. Նյու Յորքից թոշակի անցած երկու խուզարկուներ՝ Լուի Էպոլիտոն և Սթիվեն Կարակապան, դատապարտվեցին 1979-2005 թթ. տեղի ունեցած հանցագործությունների համար: Նրանք վարում էին երկակի կյանք՝ ինֆորմատորներ էին և մաֆիայի Լուկեզե ընտանիքի ու հանցավոր աշխարհի պարագլուխ Անտոնի «գազամուղ» Կասսոյի վարձու մարդասպանները: Երկու խուզարկուներն էլ դատապարտվեցին ութ սպանության համար: Զույգն ամսական ստացել էր 4,000 ԱՄՆ դոլար՝ տեղեկատվություն տրամադրելու համար, իսկ սպանությունների համար վճարը կազմել էր մինչև 75,000 ԱՄՆ դոլար: Մնացած մեղադրանքները ներառում էին փողերի լվացումը, մարդկանց առևանգումը և արդարադատությունը խոչընդոտելը: Մի դեպքում բացահայտվել էր, որ զույգը սխալ տեղեկատվություն էր տրամադրել մի թիրախի վերաբերյալ, որը հանգեցրել էր անմեղ մարդու մահվան: Նրանք մաֆիային մերկացնում էին ոստիկանության ինֆորմատորների մոտ, մի առիթով ձերբակալել էին մաֆիայի անդամին, ապա նրան հանձնել էին ամբոխին, որն այդ մարդուն խոշտանգել, ապա սպանել էր: Այդ երկուսին դատապարտեցին նաև մետամֆետամին վաճառելու համար, երբ նրանք թոշակի էին անցել և բնակվում էին Նևադայում:

2.3. Ոստիկանական ծառայությունների ինքնապաշտպանական բնույթը

Այնպիսի փակ կազմակերպություններ, ինչպիսիք են ոստիկանական ծառայությունները, ձևավորում են ինքնապաշտպանական մշակույթ: Այն կարող է նկարագրվել իբրև այսպես կոչված «լռության կանոնագիրք» կամ «գաղտնիություն», որը ոստիկանների

շրջանում չգրված կանոն է՝ չզեկուցել գործընկերների սխալների, զանցանքների կամ հանցագործությունների մասին: Եթե հարցաքննում են մեկ այլ ոստիկանի զանցանքի միջադեպի մասին, սահմանված ընթացակարգ է անտեղյակ ձևանալը: Այդ մեխանիզմը դյուրացնում է կոռուպցիան և խոչընդոտում է դրա քննությունը: Ոստիկաններն իրենց անվտանգության և բարեկեցության հարցում մեկը մյուսից կախված են, հաճախ աշխատում են ծայրահեղ հանգամանքներում՝ կանգնած են բռնության, աղքատության և հասարակության «մութ կողմի» առջև: Դա նրանց վրա մեծ ճնշում է գործադրում և խրախուսում եղբայրությունը (ախպերություն): Հենց այս եղբայրությունն է, որ խրախուսում է ոստիկանների գաղտնիությունը, ովքեր ստում են կամ այլ ոստիկանների պաշտպանելու համար աչք են փակում նրանց արածների վրա:

Պատուհան 1: Ինչ անել գաղտնիության հետ

Կոռուպցիայի քննության ժամանակ գաղտնիության հետ գործ ունենալու միջոցները

- Ընդունել, որ այդ երևույթը կա, այն չժխտել:
- Ընդգծել անձնական պատասխանատվությունը:
- Պարգևատրել այն ոստիկաններին, ովքեր այդ մշակույթը մերժում են:
- Պաշտպանել այն ոստիկաններին, ովքեր քայլ են անում կոռուպցիայի մասին տեղեկատվությունը ներկայացնելու հարցում:

Այս երևույթը չպետք է թերագնահատվի. այն կոռուպցիայի արդյունավետ քննության վրա կործանարար ազդեցություն ունի: Լռության ուխտն ամրապնդվում է ոստիկանների կատարած երկու դիտարկումներով՝

1. Ոստիկանները կարծում են, որ այլ կոռումպացված ոստիկանների մասին զեկուցելն ինքնաբերաբար չի հանգեցնի այդ ոստիկաններին դատապարտելուն կամ նրանց նկատմամբ կարծր միջոցներ ձեռնարկելուն: Կան այդպես կարծելու հիմնավոր պատճառներ, քանզի դժվար է գտնել դեպքեր, երբ կոռուպցիայի քննությունն իսկապես հանգեցրել է հաջողված դատական հայցի: Դա ոստիկաններին հետ է պահում զանցանքների մասին զեկուցելուց և վկայություն տալուց:
2. Ոստիկանությունում ամուր համոզմունք կա, որ կոռումպացված ոստիկանների մասին զեկուցելը կկործանի իրենց սեփական կարիերան: Սրան հավատալու համար հիմնավոր պատճառներ կան. շատ են օրինակները, երբ ոստիկանները կորցրել են կարիերայի հեռանկարը, որովհետև զեկուցել են կոռուպցիայի կամ զանցանքի մասին [162]:

3. Ինչպես կարելի է քննությունն ինտեգրել կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարում

Այս բաժնում ներկայացված է այն աշխատանքային շրջանակը, որը կարող է օգնել կոռուպցիայի դեմ պայքարում ներգրավված ոստիկանական ծառայություններին՝ մշակելու ոստիկանության անձնակազմի կողմից կատարված իրավախախտումները քննելու գործիքներ և մեխանիզմներ: Հարկավոր է նախաձեռնել հետևյալը՝

- կոռուպցիայի տեսակի պարզում.
- քննության ռազմավարության մշակում.
- քննության եղանակներ.
- քննության գործընթացի կառավարում.
- քննության վերաբերյալ որոշումների կայացում.
- դատական կարգով հետապնդման դերակատարությունը.
- ոստիկանների զանցանքների հարցը լուծելը:

3.1. Կոռուպցիայի տեսակը պարզելը

Կոռուպցիայի ի հայտ գալը հասկանալն առաջին քայլն է կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարում քննությունը ներառելու ռազմավարությունը, մեխանիզմները և գործընթացներն ստեղծելու գործում: Ոստիկանական ծառայության զարգացման նախապատմությունն ու մակարդակը մեծապես որոշում են կոռուպցիայի ի հայտ գալը:

Քննության համար կոռուպցիայի ամենաբարդ ձևերը տնտեսական ու քաղաքական սկզբունքներով խրախուսվողներն են: Առաջարկի և պահանջարկի տնտեսագիտական հայեցակարգերը կիրառվում են անօրինական վարքագծի նկատմամբ, որտեղ կոռումպացված ոստիկաններն օգտվում են առիթից, որպեսզի այդ գործունեությունից օգուտ քաղեն: Երկարաժամկետ հեռանկարում սա օգնում է ստեղծելու տնտեսական ցանցեր, որոնք պաշտպանում և աջակցում են անօրինական գործունեությանը: Այդ անօրինական ճյուղերից օգտվում են այն ոստիկանները, ովքեր զբաղված են անձնական շահ ստանալով:

Կոռուպցիայի ձևերը, որոնք ազդում են ամբողջ դատական համակարգի վրա, պահանջում են քննիչ մոտեցում, որը տարբերվում է այն դեպքերից, երբ, օրինակ, ոստիկանը կաշառք է վերցնում կանոնավոր ճանապարհային հսկողության ժամանակ: Կոռուպ-

ցիայի համակարգային ձևերը (տես 2-րդ և 6-րդ գլուխները) տասնամյակներ են տևում և չեն անհետանում բարեփոխումներն սկսելուն պես: Փաստորեն, համակարգային կոռուպցիան մեծանում է անցումային ժամանակահատվածներում, երբ հանցագործները, լոբբիստական խմբերը և մյուսներն օգտագործում են անկայուն իրավիճակը, որպեսզի ընդլայնեն իրենց բիզնեսը կամ մեծացնեն իրենց ազդեցությունը: Ոստիկանությունում կոռուպցիայի ձևերի մասին ավելի շատ տեղեկությունների համար տես ստորև բերվող Պատուհան 2:

Համակարգային, կազմակերպված կոռուպցիան ավելի հավանական է գտնել ավելի շուտ անցումային ու զարգացող, քան հետկոնֆլիկտային կամ զարգացած երկրներում, որտեղ տեղի է ունենում լայն տարածում գտած առանձին զանցանք կամ միտումնավոր կոռուպցիա:

Պատուհան 2: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի տեսակները

Ոստիկանությունում կոռուպցիան ի հայտ է գալիս բազում ձևերով: Ներկա գլխի նպատակներով պետք է արվի տարբերակում՝

- *կոռուպցիայի դասական ձևեր*՝ կաշառք, որը կատարվում է կամ անհատների, կամ խմբերի կողմից, զորօրինակ՝ կաշառակերություն կամ անձնական շահի համար եկամտի այլ ձևեր.
- *գործընթացային կոռուպցիա*, որի նպատակը հետաքննող և դատական գործընթացների արդյունքի վրա ազդելն է.
- *հակահրավական վարքագիծ (զանցանք),* որը ոստիկանների շեղվող վարքագիծ է, որից նրանց նյութական կարիքներն անմիջականորեն չեն բավարարվում, սակայն վնասակար է ոստիկանության իմիջի համար, այդ թվում՝ ներքին հակահրավական վարքագծի:

Կոռուպցիայի տարբեր տեսակների մասին ավելի շատ տեղեկությունների համար տես Գլուխ 1:

3.2. Քննչական ռազմավարության մշակումը

Մի քանի գործոններ կարող են օգնել մշակելու ոստիկանությունում կոռուպցիան քննելու ռազմավարություն: Երբ պարզվում է, թե ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի որ տեսակն է գործում, քննության ռազմավարության մշակումը պահանջում է կոռուպցիայի պարզված ձևերի բնույթի վերլուծություն:

Կա երկու բնութագիր, որոնցով կոռուպցիան կարելի է դասակարգել այնպես, որ դրանով օգնեն մշակելու քննության արդյունավետ ռազմավարություն[163]՝ այն չափը, թե

կոռուպցիան որքանով է *կազմակերպված* կամ *տարածվող*:

Կազմակերպական դավադրության ամենացածր մակարդակում *անկազմակերպ* կոռուպցիան նման է տակառում գտնվող փտած խնձորի: Տակառի ոչ բոլոր խնձորներն են վարակված: Այսօրինակ կոռուպցիան բնութագրվում է հակահիրավական վարքագծի առանձին գործողություններով, որոնք կապ չունեն մյուսների հետ: Անկազմակերպ կոռուպցիայի դեմ պայքարելու լավագույն ձևն առանձին հանցագործներին պարզելն է, ապա՝ մեթոդներ ձեռնարկելը, որոնք բացահայտում են ապացույցն անհատական հիմունքներով: Օրինակ՝ այն ոստիկանը, ով տվյալների շտեմարանից տեղեկություններ է տրամադրում հանցավոր կազմակերպությանը, կարող է թվային հետքեր թողնել համակարգչի վրա, ինչպես օրինակ՝ գրանցման վերաբերյալ տեղեկատվությունը, տվյալներ, որոնք վերադարձվել են և այլն: Անհատի վրա կենտրոնացած ստույգ և արագ բացահայտման գործողությունն այս դեպքում կարող է արդյունք տալ:

Ավելի բարձր մակարդակում *անկազմակերպ տարածվող* կոռուպցիան ենթադրում է ավելի լայնատարած կոռուպցիոն գործունեություն, որը զետեղված է գործող մշակույթում (բոլոր խնձորները կամ դրանց մեծ մասը փտած են, կամ «փտած խոլորձ»), սակայն գտնվում է դեռևս անհատական մակարդակում: Լայնատարած կոռուպցիա ունեցող միջավայրում անհատներին նույնականացնելու ռազմավարությունն ավելի բարդ է: Հարկավոր է մշակել ռազմավարություն, որը թույլ կտա գտնել փտած խնձորներն ու հանել առողջները կամ առողջ խնձորներն օգտագործել փտածները գտնելու համար:

Կազմակերպված տարածվող կոռուպցիան սկսվում է պատահական կոռուպցիոն գործունեությունից և վերաբերում է կոռուպցիայի պլանավորված ու կազմակերպված բնույթին, որը հաճախ ներառում է ամենաբարձր ղեկավարությանը: Այդպիսի դեպքերում կոռուպցիան այնքան ուժեղ է, որ տակառն ինքը կարող է փտած համարվել: Դա պահանջում է փոխհարաբերությունների վերլուծություն, քանի որ կոռումպացված ոստիկաններից մի քանիսը կարող են գործել խմբերով՝ հենց նույն հանցավոր կազմակերպության համար: Դա արդյունավետ կերպով քննելու ռազմավարությունն ունի վկաների պաշտպանության ծրագիր և ներառում է երկարաժամկետ գաղտնի գործողություններ:

Կոռուպցիան քննելու ռազմավարությունը սահմանելիս կարևոր է երեք լրացուցիչ գործոն՝[164]

1. Ներգրավված ոստիկանների թիվը
   - որքան մեծ է նրանց թիվը, այնքան բարդ է կատարել որոշակի տեսակի գործունեություն, զորօրինակ՝ գաղտնի գործողություններ,
   - որքան մեծ է թիվը, այնքան ավելի շատ աչքեր ու ականջներ կան կազմակերպությունում (բարդ է քննությունը թաքուն պահելը),
   - որքան մեծ է թիվը, այնքան ավելի մեծ է այն բանի հնարավորությունը, որ կասկածյալներից մեկնումեկը կհամագործակցի քննող խմբի հետ:

2. Քաղաքական ներգրավվածությունը
   - պահանջում է լրացուցիչ միջոցառումներ քննությունն ստուգելու և պաշտպանելու համար,
   - պահանջում է լրացուցիչ միջոցառումներ արդար դատավարություն ապահովելու համար,
   - ներկայացնում է այն հնարավորությունը, որ քաղաքական գործիչները կարող են ոստիկանությունում ունենալ աղբյուրներ, որոնք նրանց համար բացահայտում են կարևոր տեղեկատվություն,
   - պահանջում է, որպեսզի գործեն վկաների պաշտպանության ծրագրեր:
3. Զանգվածային լրատվամիջոցների ուշադրությունը
   - վկայությունն ու ապացույցները կարող են պակաս օգտակար լինել, հենց որ լրագրողներն սկսեն իրենց սեփական հետաքննությունը,
   - ԶԼՄ-ների ավելի մեծ ուշադրությունից վկաները կարող են վախենալ,
   - ԶԼՄ-ների ավելի մեծ ուշադրության դեպքում գործը կարող է դառնալ քաղաքական հարց,
   - ԶԼՄ-ների ուշադրությունը կարող է մեծացնել քննության վրա ճնշումը:

3.3. Քննության ռազմավարությունը

Խնդրո առարկա կոռուպցիայի բնույթը քննելուց հետո դրան հաջորդում է քննության համապատասխան ռազմավարությունը: Հետևյալը ներկայացնում է քննչական ռազմավարության ոչ սպառիչ ցանկը:

3.3.1. Հետախուզական բազմակողմանի քննությունը

Քննության ռազմավարության մեծ մասը հիմնված է կոռուպցիայի առանձին մոդելի վրա: Դրա նպատակը զանցանքներ կատարող առանձին ոստիկաններին պարզելն ու կալանավորելն է: Այս մոտեցումը նպատակ չունի քննարկելու կոռուպցիայի նմուշներն ու միտումները, այլ ուշադրությունը կենտրոնացնելով ավելի շուտ անհատների, այլ ոչ թե խմբերի կամ ցանցերի վրա. այն ենթարկվում է կոռուպցիայի մեջ չներգրավված այլ մարդկանց նախազգուշացնելու վտանգին:

Ավելի ընդարձակ մոտեցումն այսպես կոչված «կոմպրոմատների հավաքումն» է: Այն մշտապես կոռուպցիայի կաղապարների փնտրտուքի մեջ է՝ ուշադրությունը կենտրոնացնում է ավելի շուտ «պայմանականությունների», այլ ոչ թե «իրադարձությունների» վրա, և դրա նպատակը մեծ թվով կոռումպացված պաշտոնյաներին գտնելն է: Որպես ռազմավարություն՝ այն քննիչներին թույլ է տալիս հետաձգել ձերբակալություն-

ները, մինչև որ հավաքվեն առավելագույն թվով ապացույցներ: Այս ռազմավարության թերությունն այն է, որ մինչ քննությունն ընթանում է, կասկածելի ոստիկանները հանցանքներ են գործում՝ բարձրացնելով էթիկական հարցեր:

3.3.2. Քննության կիզակետը

Քրեական գործով քննության ռազմավարությունը հաճախ կենտրոնանում է հանցագործի, այլ ոչ թե այն միջավայրի վրա, որում տեղի են ունենում հանցագործությունները: Սա վերաբերում է նաև կոռուպցիայի քննությանը, որի սկզբնակետը հաճախ բողոքն է կամ ինֆորմատորների հավաքած տեղեկությունների արդյունքը: Քննության ռազմավարությունը հաճախ կենտրոնացած է հանցագործի վրա, և քննիչի նպատակը կասկածյալի դեմ ապացույցներ հավաքելն է: Կոռուպցիայի գաղտնի բնույթի պատճառով հաճախ դժվար է ապացույցներ հավաքել՝ ոստիկանները չափազանց զգույշ են, նրանք քիչ հետքեր են թողնում, և նրանց գործունեությունը հաճախ չափից ավելի քողարկված է, որպեսզի այն նկատեն:

Այս մոտեցման նկատմամբ գոյություն ունի երկու այլընտրանք՝

1. *Հանցավոր կազմակերպությունն իբրև առանցքային կետ*: Կասկածելի ոստիկանի վրա կենտրոնանալու փոխարեն քննչական ջանքերն ուղղվում են դեպի հանցավոր կազմակերպությունը, որին, կարծիքների համաձայն, օգնում են կոռումպացված ոստիկանները: Քննության ընթացքում հակակոռուպցիոն ստորաբաժանման դետեկտիվները մասնակցում են քննչական խմբի կազմում: Նրանց առաջադրանքը կոռումպացված ոստիկաններին հայտնաբերելն ու ապահովելն է, որ բավարար ապացույցներ են հավաքվել՝ առանց ամբողջ քննությունը վտանգելու: Այսօրինակ քննության ընթացքում կոռումպացված ոստիկաններին հանդիպելու հնարավորությունը զգալի է. սա կոռուպցիան քննելու արդյունավետ մոտեցում է:

2. *Կոնկրետ ձեռնարկությունն իբրև առանցքային կետ*: Որոշ գործարարներ ոստիկաններին կաշառելու ավելի մեծ շահ ունեն, քան մյուսները: Օրինակ՝ տրանսպորտային ձեռնարկությունները կարող են օգուտ ստանալ այն ոստիկաններից, ում կաշառում են անօրինական ապրանքներ տեղափոխելու համար: Քննության ուշադրության կենտրոնում կոնկրետ ձեռնարկության կամ մասնաճյուղի անօրինական գործունեությունն է, և հակակոռուպցիոն ստորաբաժանման դետեկտիվները մասնակցում են այդ քննությանը: Քննության առանցքը ձեռնարկության գործընթացի վերլուծությունն է, որի շնորհիվ կոռումպացված ոստիկանների աջակցությունն ակնհայտ է դառնում:

3.3.3. Այլ կարևոր ռազմավարություններ

3.3.3.1. Հաղորդակցության ռազմավարությունը

Սահմանման համաձայն՝ կոռուպցիայի քննությունը գրավում է ՁԼՄ-ների ուշադրությունը: Սա սպառնալիք է քննությանը, եթե այն արդյունավետորեն չի կառավարվում: Այնուամենայնիվ, սա նաև հնարավորություն է՝ ցույց տալու թափանցիկություն և հանգստացնելու հանրությանը: Հաղորդակցության կամ լրատվամիջոցների ռազմավարությունը չպետք է թերագնահատել, քանզի այն արդյունավետ քննության անհրաժեշտ գործոն է:

Պատուհան 3: Հարցեր ՁԼՄ-ների համար՝ քննության ռազմավարության ընթացքում

Քննության ռազմավարությունը սահմանելիս հարկավոր է ներառել լրատվամիջոցների[165] վերաբերյալ որոշ հարցեր՝

- արդյոք նշանակվել է մամուլի հետ կապի պատասխանատու.
- լրատվամիջոցների կողմից բացահայտման իրավասության ինչ աստիճան է սահմանվել.
- որն է լրատվամիջոցների ընդհանուր ռազմավարությունը՝
  - դրսի լրատվամիջոցներ,
  - ներսի լրատվամիջոցներ (ոստիկանական ծառայությանը տեղեկացված պահելու համար).
- ինչպիսի տեղեկատվություն կարելի է տրամադրել լրատվամիջոցներին կամ նրանցից թաքուն պահել.
- արդյոք լրատվամիջոցների կողմից լուսաբանումը մշտադիտարկվում է.
- լրատվամիջոցների համար ինչպիսի **գրավիչ միջոցառումներ են կազմակերպվել՝**
  - ինչպիսի կոնկրետ հարցեր պետք է ուղղվեն հանրությանը.
- ինչպիսի դրական ուղերձներ պետք է հաղորդել.
- արդյոք հարկավոր է հասցեագրել կոնկրետ համայնքային խմբերի.
- որոնք են տեղեկատվությունը բացահայտելու վտանգները.
- եթե որոշակի տեղեկատվություն չի բացահայտվում, ապա դա լրատվամիջոցների կողմից բացահայտվելու է, թե՞ ոչ.
- արդյոք մամուլի հաղորդագրությունը մեղսակցի համար նախազգուշացում կլինի՝
  - ինչ է հարկավոր նախատեսել:

3.3.3.2. Ֆինանսական ռազմավարություններ

Պետական համակարգում կոռուպցիայի վերաբերյալ գործի ամենամերկացնող ու համոզիչ ապացույցը պետական պաշտոնյայի վերաբերյալ ապացույցն է առ այն, որ նա ֆինանսական շահ է ստացել ենթադրյալ կոռուպցիայից: Օրինակ՝ այն ապացույցը, որ պետական պաշտոնյան կամ ծառայողն իր բանկային հաշվի վրա մեծ կանխիկ գումար է դրել, կանխիկ գումարով գնել է թանկարժեք իրեր կամ շատ ավելի փող է ծախսել, քան դա կարելի է անել եկամտի օրինական աղբյուրներ ունենալու դեպքում:

Կասկածյալների ֆինանսական օգուտների վրա կենտրոնանալը «փողի հետքին» հետևելիս հաջողված ռազմավարություն է: Փող ստանալն ու ծախսելը հետք է թողնում, որը կարելի է քննել, այն հնարավորություն է ընձեռում նույնականացնել անձի գտնվելու վայրը, նրա ծախսելու կամ խնայելու սովորությունները: Արժեքավոր տեղեկություններ կարելի է հավաքել կրեդիտային քարտի վճարումներին, համացանցով կատարվող ամրագրումներին և այլ բաների հետևելու միջոցով:

Անօրինական ճանապարհով ստացված միջոցների բռնագրավումը: «Հանցագործությունը չպետք է վճարի»: Հանցավորությունը սանձելու արդյունավետ ռազմավարություն է անօրինական ճանապարհով ստացված միջոցների բռնագրավումը: Հանցավոր կամ կոռուպցիոն գործողության արդյունքում ստացված ցանկացած օգուտ պետք է բռնագրավվի կամ վերադարձվի: Այս ռազմավարությունն ունի երեք կարևոր տարր՝

1. այն երաշխավորում է, որ կոռումպացված ոստիկաններն օգուտ չստանան իրենց գործունեությունից.
2. այն վերականգնում է փողը, որը պատկանում է պետությանը կամ այլ անձի կամ կառույցի.
3. այն ուժեղացնում է հանրային վստահությունը, որովհետև այդ միջոցի մեջ կա արդարության զգացում:

Անօրինական ճանապարհով ստացված միջոցների բռնագրավման կարևոր նախապայման է իրավական դաշտը, որը հնարավորություն է տալիս քննել անձնական միջոցները, իսկ արժեքավոր իրերի բռնագրավումը երաշխավորում է, որ այն, ինչը երբևիցե պետք է վերադարձվի, այդ նպատակով կլինի հասանելի և ապահով: Այսպես կոչված «նախնական կալանքը» հզոր միջոց է, որը երաշխավորում է, որպեսզի անօրինական ճանապարհով ձեռք բերված միջոցները չանհետանան մինչև դատավորի կողմից կարգադրությունն առ այն, որ իրավախախտը վերադարձնի դրանք:

3.3.4. Քննչական մեթոդները

3.3.4.1. Գաղտնի գործողություններ

Գաղտնի գործողությունները վերաբերում են այն քննությանը, որը ներառում է իրավապահ մարմինների կողմից որոշակի ժամանակահատվածում իրականացված գաղտնի գործունեություն, որպեսզի խանգարեն ու բացահայտեն կոռուպցիան և տեղեկություններ հավաքեն ապագա ձերբակալության ու դատական կարգով հետապնդման համար: Գաղտնի գործողությունների որոշակի կողմեր կարող են առաջ բերել էթիկական հարցեր, հետևաբար նրանք պետք է հարգեն հետևյալ պայմանները՝ համաչափությունը և իրավասու դատական մարմնի հավանությունը:

3.3.4.1.1. Գաղտնիությունը

Կոռուպցիայի քննությունն անընդհատ ներառում է «գաղտնի» մեթոդներ: ՀԴԲ-ի կողմից տրված *«գաղտնի գործունեության»* սահմանումը հետևյալն է. ցանկացած քննություն, որը ներառում է ենթադրյալ անվան կամ գաղտնի ինքնության օգտագործում ոստիկանության կամ իրավապահ այլ մարմնի աշխատակցի կողմից:

Գաղտնի մեթոդները ներառում են մարմնի վրա ամրացված խոսափողները, վերահսկումը (տեսալսողական), հեռախոսային խոսակցություններին հետևելը, բոլոր տեսակի հեռահաղորդակցությունների խափանումները, օր.՝ համացանցն ու էլեկտրոնային փոստը և ծպտյալ իրավիճակները: Այս չափազանց «աներես» (ձանձրացնող) միջոցները պետք է գործի դրվեն միայն այն դեպքում, երբ առկա է պատշաճ իրավական հիմք (ընդհանրապես պարունակվում է քրեադատավարական օրենքում): Եթե այդ իրավական հիմքը բացակայում է, օր.՝ դատավորը կարգադրություն է արձակում, ապա գաղտնի մեթոդների արդյունքները, որոնք հաճախ խախտում են մարդու իրավունքները և մասնավոր կյանքի նորմերը, չեն կարող և չպետք է քննարկվեն դատարանի կողմից և կարող են հանգեցնել արդարացման կամ դատական կարգով հետագա հետապնդումից ազատելուն:

Այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են գաղտնի (մարդու կողմից) վերահսկումը, հեռախոսային խոսակցություններին հետևելը, տեսալսողական վերահսկումը և էլեկտրոնային միջոցներով հաղորդակցության խափանումը, կոռուպցիան քննելու ժամանակ արդյունավետ միջոցներ են: Դրանք կարող են ուժեղ ապացույց հանդիսանալ կոռուպցիայի մեջ մեկ անձի ներգրավվածության համար, սակայն նաև օգտակար են այլ հանցագործների, ցանցերի և ծանոթացած կամ ներգրավված անձանց նույնականացման գործում: Այս գաղտնի մեթոդները վերլուծաբանների համար տեղեկատվության կարևոր աղբյուր են: Քննությունից հետո կոռուպցիայով զբաղվող մի քանի հանձնաժողովներ եզրակացրել են, որ էլեկտրոնային վերահսկման կիրառությունը միակ ամենակարևոր

գործոնն էր քննության մեջ առաջընթաց գրանցելու գործում: Հետևելը (վերահսկելը) դարձել է կարևոր ռազմավարություն, քանզի կոռումպացված ոստիկանները գիտեն ինչպես շրջանցել քննության ստանդարտ մեթոդները: Ավանդական քննության ավելի բացահայտ ձևերը, ինչպիսիք են կասկածյալների զննությունները և վկաների ցուցմունքները, ավելի պակաս ազդեցություն կունենան կասկածյալի վրա, քան ապացույցին դիմակայելը, ինչպես օրինակ՝ տեսանյութը:

Օրինակ 2: Գրեյլորդ գործողություն

1978 թ. ՀԴԲ-ի մի գործակալ քննում էր ԱՄՆ-ի Իլինոյս նահանգի Չիկագո քաղաքի ոստիկանությունում կատարված կոռուպցիայի վերաբերյալ մի գործ: Քննության ընթացքում նա պատահաբար հանդիպեց դատական համակարգում կոռուպցիայի վերաբերյալ փաստերի: Տասնութ ամիս հետո Վաշինգտոնի բյուրոն հավանություն տվեց գործակալների ներդրման գործողությանը, որով պետք է Իլինոյսի Կուկ կոմսության դատական համակարգում բացահայտեին կաշառակերության և կոռուպցիայի ընդարձակ ու կասկածելի համակարգը: Գործակալների ներդրմամբ գործողությունը տևեց մոտ երեք տարի, և դրանից շատ տարիներ անց էլ նրա հետևանքներն զգացվում էին: Գործակալների ներդրմամբ գործողությունը նկարագրվում է հետևյալ կերպ. կառավարությունը «թխում էր» գործեր, ներգրավում կեղծ մեղադրյալների, ձայնագրում էր խոսակցությունները, գաղտնալսում էր հեռախոսները և առաջին անգամ դատարանի խորհրդակցական սենյակում տեղադրեց ունկնդրող սարք: Գաղտնի գործակալները կամ «խլուրդները» ներթափանցեցին համակարգ, մեղադրյալների հետ կատարվեցին զանազան գործարքներ՝ ի հատուցում նրանց հետ համագործակցության:

3.3.4.1.2. Ազնվության թեստերն ու գործակալների ներդրման գործողությունները[166]

Ազնվության թեստերը միտված չեն հատուկ ապացույցներ հավաքելուն, թեպետ շատ թեստեր ինքնաբերաբար ծնում են ապացույցներ այն դեպքերում, երբ անհատները դա չեն կարողանում անել: Ազնվության թեստերի նպատակը կոռումպացված անհատներին կամ խմբերը պարզելն է: Ազնվության պատահական թեստերը կարող են բարդ լինել արդարացնելու համար, հատկապես եթե որևէ կոնկրետ կասկած չկա (ազնվության թեստերի վերաբերյալ տեղեկությունների համար տես Գլուխ 5):

«Գործակալների ներդրման» գործողությունների նպատակը կոռումպացված խմբերի մեջ ներթափանցումն է կամ կոռումպացված անհատներին մոտենալը, ապացույցներ հավաքելը և հանցագործներին պարզելն ու նրանց ձերբակալելը: Այդ գործո-

ղությունները կարելի է նկարագրել իբրև ոստիկանության կողմից կատարված շինարարություն, որում նա մարդկանց հանցագործություն (կոռուպցիոն գործունեություն) կատարելու հնարավորություն է տալիս՝ նպատակ ունենալով «գործի ժամանակ» բռնել իրավախախտին:

Գործակալների ներդրմամբ գործողություններն ունեն չորս հիմնական տարր՝

1. ոստիկանության կողմից ստեղծված կամ օգտագործվող հանցագործություն կատարելու հնարավորություն կամ գայթակղություն.
2. հասցեագրված հավանական իրավախախտ կամ իրավախախտների մի խումբ կոնկրետ հանցագործության տեսակի համար.
3. գաղտնի կամ թաքնված ոստիկան կամ փոխնակ կամ խաբելու ինչ-որ ձև.
4. «բռնելու» գագաթնակետ, երբ գործողությունն ավարտվում է ձերբակալություններով:

Պատուհան 4: Կոռուպցիան քննելու ժամանակ վկաների պաշտպանության կարևորությունը

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի վկաները կարող են լինել և՛ պետական ծառայողներ, և՛ ոստիկաններ: Հանրության այն անդամները, ովքեր մասնակից են եղել կոռուպցիոն գործունեության, տեղեկատվության լավագույն աղբյուրներից են: Այնուամենայնիվ, ոստիկանությանը հանցագործության մասին իրազեկելու նրանց պատրաստակամությունը սովորաբար փոքր է: Կոռուպցիոն գործունեության մասին իրազեկելը, երբ անձը ներգրավված է իր սեփական շահի համար, նշանակում է, որ այդ անձը նույնպես պետք է ընդունի, որ ներգրավված է անօրինական գործունեության մեջ: Բողոքի արդյունքում ձերբակալվելու վտանգը մեծ է: Անշուշտ, իրավիճակը տարբեր է, երբ բողոքը վերաբերում է միջադեպերին, ինչպես օրինակ՝ ոստիկանության կողմից ֆիզիկական չարաշահումը կամ շորթումը:

Հանրության այն անդամները, ովքեր ցուցմունք են տալիս կոռուպցիոն գործարքների մասին, ավելի լավ են ճանաչում այն վարքագիծը, որն իրենք տեսել են: Իրավախախտման մասին իրազեկելու նրանց շահագրգռվածությունը կախված է համայնքի կողմից կոռուպցիան ընդունելու աստիճանից: Բավականին անհարմար է գնալ ոստիկանություն և բողոք ներկայացնել ոստիկանությունում կոռուպցիայի մասին: Մարդիկ նախընտրում են բողոք ներկայացնել որևէ անկախ կառույցի: Նույնը վերաբերում է ոստիկանին, ով ցանկանում է իրազեկել իրավախախտման մասին: Լռության օրենքը խախտելը մեծ արիություն է պահանջում. ոստիկանը, ով ցանկանում է զեկուցել հակաիրավական վարքագծի մասին, ինքն իրեն դնում է խոցելի վիճակի մեջ[167]:

Այնուամենայնիվ, հարկավոր է ստեղծել վկաների և մերկացնող տեղեկություններ հայտնողների պաշտպանության ծրագրեր: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննության լավագույն վկաները հիմնականում հենց իրենք՝ ոստիկաններն են:

«Հավատարմության և մերկացնող տեղեկություններ հայտնելու մասին» ՄԱԿ-ի կանոնագրքի 8-րդ հոդվածում նշված է. «Այն իրավապահները, ովքեր պատճառ ունեն կարծելու, որ սույն Կանոնագրքի խախտումը տեղի է ունեցել կամ տեղի կունենա, այդ հարցի, այսինքն՝ կոռուպցիոն հանցագործության մասին պետք է զեկուցեն իրենց վերադաս մարմիններին և, որտեղ հարկավոր է, այլ պատկան կազմակերպությունների կամ մարմինների, որոնք օժտված են վերահսկողություն կամ իրավական պաշտպանություն ապահովելու իրավասություններով»:

Այս հոդվածով ճանաչվում է ոստիկանության աշխատանքում համերաշխության ճնշումը: Այն ոստիկանները, ովքեր իրավախախտման վկաներ են, դժվար երկընտրանքի առջև են կանգնում. բացահայտել ճշմարտությունը և կատարել կոռուպցիային վերջ տալուն օգնելու իրենց պարտականությունը, թե լուռ մնալ՝ ենթարկվելով խմբակային ճնշմանը: Կոռուպցիայի մասին իրազեկող, սակայն այդ հանցագործության մեջ ներգրավված ոստիկաններին պատասխանատվությունից ազատելը կարող է արդյունավետ լինել: Այդուհանդերձ, դա պետք է դիտարկվի յուրաքանչյուր երկրում իրավական նորմերի առումով: Կարևոր չէ վկայի դիրքը՝ լինի նա հանրության ներկայացուցիչ, ինֆորմատոր, ոստիկան, մերկացնող տեղեկություններ հայտնող կամ կասկածյալ, երբեք չպետք է անտեսվի այն փաստը, որ վկաները կոռուպցիան քննելու ժամանակ իրենց վճռորոշ դերակատարության պատճառով կարող են դառնալ տուժողներ: Հետևաբար հարկավոր է մշակել պաշտպանության ուժեղ ծրագրեր, որոնցում կբարձրացվեն գաղտնի գործողությունների, զորօրինակ՝ ապահով տների, այլընտրանքային ինքնության, թիկնապահ ունենալու, անվտանգ տրանսպորտի հնարավորությունները և այլ միջոցներ: Սրանք շատ ծախսատար գործողություններ են, և այն վկաներին ցուցաբերվող ֆինանսական աջակցությունը, ում սպառնում են, պետք է հասանելի լինի: Բարձրաստիճան վկաների պաշտպանության ծրագրերը չափազանց շատ միջոցներ են պահանջում, և մինչև դրանք ձեռնարկելը պետք է համապատասխան կերպով քննարկվեն: Այնուամենայնիվ, ամենավճռորոշ չափանիշը վկայի անվտանգությունն է և բարեկեցությունը:

3.3.4.2. Սցենարների ծրագրումը

Քննիչների պարտականությունն է բացահայտել հանցագործությունները և նաև քննել հանգամանքները, որոնք հանգեցրել են այդ հանցագործությանը: Նրանք ուսումնասիրում են այն տեղեկատվությունը, որով հաստատվում է կասկածյալի ներգրավվածությունը, նաև այն, որը ներկայացնում է կասկածյալի անմեղությունը: Դա պատշաճ

կերպով անելու համար հարկավոր է մշակել գործիքներ, որոնցով կպարզվեն այդ ջանքերին աջակցող քննության ուղղությունները:

Քննչական խմբերը փորձելու են ստեղծել քննության ընթացքում տեղի ունեցածի կամ տեղի ունենալիքի պատկերը: Դա պետք է հիմնվի փաստերի ու ողջամիտ ենթադրությունների վրա, սակայն պահանջում է նաև որոշ երևակայություն: Փաստերի մեկնաբանությունը դետեկտիվների և վերլուծաբանների կողմից պարտադիր չէ, որ լինի բացարձակ ճշմարտություն, հետևաբար խոհեմ կլինի որոշ ժամանակ հատկացնել սցենարներ մշակելու այն բանի մասին, թե ինչ կարող էր տեղի ունեցած լինել կամ ապագայում տեղի ունենալ: Այդ գործընթացը կոչվում է *պատկերացում սցենարի* մասին և օգտագործվում է պատահելիք ամենահավանական գաղափարների մշակման համար: *Հակազդող սցենարի պատկերացումն* օգտագործվում է տեղի ունեցածը վերականգնելու համար:

Տեսականորեն այդ սցենարները դետեկտիվներին ավելի լուրջ մտածելու հնարավորություն են տալիս, քան իրական փաստերը, թույլ են տալիս հայտնաբերել քննության նոր ուղղություններ և նոր ապացույցներ կամ տարբեր մոտեցումներ: Այս առումով սցենարը նման է կադրերի վերադասավորման, որն օգտագործվում է ֆիլմը նկարահանելու պլանի ժամանակ: Ստեղծվում են հաջորդական նկարներ ու ցուցադրելու նպատակով դուրս բերվում, որպեսզի ցուցադրվի այն լավագույն ձևը, որով պատկերացնեն, թե ինչ է տեղի ունեցել կամ տեղի կունենա[168]:

Այս ավել կամ պակաս չափով ստեղծագործական գործընթացի շնորհիվ կմշակվեն սցենարներ, որոնք կապված կլինեն որոշ կանոններով՝

- սցենարները կառուցվում են փաստերի, ապացույցների, վերլուծությունների և սահմանափակ ենթադրությունների վրա, և այդ միացության արդյունքում ի հայտ է գալիս սցենարների կադրերի դասավորություն, որն օգնում է նույնականացնել քննության հնարավոր ուղղությունները.
- սցենարները կարող են օգտակար գործիքներ լինել քննությունը ղեկավարելիս և առաջնահերթությունները սահմանելիս, սակայն ղեկավարները երբեք չպետք է մոռանան, որ դրանք (սցենարները) երևակայական են.
- սցենարները կարող են լավագույնս գրանցվել քաղաքականության թղթապանակներում՝ ղեկավարներին թույլ տալով հաշվետու լինել իրենց ջանքերի համար[169]:

3.3.5. Ընդհանուր քննչական սկզբունքները

Հանցագործությունները քննելը և այդ նպատակով սցենարներ ստեղծելը նման են յոթ հիմնական հարցին պատասխանելուն, որպեսզի կառուցեն գործընթացը (ստորև տես Աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1: Յոթ ոսկե հարց հանցագործությունները քննելու ժամանակ

Ինչ	Ինչ է պատահել: Առաջին հարցը, որին պետք է պատասխանել, վճռորոշ է: *Ձևական «ինչը»* Արդյոք դեպքը կամ միջադեպը հանցագործություն է, կամ արդյոք ոստիկանության հակահրավական վարքագիծը էթիկական կանոնների խախտում է, սակայն ոչ անհրաժեշտաբար՝ պատժիչ: *«Ինչը» նյութը* Այս հարցը յուրաքանչյուր քննության սկզբնակետն է. ինչ է իրականում տեղի ունենում այստեղ: Իրական միջադեպի փաստերը կամ շարունակվող կոռուպցիան հարկավոր է քննել: «Ինչ է քննվում» հարցը կբացահայտի քննության ղեկավարությունը, քանզի քննչական թիմը փորձում է հասկանալ, թե ինչ է տեղի ունեցել: Դա կառաջացնի նոր հարցեր:
Ո՞վ	Ո՞վ է կատարել հանցագործություն(ներ)ը: Այս երկրորդ հարցը կարևոր է. եթե այն անպատասխան մնա, ապա որևէ դատավարություն չի լինի: Գործերը միայն այն ժամանակ են համարվում լուծված, երբ կա «ո՞վ» հարցի պատասխանը: *Ձևական «ո՞վ» հարցը* Քննիչները փնտրում են ապացույցներ, որոնք անձին կապում են որոշակի իրադարձության հետ: Մինչ անհատին «կասկածյալ» համարելը պետք է ողջամիտ կասկած լինի, որ այդ անձն իրոք հանցագործ է: Այսպես կոչված «հնարավոր պատճառ» պահանջն անհատներին կանխարգելում է դառնալ ոստիկանների կամայական վճռի զոհը: *«Ինչը» նյութը* Այն անհատները, ովքեր հանցագործություններ են կատարում, սովորաբար պատրաստ չեն ընդունելու, որ իրենք են դա արել: Նրանք հազիվ են երբևիցե իրենց մասին իրազեկում ոստիկանությանը: Ապացույցներ կորցնելու կամ թաքցնելու ժխտումը կամ ջանքերը սովորական բան են: Հավաքված ապացույցների մի զգալի մասը վերաբերում է «ո՞վ» հարցին: *Դատափորձագիտական ապացույցներ* Չկա ավելի հզոր ապացույց, քան դատափորձագիտական ապացույցը, որը, սակայն, արժեքավոր է այն դեպքում, երբ դրվում է համատեքստում: Դետեկտիվի աշխատանքը տեղը, ժամանակը, կասկածյալին և հանցագործությունը մեկտեղելն է: Դա կարող է արվել զննության միջոցով, նաև՝ ականատեսների ցուցմունքների, փորձագիտական վկայության և այլնի շնորհիվ:

Որտեղ	Կոռուպցիայի քննության մասով «որտեղ» հարցին հաճախ ավելի դժվար է պատասխանել, քան այլ հարցերի: Դժվար է խորհել հանցագործությունների շուրջ, որոնք ավելի քողարկված են, քան կոռուպցիան: Խորհել այն մասին, թե որտեղ է տեղի ունեցել իրական հանցագործությունը, սահմանափակ է: «Որտեղը» վերաբերում է հանցագործության կատարման վայրին, որը դատափորձագիտական ապացույցների հարուստ աղբյուր է: Հանցագործության վայրը կարող է շատ բան ասել նաև «ինչը» հարցի մասին՝ վերակառուցելով փաստացի հանցագործությունը՝ հիմնված այդ վայրում գտնված ապացույցների հետքի վրա: Այսօր հանցագործությունը հետքեր է թողնում ավելի շատ վայրերում, քան հանցագործության փաստացի վայրում, եթե այդպիսին կա: Ժամանակակից տեխնոլոգիաներն ու բանկային համակարգը դետեկտիվներին թույլ են տալիս, օրինակ, խուզարկել ապացույցների հետքերը համացանցով՝ էլեկտրոնային փոստի հաշիվների և փող փոխանցելու մասին տեղեկությունների շնորհիվ:
Ե՞րբ	Իրավաբանական տերմինաբանությամբ «ե՞րբ» հարցը չափազանց կարևոր է: Մեղադրական եզրակացությունները մշտապես մատնանշում են ժամանակի որոշակի մի պահ, թե երբ են տեղի ունեցել իրադարձությունները: Թեպետ շարունակվող կոռուպցիայի դեպքերը տարածվում են երկար ժամանակահատվածում, դատարանները կուզենային տեսնել կոնկրետ իրադարձություններ, որոնք ապացուցվում են իրական փաստերով, զորօրինակ՝ ամսաթիվն ու ժամանակը: Դա հատկապես բարդ է, երբ քննությունն անցկացվում է հանցագործությունների կատարումից շատ ժամանակ անց: Թղթերի ու փողի հետքերով գնալու քննությունը կարող է չափազանց արժեքավոր լինել ամսաթիվն ու ժամանակը պարզելու հարցում: Աշխատանքային էլեկտրոնային փոստի հաշիվները, անձնական էլեկտրոնային փոստի հաշիվների ելից ու մտից արկղերը և համացանցից օգտվելու պատմական տվյալները քննիչներին ապահովում են ստույգ տեղեկատվությամբ:
Ինչո՞ւ	Շատ հանցագործությունների փաստացի դրդապատճառը դետեկտիվներին մշտապես զբաղված է պահում, քանի որ դա քննության ամենաբարդ ուղղությունն է: Ընդհանրապես, կոռուպցիան պարզելու համար կա հինգ գերիշխող դրդապատճառ՝ • ֆինանսական. • քաղաքական. • ընտանեկան կապեր (կոնկրետ գործողություն ընտանիքի անդամների կամ թշնամիների նկատմամբ, ինչպես նաև անգործություն, որպեսզի

	ազգականներին թույլ տան որոշակի հանցագործություններ կատարել). • ընկերություն (դժվար է մերժել ընկերների խնդրանքը). • վրեժխնդրություն:
Ինչպես/ինչով	Կոռուպցիոն գործերի հանցագործության կատարման ձևը, անշուշտ, տարբերվում է կողոպուտի կամ մարդասպանության գործերի հանցագործության կատարման ձևից, սակայն արժեքավոր են այն հիմնական գիտելիքները, որ կարելի է քաղել կատարման ձևի վերլուծությունից: Հանցագործության կատարման ձևը քննելը կարող է բացահայտել նաև կոռուպցիայի այլ դեպքեր, որտեղ հանցագործությունը հայտնի է, սակայն հանցագործները՝ ոչ: Հանցագործության կատարման ձևը հաճախ կարող է դիտարկվել իբրև հանցագործի անձնական ստորագրություն: Մարդիկ հակված են կրկնելու իրենց հաջողությունները, և եթե կոռումպացված ոստիկաններին որոշակի ձևով հաջողվում է կատարել ինչ-որ հանցագործություններ, ամենայն հավանականությամբ նրանք դա ևս մեկ անգամ նույնությամբ կանեն, եթե որոշեն շարունակել իրենց վարքագիծը: «Ինչով» հարցը տալը վերաբերում է այն միջոցներին, որոնցից օգտվում են հանցագործությունը կատարելու համար: Դա հաճախ բացահայտում է նոր դատափորձագիտական հնարավորություններ: Կոռուպցիոն գործերի քննության ժամանակ հարկավոր է դիտարկել ավելի շուտ համակարգիչների, էլեկտրոնային փոստի շարժի և հեռախոսների խափանումները, քան հնարավորությունների այնպիսի զենքեր, ինչպիսիք են՝ մարդասպանության քննությունները: Կան հիմնավոր պատճառներ՝ լրջորեն քննելու «ինչով» հարցը, որովհետև պատասխանը կարող է ոչ միայն պարզել քննության ուղղությունները կամ դատափարձագիտական հնարավորությունները, այլև բացահայտել հանցագործի ծագման վերաբերյալ որոշակի տեղեկատվություն:

3.4. Քննության գործընթացի կառավարումը

Քննության գործընթացը կարելի է բաժանել տարբեր փուլերի՝ նախաձեռնում, նախապատրաստում և պլանավորում, իրականացում և ավարտում: Յուրաքանչյուր փուլում ուսումնասիրվում են գործողությունների կառուցման և համապատասխան մեթոդների կոնկրետ հարցեր: Քննչական գործընթացը չպետք է դիտարկվի իբրև գծային, այլ՝ ինտերակտիվ գործընթաց: Քննության այդ փուլերն առավել մանրամասն հետազոտվում են ստորև՝ Աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2: Քննության գործընթացի փուլերը

Նախաձեռնում: Հավաքել և գնահատել տեղեկատվությունը/բողոքները[170]	Այս գնահատումը կատարվում է հետախուզական տարբեր գործիքների և մեթոդների օգտագործմամբ՝ վերլուծելու համար տեղեկատվությունը կամ բողոքները՝ • տեղեկատվության հավաքում. • դասակարգում (տեղեկատվության աղբյուրի հուսալիություն). • եթե հնարավոր է՝ տեղեկատվության հաստատում այլ աղբյուրների կողմից. • տեղեկատվության օգտակարություն (տեղեկատվությունն օգտակար չէ, եթե այն նույնականացնում է գաղտնի աղբյուրը). • ռիսկերի գնահատում. • առաջարկություններ քննող ռազմավարության և նպատակի վերաբերյալ. • կոռուպցիայի տեսակի լրջությունն ու գերիշխումը. • ենթադրյալ կոռուպցիոն գործունեության իրավական բնույթը. • գոհացուցիչ արդյունքի հավանականությունը:
Պլանավորում և նախապատրաստում: Բարձրաձայնել ռազմավարությունն ու գործողությունները	• ընդունել անորոշությունները. • սահմանել քննության ուղղությունները. • երաշխավորել, որ բոլոր ջանքերն ուղղվեն դեպի ապացույցների հավաքումը, որոնք կարելի է ներկայացնել դատարանում. • ապահովել, որ գործունեության իրականացման բոլոր միջոցները հասանելի լինեն. • ընտրել քննության համապատասխան մեթոդներ՝ մտաբերելով երեք գործոն՝ - *գործը հանելուկ է*: Լինի դա միջադեպի վերականգնում թե շարունակվող կոռուպցիոն գործի թղթապանակ,

	հաճախ անհնարին է ստեղծել հանելուկի ամբողջական պատկերը: Քննիչներն ի մի են բերում հանելուկի որքան կարող են շատ՝ բավականաչափ մասեր, որպեսզի դատավորին ներկայացնեն կատարված հանցագործությունների պատկերը: Դատավորի գործն է որոշել, թե արդյոք հանելուկը բավականաչափ պարզ է կասկածյալին դատապարտելու համար, թե՝ ոչ: - *Մտածել դատախազի նման:* Դատախազի գործը դեպքը դատավորին ներկայացնելն է: Լավագույն հնարավոր իրավիճակում դատախազը սովորաբար ներգրավված է որոշումների կայացման գործընթացում և կարող է ուղղություն ցույց տալ քննչական թիմին[171]: Քննիչների համար կարևոր է մշտապես իրազեկ լինել դատախազի դերակատարության մասին: - *Մտածել մեղադրյալի փաստաբանի նման:* Քննության նպատակը ապացույցներ հավաքելն է: Ապացույցը կարելի է նկարագրել իբրև հանցագործությանն առնչվող փաստերի հավաքում: Այդ փաստերը հաճախ հավաքվում են այն վարկածը պաշտպանելու համար, որ կասկածյալը կատարել է խնդրո առարկա հանցագործությունը: Մեղադրյալների պաշտպանները առաջ են տանում այն գաղափարը, որ ներկայացված թղթապանակում[172] պետք է ապացույցներ լինեն նաև հօգուտ մեղադրյալի:
Իրականացումը: Կատարել առաջադրանքները	• ծրագրից չշեղվել. • գործունեությունը խնամքով նախապատրաստել (կազմել զննման ծրագիր, ստուգել հասցեները և կենսագրական տվյալները և այլն). • հրահանգել դետեկտիվներին և ամփոփել արդյունքները՝ ապահովելով, որ մինչ առաջադրանքը կատարելը նրանք լավ նախապատրաստվեն և տեղեկացվեն: Աշխատանքը կատարելուց հետո

	արդյունքների ամփոփումը երաշխավորում է հավաքած բոլոր տեղեկությունների և ապացույցների ապահով լինելը. • վերլուծել զանազան գործունեության տեսակների արդյունքը, որպեսզի որոշվեն քննության նոր ուղղությունները:
Ավարտում: Վերջին քայլը	Այս փուլում քննչական բոլոր գործողություններն ավարտվել են, ապացույցները՝ հավաքվել: Թեպետ բոլոր ապացույցները պետք է բացահայտվեն դատարանում, սակայն կան հանգամանքներ, որոնք արգելում են բացահայտումը: Այն ապացույցները, որոնք հավաքվել են գաղտնի գործողությունների շնորհիվ, թեպետ օրինական կերպով են ստացվել, սակայն կարող են պիտանի չլինել: Սա կարող է լինել այն դեպքում, երբ դրանով բացահայտվում է գաղտնի աղբյուրի ինքնությունը կամ այն մեթոդը, որով հավաքել են ապացույցը, և կարծում են, որ դա պետք է գաղտնի պահել: Կարող են լինել որոշ մեթոդներ՝ գաղտնի պահելու տեղին պատճառներ: Սակայն դա պետք է գնահատվի քննության վաղ փուլերում: Այն ապացույցները, որոնք հավաքվում են (իրավախախտում անելու) վնաս հասցնելու միջոցով կամ ոստիկանության հակաիրավական վարքագծի կամ անարդար աշխատելու արդյունքում, չպետք է ներկայացվեն դատարան: Փաստորեն, այն գործերը, որոնք այդօրինակ ապացույցներ են պարունակում, կասկած են ներկայացնում, և ավագ ոստիկանները պետք է որոշեն դրանք չներկայացնել դատարան:

3.5. Քննության ընթացքում որոշումների կայացումը

Քննության վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացը կարևոր է կոռուպցիայի քննությունը ոստիկանական ծառայությունում կազմակերպելու առումով՝ կապված հատկապես որոշումների արձանագրման ձևի հետ: Որակն ապահովելու և սահմանափակվածությունը կանխարգելելու համար առաջ են քաշվել որոշակի հնարանք-

ներ ու մեթոդներ. գործընկերային գնահատման մեթոդների օգտագործումն ու ՀՕԹԱ-ի (համամասնություն, օրինականություն, թույլատրելիություն և անհրաժեշտություն) մեթոդաբանությունը: Այս ենթաբաժնում ներկայացված են առաջարկություններ այն մասին, թե ինչպես նախաձեռնել քննության ժամանակ որոշումների կայացումը:

Արձանագրությունների մասին որոշումներ: Թափանցիկությունն ապահովելու և գործընկերային գնահատմանն ու հսկողությանն աջակցելու նպատակով քննության ժամանակ անհրաժեշտ է արձանագրել կարևոր որոշումները: Այդ արձանագրություններում պետք է ամփոփվեն քննվող վարկածներն ու սցենարները, քննության ուղղությունները, կասկածյալների ներառումը կամ բացառումը և գաղտնի մեթոդների կիրառությունը, խուզարկության վերաբերյալ կարգադրությունները և այլն: Ավագ քննիչը պատասխանատու է որոշումների արձանագրության համար: Ավագ քննիչները հաշվետու կլինեն իրենց որոշումների համար, ուստի որոշումների մասին արձանագրությունների պահպանումը կօգնի հասկանալու այդ որոշումների հիմնավորվածությունը: Որոշման հիմնավորումը նույնպես պետք է արձանագրվի:

Պատուհան 5: Ապացույցների հավաքումը, պահպանումը և արձանագրումը

Ուշադրություն պետք է դարձվի ապացույցների հավաքման, պահպանման ու արձանագրման ձևին: Ապացույցների համար անընդհատ պետք է պատասխանատու լինեն (հաշիվ տան) դրանց հայտնաբերման ժամանակվանից մինչև դրանք դատարան ներկայացնելը[173]:

Որքան մեծ է ապացույցներով զբաղվող մարդկանց թիվը, այնքան մեծ է փոխանցման ժամանակ իրեղեն ապացույցների պահպանության համակարգի խափանման հնարավորությունը: Այդ համակարգի ցանկացած խափանում կարող է ապացույցներն անընդունելի դարձնել: Համակարգը բարելավելու նպատակով հարկավոր է ճանաչել հետաքրքրության հետևյալ կետերը՝

- ապացույցներով զբաղվող մարդկանց փոքր թիվ.
- նշան դնել բոլոր ապացույցների վրա. յուրաքանչյուր ապացույցի վրա պետք է նշել գոնե ամսաթիվն ու ձեռքբերման վայրը.
- յուրաքանչյուր ապացույցի համարը կամ ծածկագիրը. այդ եզակի համարը կամ ծածկագիրը քննության ժամանակ չի փոխվի և կօգտագործվի այդ ապացույցին վերաբերող յուրաքանչյուր (դատափորձագիտական) զեկույցում.
- օգտագործել պիտակներ՝ ապացույցի վրա նշան դնելու համար, կամ օգտագործել ծրարներ կամ պոլիէթիլենային տոպրակներ կամ պլաստիկ տարաներ, որոնց վրա առկա է պիտակը դնելու համար բավականաչափ մեծ տեղ.

- ունենալ ապահով պահեստարան և նշանակել իրեղեն ապացույցների պահպանության համար պատասխանատու ոստիկանի, ով գրանցում է ապացույցների ստացումը և վերադարձը:

ՀՕԹԱ-ի մեթոդաբանությունը կարող է օգնել հիմնավորելու կայացված որոշումները: Բոլոր որոշումները պետք է համապատասխանեն հետևյալ չորս պահանջներին՝

1. *համամասնություն*: Արդյոք այն համաչափ է, կարող է, արդյոք, քննիչը գործն անել ավելի պակաս միջոցներով.
2. *օրինականություն:* Արդյոք դա օրինական է. կամ, արդյոք, օրենք, որը թույլ է տալիս քննիչին այդպես անել.
3. *թույլատրելիություն*: Արդյոք հիմնավորված թույլատրելի է այդպես վարվել. արդյոք դա ծախսարդյունավետ է.
4. *անհրաժեշտություն*: Արդյոք հարկավոր է դա անել, արդյոք նույն բաներին կարելի է հասնել մեկ այլ ձևով:

Գործընկերային գնահատումներ: Արձանագրված որոշումները չափազանց օգտակար գործիքներ են գործընկերային գնահատում կատարելու համար: Գործընկերային գնահատման մեթոդը կիրառվել է շատ երկրներում՝ քննության որակն ապահովելու նպատակով: Թեպետ կոռուպցիայի քննությունը բնույթով բավականին տարբերվում է մարդասպանության քննությունից, գործընկերային գնահատումը կարելի է կիրառել: Այդ գնահատումներն օգնում են կանխարգելելու սահմանափակվածությունը, պարզելու քննության ուղղությունները, որոնք անտեսվել են քննչական թիմի կողմից, և ապահովելու քննության թափանցիկությունն ու օրինականությունը:

Սահմանափակվածության կանխարգելումը: Ցանկացած քրեական գործով քննության ժամանակ՝ լինի մարդասպանության դեպք, կազմակերպված հանցավորության քննություն թե կոռուպցիոն գործ, մշտապես առկա է սահմանափակվածության վտանգը: Սահմանափակվածությունը կամ հաստատման կանխակալությունն առկա են բոլոր հանգամանքներում, և դա դժվար է կանխարգելել: Կան բարդ հոգեբանական մեխանիզմներ, որոնք խրախուսում են սահմանափակվածության ի հայտ գալը: *Հաստատման կանխակալությունը* վերաբերում է քննիչի կողմից այն տեղեկատվությանը կողմ լինելու միտմանը, որը հաստատում է նրա վարկածը, այլ ոչ թե պարզ, հասարակ փաստերը:

Ոստիկանները կարող են ձգտել սահմանափակ ձևով ձևակերպելու իրենց տեսակետները կամ հասանելի տեղեկատվության հիման վրա հապշտապ եզրակացություններ անելու: Ծայրահեղ դեպքերում նրանց կանխակալությունը կարող է հանգեցնել ապացույցների կեղծման, որպեսզի պաշտպանեն իրենց տեսակետը:

Քննիչները պետք է տեղյակ լինեն «խմբակային մտածողության» մասին: Խմբակա-

յին գործընթացները կարող են առաջացնել սխալ գաղափարներ և անհատներին դնել ճնշման տակ, որպեսզի նրանք ընդունեն ընդհանուր տեսակետը:

Սահմանափակվածությունը կանխարգելելը և՛ դետեկտիվների, և՛ քննության ղեկավարների ու դատախազների համատեղ պատասխանատվությունն է: Բոլոր մակարդակներում այս երևույթի մասին իրազեկվածությունը պետք է խրախուսվի: Արդարադատության անարդյունավետությունը, որը սահմանափակվածության արդյունքն է, կործանարար ազդեցություն ունի ոստիկանության օրինականության և վստահության վրա: Սահմանափակվածությունը կանխարգելելու լավագույն փորձի որոշ օրինակներ ամփոփ կերպով ներկայացված են ստորև բերվող Պատուհան 6-ում:

Պատուհան 6: Սահմանափակվածությունը կանխարգելելու լավագույն փորձը[174]

- Բարձրացնել սահմանափակվածության սպառնալիքի մասին իրազեկվածությունը:
- Ստեղծել մշակույթ, որտեղ քննիչները գաղափարներ կիսելու հարցում իրենց ապահով են զգում:
- Հավատարիմ լինել քննության նպատակներին ու խնդիրներին:
- Պարզել վարկածների վրա հիմնված քննության ուղղությունները և կիրառել ստուգման ու կեղծման հնարքներ:
- Բաց պահել քննության բոլոր տարբերակները:
- Վերլուծել բոլոր քննությունների արդյունքները, ապա եզրակացություններ անել:
- Ստեղծել որոշումներ կայացնելու թափանցիկ միջավայր:
- Արձանագրել որոշումները:
- Կիրառել գործընկերային գնահատման մեթոդներ:

3.6. Դատախազության դերակատարությունը

Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ իրավապահ գործունեության և դատախազների միջև փոխհարաբերություններն էական դեր են խաղում կոռուպցիան հաջողությամբ սանձելու գործում:

Հատուկ կարևորություն ունեն կոռուպցիայի դեմ պայքարի պատասխանատվություն ունեցող կառույց(ներ)ի և դատախազության ու դատարանների փոխհարաբերությունները: Դրանք էական են կոռուպցիոն գործերը դատարան տանելու և դատելու հարցում: Այսպիսով, եթե ուշադրություն չի դարձվում դատախազների ու դատարանների կարողություններն ամրապնդելուն, ապա կոռուպցիայի դեմ պայքարի ջանքերը հավանական է տապալվեն:

Դատախազի դերակատարությունը երկրից երկիր տարբեր է. դատախազը կարող է ունենալ քննչական իրավասություններ և ներգրավված լինել որոշումների կայացման գործում: Այլ համակարգերում դատախազն ունի ամբողջապես անկախ դերակատարություն և ներգրավված չէ քննության գործընթացում:

Խորհուրդ է տրվում սերտ համագործակցություն ծավալել դատախազի հետ, քանզի դա զորացնում է քննության ներգործությունը: Դատարան ներկայացվելիք հարցերի վերաբերյալ համատեղ գաղափարները և խնդրո առարկա գործի մասին միմյանց հետ կիսած տեղեկատվությունը մեծացնում են կոռուպցիայի քննության և՛ արդյունավետությունը, և՛ ներգործությունը: Այնուամենայնիվ, ոստիկանները միշտ պետք է հիշեն, որ դատախազները չեն կարող ներգրավված լինել կոռուպցիոն գործերում: Սա հատկապես վերաբերում է կոռուպցիայի ձգձգված, համակարգային ձևերին:

3.7. Ոստիկանության հակահիրավական վարքագիծը կարգավորելը

Պարտադիր չէ, որ ոստիկանության հակահիրավական վարքագիծը և կոռուպցիան նույնը լինեն, և դրա դեմ պայքարեն նույն կերպ: Ոստիկանության հակահիրավական վարքագծին չպետք է վերաբերվեն իբրև հանցագործության, մինչև չպարզվի, որ այդ հակահիրավական վարքագիծը հանցավոր բնույթ ունի: Ոչ էթիկական վարքագիծը պետք է դիտարկվի իբրև ղեկավարության/իրավական պաշտպանության միջոց հանդիսացող հարց: Ներքին քննության և հակակոռուպցիոն ստորաբաժանումները մեծացնում են իրենց օրինականությունը, եթե կենտրոնանում են ավելի շուտ տարբերակիչ կոռուպցիոն հարցերի, այլ ոչ թե այսպես կոչված վարչական հակահիրավական վարքագծի վրա: Վարչական քննության և քրեական գործով քննության միջև տարբերակումը պետք է կատարվի, որպեսզի մեծանա ոստիկանների վստահությունն իրենց սեփական ներքին ընթացակարգերի նկատմամբ: Պետք է պարզ լինի, որ հակահիրավական վարքագիծն անընդունելի է, սակայն քանի դեռ հանցագործություններ չեն կատարվել, դա կարելի է կարգավորել կազմակերպության ներսում: Կոռուպցիայի՝ քրեական գործով քննությունը կարգավորվում է քրեական դատավարության կանոններով ու ապացույցներով: Ներքին վարչական քննությունը կարգավորվում է աշխատանքային պայմանագրերով ու վարվեցողության կանոնագրքով:

Ոստիկանական ծառայություններն ունեն երկու մատչելի միջոց, որոնցով կարգավորվում են փոքր միջադեպերն ու մեղադրանքները՝

1. *Միջնորդություն*: Միջնորդությունը մի գործընթաց է, որտեղ մեղադրվող ոստիկաններին հնարավորություն են տալիս վերանայելու իրենց գործողությունը: Չեզոք միջնորդն օգնում է կողմերին այնպես ի մի բերել, որ դա փոխադարձ կերպով գոհացուցիչ լինի: Մեղադրվող ոստիկանները կարող են ընդունել, որ բողոքարկուները տուժած լինելու իրական պատճառներ ունեն: Սա փոքր մեղադրանքները

կարգավորելու հարմար ձև է և, սովորաբար, կոպտության կամ անգործության մասին բողոքների գոհացուցիչ արձագանք: Դա կարող է կիրառվել ավելի լուրջ մեղադրանքների նկատմամբ, ինչպիսիք են՝ ահաբեկումը կամ կեղծ ձերբակալությունը, հատկապես եթե չկան հիմնավոր ապացույցներ: Միջնորդական գործընթացի արդյունքում ոստիկանները կարող են ավելի իրազեկ լինել իրենք իրենց մասին և բարելավել իրենց վարքագիծը: Դա ղեկավարներին թույլ կտա վաղ կանխարգելման ազդանշաններ ուղարկել:

2. *Ղեկավարների կողմից տրվող լուծումներ*: Ոստիկանության ղեկավարները պետք է ունենան իրավասություններ և գործողությունների ազատություն՝ ղեկավար ձևով կարգավորելու փոքր մեղադրանքները: Դա նրանց թույլ կտա լուծել փոքր հիմնախնդիրները՝ առանց դատական կարգով հետապնդման բեռի: Փոքր միջադեպերը կարող են կարգավորվել իրավական պաշտպանության միջոցներով, զորօրինակ՝ խորհրդատվությամբ, ուղղություն ցույց տալով, վերապատրաստմամբ կամ վերահսկողությամբ: Այնպիսի վարչական պատիժներ, ինչպիսիք են ֆորմալ նախազգուշացումը կամ վճարովի արձակուրդային օրերը կրճատելը, փոքր պրոբլեմները լուծելու արդյունավետ միջոց են: Դա անելու համար պետք է լինի իրավական հիմք, որովհետև ղեկավարների ձեռնարկած պատժիչ միջոցները հաճախ վեր են նրանց հայեցողությունից:

Փոքր միջադեպերի նկատմամբ ղեկավարության արձագանքը կարող է աշխատավայրում համակարգային հարցերին ուշադրություն դարձնելու հնարավորություն լինել և, որոշակի առումով, ապագա միջադեպերի համար չափանիշներ սահմանել: Սա ունի և՛ դրական, և՛ բացասական կողմեր, և հետևանքները պետք է լրջորեն քննարկվեն:

4-րդ գլխում ներկայացված է ընդարձակ մոտեցում, թե ինչպես պայքարել այդօրինակ հիմնախնդիրների դեմ ոստիկանական ծառայության մակարդակում, երբ ոստիկանների վարքագիծը ոչ էթիկական է, սակայն չի կարող կոռուպցիա համարվել:

4. Կոռուպցիայի քննությունը կոնկրետ համատեքստերում

Այս բաժնում քննարկվում են տարբեր համատեքստերում հաշվի առնվելիք առանձնահատկությունները, երբ պայքարում են կոռուպցիայի դեմ: Գլուխ 1-ում ներկայացված է այն ցանցը, որտեղ նկարագրված են այդ համատեքստերին վերաբերող կոռուպցիայի հիմնական ձևերը: Այստեղ՝ Գլուխ 7-ում, լուսաբանվում են այդ իրավիճակներում կոռուպցիան քննելու ընթացքում հանդիպող կոնկրետ հիմնախնդիրներն ու դժվարությունները, ներկայացվում են առաջարկություններ:

4.1. Հետկոնֆլիկտային երկրներ

4.1.1. Հիմնախնդիրները և դժվարությունները

- Արմատացած կոռուպցիոն գործելակերպ:
- Ոստիկանությունը, արդարադատությունը, իրավական ու քաղաքական համակարգերն անկազմակերպ են, իսկ նրանց կոռուպցիայի մակարդակը՝ բարձր:
- Անցած հակամարտությունները նպաստել են խմբերի միջև լարվածությանը՝ էթնիկական, ցեղային, կլանային, ինչպես նաև կոնկրետ շահերին, որոնք գերիշխում են ազգային շահերի նկատմամբ:
- Միջազգային հանրությունը ճնշում է գործադրում հակամարտության ընթացքում կատարված հանցագործությունները քննելու համար:
- Շատ ոստիկաններ ներգրավված են եղել հակամարտություններում, և հանրությունը նրանց կասկածանքով է վերաբերվում:

4.1.2. Պահանջներ և առաջարկություններ

Հետևյալ խնդիրներն առավել մանրամասն քննարկվում են այլ գլուխներում:

- Մշակել իրավական դաշտ:
- Ստեղծել անկախ դատախազական և հակակոռուպցոնի կազմակերպություններ:
- Նոր անձնակազմ հավաքագրելու նպատակով անցկացնել ընտրություն:

4.2. Անցումային երկրներ

4.2.1. Հիմնախնդիրները և դժվարությունները

- Դեպի շուկայական տնտեսություն անցումը նպաստել է կազմակերպված հանցավորության կողմից շահույթների և իշխանության ավելացմանը:
- Քաղաքականության, տնտեսության և կազմակերպված հանցավորության միջև կապերը դյուրացնում են համակարգային կոռուպցիայի զարգացումը և դժվարացնում քննությունը:
- Դժվարություններն ավելանում են համապատասխան օրենսդրության և ռեսուրսների բացակայության պատճառով:
- Մանր կոռուպցիան ոստիկանությանը բնորոշ է:

4.2.2. Պահանջներ և առաջարկություններ

- Մշակել համապատասխան օրենսդրություն:
- Ստեղծել հակակոռուպցիոն կազմակերպություններ, որոնք ունեն դատական կարգով հետապնդելու իրավասություն և կարող են օգտվել հատուկ քննչական իրավասություններից, զորօրինակ՝ միջոցների բռնագրավումից: 3-րդ օրինակում բերված՝ Խորվաթիայի մոդելը ներկայացնում է հետաքրքիր օրինակ:

Օրինակ 3: ՈՒՍԿՈԿ, Խորվաթիա
Իրավապահ տիպի կառույց (մասնագիտացված դատախազական ծառայություն)

Կոռուպցիան և կազմակերպված հանցավորությունը ճնշելու Խորվաթիայի գրասենյակը (ՈՒՍԿՈԿ) կատարում է դատախազության գործառույթներ, որոնք վերաբերում են փողերի լվացմանը և կոռուպցիոն հանցագործություններին, ինչպես նաև մի քանի այլ իրավախախտումների տիպերին, որոնք առնչվում են կազմակերպված հանցավորության գործունեությանը: ՈՒՍԿՈԿ-ի ընթացակարգերն ու կանոնադրությունը նման են դատախազության ընթացակարգերին ու կանոնադրությանը: Արդարադատության նախարարությունն արձակում է ներքին կանոններ և հաստատում գրասենյակի անձնակազմի կառուցվածքը: ՈՒՍԿՈԿ-ի ղեկավարը նշանակվում է գլխավոր դատախազի կողմից՝ արդարադատության նախարարի և ազգային դատախազների խմբի կարծիքն ստանալուց հետո: ՈՒՍԿՈԿ-ին նրա կառուցվածքում հակակոռուպցիոն և հանրային կապերի վարչության առկայությամբ տրված է մասնագիտացված հակակոռուպցիոն գերատեսչության բնութագիր: Այդ վարչությունը պատասխանատու է հանրությանը կոռուպցիայի պատճառած վնասների, այն կանխարգելելու մեթոդների և միջոցների

մասին տեղեկացնելու համար: Այն նաև ղեկավարում է Ազգային հակակոռուպցիոն ծրագրի գործողությունների պլանում նախատեսված գործունեությունը, պատրաստում է զեկույցներ և վերլուծություն կոռուպցիայի ձևերի ու պատճառների մասին, առաջարկում փոփոխություններ գործող օրենսդրության մեջ: ՈՒՍԿՈԿ-ը զարգանում է իբրև իրավապահ ծառայություն, և կոռուպցիան կանխարգելելու նրա գործառույթը կարծես թե կորցնում է իր պատկանելությունը Խորվաթիայի ինստիտուցիոնալ շրջանակին:

4.3. Զարգացող երկրներ

4.3.1. Հիմնախնդիրները և դժվարությունները

- Գերիշխում են կոռուպցիայի փոքր ձևերը:
- Կոռուպցիոն գործելակերպը սովորական բան է բիզնեսում և քաղաքականության մեջ:
- Իմաստ չունի կոռուպցիայի դեմ պայքարում հրատապություն մտցնել:
- Համարժեք կառավարման և օրենսդրության, ինչպես նաև հակակոռուպցիոն ոստիկանական ստորաբաժանումների բացակայությունը:

4.3.2. Առաջարկություններ

- Կոռուպցիայի դեմ պայքարելու համար մշակել գործող և համապարփակ համակարգ:
- Ուշադրությունը կենտրոնացնել այն գործերի վրա, որոնք թույլ են տալիս գործել հաջողությունների հիման վրա և ամրապնդել հանրության վստահությունը այդ հաջողությունների մասին տեղեկացնելու միջոցով:

4.4. Զարգացած երկրներ

4.4.1. Հիմնախնդիրները և դժվարությունները

- Ոստիկանությունում և դատական համակարգում կոռուպցիան ցածր է:
- Ոստիկանական ծառայությանը վստահում են:
- Կազմակերպված հանցավորությունը, թմրադեղերի և մարդկանց անօրինական շրջանառությունը և փողերի լվացումը մեծացնում են կոռուպցիոն ռիսկերը:
- Կոռուպցիայի որոշ ձևեր դժվար է բացահայտել, քանի որ օգտվում են կատարե-

լագործված մեխանիզմներից:

- Պետական տարբեր գերատեսչությունների (ֆինանսական, հարկային, սոցիալական, ոստիկանություն) ինքնավարությունը և մասնավոր հատվածի ականավոր դիրքը կանխարգելում են համախմբված գործողությունները:

4.4.2. Առաջարկություններ

- Փոփոխել օրենսդրությունը, որպեսզի բոլոր տեսակի անհրաժեշտ տեղեկությունները ներառվեն ավելի ընդարձակ համատեքստում կոռուպցիայի քննությունները վարելու նպատակով:
- Վարձել բարձրորակ մասնագետների այն ոլորտներում, որտեղ կարող է տեղի ունենալ կատարելագործված կոռուպցիա՝, օր.՝ ֆինանսների բնագավառում:
- Ոստիկանությունում զարգացնել բարձր որակավորում ստացած մասնագետներով հագեցած հակակոռուպցիոն ստորաբաժանումներ:

5. Թեմային վերաբերող ծրագրերի, մոդելների և մոտեցումների գործնական օրինակներ

Այս բաժնում բերվում են ծրագրերի, մոդելների և մոտեցումների օրինակներ, որոնք ձեռնարկվել են զանազան համատեքստերում: Տեղեկատվությունը նախատեսված է հակակոռուպցիոն մեթոդների ընդունումը ղեկավարելու համար՝ դիտարկելով, թե զանազան ոստիկանական կառույցներ ինչպես են օգտագործել քննչական մոդելները, մեթոդաբանությունը և ծրագրերը կոռուպցիայի դեմ պայքարում:

5.1. Անկախ քննչական մոտեցումը

Աշխարհում կան բազմաթիվ հակակոռուպցիոն կառույցներ: Այս բաժնի սահմաններում քննարկվելու են երկու հիմնական տեսակ՝

1. բազմանպատակ կազմակերպություններ՝ օժտված իրավապահ իրավասություններով.
2. իրավապահ գործունեություն ծավալող կառույցներ:

1. Իրավապահ իրավասություններով օժտված բազմանպատակ կազմակերպություններ

Այս մոդելը մեկ գերատեսչության մոտեցման օրինակ է, որը կանխարգելման, հանրային քարոզչության և տեղեկատվության, մշտադիտարկման և քննության ընթացքում հիմնված է քաղաքականության, վերլուծության և տեխնիկական աջակցություն ցուցաբերելու միջոցով կոռուպցիայի դեմ պայքարելու և կանխարգելման վրա: Բազմանպատակ կազմակերպություններին տրվում են ընդարձակ լիազորություններ, թեպետ դատական կարգով հետապնդումը մնում է առանձին գործառույթ, որպեսզի պահպանեն համակարգում զսպումներն ու հակակշիռները[175]:

Օրինակ 4: Բազմանպատակ կազմակերպություն՝ իրավապահ իրավասություններով[176]

Լատվիա: Կոռուպցիայի կանխարգելման ու դրա դեմ պայքարի բյուրոն

Կոռուպցիայի կանխարգելման ու դրա դեմ պայքարի բյուրոն (ԿՆԱԲ) բազմանպատակ հակակոռուպցիոն մարմին է, որն ստեղծվել է 2002 թվականին: Նրա մանդատը ներառում է կոռուպցիայի կանխարգելումը, կրթությունը և քննությունը: ԿՆԱԲ-ի գործունեության տիրույթում կոռուպցիոն հանցագործությունների քննությունը և պետական պաշտոնյաների գործունեության ու քաղաքական կուսակցությունների ֆինանսավորման վերահսկողությունն է, կրթությունը և կոռուպցիոն ռիսկերի վերաբերյալ ուսուցումը: Այն նաև իբրև կենտրոն է ծառայում ազգային հակակոռուպցիոն քաղաքականության համար: ԿՆԱԲ-ը հանրային կառավարման համակարգում անկախ կառույց է՝ օժտված քննչական իրավասություններով: Ստեղծումից ի վեր ԿՆԱԲ-ն աստիճանաբար հզորացել է ավելի շատ ֆինանսական ու մարդկային ռեսուրսներով: 2006 թ. փետրվարին նրա աշխատակիցների թիվը 127 էր, և նրանց մեծ մասն աշխատում էր քրեական գործերով քննությունների վրա: 2005 թ. ԿՆԱԲ-ի բյուջեն կազմում էր մոտավորապես 4.7 միլիոն եվրո: 2005 թ. ԿՆԱԲ-ը համարվեց Լատվիայի ամենավստահելի պետական կառույցներից մեկը:

2. Իրավապահ գործունեություն ծավալող կառույցներ

Այս մոդելը ներառում է մասնագիտացման տարբեր ձևեր և կարող է կենսագործվել բացահայտող ու քննող, ինչպես նաև դատախազական մարմիններում: Իրավապահ տեսակի կառույցները նույնպես թույլ են տալիս համակցել մասնագիտացված հակակոռուպցիոն բացահայտումը, քննությունն ու դատախազությունը մեկ մարմնում:

Օրինակ 5: Իրավապահ տեսակի կառույց

Տնտեսական ու բնապահպանական հանցագործությունների քննության և դատական կարգով հետապնդման նորվեգական պետական մարմինը

Տնտեսական ու բնապահպանական հանցագործությունների քննության և դատական կարգով հետապնդման նորվեգական պետական մարմինն ստեղծվել է 1989 թվականին: Այն բացահայտում, քննում և դատական կարգով հետապնդում է բոլոր խոշոր, բարդ ու լուրջ գործերը, որոնք վերաբերում են տնտեսական ու բնապահպանական հանցագործություններին, այդ թվում՝ կոռուպցիային: Ինստիտուցիոնալ առումով այս ծառայությունը կազմում է Ազգային ոստիկանական տնօրենության մի մասը, սակայն առանձին դեպքերում կարող է ենթակա լինել դատախազության իրավասությանը: Արժե նշել, որ կազմակերպությունը զարգացել է երկու անկախ կառույցներից և այսօր ներկայացնում է դրանց անբաժանելի մասը՝ այն հատուկ ոստիկանական ծառայություն է և մասնագիտացված դատախազական ծառայություն:

Այս մոդելների ընդհանրությունն այն է, որ դրանք քննում են հանրային ասպարեզում առկա կոռուպցիայի բոլոր դեպքերը, և այդ առումով դրանց գործունեությունը սահմանափակված չէ ոստիկանության կոռուպցիայով կամ հակահիրավական վարքագծով: Վերը նկարագրված հակակոռուպցիոն գերատեսչությունների մոդելներն ընդգրկում են երեք տեսակի գործառույթ՝

1. բարձր մակարդակի և այլ գործերի քննություն և դատական կարգով հետապնդում.
2. կանխարգելիչ աշխատանք, զորօրինակ՝ քաղաքական դասընթացների համար շահերի մատյանների ներմուծում.
3. հանրային կրթության հակակոռուպցիոն ծրագրերի խթանում:

Կան անկախ հակակոռուպցիոն կազմակերպություններ ունենալու առավելություններ և կորուստներ: Ստորև բերված Աղյուսակ 3-ում ներկայացված է ոչ սպառիչ ցանկը:

Աղյուսակ 3: Անկախ հակակոռուպցիոն կազմակերպության առավելություններն ու կորուստները

Առավելությունները	Կորուստները
• Ազդանշան է ուղարկում այն մասին, որ կառավարությունը լրջորեն գործադրում է հակակոռուպցիոն ջանքեր: • Հնարավորություն է տալիս հասնելու մասնագիտացման և փորձաքննության բարձր աստիճանի: • Աջակցում է ինքնավարության բարձր աստիճանի, որը կարելի է ստեղծել կառույցը կոռուպցիայից ու այլ անհարկի ազդեցություններից առանձնացնելու համար: • Ապահովում է տարածություն, որում կառույցն առանձնանում է գերատեսչություններից ու վարչություններից և պատասխանատու է քննության համար: • Հնարավորություն է ընձեռում ունենալու բոլորովին նոր կառույց, որը վայելում	• Ավելի շատ վարչական ծախսեր: • Կարող է հանգեցնել մեկուսացման, խոչընդոտների ու մրցակցության՝ կառույցի և նրանց միջև, ում հետ այն պետք է համագործակցի, օր.՝ իրավապահների, դատախազության աշխատակիցների, աուդիտորների և տեսուչների: • Կարող է դառնալ նոր հաստատությունում չընդգրկված՝ գոյություն ունեցող կառույցների կարգավիճակի նսեմացման պատճառ: • Կարող է առաջացնել մրցակցային քաղաքական ճնշումներ այն խմբերի կողմից, որոնք հետամուտ են միևնույն առաջնահերթությանը հանցավորությանը վերաբերող այլ նախաձեռնությունների առումով:

է թարմ մեկնարկը, զերծ է կոռուպցիայից և այլ հիմնախնդիրներից, որոնք կարող են լինել գոյություն ունեցող կառույցներում:

- Վայելում է ավելի մեծ հանրային վստահություն:
- Կարող է ապահովել ավելի լավ անվտանգություն:
- Խրախուսում է ավելի շատ քաղաքական, իրավական ու հանրային հաշվետվողականություն:
- Ավելի շատ հստակություն է ապահովում առաջընթացի, հաջողության և անհաջողությունների գնահատման գործում:
- Խրախուսում է կոռուպցիայի դեմ ավելի արագ գործողություններ: Առաջադրանքների համար նախատեսված միջոցներն օգտագործվում են, իսկ պաշտոնյաները ենթակա չեն իրավապահ գործունեության ընդհանուր օրենքի, աուդիտի և նմանօրինակ կազմակերպությունների մրցակցային առաջնահերթություններին:
- Ներառում է կոռուպցիայի դեմ լրացուցիչ երաշխիքներ այն առումով, որ այն դրվում է մի վիճակի մեջ, երբ մշտադիտարկման է ենթարկում սովորական իրավապահ համայնքը և հակառակը, եթե կազմակերպությունն ինքը կոռումպացված է:
- Կարող է խոցելի լինել այն մարգինալացնելու կամ դրա արդյունավետությունը նվազեցնելու փորձերի նկատմամբ՝ թերֆինան սավորվող կամ անբավարար հաշվետու կառույցների կողմից.

5.2. Ներքին քննչական մոտեցում

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան հնարավոր է հաղթահարել հենց ոստիկանական ծառայության ներսից՝ տեղական հակակոռուպցիոն ստորաբաժանում ստեղծելու միջոցով: Այնուամենայնիվ, կան որոշակի սահմանափակումներ: Ոստիկանական

ծառայությունում հազվադեպ կարելի է գտնել ներքին գործերի ստորաբաժանումից առանձնացված որևէ ստորաբաժանում: Ներքին գործերի և հակակոռուպցիոն քննություններն այնքան նման են ու սերտորեն առնչվող, որ դժվար է դրանք տարբերակել:

Պետք է ընդունել, որ ներքին քննչական մոտեցման հետ կապված՝ կարող են ի հայտ գալ տարբեր հիմնախնդիրները: Դրանք հաճախ ստիպված են գործ ունենալ հատկացումների և ռեսուրսների հետ, սակայն նաև՝ մասնագիտական չափանիշների ու հավաքագրման հետ:

Աշխատանքային տեսակետից ամենահավանական խոչընդոտը քննիչների համար կասկածյալ ոստիկանին կասկածի օգուտը տալու գայթակղությունն է: Ձնությունների ժամանակ նրանք կարող են առաջարկել այլուրեքություն (ալիբի), պատրվակներ տալ կամ տեղեկատվություն բացահայտել: Կա նաև կանխակալ քննության վերաբերյալ հանրային ընկալման խնդիրը: Փոքրաթիվ անձինք, ովքեր ներքին քննության ստորաբաժանումում ոստիկանի դեմ բողոք են ներկայացրել, զգում են, որ իրենց բողոքներն արդարացիորեն են քննվել:

Շահերի բախումը, հավանական է, տեղի ունենա այն դեպքում, երբ քննությունն անցկացվում է ոստիկանական ծառայությունում: Ծանոթ գործընկերների ու հին ընկերների հետ քննիչների հանդիպելու հավանականությունն էական է:

Ներքին գործերի քննությունն անցկացվում է հրամանների սովորական շղթայի ներքո, և, այդպիսով, քննությանը միջամտելու վտանգը մեծ է: Տեղեկատվության արտահոսքի և դրանով իսկ քննությանը վաղ փուլում վնաս հասցնելու վտանգը նույնպես հնարավոր է: Կասկածյալ ոստիկանները հաճախ մուտք ունեն դեպի այն նույն տվյալների շտեմարանները, ինչ որ քննությունը վարող դետեկտիվները, և կարող են հեշտությամբ ստուգել, թե արդյոք իրենց քննում են: Տեղեկատվության չկանխամտածված հոսքը ծառայությունում կարող է ասեկոսեներ առաջացնել, որոնք, ի վերջո, կհասնեն կասկածյալ ոստիկանին:

Հատկացումներն ու ռեսուրսները ներքին գործերի քննությունում դեր են խաղում: Հաճախ ներքին գործերը ծառայության սարքավորումներով ոչ լավագույն ստորաբաժանումն են: Ոստիկանության ղեկավարությունը պետք է կազմի ներքին գործերի առաջնահերթությունների ցանկը և թույլ չտա, որ այդ ստորաբաժանումները լինեն թերի կազմով ու սարքավորումներով թերհագեցած: Ինչպես արդեն նշվել է, հարկավոր են զգալի ֆինանսական միջոցներ լավ գործող ներքին գործերի ստորաբաժանում ստեղծելու համար:

Շնորհիվ քննության նուրբ բնույթի՝ քննիչները պետք է լինեն ծառայության լավագույն դետեկտիվները: Դժբախտաբար, ներքին գործերի անվան վրա խարան կա, հետևաբար դա շատ տաղանդավոր դետեկտիվների համար գրավիչ տարբերակ չէ: Դա փոխելու և լավագույն անձանց այդ գործի համար հավաքագրելու նպատակով կարող են ձեռնարկվել զանազան միջոցներ[177]՝

- դետեկտիվ պետք է լինեն շատ փորձառու և այլ ոլորտներում կատարած քննութ-

յան մեջ հաջողված՝ մինչ ներքին գործերի ստորաբաժանում տեղափոխվելը.
- ներքին գործերի դետեկտիվները պետք է ստանան մասնագիտական ուսուցում.
- դետեկտիվները պետք է լինեն հոգեբանորեն ստուգված՝ ինչպես են կառավարում սթրեսը և դիմակայում գործընկերների ճնշմանը.
- քննիչների համար պետք է պարտադիր լինի, որ մինչև առաջխաղացմանը հետամուտ լինելը նրանք առնվազն երկու տարի աշխատեն ներքին գործերի ստորաբաժանումում:

Օրինակ 6: Վատ աշխատող ներքին գործերի ստորաբաժանման օրինակ

1980-ականների վերջին ավստրալիացի մի դատավոր երկու տարի շարունակ ղեկավարում էր Քուինսլենդի ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի քննությունը: Հեռուն գնացող քննության արդյունքում դատապարտվեցին ոստիկանության կոմիսարը և մեղսակից, բարձր պաշտոն զբաղեցնող քաղաքական գործիչներն ու ոստիկանները: Ինչ վերաբերում է ոստիկանական ծառայության ներքին քննությունների ստորաբաժանմանը, ապա քննությամբ պարզվեց, որ «ներքին քննությունների ստորաբաժանումն անարդյունավետ է աշխատել՝ խոչընդոտը եղել են անձնակազմի ու միջոցների բացակայությունը և անմշակ մեթոդները: Այն չի ունեցել հանձնառություն և կամք, չի ցուցաբերել լուրջ հանցագործությունները բացահայտելու որևէ նախաձեռնություն: Բաժինը կոռումպացված ոստիկանությանը նպաստավոր պայմաններ է տրամադրել: Այն եղել է ընկերական, համակրող, հովանավորող և հիմար վերահսկիչ: Այն պետք է վերացվի»:

Ներքին գործերի ստորաբաժանման վստահելիությունը մեծացնելու նպատակով այն պետք է քննի միայն լուրջ հանցագործություններ և լուրջ հակահիրավական վարքագծի հարցեր, որոնք պահանջում են աշխատանքից ազատում: Էթիկայի այլ խախտումները պետք է դիտարկվեն իբրև ղեկավարության/իրավական պաշտպանության միջոցների հարց և չպետք է քննվեն ներքին գործերի կողմից: Երկրորդ առաջարկությունն այն է, որ փոխելով քննության ռազմավարությունը և աշխատանքի համար հավաքագրելով լավագույն անձանց՝ ներքին գործերի ստորաբաժանումը կարող է ավելացնել հաջողված դատապարտումների/դադարեցումների թիվը:

Ավելի շատ տեղեկություններ այս թեմայի վերաբերյալ կարելի է գտնել ներքին վերահսկողության մասին՝ Գլուխ 5-ում:

6. Իրականացումը

Այս բաժնում ներկայացված են առաջարկություններ այն մասին, թե ուսուցման միջոցների իրականացմամբ ինչպես ուժեղացնել ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի կարողությունները:

6.1. Սեմինարներ

Արդյունավետ քննչական ռազմավարություն մշակելու համար այն երկրները, որոնք իրականացնում են հակակոռուպցիոն ծրագրեր, օգուտ կքաղեն այն սեմինարներից[178], որտեղ միմյանց հետ փոխանակում են գիտելիքներ և զարգացնում դրանք: Ստորև թվարկված են այդ սեմինարների լավագույն հնարավոր թեմաները՝

- *Վերահսկողություն*: Արդյունավետ ռազմավարության մշակման բանալին գիտելիքներն են կոռուպցիայի մեծության և դրա ի հայտ գալու մասին: Հարկավոր է որոշել տարածվածության և կազմակերպվածության աստիճանը:
- *Ռիսկերի գնահատում*: Քննչական ռազմավարության իրականացումն ունի բազում ռիսկեր, և դրանք պետք է պարզվեն, դրանց վերաբերյալ ընդհանուր համաձայնության գան: Այդ ռիսկերը կառավարելու ռազմավարությունը պետք է լինի այդ սեմինարների արդյունքը:
- *Տեսությունը*: Սեմինարի մաս պետք է կազմի գիտելիքների շրջանակ ստեղծելու ձևի մասին տեսական ներածությունը: Ուսումնասիրվելիք հարցերը լինելու են՝
  - գաղտնիության (լռություն պահպանելու) ճանաչումը.
  - ռազմավարությունն ու տակտիկան.
  - քննչական թափանցիկություն (սահմանափակվածություն) և որոշումների կայացում.
  - հիմնական քննչական տեսություն (յոթ հարցի մեթոդաբանությունը):
- *Լավագույն գործելակերպը:* Աշխարհի շատ մասերում հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը հաջողություններ է գրանցել: Սեմինարները լավագույն փորձի փոխանակման գերազանց ձև են:

Տեղական չափանիշների ու սահմանափակումների համաձայն՝ երկօրյա սեմինար-

ներն արդյունավետ են: Տեղական ուսուցումը հարկավոր է քննության նոր (նոր մշակված) մեթոդների կիրառության համար:

6.2. Ուսուցումը

Որոշումների կայացման գործընթացում գերիշխող պատասխանատվություն ունեցող ոստիկանների համար հարկավոր է մշակել ուսումնական ծրագրեր՝ ավելացնելու համար որոշումներ կայացնելու նրանց կարողություններն ու պրոֆեսիոնալիզմը: Որոշումների կայացման գործընթացում, այդ թվում՝ զանգվածային լրատվամիջոցների ռազմավարությունը, գործընկերային գնահատումը, սահմանափակվածության կանխարգելումը և որոշումների արձանագրումը, մարդկանց ուսուցանելու արդյունավետ եղանակ են գործնական վարժությունները: Դրանք պետք է լինեն ուսումնական ծրագրի գագաթնակետը, այդ թվում՝ տեսությունն ու գործնական պարապմունքները: Այդ ուսուցումը պետք է ներառի կոռուպցիայի քննության առանձին որոշակի դեպքի ուսումնասիրություն, որտեղ որոշումների կայացման գործընթացը եղել է թափանցիկ և հանգեցրել է հաջողության:

6.3. Կազմակերպությունը

Հակակոռուպցիոն կազմակերպություն և արդյունավետ հակակոռուպցիոն ծրագրեր ստեղծելու համար քննության դերը պետք է ուսումնասիրվի գաղափարների հետախուզման սեմինարների և հիմնադրման հանդիպումների ժամանակ: Խորհուրդ է տրվում գործընկերային նախագծեր իրականացնել այն երկրների հետ, որոնք ունեն հաջողված հակակոռուպցիոն ծրագրեր կամ գիտելիքներ ու փորձ:

7. Եզրակացություններ և առաջարկություններ: Գլուխ 7

Իրավական դաշտը	Առանց լրացուցիչ քննչական ու դատախազական իրավասությունների՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարը համարյա անհնարին է: Հետևաբար քրեական օրենսգիրքն ու քրեադատավարական օրենսգիրքը պետք է ենթարկվեն հետագա մշակման՝ լրացուցիչ ուշադրություն դարձնելով այն բանի վրա, թե որ գործողություններն են քննվելու և ինչպես: Որքան ճանձրացնող է քննչական մեթոդը, այնքան խիստ պետք է լինեն այն նորմերը, որոնց պետք է հանձնառու լինեն ոստիկանությունն ու հակակոռուպցիոն կազմակերպությունը[179]: Կանոնավոր քրեական դատավարության ընթացակարգերը պետք է հնարավորություն տան բռնագրավելու միջոցներ, խուզարկելու շինությունները, խափանելու հեռակապը և տեղադրելու գաղտնի սարքեր: Եթե այդ գործընթացները բավարար չեն ոստիկանությունում կոռուպցիան քննելու համար, ապա պետք է մշակել լրացուցիչ ընթացակարգեր:
Անկախությունը	Հետկոնֆլիկտային, զարգացող ու անցումային երկրներում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան քննելու լավագույն ձևն անկախ հակակոռուպցիոն կազմակերպություններ (ինչպես օրինակ՝ Խորվաթիայի մոդելը) ստեղծելն է: Անհրաժեշտ է ունենալ անկախությունն ապահովող վերահսկիչ հանձնաժողովներ (տես Գլուխ 6): Բազմաթիվ առաջադրանքներ ունեցող կառույցների հաջող աշխատանքն ավելի հավանական է, որովհետև դրանք կարող են միացնել քննությունը, կանխարգելումը և կրթությունը:

Ռազմավարությունը	Քննչական ռազմավարությունը սահմանող գերիշխող գործոնները հետևյալն են՝ ինչպես է կազմակերպվում կոռուպցիան, և արդյոք այն տարածվող է: Քննչական ռազմավարություն մշակելիս պետք է հաշվի առնվի տեղական ռազմավարությունը: Հավանական է, որ հաջողվեն առաջադեմ մեթոդներ: Այնուամենայնիվ, դրանք պահանջում են ուժեղ ուսուցում և օրենսդրություն, ինչպես նաև կառուցվածք, որում կարող է ապահովվել մասնակիցների անվտանգությունը: Քիչ ռեսուրսներ պահանջող, կարճատև ու ճշգրիտ ռազմավարության հաջողվելն ավելի հավանական է, քան երկարատև ու ձանձրացնող մեթոդներինը:
Մշակույթը	Ոստիկանական կազմակերպությունների փակ բնույթը կարևոր գործոն է դրանց կոռուպցիայի քննության ժամանակ: Լուրջ հիմնախնդիր է ոստիկանների գաղտնապահությունը, որը նրանց հետ է պահում այլ ոստիկաններին դավաճանելուց: Այդ մշակույթի հետ կապերը խզելու նպատակով իրականացվող դրական միջոցները ներառում են պաշտոնի բարձրացումը և ներքին կամ հակակոռուպցիոն գործերով զբաղվող քննիչների կերպարի (իմիջի) վսեմացումը, ինչպես նաև միայն լուրջ իրավախախտումների քննությունը: Կան ղեկավարներին վերաբերող լուծումներ, որոնք հասանելի են փոքր զանցանքների կարգավորման համար:
Որոշումների կայացումը	Ոստիկանությունում կոռուպցիայի քննությունը պահանջում է որոշումների կայացման թափանցիկ գործընթացներ: Քննության արդյունքները պետք է կանոնավոր կերպով վերանայվեն, իսկ քննիչները՝ պատասխանատվության ենթարկվեն իրենց որոշումների համար: Դա հարկավոր է այդ քննությունների օրինականությունը և ոստիկանության նկատմամբ հանրության վստահությունը մեծացնելու համար: Որոշումներն արձանագրելը աջակցում է և՛ որոշումների կայացման գործընթացին, և՛ դրա հաշվետվողականությանը:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 7 ▪ Քննություն

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսի՞ն է Ձեր արձագանքը: Արդյո՞ք այս գլխում կային նոր տեղեկություններ, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու նպատակով: Կա՞ն, արդյոք, փոփոխություններ, որոնք կարելի է անել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև կտեսնեք ինքնագնահատում, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերի: Այս հիմնական գնահատումը Ձեզ կօգնի գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք պետք է փոփոխություններ կատարել, ինչպես նաև գաղափարների հետախուզման միջոցները, որոնք հարկավոր են փոփոխություններն անելու համար: Գլխում տրված գաղափարները կիրառելու նպատակով առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու համար կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի, և դրա հիման վրա այլ գաղափարներ ներդրվեն: Ի լրումն դրա՝ օգտակար կլինի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի շուրջ հայցել ազգային և միջազգային փորձագետների աջակցությունը:

Հարցեր	Ի՞նչ անել թույլ կողմերը ծածկելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյո՞ք քննության համար գործում է ռազմավարություն կամ՝ միայն մասնագիտական կանոններ և մասնագիտացված մեթոդներ:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • մշակել քննության ռազմավարություն, • գնահատել կանոնների և մեթոդների արդյունքները, • մշակել քննության հատուկ մոդել ներքին կոռուպցիոն դեպքերի համար:	Մենք կարող ենք՝ • ստեղծել աշխատանքային խումբ քննության փորձագետների հետ, • ներգրավել աուդիտորի, ով կգնահատի արդյունքները, • մշակել պաշտպանության կանոններ ներքին քննիչների համար:

Կամն, արդյոք, սերտ փոխհարաբերություններ ոստիկանության և դատախազների միջև, որոնք են նրանց պարտականությունները կոռուպցիոն գործերում:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել հարաբերությունը դատախազության հետ, • սահմանել քննության փոխադարձ պարտականությունները, • մշակել հստակ կանոններ այն մասին, թե երբ դիմել դատական կարգով հետապնդմանը:	Մենք կարող ենք՝ • կապ հաստատել դատախազության հետ, որպեսզի հարաբերությունները խորացվեն, • դատախազության հետ որոշել ներքին կանոնները, • փոխել ներքին կանոնները:
Արդյոք մենք ունենք անձնակազմի հակահիրավական վարքագծի և կոռուպցիայի տարբերակումն ապահովող հստակ կանոններ:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել ներքին կանոնները, • մշակել հակահիրավական վարքագծի և կոռուպցիայի վերաբերյալ տարբեր կանոններ, • մշակել հստակ արձագանք սխալ վարքագծի և կոռուպցիայի նկատմամբ:	Մենք կարող ենք՝ • ստեղծել աշխատանքային խումբ, որպեսզի այն ներկայացնի տարբեր փաստեր, • որոշել ու հաղորդել նոր կանոնները, • արձագանքը հաղորդել իբրև հասկանալի որոշումներ:
Ո՞րն է մեր քննության դերակատարությունը՝ կախված ներքին կամ անկախ քննություններից: Ո՞րն է մեր դերակատարությունը կոռուպցիոն գործերում:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել իրավական նորմերը և կառավարության քաղաքականությունը,	Մենք կարող ենք՝ • ստեղծել աշխատանքային խումբ, • կառավարության և դատախազության հետ քննարկել այս հարցը,

	• մշակել քննության հստակ պատասխանատվություն, • հարկ եղած դեպքում փոխել քննությունը պարզելը և պատասխանատվությունը:	• կոռուպցիոն գործերում սահմանել կազմակերպության և ղեկավարության հստակ դերակատարությունը:

8

ԳԼՈՒԽ 8

ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ

Ալեն Բեքլի

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

1. Ներածություն 8-րդ գլխի

Այս գլխում քննարկվում է կարողությունների ստեղծման հարցը, քանի որ այն վերաբերում է կոռուպցիայի դեմ պայքարին: Այստեղ քննվում է, թե կարողությունների ստեղծումն ինչպես կարող է օգնել ոստիկանական ծառայությանը՝ բարձրացնելու իրազեկվածությունն իր ոստիկանների շրջանում կոռուպցիայի հիմնախնդիրների մասին և նախատեսելու մեթոդներ դրա ներկայացրած մարտահրավերների դեմ պայքարելու համար: Գլխի նպատակը ոստիկանական ծառայությունում կարողությունների ստեղծման զանազան միջոցներով հակակոռուպցիոն մշակույթի ամրապնդումն է:

Այս գլխում նախատեսված են նաև ուղենիշներ կարողությունների ստեղծման ծրագրի համար՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով էթիկայի և ոստիկանական ծառայությունների մատուցման վրա: Դրանով կոռուպցիային դիմադրելու նպատակով առաջարկվում են ուղիներ ճկունության ու ամուր դաշտի ստեղծման համար: Սա կարելի է նախաձեռնել տարբեր մոտեցումների շնորհիվ՝ օգտվելով գործիքներից ու մեթոդներից օրենսդրության, կանոնագրքերի, քաղաքականության, պրակտիկայի ու ընթացակարգերի ընդարձակ շրջանակում:

1.1. Ի՞նչ է կարողությունների ստեղծումը

Կարողությունների ստեղծումը կազմակերպության հատկանիշները պարզելն ու դրանք ամրապնդելն է կոնկրետ հիմնախնդրի դեմ պայքարելու նպատակով, օր.՝ ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան: Կարողությունների ստեղծումը կարող է օգտագործվել կազմակերպության տարբեր նպատակների հաջող իրականացման համար, օր.՝ առաջնորդության զարգացում կամ բազմազանության խթանում:

Կարողությունների ստեղծման՝ ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի պաշտոնական սահմանումը հետևյալն է. «Գործառույթներ կատարելու, հիմնախնդիրներ լուծելու, կայուն ձևով նպատակներ սահմանելու և դրանց հասնելու համար անհատների, կազմակերպությունների և հասարակությունների ունակությունը»:

Ընթերցողները պետք է նկատի ունենան, որ «կարողությունների ստեղծում» բառակապակցության սովորական իմաստը զարգացող երկրների[180] կարողությունների ստեղծումն է, որոնք կարիք ունեն զարգացնելու որոշակի հմտություններ ու բանիմացություն որևէ կոնկրետ կամ ընդհանուր ոլորտում, ինչպիսիք են՝ «Տեղեկատվական ու հաղորդակցական

տեխնոլոգիաներ զարգացման համար»[181] ծրագրում նախատեսվածները:

«Կարողությունների ստեղծումը հաճախ վերաբերում է այն աջակցությանը, որը տրամադրվում է իրավունքի սուբյեկտ կազմակերպություններին՝ սովորաբար զարգացող երկրների հասարակություններին, որոնք կարիք ունեն զարգացնելու որոշակի հմտություն կամ բանիմացություն կամ էլ կատարողական կարողությունների ընդհանուր կատարելագործումը: Հասարակություններն իրենք են ստեղծում կարողությունների մեծ մասը՝ երբեմն հանրության մեջ, երբեմն՝ ՀԿ-ներում, երբեմն էլ մասնավոր հատվածում: Միջազգային հասարակական կազմակերպությունները, հաճախ ՄԱԿ-ի համակարգում, կարողությունների ստեղծումն ապահովել են իբրև անդամ երկրների հետ տեխնիկական համագործակցության ծրագրերի մաս: Կարողությունների ստեղծումը, սակայն, սահմանափակված չէ միջազգային օգնությամբ: Բոլորովին վերջերս կարողությունների ստեղծումն օգտագործվում է կառավարության կողմից սոցիալական ու բնապահպանական հիմնախնդիրների նկատմամբ համայնքային ու տնտեսության ճյուղերի մոտեցումները վերափոխելու նպատակով»:

Ի լրումն դրա, ինչպես վերը բերված սահմանումն է ավելացնում, կարողությունների ստեղծումը ներկայումս հասկացվում է ավելի շատ իբրև թեմատիկ գործընթաց, օր.՝ կարողությունների ստեղծման ծրագրեր կան առողջապահության և բարեկեցության ու կրթության բնագավառներում[182]: Առողջապահության բնագավառի օրինակ է հետևյալը. «Կարողությունների ստեղծումը անհատների, խմբերի, հաստատությունների, կազմակերպությունների և հասարակությունների կարողությունների ստեղծումն է տեղական, ազգային ու միջազգային մակարդակում, որպեսզի ավելի արդյունավետ կերպով նախապատրաստվեն ու կայուն կերպով արձագանքեն հանրային առողջությանը ճգնաժամի ներկայացրած սպառնալիքներին: Այս գործընթացը նախատեսված է հզորությունների ամրապնդման կամ դրանց ստեղծման համար, որոնցով համայնքները կարող են պայքարել արտակարգ իրավիճակների ու աղետների արդյունքում ի հայտ եկած թույլ կողմերի դեմ”:

Այս գլխում քննվելու է ոստիկանությունում կարողությունների ստեղծման հարցը, սակայն հրապարակված նյութերի մեծ մասն այլ առարկաներում է, որոշ զգալի բացառություններով[183]: Լավ օրինակ ու ռեսուրս է առողջապահության ոլորտի կարողությունների ստեղծման գործընթացը[184]: Հրապարակված նյութերը նախազգուշացնում են «կարողությունների ստեղծում» արտահայտության չափից ավելի հաճախ կիրառության մասին, քանի որ դրա ընդհանուր օգտագործումը հանգեցրել է դրա տերմինաբանության թյուրըմբռնման ու անհստակության: Ասվել է (Փոթեր և Բրաու, 2004 թ.), որ «այդ արտահայտությունը դարձել է այնպիսի «համընդգրկուն» եզրույթ, որ «անօգուտ» լինի վերլուծական ու գործնական տեսանկյունից»: Այլ հեղինակներ ասել են, որ այդ եզրույթն արժեզրկվել է ու վերաբերում է միայն ուսուցմանն ու զարգացմանը: Այս բաժնի վերջում արտահայտության իմաստը ընթերցողի համար պարզ կդառնա:

Փոթերն ու Բրաուն (2004 թ.) կարծես թե համաձայն են, որ կարողությունների ստեղծումը շատ ավելի լայն եզրույթ է, որն ընդգրկում է կազմակերպության, նրա վարչությունների ու բաժինների և առանձին աշխատակիցների համապարփակ ու ռազմավարական

զարգացումը կազմակերպության ներսում: Նրանք վկայակոչում են կարողությունների ստեղծման ինը բաղադրիչ տարրեր: Ստորև տես Պատուհան 1:

Պատուհան 1: Կարողությունների ստեղծման ինը բաղադրիչ տարրեր[185]

1. **Գործունեության կարողություններ**: Գործիքներ, փող, սարքավորումներ, գործածվող առարկաներ, որոնք հասանելի են աշխատանքը կատարելու համար: Օր.՝ փոխադրամիջոցներ, զենք, անձնական պաշտպանության սարքավորումներ:
2. **Անձնական կարողություններ**: Անձնակազմին դարձնել բավականաչափ գիտելիքներ ունեցող, լավ վերապատրաստված, հմուտ և վստահ՝ աշխատանքը կատարելու համար: Օր.՝ աշխատակազմը տեղյակ է ընդունված վերջին օրենքներին:
3. **Աշխատանքային ծանրաբեռնվածության կարողություններ**: Ապահովել, որ լինեն բավականին թվով հմուտ աշխատակիցներ, ովքեր գլուխ կհանեն աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունից: Օր.՝ մասնագետ աշխատակիցները հասանելի են շաբաթվա բոլոր օրերին՝ 24 ժամ շարունակ, որպեսզի գործ ունենան բոլոր տեսակի արտակարգ իրավիճակների հետ:
4. **Վերահսկողական կարողություններ**: Ապահովել, որ գործեն մշտադիտարկման ու հաշվետվություններ ներկայացնելու արդյունավետ համակարգեր: Օր.՝ անձնակազմը գիտի, թե ում դիմի խնդիրներ ունենալու դեպքում:
5. **Շենքային կարողություններ**: Ապահովել, որ լինեն հարմարություններ ոստիկանական ծառայությունների մատուցումն արդյունավետ կերպով կատարելու համար: Օր.՝ արդյունավետ ծառայություններ մատուցելու և համայնքի հետ կապ պահպանելու նպատակով ողջամիտ տարածության վրա կան բավականաչափ ոստիկանական բաժանմունքներ կամ այլընտրանքային շինություններ (հարմարություններ):
6. **Օժանդակ ծառայությունների կարողություններ**: Ապահովել, որ գործի առաջավոր գծի ծառայությունների արդյունավետ օժանդակություն: Օր.՝ անձնակազմ/օժանդակ գործառույթներ, ուսուցում, դատափորձագիտական ծառայություններ:
7. **Համակարգերի կարողություններ**: Ապահովել, որ լինի տեղեկատվության արդյունավետ կառավարում, ՏՀՏ և տեղեկատվության ժամանակին հոսքեր, համապատասխան ֆինանսներ ու ֆինանսական կառավարում:
8. **Կառուցվածքային կարողություններ**: Ապահովել, որ կազմակերպության հիերարխիան լինի օպտիմալ մոդելը՝ կառավարման հնարավորինս քիչ աստիճաններ ու որոշումների կայացման զարգացած գործընթաց: Կազմակերպության ղեկավարության գործառույթը պետք է լինի օպերատիվ նպատակին աջակցելն ու այն դյուրացնելը, այլ ոչ թե հակառակը:

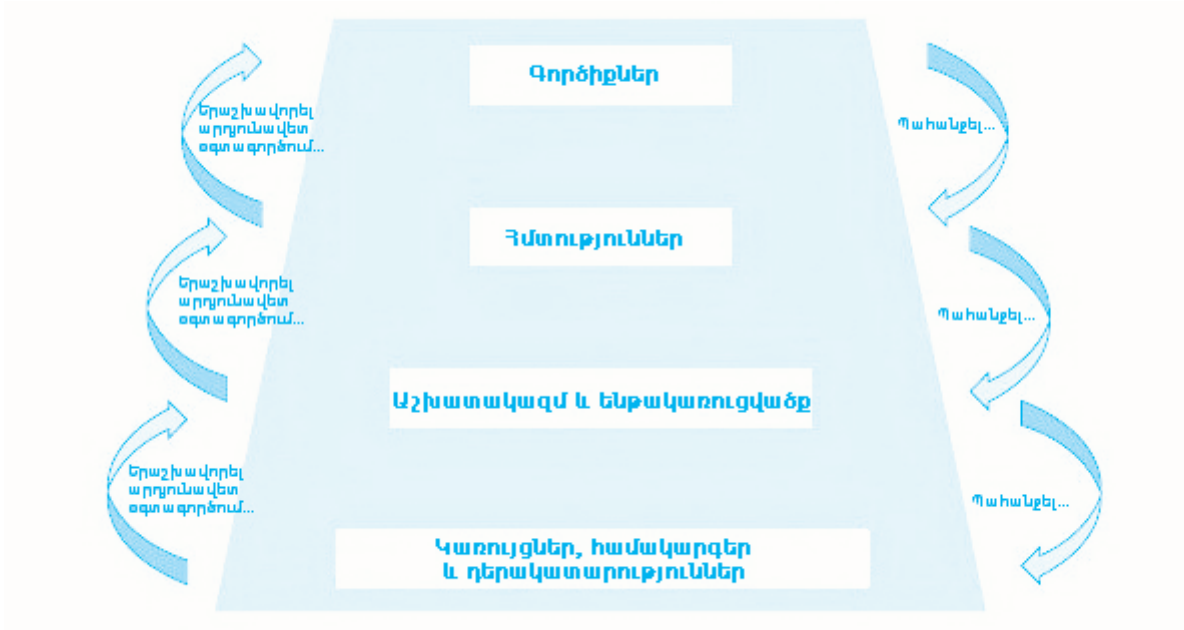
9. **Դերակատարության կարողություններ**: Ապահովել, որ անհատները, թիմերն ու վարչություններն օժտված լինեն իրավասություններով, որպեսզի կազմակերպական ռազմավարության մեջ գործեն արդյունավետ կերպով՝ փոխանցված բյուջեով ու որոշումների կայացմամբ՝ օպտիմալ կատարում ապահովելու նպատակով:

Պատուհան 1: Համակարգային կարողությունների ստեղծման ինը բաղադրիչ տարրեր, որոնք հեղինակը հարմարեցրել է ոստիկանական ծառայությունների մատուցման համատեքստին (Փոթեր և Բրաու, 2004 թ.):

Կարողությունների ստեղծման ընդհանուր պատկերը վերաբերում է հինգ ոլորտի՝

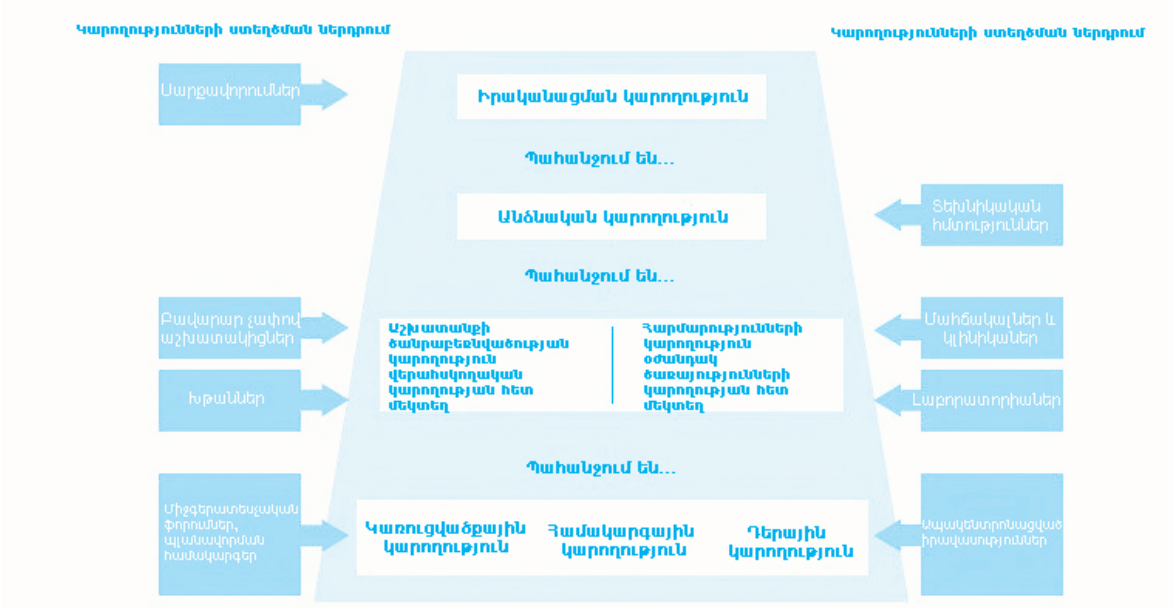
1. գործիքներ,
2. հմտություններ,
3. անձնակազմ և ենթակառուցվածքներ,
4. կառույցներ,
5. համակարգեր և դերակատարություններ, ինչպես նկարագրված է ստորև բերվող Նկար 1-ում:

Նկար 1: Կարողությունների բուրգը: Աղբյուր՝ Փոթեր և Բրաու, 2004 թ.



Ինչպես տեսնում է ընթերցողը, սա ներկայացնում է գործընթացի ընդհանուր պատկերը, իսկ ցուցադրված հինգ ոլորտները հենվում են մեկը մյուսի վրա, նրանք բոլորն էլ միմյանցից կախված են, հետևաբար կարողությունների ստեղծման բոլոր նախագծերը բարդ են ու պահանջում են կատարելագործված կառավարում ու վերահսկողություն՝ օգտագործելով կառավարման խորհրդատվության գործիքներն ու մեթոդները: Ոլորտները կարելի է ներառել կառավարման լեզվի «կարծր» ու «փափուկ» ճյուղերի ցանկում: Օրինակ՝ կարծր ոլորտները սարքավորումներն են, ՏԿՏ-ն և հարմարությունները, իսկ փափուկ ոլորտները՝ անձնակազմը, վերապատրաստումը և այլն: Սովորաբար կարծր ոլորտներն ավելի հեշտությամբ են ղեկավարվում, քան փափուկ ոլորտները, որը կբացատրվի մեկ այլ բաժնում: Հետևյալ տարագրամում նկարագրված են կարողությունների ստեղծման զարգացման հետ կապերը և այն, թե ինչպես է դա առնչվում նախորդ պատուհանում նկարագրված ինը տարրերին: Տարագրամում հղում է արված առողջապահության ոլորտին, որը ստորև բերվող Նկար 2-ում վերափոխված է ոստիկանության ոլորտի համատեքստի:

Նկար 2: Արդյունավետ կարողությունների ստեղծման բուրգը



Աղբյուրը՝ Փոթթեր և Բրաու (2004թ.)

Կարճ ասած՝ կարողությունների ստեղծումը ներառում է կազմակերպությունում «նմուշային» տեղաշարժ գործադիրի, ղեկավարության և անձնակազմի համար: Կարողությունների ստեղծման որոշ տարրեր, որոնք ուսումնասիրվելու են այս գլխում, հետևյալն են՝

- անձնական ու կազմակերպական աճ,
- կազմակերպչական ճկունություն,
- անձնակազմին բազում հմտություններով օժտում,
- ավելի հզոր թիմային աշխատանք,
- կազմակերպչական կարողություններ,
- արդիականացում,
- ավելի շատ աշխատակիցներ՝
  - շահագրգռվածություն.
  - ներգրավվածություն.
  - մասնակցություն.
- կազմակերպչական՝
  - համակարգում.
  - համախմբվածություն.
  - հաղորդակցություն.
- կազմակերպական ու անձնակազմի աշխատանք ընդհանուր նպատակների համար և շարունակական բարելավում:

Ոստիկանները կարող են նախատեսել կարողությունների ստեղծում իրենց սեփական կազմակերպություններում, երբ փոփոխություններ են կատարվում, օր.՝ վերակառուցում: Վերջերս միտում կա կրճատելու ոստիկանական ծառայության վարչությունների կամ ստորաբաժանումների թիվը, որպեսզի ապահովեն օպտիմալ արդյունավետություն, արտադրողականություն և տնտեսում: Եթե այդ փոփոխություններն արվում են՝ հաշվի առնելով սույն ձեռնարկում տեղ գտած բոլոր գործոնները, ապա փոփոխությունների ծրագիրը պետք է որ հաջողությամբ պսակվի: Դժբախտաբար, շատ օրինակներ հաջողության չեն հասնում: Դրա պատճառներն ընթերցողի համար ակնհայտ կդառնան ավելի ուշ՝ այս գլխի վերջում:

8-րդ գլխի նպատակներից մեկը ոստիկանությունում կոռուպցիայի հետևանքները նվազեցնելու կամ մեղմացնելու նպատակով կոնկրետ կարողությունների ստեղծումն է: Դա կարող է տեղի ունենալ ոստիկանական ծառայությունում կարողությունների ստեղծման միջոցով, որպեսզի խրախուսեն իդեալական էթիկական ոստիկանական ծառայությունը և ճիշտ ու ընդօրինակման արժանի լինեն պետական ու մասնավոր հատվածների այլ կազմակերպությունների համար:

Կարողությունների ստեղծումն անհրաժեշտ է դարձնում հանձնառությունը՝ սկսած կազմակերպության վերևից, ինչպես նաև կազմակերպական մշակույթի փոփոխությունները: Կոռուպցիայի դեմ պայքարը պետք է ներառվի այն ամենի մեջ, ինչն անում ենք: Այլ կերպ ասած, հարկ կա՝ ինչ-որ բան լինի, որպեսզի այն ներառվի ամենօրյա աշխատանքային գործունեության մեջ՝ իբրև նորմալ, սովորական վարքագիծ և ընդուն-

ված աշխատանքային պրակտիկա, և դա պետք է կազմակերպության մշակույթի մեջ արմատավորվի կազմակերպական նոր տեսլականի ու արժեքների նույնականացման ու իրականացման միջոցով:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասն զարգացվել են այլ գլուխներում՝

1-ին գլուխ՝ կոռուպցիայի ձևերի մասին,
2-րդ գլուխ՝ արժեքների, կանոնների ու վարքագծի մասին,
3-րդ գլուխ՝ կազմակերպության մասին,
4-րդ գլուխ՝ ոստիկաններին ցուցաբերվող աջակցության մասին,
5-րդ գլուխ՝ ներքին վերահսկողության մասին,
9-րդ գլուխ՝ գործիքների մասին:
Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչու է կարողությունների ստեղծումը կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում

8-րդ գլխի այս՝ 2-րդ բաժնում քննարկվում է այն հարցը, թե կարողությունների ստեղծումն ինչու է կարևոր կոռուպցիայի դեմ պայքարում, վերլուծվում են ոստիկանական ծառայությունների մատուցման բնույթի որոշ կողմեր՝ անհատական ու կազմակերպության մակարդակում, հակակոռուպցիոն մշակույթի և հանրության ակնկալիքներն արդարացնելու՝ ոստիկանական ծառայությունների ունակության զարգացման գործում:

2.1. Կարողությունների ստեղծումն առնչվում է ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարին

Կարողությունների ստեղծման միջոցներով կոռուպցիայի դեմ պայքարելու անհրաժեշտությունը ոստիկանական ծառայությունների համար բխում է ոստիկանական ծառայությունների մատուցման բնույթից: Դրա պատճառը ոստիկանության աշխատանքի բարոյական խոցելիությունն է և ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի բազում պատճառներն ու գայթակղությունը:

2.2. Կարողությունների ստեղծումը կարող է անհատներին հետ պահել կոռուպցիայից

Կոռուպցիայի դեմ պայքարը պետք է կենտրոնանա անհատի՝ ոստիկանի վրա: Կարողությունների ստեղծումը ներկայացնում է մի գործընթաց, որում հակակոռուպցիոն միջոցները կարող են անհատ ոստիկանի կողմից կիրառվել մի քանի ձևով՝

- օգնել այն ոստիկաններին, ովքեր անընդհատ կանգնած են այնպիսի իրավիճակների առաջ, երբ առկա են ճնշումներ կամ գայթակղություններ կոռուպցիայի ոլորտում և բախումներ՝ արժեքների ու նորմերի միջև.
- ոստիկանների շրջանում բարձրացնում է իրազեկվածությունը կոռուպցիայի մասին և նրանց թույլ է տալիս հասկանալ ընդունելի և անընդունելի վարվեցողության միջև եղած սահմանները.
- բարձրացնում է անհատապես և խմբում կոռուպցիային դիմադրելու կարողությունը:

2.3. Կարողությունների ստեղծումը նպաստում է կազմակերպության՝ կոռուպցիայի նկատմամբ խոցելիության նվազեցմանը

Ոստիկանների աշխատանքային միջավայրը կարող է ազդել կոռուպցիայի վրա: Գործունեությունը, մշակույթը, կազմակերպական թույլ կողմերը, վերահսկողությունն ու ղեկավարման ոճը այն գործոններից են, որոնք կարող են խրախուսել կամ խոչընդոտել կոռուպցիան: Հետևաբար հարկավոր է քննարկել այն հարցերը, թե ինչպես է կազմակերպվում և ղեկավարվում ոստիկանական ծառայությունը: Այս թեմայի վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել 2-րդ գլխում, որտեղ խոսվում է կազմակերպությունների մշակույթի մասին, 3-րդ գլխում, որտեղ բարձրացվում են կազմակերպության գործունեությանն ու կառավարմանը վերաբերող հարցեր, 5-րդ գլխում, որտեղ քննարկվում է վերահսկողության համակարգը: Միասին վերցրած՝ դրանք ապահովում են կազմակերպական մակարդակում կոռուպցիայի հետ գործ ունենալու համապարփակ մոտեցում:

Կարողությունների ստեղծումը պետք է դիտարկվի իբրև գլոբալ դաշտ, որը կարող է խրախուսել կազմակերպության բոլոր ոլորտներում բարելավումը, որպեսզի նվազեցվեն դրա հնարավոր թույլ կողմերը, որոնք կարող են լինել ոչ էթիկական կամ կոռումպացված վարքագծի աղբյուր:

2.4. Կարողությունների ստեղծումն օգնում է հզորացնելու հակակոռուպցիոն մշակույթը

Իբրև ոստիկանության մշակույթի փոփոխության գործընթաց՝ կարողությունների ստեղծումը կարող է նպաստել ոստիկանների կողմից կոռուպցիայի մշակութային մերժմանը: Հիմնախնդրի դեմ կարելի է պայքարել միայն համապարփակ, համախմբված, ամբողջ կազմակերպությունով մեկ ու ռազմավարական մոտեցմամբ, որը ներառում է ամբողջ անձնակազմը (երդված և չերդված): Դա նաև առաջացնում է կոռուպցիայի մասին իմանալն ու այն հասկանալը, ինչպես այն ճանաչել իր տարբեր ձևերի մեջ, ինչպես կարող է շահերի բախումն ազդել վճռի վրա և ինչպես խուսափել դրանից, ինչ անել և ուր գնալ կոռուպցիայի կամ դրա հնարավորության մասին իրազեկելու համար, ունենալ ղեկավարման, աջակցության և մասնագիտական բարեկեցության մատչելիություն:

2.5. Կարողությունների ստեղծումն օգնում է ոստիկանությանը՝ բավարարելու հանրային ակնկալիքները

Հանրության ակնկալիքները ոստիկանությունից արտացոլում են ոստիկանության ունակությունը՝ շահել և պահպանել հանրության վստահությունը՝ բավարարելով նրա

ակնկալիքներն անվտանգության և արդարության առումով: Համայնքը պետք է աջակցի ոստիկանական ծառայություններին, հարգի և օգնի, որպեսզի այն իր աշխատանքը լավ կատարի: Համայնքի կողմից իր ոստիկանական ծառայության վստահելիության ու պատվի ընկալումը և այն վստահությունը, որը գոյություն ունի կողմերի միջև, կազդեն այն բանի վրա, թե ոստիկանությունը որքան արդյունավետ ու գործուն կերպով կարող է կատարել իր դերակատարությունն ու պարտականությունները: Տես 7-րդ գլխի 2.1. բաժինը, որտեղ ավելի մանրամասն քննարկվում է այս հարցը:

3. Ինչպես կարելի է կարողությունների ստեղծումն ինտեգրել կոռուպցիայի դեմ ոստիկանության պայքարում

Այս բաժնում ներկայացված են ոստիկանական ծառայությունում հակակոռուպցիոն միջոցների նկատմամբ կարողությունների ստեղծման կանոնավոր մոտեցում մշակելու գործիքները: Այստեղ նպատակը ոստիկանական ծառայությունների մատուցման որևէ կոնկրետ ոճի վրա կենտրոնանալը չէ, այլ, ավելի շուտ, լավ կառավարման սկզբունքների սահմանումը և ոստիկանական ծառայություններում կարողությունների ստեղծման մեթոդները, ընդհանուր ձևով հակակոռուպցիոն միջոցների խթանումը:

3.1. Տարրեր, որոնց վրա հարկավոր է կենտրոնանալ կարողությունների ստեղծման ժամանակ

3.1.1. Կազմակերպությանը ծրագրերի համար նախապատրաստելը

Կարողությունների ստեղծման ծրագրի առաջին աստիճանը պետք է լինի կոռուպցիայի դեմ պայքարի մասով կազմակերպությանը դրական դաշտում կենտրոնացնելը: Որևէ փոփոխության հաջողությունը երաշխավորելու համար, որը վերաբերում է ներքին ու արտաքին կոռուպցիայի դեմ կազմակերպությունն ուժեղացնելու միջոցներին, հարկավոր է ստեղծել կրիտիկական զանգված, որը բարյացակամ կլինի այդ միջոցների նկատմամբ: Հարկավոր է պայքարել փոփոխությունների դիմադրության դեմ:

Կրիտիկական զանգվածը պետք է սկսվի ղեկավարությունից և հասնի ոստիկաններին ու անձնակազմին, որպեսզի կարողությունների ստեղծման ծրագրի ազդեցությունը դառնա լայնատարած: Փորձը ցույց է տալիս, որ կազմակերպությունում որևէ կարևոր փոփոխության սկզբում մոտավորապես տասը տոկոսը դրան աջակցում է, տասը տոկոսը՝ ընդդիմանում, իսկ ութսուն տոկոսը կողմնորոշված չէ: Այսպիսով՝ հաջողությունը կախված է այդ մեծամասնությանը համոզելուց:

Հետևյալ ենթաբաժիններում ուրվագծված է, թե ոստիկանության անձնակազմն ինչպես է հետևելու գործադիրի ղեկավարմանը, եթե կարողությունների ստեղծման ծրագիրը հաջողությամբ է իրականացվում, որը կբերի ծառայության բոլոր մակարդակներում պատասխանատվության բաշխմանը:

3.1.2. Տարրերի զետեղումը կարողությունների ստեղծման ծրագրում

Գործընթացն սկսվում է կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոլորտում կազմակերպության ներկա վիճակի ճշգրիտ գնահատմամբ: Որո՞նք են ծառայության արժեքները: Ինչպե՞ս են դրանք մեկնաբանվում կանոնագրքերի և այլ փաստաթղթերի միջոցով: Ինչպիսի՞ ուսուցում է տրամադրվում, ինչպե՞ս և ում: Ինչպիսի՞ն են կազմակերպության ներսում փոխհարաբերությունները: Որո՞նք են ղեկավարման ոճը, որոշումների կայացման գործընթացը և հաղորդակցությունը: Որո՞նք են կոռուպցիայի մասով կազմակերպության թույլ կողմերը:

2-րդ գլխում քննարկվում են արժեքները, կանոններն ու վարքագիծը և դրանց վերածումը վարվեցողության կանոնագրքի:

3-րդ գլխում ներկայացված են շատ տարրեր, որոնք վերաբերում են կոռուպցիայի դեմ պայքարի կազմակերպական կողմերին: Ընթերցողները պետք է վերադառնան այդ գլուխներին, որպեսզի ստանան լրացուցիչ տեղեկություններ այստեղ քննարկվող թեմաների վերաբերյալ:

Կարողությունների ստեղծման ճիշտ հիմքը պետք է դրվի հինգ փուլի միջոցով՝

1. Նախապատրաստում: Կազմակերպության և կարիքների գնահատումը պետք է լուսաբանվի:
2. Փաստաթղթավորում: Վարվեցողության կանոնագիրք (արժեքներն ու կանոնները):
3. Կառուցվածքը: Արդյունավետ ուսուցում և զարգացում:
4. Փոփոխությունների կառավարման պլանավորում: Փոփոխությունների և ղեկավարման մշակույթ:
5. Նախագծի/ծրագրի ղեկավարում: Եղանակներ և մեթոդաբանություն:

Այս հինգ փուլերն ամփոփ կերպով հետազոտված են և մանրամասն ներկայացված են ստորև:

3.1.3. Կարողությունների ստեղծման ծրագրի ընդհանուր պատկերը

Այս ենթաբաժնում ներկայացված է կոռուպցիայի դեմ պայքարում կարողությունների ստեղծման ինտեգրման օպերատիվ գործընթացը, որը լայնորեն մշակվել է հինգ փուլի միջոցով: Այդ փուլերն ամփոփ կերպով ներկայացված են ստորև և ուրվագծված՝ հաջորդ էջերում բերված պատուհանում:

1-ին փուլ: Նախապատրաստում

- Կազմակերպության գնահատումը
- Հակակոռուպցիոն ռիսկերի գնահատումը

- Ու՞ր է ցանկանում գնալ կազմակերպությունը
- Գործողությունների ծրագրի մշակում

2-րդ փուլ: Փաստաթղթավորում

- Օրենսդրություն կոռուպցիայի վերաբերյալ
- Կամ, արդյոք, բավարար իրավասություններ ունեցող անկախ վերահսկողություն/ստուգում:
- Ներքին փաստաթղթավորում:
- Պաշտոնն ստանձնելիս երդում տալ, վարվեցողության կանոնագիրք, հայտարարություն արժեքների մասին

3-րդ փուլ: Կառուցվածքը և մարդկային ռեսուրսների մասնակցությունը

- Կազմակերպության կառուցվածքը՝ կենտրոնացվածն ընդդեմ ապակենտրոնացվածի
- Հավաքագրում և ընտրություն, պաշտոնի բարձրացում
- Վերապատրաստում և զարգացում
- Կազմակերպական ուսուցում

4-րդ փուլ: Փոփոխությունների կառավարման պլանավորումը

- Մոտեցումների հետևողականություն
- Հաստատել ներքին փոփոխությունների պաշտպաններին
- Համապատասխան միջոցների հատկացում
- Ողջամիտ ժամանակի թույլատրում
- Փոփոխությունների անհաջող ու հաջողված կառավարման գործընթացի բնութագիրը

5-րդ փուլ: Նախագծի/ծրագրի կառավարումը

- Նախագծի/ծրագրի կառավարման եղանակները
- Վերապատրաստման ծրագիր

Փուլ 1: Նախապատրաստումը

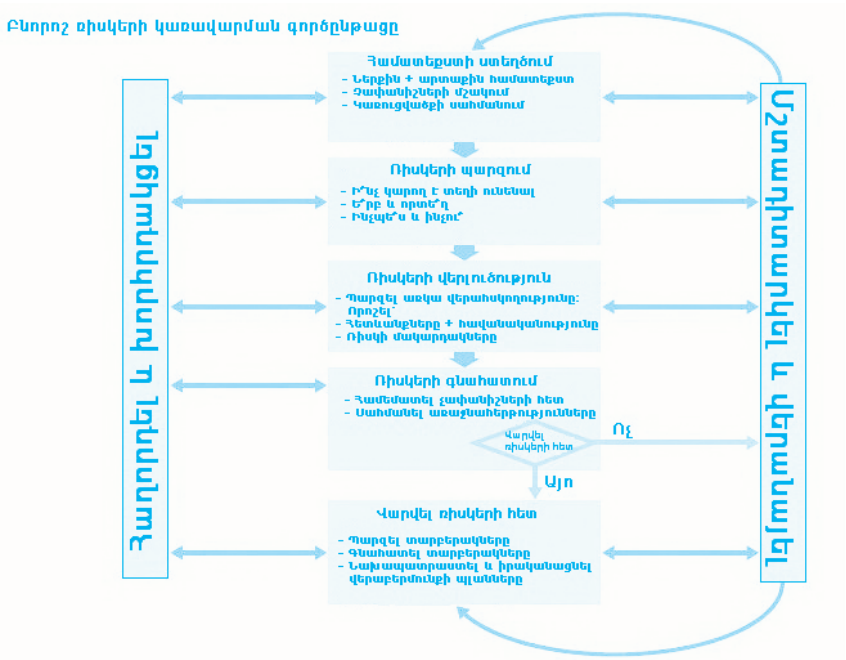
Քայլ 1: Կազմակերպության գնահատումը

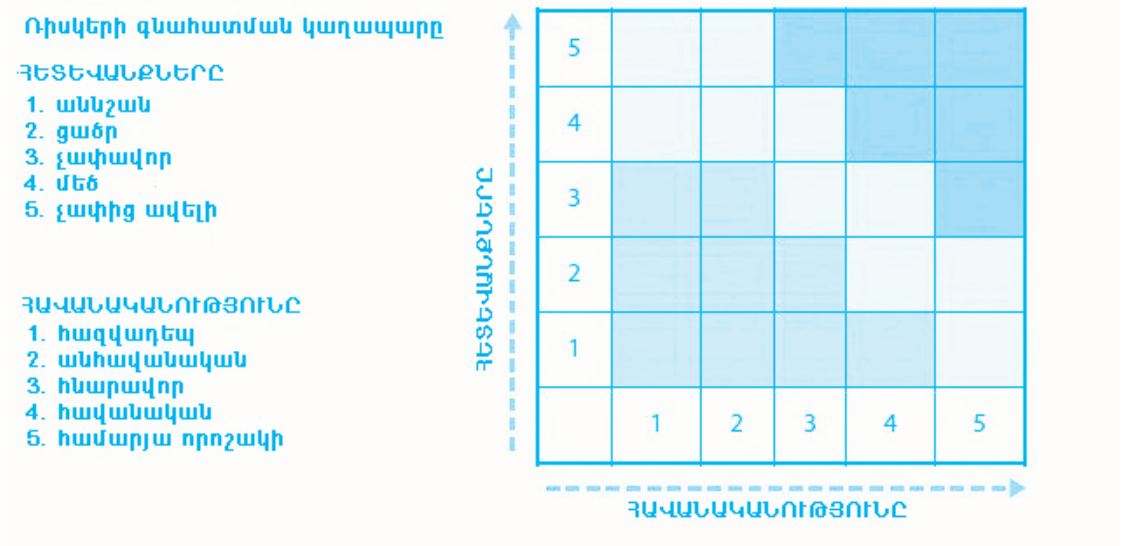
Առաջին բանը, որ պետք է անել, ծառայության խոր գնահատումն է, որպեսզի դրա վերաբերյալ տեղեկություններ ստանան մի քանի ուղղությամբ, այդ թվում՝ մշակույթի և խնդիրը շրջանցելու եղանակները: Դա կորոշի նրա բաց լինելը հակակոռուպցիոն միջոցների առջև:

Նախնական գնահատման գործընթացում կազմակերպության մանրամասն վերլուծությունը ստանալու նպատակով օգտագործվել են բազմաթիվ տարբեր գործիքներ, սակայն մեկը, որը լայն ճանաչում է գտել, կազմակերպական մշակույթի գնահատման՝ Մաքքինզիի «7S» համակարգն է: Այս մեթոդի ժամանակ օգտվում են «կարծրի» (ռազմավարություն, կառուցվածք, համակարգեր) ու «փափուկ՞ի» (համատեղ արժեքներ, ոճ, անձնակազմ, հմտություններ) «7S» հեռանկարներից:

2-րդ գլխում քննարկվում է ոստիկանական ծառայության համար արժեքների կարևորությունը և այն, թե ինչպես դրանք վերածել կանոնների ու վարքագծի: Փոփոխությունների վրա ազդում է նաև մշակույթը, և կազմակերպությունը պետք է գնահատվի փոփոխությունների համար պատրաստ լինելու առումով՝ արդյոք փոփոխությունների նկատմամբ կա դրական կամ բացասական վերաբերմունք:

Նկար 3: Բնորոշ ռիսկերի կառավարման գործընթացը և ռիսկերի կառավարման կաղապարը





Քայլ 2: Կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատում

Երկրորդը՝ կազմակերպությունը պետք է գնահատի կոռուպցիայի մասով փաստացի իրավիճակը: Դա չափից ավելի բարդ և, հնարավոր է, ցավոտ գործողություն է, և ոստիկանական շատ ծառայություններ պարզապես հրաժարվել են հավատալուց, որ իրենց անձնակազմի շրջանում գոյություն ունի կոռուպցիա: Այս գործընթացը կարելի է դիտարկել իբրև կառավարման սովորական հանձնարարություն, որը նման է ռիսկերի գնահատմանը և պետք է կատարվի ոստիկանական ծառայության կազմակերպական ու անհատական թույլ կողմերի առնչությամբ: Բոլոր ոստիկանները ծանոթ են կոռուպցիային առնչվող ամենառիսկային ոստիկանական գործողություններին: Ոստիկանության աշխատանքի յուրաքանչյուր տարր պետք է կանոնավոր կերպով գնահատվի՝ օգտագործելով ռիսկերի գնահատման գործիքը (վերը բերված Նկար 3-ում ցույց են տրված ռիսկերի գնահատման գործիքները):

Տարբերակներ այն մասին, թե ինչ անել կոնկրետ ռիսկերի առնչությամբ

- Ռիսկերի փոխանցում
- Ռիսկերի հետաձգում
- Ռիսկերի նվազեցում
- Ռիսկերի ընդունում
- Ռիսկերից խուսափում

Կոնկրետ ռիսկերի մասով կազմակերպությունը կարող է գործի դնել արտակարգ իրավիճակներում գործելու համար նախատեսված ծրագրերը կամ հակառակ միջոցները, որտեղ դրանց խստությունը թելադրում է անհրաժեշտ գործողությունները և ռիսկերի գրանցամատյաններում դրանք գրանցելը՝ միաժամանակ սահմանելով

դրանց առաջնահերթությունը և կոնկրետ անձանց հանձնարարելով դրանց համար պատասխանատու կառավարումը: Հենց որ հստակություն է մտցվում կազմակերպության բնութագրի մեջ, կարելի է կայացնել որոշումներ այն մասին, թե ինչ ծրագրեր են հարկավոր, որպեսզի ձեռնամուխ լինեն կոնկրետ ոստիկանական ծառայության մշակութային ու կոռուպցիոն կողմերին:

Քայլ 3: Ո՞ւր է ցանկանում գնալ կազմակերպությունը

Հենց որ գործընթացի երկրորդ մասն ավարտվի, ծառայությունը պետք է որոշի, թե ինքն ինչ տեսակի կազմակերպություն է ցանկանում լինել, և հստակեցնի զարգացման գործունեությունը, որով կհասնի այդ նպատակին: 3-րդ գլխում առավել մանրամասն ներկայացված են ոստիկանական ծառայությունների մատուցման տարբեր մոդելներ և դրանց զարգացման պատճառները:

Ստորև բերված Աղյուսակ 1-ում նկարագրված են ոստիկանական ծառայության երեք տեսակները և այն, թե ինչպես խնդրո առարկա կազմակերպությունը կուզենար ինքն իրեն դնել ոստիկանական ծառայության «ռազմական» ոճի և «համայնքային ոստիկանության» ոճի միջև առկա սպեկտրի մեջ:

Աղյուսակ 1: Ոստիկանական կազմակերպության երեք տեսակները

1. Իրավունք տվող ուժը	2.Հանցագործության դեմ պայքարողները	3. Հասարակական նախաձեռնողները
Բարձրարժեք պրոֆեսիոնալ ծառայություն. Էժան մասնավոր համայնքային ծառայության կամ կամավորության խրախուսում, հատկապես պարեկություն և հանրային քաջալերում. Բյուջետային կրճատումներ. մրցակցություն/մասնավոր հատված. Ավելի բարձր կրթական չափանիշնեՊ. Ավելի մասնագիտացված պարտականություններ:	Արժեքավոր ու որակապես նոր հանցագործությունների կառավարում. Հեռախոսազանգերի կառավարման ռազմավարություն. Պրոբլեմը հեռախոսով լուծել՝ ոչ մի տեղակայում. Տեսանկարահանող սարքեր՝ գումարած հետախուզական տվյալներ. Զանգվածային լրատվամիջոցներով հանրության փոքր ակնկալիքներ. Վստահության քայքայում:	«Ամենաբանիմաց» պարեկային ոստիկաններ և մասնագետների փոքր խմբեր. Բարձրորակ SS հանցագործության/միջադեպի կառավարման համար. Հիմնախնդրին միտված ոստիկանական ծառայությունների մատուցում՝ միջնորդություն/բանակցություններ հիմնախնդրի վերլուծության միջոցով. Անկարող են գործ ունենալ հանրության պահանջների հետ:

«Հանցագործության դեմ պայքարող» ոստիկանական ծառայությունը այն ծառայությունը չէ, որի հիմնական խնդիրը կոռուպցիայի դեմ պայքարի վրա կենտրոնանալն է: Գտել են, որ հանցավորության դեմ պայքարի կտրուկ մոտեցում ունեցող կազմակերպությունների միացումն ու համապատասխանեցումը նվազեցրել են հակակոռուպցիոն միջոցների արդյունավետությունը. ապացույցներ կան այն մասին, որ այդ մոտեցումն անվավեր է դարձրել բարեփոխումների բարի նպատակները:

Քայլ 4: Գործողությունների ծրագրի մշակումը

Վերը բերված նպատակներին հասնելու գործողությունների ծրագիրը պետք է նախաձեռնվի գործընթացի չորրորդ մասում: Հենց որ նպատակը նշվի, պետք է նախապատրաստվեն ռազմավարությունն ու գործողությունների ծրագիրը: Գործողությունների ծրագրում պետք է նշվի, թե ով ինչ է կատարում, երբ, ինչպես ու ինչով[186]:

Փուլ 2: Փաստաթղթավորումը

Օրենսդրությունը

Կազմակերպության վերլուծության մեջ պետք է հաշվի առնվի երկրի հակակոռուպցիոն օրենսդրությունը: Արդյո՞ք այն համարժեք է ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարին օգնելու գործին: Կա՞ն, արդյոք, վերահսկողության մեխանիզմներ, որոնք ապահովում են, որ ոստիկանությունը հարգի օրենքը: Ի՞նչ կարող է անել ոստիկանությունը, որպեսզի լրացնի գոյություն ունեցող օրենսդրության բացերը:

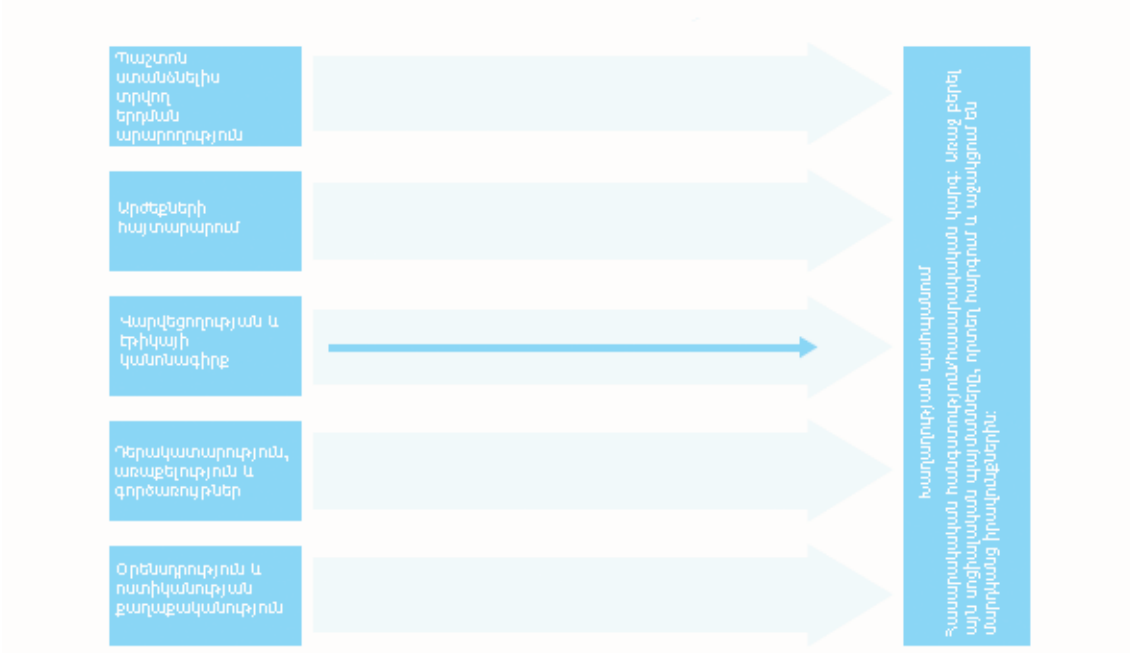
Պատուհան 2: Անկախ վերահսկողություն

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելիս կարևոր տարր է ոստիկանության գործունեության անկախ վերահսկողությունը: Շատ երկրներում, որտեղ գործում են իրավունքի վրա հիմնված համակարգեր, կա ոստիկանության գործունեության անկախ վերահսկողության պահանջ: Որոշ երկրներում դա նույնիսկ ավելի է խստացվում այն պահանջով, որ անկախ վերահսկողական մարմինը պետք է փաստացի քննություն կատարի՝ շատ լուրջ դեպքերում (զորօրինակ՝ ոստիկանությունում կալանքի տակ եղած ժամանակ տեղի ունեցած մահվան դեպքում) օգտվելով իր սեփական քննիչների ծառայությունից: 5-րդ, 6-րդ և 7-րդ գլուխներում այս թեմաների վերաբերյալ կա ավելի մանրամասն տեղեկատվություն:

Ներքին փաստաթղթավորումը

Պետք է կատարվի նաև ներքին փաստաթղթերի գնահատում: Ցանկացած հակակոռուպցիոն ռազմավարության առանցքային մասում պետք է ընդգծվի «էթիկական ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը», լինի փաստաթուղթ, որում թվարկվեն սեփական էթիկական արժեքները կամ սկզբունքները: Այդ նպատակով յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ունենա իր սեփական փաստաթղթերն[187] էթիկայի վերաբերյալ՝ հայտարարություն արժեքների մասին, վարվեցողության կանոնագրքեր և այլ նմանատիպ փաստաթղթեր: Տես 6-րդ գլուխը՝ կազմակերպության փաստաթղթերի մասին ավելի ընդլայնված քննարկման համար: Ստորև ներկայացված 4-րդ ու 5-րդ նկարներում տրված են այդպիսի փաստաթղթերի օրինակներ, որոնք կարելի է զետեղել վարվեցողության կանոնագրքում:

Նկար 4: Ոստիկանության դերակատարությունը. հիմնական սկզբունքները



Նկար 5: Արժեքների մասին հայտարարության օրինակներ[188]

Հայտարարություն արժեքների մասին

Գերազանցություն	Ունենալ ամենաբարձր պրոֆեսիոնալ չափանիշներն ու ազնվությունը
Վստահություն	Նպաստել ոստիկանության նկատմամբ համայնքի վստահությանն ու հավատին
Պատիվ	Գործել ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նկատմամբ հարգանքով ու հիացմունքով
Անաչառություն	Արդար ու օբյեկտիվ որոշումների կայացում՝ առանց նախապաշարմունքների
Հանձնառություն	Նվիրվածություն պարտականությունները կատարելիս
Հաշվետվողականություն	Ընդունել սեփականության առկայությունը և պատասխանատու լինել կատարած գործողությունների համար
Առաջնորդություն	Գործել իբրև համայնքի և գործընկերների համար ընդօրինակման արժանի մոդել

Այս տարբեր փաստաթղթերը պետք է հավաքվեն վարվեցողության մեկ կանոնագրքում, և ոստիկանության անձնակազմը պետք է ունակ լինի վկայակոչելու այն, որպեսզի դրան տա անհրաժեշտ էթիկական շրջանակը՝ ըստ հետևյալ գործոնների իրենց գործողություններն ու որոշումները գնահատելու համար՝

- ինչ է պահանջում օրենքը.
- ինչ է պահանջում կազմակերպական քաղաքականությունը.
- ինչ է պահանջում անձնական էթիկան:

Փուլ 3: Կառուցվածքն ու մարդկային ռեսուրսների մասնակցությունը

Կազմակերպության կառուցվածքը

Ոստիկանական ծառայության կառուցվածքը կարող է խնդիր լինել, երբ ձեռնարկում են հակակոռուպցիոն քաղաքականություն (մանրամասների համար տես Գլուխ 3): Ավանդական վարչահրամայական հիերարխիկ, ռազմական ոճի մոդելը, որին ոստիկանական ծառայությունները պատմականորեն նախապատվություն են տվել, չի կարող լինել կազմակերպության ամենահարմար ոճը՝ խրախուսելու համար անկեղծությունը, ազնվությունն ու հաղորդակցությունը, որոնք անհրաժեշտ են կոռուպցիայի դեմ պայքարելիս: Այն, ինչն առաջարկվում է, ավելի փոխանցված, տեղում կառավարվող կազմակերպական կառուցվածք է, որտեղ կենտրոնը (կազմակերպության ղեկավարությունն ու մասնագիտացված գործառույթները) աջակցում է ոստիկանական ծառայության օպերատիվ թևին՝ տեղական տարածքներին, բաժիններին կամ ստորաբաժանումներին: Կառուցվածքը պետք է լինի հնարավորինս հարթ հիերարխիա, որպեսզի հանեն կառավարման, բյուրոկրատիայի ու վարչարարության ոչ պիտանի շերտերը: Առաջարկվում է ավելի նեղ ու հարթ կազմակերպություն: Այդ կառուցվածքը որոշումների կայացման ավելի մեծ փոխանցման հնարավորություններ է ընձեռում, և տեսականորեն՝ ֆինանսական ու որոշ կամ ամբողջովին անձնակազմի (մարդկային ռեսուրսների) գործառույթներ: Այս կերպ ոստիկաններն ավելի մոտ են գտնվում համայնքին, որին ծառայում են, և իրենց ամենօրյա մասնագիտական գործունեության մեջ ավելի մեծ կարողություններ ունեն մշտադիտարկելու ու վերահսկելու առաջավոր գծի ոստիկաններին: Այս մոտեցման ամենասովորական օրինակը վերջին տարիների ընթացքում դեպի «համայնքային ոստիկանության» ձևեր տեղաշարժն է, որը մասսայականացվեց[189] 1970-ական թվականներին Անգլիայում՝ Դևոնի և Քորնուոլի ոստիկանապետ պրն Ջոն Օլդերսոնի[190] կողմից: Ներկայումս Միացյալ Թագավորությունում ամեն ոստիկանական ծառայություն աշխատում է այժմ հայտնի «շրջակայքի ոստիկանական ծառայությունների մատուցում» սկզբունքի հիման վրա:

Այնուամենայնիվ, ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ներքո գտնվող ճշգրիտ փիլիսոփայությունը կամ մոտեցումն այնքան կարևոր չէ, որքան այն փաստի ընդունումը, որ ոստիկանության կարևորագույն նպատակը հանրությանը և նրա համայնքներին, այլ ոչ թե պետությանը պաշտպանելն է, ինչպես ամբողջատիրական կամ նախկին կոմունիստական վարչակարգերի ժամանակ[191]: Մատուցման նպատակը հանրությանը ծառայության լավ չափանիշների տրամադրումն է՝ հանրության անդամների և ոստիկանությունում կալանքի տակ գտնվողների համար գերազանց սպառողական ծառայություններով:

Հավաքագրում, ընտրություն, պաշտոնի բարձրացում

Ոստիկանական ծառայությունները պետք է ապահովեն, որ նոր ընդունվածները և պաշտոնեական առաջխաղացման համար ընտրված ոստիկանները ներգրավված չլինեն որևէ կոռուպցիոն գործողության մեջ կամ կապ չունենան դրա հետ: Ոստիկանական շատ ծառայություններ նոր ընդունվածների համար ունեն չափանիշներ ու պահանջներ: Նրանք նաև լրացնում են հոգեմետրիկ թեստեր, կատարում հանցավոր անունների և կենսագրության ստուգումներ: Մեկ օրինակ է այն գործընթացը, որի միջոցով ՄԹ Ուեսթ Միդլենդզի ոստիկանությունը[192] գնահատում է թեկնածուներին՝ օգտագործելով յոթ կարողություն՝

1. հարգանք ռասայի և բազմազանության նկատմամբ.
2. արդյունավետ հաղորդակցություն.
3. անձնական պատասխանատվություն.
4. հիմնախնդիրների լուծում.
5. թիմային աշխատանք.
6. ուշադրություն համայնքի ու հաճախորդների նկատմամբ.
7. ճկունություն:

Ոստիկանական ծառայությունը կարող է հակակոռուպցիոն քաղաքականություն ներառել պաշտոնեական առաջխաղացման գործընթացում՝ հստակ ասելով, որ առաջխաղացման համար կարող են դիմել միմիայն կոռուպցիայից զերծ ոստիկանները:

Պատուհան 3: Վաղ նախազգուշացման համակարգը և բարեվարքության ստուգումը

Կոռուպցիան կանխարգելելու և պոտենցիալ կոռուպցիան բացահայտելու այլ միջոցներն են աշխարհում ոստիկանական ծառայություններում գործող վաղ նախազգուշացման համակարգերը և բարեվարքության ստուգումը, որը ներդրվել է վերջին մի քանի տասնամյակների ընթացքում: Այդ թեմաների վերաբերյալ շատ մեծ գրականություն կա, որը տեղեկություններ է հաղորդում դրանց աշխատելու ճշգրիտ եղանակի և նաև այն մասին, թե ինչպես դրանք իրականացնել: Այստեղ բացատրվում են միայն դրանց հիմնական սկզբունքները:

Վաղ նախազգուշացման և վաղ միջամտության համակարգերը գործի է դնում ոստիկանական ծառայությունը՝ օգտվելով այն միջոցներից, որոնք վերաբերում են առանձին ոստիկանների, ինչպես օրինակ՝ նրանց դեմ ներկայացված բողոքների թիվը՝ համեմատած այլ գործոնների հետ: Որոշ համակարգեր բարդ են, որտեղ օգտագործվում են վիճակագրական տվյալներ, որոնք նախատեսված են աշխատասեր ոստիկանների համար բացասական գործոնները հավասարակշռելու, գործընթացին

առավել բծախնդրություն և խստապահանջություն հաղորդելու համար: Երբ ոստիկանը համակարգում դիպչում է որոշակի խոցելի կետերի, նրան խորհուրդ են տալիս տեսնել, թե արդյոք կարելի է հստակեցնել նաև այլ հիմնախնդիրներ՝ ըստ պրոֆեսիոնալիզմի կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման չափանիշների: Այդ փուլում կարելի է կիրառել միջամտության զանազան մեթոդներ:
Կան բարեվարքության ստուգման իմաստի որոշ ընդարձակ մեկնաբանություններ: Դա կարող է նշանակել ոստիկանության անձնակազմի մեզի կամ արյան պարզ սովորական ստուգումներ, որպեսզի վստահ լինեն, որ նրանք չունեն թմրանյութերի կամ ալկոհոլի հետ կապված կամ էլ այլ առողջական խնդիրներ: Կամ դա կարող է նշանակել օպերատիվ ոստիկանական առաջադրանքի միտումնավոր խայծ՝ գտնելու փող կամ այլ ցանկալի առարկաներ, եթե կասկածելի անձնակազմը փաստորեն բաց է կոռուպցիայի համար: Բարեվարքության այդօրինակ ստուգումները կարող են բավականին բարդ լինել և բացահայտում են տեղի ունեցող կոռուպցիոն գործունեությունը: Այդ ստուգումները ընթացքում տեսանկարահանվում են և կարող են հիմնավոր ապացույցներ ներկայացնել կոռուպցիայի վերաբերյալ:

Ապահով ու անվտանգ իրազեկման համակարգի և վկաների պաշտպանության գործընթացի ներդրնումը երաշխավորում է, որ վկաներն զգան, որ ունակ են գնալու և իրազեկելու կոռումպացված կամ ոչ էթիկական ոստիկանական ծառայությունների մատուցման իրենց դիտարկումների մասին: Դա կօգնի բացահայտելու կոռումպացված ոստիկաններին: Ոստիկանական որոշ ծառայություններ ներդրել են օգնության և անանուն հեռախոսագծեր՝ այդ գործընթացին օժանդակելու նպատակով:

Պատուհան 4: Ոստիկանության դեմ ներկայացված բողոքների մշակումը

Էական է, որ ոստիկանական ծառայությունները բավարար միջոցներ հատկացնեն ոստիկանության դեմ ներկայացված բողոքների և ներքին կարգապահական հարցերի քննության համար: Բողոքավորների թիվը տարեցտարի կարող է տարբեր լինել՝ կախված ոստիկանական ծառայությունների մատուցման հետ կապված միջադեպերի քանակից ու տեսակներից, սակայն պետք է կայացվի բարձր մակարդակի որոշում, որպեսզի երաշխավորվի բարձրորակ անձնակազմի բավարար չափով ներկայացուցիչների առկայությունը, ովքեր արդյունավետ կերպով ու ժամանակին կքննեն բողոքները: Դա կարող է նշանակել, որ տեղի վերադասներին խնդրում են քննել տեղական փոքր հարցերը, մինչդեռ մասնագիտական չափանիշների կամ ներքին գործերի բաժանմունքները քննում են ավելի լուրջ հարցեր:

Վերապատրաստում և զարգացում

Կարողությունների ստեղծումը կոռուպցիան լուծելու հիմնախնդրի նկատմամբ ավելի լայն մոտեցում է, քան պարզապես վերապատրաստումը և զարգացումը: Այնուամենայնիվ, վերապատրաստումը հակակոռուպցիոն մոտեցման հաջողության գործում չափազանց կարևոր գործոն է: Այս թեման առավել մանրամասն կներկայացվի գործնական մոդելներին և օրինակներին վերաբերող բաժնում:

Կազմակերպական ուսուցում

Երբ որևէ կազմակերպությունում ներդնում են հակակոռուպցիոն միջոցներ, հարկավոր է այն զարգացնել երկու գործոնի հիման վրա՝

1. կոռուպցիայում ներգրավված կամ դրան դիմադրած ոստիկանների սխալներից կամ փորձից սովորելու ունակություն.
2. ոստիկանության անձնակազմի այն անդամների պաշտպանություն, ովքեր իրազեկել են իրենց գործընկերների ոչ էթիկական կամ կոռումպացված վարքագծի մասին:

Առաջին դեպքում կազմակերպությունը պետք է ներդնի սովորելու մեխանիզմ, որի միջոցով ոստիկանները, ովքեր նկատում են կոռումպացված վարքագիծը, կարող են կիսել այդ տեղեկատվությունը մյուսների հետ: Դրանով կազմակերպությունը սովորում ու դա մի կողմ է դնում:

Պատուհան 5: Արդյունքների ամփոփման կիրառությունը

Արդյունքների ամփոփման համակարգի եզրակացությունները կարող են հանգեցնել երեք տեսակի միջոցների (գործողությունների)՝

1. շտկումներ անհատական մակարդակում.
2. շտկումներ գործընթացի մակարդակում.
3. շտկումներ կազմակերպությունում:

Այն կազմակերպությունները, որոնցում այս բնորոշ գիծը ցուցադրվում է, կոչվում են «սովորող կազմակերպություններ»[193]: Սովորող կազմակերպություն դառնալը լայնորեն ընդունված է առևտրի բնագավառում և արդյունաբերության մեջ՝ իբրև ընկերությունների լավագույն փորձ, որոնք էական փոփոխությունների են ենթարկվում մշտապես պահանջներ ներկայացնող միջավայրում, այսինքն՝ լինելով մի կազմակերպություն, որը դյուրացնում է իր բոլոր անդամների սովորելը և շարունակաբար վերափոխում է ինքն իրեն: Կան սովորող կազմակերպության մոդելի մի քանի հնարավոր օգուտներ՝

- ապահովում է կազմակերպության երկարաժամկետ հաջողությունը շարունակականությամբ/ժառանգորդությամբ.
- անդադար կատարելագործումը դարձնում է իրականություն.
- երաշխավորում է հաջողությունների և լավագույն փորձի փոխանցումն ու պատճենումը.
- մեծացնում է ստեղծագործությունը, ինովացիաները և հարմարվողականությունը.
- դեպի կազմակերպություն է գրավում լավագույն մարդկանց ու լավագույններին պահում այնտեղ.
- ապահովում է անձնակազմի կարող ու պատրաստակամ լինելը կազմակերպության ներկա ու ապագա կարիքները բավարարելու համար:

Եթե կազմակերպությունները բաց են սովորելու համար, և արատավոր գործելակերպի, ոչ էթիկական վարքագծի ու կոռուպցիայի մասին իրազեկելու համար խրախուսում են անձնակազմին, հարկավոր է, որ այդ կազմակերպությունները պաշտպանեն իրազեկողներին, ում սովորաբար անվանում են մերկացնող տեղեկություններ հայտնողներ, որպեսզի երաշխավորեն նրանց անձնական անվտանգությունը, և գործընկերները նրանց չվանեն: Գործընկերոջ վատ կամ հանցավոր վարքագծի միասին իրազեկելը չափազանց համարձակ գործողություն է՝ հաշվի առնելով գաղտնիության գործոնը, որի մասին այս ձեռնարկում մի քանի անգամ նշվել է: Ոստիկանական բնորոշ մշակույթն այն է, որ բոլոր ոստիկանները միմյանց պաշտպանում են և չեն իրազեկում ոչ էթիկական վարքագծի կամ մասնագիտական չափանիշների մասին, հետևաբար պետք է միջոցներ ձեռնարկվեն, որպեսզի այն անձինք, ովքեր իրազեկում են այդօրինակ վարքագծի մասին, ստանան համապատասխան պաշտպանություն և, որտեղ հնարավոր է, անանուն մնան: Պետք է գործեն արդյունավետ քաղաքականություն և/կամ օրենսդրություն, որպեսզի պաշտպանեն մերկացնող տեղեկություններ հայտնողներին, օր.՝ 1998 թ. «Պետական շահերի բացահայտման մասին» օրենքը[194]:

Փուլ 4: Փոփոխությունների կառավարման պլանավորումը

Մոտեցման հետևողականությունը

Բարեփոխումներն ու փոփոխություններն առաջ տանելու համար ղեկավարները պետք է իրենց մոտեցումներում հետևողական լինեն: Նրանք կազմակերպությունում պետք է նաև մշտապես լինեն ընդօրինակման արժանի մոդելներ, ումից անձնակազմը կարող է սովորել: Ընդօրինակման արժանի լավ մոդելը հակակոռուպցիոն լավ վարքագիծ և ուղերձներ է ներկայացնում և՛ հանրության շրջանում, և՛ մասնավոր կյանքում: Փոփոխությունների կառավարման մասին ավելի շատ քննարկումների համար տես 9-րդ գլուխը, ինչպես նաև 3-րդ գլխի 12-րդ պատուհանը:

Պատուհան 6: Նախապատրաստել առաջնորդներին

Լինելով կոռուպցիայի դեմ պայքարի հզոր եղանակ՝ կարողությունների ստեղծման ծրագիրը կազմակերպությունում այն կապում է առաջնորդների զարգացման գործընթացի հետ, որտեղ առաջնորդները կարող են ցուցադրել իրենց հավատն ու հանձնառությունը փոփոխություններին և դիմադրությունը կոռուպցիային: Առաջնորդության զարգացման լավ տեսակ է կարողությունների ստեղծման ծրագիրը, որը կապված է զգացմունքային ինտելեկտի, այդ թվում՝ ինքնագիտակցության և ուրիշի դրության մեջ մտնելու բնորոշ գծերի հետ, որոնք անհրաժեշտ կլինեն այդպիսի ծրագիրը հաջողությամբ ավարտելու համար:

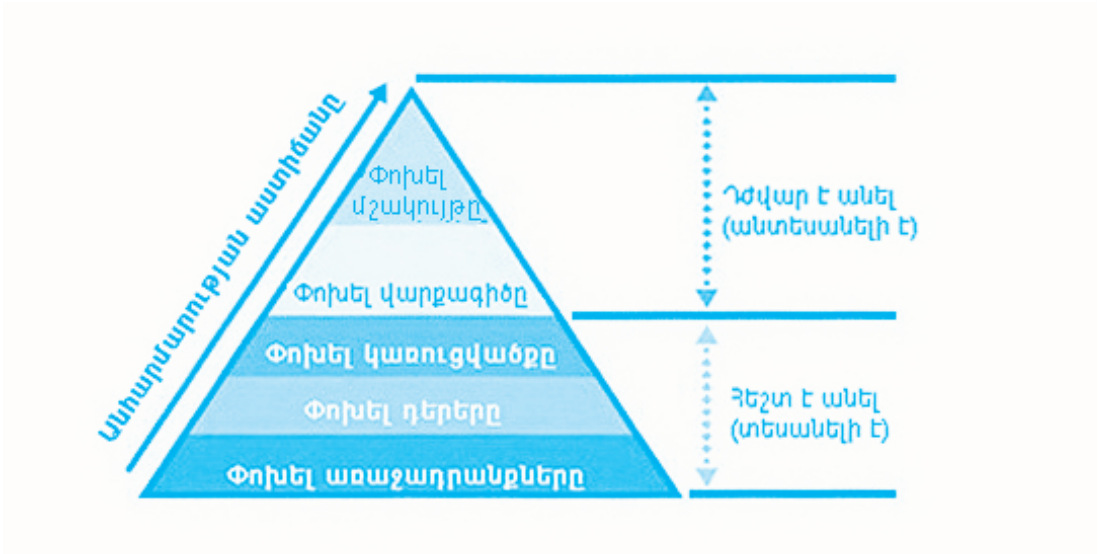
Զգացմունքային ինտելեկտ. ասպարեզները և կարողությունները[195]

Անձնական կարողություններ	**Սոցիալական կարողություններ**
Ինքնագիտակցություն	Սոցիալական գիտակցություն
Ինքնակառավարում	Փոխհարաբերությունների կառավարում

Կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով ոստիկանության կարողությունները հզորացնելու համար ծրագրի մշակումը պահանջում է փոփոխությունների կառավարում: Ինչպես ցույց է տրված ստորև բերվող 6-րդ նկարի փոփոխությունների բուրգում, փոփոխությունների կառավարման ծրագրում ամենաբարդ բանը և անհարմարության ամենաբարձր աստիճանը կրելը անձնակազմի վարքագիծը և կազմակերպության մշակույթը փոխելն է:

Նկար 6: Փոփոխությունների բուրգը[196]

Բերթնշոու-Գանն: Ս. Ա., 2008 թ., ***Կառավարման գլխավոր գինանոցը,*** Ջոն Ուայլի և որդիներ



Փոփոխությունների կառավարման առումով սովորած դասերը ցույց են տվել, որ հաջողությանը կամ ձախողմանը նպաստում են տարբեր գործոններ: Այնուամենայնիվ, լավ պլանավորման և իրականացման շնորհիվ փոփոխությունների կառավարման ծրագիրը կարող է հաջողությամբ պսակվել: Ստորև ներկայացված 7-րդ պատուհանում բերված են հաջողված փոփոխության վեց կանոն, որոնք պետք է ընթերցվեն 3-րդ գլխի 12-րդ պատուհանում ներկայացված հաջողված փոփոխության տարբեր փուլերի առնչությամբ:

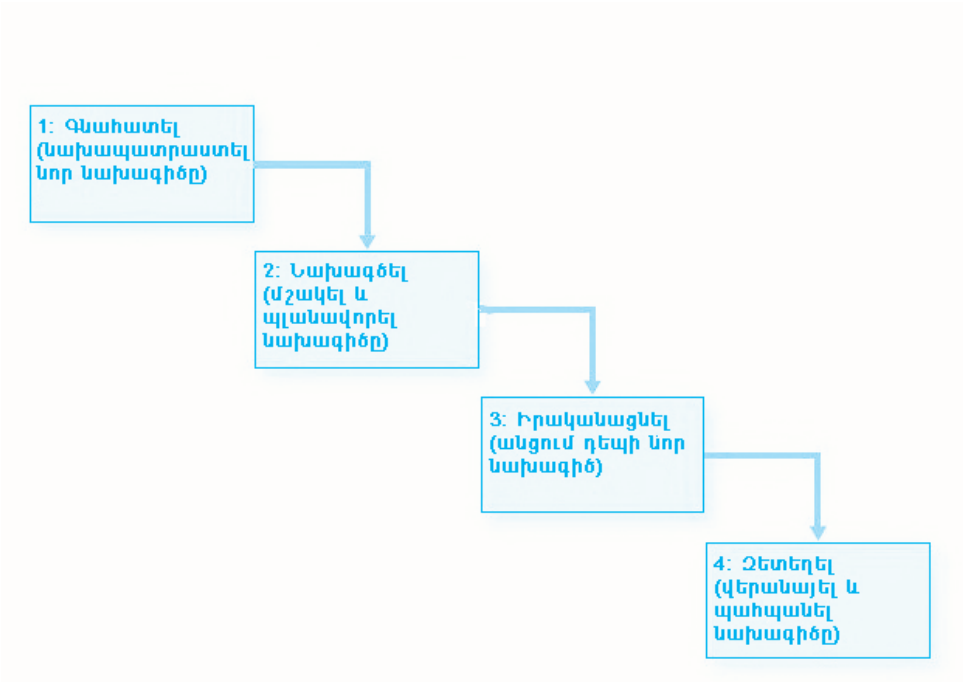
Պատուհան 7: Հաջողված փոփոխությունների կառավարման վեց կանոնները

1. Տեսլականի հստակություն
2. Ղեկավարների՝ օգտակար փոփոխությունների հմտություններ
3. Փոփոխությունների պլանավորում
4. Փոփոխությունը բազմաչափ է
5. Փոփոխությունների/արդյունքների չափում
6. Հաղորդակցություն

Կարևոր է չափել ու գնահատել կազմակերպությունում տեղի ունեցող փոփոխությունները, որպեսզի կարողանան մշտադիտարկել, վերանայել ու, հարկ եղած դեպքում, վերաուղղորդել ծրագրի հաջողությունը:

Նկար 7: Փոփոխությունների՝ չորս քայլից բաղկացած գործընթացը[197]

Փոփոխությունների գործընթացը



Ինչպես են ներգրավված դերակատարները երաշխավորում փոփոխությունների կառավարման ավելի ընդունելի լինելը

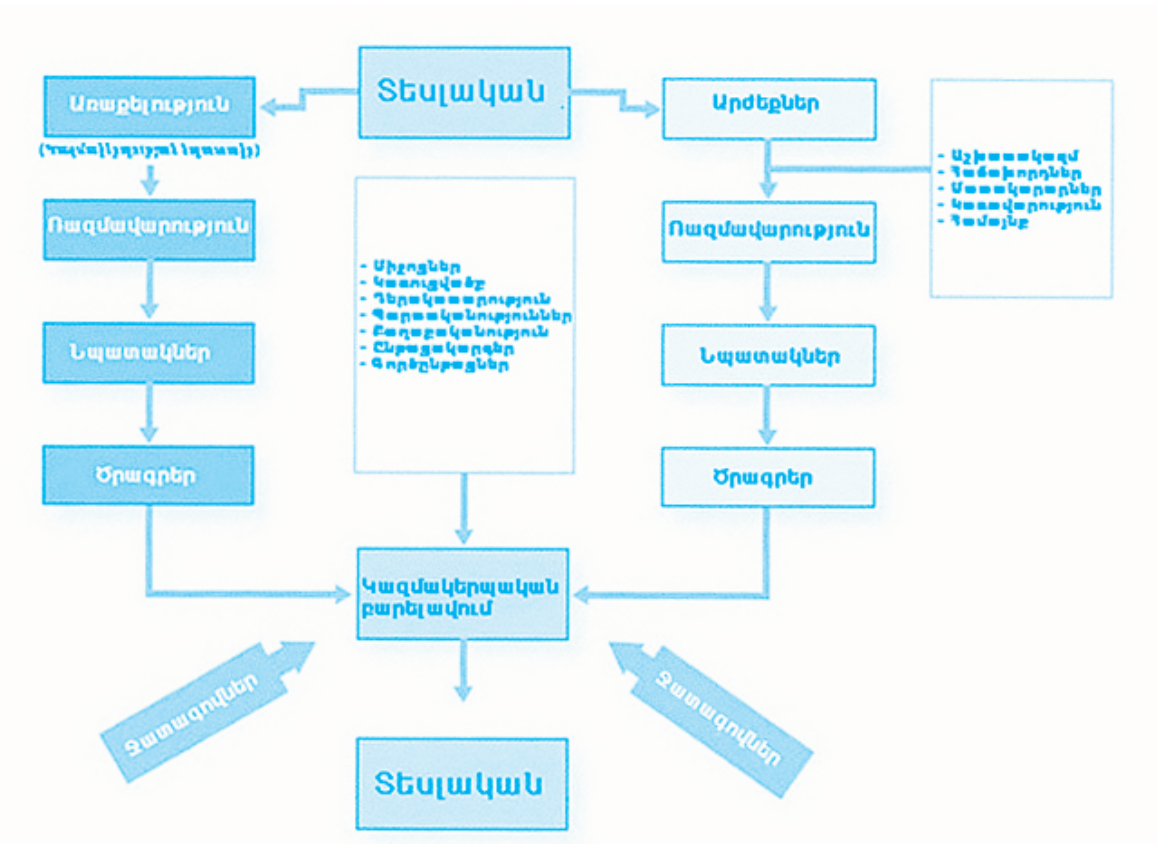
- Անձնակազմի/կազմակերպության վրա ազդեցության մասին իրազեկվածությունը.
- Տեղին խորհրդատվություններ.
- Չափից ավելի մեծ քանակություն՝ ֆինանսական ու մարդկային մասնակցությունը.
- Վերատեղակայում, ուսուցում, ծախսեր, իրավասություններ.
- Պաշտոնաթողություն՝ կարճաժամկետ/երկարաժամկետ ծախսեր.
- Պահպանել անձնակազմի արժանապատվությունը:

Ընդունել (հաստատել) ներքին փոփոխությունների պաշտպաններին[198]

Ընդունված է բարդ հանգամանքներում փոփոխությունների կառավարման գործընթացին օգնելու համար օգտվել «փոփոխությունների պաշտպաններ» նշանակելու մեթոդից: Այդ պաշտպանները պետք է լինեն անձնակազմի անդամներ, ովքեր տեղյակ են փոփոխությունների ազդեցությանը և գաղափարն արդյունավետ կերպով «կվաճառեն» կազմակերպության բոլոր մակարդակների իրենց գործընկերներին: Պաշտպաններին պետք է ինչ-որ ձևով համար պարգևատրեն իրենց ջանքերի համար, անգամ եթե դա զուտ լրացուցիչ գովասանք է կամ շնորհակալություն ավագ ղեկավարների կողմից, լրացուցիչ վերապատրաստում կամ լավ պաշտպանների համար զարգացման ճանապարհի խոստում: Կազմակերպությունում մշակույթի և արժեքների փոփոխությանը միտված կառավարման խոշոր ծրագրի ընդհանուր պատկերը ներկայացված է Նկար 8-ում:

Նկար 8: Փոփոխությունների կառավարումը

Փոփոխությունների կառավարումը



Համապատասխան ռեսուրսների հատկացումը

Փոփոխությունները կարող են հաջող լինել այն դեպքում, երբ դրանց իրականացման համար կան անհրաժեշտ ռեսուրսներ: Դա նշանակում է, որ կազմակերպությանը հարկ կլինի վերագնահատել իր առաջնահերթությունները, որպեսզի կարողանա հասցեագրել ֆինանսական, նյութական ու մարդկային միջոցները, որոնք անհրաժեշտ են փոփոխությունների նախագծի համար:

Ժամանակի ողջամիտ տևողությունը

Կազմակերպական փոփոխությունները պլանավորելիս սխալ է փորձել արագ արմատավորվող լուծում գտնել: Կազմակերպությունը պետք է ապահովի, որ որոշում կայացվի իրատեսական ժամանակացույցի վերաբերյալ, և գործընթացում լրացուցիչ ժամանակ ներառվի:

Որո՞նք են փոփոխությունների հաջողված ու անհաջող կառավարման գործընթացի բնորոշ գծերը

Փոփոխությունների կառավարման ծրագրերը պետք է լինեն խիստ գնահատման առարկա, որը բաց է, թափանցիկ ու գործուն կերպով հաղորդվում է բոլոր շահագրգիռ կողմերին:

- Քանակական չափը՝ մինչև չափելը, դրա ընթացքում և դրանից հետո:
- Շարունակական գնահատում՝ նախապես որոշված ընդմիջումներով:
- Հաղորդակցում՝ հաղորդակցության ծրագրերը պետք է ձևակերպվեն հենց սկզբից:
- Վերապատրաստում և կրթություն՝ մարդկանց զարգացում.
  - դրական փորձ,
  - հուսալի բարոյական վիճակ,
  - ճանաչում և պարգևատրում:

Աղյուսակ 2: Փոփոխությունների հաջողված ու անհաջող կառավարման ծրագրերի բնորոշ գծերը

Փոփոխությունների անհաջող կառավարման ծրագրերի բնորոշ գծերը	Փոփոխությունների հաջողված կառավարման ծրագրերի բնորոշ գծերը
Կատարվել են օգտակար հետազոտություններ այն մասին, թե ինչու են փոփոխությունների ծրագրերը տապալվում[199]: Փոփոխությունների կառա-	Մյուս կողմից՝ հարցմանը մասնակցած ղեկավարները հասել են փոփոխությունների հաջող կառավարման վեց կանոնների՝

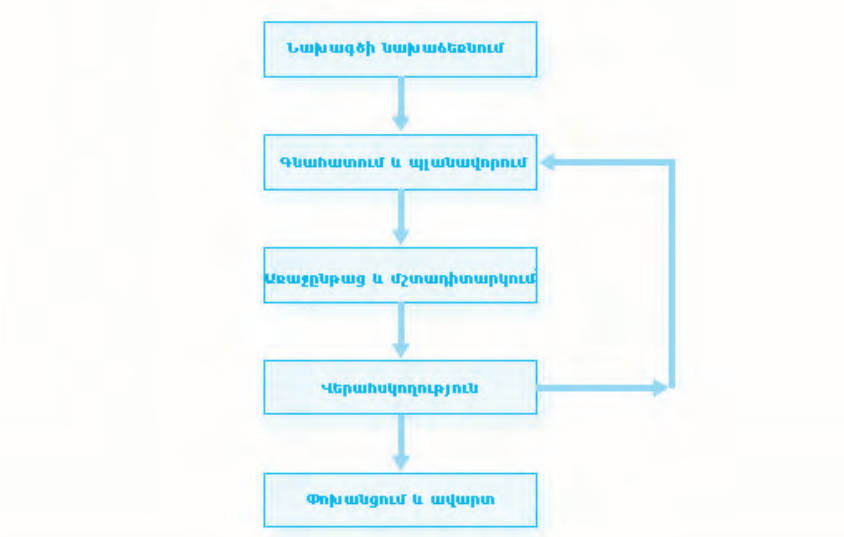
վարման տապալված ծրագրերի բնորոշ գծերը, որոնք սինթեզվել են 150 ղեկավարների շրջանում անցկացված հարցումների արդյունքում, հետևյալն էին՝

- վերին ղեկավարության կողմից հանձնառության բացակայություն.
- անհետևողականություն.
- ռեսուրսների սահմանափակումներ.
- ղեկավարության փոփոխություն.
- բոլոր մակարդակներում անձնակազմին հաղորդվելիք հստակ հրահանգների ու նպատակի բացակայություն.
- կատարման մշտապես փոփոխվող ցուցիչներ.
- փոփոխվող առաջնահերթություններ:
- տեսլականի հստակություն.
- ղեկավարների՝ փոփոխություններին միտված լավ հմտություններ.
- փոփոխությունների պլանավորումն արդյունավետ էր.
- փոփոխությունը բազմաչափ է՝ փոխկախվածության համակարգման անհրաժեշտություն.
- չափում՝ արդյունքի գնահատում.
- հաղորդակցություն՝ և՛ դեպի վեր, և՛ դեպի վար:

Փուլ 5: Նախագծի/ծրագրի կառավարում

Նախագծի կառավարումն անցնում է հինգ տարբեր փուլերով, ինչպես պատկերված է Նկար 9-ում:

Նկար 9: Նախագծի փուլերը



Պատուհան 8: Նախագիծն արդյունավետ կառավարելու փաստաթղթերի օրինակներ

- Նախագծի նախաձեռնման փաստաթուղթ: Ներածություն, նոր մոտեցում ստեղծելու գործ, նախագծի նպատակները, նախագծի արդյունքը, նախագծի շրջանակը, նախագծի ընդհանուր նկարագիրը, նախագծի մարդկային ռեսուրսները՝ մարդիկ, նախագծի ֆիզիկական ռեսուրսները՝ ֆիզիկական, նախագծի ֆինանսական ռեսուրսները՝ ֆինանսական, նախագծի վերաբերյալ հաշվետվության կառուցվածքը, նախագծի ժամանակացույցը, հաղորդակցության ծրագիրը, ենթադրություններ, սահմանափակումներ և ռիսկեր, եզրակացություններ:
- Բարձր մակարդակի ծրագիր, նախագծի տարրերի ցուցադրություն, փուլերը և առաքման կետերը:
- Աշխատանքային նախագծի ծրագիր, ծրագրի՝ առաջադրանքների բաժանված տարրերի ցուցադրություն, ծրագրի վճռական ճանապարհ (Գանտի գծապատկերը), որը ցույց է տալիս կախվածությունը, կոնկրետ պարտականություններ և ճշգրիտ ռեսուրսներ:
- Ռիսկերի մատյան, ռիսկերի թվարկում և դրանց առաջնահերթության որոշում, ցույց տալ, թե ով է պատասխանատու ռիսկերի կառավարման կամ մեղմացման համար, հակառակ միջոցները և չնախատեսված դեպքերը, եթե այդպիսիք կան:
- Որակի ծրագիր (ըստ անհրաժեշտության), որում նշվում է, թե որակի ինչպիսի չափանիշներ են գործում, կամ ինչպես է ծրագիրը ենթարկվելու ստուգման, ապրանքները դուրս կգրվեն, իսկ հաստատումը կլինի կոնկրետ չափանիշի համաձայն:
- Հաղորդակցության ծրագրեր, որոնցում սահմանվում ու վերլուծվում են նախագծի համապատասխան շահագրգիռ կողմերը, ինչպես են նրանք ազդում նախագծի վրա, նախագծի թիմն ինչպես է շահագրգիռ կողմերին տեղեկացնում առաջընթացի և առանցքային հարցերի մասին:

Ո՞ՒՄ համար է **կարողությունների ստեղծումը**

Կարողությունների ստեղծման ծրագիրը պետք է նախագծված լինի այնպես, որ ներառի ոստիկանական ծառայության ամբողջ անձնակազմը. յուրաքանչյուր ոք, ով կամավոր ցանկություն է հայտնում կամ կարող է աջակցել դրա հաջող իրականացմանը, պետք է այդ գործունեության մեջ ունենա իր դերակատարությունը: Անձնական զարգացումը և իրացումը պետք է հնարավոր լինեն բոլորի համար, ովքեր մասնակցում են: Բոլորի մասնակցությունն ու ներգրավվածությունը պետք է խրախուսվեն, որով կապահովվի համաձայնությունը, և կհասնեն հակակոռուպցիոն միջոցառումների ուղղությամբ բարեհաջող փոփոխությունների վճռական բեկումնային պահին:

Որտեղ **պետք է տեղի ունենա կարողությունների ստեղծումը**

Լավ կլինի, եթե նախապատրաստական ու պլանավորման հետ կապված որոշ աշխատանքներ կատարվեն աշխատանքի սովորական վայրից դուրս, որպեսզի երաշխավորվի նորարարական ու ստեղծագործական միտքը՝ առանց ամենօրյա աշխատանքից կտրվելու: Փոփոխությունների կառավարումն իրականություն դառնալու համար հարկավոր է երաշխավորել դրա կատարումը ոստիկանության կենտրոնակայանում, ոստիկանության ուսումնարանում, յուրաքանչյուր տարածաշրջանում, ամեն քաղաքում, ամեն աշխատավայրում և յուրաքանչյուր բաժանմունքում:

Ե՞րբ **պետք է տեղի ունենա կարողությունների ստեղծումը**

Կարողությունների ստեղծումը պետք է տեղի ունենա ոստիկանի կարիերայի տարբեր փուլերի ընթացքում, սակայն ոստիկանության անձնակազմը՝ լինի դա երդված, թե՝ ոչ, տարբեր մակարդակներում ունի տարբերվող ու կոնկրետ դերակատարություն ու պարտականություններ, հետևաբար այդ դասերից յուրաքանչյուրի ուսուցումն ու զարգացումը (կարողությունների ստեղծում) տարբեր է: Անշուշտ, էթիկան պետք է ներառվի ոստիկանական բոլոր գործողություններում՝ սկսած կայանատեղիի համար սովորական տոմսից մինչև մահացու ուժ գործադրելու միջոցով կասկածյալին մահ պատճառը:

Ուսումնական ծրագրեր

Այս ենթաբաժնում քննարկվում են կազմակերպությունում կարողությունների ստեղծման համար ուսուցումն ու զարգացումը, որպեսզի նպաստեն կոռուպցիայի դեմ պայքարին: Սա կքննարկվի ծառայության բոլոր մակարդակներում:

Գործադիրը: Գործադիրի պաշտոնյաներին հարկավոր է ուսուցում (վերապատրաստում) և զարգացում բազում ոլորտներում, օրինակ՝ առաջնորդության զարգացման համապատասխան ձևերը, կարեկցանքը և ակտիվ ունկնդրումը: Մանրամասն

գնահատումից և վերլուծությունից հետո նրանք պետք է սահմանեն ռազմավարությունը, ներմուծեն աջակցող քաղաքականություն, գործելակերպ ու ընթացակարգեր, որոնք չեն սասանում ջանքերը և երաշխավորում են դրանց ճիշտ մեկնաբանությունն ու աշխատանքը:

Գործադիր իշխանությանը պետք է նաև ուսուցանվի, թե ինչպես անցկացնել կարգապահական լսումները կամ տրիբունալները, ինչպես արդյունավետ կերպով քննել գործերը՝ մտաբերելով բնական արդարադատության և ապացույցների կանոնները, ինչպես կիրառել հետևողական, բայց մարդկային պատիժներ:

Գործադիր իշխանությունը պետք է քննարկի անկեղծության և թափանցիկության անհրաժեշտությունը և ամուր կապ ունենա վերահսկիչ մարմինների հետ՝ միաժամանակ ողջունելով քննադատությունը: Նա պետք է ապահովի, որ կատարվի ռիսկերի խիստ գնահատում հակառակ միջոցների և չնախատեսված հանգամանքների հետ մեկտեղ, պետք է ունենա զանգվածային լրատվամիջոցների կառավարման համապարփակ քաղաքականություն:

Բարձր ղեկավարներ: Բարձր ղեկավարները պետք է աջակցեն գործադիրին և կազմակերպության իրենց ոլորտը ղեկավարեն այնպես, ինչպես գործադիրը: Նրանք պետք է բաց լինեն կոռուպցիայի վերաբերյալ ապացույցների նկատմամբ և դրան արագորեն արձագանքեն, քննեն ու վերացնեն, հետևաբար նրանց հարկավոր է այս ոլորտում վերապատրաստում անցնել և կարողանալ արդյունավետ կերպով գործ ունենալ անձնակազմի հետ: Բարձր ղեկավարը կարող է լինել այն անձը, ով պետք է քննի, գործի մանրակրկիտ, չշտապի մերժել հանրությունից ստացված պահանջները/տեղեկատվությունը կամ ներքին ինֆորմատորներին: Բարձր ղեկավարներին պետք է ուսուցանել, թե ինչպես քննեն այդօրինակ զգայուն հարցերը, և արդյոք կոնկրետ հանգամանքներն արդարացնում են ոչ ֆորմալ լուծումները, թե՞ պետք է ենթակա լինեն ամբողջական ու ֆորմալ քննության:

Միջին օղակի ղեկավարներ: Միջին օղակի ղեկավարները պետք է բաց լինեն իրենց թիմում ոչ էթիկական կամ կոռուպցիոն գործելակերպի վերաբերյալ իրենց փոխանցված տեղեկատվության նկատմամբ: Նրանց պետք է ուսուցանվի, թե ինչպես գործ ունենան բողոքների հետ և ինչպիսի միջադեպերին տան ոչ ֆորմալ լուծում, երբ հարցն ուղարկեն ավելի բարձր մակարդակի ղեկավարին կամ մասնագիտական չափանիշների բաժանմունք: Նրանք պետք է կողմնորոշված լինեն դեպի հաճախորդը, երբ գործ ունեն հանրության անդամների ներկայացրած բողոքների հետ, և դա անում են պրոֆեսիոնալ ու արդյունավետ կերպով:

Առաջին մակարդակի ղեկավարներ: Առաջին մակարդակի ղեկավարը կազմակերպության մեջ ամենաազդեցիկ ու կարևոր անձնավորությունն է, ով կարող է արդյունավետ կերպով կառավարել ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Նա կարող է տեսնել իր ղեկավարած կառույցում իրականացվող կոռուպցիան: Այն մոտեցումը, որն առաջին մակարդակի ղեկավարն ընդունում է կոռուպ-

ցիայի դեմ պայքարում, վճռորոշ է հակակոռուպցիոն կարողությունների ստեղծման ծրագրի ուղղությամբ կատարվող գործընթացում: Պետք է անցկացվի վերապատրաստում այն մասին, թե ինչպես կոռուպցիան հայտնաբերել սցենարների՝ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործնական օպերատիվ մոդելի միջոցով (օրինակ՝ գործարքներ, որոնք կատարվում են խցերում, որպեսզի հետախուզական տեղեկություններ ստանան բանտարկյալներից՝ ավելի խղճով վերաբերմունքի դիմաց):

Նոր անդամները: Նոր անդամները հաճախ սկսում են բարի մտադրություններով ու վեհ գաղափարներով, սակայն երբ հանդիպում են կոռուպցիայի, ներգրավվում են դրանում, եթե ճկուն չեն: Նոր անդամներն ունեն ոստիկանական ծառայությունների մատուցման անվերջ բնույթից և բնական ցինիզմից պաշտպանվելու կարիք: Հարկավոր է նոր անդամներին համապարփակ ձևով նախապատրաստել մինչև ոստիկանության առաջավոր գիծ նրանց մտնելը՝ նախապես նրանց ապահովելով մասնագետների ցուցումներով: Շատ լավ կլինի, որ ոստիկանության հրահանգիչները կամ նախկին ոստիկանները, որոնք ունեն փորձ և գիտելիքներ՝ առողջ խորհուրդներ տալու և ոստիկան լինելու բարդ առաջադրանքին նախապատրաստելու համար, ուսուցանեն ոստիկանության նոր անդամներին,:

Նոր անդամների ուսուցանումը պետք է կապ ունենա ոստիկանության մասնագիտական էթիկայի քաղաքականությունների, գործելակերպի ու ընթացակարգերի հետ, երբ բացատրվում է քաղաքականության հիմնավորումը: Ակադեմիական էթիկական տեսության ծավալը և փիլիսոփայությունը պետք է սահմանափակված լինեն անհրաժեշտ նվազագույնով: Ոստիկանական կազմակերպությունները և ղեկավարները պետք է հիշեն, որ թարմ աչքը հաճախ այն կատալիզատորն է, որը հայտնաբերում ու իրազեկում է ոչ էթիկական կամ կոռուպցիոն վարքագիծը, ուստի նրա տեղեկություններն ու բողոքները պետք է լուրջ ընդունել: Ոստիկանության նոր անդամներին հարկավոր է կցել պարզ, սակայն արդյունավետ որոշումներ կայացնող ուղեկցորդների, ում նրանք կարող են ապավինել անձնական մակարդակում, զորօրինակ՝

- Արդյո՞ք օրինական է.
  - ես կխախտեմ քրեական կամ քաղաքացիական իրավունքը կամ ուժի քաղաքականությունը:
- Արդյո՞ք հավասարակշռված է.
  - արդյո՞ք կարճ ու երկարաժամկետ հեռանկարում դա արդարացի է բոլոր շահագրգիռ կողմերի նկատմամբ,
  - արդյո՞ք դա նպաստում է «երբ հաղթում են բոլորը» իրավիճակին:
- Ինչպիսի՞ զգացողություններ կունենամ ես.
  - արդյո՞ք ես դրանից հպարտ կզգամ,
  - արդյո՞ք ես լավ կզգամ, եթե որոշումը հրապարակվի թերթում,

- արդյո՞ք ես լավ կզգամ, եթե իմ ընտանիքն այդ մասին իմանա:

Որակավորման բարձրացում: Ժամանակ առ ժամանակ, երբ կազմակերպությունը հարմար գտնի, ոստիկանության անձնակազմը պետք է հնարավորություն ունենա մասնակցելու կոռուպցիայի վերաբերյալ որակավորման բարձրացման դասընթացների, որպեսզի ընթացիկ միջադեպերի կամ քաղաքականության, գործելակերպի ու ընթացակարգերի փոփոխությունների մասին գիտելիքները թարմացվեն;

3.1.4. Անձնական ու մասնագիտական զարգացումը

Անձնական կարողությունների ստեղծումը նույնպես կարողությունների ստեղծման մասն է: Պատմականորեն ոստիկաններն ու օժանդակ անձնակազմը պատասխանատվություն չեն կրել իրենց սեփական ինքնազարգացման համար[200] և միայն ընդունել են այն ուսուցումը, որն ապահովել է կազմակերպությունը՝ նրանց անձնական զարգացմանը նպաստելու նպատակով: Այս իրավիճակը պետք է փոխվի դեպի լավագույն պրակտիկան, որով ոստիկանության անձնակազմն իսկապես պատասխանատվություն է ստանձնում սեփական ինքնազարգացման համար: Սա անհրաժեշտություն է ցանկացած պաշտոնի համար, հատկապես այնտեղ, որտեղ քաղաքականությունը, գործելակերպն ու ընթացակարգերը փոխվում են գլխապտույտ արագությամբ: Ոստիկանությունում բոլորը գիտեն, որ իրենց շրջապատում դա այդպես է: Հրապարակումներում ընդգծվել են այլ առնչություններ ևս՝ ավելացող բարդությունը և տեխնոլոգիական փոփոխությունները ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործում[201]:

Բոլոր մասնագիտություններում (որոնց մաս է կազմում նաև ոստիկանական ծառայությունը), ինչպես օրինակ՝ բժշկության և իրավաբանության մեջ, պահանջ կա ավարտելու «որակավորման մշտական բարձրացումը» (ՈՄԲ), որպեսզի պահպանեն համատեքստում ընթացիկ գիտելիքների և ըմբռնելու համապատասխան մակարդակները: ՈՄԲ-ի ավարտին հասցնել չկարողանալու հետևանքը պրակտիկանտի անունը մասնագիտական ցուցակից հանելն է և աշխատելու անկարողությունը: Միացյալ Թագավորությունում ներկայումս ոստիկանական ծառայությունների մատուցումը ոստիկաններից պահանջում է ավարտել ՈՄԲ-ն, որպեսզի պահպանեն իրենց պաշտոնները (օր.՝ ավագ քննիչ): Դա առևտրում և արդյունաբերության մեջ լավագույն պրակտիկան է և առաջարկվում կամ պահանջվում է պրոֆեսիոնալ մարմինների կողմից, որպեսզի անհատները պահպանեն մասնագիտական կամ անձնական զարգացման ծրագիրը, որը պարունակում է անձնական զարգացման նպատակներ ու առաջադրանքներ:

Անձնական զարգացման նպատակները

Ոստիկանների համար բավականին անսովոր է պահպանել ընթացիկ ու արդյունավետ անձնական զարգացման ճշգրիտ պլան, սակայն դա էական է հագեցած կա-

րիերայի և ամբողջ կյանքի ընթացքում[202] սովորելը պահպանելու համար: Կարևոր է նշել, որ անձնական զարգացման ծրագիրը չի պարունակում միայն տեղեկություններ այն դասընթացների մասին, որոնց ոստիկանը մասնակցել է: Պետք է պլանավորվեն ու արձանագրվեն սովորելու բոլոր ձևերը, օր.՝ մասնակցությունը նախագծին (կարողությունների ստեղծման նախագիծ), հավատարմությունը մասնագետների դերակատարությանը, միջին մասնագիտական ընթերցանություն, աշխատակազմի մեկ այլ անդամի «ստվերում» և այլն: Վերջին տարիներին շատ է գրվել[203] ոստիկանական ծառայությունում անձնական զարգացման մասին: Այս գլխում կսահմանափակվենք իրավիճակի և լավագույն պրակտիկայի մասին ընդհանուր տեղեկություններ հայտնելով: Օրինակ՝ Գոուլմանը, Բոյացիսը և Մաքքին (2002 թ.)[204] խորհուրդ են տալիս կառուցել անձնական զարգացման նպատակներ, ինչպես նշված է ստորև բերվող Պատուհան 9-ում:

Պատուհան 9: Անձնական զարգացման նպատակները

Եզրակացությունները ներառում են հետևյալը՝

- նպատակները պետք է ստեղծվեն մարդու ուժեղ, այլ ոչ թե թույլ կողմերի հիման վրա.
- նպատակները պետք է լինեն մարդու սեփականը, ոչ թե ինչ-որ մեկի պարտադրածը.
- պլանները պետք է ճկուն կերպով թույլատրեն մարդկանց ապագայի համար տարբեր կերպ նախապատրաստվել. կազմակերպության պարտադրած «պլանավորման» միակ մեթոդը հաճախ հակառակ ազդեցությունն է ունենում.
- ծրագրերը պետք է լինեն իրագործելի, կառավարելի քայլերով: Այն ծրագրերը, որոնք սահուն կերպով չեն տեղավորվում մարդու կյանքում ու աշխատում, հավանական է, մի քանի շաբաթից կամ ամսից վերանան.
- այն ծրագրերը, որոնք չեն հարմարվում մարդու սովորելու ոճին, կկորցնեն իրենց շարժառիթները և արագորեն կզրկվեն նրա ուշադրությունից:

Անձնական զարգացման ծրագրերը պետք է անընդհատ ու պարբերաբար վերանայվեն, որպեսզի սովորողները համապատասխան առաջընթաց գրանցեն: Պետք է գործեն համակարգեր, որոնք վեց ամիս ընդմիջումով պետք է վերանայեն անմիջական ղեկավարները:

Իհարկե, անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի անձնական զարգացման ծրագիրը պետք է գաղտնի մնա և համատեղելի լինի բաժանմունքի ու կազմակերպության նպատակների հետ: Եթե կազմակերպության նպատակները վերաբերում են կոռուպցիայի դեմ պայքարին, ապա կազմակերպության ամբողջ աշխատակազմը կաշխատի այդ

նպատակի իրականացման համար: Ստորև տես Նկար 10:

Նկար 10: Նպատակները

Ներքին գործերի նախարարի խոշոր մտադրություններն ու նպատակները

Նկար 10: Օրինակ, թե ինչպես է ՈՄԲ-ն ՄՓ ոստիկանության ուժերում կազմում աշխատանքի կառավարման համակարգի բաղկացուցիչ մասը

Գծապատկերում ցույց է տրված, թե ինչպես պետք է անձնական զարգացման ծրագիրը և նրա նպատակները տեղավորվեն բաժանմունքի ծրագրերում, բաժինների նպատակներում և զինված ուժերի մակարդակի ռազմավարական նպատակներում, որոնք իրենց հերթին սահմանվում են նախարարի կողմից, ով պատասխանատու է ոստիկանական ծառայությունների մատուցման համար:

4. Կարողությունների ստեղծման ինտեգրումը կոնկրետ համատեքստերում

Կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով ոստիկանական ծառայությունների ներուժը հզորացնելու ծրագրերի, մոդելների, մեթոդաբանության և գործողությունների մշակման կամ իրականացման հնարավորությունները չափից ավելի են կախված ազգային կամ տեղական իրավիճակներից: Համատեքստին վերաբերող տարբերությունները պետք է հաշվի առնվեն՝ կախված այն բանից, թե ինչ և ինչպես կարելի է անել: Կոռուպցիայի ձևերի և ոստիկանական կազմակերպությունների խոցելի կողմերի վրա կարող են ազդել տնտեսական իրավիճակը, սոցիալական ու քաղաքական պայմանները, որոշակի համատեքստում հայտնաբերված կոնկրետ արժեքները, կոռուպցիայի դեմ պայքարի միջոցներն ու եղանակները: 1-ին գլխում սահմանված են կոնկրետ համատեքստերը, քննարկվում են կոռուպցիայի հետ դրանց կապերը: Այս բաժնում ներկայացված են տարբեր համատեքստերում որոշ օրինակներ: Նախորդ բաժիններում ներկայացված միջոցների իրականացումը կամ, ավելի ընդհանուր կերպով, բոլոր միջոցների իրականացումը, որոնք պետք է ներառվեն ներուժը մեծացնելու ծրագրում, գնահատվելու և որոշվելու են՝ հաշվի առնելով կոնկրետ իրավիճակները:

4.1. Հետկոնֆլիկտային և անցումային երկրներ

Օրինակ 1: Քաոսում որոշ կարգուկանոն հաստատելու օրինակ

Անբավարար աշխատավարձերը ոստիկանների կողմից կոռուպցիոն գործելակերպի զարգացման հզոր գործոն են: Հետկոնֆլիկտային ու անցումային երկրների առջև այս հիմնախնդիրը ծառացած է: Ռուսաստանի Սանկտ Պետերբուրգ քաղաքի մի ոստիկան 1996 թ. Շվեդիայում արևմտյան երկրների ոստիկանապետերի հանդիպման ժամանակ ազնվորեն խոսեց այն մասին, թե ինչպես է իր ծառայությունը փորձել սահմանափակել այդօրինակ իրավիճակի բացասական ազդեցությունը:

Ոստիկաններն ամսվա քսաներորդ օրվանից հետո ի վիճակի չէին իրենց աշխատավարձով պահելու իրենց ընտանիքները: Եթե ամուսինն աշխատանք ուներ, կամ իրենք ունեին այլ պայմաններ, ինչպես օրինակ՝ էժան վարձավճարը կամ այգի, որի շնորհիվ բանջարեղեն ու մրգեր ունեին, ապա կարող էին հոգալ իրենց ծախսերը, սա-

կայն շատերը մեծ դժվարություններ էին կրում: Նրանք, ովքեր իսկապես մեծ հոգսեր ունեին, դիմում էին իրենց վերադասին: Վերադասն այդ իրավիճակի դեմ պայքարում էր՝ նրանց թույլ տալով, որ հավաքած տուգանքների մի մասն իրենց պահեն:

Կոռուպցիան բարոյականացնելու այս փորձը հետաքրքիր է, քանզի այն ցույց է տալիս, որ ոստիկանական ծառայությունը կոռուպցիան չէր ընդունում իբրև կյանքի փաստ, այլ գիտակցում էր, որ ոստիկաններն իրենց ցածր աշխատավարձերի պատճառով ստիպված էին այլ եկամուտներ գտնել: Ոստիկանության բարձր ղեկավարությունն աչք չէր փակում, սակայն փորձում էր երևույթը պահել որոշակի սահմաններում:

Պատուհան 2: Էթիկայի դասընթաց, որտեղ ուշադրությունը չեն կենտրոնացնում ճիշտ հարցերի վրա

Այս օրինակը բնութագրում է նախկին խորհրդային, նորանկախ հանրապետություններում տիրող իրավիճակը մի քանի տարի առաջ: Էթիկան դասավանդվում էր ոստիկանության ակադեմիաներում և որակավորման բարձրացման դասընթացներում: Ուսանողներին նախորդ ուսումնառության ժամանակ էթիկա արդեն դասավանդել էին, սակայն մատուցված դասընթացները ոստիկաններին չէին ապահովում անհրաժեշտ էթիկայով իրենց ամենօրյա կյանքում:

Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ավտորիտար մոդելից ընդհանուր անցումը դեպի համայնքային մոտեցում նշանակում է, որ ոստիկաններն օժտված են հիմնախնդիրներ լուծելու և որոշումներ կայացնելու իրավասություններով: Միշտ չէ, որ նրանք կարող են վկայակոչել իրենց վերադասին, նրանք հաճախ կանգնած են բարդ որոշումներ կայացնելու փաստի առաջ: Կանոններն ու նորմերը որոշ իրավիճակներում նրանց օգնել չեն կարող, ուստի նրանք պետք է կարողանան հենվել հստակ արժեքների վրա, որոնք կօգնեն որոշելու նրանց գործողությունները:

Հետևաբար էթիկայի դասավանդումը պետք է գործնական լինի, եթե դրա նպատակն է ոստիկաններին օգնել որոշումներ կայացնելու: Դա նշանակում է, որ ուսուցումը պետք է հիմնվի իրական դեպքերի և օրինակների վրա՝ ցուցադրելով այն հիմնախնդիրները, որոնց իրենց ամենօրյա աշխատանքում բախվում են ոստիկանները: Մեկ այլ հարց է, որ դասընթացներում դասավանդվող արժեքները պետք է ներառվեն այնպիսի փաստաթղթերում, ինչպիսիք են վարվեցողության կանոնագրքերը, որոնք կարող են օգտագործվել ուսուցանելու նպատակով:

Ոստիկանության ակադեմիաներում էթիկայի դասավանդումը չէր համապատասխանում այդ պահանջներին:

- Էթիկայի փոխարեն դասավանդում էր փիլիսոփայություն:
- Բոլոր դասատուներն ավագ ոստիկաններ էին, ովքեր շատ տարիներ առաջ թողել էին իրենց բնագավառը և կտրված էին ոստիկանության աշխարհի իրողություններից:
- Չկային կանոնագրքեր, գծապատկերներ կամ այլ անհրաժեշտ գործիքներ:

Հետևաբար էթիկայի դասընթացները հիմնականում տեսական էին և կապ չունեին այն հիմնախնդիրների հետ, որոնք ծառանում էին ակադեմիաներն ավարտող ոստիկանների առաջ: Այսպիսի իրավիճակում միջոցները պետք է վերաբերեին ոչ միայն ուսուցման հիմնական էությանը, այլ նաև նրանց, ովքեր դասավանդում են, և անհրաժեշտ գործիքներին:

4.2. Զարգացած երկրներ

Կոռուպցիայի նվազեցմանը կամ այն արմատախիլ անելուն միտված ոստիկանական ծառայությունում կարողությունների ստեղծման լավ օրինակ են Ավստրալիայի Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանական ուժերը: Այդ ծառայությունում բարեփոխումներ իրականացնելու նպատակով նշանակեցին ոստիկանության նոր կոմիսարի: Նա Միացյալ Թագավորությունից էր՝ ավագ ոստիկան, ում հատուկ բերել էին Ավստրալիա, որովհետև նա դրսի մարդ էր և գործընթացին կհաղորդեր անհրաժեշտ օբյեկտիվություն ու անաչառություն: Նա այդ գործընթացը բացատրում է ստորև բերված 3-րդ օրինակում:

Օրինակ 3: Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանության ուժերում կատարված բարեփոխումները

Նոր կոմիսարը բարեփոխումների իր ծրագիրը նկարագրում էր հետևյալ ձևով՝ «Իրապես Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանության ուժերը պետք է վերականգնեին հանրության վստահությունը և հավատը ազնվորեն ու շիտակ կերպով որակյալ ոստիկանական ծառայություններ արդյունավետ կերպով մատուցելու իրենց կարողության նկատմամբ: Դա պահանջում է աշխատանքի ու դրա ղեկավարման հիմնարար փոփոխություններ: Թագավորական կոմիսարը պարզել է փոփոխությունների ենթակա շատ բաներ: Իմ նշանակումը մեկ նշանակալից փոփոխություն է, ինչպես և իմ պաշտոնի լիազորություններում վերջերս հայտարարված փոփոխությունները: Դրան կհետևեն այլ փոփոխություններ, մինչդեռ շատ բաներ պետք է արվեն: Ես մտադիր եմ փոփոխություններ անել չափված ու մեթոդական ձևով, որպեսզի ամրապնդեմ կատարված բարեփոխումները: Արագ փոփոխություններ չկան: Բարեփոխումների անհրաժեշտությունը հասնում է ծառայության էությանը՝ դրա ղեկավարմանն ու աշխատանքին: Ոստիկանները պետք է հասկանան, թե որտեղ է ծառայության ղեկավարությունը, և իրենք այդ գործընթացում ինչ մաս պետք է ունենան: Այդպիսի արդյունքի հասնելու համար առանցքային են ծառայությունում կատարվող քննարկումները:

Իմ մոտեցումը հիմնված է ավազի վրա նշան անելու և առաջ շարժվելու վրա, տեղեկացված լինել անցյալի մասին, սակայն դրանով՝ ոչ կապված: Ես կստեղծեմ

կորպորատիվ թիմ, որը գործում է միասնաբար, որպեսզի առաջ տանի բարեփոխումների գործընթացը: Ես նաև հետամուտ եմ ստեղծելու մի մթնոլորտ, որտեղ ծառայության յուրաքանչյուր անդամ կարող է ինչ-որ ձևով ներգրավված լինել բարեփոխումներում: Կառավարությունն ու թագավորական հանձնաժողովը կառուցողական ու աջակցություն ցուցաբերող են: Հանրությունը բարեփոխումներ է ակնկալում: Ծառայության բոլոր անդամների համար հիմնական փոփոխությունը դեռևս առջևում է»[205]:

Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանության ուժերի բարեփոխումների առումով շատ բան սովորեցին գործընթացի ժամանակ, սակայն, դժբախտաբար, շատ նպատակների չհասան փոփոխությունների դասական կառավարման հիմնախնդիրների պատճառով:

Կոմիսարի՝ 2000 թ. դեկտեմբեր ամսով թվագրված զեկույցում նշված է. «Ոստիկանության, մեր ազնվության ու պրոֆեսիոնալիզմի նկատմամբ հանրային վստահությունը 1996 թ. իմ գալուց հետո էականորեն մեծացել է»[206]: Դրա ապացույցը վերցվել է 1999 թ. հանրության շրջանում կատարված հարցումներից (Աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3: Հարցում ոստիկանության նկատմամբ հանրային վստահության մասին[207]

Հարցման կետ	1996	1999	Փոփոխությունները տոկոսային հարաբերակցությամբ
Վստահություն կա ոստիկանության նկատմամբ:	69%	80%	+11
Շատ ոստիկաններ ազնիվ են:	65%	70%	+5
Ոստիկանությունն իր աշխատանքը պրոֆեսիոնալ ձևով է կատարում:	69%	78%	+9

5. Ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող ծրագրերի, մոդելների ու մոտեցումների օրինակներ

Այնտեղ, որտեղ կարողությունների ստեղծման նպատակը ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարին օգնելն է, դրա վերջնական հաջողությունն անձնակազմի բոլոր անդամների համար վերապատրաստման ու զարգացման ծրագրերի միավորումն է: Դա կօգնի փոխելու կազմակերպության մշակույթը՝ կոռուպցիան մերժելու և կասկածելի գործունեության, ապահով աշխատանքային միջավայրում միջադեպերի մասին իրազեկելու ուղղությամբ: Չկա հեշտ պատասխան այն հարցին, թե տվյալ իրավիճակում վերապատրաստման որ գործիքը կամ մեթոդն օգտակար կլինի: Դա կոնկրետ կազմակերպության և այնտեղ գերիշխող մշակույթի մասին դատողություն անելու հարց է: Հարկավոր է որոշում ընդունել առ այն, թե այդ կազմակերպությունում ինչն է լինելու ամենաարդյունավետը: Այս հարցի պատասխանը ժամանակի ընթացքում կարող է փոխվել, հետևաբար ծրագրի ու նախագծի ղեկավարները պետք է զգայուն լինեն պահանջների փոփոխությունների նկատմամբ ու իրենց գործողությունները համապատասխան ձևով հարմարեցնեն:

5.1. Ոստիկանության մասնագիտական էթիկայի ուսուցումը

Իդեալական վիճակն այն է, երբ ոստիկանների էթիկական ուսուցումն առաջնահերթ է դառնում ոստիկանական ծառայությունում մասնագիտական գործունեությանն ու չափանիշներին նպաստելու առումով, հատկապես այնտեղ, որտեղ կազմակերպության նպատակը կոռուպցիայի նվազեցումն է կամ հակակոռուպցիոն միջոցառումների խթանումը: Ոստիկանական էթիկայի դասավանդումը ծառայության բոլոր մակարդակներում անհրաժեշտ է, որպեսզի հստակ կերպով հասկանան կազմակերպությունում վարքագծի ակնկալվող չափանիշները և ղեկավարության այն գործողությունները, որոնք կհետևեն, եթե այդ չափանիշները չեն պաշտպանվում: Վերապատրաստումը չի կենտրոնանում կոռուպցիոն վարքագծի բոլոր կողմերի[208] վրա, այն պետք է միացվի կարողությունների ստեղծման ծրագրերին, որպեսզի հասնեն լավագույն արդյունքի:

8-րդ գլխում ընդհանուր գծերով ներկայացված են ոստիկանության անձնակազմի բոլոր աստիճանների զանազան դերակատարություններն ու պարտականությունները, որպեսզի կարողությունների ստեղծման ծրագրում նպաստեն հակակոռուպցիոն միջոցառումներին: Էթիկան պետք է դասավանդեն այն ոստիկանները, ովքեր հատուկ վերապատրաստվել են հենց այդ նպատակով, և դասընթացներում պետք է նշվեն նպատակները, խնդիրները, սովորելու արդյունքը, դասերի պլանները և ներկայացման մե-

թոդները: Դասընթացների հաջողության հիմնական պայմանը ոստիկանների ամենօրյա գործունեության իրողության հետ դրանց հարաբերությունն է: Վերապատրաստման ժամանակ քննարկված դեպքերը պետք է հիմնված լինեն անձնակազմի, վերահսկիչ մարմինների, դատարանների հետ անցկացված հարցազրույցների, հարցաքննությունների, հանրային հարցումների և կարգապահական գործերի վրա: Այդ գործերը պետք է ոստիկաններին հնարավորություն տան լուսաբանելու սխալները և քննարկել ու այն, թե որը կլիներ ճիշտ վերաբերմունքը, ինչպես խուսափել կոնկրետ պրոբլեմներից:

Պատուհան 10: Ոստիկանության համար էթիկայի վերապատրաստման ծրագրի օրինակ (Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանական ուժեր)

Ոստիկանների մասնագիտական էթիկան: Թեմաները և կառուցվածքը[209]

- Ներածություն, ոստիկանության դերակատարությունը՝ դերը, գործառույթները, երդում տալը, հայտարարություն արժեքների մասին, վարվեցողության կանոնագիրք.
- Հայեցողությունը.
- Էթիկական որոշումների կայացում.
- Օրենսդրությունը, բարոյականությունը և մարդու իրավունքները.
- Լիազորությունները, իշխանությունը և պարտադիր ուժը.
- Կոռուպցիան և բարոյական խոցելիությունը.
- Կոռուպցիային դիմադրելը.
- Հաղորդում հակաիրավական վարվեցողության և հավատարմության մասին.
- Շահերի բախումը.
- Մասնագիտական գործունեությունը:

Ծրագրի հիմնավորումը նոր անդամներին պետք է հստակ ներկայացվի ստորև բերված պարզ ուղերձի տեսքով.

Ինչո՞ւ ուսումնասիրել մասնագիտական էթիկան

- Դա ոստիկանության նոր անդամներին «էթիկական» մարդիկ դարձնելու մասին *չէ:*
- Դա այն մասին *է*, թե կազմակերպությունը նոր անդամներից ինչ է պահանջում: Սա երբեմն կարող է բախման մեջ մտնել նրա սեփական արժեքների հետ:
- Կա ակնհայտ բախում կամ լարվածություն օրենքի գերակայության և հայեցողության միջև:
- Ոստիկանության նոր անդամները հսկայական իշխանություն կունենան՝ բացարձակ իշխանությունը բացարձակ կերպով կոռումպացնում է:

- Հարկավոր է զարգացնել «զգացմունքային խելքը», որպեսզի ոստիկանական ծառայություններ մատուցելու հաճախ բարդ ու խճճված իրավիճակներում կարողանան գլուխ հանել:

5.2. Ոստիկանապետերի միջազգային միության (ՈՄՄ) ծրագիրն ու ձեռնարկը

Միջազգային մակարդակով վերապատրաստման հարգված ծրագրի օրինակ է Ոստիկանապետերի միջազգային միության (ՈՄՄ) ձեռնարկը էթիկայի մասին, որն ամբողջությամբ հասանելի է առցանց (տես «Օգտակար վեբկայքեր» բաժինը): Այս օգտակար ուղեցույցը բազում տեղեկություններ է տալիս ոստիկանական էթիկայի, այդ թվում՝ ստորև բերվող Պատուհան 11-ում նկարագրված՝ անհատական պատասխանատվության մասին:

Պատուհան 11: Անհատական պատասխանատվությունը և ազնվության պահպանումը

Ոստիկանության բաժանմունքում բարեվարքության բարձր չափանիշների մշակումն ու պահպանումը վերջիվերջո կախված են առանձին ոստիկանի հանձնառությունից և կամքից: Ճիշտ բանն անելու համար անձնական ազնվությունն ու գիտակից որոշումը, անգամ երբեմն հակառակն անելու նպատակով գործադրվող ճնշման դեպքում, հենց այն է, երբ էթիկական որոշում ընդունելու միջավայրում բանը հասնում է գործին: Բարեվարքության մասին հաստատումները և վարվեցողության կանոնագրքի պաշտոնական ընդունումը, արժեքների հայտարարումը կամ այլ հայտարարություններ կարևոր են: Սակայն սրանք անիմաստ են դառնում, եթե այդ պատվիրաններն ամեն օր չեն յուրացվում ու գործադրվում ծառայության բոլոր անդամների կողմից: Բարոյական ու էթիկական աշխատանքային միջավայրը յուրաքանչյուրից՝ պետից մինչև նոր անդամը, պահանջում է իր ամենօրյա կյանքում ընդունել ու ինտեգրել բարոյական ու էթիկական վարքագծի պատվիրանները և ճանաչում է անձնական պատասխանատվությունն այդ պարտականությունները կատարելու ժամանակ: Բաժանմունքի յուրաքանչյուր անդամ պետք է կայացնի գիտակցված որոշում՝ ա) որոշելու համար, թե որն է պատշաճ կամ ոչ պատշաճ վարվեցողությունը, բ) ընդունել այն բանի պատասխանատվությունը, որ ցանկացած իրավիճակում այդ անհատը կամ նրա գործընկեր ոստիկանները կանեն այն, ինչը ճիշտ է:

ՈՄՄ-ի կայքէջից հնարավոր է ներբեռնել քաղաքականության նմուշներ, օր.՝ վարվեցողության չափորոշիչների մոդելային քաղաքականությունը և այլ օգտակար նյութեր, որոնք կօգնեն հասնելու ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարը խթանելուն:

5.3. Վերապատրաստման անցկացման մեթոդները

Քանի որ թեման նուրբ է, ինչը, հավանական է, որոշ մարդկանց մոտ ուժեղ զգացմունքներ, գուցե նաև մերժում կամ ժխտում առաջացնի, կարևոր է օգտվել վերապատրաստման անցկացման և մանկավարժության համապատասխան ու տեղին մեթոդներից, որպեսզի երաշխավորվի բոլոր մասնակիցների համար ծրագրից առավելագույն օգուտ քաղելը՝ միաժամանակ առաջարկելով ապահով ու արդյունավետ ուսումնական միջավայր, որտեղ բոլոր մասնակիցները կարող են իրենց ներդրումն ունենալ և չզգալ, որ իրենց սպառնում է ինքնավստահ ու նախապաշարմունքներով լի անձնակազմը (9-րդ գլխում ուսումնասիրվում են սովորելու մեթոդները):

Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ու բարեվարքության [210] նման բարդ թեմաներին վերաբերող վերապատրաստման ու զարգացման ծրագրեր իրականացնելիս կարևոր է օգտվել ակտիվ ուսուցման[211] մոտեցումներից՝

- ելույթներ և քննարկումներ,
- մասնագիտական այցելություններ/բանախոսներ,
- լրատվամիջոցներով «գրգռիչ-արձագանք» տեսակի գործունեություն,
- խմբակային/զույգերով կատարվող քննություն և հետադարձ կապ,
- դերակատարություն,
- գործունեության տվյալների վերլուծություն,
- հիմնախնդրի լուծում,
- աշխատանքի ստվերում/աշխատանքային փորձ,
- միջառարկայական աշխատանք, զորօրինակ՝ քայլ առ քայլ բացատրություններ և զորավարժություններ:

Կարևոր է աշխատեցնել դասավանդման ու սովորելու ռազմավարության լայն շրջանակ, սակայն հարկավոր է ընդունել նաև դասի բովանդակությունը համապարփակ ձևով լուսաբանելու անհրաժեշտությունը: Որոշ թեմատիկ ոլորտներում դա կարող է նշանակել ոճերի անհավասարակշռություն[212,213]: Լավ է, երբ բոլոր զգայարանները խթանվում են, քանի դեռ դա կարելի է կիրառել՝ միաժամանակ ապահովելով միջավայր առանց անհարկի ճնշումների ու սթրեսի, հետաքրքրության աստիճանով, ներկայացնելով մի շարք մարտահրավերներ, որոնք ոչ չափից ավելի բարդ են, ոչ էլ չափից ավելի դյուրին: Խորհուրդ է տրվում գործունեության ընթացքում մի որոշ ժամանակ խրախուսել սոցիալական փոխգործակցությունը՝ նպաստելով հմտությունների ու հե-

տաքրքրությունների լայն շրջանակի զարգացմանը, որոնք հոգեկան են, ֆիզիկական, էսթետիկ, սոցիալական ու զգացմունքային՝ այդ ամբողջ ժամանակ սովորողին խրախուսելով լինել ակտիվ մասնակից, ոչ թե պասիվ դիտորդ:

5.4. Սովորելու և դասավանդելու տեսությունները

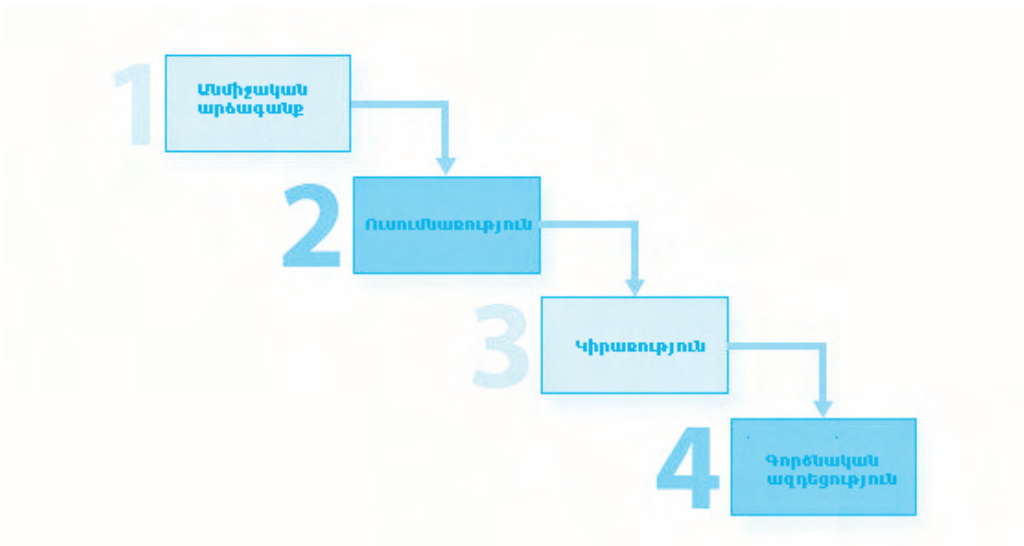
Ուսուցիչներին (վերապատրաստողներին) սովորեցնում են հաշվի առնել ուղեղի աջ ու ձախ կիսագնդերի՝ մտածելու առումով տարբերությունները և սովորելու այն նախընտրելի ոճերը, որոնք նպաստում են տեսալսողական ու կինեսթետիկ (կատարելու) կրթությանը:

Չնայած այն բանին, որ այս առաջարկությունները տեղին են, կարևոր է ստեղծել սովորելու ներազդող ու հիշարժան փորձառություն, որը կխրախուսի ոստիկաններին՝ խորամիտ պրակտիկայի միջոցով այս ոլորտում խորացնելու իրենց գիտելիքները:

5.5. Սովորելու արդյունքների գնահատումն ու վերանայումը

Վերապատրաստումն ու զարգացումն իրենց գործունության առումով պետք է արդյունավետորեն գնահատվեն: Սրանից հետևում է, որ անհնարին է պարզել կոռուպցիայի դեմ պայքարին նվիրված վերապատրաստման[214] արդյունքների չափը: Չնայած դրան՝ խստապահանջ ու ճկուն գնահատումը, ինչպես օրինակ՝ քիրքպատրիկյան գնահատման չորս աստիճանները, կարող է անգնահատելի ծառայություն մատուցել (ստորև տես Նկար 11):

Նկար 11: Գնահատման քիրքպատրիկյան աստիճանները[215]



Գնահատման քառաստիճան գործընթացի նպատակն առանձին ոստիկանի սովո-

րելուն հետևելն է մինչև դրա տրամաբանական ավարտը՝ ինչպես է այն օգտագործվում աշխատավայրի գործնական միջավայրում: Վերապատրաստման շատ ծրագրեր այս մակարդակում չեն գնահատվում, դրանք գնահատում են Նկար 10-ում պատկերված ու 1-ին ու 2-րդ մակարդակներում անմիջական կրթությունը, որը վերապատրաստման ավարտին տրվող հետադարձ կապի հարցաթերթիկն է: Գնահատման այս մակարդակն ինչ-որ արժեք ունի՝ պայմանով, որ այն օգտագործվում է հաջորդ դասընթացի համար վերապատրաստման բովանդակությունն անընդհատ մշակելու նպատակով, սակայն դրանով հնարավոր չի լինի ստուգել, թե արդյոք ուսանողի ստացած գիտելիքներն ու հմտությունները գործի են դրվում ու երկարաժամկետ հեռանկարում օգտագործվում: Քիրքպատրիկի մեթոդը ավելի խորն ու երկարաժամկետ է, քան սովորելու արդյունքների սովորական մակերեսային գնահատումը:

- 1-ին աստիճան՝ արձագանքը: Ինչպիսի՞ն է ծրագրի նկատմամբ մասնակիցների անմիջական արձագանքը:
- 2-րդ աստիճան՝ սովորելը (գիտելիքների ու հմտությունների ձեռքբերում): Ի՞նչ են սովորել մարդիկ:
- 3-րդ աստիճան՝ կիրառում (իրականացում): Ծրագրի արդյունքում վարքագծի ինչ-պիսի՞ փոփոխություններ են ցուցադրվում:
- 4-րդ աստիճան՝ գործնական ազդեցությունը: Ծրագրի արդյունքում կազմակերպության վրա ինչպիսի՞ ազդեցություն կա:

1-ին և 2-րդ աստիճանները հարաբերականորեն հեշտ է ստեղծել ու օգտագործել ծրագրի արդյունքների ամփոփման մեջ, իսկ 3-րդ և 4-րդ աստիճաններն ավելի բարդ են: 1-ին և 2-րդ աստիճաններին վերաբերող հարցերը կարելի է տալ ինտերակտիվ դասի ժամանակ և մշտադիտարկել վերապատրաստման ծրագրի ամբողջ ընթացքում: 3-րդ աստիճանը կարելի է գնահատել այն ժամանակ, երբ ոստիկանները վերադարձել են իրենց աշխատավայր, որտեղ գործնական միջավայրում կարող են կիրառել իրենց ձեռք բերած հմտություններն ու գիտելիքները:

Ուսուցման վերջին՝ 4-րդ աստիճանը գնահատում է այն, ինչին հասել են վերջնական գործնական առավելության մասով: Ոստիկանության էթիկայի և կոռուպցիայի դեմ պայքարի համատեքստում գնահատումը պետք է քննի այն, թե վերապատրաստումն ինչպես է օգնել կազմակերպության և աշխատուժի վրա վնասակար ազդեցությունն արմատախիլ անելու կամ այն մեղմացնելու գործում՝ նվազեցնելով կոռուպցիան, թիմերի ներսում ուժեղացնելով վստահությունն ու աշխատանքային լավ հարաբերությունները: Սա դժվար է չափել, հարկավոր է ուսումնասիրել մի շարք գործոններ, այդ թվում՝ հաճախորդների (հանրության անդամների) արձագանքը, որպեսզի արդյունավետ կերպով գնահատեն այդ չափումը: Նաև հարկ կլինի տարբեր ընդմիջումներով մի քանի անգամ վերադառնալ ու չափել այն, թե ինչպես է ուսուցումն օգտագործվում, և ինչպիսին է ուսանողների կողմից այն հիշելու արդյունավետությունը:

Ի լրումն այս գնահատման՝ փորձառու ուսուցանողները գիտեն, թե որքան էական է վարել անձնակազմի առանձին անդամների գործերը, ում ուսուցանել են, այդ զգայուն ոլորտում անհատների մասին կոնկրետ մեկնաբանությունները կամ մտահոգությունները: Այն փաստը, որ անձնակազմի առանձին անդամներ վերապատրաստվել կամ չեն վերապատրաստվել մասնագիտական էթիկայի բնագավառում, կարող է կարևոր լինել ոստիկանության նկատմամբ հետագա քննության կամ բողոքի առումով: Այդ տեղեկատվությունը կարող է կարևոր լինել նույնիսկ ավելի ուշ, որպեսզի հաստատվի կորպորատիվ կամ անհատական անփութությունը կամ մեղքը, կամ արդյոք կազմակերպությունը հաջողության է հասել անձնակազմի նկատմամբ հոգ տանելու իր պարտականության մեջ կամ հակառակը:

5.6. Իրականացումը

Կան տապալված կամ չափանիշներին չհամապատասխանած ծրագրերի բազում օրինակներ: Հարկավոր է ուշադիր լինել կարողությունների ստեղծման ծրագրերի պլանավորման ու դրանք ներդնելու ժամանակ, հատկապես երբ դրանք նախատեսված են հակակոռուպցիոն վարքագծի ու արժեքների խթանման համար:

Ամենաարդյունավետ հակակոռուպցիոն միջոցներն ապահովելու նպատակով առաջարկվում է օգտվել 8-րդ գլխում ավելի վաղ ներկայացված փոփոխությունների ծրագրի մեթոդաբանությունից: Առաջարկված մեթոդաբանությունը[216] ներկայացնում է չորս եղանակ, որոնցով կարելի է հաղթահարել կոռուպցիան՝

1. հավաքագրել ճիշտ մարդկանց.
2. նվազեցնել կոռուպցիոն հնարավորությունները.
3. հուսալի բացահայտում և պլանների խափանում.
4. շարժառիթների ուժեղացում՝ ինչն է ճիշտ անել:

Այս գլխում թվարկված են քաղած դասերի[217] շատ գործնական կետեր[218], սակայն օգտակար է նշել Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանության ուժերի կարողությունների ստեղծման ծրագրի որոշ կետեր, որոնք լուսաբանվել են նախորդ բաժիններում: Վուդի հանձնաժողովը[219] ներկայացրել է հարյուր յոթանասունչորս առաջարկություն, որոնցից մի քանիսը գործողության մեջ չէին դրվել ոստիկանության կոմիսարի[220] ներկայացրած բարեփոխումների ծրագրով: Բարեփոխումների առաջընթացը քննադատվել էր արտաքին գնահատման գործընթացի[221] կողմից, իսկ վերջում բարեփոխումներն ավարտին չէին հասել մի քանի պատճառով: Թեպետ ծրագիրը հայեցակարգային առումով հիմնավորված էր, դրա իրականացումն անարդյունավետ եղավ, ինչպես նշված է բարեփոխման շնորհիվ կատարված աուդիտի արդյունքում: Աուդիտը ներառում էր բարեփոխումների հիմնական ոլորտները՝

- արդյունավետ ղեկավարություն և կառավարում.
- մշակույթի և արժեքների փոփոխություն.

- ազնիվ ծառայություն, որը մերժում է կոռուպցիան.
- արդյունավետ պլանավորում.
- աշխատանքի կառավարում և որակ.
- ուշադրության կենտրոնացում անձնակազմի և թիմային աշխատանքի վրա.
- մարդկային ռեսուրսների նոր համակարգի ստեղծում.
- հնացած համակարգերի վերացում.
- տեղի հրամանատարությունն իբրև ծառայության կենտրոն.
- արդյունավետ կառուցվածքային փոփոխությունների իրականացում.
- խոր վերլուծություն՝ ռազմավարական ղեկավարություն և մշակույթ.
- խոր վերլուծություն՝ ընտրություն և նշանակումներ:

Աուդիտի ենթակա այս ոլորտները մեծապես հիշեցնում են բարեփոխումների ծրագրի բաղկացուցիչ մասերը, որոնք առաջարկվել են ներկա գլխում: Այսօրինակ ծրագրի անցկացման հաջողության գաղտնիքը խնամքով ու ճշգրիտ իրականացումն է: Հետևյալ կետերը կարող են օգտակար լինել իրականացման փուլում՝

- Մի՛ եղեք ագրեսիվ ու մերժեք հավատալ ձեր կազմակերպությունում կոռուպցիայի մասին հայտարարություններին կամ դրա մասշտաբներին, երբ դրա վրա հրավիրում են Ձեր ուշադրությունը:
- Ապահովեք, որ բարեփոխումների գործընթացի կարողությունների ստեղծման ծրագրի բոլոր հիմնական տարրերն արդյունավետ կերպով հասցվեն ավարտին:
- Ապահովեք, որ աշխատանքի ռազմավարությունը, մշակույթը և ձևերը, որոնք սահմանվել են կարողությունների ստեղծման ծրագրում, կատարվեն մինչև վերջ, այնպես արեք, որ անձնակազմն իմանա, որ նախկին արատավոր պրակտիկային վերադարձ չկա:
- Ապահովեք, որ ներքին բարեփոխումները հետևողականորեն հարմարեցվեն ծրագրի ոգուն, ընդհանուր մշակույթին ու նպատակներին:
- Ուշադրություն դարձրեք արտաքին գնահատման ծրագրի եզրակացություններին ու գործեք դրա հիման վրա, եթե այդպիսի ծրագիր կա:
- Ապահովեք, որ կարողությունների ստեղծման ծրագրի համար երաշխավորվի բավականաչափ ֆինանսավորում, ունեցեք նաև ֆինանսներ չնախատեսված դեպքերի համար:
- Ապահովեք, որ գործադիրը պահպանի ամբողջ անձնակազմի վստահությունը և ծառայությունը հաջողությամբ առաջնորդի կարողությունների ստեղծման ամբողջ գործընթացի ժամանակ:
- Այնտեղ, որտեղ ոստիկանների նկատմամբ կատարվում է կոռուպցիայի գծով քննություն, կարգապահական կամ դատական քննության ժամանակ ապահովեք արդարադատության նորմերը:

6. Եզրակացություններ: Գլուխ 8

Կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով ոստիկանական ծառայության հզորությունները մեծացնելն անհրաժեշտություն է: Ոչ մի ոստիկանական ծառայություն զերծ չէ այսօրինակ հիմնախնդրից, անգամ եթե դրա ձևերը տարբեր են ու տարբեր կերպ են ազդում ոստիկանական կազմակերպությունների վրա:

Երկրի իրավիճակը, որում ոստիկանական ծառայությունը մշակում է կարողությունների ստեղծման ծրագիր, մեծապես կազդի դրա վրա: Դրա նպատակներն ու խնդիրները, ուսումնական ծրագիրը և վերապատրաստման մեթոդները՝ դրանք բոլորն ստիպված են հաշվի առնել առանձնահատուկ պայմանները:

Եթե նպատակները տարբեր են (օր.՝ անարդյունավետ կլինի ոստիկանական ծառայության համար ամրագրել չափից դուրս հավակնոտ նպատակներ, երբ ոստիկանների աշխատավարձերը նրանց չեն ապահովում համապատասխան ապրուստով), ապա կան որոշակի կարևոր տարրեր, որոնք մշտապես անմիջականորեն կներգործեն ծրագրի ազդեցության վրա: Դրանք կարելի է ամփոփ ներկայացնել հետևյալ ձևով՝

- պետք է լինի ծառայության քաղաքական, ինչպես նաև աշխատանքային մակարդակում ինչ-որ բան անելու իսկական կամք, որպեսզի ապահովվի նախագծին ցուցաբերվելիք անհրաժեշտ աջակցությունը.
- պետք է լինի իրատեսական նպատակներ ձևակերպող հստակ պլան, որում հաշվի են առնվում դրանց հասնելու համար անհրաժեշտ միջոցները.
- պարտադիր գործողությունների ծրագրի ձեռնարկումը, որում կսահմանվեն գործողությունները, պարտականությունները, ռեսուրսները և վերջնաժամկետները.
- վերապատրաստումը ծրագրի առանցքային կետն է: Այն կարող է հաջողվել միայն այն դեպքում, երբ համապատասխանում է ոստիկանության կյանքի իրականությանը և տալիս է այն հարցերի գործնական պատասխանները, որոնք ծառացած են ոստիկանների առաջ իրենց գործունեության ընթացքում: Ահա թե ինչու վերապատրաստումը պետք է հենվի գործնական դեպքերի վրա և ներկայացվի վերապատրաստված ոստիկանների կողմից:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

ԳԼՈՒԽ 8 ▪ Կարողությունների ստեղծում

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսի՞ն է Ձեր արձագանքը: Արդյո՞ք այս գլխում կային նոր տեղեկություններ, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու նպատակով: Կա՞ն, արդյոք, փոփոխություններ, որոնք կարելի է անել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև կտեսնեք ինքնագնահատում, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերի: Այս հիմնական գնահատումը Ձեզ կօգնի գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք պետք է փոփոխություններ կատարել, ինչպես նաև գաղափարների հետախուզման միջոցները, որոնք հարկավոր են փոփոխություններն անելու համար: Այս գլխում տրված գաղափարները կիրառելու նպատակով առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու համար կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի, և դրա հիման վրա այլ գաղափարներ ներդրվեն: Ի լրումն դրա՝ օգտակար կլինի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի շուրջ հայցել ազգային և միջազգային փորձագետների աջակցությունը:

Հարցեր	Ի՞նչ անել թույլ կողմերը ծածկելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյո՞ք մենք գնահատել ենք կոռուպցիային դիմադրելու ամուր ու կայուն կառույցը, որպեսզի նախաձեռնենք ու հզորացնենք կարողությունների ստեղծումը:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել կառուցվածքը, որպեսզի ապահովենք կարողությունների ստեղծման գործընթացները. • կարողությունների ստեղծման ծրագիրը հարմարեցնել կառույցին:	Մենք կարող ենք՝ • ներգրավել աուդիտորի, որպեսզի նա գնահատի կառույցը. • ստեղծել աշխատանքային խումբ կառույցի և ծրագրի փոխադարձ հզորացման համար:
Արդյո՞ք մեր ղեկավարությունն ամբողջովին աջակցում է կարողութ-	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • ղեկավարներին վերա-	Մենք կարող ենք՝ • մշակելռազմավարական և գործողությունների

յունների ստեղծման ծրագրին:	պատրաստել նախագծի կառավարման փորձաքննության համար. • ջատագովներին ներգրավել վերապատրաստման գործում. • ղեկավարներին վերապատրաստել էթիկական արժեքների հարցում:	ծրագիր. • ղեկավարների համար մշակել վերապատրաստման ծրագիր. • կարողությունների ստեղծման համար հզորացնել նպատակի հայտարարումը:
Արդյո՞ք մենք ամբողջապես կամ մասնակիորեն իրականացրել ենք ծրագրի մշակման հինգ փուլերը՝ նախապատրաստում, փաստաթղթավորում, կառուցվածք, մարդկային ռեսուրսներ, փոփոխությունների կառավարում և ծրագրի ղեկավարում:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել ներկա իրավիճակը՝ ծրագիր մշակելու նպատակով. • բարձրացնել ղեկավարների փորձագիտական կարողությունները. • բարելավել հավաքագրումը և մարդկային ռեսուրսների պլանավորումը. • փոխել կանոններն ու կառուցվածքը՝ ըստ ծրագրի միջավայրի:	Մենք կարող ենք՝ • աշխատանքային խմբին տալ հստակ ցուցում՝ մշակելու համապարփակ ծրագիր. • մշակել ղեկավարների և անձնակազմի իրավասությունների շրջանակ՝ մարդկանց աշխատանքի ընդունելու համար. • վերապատրաստել ղեկավարներին ու աշխատանքային խմբի մասնագետ անդամներին:
Արդյո՞ք մենք ունենք ռիսկերի գնահատման գործող մոդել, որպեսզի մշակենք ծրագիրը:	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • կազմակերպության համար ստեղծել ռիսկերի գնահատման մոդել. • գնահատել հակակոռուպցիոն գործընթացների համար ռիսկերի գնահատման կարողությունները:	Մենք կարող ենք՝ • նշանակել փորձագետի. • ղեկավարներին վերապատրաստել ռիսկերի գնահատման փորձաքննության ոլորտում. • նշանակել աշխատանքային խումբ:

Արդյո՞ք ղեկավարությունն ամբողջապես տեղյակ է նախագծի կառավարման համապատասխան մեթոդներին ու կարողություններին (տե՛ս 6-րդ և 8-րդ նկարները):	Եթե ոչ, ապա մենք կարող ենք՝ • գնահատել կազմակերպման համարժեք մեթոդները. • ապահովել գործընթացների ընթացքում էթիկական արժեքների մասին իրազեկվածությունը. • ստեղծել կարողություններ՝ օգտվելով համապատասխան մեթոդներից:	Մենք կարող ենք՝ • ղեկավարներին վերապատրաստել փորձաքննություն կատարելու համար. • սահմանել էթիկական արժեքներն ու դրանք հաղորդել. • սահմանել մեթոդների նպատակները և ուսուցանել: **Ծանոթություն: Կարող են օգտակար լինել 9-րդ գլխում նկարագրված գործիքները:**

9

ԳԼՈՒԽ 9

ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ

Էնդրյու Գոլդսմիթ

ՈՍՏԻԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅՈՒՆԸ

1. Ներածություն 9-րդ գլխի

Այս գլխում ներկայացված են այն գործիքներն ու մեթոդները, որոնք կարող են օգտագործվել սույն ձեռնարկի այլ գլուխներում շարադրված միջոցառումների գործնական իրականացման ժամանակ: Ուշադրության կենտրոնում ռազմավարական գնահատման եղանակներն են, որոնք ուղղված են ոստիկանական ծառայությունների առջև ծառացած հիմնախնդիրների բացահայտմանը, դրանց հնարավոր լուծումներին և կազմակերպական փոփոխություններին նպաստելուն միտված միջամտություններին տիրապետելուն: Այդ բաղադրիչի շրջանակում քննվում են մի շարք հրահանգչական ու վերապատրաստման մեթոդներ: Ներկայացված տեղեկատվությունը ծառայում է իբրև գործնական ուղեցույց, սակայն դրանում տեղեկություններ կան կազմակերպական փոփոխությունների մասին գրականությունից և այդ ոլորտում առկա անմիջական փորձից:

Կապն այլ գլուխների հետ

Այս գլխում քննարկված որոշ թեմաներ առավել մանրամասն զարգացվում են նաև այլ գլուխներում:

Գլուխ 1՝ Հակակոռուպցիոն մթնոլորտի մասին
Գլուխ 2՝ Կազմակերպական մշակույթի և գնահատման մասին
Գլուխ 5՝ Ներքին վերահսկողության, աուդիտի և ռազմավարության մասին
Գլուխ 6՝ Արտաքին վերահսկողության մասին
Գլուխ 7՝ Վերահսկողության մասին
Գլուխ 9՝ Վարքագծի փոփոխության մասին
Կոնկրետ հղումները կնշվեն տեքստում:

2. Ինչո՞ւ է այս գլխի թեման կարևոր

9-րդ գլուխը կարևոր է, որովհետև այն գործիքներ է նախատեսում սույն ձեռնարկի մնացած գլուխների բովանդակությունն իրականացնելու համար: Ոստիկանական ծառայությունում կոռուպցիայի և ոչ էթիկական վարքագծի դեմ միջոցներ ձեռնարկելու ռազմավարությունն անխուսափելիորեն վերաբերելու է վերլուծության և քաղաքականության իրականացման երեք մակարդակներից մեկին կամ ավելիին:

1. Անհատական (անձնական բնորոշ գծեր, իրավասություններ և այլն)
2. Կազմակերպական (աշխատավայրի խմբեր, կազմակերպական մշակույթ, վարչական կառույցներ և պայմանավորվածություններ և այլն)
3. Շրջակա միջավայրի (ավելի ընդարձակ քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական ու տեխնոլոգիական գործոններ)

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի ամբողջական գնահատումն ու դրա դեմ պայքարելու ռազմավարության մշակումը տեսականորեն պետք է քննարկվեն բոլոր երեք մակարդակներում: Ոստիկանությունում կոռուպցիան հազվադեպ կարող է (եթե ընդհանրապես կարող է) բացատրվել «փտած խնձորի» (անհատական) մասին տեսությամբ: Փտած խնձորներ կարելի է գտնել տակառներում կամ պարտեզներում, որոնք հնարավոր են դարձնում դրանց փտած դառնալը կամ փտած մնալը: Անհատական մակարդակում հիմնախնդիրների դեմ պայքարելու համար պահանջվում է կազմակերպական որոշակի արձագանք՝ լինի դա փոքր, թե ավելի էական:

Փտած խնձորները և փտած տակառները հաճախ գոյություն ունեն ավելի ընդարձակ կազմակերպական կամ սոցիալ-քաղաքական միջավայրում: Եվ զարգացած, և՛ զարգացող երկրներում կոռումպացված ոստիկանության և անփույթ կամ մեղսակից ոստիկանական կազմակերպությունների շատ գործերում այդ ավելի ընդարձակ միջավայրի գործոններն իրենց դերն ունեն կոռուպցիայի և հակահիրավական վարքագծի տեղի ունենալու հարցում: Որոշ դեպքերում ներգրավված է ակտիվ քաղաքական կոռուպցիան, որն աջակցում է ոստիկանության կոռուպցիային (այն, ինչը Մորիս Փանչվուդն անվանում է «փտած պարտեզ»)[222]:

2.1. Իրականացման տարբեր գործիքները

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի հիմնախնդրին արձագանքելու համար կան մի շարք գործիքներ: Վերը քննարկված վերլուծության երեք մակարդակները մատնանշում են յուրաքանչյուր մակարդակում միջամտություն մշակելու հնարավորությունը, թեպետ գնահատման կամ իրականացման նպատակներով կարևոր է տեսնել այդ մակարդակները մեկը մյուսի հետ կապված, ոչ թե դրանք դիտարկել առանձին-առանձին:

Վերլուծության յուրաքանչյուր մակարդակում առկա են հակակոռուպցիոն բարեփոխումների մի շարք հնարավոր ոլորտներ:

1. Անհատական՝ ընտրություն, հավաքագրում, նախնական վերապատրաստում, վերապատրաստում ծառայության ընթացքում.
2. Կազմակերպական՝ վերահսկողության կառույցներ, պատասխանատվության սահմաններ, հսկողություն, աշխատավայրի մշակույթ, վարձատրության մակարդակներ, հատուկ գործնական ոլորտներ, օր.՝ երթևեկություն, ոստիկանական արձանագրություններ, ինֆորմատորների կառավարում.
3. Շրջակա միջավայրի՝ քաղաքական ու օրենսդրական կառույցներ, տնտեսական ու սոցիալական պայմաններ և ուժեր:

Ստորև քննարկվող գործիքներից յուրաքանչյուրն ունի իր նպաստը ամբողջական մոտեցման գործում: Վերապատրաստումը սովորաբար վճռորոշ բաղադրիչ է: Փոփոխությունների կառավարումը և արդյունավետ հաղորդակցությունը նույնպես կարող են դեր խաղալ ավելի արդյունավետ հակակոռուպցիոն միջոցներին աջակցություն ապահովելու գործում: Միշտ էլ կլինեն քաղաքական կամքի ու կարողությունների՝ շրջակա միջավայրի մակարդակի հարցեր, որոնք հարկավոր է բարձրացնել, եթե այստեղ քննարկված անհատական ու կազմակերպական մակարդակի գործիքներից մի քանիսը պետք է արդյունավետ լինեն:

3. Ինչպես օգտվել այս գործիքներից ներկա ձեռնարկի գործնական իրականացման ժամանակ

3.1. Գնահատում

Այս բաժնում գնահատումը կենտրոնանալու է՝

- ռազմավարական գնահատման վրա.
- սովորելու միջամտության գնահատումների, մասնավորապես վերապատրաստման կարիքների գնահատման վրա:

Ռազմավարական գնահատումն ուղղված է կազմակերպության առջև ծառացած հիմնախնդիրների գնահատական ստեղծելուն, այդ կազմակերպության և այն միջավայրի բնութագիրն ուսումնասիրելուն, որում կազմակերպությունը գործում է:

Այդ գնահատմանն[223] աջակցելու բարեփոխումների սկզբնական փուլում փորձաքննություն հաճախ պահանջվում է դրսից:

Ոստիկանական ծառայությունները, որոնք կանգնած են լայնատարած կոռուպցիայի առաջ, սովորաբար ունեն կազմակերպական մարտահրավերների մի շարք, որոնք պահանջում են գնահատում և ռազմավարական նոր ուղղություններ: Կոռուպցիայի գնահատումը, ամենայն հավանականությամբ, առաջ է գալիս իբրև ոստիկանության ընդհանուր ռազմավարական գնահատման մաս: Պահանջվում է առավել լայն գնահատում, քան պարզապես կոռուպցիայի հարցը: Օրինակ՝ աշխատավարձի չափը վերաբերում է աշխատանքի վերցնելուն և աշխատուժի պլանավորման հետ կապված այլ հարցերի և հաճախ կապ ունի կոռուպցիայի հետ:

Ռազմավարական գնահատումը, որը վերաբերում է ոստիկանությունում կոռուպցիային, նպատակ ունի քննելու կոռուպցիայի ներկա մակարդակները և ձևերը, որտեղ է տեղի ունենում կոռուպցիան, և այն գործոնները կամ շարժիչ ուժերը, որոնք առաջացնում են կոռուպցիա: Այն քննելու է նաև ընթացիկ հակակոռուպցիոն ռազմավարության արդյունավետությունը, ուսումնասիրելու է հիմնախնդրի դեմ պայքարի ուղիները գնահատման ընթացքում ստացված տեղեկատվության, լավագույն խորհրդատվության և հիմնախնդիրը կանխարգելելու կամ այն նվազեցնելու լույսի ներքո:

Սովորաբար ռազմավարական գնահատումն ունի երեք հիմնական նպատակ՝

1. Ստանալ իրատեսական գնահատում

   ա) քաղաքական, տնտեսական, մշակութային և այլ տեսակի շրջապատի, որում

աշխատում է ոստիկանությունը.

բ) ոստիկանական կազմակերպության, ինչպես որ այն ներկայումս կա իր կառուցվածքով, որով գործ ունի հանցավորության, կարգ ու կանոնի պահպանության և ոստիկանների ազնվության հարցերի հետ.

2. պարզել՝

ա) արտաքին միջավայրի և ոստիկանական կազմակերպության շրջանակում բարեվարքությանն սպառնացող հիմնական հնարավոր վտանգները (կազմակերպական թույլ կողմեր) և դրա ընթացիկ սպառնալիքները.

բ) այն ռեսուրսները, որոնք ներկայումս հասանելի են, ոստիկանությունում կոռուպցիային հարված հասցնելու համար.

գ) պահանջվող լրացուցիչ ռեսուրսները կոռուպցիայի դեմ առավել համապարփակ ու արդյունավետ կերպով պայքարելու համար.

3. պարզել կոնկրետ ռազմավարական միջամտությունը, որը ներառում, սակայն չի սահմանափակվում սովորելու միջամտությամբ, որն օգտակար է բարեվարքության բարելավման համար:

Ռիսկերի գնահատումը ռազմավարական գնահատման մեկ օրինակ է, երբ ուշադրությունը կենտրոնացված է կազմակերպության ներսում խոցելի կողմերը պարզելու վրա՝ կոնկրետ վտանգներ, ինչպես նաև սպառնալիքներ՝ կազմակերպության նկատմամբ իրեն շրջապատող միջավայրի սահմաններում:

Ուսուցման միջամտության գնահատումը վերաբերում է ոստիկանների ուսման կարիքներին, որը սովորաբար հիմնված է անձնակազմին հատուկ հմտություններ, վերաբերմունք և արժեքներ սովորեցնելու կարիքները նույնականացնելու վրա՝ իբրև ռազմավարական նպատակ, ինչպես օրինակ՝ ոստիկանությունում կոռուպցիայի նվազեցումը: Իբրև հակակոռուպցիոն ռազմավարության անհրաժեշտ մաս՝ նույնականացված ոչ բոլոր իրավական պաշտպանության կամ կանխարգելիչ միջոցներն են անմիջականորեն ազդում վերապատրաստման արդյունքների վրա: Ձեռնարկված այլ գործողություններ, օր.՝ կառավարման նոր միջոցառումները, ծառայությունում բարձրռիսկային ոլորտների ֆունկցիոնալ վերակազմակերպումը, հաճախ պահանջելու են մտցվող կազմակերպական փոփոխությունների համար անձնակազմին նախապատրաստել որոշակի վերապատրաստման: Վերապատրաստումը, ինչպես նաև հմտությունների ստեղծման մեթոդը, ներքին հաղորդակցության կարևոր միջոց է (ստորև տես քննարկումը հաղորդակցության շուրջ):

3.1.1. Ռազմավարական գնահատման անցկացումը

Այսօրինակ գնահատման իրականացումը պահանջում է համապատասխան տվյալների հավաքում, վերլուծություն և արդյունքում՝ գնահատում:

3.1.1.1. Տվյալների հավաքումը

Ռազմավարական գնահատման շրջանակն ու հատուկ օրակարգը կորոշեն, թե ինչ տվյալներ են պահանջվելու: Դրանք կարող են վերաբերել ամբողջ կազմակերպության գնահատմանը կամ կսահմանափակվեն կազմակերպության գործունեության առանձնահատուկ ոլորտով, օր.՝ ոստիկանության ներգրավվածությունը կոռուպցիոն գործելակերպում:

Չափազանց կարևոր է ստանալ հնարավորինս շատ տվյալներ, որոնք վերաբերում են գնահատվող ոլորտների ներկա աշխատանքին: Սա կարևոր է՝ որոշելու համար, թե ինչ հիմնախնդիրներ կան, և սահմանելու ապագա բարելավման ելակետը: Գնահատումը պետք է հիմնվի արտաքին, ինչպես նաև ներքին աղբյուրների, ոչ պաշտոնական ու պաշտոնական տվյալների վրա: Այդ աղբյուրներին կարելի է մոտենալ տվյալների հավաքման այնպիսի մեթոդներից օգտվելու միջոցով, ինչպիսիք են հարցումները, այդ թվում՝ առցանց, կիզակետային (ֆոկուս) խմբերը և հարցազրույցները, որպեսզի ստանան այն տվյալները, որոնք վերաբերում են ոստիկանության կատարած աշխատանքի հիմնախնդիրներին:

«Զգայուն» տվյալների ստացումը կարող է դժվար լինել: Ոստիկանությունում կոռուպցիայի նման թեմայի վերաբերյալ որոշ անհատներ/կազմակերպություններ, որոնք կարող են լինել տվյալների հնարավոր աղբյուր, կարող են վախենալ իրենց ծառայություններն առաջարկելուց: Այդպիսի տվյալներ ստանալը գնահատում կատարողների համար դառնում է առավել էական: Կարևոր կլինի ուղիներ գտնել վերահավաստիացնելու այդ աղբյուրներին, որ իրենց նպաստը ներառվում է գնահատման գործընթացում: Հաճախ հարկ կլինի հավաքելու անանուն տվյալներ: Կարող են օգտագործվել անանուն անվճար հեռախոսագծեր, որպեսզի տեղեկատվություն տրամադրող մարդիկ չվախենան բացահայտվելուց: Անընդհատ, հատկապես զարգացած երկրներում, սոցիալական ցանցերն օգտագործվում են ոստիկանության աշխատանքի մասին տեղեկատվություն գրանցելու համար, ուստի դրանով կարող են տրամադրել տվյալների հարուստ աղբյուր: Այս պոտենցիալ աղբյուրը պետք է քննարկվի նույնիսկ այն երկրներում, որտեղ համացանցի հասանելիությունը սահմանափակ է:

Տեղեկատվության ամենակարևոր աղբյուրները նրանք են, որոնք սերտորեն աշխատում են քննարկվող հիմնախնդրի կամ հարցի հետ: Ոստիկանները հաճախ ամենակարողն են դիտարկելու և մեկնաբանելու իրենց աշխատավայրի հիմնախնդիրները: Հաճախ նրանք կոռուպցիոն գործելակերպի ականատեսներն են դառնում այն ծառայություններում, որոնցում այդ երևույթը լայն տարածում ունի:

Իմաստ ունի աշխատակիցներին ներգրավել հիմնախնդիրը պարզելու, ինչպես նաև դրա լուծման գործում: Ոստիկաններին համոզելը, որ անկեղծորեն, առանց վախենալու խոսեն, հաճախ մարտահրավեր է այն երկրներում, որտեղ ոստիկանությունն ու քաղաքական ղեկավարությունն իրենք են ներգրավված կոռուպցիայում և, հավանական է,

նրանք դեմ կլինեն փոփոխություններին ու կպատժեն տեղեկություններ հայտնողներին: Գուցե հարկ կլինի օգտագործել դրսի, այսինքն՝ օտարերկրյա փորձագետներին կամ հետազոտողների խմբեր միջազգային ոչ կառավարական կազմակերպություններից կամ բազմակողմ մարմիններից, օր.՝ ԵԱՀԿ, ՄԱԿ, ԵՄ, որպեսզի երաշխավորեն, որ այն ոստիկանները, ովքեր մասնակցում են այդպիսի տվյալներ հավաքելու գործին, անհարկի չենթարկվեն վտանգների (ստորև տես փոփոխություններ գործակալների մասին քննարկումը):

Վերահսկիչ մարմինները, ինչպես օրինակ՝ օմբուդսմենը և հակակոռուպցիոն հանձնաժողովները (այն երկրներում, որտեղ դրանք կան), ինչպես նաև մարդու իրավունքների և հակամարտությունների լուծման բնագավառներում աշխատող հասարակական կազմակերպությունները (օր.՝ «Էմնիսթի ինթերնեշնլը», «Հյուման ռայթս ուոչը», Միջազգային ճգնաժամային խումբը) հաճախ հավաքում են տվյալներ և ներկայացնում հանրության համար հասանելի զեկույցներ, որոնք լույս են սփռում ոստիկանության աշխատանքի խնդրահարույց հարցերի վրա:

3.1.1.2. Տվյալների վերլուծությունը

Հենց որ ընդարձակ ոլորտներ ընդգրկող ու համապարփակ տվյալները հավաքվեն, գնահատողը պետք է իրազեկված լինի, որպեսզի պարզի կատարմանը վերաբերող ընթացիկ կազմակերպական կարողությունները, ինչպես նաև թերությունները: Գնահատման նկատմամբ ամբողջական մոտեցում նախաձեռնելիս գնահատողը պետք է ուշադրություն դարձնի արտաքին ուժերի՝ պաշտոնական ու ոչ պաշտոնական շրջանակին, որն ազդում է կատարման վրա:

Կոռուպցիայի նման ոլորտ վերլուծելիս պետք է ուշադրությունը կենտրոնացնել հետևյալ ենթաբաժիններում նկարագրված մի քանի հարցերի վրա:

Հիմնախնդրի բնույթն ու չափը

Կոռուպցիայի հիմնախնդիրը կարող է բացահայտվել առանձնահատուկ դեպքերի ուսումնասիրության ընթացքում, սակայն ռիսկերի կառավարման տեսանկյունից այն ավելի լավ է վերլուծվում *վտանգների* կամ պրոբլեմային ոլորտների[224] առումով: Ինչպես նշվել է ավելի վաղ, ընդդեմ կոռուպցիայի կազմակերպչական ռազմավարությունը հարկավոր է ուղղել դեպի գործողությունների խոցելի ոլորտները, ոչ թե հատուկ ձևով արձագանքել կոռուպցիայի կոնկրետ դեպքերի: Վերջին մոտեցումն ավելի շուտ հակազդող է, քան հետախուզական տվյալներով ղեկավարվող և, ի վերջո, ռեսուրսներ վատնող: Ավելի լավ մոտեցում է այդպիսի վտանգների բացահայտումը դեպքերի նմուշների կամ կուտակումների հայտնաբերմամբ, որոնցում բացահայտվում է կոռուպցիան:

Հնարավոր է քննել դատվածությունների, կարգապահական ու բողոքների պաշտոնական գրանցման արձանագրված անհամապատասխանության կառուցվածքը այն-

տեղ, որտեղ դրանք կան: Նմուշներով կարելի է հղում անել այն բանին, թե որտեղ է կոռուպցիան տեղի ունենում (աշխարհագրական տարածքը, աստիճանը, աշխատանքի ոլորտը), ինչպես նաև երկար ժամանակի միտումները:

Ռազմավարական գնահատման մեկ այլ վերլուծական խնդիր է անհամապատասխանության շարժիչ ուժերի նույնականացումը և լիարժեք ձևով դրանց ու կոռուպցիայի հիմնախնդրին նպաստող այլ գործոնների մասշտաբների ու բնույթի գնահատումը:

Սրանք կարող են տեղի ունենալ վերը նկարագրված երեք մակարդակներից յուրաքանչյուրում: Այդ նպատակով կարող են օգտագործվել զանազան գործիքներ, այդ թվում՝ ուժեղ ու թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների (տե՛ս «Մասնագիտական եզրույթների բառարանը» և Գլուխ 2-ը) վերլուծությունը, ազդեցության քարտեզագրումը և ուժային դաշտի վերլուծությունը, որը քննարկվելու է ստորև: Տարբեր աղբյուրներից ստացված տվյալները կարող են օգնել պարզելու կոռուպցիայի ընթացիկ մակարդակներին նպաստող հիմնական շարժիչ ուժերը և գործոնները, գնահատել դրանց հարաբերական նպաստը: Բոլոր ոստիկանական ծառայություններում կան ոլորտներ, որոնք ավելի հակված են կոռուպցիայի զարգացմանը, քան մյուսները: Որոշ օրինակներ բերված են ստորև՝ Պատուհան 1-ում:

Պատուհան 1: Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման բարձրռիսկային ոլորտները

- Քրեական գործով քննություն և գործընթացային կոռուպցիա.
- Քրեական գործով քննություն և ինֆորմատորների կառավարում.
- Ճանապարհային երթևեկության կարգավորման անցակետեր և նպատակային կաշառքներ.
- Պահակային շինություններ, հարձակումներ և մահվան դեպքեր կալանքի տակ եղած ժամանակ.
- Ճանապարհապարեկային ծառայություններ և մեծ արագությամբ կատարվող հետապնդումներ.
- Հատուկ տակտիկական ջոկատներ և չափազանց մեծ ուժ.
- Թմրանյութերի դեմ պայքարի ջոկատներ, վերավաճառվող թմրանյութեր, դիլերների ստուգում.
- Ոստիկանության տվյալների շտեմարաններ և պաշտոնական տեղեկատվության չարաշահում[225]:

Վերլուծություն կատարելիս պետք է ուշադիր լինել նաև որոշակի կաղապարների կամ պրոբլեմների ոլորտի հետևանքների նկատմամբ: Պատճառված վնասները, ինչպես նաև հիմնախնդիրների ներկայացրած մշտական ռիսկերը, որոնք պարզվել

են գնահատման գործընթացի ժամանակ, հարկավոր է նշել համապատասխան միջամտություն մշակելու նպատակով:

«Հետևանքները» վերաբերում են աշխատանքային հետևանքներին, նաև՝ կազմակերպության հանրային կարգավիճակի (օրինականության) վրա ազդեցությանը: Օրինականությունը լավ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման վճռորոշ կողմ է, որը վերաբերում է ոստիկանության արածին հանրային աջակցության աստիճանին: Այն ոստիկանական ծառայությունը, որն ակտիվորեն ներգրավված է կոռուպցիայի և չարաշահման այլ ձևերի մեջ, հավանական է, ունենա հանրային անվստահության բարձր աստիճան ու համագործակցության պակաս: Ոստիկանությունում կոռուպցիայի ռիսկերի ու վտանգների ռազմավարական գնահատումը պետք է քննարկի շարունակվող հանրային անվստահության հետևանքները:

Ի լրումն հանրային օրինականության՝ ոստիկանությունում կոռուպցիայի վնասաբեր հետևանքների վրա ուշադրությունն օգտակար է բարեփոխումներին միտված ջանքերին աջակցելու ժամանակ: Այդ բացասական արդյունքների փաստաթղթավորումը հիմք է ապահովում հանրահայտ քաղաքական ուժերի վրա ճնշում գործադրելու համար, որոնք, հավանական է, խափանեն կամ աջակցեն դրական փոփոխություններին:

Գոյություն ունեցող կանխարգելիչ ու վերահսկողական հակակոռուպցիոն ռազմավարության շրջանակն ու արդյունավետությունը

Կազմակերպությունում կանխարգելիչ մեխանիզմների արդյունավետության վերլուծություն կարելի է անել համապատասխան տվյալներ ստանալու միջոցով: Առաջին քայլն այդ մեխանիզմները պարզելն է: Դա կարելի է անել՝ հիմնվելով կազմակերպական գծապատկերների, համապատասխան օրենսդրության և նորմերի, տարեկան զեկույցների և կազմակերպության ներսում ստեղծված այլ փաստաթղթերի վրա: Այլ մեթոդներ, ինչպիսիք են հարցազրույցները, կօգնեն ամբողջացնելու այն պատկերը, որում փաստաթղթերը հասանելի կամ հստակ չեն:

Արդյունավետությունն ուսումնասիրելիս ոստիկանական ծառայության տարեկան հաշվետվությունները կարող են այդպիսի տեղեկություններ տրամադրել: Այլ պաշտոնական աղբյուրներ, ինչպես օրինակ՝ օմբուդսմենի, հակակոռուպցիոն կամ վերահսկիչ մարմինների հաշվետվությունները, այս փուլում նույնպես կարևոր պոտենցիալ աղբյուրներ են: Կարևոր է ներառել զանգվածային լրատվամիջոցներից ու այլ ոչ պաշտոնական աղբյուրներից, ինչպես նաև ստուգված կամ հարցում արված ոստիկաններից ստացված տվյալները:

Ընթացիկ կանխարգելիչ ու ներքին վերահսկողական մեխանիզմների արդյունավետության վերլուծությունը վճռորոշ է կոռուպցիայի դեմ պայքարում ռազմավարական զարգացման համար, քանզի այն հիմք է ապահովում՝ պարզելու, թե որտեղ են ընթացակարգերը լավ աշխատում կամ չեն աշխատում, ինչ է հարկավոր փոխել կամ ավելացնել դրանք ուժեղացնելու համար (ավելի շատ տեղեկությունների համար տես Գլուխ 5):

Բարեփոխումների առկա ռազմավարությունը և մեթոդները

Ռիսկերի, վտանգների ու հետևանքների մասով տվյալները վերլուծելուց հետո ռազմավարական գնահատումը նպատակ ունի տրամադրելու փոփոխությունների ուղղությունը և այդ ուղղությամբ առաջ գնալու ուղիները: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի գնահատման ժամանակ փոփոխությունների ընդարձակ ուղղությունը բավականին ակնհայտ է: Ինչպես դրան հասնել՝ հաճախ այնքան էլ հստակ չի լինի:

Արդյունավետ հակակոռուպցիոն մեխանիզմներ որոնելիս հարկավոր է քննարկել հետևյալը՝

- Կարող են լինել հակակոռուպցիոն մեխանիզմներ, որոնք կազմակերպությունում արդեն իսկ օգտագործվում են և կաշխատեն ծառայության այլ բնագավառներում նույնպես: Դրանց հարմարեցված տարածումը հնարավոր է: Աուդիտորական պրակտիկայի տարածումը ֆինանսներից դեպի ոստիկանության գործունեության այլ ոլորտներ դրա մի օրինակն է:
- Զարգացող ու հետկոնֆլիկտային շատ երկրներում բարեփոխումներ կատարելու փորձի արդյունքը, որը զարգացած երկրներից լավագույն փորձի պարզ ընդունումն է, հաճախ թանկ ու անկայուն մեթոդներն են, որոնք փորձում ու տապալում են: Նախընտրելի է քննարկել տարբերակներ, որոնք ունեն հաջողության տրամաբանական հեռանկար՝ հաշվի առնելով այդ երկրի կամ միջավայրի որոշակի հանգամանքներ: Օրինակ՝ կարող է ավելի իրագործելի լինել ուշադրությունը վերահսկողության պրակտիկայի վրա կենտրոնացնելը և համապատասխան ուսուցում (վերապատրաստում) մշակելը, քան վաղ նախազգուշացման նոր, համակարգչայնացված համակարգ մտցնելը, որը կախված է տարբեր աղբյուրներից ստացված տվյալների բաղդատումից: Այսպիսի դեպքերում վերջինս կարճաժամկետ հեռանկարում անհնարին կլինի, երկարաժամկետ հեռանկարում, հավանաբար, նույնպես:
- Չնայած բավականին տարբեր միջավայրերին ու մարտահրավերներին՝ ոստիկանական ծառայությունները դեռևս կարող են մեկը մյուսից սովորել: Սա առանձնապես ճիշտ է այնտեղ, որտեղ քննարկվող մեթոդները հատկապես թանկ կամ իրականացման համար բարդ չեն: Բարելավված վերահսկողական պրակտիկան և ներքին ինֆորմատորական համակարգի ստեղծումն օրինակներ են, քանզի պարտադիր չէ, որ իրականացման համար դա կախված լինի հսկայական ֆինանսական կամ տեխնոլոգիական ներարկումներից:

Ինչ արդյունք կարելի է ակնկալել գնահատման գործընթացից:

- Սովորաբար գործընթացի արդյունքում պատրաստվում է հաշվետվություն՝ կազմված տվյալների հավաքման համար օգտագործված մեթոդներից, տվյալների վեր-

լուծության եզրակացություններից և մի շարք առաջարկություններից այն մասին, թե ինչ կարելի է անել, որպեսզի ուսումնասիրվող ոլորտում շտկվի կամ բարելավվի ոստիկանության գործունեությունը:

- Ինչ վերաբերում է ոստիկանությունում առկա կոռուպցիային, ապա ակնկալվում է, որ վերլուծությունում նույնականացվելու են կազմակերպությունում որոշակի հարցերի խոցելիությունը, ինչպես նաև միջավայրի կոնկրետ տարրեր, որոնցում ոստիկանությունն աշխատում է, և որոնք առաջացնում են կոռումպացված վարքագծի կենտրոնացում:
- Հաշվետվության մեջ արվում են առաջարկություններ ոստիկանության գործողությունները վերակազմակերպելու մասին, որպեսզի նվազեցվի ընթացիկ բարձրռիսկային ոլորտներում առկա ռիսկը:

Պատուհան 2: Ճանապարհային ոստիկանությունն ու կոռուպցիան

Ճանապարհային ոստիկանության ու կոռուպցիայի հատկապես մեծ հիմնախնդիրներ ունեցող երկրում կարելի է առաջարկել, օրինակ, այդ աշխատանքը տալ մեկ այլ կառույցի: Եթե քաղաքական կամ գործնական առումով դա հնարավոր չէ, ապա զեկույցում կարելի է առաջարկել, որ այդ ոստիկաններին կամ ավելի մոտիկից հսկեն, կամ էլ ճանապարհային ոստիկանությունն իբրև առանձին ստորաբաժանում վերացնեն ու այն միացնեն ընդհանուր պարտականություններ ունեցող ոստիկանական ծառայությանը:

Հաշվետվությունները պետք է լինեն իրատեսական՝ ինչ է կարելի, և ինչ պետք է արվի: Դրանք պետք է ճշգրիտ արտացոլեն տարբեր ուժերը, որոնք գնահատման որոշակի միջավայրում սահմանում են հնարավոր բարեփոխումների դաշտը: Այստեղից էլ գոյանում են այն սահմանները, որոնց կարելի է հասնել: Առաջարկությունները պետք է հիմնված լինեն առկա ապացույցների, այլ ոչ լոկ այն հույսի վրա, որ իրավիճակը կարող է բարելավվել:

Ռազմավարական գնահատումները պետք է սահմանեն կազմակերպչական փոփոխությունների ուղղություններն ու նպատակները, սակայն դրանք պետք է ուղեկցվեն գործնական ու հասանելի քայլերի միջոցով: Ինչպես հաստատում են կարողությունների ստեղծման վերաբերյալ կատարված ուսումնասիրությունները, մեկ օրվա ընթացքում էական փոփոխությունների չեն հասնում: Իրական, տևական փոփոխությունները հաճախ բազում տարիներ կամ տասնամյակներ են պահանջում: Փոփոխությունների շարժիչ ուժը պահպանելու համար լավ ռազմավարական գնահատումը ներառում է առաջարկություններ կարճաժամկետ նպատակների համար, որպեսզի բարեփոխումներն ստանձնելուց ստացված արդյունքները երկար ժամանակով չհետաձգվեն:

Օրինակ 1: Նոր ուղղությունների սահմանումը: Սերբիայի տեսլականի մասին փաստաթուղթը

Որպես ռազմավարական գնահատման մեկ արդյունք, ունենալով ընդհանուր ռազմավարության մանրամասն նախագիծ, որում ոստիկանական ծառայությունը ղեկավարվում է, կարելի է առաջ բերել էական փոփոխություններ: Սերբիայում ոստիկանության բարեփոխումների գործընթացում փորձ արվեց ունենալ նմանօրինակ «մանրամասն նախագիծ», և ստեղծվեց տեսլականի մասին փաստաթուղթը: Այն նկարագրվում է իբրև «Սերբիայում[226] ոստիկանական ծառայությունների առջև կանգնած հիմնախնդիրների մեջ խորանալու անկեղծ ու ներքին հեռանկար»: Փաստաթուղթը տասնչորս տարբեր գործառույթներ ունեցող ոլորտների աշխատանքային խմբերի գործունեության արդյունքն էր, որոնք ստեղծվել էին ներքին գործերի նախարարության կողմից: Յուրաքանչյուր խումբ մշակել էր փաստաթղթի մեկ գլուխ:

Նախարարության որդեգրած մոտեցումը քննադատվել է չափից ավելի «վերևից ներքև» լինելու համար: Փաստաթուղթը նախապատրաստելու ժամանակ խորհրդակցություններ էին անցկացվել փոքրաթիվ շահագրգիռ կողմերի հետ, այդ թվում՝ շարքային ոստիկանների հետ: Հաջողության չափման չափորոշիչներն աղոտ էին: Տեսլականի մասին փաստաթուղթը ռազմավարական պլանավորման մասով մինչ իրականացումը լրացուցիչ էական մշակման կարիք ուներ:

Ոստիկանության բարեփոխումների գործընթացում նշանակալից քայլ առաջ կլինի այդ փաստաթղթի ավելի ընդարձակ տարբերակի մշակումը՝ ավելի մեծ թվով շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ ու խորհրդակցություններ անցկացնելով, ռազմավարական ծրագրի մշակմանը միջազգային հանրության կողմից աջակցությամբ: Նույնը կարելի է ասել ցանկացած երկրի մասին, որը չունի անվտանգության հատվածում ռազմավարական գնահատում կատարելու ավանդույթներ:

3.1.1.3. Ո՞վ պետք է կատարի ռազմավարական գնահատումը

Գնահատողները պետք է ընտրվեն մի քանի խմբերից՝

- ոստիկանական ծառայության անդամներ, ովքեր վերապատրաստվել են գնահատում կատարելու նպատակով.
- ներքին գործերի նախարարության անձնակազմը.
- կառավարության հատուկ աշխատանքային խումբը.
- արտաքին մարմիններ (օր.՝ քննող հանձնաժողովներ) կամ անհատ փորձագետներ (օր.՝ խորհրդատուներ), ովքեր ունեն ոստիկանական ծառայություններին մշտադիրարկման ենթարկելու և գնահատելու հատուկ գիտելիքներ ու կարողություններ.
- համայնքային խմբեր և հանրության անդամներ:

Որպես ընդհանուր կանոն, ընդունելով առաջադրանքն ստանձնելու հիմնական նպատակն ու կարողությունը, ընտրության ժամանակ պետք է հաշվի առնվեն հարցի քաղաքական նրբությունները: Ոստիկանությունում կոռուպցիան ամենուր նուրբ հարց է, այնպես որ արտաքին մարմնի կամ անհատի ընտրությունը հաճախ անխուսափելի կլինի, եթե բոլորն ընդունում են, որ գնահատման գործընթացն օբյեկտիվ կլինի, այսինքն՝ ոչ կանխակալ կամ նախապայմաններով լի:

Անցումային, հետկոնֆլիկտային ու զարգացող շատ երկրներում օտարերկրյա փորձագետներից կամ կազմակերպություններից պահանջում են, որ նրանք գործեն կամ առանձին, կամ էլ համատեղ գնահատման հիման վրա (այնպիսի գործակալություններ, ինչպիսիք, օրինակ, ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագիրն է ընդունում), որում ազգային ներկայացուցիչներն աշխատում են միջազգային ներկայացուցիչների հետ կողք կողքի՝ համապատասխան փորձաքննական գիտելիքներով, և կատարում այդօրինակ գնահատում:

3.1.2. Ռիսկերի գնահատումը

Ռիսկերի գնահատումը մեծապես հիշեցնում է ռազմավարական գնահատման մոտեցման քայլերը և, սովորաբար, ուսումնասիրում՝

- վնասակար հետևանքները, որոնք կապ ունեն կազմակերպության միջավայրում կամ հենց կազմակերպության ներսում առաջացող որոշակի ռիսկերի հետ.
- այդ վնասակար հետևանքների տեղի ունենալու հավանականությունը.
- այն միջոցները, որոնք հասանելի ու իրագործելի են՝ կազմակերպության կողմից իբրև անընդունելի գնահատված ռիսկերը նվազեցնելու կամ վերացնելու նպատակով.
- որոշել ռիսկերը նվազեցնելու կամ վերացնելու ընթացիկ միջոցների արդյունավետությունը:

Ոստիկանական ծառայությունների առջև ծառացած են կոռուպցիայից բխող մի շարք փաստացի ու պոտենցիալ ռիսկեր, որոնք կարելի է չափել ֆինանսական կորուստների, անձնակազմին ու այլ մարդկանց, գույքին ու համբավին հասցված վնասի տեսքով: Անխուսափելիորեն պետք է իբրև առաջինն ու առաջնահերթը լուսաբանվեն այն ոլորտները, որոնք ներկայացնում են ամենամեծ վտանգը: Ուշադրության արժանի հարցերն առաջնահերթ դարձնելու գործում տարբեր ռիսկերի ծավալն ու խստությունը քարտեզագրելը հիմնարար հարց է:

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան նաև ուրիշներին է վտանգի ենթարկում: Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի ռիսկերի ամբողջական գնահատումը պետք է քննի ոստիկանական ծառայությանն սպառնացող ռիսկերը, ինչպես նաև ուրիշներին այդ կազմակերպության ներկայացրած ռիսկերը: 1-ին աղյուսակում ներկայացված են այդ ռիսկերից մի քանիսը և այն մարդիկ կամ կազմակերպությունների ստորաբաժանումները, որոնք դրանց նկատմամբ ամենախոցելին են:

Ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի ռիսկերի գործնական ու ամբողջական գնահատումն ուշադրությունը կենտրոնացնում է ավելի շուտ վտանգավոր ոլորտների, ոչ թե անհատների գործողությունների վրա: Թեպետ որոշ ռիսկեր կարող են լինել ամբողջ կազմակերպությունում՝ պոտենցիալ կերպով ազդելով բոլոր ոլորտների ու ոստիկանների վրա, կոռուպցիայի բարձր ռիսկերի մեծ մասը կարելի է գտնել որոշակի աշխարհագրական տարածքներում, պարտականությունների տեսակների մեջ և մասնագիտական փորձի մակարդակներում: Գնահատման ու ռիսկերի նվազեցման նպատակներով դրանք այն վտանգավոր ոլորտներն են, որոնք պետք է լինեն մեծ կենտրոնները: Օրինակ՝ որոշ երկրներում ճանապարհային ոստիկանությունն ու սահմանապահ ոստիկանական ստորաբաժանումները մարդկանց պարբերաբար բռնում են հսկիչ-անցագրային կետերում, և այդ փոխգործակցությունն անխուսափելիորեն ձևավորում է ոստիկանության ազնվության մասին հասարակական ընկալումը: Այսպիսով՝ դա դառնում է բեղմնավոր մի ոլորտ, որտեղ հարկավոր է գնահատում կատարել:

Որոշ տեսակի *ռիսկերի գնահատման շաբլոնը (կաղապարը)* կարող է օգտակար լինել: Դա կարող է տարբեր ձևեր[227] ընդունել: Որոշակի վտանգավոր ոլորտներ և դրանց առնչվող ռիսկերի մակարդակը պարզելու առումով գնահատման գործիքով կարելի է քննել հետևյալ ասպեկտները:

Ոստիկանությունում կոռուպցիայի համատեքստում *համապատասխան գործարքների ծավալը* հաճախ վերաբերում է կոնկրետ ոստիկանական տեղամասի կամ ոստիկանության մասնագիտացված ստորաբաժանման վերաբերյալ զեկույցների կամ պաշտոնական բողոքների ընդգրկմանը: Տեխնոլոգիաների կիրառությունը հաճախ նշանակում է, որ այդ կարողությունը լուրջ վնաս է հասցրել, օր.՝ ոստիկանական հատուկ զինված ստորաբաժանում կամ ռիսկեր, որոնք կապ ունեն ոստիկանության տվյալների շտեմարանները գնահատելու իրավասության հետ: Օգուտի բնույթը հաճախ էականորեն տարբերվում է, և այդպիսով՝ պետք է քննել դրա շարժառիթների ուժն ու դրա հետ կապված գայթակղությունները: Թմրանյութերի անօրինական շրջանառությանը մասնակցության հարաբերական շահութաբերությունը՝ երթևեկության ընթացքում պարտականությունները կատարելիս կաշառք վերցնելու հետ համեմատած, այն բանի օրինակն է, թե որքան կարևոր է ուսումնասիրել այդ գործոնը:

Վերոնշյալ երեք գործոններն զգայուն են կազմակերպության և այլ համապատասխան գերատեսչությունների նախկին փորձն ուսումնասիրելու իմաստով: Ոստիկանական ծառայության բարեվարքության վիճակը կարող է գնահատվել մի շարք միջոցներով, այդ թվում՝ ինչպես են քննվում բողոքները դրանք ներկայացնելուց հետո, ներքին վերահսկողության և հսկողության պայմանները, հանրության շրջանում անցկացված հարցումները, որոնք վերաբերում են ոստիկանության կարգավիճակին ու վստահության արժանի լինելուն:

Աղյուսակ 1: Ոստիկանությունում հնարավոր կոռուպցիայի ռիսկերի գնահատման կաղապարը

Վտանգ դեպի	Ռիսկի աղբյուրը	Ռիսկի ազդեցությունը	Ռիսկի հավանականությունը	Ռիսկի խստությունը
Ոստիկանական կազմակերպություն	Քաղաքական կոռուպցիա	Վնաս համբավին, ազդեցություն ոստիկանության բարոյական կերպարի վրա, քաղաքացիական իրավունքի պատասխանատվություն	Բարձր	Բարձր
Ոստիկանության անձնակազմը	Մանր կոռուպցիա	Հանրային վստահության կորուստ, անարդյունավետ ոստիկանական ծառայությունների մատուցում, պատասխանատվություն քրեական կամ վարչական գործողությունների համար	Բարձր	Միջին
Հանրությունը ոստիկանության աշխատանքում (ինֆորմատորներ, վկաներ, կասկածյալներ)	Ահաբեկում	Համագործակցության կորուստ	Բարձր	Լուրջ
Ոստիկանության կոռուպցիայի զոհերը	Մանր կոռուպցիա	Համագործակցության և ոստիկանության հանդեպ վստահության կորուստ	Բարձր	Միջին

Համայնքը	Ոստիկանության վայրագությունները	Հետախուզական տվյալներ տրամադրել չկարողանալը	Միջին	Միջին
Կառավարությունը	Քաղաքական կոռուպցիա	Ֆինանսական կորուստներ, համբավի կորուստ	Միջին	Բարձր
Մասնավոր ձեռնարկությունները	Կաշառք	Գործարարությամբ զբաղվելիս տեղի ունեցած ֆինանսական կորուստներ	Միջին	Ցածր

Սա հիմնական կաղապարն է: Ըստ կարիքների ու հանգամանքների՝ առաջարկված տեսակները կարող են ընդլայնվել կամ փոփոխվել: Օրինակ՝ հնարավոր է ընդլայնել տեսակների նկատմամբ եղած վտանգների հիման վրա, որպեսզի դրանք ոստիկանության ներսում ավելի շատ տարբերակվեն:

Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ռիսկերի գնահատման նկատմամբ կան տարբեր մոտեցումներ: Պատուհան 3-ում ցուցադրված է Ավստրալիայի օրինակը, որն ուղղված է թմրանյութերի մասին օրենսդրության կատարման հետ կապված ռիսկերին:

Պատուհան 3: Թմրանյութերի մասին օրենսդրության կատարման 228ժամանակ ռիսկերի գնահատումը

Ցանկություն x Վստահություն = Մտադրություն

Ռեսուրսներ x Գիտելիքներ = Կարողություն

Մտադրություն x Կարողություն= Սպառնալիքի հավանականություն

Սպառնալիքի հավանականություն x Հետևանքներ / Վնաս = ՌԻՍԿ

3.1.3. Ուսուցման միջամտությունը: Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը (ՎԿԳ) մի քայլ է, որը սովորաբար, թեպետ ոչ միշտ, տեղի է ունենում մինչ վերապատրաստման որևէ փորձ անելը: Այն

թույլ է տալիս մշակել վերապատրաստման համապատասխան ծրագրեր, որոնց թիրախը անձնակազմի ուսուցման ու կազմակերպական փոփոխությունների պահանջվող ոլորտներն են: Այն վերապատրաստումը, որը ձեռնարկել են առանց ՎԿԳ-ի, ենթակա է ժամանակ ու ռեսուրսներ վատնելու վտանգին: Ստորև նկարագրված է այն, ինչը ներառում է ՎԿԳ-ն, և դրանք իրականացնելու ուղիները:

Պատուհան 4: Էթիկայի գծով վերապատրաստման նպատակը

«Էթիկայի գծով վերապատրաստման ցանկացած ծրագիր պետք է նպատակ ունենա հասնելու երկու արդյունքի՝ ծրագրերը պետք է մասնակիցներին հնարավորություն տան սկսելու անհրաժեշտ փոփոխությունների գործընթացը, դրանք պետք է մեծացնեն մասնակիցների ընկալումն այն մասին, թե ինչու են այդ բարեփոխումներն անհրաժեշտ ու հնարավոր»[229]:

ՎԿԳ անցկացնելը կարող է օգտակար լինել, որպեսզի պարզվեն՝[230]

- կազմակերպական նպատակները և կազմակերպության արդյունավետությունը՝ հասնելու համար այդ նպատակներին.
- աշխատակիցների հմտությունների և արդյունավետ կատարման համար պահանջվող հմտությունների միջև եղած բացերը կամ անհամապատասխանությունները.
- այն հիմնախնդիրները, որոնք չեն կարող լուծվել վերապատրաստման ընթացքում.
- այն պայմանները, որոնցում տեղի են ունենում վերապատրաստումն ու զարգացմանը միտված գործունեությունը:

ՎԿԳ անցկացնելը հիմք է ապահովում, ըստ որի հետագայում կարելի է գնահատել վերապատրաստման ծրագրի արդյունավետությունը:

Կարիքները որոշելու նպատակով կարելի է օգտագործել զանազան մեթոդներ, որպեսզի տվյալներ հավաքվեն տարբեր աղբյուրներից: Դրանք ներառում են հարցաթերթիկները, հարցազրույցները, արդյունավետության գնահատականը, դիտարկումները, թեստերը, կիզակետային (ֆոկուս) խմբերը, փաստաթղթերի վերանայումը և խորհրդակցական հանձնախմբերը: Նպատակահարմար է վերապատրաստման կարիքների ոլորտների տեղեկատվություն հավաքել հասարակության անդամներից, ոստիկանությունից և այլ պետական պաշտոնյաներից ու փորձագետներից: Օրինակ՝ կարծիք կա, որ ճանապարհային ոստիկանները կոռումպացված են, հարկավոր է մոտենալ ու տեղեկություններ ստանալ ավտոմեքենավարներից և ճանապարհներից այլ օգտվողներից:

ՎԿԳ-ի ուշադրության կենտրոնում կարող են լինել ամբողջ կազմակերպությունը, առաջադրանքները կամ անհատները: Հաշվի առնելով շատ երկրներում ոստիկանությունում համակարգային կոռուպցիան և դրա կենսունակությունն ու լրջությունը բա-

ցատրելու՝ կազմակերպական մշակույթի ընդունված կարևորությունը՝ կազմակերպական մակարդակով պետք է տեղի ունենա համապատասխան գնահատում, ինչպես նաև առաջադրանքների ու անհատների քննություն:

Առաջադրանքների վերլուծությունը նույնպես կարևոր է[231]: Առաջադրանքների հաջողված վերլուծությամբ պարզվում են՝

- այն առաջադրանքները, որոնք պետք է կատարել.
- այն պայմանները, որոնցում կատարվում են առաջադրանքները.
- ինչ հաճախականությամբ ու երբ են կատարվում առաջադրանքները.
- կատարման պահանջվող որակն ու քանակը.
- առաջադրանքների կատարման համար պահանջվող հմտություններն ու գիտելիքները.
- որտեղ ու ինչպես են լավագույնս ձեռք բերվում այդ հմտությունները:

ՎԿԳ-ն ավարտվելուն պես հաջորդ քայլը վերապատրաստման մասին առաջարկության մշակումն է: Այդ առաջարկությունը պետք է ներկայացնի վերապատրաստման նյութերը, նկարագրի վերապատրաստումից ակնկալվող արդյունքները, վերապատրաստման ենթակա անձանց ու այն հավանական հետևանքները, որոնք կարող են լինել վերապատրաստումը տեղի չունենալու դեպքում:

3.1.3.1. Կոնկրետ գործիքներ ու մեթոդներ, որոնք կարող են օգտակար լինել

Այստեղ քննարկվող մեթոդները կարող են օգտակար լինել ռազմավարական նպատակներով և ուսուցման միջամտությունների համար, հատկապես վերապատրաստման ու սեմինարների անցկացման ընթացքում: Ստորև նշված որոշ մեթոդներ դերակատարություն ունեն այդ երկու նպատակներում:

Գործիքները նկարագրվելու են ըստ հետևյալ տարրերի՝

- ինչու (նպատակը).
- ինչ (գործիքի ներկայացումը).
- ինչպես (օգտագործել այն).
- ով (լսարանը).
- երբ (հղում անել այս գործիքին).
- որտեղ (ինչ համատեքստում է գործիքը լավագույնս օգտագործվում)[232]:

3.1.3.2. Ռազմավարական գնահատումները

Այս բաժնում քննարկվում են մի շարք գործիքներ, որոնցից յուրաքանչյուրն առաջարկում է որոշակի համատեքստում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի ուսումնասիրության եղանակներ: Շատ դեպքերում դրանք ներկայացնում են հիմնախնդրի քննարկում տարբեր մակարդակներում և անմիջական հիմնախնդրի կապն առավել

ընդարձակ կազմակերպական ու շրջապատող միջավայրի հետ: Արդյունավետ հակակոռուպցիոն ռազմավարություն ի հայտ կգա միայն այն դեպքում, երբ *բոլոր* համապատասխան գործոնները, որոնք նպաստում են ներկա հիմնախնդրին, պարզվել են, իսկ նրանց նշանակությունը՝ գնահատվել:

Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերլուծությունը

Սա ռազմավարական պլանավորման գործիք է: Ինչպես անունն է նշում, այն նպատակ ունի պարզելու որոշակի կազմակերպություններում կամ շրջապատող միջավայրում ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու սպառնալիքները: Ուժեղ և թույլ կողմերը քննարկվող կազմակերպության, իսկ հնարավորություններն ու սպառնալիքները շրջապատող միջավայրի բնորոշ գծերն են: Այս գործունեությունը սովորաբար իրականացվում է՝ օգտվելով գրատախտակից կամ թղթի մեծ կտորներից, որտեղ սեմինարի ղեկավարը չորս վերնագրերից յուրաքանչյուրի տակ նշում է մասնակիցների խոհերն ու թղթակցությունը: Այս թեմայի մասին առավել մանրամասն տե՛ս Մասնագիտական եզրույթների բառարանը և Գլուխ 2:

Բացթողումների վերլուծությունը

Այս վարժությունը ռազմավարական գնահատման ու գործիքի զարգացման մեկ այլ տեսակ է, որն ինչ-որ առումով հիշեցնում է ուժեղ և թույլ կողմերի գործիքը: Մասնակիցներին առաջարկում են խորհրդածել իրենց սեփական կազմակերպության և երկրի մասին, որոշել ընթացիկ բացթողումներն ու հիմնախնդրի ոլորտը, որոնք վերաբերում են որոշակի հարցի, ու առաջարկում որոշակի լուծումներ այդ բացթողումները լրացնելու և հիմնախնդիրներին ուշադրություն դարձնելու նպատակով: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի համատեքստում կազմակերպության տարբեր մասերի ներկայացուցիչները կարող են խորհրդածել ու քննարկել կոռուպցիայի խոցելիության հարցերն իրենց կազմակերպություններում, կիսել իրենց առաջարկած ուղիները, որոնցով այդ բացթողումները կարելի է լրացնել ավելի ուժեղ աուդիտի, ավելի շատ վերահսկողության և այլ միջոցներով:

Մեկ մեթոդ, որը կարող է օգտագործվել այդ մոտեցման ժամանակ, եռասյուն գծապատկերի մշակումն ու լրացնելն է, որի երեք վերնագրերը ցույց են տրված Աղյուսակ 2-ում [233]:

Սպառնալիքներ	Սպառնալիքների արձագանքների օրինակներ	Բացթողումներ
Կոռումպացված քաղաքական առաջնորդներ	Հիմնական հանցագործների դատական կարգով հետապնդման աջակցություն	Դատախազները հմուտ չեն, նրանց չեն աջակցում կոռուպցիայի գործով դատական կարգով հետապնդում անցկացնելու գործում

Ոստիկանության մշակույթը թշնամաբար է տրամադրված ոստիկանության ներկայացուցիչների կողմից կոռուպցիոն գործունեության մասին զեկուցելու նկատմամբ	Սահմանել կոռուպցիոն գործունեության մասին իրազեկել չկարողանալու նոր իրավախախտում	Հավանական չէ, որ կառավարությունն աջակցի այսօրինակ օրենսդրական բարեփոխումներին
Կազմակերպված հանցավոր խմբավորումներն ազդեցություն ունեն ոստիկանապետերի վրա	Արդարադատության նախարարությունում ստեղծել հատուկ ստորաբաժանում՝ կազմակերպված հանցավորությունը թիրախավորելու նպատակով	Արդարադատության նախարարությունում չկա համապատասխան անձնակազմ, որպեսզի քննի կազմակերպված հանցավորությունը

Ուժային դաշտի վերլուծություն

Այս եղանակով քննվում են այն ուժերը, որոնք բացատրում են խմբակային վարքագիծը: Սա մի մեթոդ է, որը կապ ունի փոփոխությունների կառավարման հետ (տես ստորև): Դա հատկապես հարմարեցված է Լևինի եռաքայլ մոդելի[234] *ապասառեցնող ու շարժվող* քայլերին: Սա ռազմավարական գնահատման գործիք է, որը ոստիկանական ծառայությունների մատուցման գործում ունի հակակոռուպցիոն ռազմավարության մշակման հնարավոր կիրառություն: Այս մոդելով ներկա վարքագիծը կարելի է հասկանալ ուժերի երկու խմբի առումով՝ մի խումբն ընդդիմանում կամ դիմադրում է փոփոխություններին, մյուս խումբը՝ շարժում, հուշում կամ աջակցում փոփոխություններին: Այդ ուժերը կարող են լինել անհատներ, խմբեր և կազմակերպություններ: Նպատակը դրանց ամրությունը պարզելը, բացահայտելն ու որոշելն է, որպեսզի գնահատեն, թե այդ անհատները, խմբերն ու կազմակերպությունները ինչու՞ են գործում են այնպես, ինչպես որ գործում են, սակայն նաև լուծել այն խնդիրը, թե որ ուժերը պետք է հեռացվեն, չեզոքացվեն կամ ուժեղացվեն, որպեսզի ազդեն վարքագծի փոփոխությունների վրա: Ուժերի ամրությունը կարող է լինել նրանց թվաքանակի, քաղաքական ազդեցության, ժողովրդի կողմից ստացած աջակցության հիմքի, ահաբեկելու կամ ազդեցություն գնելու նրանց կարողության կամ ռեսուրսների աստիճանի մեջ: Ինչպես ստորև քննարկվող օրինակում է տրված *(ազդեցության քարտեզագրում)*, այս վարժության նպատակը պետք է լինի վերլուծվող միջավայրում որոշված տարբեր ուժերի քարտեզ ստեղծելը *(ուժային դաշտի տրամագիր)*: Հենց որ ուժերը քարտեզագրվեն, վարժությունն անցկացնող խումբը կարող է քննել, թե ինչ գործողություններ են անհրաժեշտ ցանկալի փոփոխությանն ընդդիմացող ուժերը հաղթահարելու համար, ինչպիսի աջակցություն

ու ռեսուրսներ են հարկավոր փոփոխությանը հասնելու համար: Օրինակ՝ դա կարող է հանգեցնել այն բանին, որ հրապարակայնության արշավներն ուղղված լինեն իրազեկվածության բարձրացմանն ու քաղաքացիական կոալիցիաների ստեղծմանը կամ կառավարության անդամների լոբբինգն ուղղորդելուն:

Ուժերի դաշտային վերլուծության օգտակարությունը ոստիկանության համար առաջարկվում է կոռուպցիայի դեմ պայքարի բարեփոխումների ջանքերին ակտիվ ու կայացած ընդդիմությամբ ու դրանց քողարկված քայքայիչ գործունեությամբ: Այս ընդդիմությունը գալիս է համայնքի տարբեր հատվածներից, կառավարությունից ու իրենից՝ ոստիկանությունից: Կազմակերպական փոփոխությունների համար կարևոր է իմանալ, թե ով կարող աջակցել ցանկալի փոփոխությանը կամ խափանել այն:

Ազդեցության քարտեզագրումը

Այս վարժությունը քննում է մարդկանց կամ իրավունքի այլ սուբյեկտների համացանցը կամ ցանցը, որոնք ազդեցություն ունեն գործունեության ու ձեռքբերումների վրա: Ազդեցության քարտեզը տեսողական մոդել է, որը պահանջում է նրանց նույնականացումը, ովքեր ազդեցություն են գործում, և այն փոխհարաբերությունները, որոնք գոյություն ունեն որոշված տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև, ինչպես նաև գործունեության ու որոշումների վրա գործադրվող ազդեցության քանակն ու ուղղությունը: Դա պահանջում է բոլոր, այլ ոչ պարզապես պաշտոնապես ճանաչվածների ազդեցությունների նույնականացումը:

Միայն կոնկրետ հարցում համապատասխան խաղացողներին որոշելու միջոցով սկսում են մշակել ոստիկանությունում կոռուպցիան նվազեցնելու իրագործելի ռազմավարություն: Այս մեթոդն արժեքավոր է նաև նրանով, որ այն ցանկացած ժամանակ գրավում է ազդեցության ուժը: Քանի որ ազդեցությունը ժամանակի ընթացքում կարող է փոխվել, ազդեցության քարտեզները կարելի է կրկնել հետագայում՝ որպես այդ փոփոխությունները գծելու միջոց, և գնահատել գրված ու իրականացված կազմակերպական բարեփոխումների ազդեցությունն այն ժամանակվանից ի վեր, երբ որոշակի հիմնախնդիրներ պարզելու համար պատրաստվել էր ազդեցության առաջին քարտեզը:

3.1.3.3. Ուսուցման միջամտությունը

Ուսուցումը նույնը չէ, ինչ վերապատրաստումը: Կազմակերպություններն ու անհատները կարող են սովորել՝ առանց վերապատրաստման պաշտոնական դասընթաց անցնելու, օր.՝ փորձի կամ ինքնակրթության կամ քննության միջոցով: Այնուամենայնիվ, վերապատրաստումը ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելու սովորական արձագանք է: Ստորև կատարվող քննարկմամբ ուսումնասիրվում են վերապատրաստման համար մատչելի տարբեր մեթոդներ:

Դասախոսություններ

Դասախոսությունը վերապատրաստման ամենաընդհանուր, ավանդական մեթոդն է: Նրա ուժը վերապատրաստվողների մեծ խմբերին տեղեկատվության տնտեսապես շահավետ հանձնումն է: Դասախոսությունները միտում ունեն լինելու որակյալ կամ փորձառու անձի կողմից տեղեկատվության միակողմանի (բանախոսից դեպի խումբը) հանձնում: Կախված այն բանից, թե ինչպես են դրանք կազմվում, հաճախ խմբային քննարկումների և փոխգործակցության համար կարող են լինել միայն սահմանափակ հնարավորություններ: Դրանք կրթություն կամ վերապատրաստում ստացող ոստիկանների խմբերին հիմնական կամ ժամանակակից տեղեկությունների հաղորդման դեռևս հարմար ձևերն են: Դասախոսությունը որոշակի թեմայով կրթություն կամ վերապատրաստում սկսելու լավ ձև է: Այն կարող է հիմք լինել հաջորդող քննարկումների համար՝ ընթացիկ հիմնախնդիրները ներառելով համատեքստում: Դասախոսություններն ուղեկցվում են, կամ դրանց հաջորդում են ստորև բերվող մեկ կամ ավելի մեթոդներ:

Քննարկումներ կիզակետային (ֆոկուս) խմբերում

Սրանք խմբակային քննարկումներ են, որոնք կենտրոնացած են կոնկրետ հարցի կամ հարցերի խմբի վրա: Դրանք կարող են օգտագործվել վերապատրաստման, ինչպես նաև ռազմավարական պլանավորման նպատակներով: Կիզակետային խմբերն ունեն համակարգող, ով ներկայացնում է հարցը և ղեկավարում դրան հաջորդող ինտերակտիվ քննարկումը: Այդ իմաստով դրանք կազմավորված վարժություններ են, որոնք հետևում են որոշված օրակարգի: Իրենց բնույթով դրանք ինտերակտիվ են, խմբի բոլոր անդամներին թույլ են տալիս իրենց նպաստն ունենալ քննարկմանը: Այսօրինակ ակտիվ ուսուցումն ուսանողների մոտ գիտելիքների պահպանումն ավելի հավանական է դարձնում: Կիզակետային խմբերում կատարվող քննարկումները կարող են օգտակար լինել խմբի ներսում տարբեր հեռանկարներ ներկայացնելու առումով:

Լիագումար քննարկումներ փորձագետների մասնակցությամբ

Այսպիսի քննարկումները իրականացնում են որոշակի հարցի գծով փորձագետների խումբը կամ անձինք, ովքեր խորհրդածում են հիմնախնդրի տարբեր հեռանկարների շուրջ: Դրանք հատկապես օգտակար են տարբեր տեսակետներ ներկայացնելու առումով՝ դրանով սեմինարների ու աշխատաժողովների ժամանակ այլ թեմաների հետագա քննարկման համար հիմք ապահովելով: Այս քննարկումները հարմարեցված են մեծ լսարանների համար, ուստի կարող են առաջարկվել հիսուն, հարյուր հոգուց կազմված կամ անգամ ավելի մեծ խմբերի համար: Աշխատաժողովը կամ դասարանների խմբերը կարող են ավարտվել փորձագետների մասնակցությամբ լիագումար քննարկումներով, որովհետև դա հնարավորություն է ընձեռում կատարելու ընդհանուր դիտարկումներ: Տեսականորեն մասնակիցները պետք է հնարավորություն ունենան փորձագիտական խմբի անդամներին հարցեր ուղղելու մինչ աշխատաժողովի ավարտը:

Ելույթներ պաստառների ներկայացմամբ

Սա վերաբերում է ընտրված նյութի գրաֆիկական (պաստառներով) կամ լուսապատկերային (Powerpoint) ներկայացմանը և կազմակերպվում է մասնակիցների կողմից, հետևաբար պաստառների ներկայացման հիմնական դերակատարությունը վերաբերում է վերապատրաստման թեմային:

Ուսումնական նմուշը (Որոշակի դեպքի ուսումնասիրություն)

Ուսումնական նմուշի ներկայացումը չափահասների ուսման ու կրթության սովորական մեթոդ է: Հիմնական ուժն այն է, որ դրանք հիմնված են լինում խնդրո առարկա հարցերի մասին իրական կյանքից վերցված օրինակների վրա: Նմուշների մանրամասնությունները երբեմն տխրահռչակ են, ուսանողների շրջանում լավ հայտնի և նրանց հնարավորություն են տալիս իրենց սեփական գիտելիքները ներկայացնել խմբակային քննարկումների ժամանակ, փոխանակել տեսակետներ և տեղեկություններ: Ուսանողները ուսումնական նմուշները դիտարկում են իբրև իրենց աշխատանքային իրավիճակներին հարիր, որովհետև դրանք հիմնված են իրական դեպքերի վրա և դրանք դարձնում են ուսուցման հետաքրքիր գործիք:

Պատուհան 5: Վերապատրաստման ավանդական ծրագրերի սահմանները

Վերապատրաստման ծրագրերն օգտակար են հմտությունների ու գիտելիքների համար պահանջվող կանոնների ու ընթացակարգերի հաղորդման համար, սակայն դա այն պարտադիր դեպքը չէ, երբ վերապատրաստվողներին ուսուցանում են կայացնել առավել լավ դատողություններ կամ որոշումներ [235]:

Դերային խաղը

Դերային խաղն ուսանողներին ներգրավում է իրական կյանքն արտացոլող սցենարներում, որոնցում նրանք դեր են խաղում իբրև մասնակից (ոստիկան, մեղադրյալ, տուժող) կամ դիտորդ (վկա, հանդիսատես): Դերերը հանձնարարվում են ուսանողներին, նրանցից ակնկալվում է իրենց դերը կատարել առանց նախապես պատրաստվելու: Խմբի մնացած անդամները խաղի ժամանակ հանդես են գալիս իբրև հանդիսականներ: Դերային խաղերը լայն տարածում ունեն հետո ընդհանուր խմբակային քննարկումներ անցկացնելու համար:

Պատուհան 2: Տարբեր մշակույթներ ներառող վերապատրաստում Ֆիլիպիններում ոստիկանության համար

Ֆիլիպիններում ոստիկանության համար տարբեր մշակույթներ ներառող վերապատրաստման մասին վերջերս կատարված ուսումնասիրությունը ցույց է տվել ոստիկանների կողմից՝ ոստիկան չհանդիսացող դերակատարների դերն ստանձնելու արժեքը, որպեսզի իրավիճակի մասին ունենան նոր տեսակետներ և վիճարկեն ոստիկանության կողմից իրենց դերակատարության ու աշխատանքը կատարելու վերաբերյալ հաստատված գաղափարները[236]:

Նմանակում

Նմանակումները նման են դերային խաղերին և առաջարկում են միևնույն օգուտների (հմտությունների զարգացում և փոփոխություն վերաբերմունքի մեջ) մեծ մասը: Նմանակման ու դերային խաղի միջև եղած տարբերությունն այն է, որ ավելի մեծ ջանքեր են գործադրում ուսումնասիրվող հիմնախնդրի իրական կյանքի օրինակների փաստացի պայմանները նմանակելու գործում: Այլ կերպ ասած՝ դրանք ավելի նման են կյանքին, քան դերային խաղերը: Օրինակ՝ նմանակման վարժության ընթացքում ուսանողը կարող է դիմակայել իրական վերադասին կամ հասարակության ներկայացուցչին, որտեղ ոստիկանին կաշառք առաջարկելը քննվող երկընտրանքն է: Փորձագետները կարող են իրավիճակները մշակելիս խորհրդատուի դեր կատարել և հետադարձ կապ ապահովել մասնակիցների բերած նպաստի վերաբերյալ: Իրականին առավել նման հերոսը սովորելու փորձն ավելի ինտենսիվ ու տևական է դարձնում: Փոփոխությունների այլ գործիքների հետ համեմատած՝ նմանակումները կազմակերպելու ու անցկացնելու համար ավելի մեծ ջանքեր են պահանջվում:

Տակտիկական որոշումների մասին խաղեր/սցենարների վրա հիմնված վերապատրաստում[237]

Սա մեծապես իրատեսական նմանակման ձև է, որով հատուկ ուշադրություն է դարձվում ոստիկանների գործունեության հոգեբանական միջավայրին:

Այսօրինակ մոտեցումն ի հայտ է եկել վտանգավոր միջադեպերի ժամանակ անձնակազմին վերապատրաստելու անհրաժեշտությանն արձագանքելու շնորհիվ: Ուշադրության կենտրոնում դատողությունների և որոշումների կայացման ոչ տեխնիկական հմտություններն են, հոգ է տարվում վերստեղծելու սթրեսային իրավիճակներ, որոնցում ոստիկաններից ակնկալվելու է որոշումներ կայացնել այն մասին, թե ինչ անել: Դա նաև հնարավորություն է ընձեռում, որպեսզի աշխատակազմի անդամները տրամադրված գործնական հնարավորությունների միջոցով տիրապետեն իրենց աշխատանքին, ինչպես նաև արձագանքեն վարժություններին:

Կա տակտիկական որոշումների մասին խաղերի/սցենարների վրա հիմնված վերապատրաստման մոտեցման վեց փուլ՝

1. *Նպատակի սահմանում*: Ո՞րն է վարժության հիմնական նպատակը, և որո՞նք են ներգրավվելիք առանցքային դերերը:
2. *Երկընտրանքների ընտրություն*: Ընտրել վտանգավոր իրավիճակ, այդ թվում՝ վայրը, խստությունը, միջադեպի փուլը և հասանելի ռեսուրսները: Ապահովել, որ լինեն երկընտրանքի մի քանի հնարավոր լուծումներ, այդ միջավայրում գործադրել ոչ տեխնիկական հմտություններ:
3. *Թեմայի գծով փորձագետների ներդրումը*: Ներառել տեղեկություններ իրավիճակային գործոնների մասին, համապատասխան տեխնիկական տեղեկատվություն և հնարավոր սցենարների մշակման հետագծեր՝ ընտրված երկընտրանքի համար:
4. *Սցենարի նախապատմության մշակում*: Սա պետք է հիմնվի վերը նշված ներդրման վրա, սակայն ներառի հավակնոտ կամ ապակողմնորոշող տեղեկատվություն: Այստեղ պետք է բաց թողնել նաև որոշակի կարևոր տեղեկատվություն:
5. *Տեքստի, այդ թվում՝ նյութերի և պատկերավոր ցուցադրության նախապատրաստում:* Սցենարը պետք է նախապատրաստվի պատմության տեսքով: Պետք է հստակ կերպով նշվի, թե ինչ է ակնկալվում մասնակիցներից՝ ինչ պետք է անեն: Օրինակ՝ մյուսների շրջանում հարցում անել, հաշվետվություն ներկայացնել որոշումների կայացման գործընթացի և ձեռնարկված գործողությունների վերաբերյալ:
6. *Որոշել կատարման չափանիշները:* Հարկավոր է մշակել համապատասխան գործողությունների պլան, որպեսզի ցուցադրված որոշակի վարքագծեր դասակարգվեն իբրև պատշաճ կամ ոչ պատշաճ: Պլանի առանցքում պետք է լինի որոշակի հմտությունների, ոչ թե ճիշտ պատասխանի գաղափարի ցուցադրությունը:

Գաղափարների հետախուզում[238]

Նպատակը մեծ թվով տարբեր ու անգամ վիճելի գաղափարների շատ արագ ստեղծումն է որևէ թեմայի կամ առարկայի շուրջ: Այս մեթոդն օգտակար է խմբակային մտածելակերպը վիճարկելու և մասնակիցներին սադրելու համար, որպեսզի նրանք քննարկեն նոր գաղափարներ, որոնց իրենք նախկինում չեն հանդիպել իրենց վերապատրաստումների ժամանակ կամ աշխատանքային միջավայրում:

Բացի այն, որ սա խմբերին խրախուսում է կոնկրետ հիմնախնդիրների կամ հարցերի վերաբերյալ նոր գաղափարներ ծնել, այն նաև թույլ է տալիս մասնակիցներին կազմակերպել, որ գաղափարները վերածվեն թեմաների, ու քննարկել այդ թեմաներից բխող հարցեր:

Մասնակիցների նկատմամբ պետք է լինի հավասար վերաբերմունք, կոչումների տարբերակումը չպետք է ազդի գործընթացի կամ գաղափարների ի հայտ գալու վրա:

Պետք է խուսափել մյուսների ունեցած նպաստի քննադատությունից, որպեսզի չխափանեն նոր ու հաճախ սադրիչ ու վիճելի տեսակետները: Հարցերի մասին մտածողության նոր ձևերի ի հայտ գալն ու հիմնախնդիրները քննարկելու և դրանց դեմ պայքարելու նոր եղանակներն այս վարժության հաջողված արդյունքների բանալին են:

Սովորաբար գործունեությունը պահանջում է համակարգող, ով ապահովում է, որ յուրաքանչյուրն արդար հնարավորություն ունենա իր նպաստը բերելու, և լինի մեկը, ով կարձանագրի դրանք գրավոր կամ այլ ձևերով: Դա նշանակում է, որ խումբն ունի իր քննարկումների մշտական արձանագրություն: Այդ վարժության համար պետք է որոշվի սահմանափակ ժամանակ (տասից տասնհինգ րոպե) և բացի համակարգողից՝ ևս մեկ հոգի, ով ունի մասնակիցներից տարբեր որակավորում, հաճախ օգտակար է լինում գաղափարների հետախուզման խմբում, քանզի այդ անձնավորությունը կարող է ներկայացնել դրսի մարդու թարմ տեսակետներ: Գաղափարների հետախուզման խմբերը չպետք է այնքան մեծաթիվ լինեն, որ սահմանափակեն մասնակիցների հնարավորությունները՝ ունենալու իրենց ներդրումը, դրանք պետք է կազմված լինեն առավելագույնը տասից տասնհինգ հոգուց: Գաղափարների ստեղծման փուլի վերջում դրանք պետք է վերանայվեն խմբի կողմից ու կազմակերպվեն թեմաների՝ օգտվելով սպիտակ գրատախտակներից կամ մեծ պաստառներից, որպեսզի թեմաների վերնագրերի ներքո ներկայացնեն գաղափարները: Նախնական գաղափարների ստեղծման փուլի վերջում յուրաքանչյուր խմբի ներկայացուցիչ իր խմբի գաղափարների հետախուզման արդյունքները ներկայացնում է ավելի մեծ խմբին:

3.1.4. Սեմինարներ

Այս բաժնում ուսումնասիրվում են սեմինարի նախապատրաստման, անցկացման ու գնահատման ժամանակ քննարկվելիք տարբեր տարրերը:

3.1.4.1. Սեմինարի նպատակները

Սեմինարներն ապահովում են սովորելու ու վերապատրաստման հարթակ, որը կարող է կենսական դերակատարություն ունենալ հակակոռուպցիոն ռազմավարության ու միջամտությունների մշակման տարբեր փուլերում: Դրանք կարող են օգտագործվել ռազմավարական պլանավորման, ինչպես նաև վերապատրաստման տեսքով միջամտությունների համար: Այստեղ դիտարկվող փուլերը վերցված են ստորև քննարկվող *փոփոխությունների կառավարումից*, մասնավորապես՝ Լևինի եռաքայլ վերլուծությունից՝ *ապասառեցում, տեղաշարժ և վերասառեցում:*

Սկզբում *(ապասառեցում)* սեմինարները կարող են դեր խաղալ կազմակերպության անդամների և արտաքին շահագրգիռ կողմերի՝ անհրաժեշտ ու ցանկալի կազմակերպական փոփոխությունների մասին տեսակետները փոխանցելու հարցում՝ օգնելով

ստեղծելու փոխհամաձայնություն ընդունվելիք ռազմավարական հիմնական ուղղությունների ու ապագայի համար կազմակերպության աշխատանքային արժեքների մասին: Սա կարելի է անել գաղափարների հետախուզման ու կիզակետային խմբերի միջոցով:

Դասախոսությունները սեմինարի օրակարգի կարևոր բաղադրիչ են: Դրանք կարելի է օգտագործել կազմակերպության անդամներին և շահագրգիռ կողմերին կազմակերպության ներկա դիրքի և փոփոխություններ առաջացնելու համար կիրառվելիք զանազան տարբերակների մասին տեղեկատվություն հաղորդելու նպատակով: Դասախոսությունը հիմնարար տեղեկություններ է հաղորդում հաջորդ՝ խմբերի վրա հիմնված ուժեղ ու թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների մասին վարժությունների վերաբերյալ, որոնք ուղղված են ռազմավարական պլանավորմանը:

Երկրորդ փուլում *(տեղաշարժ)* սեմինարները կարելի է օգտագործել փոփոխությունների իրականացման մոտեցումների ու գործիքների մշակման նպատակով, օր.՝ կառույցների և գործընթացների նախագծում, որոնք աջակցելու են առաջին փուլում հաստատված բարեփոխումների նպատակներին: Սեմինարները կարող են կենսական դերակատարություն ունենալ կազմակերպության անդամներին ու խմբերին, ինչպես նաև նրանց շահագրգիռ կողմերին դրական բարեփոխումների ուղղությամբ տանելու համար: Ռազմավարական ֆորումները, աշխատանքային խմբերը, կիզակետային խմբերն ու քննարկումների փորձագիտական խմբերն այդ առաջադրանքները նախաձեռնելիս կարող են հաստատել սեմինարի ձևաչափը:

Սեմինարները կարող են օգտագործվել նաև ռազմավարության մշակումից հետո կամ միջամտության ավարտին, որպեսզի հստակեցվեն կամ ամրապնդվեն մշակված կամ ավելի վաղ ուղարկված ուղերձները *(վերասառեցում)*, ինչպես նաև դրանից առաջ տեղի ունեցած նիստերի վերաբերյալ արձագանք ստանալու նպատակով:

3.1.4.2. Ո՞վ պետք է մասնակցի ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի վերաբերյալ սեմինարներին

Պլանավորման նպատակներով սա կարևոր նախնական հարց է: Դժվար է որոշում կայացնել համապատասխան բովանդակության և տարածման մեթոդների մասին՝ առանց լսարանի մասին հստակ գաղափարի: Փորձը ցույց է տալիս, որ նրանք, ովքեր մասնակցում են սեմինարներին ու վերապատրաստման դասընթացներին, ընտրվում են այն պատճառով, որ ցանկանում են մասնակցել (գուցե ոչ միշտ ճիշտ պատճառով), կամ էլ այն պատճառով, որ սեմինարի կամ վերապատրաստման ծրագրի հովանավորն այդ դասընթացում ստեղծել է մի շարք տեղեր ու ցանկանում է այդ թիվը լրացնել: Կարևոր է որոշել ոստիկանական ծառայության կոնկրետ ստորաբաժանումների կամ բաժինների վերապատրաստման կարիքները և վերապատրաստման համար ընտրել լսարան:

Մասնակիցները պետք է ընտրվեն ըստ այն բանի, թե՝

- սեմինարն ինչ կտա նրանց աշխատանքի կամ փորձաքննության իրենց ոլորտում.
- կազմակերպությունն ինչ կստանա նրանցից, երբ նրանք վերադառնան: Սա նշանակում է, որ սեմինարի ուղարկված անհատները պետք է կարողանան կազմակերպությունում տարածել այն, ինչն իրենց սովորեցրել են:

3.1.4.3. Սեմինարի պլանավորումը

Սեմինարի նպատակները պետք է լինեն հստակ և ուղղորդեն սեմինարի պլանավորման փուլը: Սովորաբար այդ նպատակները բխում են կոնկրետ ռազմավարական կամ վերապատրաստման կարիքների սահմանումից՝ վերը նկարագրված գնահատման գործընթացից հետո:

Վերապատրաստման տարրերի նպատակը սովորաբար փոփոխությունների առաջացումն է մեկ կամ երեքից ավելի տիրույթներում[239]՝

1. «գլուխ» – ճանաչողական (գիտելիքներ).
2. «ձեռք» – հոգեբանական շարժիչ (հմտություններ).
3. «սիրտ» – աֆեկտիվ (վերաբերմունք):

Պետք է լինեն սեմինարի բաղադրիչներ, որոնք տրամադրում են տեղեկատվություն և հնարավորություն են տալիս փորձը բացատրել նյութի իմաստով *(գիտելիքներ)*, մասնակցության հնարավորություն և նոր հմտությունների պրակտիկա *(հմտություններ)* ու խորհրդածություն սովորածի շուրջ *(գիտելիքներ, վերաբերմունք)*: Խորհրդածելով այդ հավասարակշռության շուրջ՝ պետք է օգտագործվեն հրահանգավորման մի շարք մեթոդներ, որպեսզի հասնեն այդ նպատակներին: Չափահաս սովորողներն ավելին են պահանջում, քան զուտ դասախոսություններն են, որպեսզի իրենց զբաղված պահեն, և իրենք կրթությունից ու վերապատրաստումից օգուտ քաղեն:

Պլանավորումը պետք է հաշվի առնի հետևյալ տարրերը՝

- *Համատեքստի վերլուծություն*: Ո՞րն է այն կարիքը, որը վերապատրաստումը փորձում է բավարարել, ո՞վ է որոշելու, թե արդյոք վերապատրաստում տրամադրվում է, ուրիշ ինչ վերապատրաստում է անցել խումբը:
- *Օգտվողի վերլուծություն*: Ովքե՞ր են պոտենցիալ մասնակիցները, ներկայումս նրանք ինչ հմտություններ ունեն, այս խումբը վերապատրաստելու նկատմամբ ինչ ժամանակային ու ռեսուրսային սահմանափակումներ են կիրառվում:
- *Բովանդակային վերլուծություն*: Ինչ նյութեր են առնչվում վերապատրաստմանը, մասնակիցներն ինչ ընթացիկ տեղեկատվություն ունեն, ինչպիսի՞ լրացուցիչ տեղեկություններ կամ հմտություններ են հարկավոր, խմբին ուսուցման ինչպիսի՞ ոճեր են հարմար:

- *Վերապատրաստման համապատասխանության վերլուծություն*: Ինչ կապ ունի առաջարկված վերապատրաստումը կազմակերպչական կատարման ժամանակ որոշված բացթողումների հետ, արդյոք վերապատրաստումից ստացվածը կգերազանցի դրա վրա ծախսածը, կամ, արդյոք, բավականաչափ հասանելի ռեսուրսներ վերապատրաստումն անցկացնելու համար:
- *Նպատակների սահմանում*: Ինչպիսին են լինելու սովորողների վերապատրաստման ստացած արդյունքները, ինչ է անելու վերապատրաստողը սեմինարի ժամանակ:
- *Մշտադիտարկում (մոնիթորինգ) և գնահատում*: Ինչպես է դա արվելու, արդյոք դա կարվի վերապատրաստման ընթացքում և դրանից հետո[240]:

3.1.4.4. Սեմինարների անցկացումը

Վերը քննարկված վերապատրաստման տարբերակների ընթացքում ընդհանրապես կիրառելի են մի շարք կետեր այն մասին, թե ինչպես անցկացնել սեմինարները:

Առաջին հերթին՝ դրանք պետք է անցկացվեն այնպիսի միջավայրում, որոնք հարմարավետ են ու համապատասխանում են վերապատրաստման նպատակներին: Դրանք պետք է պատշաճ կերպով ապահովվեն ուսումնական նյութերով, տեղ ունենան փոքր խմբերի հետ կատարվող աշխատանքի, ինչպես նաև մեծ լսարանի համար դասախոսությունների համար: Այնտեղ, որտեղ ներգրավված են որոշակի տեխնիկական հմտություններ, այդօրինակ վերապատրաստման համար պետք է ապահովվեն մասնագիտացված հարմարություններ (սովորաբար նույն տեղում)՝ ի լրումն սեմինարի համար նախատեսված ընդհանուր հարմարությունների:

Իբրև չափահաս սովորողների՝ մասնակիցներին պետք է վերաբերվեն կոլեգիալ ձևով, գնահատեն նրանց պրակտիկ աշխատանքի փորձը և անցած մասնագիտական վերապատրաստումը: Մասնակիցների բանիմացությունն ու փորձն արժևորելը կարևոր է վերապատրաստման բարելավված արդյունքների համար: Թեպետ վերապատրաստողներն ու դասախոսներն իրենց սեփական բանիմացությունն են բերում, նրանք պետք է հարգալից լինեն մասնակիցների նկատմամբ՝ սեմինարի ընթացքում նրանց ունեցած ավանդի համար:

Ցանկացած վերապատրաստման սեմինարի սկզբում վերապատրաստման կոնկրետ նպատակները մասնակիցների համար պետք է հստակ լինեն: Այդ ընկալումը հաճախ կարող է ամրապնդվել՝ նախապես շրջանառության մեջ դնելով սեմինարի օրակարգերն ու ընթերցելու համար որոշ նյութեր, որոնց մասնակիցները պետք է ծանոթանան մինչև սեմինարն սկսվելը:

Կրթություն և վերապատրաստում անցկացնելիս չափից ավելի տեղեկատվություն տրամադրելը տարածված սխալ է: Հաճախ կարևոր կետերը հարաբերականորեն քիչ

են և երաշխավորում են կրկնությունն ու պարզաբանումները: Նախընտրելի է նյութը ներկայացնելու կամ ուսումնական վարժությունների ժամանակ կենտրոնանալ սահմանափակ թվով առանցքային կետերի վրա, ոչ թե փորձել հաղորդել ավելին, քան մասնակիցները կարող են հիմնավորված կերպով մարսել:

Սեմինարի ընթացքում պետք է լինեն հանգստի ու սուրճի բավարար ընդմիջումներ: Ի լրումն պաշտոնապես պլանավորված նիստերի՝ ոչ պաշտոնական քննարկումների համար ժամանակ տրամադրելը հնարավորություն է տալիս սովորել մեկը մյուսից, խմբերի հարցերը կներկայացվեն հաջորդ նիստում: Արդյունքում ոչ պաշտոնական քննարկումները հնարավորություն են տալիս ունենալ մասնակիցների արձագանքի մեխանիզմ, ինչպես նաև հնարավորություն՝ դասախոսների ու վերապատրաստողների համար, որպեսզի պարզաբանվեն հարցեր, և պատասխանեն ավելի վաղ տեղի ունեցած նիստերից առաջացած հարցերին:

Տեսողական պարագաների, այդ թվում՝ աղյուսակների, պաստառների, տրամագրերի (դիագրամներ), լուսանկարների և տեսանյութերի օգտագործումը ներկայացնում է սեմինարի միջավայրի բազմազանությունը, կարող է օգտագործվել քննարկումներ սկսելու և առանցքային գաղափարներն ամփոփելու համար: Տարածված սխալ է, երբ պաստառներն ու այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են՝ PowerPoint-ի լուսապատկերները, ներառում են չափազանց շատ նյութեր (երկարաշունչ մեջբերումներ, մանրամասն տրամագրեր): Ավելի լավ է օգտվել PowerPoint-ի լուսապատկերներից, որպեսզի հիմնական կետերը դառնան համառոտ ու սպառիչ:

Սեմինարների անցկացումը միշտ պետք է արտացոլի ներգրավված մասնակիցների առանձնահատկությունը: Օրինակ՝ հիմնախնդիրների և օրինակների ընտրությունը պետք է հարմարեցվի այն միջավայրին, որում սովորաբար աշխատում են մասնակիցները, և այն առաջադրանքներին, որոնք բխում են այդ միջավայրում նրանց կատարած աշխատանքից: Սեմինարի մասնակիցները սովորաբար հետաքրքրված են լինելու «սրանում ինձ համար ի՞նչ կա» հարցով, իսկ սեմինարի բովանդակության և մեթոդների ընտրության միջոցով այս հարցին արձագանքելն ավելի հավանական է՝ հանգեցնի հետաքրքրության պահպանմանը և կրթության ու վերապատրաստման արդյունքներին հասնելուն, որոնք սահմանվել էին պլանավորման փուլում:

Տրամադրվող վերապատրաստման և կազմակերպական նպատակների ու ռազմավարության միջև կապի ցուցադրությունը նույնպես նպաստում է այն լրջությանը, որով մասնակիցները վերաբերվելու են վերապատրաստմանը:

Պետք է ջանքեր գործադրվեն մասնակիցներին զգայուն դարձնելու այն արժեքների նկատմամբ, որոնք գտնվում են ներկայացվող վարքագծի հետևում, որպեսզի խորացնեն նրանց հանձնառությունը իրենց աշխատանքային կյանքում այդ վարքագծին համապատասխան և համարժեք: Օրինակ՝ ոստիկաններին կարող են դիմել, որպեսզի նրանք խաղան խոցելի մի անձնավորության դեր, ումից կոռումպացված ոստիկանը պահանջում է կաշառք կամ սեռական բնույթի ծառայություններ, կամ վերջերս ոստի-

կանությունում կալանքի տակ եղած ժամանակ մահացած երիտասարդի մոր դեր:

Վերապատրաստման սեմինարի վերջում պետք է ժամանակ լինի ամփոփիչ նիստի համար, որի ընթացքում վերապատրաստողները կարող են մատնանշել ներկայացված նյութի և նախապես սեմինարի համար սահմանված նպատակների միջև եղած կապը: Այդ նիստերը նաև մի վերջին հնարավորություն են մասնակիցների համար, որպեսզի նրանք բարձրացնեն վերապատրաստումից բխող հարցեր կամ մտահոգություններ:

Պատուհան 6: Վերապատրաստվողներին հրահանգավորելու ինը եղանակ

- Գրավել վերապատրաստվողների ուշադրությունը.
- Վերապատրաստվողներին տեղեկացնել նպատակների/խնդիրների մասին.
- Վերանայել վերապատրաստվողների նախկին գիտելիքները.
- Ներկայացնել նյութը.
- Ապահովել ուսումնառության ղեկավարությունը.
- Հասնել իրականացմանը (պրակտիկա).
- Ապահովել հետադարձ տեղեկատվական կապ.
- Գնահատել իրականացումը.
- Ամրապնդել տեղեկատվության պահպանումն ու փոխանցումը[241]:

3.1.4.5. Սեմինարների գնահատումն ու հաջորդող միջոցառումները

Անսովոր չէ մինչ վերապատրաստումը և դրանից հետո կատարել գնահատման վարժություններ: Մինչ վերապատրաստումը կատարվող գնահատումը թույլ է տալիս վերապատրաստողին չափել մասնակիցների ընթացիկ հմտությունների մակարդակը և կրթական կարիքները և, այդպիսով, համապատասխանաբար հարմարեցնել նյութի բովանդակությունն ու տարածումը: Վերապատրաստումից հետո անցկացվող գնահատումը նախատեսված է վերապատրաստման դասընթացներից արձագանք ստանալու համար, որը կարող է ուղղորդել հետագայում դասընթացների վերանայումը, որպեսզի խուսափեն կամ հաղթահարեն հետադարձ կապի միջոցով նույնականացված դժվարությունները:

Հարցաթերթիկները սովորաբար օգտագործվում են վերապատրաստման դասընթացները գնահատելիս, և ժամանակը պետք է պլանավորվի սեմինարի օրակարգի շրջանակում, որպեսզի մասնակիցներին հնարավորություն տան դրանք ավարտել: Հարցաթերթիկների արդյունքների ցածր մակարդակ կարող է ակնկալվել, եթե մասնակիցներին թույլ տան վերապատրաստման ավարտից հետո ձևաթղթերն իրենց հետ տուն տանել: Մեկ այլ մեթոդ է գնահատման շուրջ քննարկումները սովորողների հետ

անցկացնելը: Սա կարող է ապահովել որակական ու ավելի արտացոլող հետադարձ կապ, որը չէր ստացվել հարցաթերթիկների մեթոդի միջոցով: Այն թեմաները, որոնք լուսաբանվում են վերապատրաստումից հետո անցկացվող գնահատման վարժություններում, ներառում են լուսաբանված բովանդակության քանակը, դրա մակարդակը, անցկացման մեթոդների համապատասխանությունը (ժամանակը, արագությունը, մասնակցության հնարավորությունը), հետադարձ կապի ապահովումը մասնակիցներին (տեղի չի ունեցել, արդյոք բավարար չափով է ապահովվել, արդյոք այն օգտակար էր) և մեկնաբանություններ անցկացման վայրի մասին (տեղավորումը, սննդով ապահովումը և այլն):

Հետադարձ կապի մասին հարցաթերթիկների լրացումը չի լինելու պատշաճ կերպով մշակված վերապատրաստման ծրագրի ավարտը: Կարելի է պլանավորել հաջորդող միջոցառումներ, որոնք նախատեսված են առաջին փուլում ներկայացված վերապատրաստման հիման վրա: Նոր հմտությունների և վերաբերմունքի փոխանցումն ու պահպանումը հաճախ պահանջում են հաջորդող գնահատում այն մասին, թե արդյոք մասնակիցները գործի են դնում այդ հմտություններն ու վերաբերմունքը և ինչպես: Սա հաճախ միավորվում է հետագա վերապատրաստման հետ, որպեսզի ամրապնդվեն նախորդ նիստերի ժամանակ ստացված նվաճումները:

3.1.4.6. Օրինակ. սեմինար ռիսկերի գնահատման մասին

Ստորև պարզ շարադրվում է, թե ինչի նման է ռիսկերի գնահատման սեմինարը: 3-րդ գլխում ներկայացված է սեմինարի մոդել, որը նվիրված է կոռուպցիայի ոլորտում ոստիկանական ծառայության կազմակերպական խոցելի կողմերի գնահատմանը:

Շատ երկրներում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիան կապված է եղել ոստիկանների ու հանցավոր կազմակերպությունների կամ խմբավորումների անդամների միջև անօրինական փոխհարաբերությունների հետ: Կլեպտոնիա երկրում ոստիկանության ղեկավարությունը մտահոգված է ներգրավված ռիսկերով: Այն որոշում է կազմակերպել սեմինար այդ թեմայով՝ նպատակ ունենալով պարզելու այդօրինակ անօրինական միություններում ներառված ռիսկերի ծավալն ու բնույթը, բարձրացնելու ոստիկանների իրազեկվածությունը կոռուպցիոն գործունեության հետ կապ ունեցող վնասների մասին, մշակելու այդ կոռուպցիան նվազեցնելու կազմակերպական ռազմավարություն: Վերջնական նպատակն այս ոլորտում ոստիկանության ներկայացուցիչների առավել մեծ բարեվարքության ռազմավարական նպատակին նպաստելն է:

Պլանավորումն սկսվում է: Ծրագրվում է եռափուլ սեմինար: Այդ պրակտիկայից բխող ռիսկերը ցույց տալու նպատակով մշակվում են նախկին փորձից մի շարք ուսումնական նմուշներ: Ոստիկանության ավագ վերապատրաստողները պատրաստվում են լսարանին ներկայացնելու այդ նմուշները: Համալսարանի կամ մեկ այլ երկրի հակակոռուպցիոն գործակալության փորձագետ (ոստիկանությունում կոռուպցիայի գծով)

ներգրավված է ցուցակում, որպեսզի ներկայացնի ոստիկանությունում կոռուպցիայից բխող վնասների ընդհանուր պատկերը: Դրանք ներառում են ոչ միայն այն իրավական ու կարգապահական միջոցները, որոնք կարող են ձեռնարկվել ոստիկանների նկատմամբ, այլև վնասների ավելի համընդգրկուն շրջանակ, այդ թվում՝ ոստիկանական ծառայությունից դուրս գտնվող անձանց նկատմամբ: Ընտրվում է ծառայությունից դուրս գտնվող բանախոս, ով ցույց է տալու մյուսների վրա եղած ազդեցությունը. նա աշխատում է հասարակական կազմակերպության համար, որի ուշադրության կենտրոնում մարդկանց անհետացման և այլ լուրջ չարաշահումների համար պետական պաշտոնյաների անպատժելիության հիմնախնդիրն է: Մեկ այլ բանախոս նշանակվում է, որպեսզի ներկայացնի ռիսկերի գնահատման գաղափարը և սեմինարի մասնակիցներին ծանոթացնի մոտեցմանը: Խմբի համար մշակվում է ռիսկերի գնահատման կաղապար, որը սեմինարի ընթացքում բաց կլինի նրանց մեկնաբանությունների և վերանայման համար և սեմինարի հետագա փուլերի համար կդառնա գործիք:

Երկրորդ փուլում սեմինարի պլանում նշված է տեղաշարժ մեծ խմբերով աշխատանքից դեպի փոքր խմբերով աշխատանք: Այս փուլում ծրագրված են մի շարք մեթոդներ, այդ թվում՝ աշխատանք փոքր խմբերով, պաստառներով նիստեր և դերային խաղեր, որոնք հիմնված են փաստացի անցած դեպքերի կամ սցենարների վրա, բնույթով իրատեսական են, կառուցված են ոստիկանության փորձառու վերապատրաստողների կողմից:

Այս փուլում փորձում են նպաստել հիմնախնդրի չափի և բնույթի վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացմանը, պարզել կոռուպցիայի այս տեսակի տարածվածությունը նվազեցնելու ուղիներն ու դրանից ստացվող վնասները, օգտվել վերապատրաստման վարժությունների որոշակի ձևերից, օր.՝ դերային խաղերից, որոնցում մասնակիցները կարող են զբաղվել այդ անօրինական փոխհարաբերություններին դիմադրելու և արձագանքելու հնարքներով:

Այս աշխատաժողովի համար ընտրված լսարանը կազմված է քաղաքների մեծ բաժանմունքների ոստիկաններից, որտեղ սերտ կապեր են հայտնաբերվել ոստիկանների ու հանցավոր խմբավորումների անդամների միջև: Սեմինարն անցկացվում է եկեղեցու ճեմարանի շենքում՝ հեռու ոստիկանության բաժանմունքներից ու կառավարական այլ շենքերից: Գաղափարը հետևյալն է՝ ստեղծել չեզոք հիմք, որտեղ տարբեր մարդիկ ազատորեն խոսեն, ապահով փոխանակեն միմյանցից տարբեր տեսակետներ: Փոքր խմբերը համակարգում են ոստիկանական ծառայությունում չաշխատող մարդիկ, որպեսզի աստիճանը չազդի երկխոսության վրա: Խմբերը ներգրավվում են պաստառների միջոցով անցկացվող նիստերի աշխատանքում, ներկայացնում սեմինարի թեմայի շուրջ անձնական փորձը: Նրանց տալիս են ռիսկերի կաղապարներ, որպեսզի խմբակային քննարկումը ծավալեն ռիսկերի, դրանց հարաբերական հավանականության և վնասակարության շուրջ: Դերային խաղերի վարժություններն օգտագործվում են այն նպատակով, որ մասնակիցները ճանաչեն, թե այդ ռիսկերն ինչպես են առաջանում ոս-

տիկանության ամենօրյա աշխատանքում, ինչպես բարեվարքությամբ նրանք կարող են արձագանքել այդօրինակ մարտահրավերներին: Ոստիկանության ավագ հրահանգիչներն այդ դերային խաղերի ավարտին դիտարկում ու մեկնաբանում են դրանք, աջակցում դասեր քաղելուն և վերապատրաստման նպատակներին, որոնք սահմանվել են սեմինարի համար:

Վերջին փուլում սեմինարի լսարանն ամբողջովին վերանայում է ռիսկերի գնահատման կաղապարը, իսկ համակարգողը որոշ եզրակացություններ է անում հարաբերական ռիսկերի վերաբերյալ, ինչպես նաև նախորդ քննարկման հիմնական դասերը և ռիսկերի նվազեցման միջոցների շուրջ խմբային աշխատանքը և առավել շատ ազնվության խթանումը: Մասնակիցների շրջանում հարցում են անցկացնում սեմինարի օգտակարության և գիտելիքների ու իրազեկվածության, ռիսկերի կառավարման օգտակար եղանակների մշակման վերաբերյալ: Մասնակիցներին տեղեկացնում են, որ իրենք իբրև խումբ կհավաքվեն երեք ամիս հետո, որպեսզի վերանայեն այն, թե սեմինարն ինչպես է փոխել աշխատանքի նկատմամբ իրենց մոտեցումը, եթե այդպիսին առկա է, էլ ինչ կարող է պետք գալ սեմինարի նպատակներն իրականացնելու համար:

3.1.5. Հաղորդակցություն

Արդյունավետ հաղորդակցությունը բարեխիղճ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման հիմնարար մասն է: Դա կարևոր է զգոն ոստիկանական պրակտիկայի, ինչպես նաև լայն հասարակության շրջանում ոստիկանության դիրքի համար: Հստակ ուղերձներ ուղարկելն ու ստանալն արդյունավետ հաղորդակցության երկու կողմն են: Հաղորդակցություն տեղի է ունենում ոստիկանական կազմակերպության ներսում *(ներքին հաղորդակցություն)* և ոստիկանության, հասարակության ու այլ գործակալությունների միջև *(արտաքին հաղորդակցություն)*: Դրանցից յուրաքանչյուրը պահանջում է ուշադիր ունկնդրելու և հստակ խոսելու կարողություն: Երկու տեսակի արդյունավետ հաղորդակցությունն էլ կենսական են արդյունավետ հակակոռուպցիոն ռազմավարության համար:

3.1.5.1. Ներքին հաղորդակցություն

Կազմակերպական ու աշխատանքային տեսանկյունից ոստիկանությունում պետք է կարողանան արդյունավետ կերպով հաղորդակցվել միմյանց հետ, աստիճաններով ներքև ու վերև: Հաղորդակցությունը մասամբ վերաբերում է արդյունավետ ու օպերատիվ ոստիկանական ծառայությունների մատուցմանը՝ ապահովելով ճիշտ քաղաքականության իրականացումը ճիշտ ձևով, հետևաբար այն կարևոր է ոստիկանության արածը վերահսկելու առումով՝ երաշխավորելով ոստիկանության տարբեր տարրերի՝ մեկը մյուսի հետ համագործակցությունը, որի արդյունքում գործողություններն արդյունավետ են, գործուն և հաշվետու:

Կազմակերպություններում հաղորդակցությունը կարող է տեղի ունենալ մի քանի ձևով՝

- ոչ պաշտոնական երես առ երես հանդիպումներ, նիստեր.
- պաշտոնական ելույթներ ու հայտարարություններ (արարողություններ, ճեպազրույցներ).
- պաշտոնական փաստաթղթեր, զորօրինակ՝ ռազմավարական ծրագրեր, նպատակի հայտարարում, տարեկան հաշվետվություններ.
- վարչական շրջաբերականներ (թղթի վրա և էլեկտրոնային տարբերակով).
- ներածական ծրագրեր.
- վերապատրաստման ծրագրեր.
- մամուլի հաղորդագրություններ և ԶԼՄ-ների հայտարարություններ.
- կազմակերպությունների կայքէջեր, սոցիալական ցանցերի կայքեր:

Այս միջոցներից մի քանիսը նույնպես դեր ունեն հանրությանը կոռուպցիայի կամ ոստիկանական ծառայությունների մատուցման այլ հարցերի մասին հաղորդելու գործում:

Ոստիկանական ծառայությունները պետք է կարողանան հաղորդագրություններ ստանալ իրենց սեփական անդամներից՝ լինեն դրանք հաճոյախոսական թե քննադատական: Ընդհանրապես, կազմակերպությունները ներքին քննադատությունը լավ չեն ընդունել, և արևմտյան շատ երկրներում ոստիկանության՝ մերկացնող տեղեկություններ հաղորդողներին լավ չվերաբերվելու մասին գրառումները ոստիկանական ծառայությունների մատուցման պատմության մեջ երկար են ու ամոթալի: Բացահայտող տեղեկությունների իրական հաղորդողներին պաշտպանելու և պարգևատրելու ուղիներ գտնելը կարևոր խնդիր է այն ոստիկանական ծառայությունների համար, որոնք իսկապես հավատարիմ են երկկողմ հաղորդակցությանը և կազմակերպական ուսուցմանը:

Պատուհան 7: Ներքին վերահսկողության մեխանիզմները և հաղորդակցությունը

Ոստիկանության սեփական ներքին վերահսկողության մեխանիզմների (կարգապահական ու վարչական) ցուցադրությունը կօգնի հաղորդելու այն ուղերձը, որ կազմակերպությունը դեմ է կոռուպցիային և վստահելի է հանրության աչքում: Եթե ոստիկանությունը չի կարողանում արդյունավետ գործողություններ ձեռնարկել այն ոստիկանների նկատմամբ, ում հակաիրավական վարվեցողության վերաբերյալ ստացվել են վստահելի բողոքներ, դա սասանում է հանրության հավատը կազմակերպության այն ուղերձի նկատմամբ, ըստ որի այն դեմ է այդօրինակ վարքագծին: Կոռուպցիայի և բարեվարքության հարցերում ոստիկանական ծառայությունները չեն կարող ապավինել «խոսքը խոսք է» արտահայտությանը. նրանք պետք է նաև լսարանին ցույց տան, որ իրենք «անում են այն, ինչ ուրիշներին են սովորեցնում»:

3.1.5.2. Արտաքին հաղորդակցություն

Ոստիկանության բարեվարքության նպատակին աջակցելու համար հասարակության հետ հաղորդակցությունը պետք է բաց լինի քննադատության և բացասական արձագանքի համար: Ոստիկանական ծառայությունների մատուցման շրջանակում կազմակերպական ռիսկերի ոլորտների որոշումը հաճախ տեղի է ունենում ոստիկանության կամ այլ գերատեսչության հետ հանրության հաղորդակցության արդյունքում, որը վերաբերում է ոստիկանական գործողությունների որոշակի ոլորտում տեղի ունեցած միջադեպի:

Բացասական ուղերձներ ստանալու և դրանք կառուցողական ձևով կարգավորելու նպատակով գործող կազմակերպական համակարգեր ունենալը ոստիկանության աշխատանքի վերաբերյալ համապատասխան տեղեկատվությունն ուղղորդելու, ինչպես նաև հանրությանը հավաստիացնելու առումով կարևոր է: Բողոքներն ու հակակոռուպցիոն *թեժ հեռախոսագծերը* մի մեթոդ են, որոնցով ոստիկանությունը կարող է տեղեկատվություն ստանալ, անգամ անանուն, այն մարդկանցից, ովքեր դժկամությամբ են հայտնվում, որպեսզի պաշտոնապես բողոք ներկայացնեն: Սա հաճախ օգտակար է այն երկրներում, որտեղ պատմականորեն ոստիկանությունը բաց չի եղել կամ արձագանքել հանրային բողոքներին, ուստի մարդիկ վախեցել են հրապարակավ հայտնել իրենց բողոքները կոռուպցիայի կամ ոստիկանության այլ չարաշահումների մասին: Այդպիսի միջավայրում *արտաքին վերահսկողության նոր կազմակերպությունները* նույնպես կարող են արժեքավոր դերակատարություն ունենալ հասարակության անդամների ներկայացրած բողոքների նկատմամբ ոստիկանության ունկնդրելու կարողություններն ամրապնդելու հարցում (տես Գլուխ 6):

Ընդհակառակը, ոստիկանությունը նույնպես կոռուպցիային հրապարակավ ընդդիմանալու և ոստիկանների հակահիրավական վարքագծի մասին արդյունավետ հաղորդակցության կարիք ունի՝ հստակ ուղերձ հղելով այն մասին, որ այդպիսի վարքագիծն անընդունելի է և հակասում է կազմակերպության արժեքներին:

3.1.5.3. Հակակոռուպցիոն ռազմավարության հաղորդումը

Ոստիկանական ծառայությունը կարող է կոռուպցիայի վերաբերյալ իր դիրքորոշումը արդյունավետ կերպով հաղորդել հակակոռուպցիոն ռազմավարության հետևյալ տարրերի միջոցով՝

- ունենալ կազմակերպության ծրագիր և ռազմավարություն և այն հասանելի դարձնել բոլոր անդամների, զանգվածային լրատվամիջոցների ու հասարակության համար.
- բոլոր ոստիկանների համար ձեռնարկել ներածական ու որակավորման կանոնավոր վերապատրաստում, որպեսզի նրանք իրազեկվեն կազմակերպության ռազ-

մավարության և ծառայությունում դրա իրականացման ուղիների մասին: Նրանք պետք է իրազեկվեն ոչ միայն կիրառելի չափանիշների ու դրանք իրականացնելու համար ձեռնարկվող ընթացակարգերի մասին, այլև կազմակերպության շրջանակում այն ոստիկաններին դրական կերպով աջակցելու մասին, ովքեր ներկայանում են, որպեսզի զեկուցեն հակահիրավական վարքագծի ու կոռուպցիայի մասին.

- հրապարակել ոստիկանությունում կոռուպցիայի մասին հայտարարությունների (մեղադրանքների) մասով ներքին գործընթացների արդյունքները և դա անել հրապարակային ձևով.
- ստեղծել ու հրապարակել ներքին ինֆորմատորների (բացահայտող տեղեկություններ հաղորդողների) համար գործող ընթացակարգերը, որոնք երաշխավորում են, որ այն անձինք, ովքեր բարեխղճորեն զեկուցում են, չտուժեն նախապաշարումներից, երբ իրազեկում են ոստիկանների սխալ վարվեցողության մասին: Պետք է ձեռնարկվեն այլ քայլեր, որպեսզի աջակցեն այսօրինակ վարքագծին, ներառյալ այն ոստիկաններին պարգևատրելը, ովքեր զեկուցում են կոռուպցիայի լուրջ դեպքերի և հակահիրավական վարքագծի այլ ձևերի մասին.
- ստեղծել և/կամ աջակցել ու հրապարակել ընթացակարգեր հասարակության այն անդամների համար, որպեսզի նրանք զեկույցներ ներկայացնեն ոստիկանությունում կոռուպցիայի և հակահիրավական վարքագծի այլ ձևերի մասին ու երաշխավորեն, որ այդ զեկույցները ներկայացնողները պաշտպանվեն իրենց այդ գործողությունների համար: Նրանց պետք է նաև տեղեկացնեն քննության արդյունքների ու կարգապահական գործողությունների մասին.
- կանոնավոր կերպով կատարել աուդիտ կամ գործի դնել վերահսկողության մեխանիզմ, որն ապահովում է կոռուպցիայի մասին ոստիկանական հաղորդակցության ռազմավարության այդ տարրերի արդյունավետ աշխատանքը:

Արդյունավետ հաղորդակցությունը նույնպես վճռորոշ է այս ոլորտում արդյունավետ վերապատրաստման ու կրթության համար: Այս թեման խորապես ուսումնասիրվել է սեմինարների մասին վերը բերված բաժնում:

3.1.5.4. Ճիշտ ուղերձներ հղելը

Հաղորդակցությունն ավելին է, քան բառերի օգտագործումը. այն կարող է տեղի ունենալ նաև պատկերների, ժեստերի և գործողությունների միջոցով: Օրինակ՝ ոստիկանի կողմից կաշառք ստանալու մասին ֆիլմը, եթե այն հեռարձակվում է, հրապարակավ ուղերձ է հաղորդում ոստիկանի և, անշուշտ, այն ոստիկանական կազմակերպության մասին, որտեղ նա աշխատում է: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի՝ ոստիկանական ծառա-

յության հանձնառության կարևոր չափումներից մեկն էլ էթիկական ու կոռուպցիոն հարցերի վերաբերյալ հրապարակավ կարծր որոշումներ կայացնելու՝ նրա ղեկավարների պատրաստակամությունն է: Հանրությունն ու շարքային ոստիկանները ոստիկանության մասին դատողություններ կանեն նրանով, թե իրենք ինչ են տեսնում, երբ ոստիկանները խոսում ու անում են՝ ի պատասխան ոստիկանների վատ վարքագծի մասին մեղադրանքների ու ապացուցված դեպքերի: Կա «ցայտուն էթիկական ղեկավարություն»[242]: Ոստիկանության ղեկավարը, ով հրապարակավ աջակցում է ոստիկանության իսկական ինֆորմատորին՝ մասամբ երաշխավորելով, որ նրա կարիերան չի տուժում ոստիկանության հակահիրավական վարքագծի մասին իրազեկելու արդյունքում, կարևոր հակակոռուպցիոն ուղերձ է հղում հանրությանն ու մնացած ոստիկաններին և էթիկական առաջնորդի ցայտուն օրինակ է:

3.1.6. Փոփոխությունների կառավարումը

Փոփոխությունների կառավարումն էական կազմակերպական բարեփոխումներ ձեռնարկելու մեթոդ կամ եղանակ է, հատկապես իրականացման հստակ պլանավորմամբ ու մշտադիտարկման առաջընթացով: Այս բաժնում որոշ մանրամասնություններով ուսումնասիրվելու է այդ մեթոդը, առաջարկվելու են ուղիներ, որոնցով ոստիկանական ծառայությունը կարող է ձեռնարկել հակակոռուպցիոն բարեփոխումներ՝ օգտվելով փոփոխությունների կառավարման գործիքից (այս թեմայի վերաբերյալ լրացուցիչ քննարկումների համար տես 8-րդ գլուխը՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարում ոստիկանության կարողությունների ամրապնդման մասին):

3.1.6.1. Ի՞նչ է փոփոխությունների կառավարումը

Փոփոխությունների կառավարումը վերաբերում է կազմակերպության համատեքստում փոփոխությունների պլանավորմանը և իրականացմանը: Լևինի[243] եռաքայլ մոդելն այս ոլորտում մի հին, սակայն դեռևս ազդեցիկ մոտեցում է: Ըստ Լևինի՝ հաջողված կազմակերպական փոփոխությունը կազմված է երեք քայլից:

Քայլ 1: Ապասառեցում

Հին տիպի վարքագծերը հարկավոր է մոռանալ մինչ փոփոխության հնարավոր դառնալը: Լևինն ընդունում է, որ ավելի հեշտ է ասել, որ թող մարդիկ մի կողմ դնեն հին մտածելակերպն ու գործեն, քան դա անել: Փոփոխություններին դիմադրելը կարող է առաջանալ անվտանգության կորստի և աշխատակիցների ինքնավարության ու ինքնավերահսկողության[244] զգացման նվազեցման պատճառով:

Պատուհան 8: Հին վարքագծերի ապասառեցումը

Որպեսզի մարդկանց ստիպեն «ապասառեցնել» հին վարքագիծը, հարկավոր է ընդունել, որ իրերի ներկա դրությունն այլևս վավեր կամ ընդունելի չէ. ներկա իրավիճակի մասին մեղքի կամ տագնապի զգացողությունը նրանց մեջ, ովքեր փոփոխության են ենթարկվում, անցյալը հետևում թողնելու և փոփոխությունն ընդունելու[245] հոգեբանական ապահովության զգացողության ստեղծում կազմակերպության այլ անդամների համար: Ինչպես նշված է ստորև, շատ դեպքերում ճգնաժամը կամ սկանդալը կթափանցի ապասառեցման մեջ, որը պահանջվում է փոփոխություններն սկսելու համար: Այլապես կամ ի լրումն դրա՝ պահանջվում է փաստերի համոզիչ շարադրանք, որը միավորում է այդ երեք տարրերը: Անցած կամ ներկա պրակտիկայի վնասակարության վրա ուշադրության բևեռումը և աշխատանքային պայմանների բարելավումը, եթե փոփոխություն կա դեպի լավը, ընկած է ցանկացած շարադրանքի առանցքում, որը կնպաստի փոփոխություններին (տես Պատուհան 9-ը, որում սահմանված է փոփոխությունների բարոյական կարգը):

Քայլ 2: Տեղաշարժը

Մարդկանց ստիպել փոխել դիրքորոշումը կատարվում է փորձերի ու սխալների մեթոդի հնարավորությունների ուսումնասիրության ու այն ընդունելու միջոցով: Այն միջավայրի ուսումնասիրությունը, որը փորձում են փոխել, ներառում է աշխատանքում զանազան ուժերի ճանաչումը և հնարավորություն է տալիս ընտրել տարբերակներ, որոնք ավելի հավանական է արդյունավետ լինեն: Այս կերպ ի հայտ են գալիս տարբերակներ, որոնք վայելում են փոփոխություններում ներգրավված աշխատակիցների աջակցությունը: Տեղաշարժն ավելի հավանական է, եթե առաջարկվող ուղղությունները վայելում են շարքայինների աջակցությունը: Ձեռնարկած վաղ քայլերի առումով «արագ հաղթանակների» հասնելը, օր.՝ ապահովել, որ ոստիկանների աշխատավարձերը ժամանակին վճարվեն, կարող է օգնել բարեփոխումների գործընթացի նկատմամբ վստահության ստեղծմանը և ապահովել դեպի առաջ ամբողջ շարժումը:

Քայլ 3: Վերասառեցում

Նպատակը հիմա խումբը կամ կազմակերպությունը կայունացնելն է, որպեսզի այն նոր վարքագիծը, որին հասել են տեղաշարժի միջոցով, առժամանակ ապահով կերպով գործի դրվի, իսկ հին ձևերին վերադառնալու հնարավորությունները հասցվեն նվազագույնի: Փոփոխությունների ապահովումը կախված է փնտրվող և մնացած վարքագծի, անհատականության, առանձին անդամի (ոստիկան կամ աշխատակից) միջավայրի միջև համապատասխանությունից: Եթե «տակառը» մնում է «փտած», այլ կերպ ասած՝ չի կարելի ակնկալել, որ «խնձորները» թարմ մնան:

Առանց խմբակային նորմերի ու սահմանված կարգերի վերափոխումների՝ անհա-

տական վարքագծի մակարդակով փոփոխությունները կայուն չեն լինի[246]: Այս դիտարկումը հարմարվում է ոստիկանության կազմակերպական փոփոխությունների մասին վերջերս կատարված վերլուծություններին, որոնք ուշադրություն են հրավիրում ոստիկանության մշակույթի փոփոխության անհրաժեշտության վրա՝ իբրև հակակոռուպցիոն ռազմավարության մաս (այս թեմայի մասին տես Գլուխ 2)[247]: Խմբերի անդամներին համոզել, որ նրանք փոփոխության ենթարկեն իրենց դիրքորոշումն ու աջակցեն ավելի էթիկական ոստիկանության վերաբերյալ նոր հանձնառություններին, ավելի հավանական է, որ տանեն դեպի կայուն փոփոխություններ: Ստորև առաջարկվում է համաժողովի մոդել, որը հնարավորություն կտա խմբակային աշխատանքը տեսնել Լևինի առաջարկած էական ձևով:

3.1.6.2. Փոփոխությունների ներկայացուցիչները

Փոփոխությունների ներկայացուցիչները «այն մարդիկ են, ովքեր պատասխանատու են կազմակերպություններում փոփոխություններն ուղղորդելու, կազմակերպելու և դյուրացնելու համար»[248]: Ըստ Լևինի մոդելի՝ փոփոխությունների ներկայացուցիչը համակարգող է: Կարող են լինել փոփոխությունների մեկից ավելի ներկայացուցիչներ. նրանք կարող են խաղալ տարբեր դերեր, ներգրավված լինել Լևինի երեք քայլերից որևէ մեկում: Փոփոխությունների ներկայացուցիչները կարող են լինել ներսի կամ դրսի մարդիկ, սակայն նրանք պետք է վստահելի լինեն այն մարդկանց համար, ովքեր նրանց խնդրել են միասին աշխատել: Հաշվի առնելով կազմակերպական խոշոր փոփոխությունների հետ կապված դիմադրությունը՝ հաճախ առավելություն է դրսի էնտուզիաստի մասնակցությունը, ով առաջնորդում է բարեփոխումների ծրագրի հիմնական տարրերը: Դա մեծապես կշեղի ոստիկանական ծառայության անդամների նկատմամբ թշնամանքը, ովքեր նույնպես ներգրավված են կազմակերպական փոփոխություններում:

Ինչպես նշված է վերևում, ոստիկանության խիզախ ղեկավարությունը նույնպես վճռական դերակատարություն ունի հաջողված ու տևական փոփոխությունների հասնելու գործում: Հաջողված կազմակերպական փոփոխությունները կախված են փոփոխությունների մեկ կամ ավելի *էնտուզիաստների* կամ *փոփոխությունների առաջնորդի* առկայությունից: Սրանք այն առանցքային անհատներն են, ովքեր ծառայում են իբրև փոփոխությունների ներկայացուցիչներ, հրապարակավ կապ ունեն փոփոխությունների հետ, գործում են իբրև համոզող ու ազդեցիկ քարոզիչներ կազմակերպության այն անդամների շրջանում, ովքեր դիմակայում են հեռանկարին:

3.1.6.3. Փոփոխություններն ու քաղաքականությունը

Ոստիկանությունում բարեփոխումները միշտ էլ քաղաքական բնույթ ունեն: Համապատասխան քաղաքական առաջնորդների, ինչպես նաև ոստիկանության առանցքա-

յին ղեկավարների ակտիվ ու տեսանելի աջակցությունը վճռորոշ է փոփոխությունների գործընթացի համար[249]: Եթե չկա քաղաքական կամք, հարկ կլինի այն գտնել հանրությանը դրդելու միջոցով, որպեսզի վերջինս պահանջի փոփոխություններ կատարել ոստիկանությունում: Քաղաքական առաջնորդները պետք է տեսնեն, որ բարելավված ոստիկանական ծառայությունների մատուցումն արժանացել է հանրության հավանությանը:

3.1.6.4. Փոփոխությունների ամրապնդումն ու օրինականացումը

Առանց նոր գործելակերպի արմատավորման ձևերի՝ հին սովորություններն ու կաղապարները կարող են վերստին ի հայտ գալ: Պետք է ձեռնարկել մի քանի քայլեր, որպեսզի փոփոխությունները ժամանակավոր չլինեն: Նման քայլերից մեկը բարեփոխումների գործընթացում հաջողված փոփոխությունների անընդհատ հաղորդման ապահովումն է: Սա օգնում է, որ ոստիկանական ծառայության անդամներն իրազեկված լինեն փոփոխությունների գործընթացի օգուտների մասին:

Ամրապնդումը ենթադրում է խրախուսանք նոր վարքագծի համար, ինչպես նաև կազմակերպության[250] ամենօրյա գործունեության մեջ այդ վարքագծի ակտիվ ներառում: Ատեստավորումը և պաշտոնի բարձրացման համակարգերը պետք է ներառեն այդ սկզբունքները: Խրախուսանքի համապատասխան կառուցվածքներ գտնելը դյուրին չի լինի, քանի որ որոշակի խրախուսանքի արժեքի՝ անձնակազմի ընկալումները ժամանակի ընթացքում փոխվում են, որն իր գրավչության առումով անդամների շրջանում տարբեր է:

Փոփոխությունների արմատավորման մեկ այլ եղանակ է ոստիկանական ծառայության համար փաստերի շարադրումը, որը կոռուպցիայի կրճատումը կապում է ծառայության համար սահմանված պատմության, ավանդույթների և ռազմավարական նոր նպատակների հետ:

Պատուհան 9: Փոփոխությունների բարոյական վիճակի սահմանումը

Երբեմն ոստիկանական կազմակերպություններում փոփոխություններին դիմադրելը չի կարող արտացոլել սեփական ցինիկ շահին առնչվող անհատական անհանգստությունը, այլ, ավելի շուտ, աշխատակիցների շրջանում կազմակերպության հին բարոյական վիճակի համատեղ հանձնառությունը՝ ոստիկանական ծառայության, ղեկավարների ու աշխատակիցների շրջանում գործ անելու ընդունված ու համատեղ ձևը: Եթե դա այդպես է, ապա առաջարկվում է, որ «կարևոր փոփոխությունների կառավարումն ապահովի նոր միջավայր ու ցանկալի վիճակ, որը հնարավորություն է տալիս ստեղծել բարոյական նոր վիճակ, որի մեջ կազմակերպության մարդիկ կարող են իմաստ դնել»[251]:

Բարոյական վիճակը կարևոր է կազմակերպության կայունության, աշխատանքային հետևողականության և որոշակի արժեքների, սկզբունքների ու կանոնների հետ համապատասխանության համար: Սրանք հակակոռուպցիոն ռազմավարության կարևոր տարրեր են: Իբրև կոռուպցիայի դեմ պայքարում փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման մաս՝ բարոյական նոր վիճակի խթանումը, որը համապատասխանում է կոռուպցիան մերժելուն, այդպիսով, կարևոր է:

Այդ նպատակով փոփոխությունների ճիշտ ներկայացուցիչներ գտնելը և ոստիկանության հրամանատարական շղթայից էթիկական ղեկավարության ապահովումը որոշիչ են այդ ռազմավարության հաջողության համար: Ռազմավարական գնահատման փուլում և իրականացման պլանավորման ժամանակ շարքայիններին ներգրավելը նույնպես կարևոր է բարոյական նոր վիճակի ձևավորման ու ներդրման համար:

3.1.6.5. Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման ցանկը

- Գտնել էական փոփոխություններն արդարացնելու հզոր պատճառ.
  - ոստիկանական կազմակերպությունում տեղեկություններ են պահանջվում բարոյական հին վիճակը փոխելու համար: Դա կարող է համարվել նաև ընդհանուր հայեցակարգ: Դա չի խորանում մանրամասնությունների մեջ, ինչպես ռազմավարական պլանավորման փաստաթուղթը (տես հաջորդ քայլը).
  - կազմակերպության անդամներին պետք է համոզել, որ իրավիճակը պետք է փոխվի հանուն իրենց, ինչպես նաև հանուն հասարակության անդամների:

- Որոշել նոր տեղեկությունների իրականացման համար անհրաժեշտ կոնկրետ քայլերը.
  - առաջին հերթին դա կպահանջի այն ոլորտների մանրակրկիտ քննարկում, որտեղ փոփոխություններն անհրաժեշտ են, և այն ուղիները, որոնցով կարող են առաջանալ փոփոխությունները: Ռազմավարական պլանավորման վարժությունը, ներառյալ ռիսկերի գնահատումը, այս առումով օգտակար է.
  - հենց որ այդ ամենն արվի, ավելի հեշտ կլինի որոշել, թե ինչ քայլեր պետք է ձեռնարկվեն կոռուպցիան նվազեցնելու և բարեվարքությունը բարելավելու համար՝ իբրև անհրաժեշտություն որոշված փոփոխությունների իրականացման համար.
  - այս պահին առաջադրանքի մասը փոփոխությունների փուլն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսները (ֆինանսական, ֆիզիկական) ու աջակցությունը (քաղաքական, համայնքային) պարզելն է: Հարկավոր է մշակել կազմակերպական փոփոխությունների հստակ ցանկ և որոշել դրանցից յուրաքանչյուրին հասնելու

միջոցները: Այս կետում պետք է տեղի ունենա փոփոխությունների գործընթացի համար փոփոխությունների ներկայացուցիչներին գտնելն ու ընտրելը:

- Ինստիտուցիոնալ և աշխատանքային մակարդակներում սկսել որոշակի նախագծեր, որոնք իրականացնում են փոփոխությունների գործընթացի հիմնական նպատակները.
  - հարկավոր է ստեղծել նախագծերի թիմեր և տալ նախագծեր, որոնք հասցեագրված են բարձրռիսկային որոշակի ոլորտների, ինչպես որոշվել են ռիսկերի վերլուծության միջոցով: Բարեփոխումների գործընթացն ուղու վրա պահելու համար որոշ արագ հաղթանակներ վաղ դրական փոփոխությունների առումով լայնորեն դիտարկվում են իբրև էական:

Պատուհան 10: Անձնակազմի հավաքագրումը և ընտրությունը

Անձնակազմի հավաքագրումն ու ընտրությունը սովորաբար ոստիկանության բարեփոխումների գործընթացի սկզբում հրատապ ուշադրություն են պահանջում: Այն ոստիկանական ծառայություններում, որտեղ ապացույց կա զգալի կոռուպցիայի կամ հակաիրավական վարքագծի մասին, պետք է ձեռնարկվեն ստուգման ընթացակարգեր ոստիկանության նախկին աշխատակիցների նկատմամբ, ովքեր փորձում են շարունակել իրենց աշխատանքը: Այն ոստիկաններին, ովքեր համագործակցում են և անցնում ստուգման գործընթացը, պարգևատրում են կամ բարձրացնում նրանց աշխատավարձը: Դա օգնում է ամրապնդելու փոփոխությունների կարևորությունը և ապահովում ավելի շատ համագործակցություն շարքային ոստիկանների հետ: Ոստիկանության վերապատրաստման ակադեմիաներում ուսումնական ծրագրի փոփոխությունները և ոստիկանների աշխատավարձերի կանոնավոր վճարումների համակարգի երաշխավորումը պահանջում են բարեփոխումներ, որոնք կարող են ապահովել վաղ խրախուսանք և օգնել համոզելու հոռետեսներին, որ արժի բարեփոխումներ անել:

- Ակտիվ քայլեր ձեռնարկել նոր բարեփոխումներն «ամրապնդելու» համար.
  - ինստիտուցիոնալ ընթացակարգերը պետք է ամրապնդեն այն փոփոխությունները, որոնք ներկայացվել են պարգևատրումների՝ նոր համակարգի և հները պատժելու նպատակով: *Ներքին աուդիտի և վերահսկողական այլ համակարգերը* (տես Գլուխ 5) պետք է իրենց ուշադրությունը կենտրոնացնեն նոր բարեփոխումների օրակարգի վրա, որոշակի դեր ունենան բարեփոխումներն ուղու վրա պահելու հարցում: Աշխատատեղում ուսուցումը և որակավորման բարձրացման ծրագրերը պետք է ամրապնդեն նոր օրակարգը.

- մշտադիտարկման ու վերահսկողության համակարգումը էական նշանակություն ունեն փոփոխություններն անձնակազմի վարքագծում արմատավորելու և կայուն դարձնելու գործում.
- արտաքին վերահսկողությունն ու ուսումնասիրությունը կարող են կենսական դերակատարություն ունենալ փոփոխությունների և բարելավման ուղղությամբ կատարվող առաջընթացը մշտադիտարկման ենթարկելու գործընթացում: Արտաքին վերահսկողության համակարգումը (տե՛ս Գլուխ 7) պետք է արտացոլի բարեփոխումների նոր օրակարգը: Ազատ ու քննադատական լրատվամիջոցները, ինչպես նաև տեղեկացված ու ակտիվ հասարակությունը նույնպես պետք է խրախուսվեն, որպեսզի երաշխավորվի ոստիկանությանն իր գործունեության մասին ուղարկվող արձագանքը: Այնտեղ, որտեղ ոստիկանության գործունեությունը վերադառնում է «հին ձևերին», հարկ կա գործի դնել մեխանիզմներ, որոնցով այդ հետդարձի մասին կիրազեկեն, և ոստիկանությունը կարող է ձեռնարկել գործողություններ, որպեսզի վերադառնան նորին.

- Ստեղծել բարեփոխումների մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) և բարեփոխումների գործընթացներում հանդիպող թերությունների և հիմնախնդիրների մասին իրազեկման անկախ միջոցներ:
- Կառավարությունները պետք է պատասխանատու լինեն բարեփոխումների ավելի ընդարձակ միջավայրի համար.
  - ոստիկանության բարեփոխումները պետք է լինեն ավելի ընդարձակ պետական ու բյուրոկրատական բարեփոխումների մասը: Լինելով ոստիկանության բարեփոխումների հաջողության համար կառավարության վճռական կողմերից մեկը՝ ներքին գործերի նախարարությունը պետք է լինի բարեփոխումների գործընթացի մի մասը՝ հաշվի առնելով շատ երկրներում ոստիկանական ծառայությունների մատուցման քաղաքականության համար նրա վճռական պատասխանատվությունը և վարչական աջակցությունը: Ոստիկանության բարեփոխումները կարող են հաջողվել և կայուն լինել, եթե ավելի ընդարձակ միջավայրում առկա են դրական փոփոխություններ: Օրինակ՝ եթե քաղաքական առաջնորդները շարունակում են իրենց կոռուպցիոն գործունեությունը, ապա այդ համատեքստում քիչ պատճառներ կամ խթաններ կան ոստիկանների համար, որ նրանք ազնիվ լինեն:

4. Գործնական իրականացումը կոնկրետ համատեքստում

Պատուհան 11: Տարբեր համատեքստեր, կոռուպցիայի տարբեր ձևեր

«Կոռուպցիան զարգացող երկրներում էականորեն տարբերվում է: Իր բազմազանության պատճառով կոռուպցիան դժվար է նվազագույնի հասցնել կամ վերահսկել, ուստի կարևոր է քննել կոռուպցիայի առանձնահատկությունները և հակակոռուպցիոն ջանքերը, այդ թվում՝ քարոզարշավների մշակույթը, կազմակերպումը և արդյունավետությունը՝ միաժամանակ քննարկելով ավելի համընդհանուր ռազմավարություն, որը վերջերս է մշակվել»[252]:

Բարեփոխումները դատարկ տեղում տեղի չեն ունենում: Բարեփոխման ցանկացած իրականացում տեղի է ունենում որոշակի ազգային ու կազմակերպական համատեքստում: Սրանք են և պետք է լինեն էական նկատառումներ, երբ գործը հասնում է կոնկրետ հակակոռուպցիան ռազմավարության ընտրությանը (ստորև տես Ջիրոդոն)[253]: Անցումային ու հետկոնֆլիկտային հասարակություններում նախորդ փորձը հաստատում է, որ «հաճախ լուրջ ջանքեր չեն գործադրվում, որպեսզի փոխեն դասընթացների նյութերը և մեթոդաբանությունը, որպեսզի ապահովեն տեղական մշակույթի նկատմամբ հարգանքը և այն ընդունեն», հաճախ «չկա համակարգման որևէ ծրագիր, որպեսզի ապահովվի վերապատրաստման մշակման ու անցկացման համապատասխան ու համարժեք համագործակցություն»[254]: Սա օգնություն տրամադրող օտարերկրյա գործակալությունների՝ հաճախակի հանդիպող սխալն է, որոնք չափից ավելի հաճախ են խթանում ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նկատմամբ միևնույն մոտեցումը: Հետևաբար վերապատրաստման նյութերն ու մեթոդները պետք է արտացոլեն տեղական պայմանները և առաջնահերթությունները, ինչպես նաև հետևողական լինեն կազմակերպության համար սահմանված ռազմավարական նպատակների առումով:

Սա նշանակում է, որ վերապատրաստումը պետք է արտացոլի որոշակի սոցիալական մարտահրավերներ, այդ թվում՝ անգրագիտությունը, եթե կոռուպցիայի դեմ պայքարում պետք է առաջընթաց գրանցվի: Օրինակ՝ եթե ոստիկանական ծառայությունների մատուցման նախորդ պատմությունն այնպիսին էր, որ ոստիկանական ծառայությունում գերիշխում էր մեկ էթնիկ կամ հասարակական խումբ, իսկ այլ խմբերի անդամներն իրենց հետապնդված էին զգում և շահագործվում ոստիկանության կողմից,

ապա վերապատրաստումն ու այլ տեսակի ռազմավարությունը պետք է կարգավորի այդ լարվածությունը և արտացոլի ոստիկանության կոռուպցիայի հետևանքները: Կոռուպցիան նվազեցնելու մեթոդների մշակումը պետք է անպայման արտացոլի անցյալի այդ լարվածությունը և ներկայացնի ռազմավարություն, որը կնվազեցնի դրա ազդեցությունը ոստիկանության պարտականությունների[255] պատշաճ կատարման վրա: Ոստիկանական կազմակերպությունում առանցքային պաշտոններում որևէ էթնիկ խմբի գերիշխանությունը չապահովելը, և այն, որ պաշտոնները տրվում են արժանիքների, այլ ոչ թե ազգակցական կապերի կամ ծանոթությունների հիման վրա, այս ուղղությամբ կարևոր քայլ է:

Ոստիկանությունում մշտական կոռուպցիայի համար հզոր խթանները կլինեն, քանի դեռ մնում են ավելի լայն կառուցվածքային խթանները, օր.՝ Աֆղանստանում ափիոնի մշակումը, անցումային երկրներում սահմանային գոտու երկայնքով մաքսանենգության հնարավորությունները: Այդ խթանները պետք է ապամոնտաժվեն՝ իբրև արդյունավետ վերապատրաստման ու փոփոխությունների կառավարման նախապայման: Ոստիկանությունում կոռուպցիան շարունակելու հնարավորություններն ու գայթակղությունը վերացնելու գործում սոցիալ-տնտեսական զարգացման հնարավորությունները նույնպես կենսական դերակատարություն ունեն:

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ տեղական ոստիկանության և կառավարության կողմից փոփոխությունների շարժիչ ուժը հաճախ դանդաղում է, թույլ է կամ անգամ գոյություն չունի, հատկապես կարևոր է *քաղաքացիական հասարակության* ներսում աջակցություն ստեղծելը, մասնավորապես՝ անցումային ու հետկոնֆլիկտային երկրներում, եթե հակակոռուպցիոն բարեփոխումների համար պետք է լինի նպաստավոր քաղաքական միջավայր (այս թեմայի վերաբերյալ տե՛ս Գլուխ 1): Նրանք, ովքեր զգացել են ոստիկանությունում կոռուպցիայի առկայությունը, պետք է աջակցություն ստանան փոփոխությունների համար քաղաքական ճնշում առաջացնելու հարցում: Թեպետ վնասակարության մասին նրանց համոզելը կարող է բարդ չլինել, հակակոռուպցիոն միջոցները հրապարակավ քարոզելուն և դրանց աջակցություն ցուցաբերելուն նրանց մղելն ավելի դժվար կլինի: Հաճախ նրանք ահաբեկված ու վախեցած կզգան կամ էլ անգամ կլինեն անվստահ, թե արդյոք իրենք պետք է աջակցեն նմանօրինակ փոփոխությունների[256]:

Այսպիսով՝ ոստիկանական ծառայությունների բարելավումը հաճախ պահանջելու է հանրության կրթում և աջակցություն, ինչպես նաև վերապատրաստում ոստիկանության անդամների համար: Դա ներառում է հիմնախնդրի բնույթի մասին իրազեկվածության բարձրացում, աջակցության տրամադրում համայնքի հասարակ ժողովրդի խմբերի ձևավորման ու գործունեության համար, աջակցություն ինստիտուցիոնալ ու գործընթացների բարեփոխումներին, որոնցով պայքարում են կոռուպցիայի դեմ և խրախուսում հասարակության ներկայացուցիչներին՝ իրազեկել կոռուպցիայի դեպքերի մասին:

Ոստիկանության բարեփոխումներ իրականացնող երկրներում շատ քաղաքական

էլիտաներ ամբողջ հոգով հավատարիմ չեն լինի գործընթացին՝ հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ նրանք հաճախ շահեր ունեն հին ձևերում: Միջազգային դոնորների շրջանում փոփոխություններին աջակցություն ցուցաբերելն անհրաժեշտ է այնտեղ, որտեղ քիչ կամ ընդհանրապես որևէ քաղաքական շահ կամ կարողություններ չկան: Միջազգային դոնոր կազմակերպությունները հաճախ աջակցություն են ցուցաբերում այդ գործունեությանը: Օրինակ՝ Ինդոնեզիայում դոնորներն աջակցել են հանրությանը, որպեսզի այն ղեկավարի "Police Watch" կազմակերպությունը, որը մարդկանց կրթում ու կազմակերպում է կոռուպցիայի վերաբերյալ և քարոզարշավներ է կազմակերպում ոստիկանության հաշվետվողականությունը[257] բարելավելու նպատակով փոփոխություններ կատարելու վերաբերյալ: Տեղի քաղաքական ու ոստիկանության առաջնորդների գտնելն ու նրանց խրախուսելը, որպեսզի ոտքի կանգնեն հակակոռուպցիոն բարեփոխումների համար, պետք է լինի դոնորների միջին և երկարաժամկետ նպատակը, եթե դա հնարավոր չէ անել անմիջապես կամ կարճաժամկետ հեռանկարում:

4.1. Անգրագիտության մարտահրավերը

Ոստիկանության բարեփոխումների մի մարտահրավեր է ոստիկանության անգրագիտությունը, հատկապես զարգացող ու որոշ հետկոնֆլիկտային երկրներում: Ոստիկանության վերապատրաստման գործում ներգրավված մարդիկ չպետք է համարեն, որ ոստիկանների գրագիտությունը այդպիսին էլ պետք է լինի: Օրինակ՝ հաշվարկել են, որ Աֆղանստանի ազգային ոստիկանության մոտավորապես 70 տոկոսը գրագետ չէ[258]: Պարզվել է, որ ՄԱԿ-ի խաղաղապահ առաքելությունների ազգային մի քանի քանակազմերի անձնակազմը գրագիտության ցածր աստիճան ունի: Մինչև գրագիտության աստիճանը չբարձրանա, վերապատրաստմանն ուղղված բոլոր ջանքերը մեծապես կխոչընդոտվեն: Հետևաբար ոստիկանների էական անգրագիտության միջավայրում հակակոռուպցիոն վերապատրաստումը պետք է ծրագրվի այն բանի հիման վրա, որ նախքան հատուկ հակակոռուպցիոն թեմաների շուրջ ծրագրեր վարելը թիրախային խմբերում պետք է ապահովվի գրագիտության որոշակի շեմ:

Ինչ կարելի է անել: Վերապատրաստման այլ ոլորտներում, ինչպես օրինակ՝ ոչ գրագետ աշխատողների շրջանում անվտանգ աշխատանքային պրակտիկայի վերաբերյալ վերապատրաստումը, գործնական ցուցադրությունները, որոնք թույլ են տալիս ներկայացնել բանավոր բացատրություններ և հարցաքննություն վերապատրաստվողների կողմից, ապացուցել են, որ ինչ-որ արժեք ունեն: Փորձի վրա հիմնված վերապատրաստման մեթոդները, որոնք ներառում են նմանակում և դերային խաղ, հակակոռուպցիոն վերապատրաստման ժամանակ կարող են ներկայացնել որոշ տարբերակներ: Օրինակ՝ ճանապարհային ոստիկանությունը կարող է ենթարկվել դերային խաղի կամ նմանակման վարժության կանգառների առումով, որում ուշադրությունը կենտրոնացած է ճանապարհներից օգտվողներից կաշառք ստանալու վրա: Այսօրինակ վարժությունը

ներառում է իրավիճակի ճիշտ ու սխալ կողմերի բանավոր քննարկում, և բացահայտ հղում է արվում այդօրինակ իրավիճակներն իբրև սխալ սահմանող ղեկավարման զանազան աղբյուրներին (որոնք, անշուշտ, գրավոր են):

Մնում է հիմնական սահմանափակումը, որ մինչև ոստիկանությունը չկարողանա վկայակոչել ու հասկանալ այնպիսի գրավոր նյութեր, ինչպիսիք են՝ համապատասխան կանոնները, նորմերը կամ վարվեցողության կանոնագրքերը, նրա համար հասանելի չեն լինի բարեխիղճ ու էթիկական ոստիկանության գործելակերպի հիմնական նորմատիվ ուղեցույցները: Այն երկրներում, որտեղ առկա է ոստիկանության աշխատակիցների գրագիտության ցածր մակարդակ, կոռուպցիայի դեմ պայքարի պլանավորումը պետք է նախապես հաշվի առնի ֆունկցիոնալ գրագիտության հարցը:

4.2. Կոռուպցիայի կապն այլ հարցերի հետ

Կոռուպցիան նվազեցնելու կազմակերպական փոփոխությունները պետք է ուշադրություն հատկացնեն հասարակության առջև ծառացած այլ մարտահրավերների ևս: Օրինակ՝ մինչև որ ոստիկանները չվարձատրվեն լավ ու կանոնավոր կերպով, նրանք կոռուպցիայի նկատմամբ ավելի խոցելի են լինելու, անգամ եթե անցել են հակակոռուպցիոն վերապատրաստում: Շատ ոստիկաններ, ովքեր կոռումպացված են, գիտեն, որ իրենք դա անում են. պարզապես նրանք որոշել են ամեն դեպքում այդպես գործել: Սա կարող է լինել այն պատճառով, որ մեծ գումար է վտանգված, կամ համայնքում, կամ իրենց սեփական կազմակերպություններում հզոր խմբերն ահաբեկում են: Հետևաբար քաղաքական կառավարման ու կազմակերպական ղեկավարության հիմնախնդիրների ուսումնասիրությունը և կազմակերպված հանցավոր խմբավորումներից ու դաշտային հրամանատարներից եկող սպառնալիքների դեմ պայքարը հաճախ կարևոր են լինելու այն պայմանները սահմանելու ժամանակ, երբ ոստիկանությունում նվազած կոռուպցիան մարդկայնորեն հնարավոր է դառնում: Քաղաքական առաջնորդները պետք է ցուցադրեն ազնվորեն գործելու կարևորությունը և արձագանքեն ու երաշխավորեն, որ գործող կառավարման համակարգերը ճիշտ բան անելիս աջակցում են ոստիկանությանը: Հաճախ դա նշանակում է, որ նրանք իրենք իրենց տարանջատում են մասնավոր հատվածի կոռուպցիայի հայտնի ձևերից ու կազմակերպված հանցավորությունից և հավատարմություն են ցուցաբերում ավելի ընդարձակ տնտեսական ու սոցիալական փոփոխություններին, որոնք նվազեցնում են ոստիկանության կոռուպցիայի հնարավորությունները:

1-ին գլխում ներկայացված է մի աղյուսակ, որտեղ սահմանվում են չորս երկրներից յուրաքանչյուրում ոստիկանությունում առկա կոռուպցիայի որոշ հիմնական բնութագրեր: Շահագրգիռ ընթերցողներն ավելի շատ տեղեկություններ ստանալու համար կարող են վկայակոչել այդ աղյուսակը:

Պատուհան 12: Մշակո՞ւյթ, թե՞ վերահսկողություն

«Մինչ որոշ մշակույթներ հեշտությամբ երկխոսում են բարոյականության, էթիկայի ու արժեքների վրա հիմնված սկզբունքների շուրջ, զարգացման բնագավառի աշխատակիցները գտնում են, որ, օրինակ, շատ հետգաղութային ֆրանս-աֆրիկյան մշակույթներում, ինչպես նաև Արևելյան Եվրոպայի հետկոմունիստական երկրներում մարդիկ դժվարություններ ունեն իրենց աշխատանքը ղեկավարելու նպատակով էթիկայի սկզբունքները ներառելու հարցում: Ավելի շատ սովոր լինելով իշխել օրենքով, թույլտվություններ հայցելուն, խիստ հիերարխիկ բյուրոկրատիային՝ այս ծանոթ գործելակերպը պարզապես հաղթում է ըստ հայեցողության որոշումների կայացմանը… Համապատասխանության մեխանիզմների, կառավարման և արտաքին վերահսկողության ամրապնդումը, հավանական է, ավելի լավ արդյունքներ կտան»[259]:

5. Եզրակացություններ, քաղած դասերը և հաջողության գործոնները: Գլուխ 9

Կոռուպցիայի դեմ պայքարի առաջընթացը կախված է այն նյութերն ու մեթոդները գտնելուց, որոնք դժվարացնում են կոռուպցիան, իսկ չկոռումպացված մնալը ավելի է դյուրացնում այդ առաջընթացը: Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոլորտում տեղ կա ավելի շատ գնահատման համար, թե ինչն է նվազեցնում կոռուպցիան: Հնարավոր է առաջ գնալ այլ բաժիններից ստացված ուսումնասիրությունների հիման վրա, որոնք կառաջարկեն կոնկրետ գործիքներ ու մոտեցումներ, որոնք, հավանական է, շահավետ կլինեն:

5.1. Ռազմավարական գնահատման դասերը

- Այն ոստիկանական ծառայությունները, որոնց առջև ծառացած են այնպիսի խոշոր կազմակերպչական հիմնախնդիրներ, ինչպիսին է համակարգային կոռուպցիան, սովորաբար չեն գործում, որպեսզի ձեռնարկեն ռազմավարական գնահատումներ, և պահանջում են միջազգային փորձագետների ու օտարերկրյա կազմակերպությունների օգնությունը՝ համապատասխան փորձառությամբ ու հմտություններով:
- Պատշաճ ռազմավարական գնահատման համար պահանջվում է ապացույցների ընդարձակ հիմք, այդ թվում՝ տվյալների պաշտոնական ու ոչ պաշտոնական աղբյուրներ:
- Հասանելի են մի շարք գործիքներ, որոնցով ստանում են որքան հնարավոր է շատ արդյունքներ: Տվյալների համապարփակ հավաքածու ստանալու նպատակով պետք է օգտագործվեն մեկից ավելի գործիքներ: Կարևոր է օգտվել գործիքներից, որոնք տվյալներ են ապահովում վերլուծության տարբեր մակարդակների համար, ուսումնասիրում են կազմակերպության և՛ դուրսը, և ներսը:
- Վերլուծական նպատակներով ուշադրության կիզակետում պետք է լինեն ռազմավարական մտահոգություն առաջացնող որոշակի վարքագծի նմուշներն ու կենտրոնացումները: Ռիսկերի վերլուծության նպատակով կենտրոնը պետք է լինեն վտանգավոր գործունեությունը, գտնվելու վայրերը և անձնակազմի անդամների կենսագրությունները, ոչ թե թելադրվի տխրահռչակ եզակի միջադեպերով (թե-

պետ պետք է ուսումնասիրվեն նաև, թե կազմակերպության համբավը մեկ միջադեպի հրապարակայնացման հակառակ ազդեցության հետևանքով ինչպես է տուժել):

- Վերլուծությունն իր բնույթով պետք է ամբողջական լինի, ուսումնասիրի բոլոր մակարդակները, տարբեր փոխհարաբերություններում և ցանցերում, որոնցում ներգրավված է ոստիկանությունը: Այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են ազդեցության քարտեզագրումը և ուժային դաշտի վերլուծությունը, կարող են օգնել էական ուժերն ու ազդեցությունները պարզելու և քարտեզագրելու ժամանակ, որոնք ներազդում են ոստիկանական կազմակերպությունների ներսում և դրանց շուրջ ազնվության միջավայրի վրա:
- Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ոլորտում ոստիկանությանն սպառնացող ռիսկերը ոչ թե զուտ նյութական են, այլ համբավին առնչվող, հետևաբար բարձրռիսկային ոլորտներում, ինչպիսին կոռուպցիան է, արդյունավետ հաղորդակցության ռազմավարությունը կարևոր է:
- Ինչպե՞ս արձագանքել որոշակի ռիսկերի և ռազմավարական այլ մարտահրավերներին. դրանց վերաբերյալ որոշումները պետք է կայացվեն այն մասով, թե ինչն է իրագործելի, ոչ թե գլոբալ առումով որն է լավագույն փորձը: Այստեղ իրագործելիությունը վերաբերում է այն բանին, թե ինչն է ընդունելի, մատչելի, գործնականում իրականացվող, հետևաբար՝ կայուն:

Պատուհան 13: Ռազմավարական պլանավորման ու գնահատման ստորաբաժանման ստեղծումը

«Որևէ բարեփոխման գործընթաց պահանջում է հիմնական խումբ, որը կգործի իբրև բարեփոխումների իրականացման շարժիչ: Այդ խումբը պատասխանատու է լինելու ռազմավարության և նախաձեռնությունների համակարգման համար:

Ոստիկանության բարեփոխումներն ավելի շուտ գործընթաց են, ոչ թե պատրաստի ապրանք, թեպետ բարեփոխումների համար սահմանված նպատակները պետք է շարունակեն ղեկավարել դրան հաջորդող գործընթացը: Այդպիսի ստորաբաժանումը կարող է դեր խաղալ առաջընթացի մշտադիտարկման գործում՝ իբրև արձագանք ստանալով տվյալներ՝ ընդունված տարբեր ռազմավարություններից՝ այդպիսով տեղեկացնելով այդ ռազմավարությունն ընդունելու կամ դրանք փոխարինելու մասին որոշումներ՝ ըստ այն բանի, թե որքան լավ են աշխատում այդ ռազմավարությունները»:

5.2. Միջամտությունների դասերը[260]

- Կազմակերպական փոփոխությունները հաճախ պահանջում են շատ ավելին, քան վերապատրաստումը: Վերապատրաստումը պետք է կիրառվի այնտեղ, որտեղ կարող է նպաստել վերաբերմունքի ու վարքագծի փոփոխություններին:
- Շահագրգիռ կողմերին ընդգրկել վերապատրաստման նախագծման գործում: Նրանք կարող են դիմադրել դրական փոփոխություններին, ուստի նրանց ներգրավվածությունը վերապատրաստման նախագծման փուլում ավելի հավանական է հաղթահարի կամ նվազեցնի դիմադրությունը, քան եթե նրանք ընդգրկված չեն:
- Ուսուցման նպատակները պետք է հստակ կերպով հաղորդվեն վերապատրաստվողներին: Այն նպատակների սահմանումը, որոնք ձևակերպում են վարքագծի կոնկրետ նպատակներ, վերապատրաստվողներին ավելի շուտ կմղեն դրանց ուղղությամբ ու կնպաստեն տեղեկատվության դրական փոխանցմանը:
- Ուսուցման կարճաժամակետ ու երկարաժամկետ նպատակների սահմանումը նպաստում է դրական փոխանցմանը՝ ի տարբերություն միայն երկարաժամկետ նպատակներին ապավինելուն:
- Բովանդակության համարժեքությունը շատ կարևոր է: Վերապատրաստվողներն ավելի շուտ կսովորեն ու հմտություններ կզարգացնեն, եթե սերտ կապ են տեսնում վերապատրաստման նպատակների ու իրենց աշխատանքային առաջադրանքների ու աշխատանքային միջավայրի միջև:
- Ուսուցումը պետք է ապահովի *պրակտիկա և հետադարձ կապի* հնարավորություններ: Ճանաչողական կամ մտավոր վարժություններն ու ցանկալի վարքագծի գործադրումն օժանդակում են ուսուցման գործընթացին և վերապատրաստման նպատակներին հասնելուն: Դերային խաղերը և նմանակումներն այդ նպատակին ծառայող մեթոդներ են:
- Չափից ավելի տեղեկատվությունը վտանգում է արդյունավետ ուսուցումը: Սովորողները կարող են միաժամանակ սովորել միայն այդքան: Հարկավոր է բացառել կողմնակի տեղեկությունները և ներառել միայն այն տեղեկատվությունը, որն անմիջականորեն համապատասխանում է ուսուցման նպատակներին:
- Վերապատրաստման ակտիվ մեթոդները սովորաբար նախընտրելի են ավելի պասիվ, դասախոսություններ կարդալու ոճից: Առաջադրանքների կատարման համապատասխան ու սխալ ձևերի ցուցադրությունն օգտակար է՝ հիշելով այն հանգամանքը, որ վերապատրաստվողները սովորում են դիտարկումներ անելու միջոցով: Այդ նպատակով կարող են օգտագործվել որոշակի դեպքերի ուսումնասիրությունները և նմանակումները:

ԻՆՔՆԱԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ

Գլուխ 9 ▪ Գործիքները

Այս գլուխը կարդալուց հետո ինչպիսի՞ն է Ձեր արձագանքը: Արդյո՞ք այս գլխում կային նոր տեղեկություններ, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր ոստիկանական ծառայությունը բարելավելու նպատակով: Կա՞ն, արդյոք, փոփոխություններ, որոնք կարելի է անել Ձեր ոստիկանական ծառայությունում:

Ստորև կտեսնեք ինքնագնահատում, որը Ձեզ կօգնի պատասխանելու այս և այլ հարցերի: Այս հիմնական գնահատումը Ձեզ կօգնի գնահատելու իրավիճակը Ձեր սեփական ծառայությունում, որոշելու, թե արդյոք պետք է փոփոխություններ կատարել, ինչպես նաև գաղափարների հետախուզման միջոցները, որոնք հարկավոր են փոփոխություններն անելու համար: Այս գլխում տրված գաղափարները կիրառելու նպատակով առավել համապարփակ մոտեցում մշակելու համար կարելի է կազմակերպել ուսումնական պարապմունքներ կամ աշխատանքային խմբեր, որպեսզի այս գնահատումը լրացվի, և դրա հիման վրա այլ գաղափարներ ներդրվեն: Ի լրումն դրա՝ օգտակար կլինի կոռուպցիայով լրջորեն զբաղվելու հարցերի շուրջ հայցել ազգային և միջազգային փորձագետների աջակցությունը:

Հարցեր	Ի՞նչ անել թույլ կողմերը բարելավելու համար	Ինչպե՞ս դա անել
Արդյո՞ք մենք մեր ծառայությունում մշակել և սովորեցրել ենք 9-րդ գլխում ներկայացված գործիքները:	Մենք կարող ենք՝ • սահմանել, թե որ գործիքներն են օգտագործվում և հայտնի են, և որոնք չեն օգտագործվում կամ հայտնի չեն. • որոշում կայացնել ավելի շատ զարգացումների և վերապատրաստման վերաբերյալ. • որոշել, թե ով պետք է վերապատրաստվի:	Մենք կարող ենք՝ • գնահատման համար հղում անել ներկայացված գործիքների ցանկին. • մշակել հարցաթերթիկ. • կազմակերպել գաղափարների հետախուզման նստաշրջան/ աշխատաժողով. • ներգրավել փորձագետի կամ/և աշխատանքային խմբի:

Արդյոք մեր ղեկավարները տեղյակ են մեր ծառայությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարին առնչվող հարցերին:	Մենք կարող ենք՝ • գնահատել ամբողջ իրավիճակը. • պարզել բացթողումները. • դրանք լրացնելու համար նախապատրաստել գործողություններ:	
Արդյոք մենք այդ ոլորտներում մեր ղեկավարների համար մշակել ենք վերապատրաստման համապատասխան ծրագրեր:	Մենք կարող ենք՝ • գնահատել մեր ղեկավարների գիտելիքները. • գնահատել մեր ծրագրերը. • մշակել կառավարման հատուկ դասընթացներ:	
Արդյոք կոռուպցիայի ոլորտում մենք ունենք հաղորդակցման համապատասխան քաղաքականություն մեր ծառայությունում իրազեկվածությունը բարձրացնելու, այդ ոլորտում մեր նպատակները հաղորդելու և մեր բարեփոխումներին աջակցելու համար:	Մենք կարող ենք՝ • գնահատել հաղորդակցության քաղաքականությունը. • տարբերակել ոստիկանների, անմիջական, միջին ու վերին օղակների ղեկավարների մակարդակով կատարված գնահատումը. • նախապատրաստել գործողությունների ծրագրեր՝ այդ մակարդակներում պարզված թույլ կողմերն ուսումնասիրելու նպատակով:	

Արդյո՞ք մենք ընդգրկել ենք այս գլխում ներկայացված գործիքները 1-8-րդ գլուխներում ներկայացված միջոցառումները գնահատելու և իրականացնելու համար:	Մենք կարող ենք՝ • գնահատել ներկա դրությունը. • պարզել բացթողումներն ու թույլ կողմերը. • դրանք շտկելու նպատակով նախապատրաստել ծրագիր:	

ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԵԶՐՈՒՅԹՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ

Վարչական վերահսկողություն[261] – Վարչական վերահսկողությունը կազմված է հաստատված քաղաքականությունից, ընթացակարգերից, չափանիշներից և ուղենիշներից: Դրանք ձևավորում են ոստիկանական կազմակերպության ղեկավարման շրջանակը և աշխատակիցների կառավարումը: Դրանք մարդկանց տեղեկացնում են այն մասին, թե ինչպես պետք է ղեկավարվի կազմակերպությունը, ինչպես պետք է կատարվեն ամենօրյա գործողությունները: Վարչական վերահսկողության օրինակները ներառում են աշխատանքի ընդունելու ռազմավարությունը, անվտանգության քաղաքականությունը, գաղտնաբառերի քաղաքականությունը և կարգապահական ռազմավարությունը: Վարչական վերահսկողությունը ձևավորում է տրամաբանական ու ֆիզիկական վերահսկողության ընտրության և իրականացման հիմքը:

Հակակոռուպցիոն կազմակերպություն – Այն (անկախ) մարմինների ընդհանուր նկարագրությունը, որոնք իրականացնում են կանխարգելիչ և/կամ պատժիչ գործունեություն ոստիկանությունում՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարելու նպատակով: Ոստիկանության այն բաժանմունքները, որոնք ունեն ոստիկանությունում կոռուպցիայի հարցերով զբաղվող իրենց սեփական քննչական ստորաբաժանումը, հաճախ դա վկայակոչում են իբրև «ներքին գործեր»:

Գնահատում – Գնահատման նպատակն ինչ-որ բան չափելը կամ դրա արժեքը հաշվարկելն է: Թեպետ գնահատման գործընթացը կարող է ներառել անկախ մասնագետի կողմից կատարվող աուդիտ, դրա նպատակն ավելի շուտ հաշվետվությունների արդարության կամ կատարման որակը չափելն է, ոչ թե դրանց մասին կարծիք հայտնելը:

Գնահատման գործընթաց – Բոլորի կողմից ճանաչված է կազմակերպության գնահատման՝ Մաքքինզիի 7S համակարգը[262]: Այն կազմակերպությունը քննում է 7S-ի տեսանկյունից՝ «կարծր»՝ ռազմավարություն, կառույցներ ու համակարգեր, և «փափուկ»՝ համատեղ արժեքներ, ոճ, աշխատակազմ և հմտություններ:

Աուդիտ – Կազմակերպության ֆինանսների, կառավարման ու աշխատանքի կատարման մեթոդական ուսումնասիրություն և վերանայում:

Գաղտնիություն – Ոստիկանների շրջանում չգրված կանոն՝ չիրազեկել գործընկերների սխալների, հակաիրավական վարքագծի կամ հանցագործությունների մասին: Եթե հարց են տալիս մեկ այլ ոստիկանի մասնակցությամբ հակաիրավական վարքագծի հետ կապված միջադեպի մասին, սահմանված ընթացակարգ է անտեղյակ ձևանալը:

Կարողությունների ստեղծում – Կայուն ձևով գործառույթներ կատարելու, հիմնախնդիրներ լուծելու, նպատակներ սահմանելու և դրանց հասնելու՝ անհատների, կազմակերպությունների և հասարակությունների ունակությունը (ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի տված ձևակերպումը):

Փոփոխություններ առաջացնողներ – Էթիկայի բնագավառում հատուկ պատրաստություն անցած ոստիկաններ, ում առաջարկում են գործել իբրև խորհրդականներ և դասատուներ կազմակերպության մնացած անդամների համար:

Արժեքների կանոնադրություն – Մանրամասն շարադրում և սահմանում է կազմակերպության հիմնական արժեքները և դրանք ամրագրում հաստատության առաքելության մեջ:

Փոփոխությունների կառավարում – Ներքին կերպով որոշված կամ դրսից պարտադրված ռազմավարական գործոնների արդյունքում կառուցվածքային մոտեցում անհատներին, թիմերին ու կազմակերպություններին ընթացիկ վիճակից դեպի ցանկալի ապագա վիճակի տեղափոխելը: Կարճ ասած՝ սա կազմակերպության ձեռնարկած գործընթաց է, որը հաջորդում է ռազմավարական գնահատմանն ու պլանավորմանը՝ գնահատման ու պլանավորման փուլերում իբրև անհրաժեշտություն սահմանված փոփոխություններ առաջացնելու նպատակով:

Քաղաքացիական հայց – Ոստիկանությունում կոռուպցիային վերաբերող քրեական վարույթում իր դերակատարությունից դուրս դատական իշխանությունը ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարելիս կատարում է երկու լրացուցիչ գործառույթ: Դատարանները գործում են իբրև վեճերի կարգավորման մեխանիզմ այն անհատների համար, ովքեր ոստիկանության կոռուպցիային վերաբերող գործերում հետամուտ են փոխհատուցման: Կոռուպցիայի մասին քաղաքացիական հայցերը կարող են հանգեցնել ոստիկանական ծառայության քաղաքականության ու գործունեության քննության՝ ներքին կամ արտաքին վերահսկիչ մարմնի կողմից:

Էթիկայի կանոնագիրք - Սկզբունքների հայտարարում, որը հիմք է կազմակերպության առաքելության, նրա գործողությունների հիմքում ընկած արժեքների և կառավարման ընդհանուր սկզբունքների համար: Սա ուղեցույց է այն մասին, թե ոստիկաններից ակնկալվող վարվեցողությունը (և՛ աշխատավայրում, և՛ դրանից դուրս) ինչպիսին է լինելու, ինչպես են գործելու և իրենց պահելու թե՛ մեկը մյուսի նկատմամբ, թե՛ շրջապատի: Դա տալիս է հետևյալ հարցի պատասխանը՝ «Ինչպե՞ս կարող ենք մենք լավագույնս գործել»: Ինչ վերաբերում է կոռուպցիային, ապա վարվեցողության կանոնագրքում ընդգծվում է ազնվորեն գործելու կարևորությունը: Վարվեցողության կանոնագրքի մասը (ավելի շատ տեղեկությունների համար տե՛ս Գլուխ 2):

Բացահայտման վերահսկողություն – Բացահայտման վերահսկողությունը ներառում է այն քաղաքականությունն ու մեխանիզմները, որոնցով փորձում են հետ պահել արատավոր գործելակերպից ու կոռուպցիայից՝ իրավախախտման բացահայտման ու պատժելու վրա կատարվող ավելի ընդգծված շեշտադրման միջոցով: Կասկածելի հակաիրավական վարվեցողությունը քննելը բացահայտման վերահսկողության մի ձև է, և այնպիսի միջոցներ, ինչպիսին է բարեվարքության հասցեագրված ստուգումը, կարող

են օգտագործվել կասկածելի իրավախախտումների քննության ժամանակ: Քննությունն ուսումնասիրվում է 7-րդ գլխում:

Խուզարկու (դետեկտիվ) –Սովորաբար խուզարկուն ոստիկան է, ով մասնագիտական վերապատրաստում է անցել զննություն և հարցաքննություն անցկացնելու, ձերբակալություն, բռնագրավում կատարելու և ապացույցներ հավաքելու գործում: Հաճախ խուզարկուներին (դետեկտիվներին) տեղավորում են քրեական գործերով քննության բաժանմունքում, նրանք կատարում են քննություն, որը վերաբերում է այնպիսի հանցագործությունների, ինչպիսիք են ահաբեկչությունը, ավտոմեքենաների գողությունը, զինված կողոպուտը և տեղական հանցավորությունը կամ կոռուպցիան: Կան շատ մասնագետներ, օր.՝ մարմնավաճառության գծով և քրեագետ խուզարկուներ (դետեկտիվներ):

Էթիկական որոշումների կայացում – Որոշումների գնահատում՝ ըստ էթիկական չափորոշիչների: Արդյո՞ք այն օրինական է: Արդյո՞ք այն հավասարակշռված է: Որոշում կայացնելուց հետո ինչպե՞ս է զգալու այդ անձնավորությունը:

Էթիկական կառավարում – Մոտեցում, որը հիմնված է իրավիճակների և հանդիպող իրավիճակներում վտանգված արժեքների կառավարման վրա:

Էթիկայի ենթակառուցվածք – Բաղկացած է էթիկայի գծով ղեկավարի և էթիկայի փոփոխություններ առաջացնողի նշանակումից, արժեքների կանոնադրության մշակումից, էթիկայի կանոնագրքից և կարգապահության կանոնագրքից, էթիկայի կառավարման հանձնաժողովներից:

Էթիկայի գծով ղեկավար – Էթիկայի բնագավառում վերապատրաստում անցած ոստիկան, ով իբրև միջնորդ է ծառայում դրսի փորձագետների ու կազմակերպության միջև՝ վերջինիս օգնելով գործողության մեջ դնելու էթիկայի իր ենթակառուցվածքը:

Էթիկայի գծով վերապատրաստում – Վերապատրաստում, որը կապված է ոստիկանական ծառայությունում էթիկայի մեխանիզմների կենսագործման հետ: Ընդգծում է ոստիկանների մասնագիտական դատողությունների զարգացումը, ովքեր պետք է ունակ լինեն էթիկական չափման առումով ճանաչելու և ճիշտ կարդալու իրավիճակները:

Ապացույց – Ապացույցն այն ամենն է, ինչը թույլատրվում է ներկայացնել դատարանում, որպեսզի ապացուցվի խնդրո առարկա հարցի (հարցերի) ճշմարտացիությունը կամ կեղծ լինելը: Այն կամ վկայի ցուցմունք է (վկայի կողմից տրված բառացի կամ բանավոր ցուցմունք), իրեղեն ապացույց (իբրև ապացույց ներկայացված շոշափելի առարկա կամ ցուցանմուշ), կամ ակնառու ապացույց (գծապատկեր, նկար, պատկեր), կամ այդ ամենը միասին վերացրած: Ապացույցը ներառում է դատափորձաքննության արդյունքները:

Գործադիրը – Գործադիրը պատասխանատու է ոստիկանությունը վերահսկելու նպատակով գործընթացի, այդ թվում՝ կոռուպցիայի դեմ պայքարելու համար: Թեպետ երկրից

երկիր ստույգ գործելակերպը տարբեր է, սովորաբար գործադիրն օգտվում է ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարի երեք տեսակի ռազմավարությունից՝ ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու քաղաքական պատրաստակամության ցուցադրում, վերահսկիչ կառույցների ստեղծում և ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգեր:

Կառավարման ընդլայնված հանձնաժողով – Ապահովում է ռազմավարական բնույթի որոշումների կայացումը մասնակցային ձևով:

Արտաքին վերահսկողություն – Արտաքին վերահսկողությունը վերաբերում է տարբեր մեխանիզմների, որոնք ոստիկանության հրամանների շղթայից դուրս են, ազդում են ոստիկանական ծառայության գործողությունների վրա, որոնք ինքը՝ ծառայությունը չի իրականացնում, այլ՝ խորհրդարանը, դատարանները, աուդիտ իրականացնող կազմակերպությունները, զանգվածային լրատվամիջոցները կամ քաղաքացիական հասարակությունը և այլն: (Տես նաև Գլուխ 6-ը՝ արտաքին վերահսկողության մասին):

Արտաքին հսկողություն – Գործ ունի ոստիկանության վարքագծի վերանայման ու մշտադիտարկման հետ, որոնք կատարվում են ոստիկանությունից դուրս գտնվող կառույցների կողմից: Նպատակը հակահիրավական վարքագծի կանխարգելումն ու նույնականացումն է, որպեսզի բարելավվի հանրությանը ոստիկանության մատուցած ծառայությունը: Ընդհանրապես, հսկողությունը բաղկացած է փաստացի ստուգումից, սակայն ներառում է նաև մշտական մշտադիտարկումը (մոնիթորինգը):

Տեղեկատվական համակարգ – Իրավիճակը գնահատելու, որոշումներ կայացնելու և տեղեկատվություն տարածելու նպատակով տվյալների հավաքումը ներառում է երկու հիմնական ոլորտ: Առաջինը՝ հետախուզական գործառույթը պետք է գնահատի միջավայրի հնարավորություններն ու սպառնալիքները, ինչպես նաև մարդկանց կարիքներն ու ակնկալիքները: Երկրորդը՝ այն պետք է քննի կազմակերպության կառավարման ձևը՝ արդյունավետության և գործունեության առումով:

Բարեվարքության ստուգում – Գործողություններ, որոնք նպատակ ունեն պարզելու հնարավոր կոռուպցիոն գործունեությունը: Բարեվարքության ստուգումները նմանակված միջոցառումներ են, որոնք ոստիկանին ոչ դիտավորյալ կերպով դնում են մշտադիտարկվող վիճակի մեջ՝ հնարավորություն ընձեռելով կայացնելու ոչ էթիկական որոշումներ: Բարեվարքության ստուգումն օգտակար միջոց է ոստիկանությունում կոռուպցիան կանխարգելելու և բացահայտելու համար: Ստուգումը կարող է լինել պատահական կամ նպատակային, լինել ոստիկանության ներքին վերահսկողության համակարգի մի մասը: Բարեվարքության նպատակային ստուգումները նաև ոստիկանությունում կոռուպցիան քննելու արդյունավետ եղանակ են:

Հետախուզություն – Հետախուզությունը վերլուծված տեղեկատվություն ու գիտելիք է, որը հնարավորություն է տալիս որոշումներ կայացնել ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ժամանակ: Այլ կերպ ասած՝ հետախուզությունը տեղեկատվութ-

յուն է, որը դրվում է համատեքստում: (Սովորաբար հետախուզությունը դատարան չի ներկայացվում, այն միայն ոստիկանության օգտագործման համար է):

Ներքին վերահսկողություն – Սա ներքին ընթացակարգերին տրվող ամբողջական անվանումն է, որն ապահովում է կազմակերպության անվտանգությունն ու նվազագույնի հասցնում աշխատակիցների վտանգավոր, անօրինական, կոռումպացված ու ոչ էթիկական վարքագիծը: Ներքին վերահսկողությունը ներառում է ամեն ինչ՝ սկսած փողի կառավարման ընթացակարգերից մինչև դռների ու շենքերի անվտանգությունը, ոստիկանների դեմ ներկայացված բողոքների քննություն ու կանոնավոր կերպով աուդիտի անցկացում:

Դատական կարգով վերանայում – Շատ երկրներում քաղաքացիներն ու կազմակերպությունները կարող են առաջարկել, որ օրենսդրությունն ու գործադիրի կայացրած որոշումները դատարանները վերանայեն, որպեսզի ստուգեն դրանց համապատասխանությունն այլ օրենքներին և, մասնավորապես, սահմանադրությանն ու պետության միջազգային իրավական պարտավորություններին: Դատական կարգով վերանայումը կարևոր կապ է դատական իշխանության ու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների դերակատարության միջև՝ ոստիկանությանը և կառավարությանն ավելի ընդլայնված ձևով վերահսկելու ժամանակ: Հաճախ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններն են, որ պահանջում են օրենսդրության կամ գործադիրի որոշումների՝ դատական կարգով վերանայում:

Ուսուցման միջամտություն – Պլանավորված քայլեր, որոնք ձեռնարկվում են կազմակերպությունում ավելի մեծ իրազեկվածություն և կարողությունների զարգացում ապահովելու նպատակով, որպեսզի արդյունավետ կերպով մասնակցեն կազմակերպական փոփոխություններին: Շատ դեպքերում դա բաղկացած է վերապատրաստումից (տե՛ս ստորև), որն ուղղված է աշխատակիցների կողմից հմտությունների, գիտելիքների ու վերաբերմունքի ձեռքբերմանը: Կազմակերպական ուսուցման այլ ձևեր նույնպես կարող են լինել, օր.՝ աուդիտի և մշտադիտարկման (մոնիթորինգի) համակարգերի ներդրմամբ, ինչպիսիք են՝ վաղ նախազգուշացման համակարգերը, որոնցով կհայտնաբերեն վտանգված ոստիկաններին:

Ուսուցման ու դասավանդման տեսություններ – Այս տեսություններում հաշվի են առնվում ուղեղի աջ և ձախ կիսագնդերի տարբերությունները և սովորողների համար ուսուցման նախընտրելի ոճը, որոնք կարելի է օգտագործել ավելի արդյունավետ կարողությունների առաջացման ծրագրեր ստեղծելու համար:

Քննության գծերը – Հետազոտությունների գծեր կամ թելեր, որոնք գուցե տանեն դեպի իրավախախտների կամ ապացույցների նույնականացում: Քննության գիծը պետք է հետազոտվի, որովհետև առկա է այն բանի նշանը, որ այդ անձը կամ իրը, որը քննվում է, մասնակից է այդ հանցագործությանը: Ամենայն հավանականությամբ, քննության գծերը վերցված են այն սցենարից, որն այդ պահին քննվում է:

Տրամաբանական կառավարում – Տրամաբանական կառավարումը, որը կոչվում է նաև տեխնիկական կառավարում, օգտվում է համակարգչային ծրագրերից ու տվյալներից, որպեսզի մշտադիտարկման ենթարկի ու հսկի տեղեկատվության հասանելիությունն ու համակարգչային համակարգերը: Տրամաբանական կառավարման օրինակներ են գաղտնաբառերը, ցանցային էկրանները, հասանելիության կառավարման ցուցակները և տվյալների ծածկագրումը:

Մեթոդ– Քննչական մեթոդները կամ գործողությունները մեկանգամյա, օրինական գործողություններ են, որ քննիչները կատարում են, որպեսզի հավաքեն տեղեկություններ կամ փաստեր: Օրինակ՝ կասկածյալի զննությունը քննչական մեթոդ է, ինչպես գաղտնի հսկողությունը:

Իրավախախտում - Ոստիկանության կոռուպցիայի գործողությունները և հակաիրավական վարքագիծը կարող են լինել այն իրավախախտումները, որոնք ճանաչվել են իբրև քրեական օրենսգրքի խախտումներ, սակայն կարող են առաջացնել նաև ներքին կանոնների խախտումներ:

Օմբուդսմեն –Պաշտոնյա, ով նշանակվել է անհատական բողոքները կամ բյուրոկրատական հիմնախնդիրները քննելու նպատակով, հատկապես նրանց, որոնք վերաբերում են պետական պաշտոնյաներին:

Աշխատանքային հսկողություն - Աշխատանքային հսկողությունը կազմված է հաստատված քաղաքականությունից, ընթացիկ աշխատանքից ու չափանիշներից, որոնք ապահովում են, որ կոնկրետ ոստիկանական գործողություններն ու միջամտությունները կատարվեն արդյունավետ ու գործուն կերպով՝ իրավական ու էթիկական դաշտում:

Կազմակերպական ուսուցում – Արդյունքների ամփոփման համակարգ, որն հիմնվում և գործարկվում է կարողությունների ստեղծման ծրագրերում ոստիկանների կենսական փորձը հաշվի առնելու համար:

Ոստիկանության նկատմամբ վերահսկողությունը – Կառավարման մեխանիզմ, որտեղ ստեղծվում են ներքին կամ արտաքին մեխանիզմներ՝ ոստիկանության աշխատանքն ու գործողությունները մշտադիտարկման ենթարկելու և գնահատելու, ինչպես նաև առաջարկություններ ներկայացնելու նպատակով:

Խորհրդարան – Խորհրդարանը կոռուպցիայի դեմ պայքարում կատարում է երկու հիմնական գործ՝ օրենսդրական ու վերահսկողական: Ոստիկանության կառավարման գործում խորհրդարանների ամենաակնառու նպաստը և, հատկապես, ոստիկանությունում կոռուպցիայի դեմ պայքարում, այն օրենսդրության ընդունումն է, որով ստեղծվում է ոստիկանությունում կոռուպցիան սանձելու իրավական դաշտը: Խորհրդարանի երկրորդ կարևոր դերակատարությունը կառավարությանը, այդ թվում՝ ոստիկանությանը վերահսկելու նրա կարողությունն է:

ՔՏՍՏԻ – Իրավիճակի վերլուծություն, որում քաղաքական ու իրավական (կառավարության կայունություն, ծախսեր, հարկում և այլն), տնտեսական (սղաճ, տոկոսադրույքներ, գործազրկություն և այլն), սոցիալ-մշակութային (ժողովրդագրություն, կրթություն, եկամուտների բաշխում և այլն) և տեխնոլոգիական (գիտելիքների ստեղծում, հայտնագործությունների վերածումը ապրանքների, բարոյական մաշվածության չափը և այլն) գործոնները քննվում են կազմակերպության երկարաժամկետ ծրագրեր կազմելու նպատակով:

Ֆիզիկական հսկողություն – Ֆիզիկական հսկողության շնորհիվ մշտադիտարկման են ենթարկվում ու վերահսկվում աշխատավայրի միջավայրը և այն միջավայրը, որում գործում են ոստիկանները: Դրա օրինակներն են դռները, փականքները, ջեռուցումն ու օդափոխությունը, ծխի և հակահրդեհային ազդանշանային համակարգը, հակահրդեհային համակարգերը, տեսախցիկները, պարիսպներն ու անվտանգության աշխատակիցները: Ֆիզիկական հսկողության օրինակ է նաև աշխատավայրերի ու ցանցերի տարանջատումը ֆունկցիոնալ տարածքների:

Ոստիկանների հակահրավական վարքագիծը – Ոստիկանների շեղվող վարքագիծը, որը նրանց անմիջական նյութական օգուտ չի տալիս, սակայն վնաս է հասցնում ոստիկանության իմիջին, այդ թվում՝ ներքին արատավոր վարքագիծը:

Կանխարգելիչ վերահսկում – Կանխարգելիչ վերահսկումը վերաբերում է այն քաղաքականությանն ու մեխանիզմներին, որոնցով հետամուտ են փոխելու ոստիկանությունը, որպեսզի դա ծառայի սխալները, կոռուպցիոն պրակտիկան կամ ոչ էթիկական վարքագիծը կանխարգելելուն:

Նախագծերի կառավարում – Ռեսուրսների պլանավորման, կազմակերպման ու կառավարման կարգը, որի շնորհիվ կոնկրետ նախագիծը հաջողությամբ հասնում է իր ավարտին:

Ռիսկերի գնահատում – Որոշակի միջավայրում ռիսկերի նույնականացում, որոնք սպառնում են դրա ամբողջականությանը կամ անվտանգությանը, ինչ պետք է արվի, որպեսզի նվազեցվեն կամ վերացվեն այդ ռիսկերը, մշտադիտարկել ու գնահատել ռիսկերի նվազեցմանն ուղղված միջոցառումների արդյունավետությունը:

Կառավարման փոքր հանձնաժողով – Ապահովում է աշխատանքային ստորաբաժանումների ղեկավարների մասնակցությունն աշխատանքային հարցերի վերաբերյալ որոշումների կայացմանը:

Արժեքների հայտարարում – Արժեքների հռչակում, որոնք ղեկավարում են իր տարբեր գործառույթները կատարելու մասին կազմակերպության մտադրությունը:

Գործակալների ներդրման գործողություն[263] – Գործակալների ներդրման գործողության նպատակը կասկածելի կոռումպացված խմբեր թափանցելն է կամ կոռումպաց-

ված անհատներին մոտենալը, ապացույցներ հավաքելը և հանցագործներին պարզելն ու նրանց ձերբակալելը: Դրանք կարելի է լավագույնս նկարագրել իբրև ոստիկանության սարքած գործ, երբ մարդկանց հանցագործություն (կոռուպցիա) կատարելու հնարավորություն են առաջարկում՝ նպատակ ունենալով հանցագործին տեղում բռնելու:

Ռազմավարական գնահատում – Որոշել, թե որտեղ է գտնվում կազմակերպությունը՝ իր հիմնական գործի կամ ֆունկցիոնալ նպատակներին արդյունավետ կերպով հասնելու առումով, արդյոք այդ նպատակներն իրագործելի և տեղին են մնում, արդյոք դրանք պետք է փոխվեն, թե ոչ, այդ արդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ քայլերը որոշելը:

Ռազմավարություն – Քննչական ռազմավարությունն ապացույցների հավաքման եղանակ է, որը հաստատում է մեղադրանքը կամ գտնում, որ այն անհիմն է: Ռազմավարությունը կարող է նաև պարզել տեղեկատվություն հավաքելու եղանակները: Ռազմավարությունը լավ մտածված մոտեցում է որոշակի հիմնախնդրի նկատմամբ և սահմանում է քննության գիծը: Քննչական գործողությունները ռազմավարության մի մասն են:

ՈՒԹՀՍ – Իրավիճակի վերլուծություն, որտեղ կազմակերպության ներքին ուժեղ և թույլ կողմերը և արտաքին հնարավորություններն ու սպառնալիքները, որոնք ծառացած են կազմակերպության առջև, ուշադիր քննվում են, որպեսզի մշակվի ռազմավարություն:

Համակարգային մոտեցում – Կառավարման մտածելակերպ, որտեղ ընդգծվում է կազմակերպության ներսում և արտաքին տարրերի փոխկախվածությունն ու ինտերակտիվ բնույթը[264]:

Վերապատրաստում – Կրթական գործընթաց, որը ներառում է գիտելիքների, հմտությունների և վերաբերմունքի փոխանցում և ձեռքբերում:

Ինֆորմատոր (տեղեկարկու) – Ինֆորմատորն այն անձն է, ով բացահայտում է իրավախախտումները կամ արատավոր գործելակերպը, որ տեղի են ունենում ոստիկանական հաստատությունում: Այդ բացահայտումները կարող են արվել կամ լայն հասարակության, կամ էլ իշխանություն ունեցողների մոտ: Ինֆորմատորը կարող է բացահայտել կոռուպցիան, արատավոր կառավարումը, անօրինական գործունեությունը կամ ցանկացած այլ իրավախախտում:

ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

Կան օգտակար միջոցներ՝ կայքէջեր, գրականություն, քաղաքականություն և օրենսդրություն: Դրանք ներառում են ձեռնարկներ, տեղեկատուներ, տեսական աշխատություններ և կազմակերպություններ (կառավարական, ոչ կառավարական ու միջազգային միություններ), որոնք կարևոր են ընդհանրապես ներքին վերահսկողության, ինչպես նաև ոստիկանական ծառայություններում ներքին վերահսկողության առումով:

Օգտակար կայքէջեր

Կան հակակոռուպցիոն մարմինների ու ոստիկանությունում կոռուպցիայի կազմակերպությունների բազմաթիվ կայքէջեր, որոնք օգտակար տեղեկություններ են տրամադրում կոռուպցիայի նվազեցման ու կանխարգելման վերաբերյալ: Այդ կայքէջերից շատերը թույլ են տալիս անվճար ներբեռնել իրենց հրատարակությունների օրինակները.

Change management tools and techniques: www.mindtools.com

Global Facilitation Network for Security Sector Reform: www.ssrnetwork.net

Global Integrity: www.globalintegrity.org

Global Facilitation Network for Security Sector Reform (University of Birmingham): www.ssrnetwork.net

Governance and Social Development Resource Centre: www.gsdrc.org/go/gateway-guides/anti-corruption

Institute of Internal Auditors: www.theiia.org

Interpol: www.interpol.int/Public/Corruption/default.asp

International Organisation for Supreme Audit Institutions: www.intosai.org

OECD Fighting Corruption: www.oecd.org/topic/0,3373 en_2649_34565_1_1_1_1_37447,00.html

OECD anti-corruption website: www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/OECD%20Convention

Police Integrity Commission (New South Wales, Australia): www.pic.nsw.gov.au

Singapore Corrupt Practices Investigation Bureau: http://app.cpib.gov.sg/cpib_new/user/default.aspx?pgID=21&action=clear

TraCCC (Terrorism, Transnational Crime and Corruption Center – USA): http://policytraccc.gmu.edu/abouttraccc/personnelbios.shtml

U4 Anti-Corruption Resource Centre: www.u4.no

United Nations capacity building: www.capacity.undp.org

United Nations Office on Drugs and Crime: www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuside

USAID: www.usaid.gov/our_work/ democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

World Bank Institute: www.worldbank.org/wbi/governance; www.worldbank.org/wbi/governance/diagnostics; www.worldbank.org/wbi/capacity

Առցանց հոդվածներ և զեկույցներ:

E. Bolongaita, 'Controlling Corruption in Post Conflict Countries', Kroc Institute Occasional Paper #26: OP:2 (2005), available at www.ciaonet.org/wps/boe01/boe01.pdf.

J. Boda and K. Kakachia (eds.), 'The Current Status of Police Reform in Georgia', available at http://se2.isn.ch/serviceengine/Files/RESSpecNet/96901/ichaptersection_singledocument/34759338-200E- 40B2-8660-3874643CB139/en/chapter7.pdf.

R. Nield, 'USAID Program Brief: Anticorruption and Police Integrity – Security Sector Reform Program', USAID, 2007, available at www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/pdfs/AC_and_Police_Integrity.pdf.

S. Gulnoza, 'Turkmenistan: New President Still Bound to Clans, Nepotism', 10 October 2007, available at www.rferl.org/content/article/1078909.html.

US Department of State, Trafficking in Persons Report – annual (since 2001) report, this analysis of the human trafficking situation in most countries of the world includes details of corrupt police involvement. Available at www.state.gov/g/tip/rls/tiprpt/.

Z. Kruni and G. Siradze, 'The Ministry of Internal Affairs of Georgia – Report on the Current Situation with Recommendations for Its Reform – Summary', 2005, available at www.delgeo.ec.europa.eu/.../GE%20- %20PA%20-%20MOI%20Reform%20-%20Text%20Brochure%20-%20Final.doc.

Գրքեր և ուղեցույցներ/ձեռնարկներ/տեղեկատուներ:

A. Beckley, Managerialism in the Public Sector: The Making or Marring of Leadership? (Worcester: Worcester University Graduate School, 2003).

A. Beckley, Police Training in New South Wales Australia – A Unique Experience (2010).

A. J. Goldsmith, Policing's New Visibility (Oxford: Oxford University Press, 2010).

A. Lacroix (ed.), Ethique appliquee, ethique engagee (Montreal: Liber, 2006).

A. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).

A. Mulcahy, Policing Northern Ireland: Conflict, Legitimacy and Reform (Cullompton: Willan, 2006).

A. Robertson, 'Police Reform in Russia', in M. Caparini and O. Marenin (eds), Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress (Munster: Lit Verlag, 2004).

B. F. Kingshott, 'Code Call', Police Review, 9 June 2000: 526–528; 'Why Modern Policing Needs a Code of Ethics', Western Morning News, 6 July 2000: 10; 'Police Ethics Revisited', Police Research & Management 4, no. 1 (2000): 27–40; and 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', doctoral thesis, University of Exeter (unpublished, 2001).

B. I. Spector, Negotiating Peace with Integrity: Anticorruption Strategies in Post Conflict Societies (Potomac, MD: Center for Negotiation Analysis, 2008).

B. Russell, L'autorite et l'individu (Quebec City: Presses de l'Universite Laval, 2005).

C. A. Kupchan, 'Introduction: Nationalism Resurgent', in C. A. Kupchan (ed.), Nationalism and Nationalities in the New Europe (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1995).

C. J. Friedrich, 'Corruption Concepts in Historical Perspective', in Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. LeVine (eds), Political Corruption: A Handbook (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).

C. Leite and J. Weidmann, 'Does Mother Nature Corrupt? Natural Resources, Corruption and Economic Growth', IMF Working Paper WP/99/85 (Washington, DC: IMF, 1990).

C. McNamara, 'Organizational Culture', Authenticity Consulting (2000), available at www.authenticityconsulting.com.

C. P. Kottak, Cultural Anthropology, 11th ed. (Boston, MA: McGraw-Hill, 2006).

Center for International Studies, 'Peace Support Operations', April 2001, available at www.globalpolicy.org/component/content/article/168/40939.html.

D. J. Gould, Bureaucratic Corruption, Underdevelopment in the Third World: The Case of Zaire (New York: Pergamon Press, 1980).

D. Koehn, 'Whistleblowing and Trust: Some Lessons from the ADM Scandal' (Chicago, IL: DePaul University, 1998), available at www.depaul.edu/ethcs.

D. L. Carter, 'The Identification and Prevention of Police Corruption', paper presented to Japanese Ministry of Justice Public Lecture Programme, Tokyo, 1997.

D. M. Walker, The Oxford Companion to Law (Oxford: Clarendon Press, 1980).

D. McGregor, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management: The Human Side of Enterprise (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1957).

D. S. Weiss and V. Molinaro, The Leadership Gap (Toronto, ON: John Wiley & Sons, 2005).

DCAF and NATO, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence (Geneva: DCAF, 2010).

E. B. Tylor, Primitive Culture (New York: Harper Torchbooks, 1958 [1871]).

E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, 2nd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).

E. J. Delattre, Character and Cops – Ethics in Policing, 4th ed. (Washington, DC: AEI Press, 2002).

E. Lewis and R. Blum, 'Selection Standards: A Critical Approach', in R. Blum (ed.), Police Selection (Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1964).

E. Schur, Crimes Without Victims: Deviant Behavior and Public Policy (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965).

F. Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland, OH: World Publishing, 1966).

Federation of European Risk Management, 'Standards for Risk Management' (2003), available at www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx.

G. A. Legault, Professionnalisme et deliberation ethique (Ste-Foy: Presses de l'Universite du Quebec, 1999).

G. Bourdoux, A. Vandoren and M. Reiter, Citizens and the Workings of Police Forces within the European Union (Brussels: Politeia, 2004).

G. E. Fitzgerald, 'Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council' (Brisbane: Government Printer, 1980).

G. E. Fitzgerald, 'Report of the Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct' (Sydney: Government Printer, 1989).

G. Ellison and J. Smyth, The Crowned Harp: Policing Northern Ireland (London: Pluto, 2000).

G. Hofstede, Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values (London: Sage, 1980).

G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (New York: Sage, 2003).

G. Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind (New York: McGraw-Hill, 1991).

G. L. Kelling and M. H. Moore, 'From Political to Reform to Community: The Evolving Strategy of Police' (Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government, 1987).

G. M. Vaughan and M. A. Hogg, Introduction to Social Psychology (French Forest, NSW: Pearson Education, 2002).

H. Goldstein, Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control (Washington, DC: Police Foundation, 1975).

H. Maine, Ancient Law (London: Dent, 1917).

H. Pepinsky, 'Introduction', in M. Braswell, B. R. McCarthy and B. J. McCarthy (eds), Justice Crime & Ethics (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 1991).

H. W. Volberda, Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive (Oxford: Oxford University Press, 1998).

I. Sampford and J. G. Charles, 'Measuring Corruption' – Law, Ethics and Governance (Aldershot: Ashgate, 2006).

IACP Ethics Toolkit: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/ProfessionalAssistance/Ethics/tabid/140/Default.aspx

IACP Model Policy on Standards of Conduct: www.theiacp.org/PoliceServices/ExecutiveServices/Professional Assistance/Ethics/ModelPolicyonStandardsofConduct/tabid/196/Default.aspx

INTOSAI (Internal Control Standards Committee), 'Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government' (2001), available at http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1brochleitfe.pdf.

J. A. Gardiner, The Politics of Corruption (New York: Russell Sage Foundation, 1970).

J. A. Winters, 'Criminal Debt', in J. R. Pincus and J. A. Winters (eds), Reinventing the World Bank (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2002).

J. Alderson, Policing Freedom (Plymouth: McDonald & Evans, 1979); and Principled Policing

(Winchester: Waterside Press, 1998).

J. Broderick, Police in Time of Change (Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1987).

J. Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (New York: Harper Business, 2001).

J. G. March and H. A. Simon, Organizations, 2nd ed. (New York: Wiley, 1993).

J. Kleinig, The Ethics of Policing (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

J. M. Kouzes and B. Z. Posner, The Leadership Challenge (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002).

J. McGarry and B. O'Leary, Policing Northern Ireland: Proposals for a New Start (Belfast: Blackstaff Press, 1990).

J. P. Kotter, Leading Change (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1996).

J. Q. Wilson, Varieties of Police Behavior (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1969).

J. R. Jones, Reputable Conduct (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

J. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', in R. Akers and E. Sagarin (eds), Crime Prevention and Social Control (New York: Praeger, 1974).

J. Skolnick, Justice Without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society (New York: Wiley, 1966).

J. van Klaveren, 'The Concept of Corruption', in Arnold J Heidenheimer, Michael Johnston and Victor T. LeVine (eds), Political Corruption: A Handbook (New Brunswick, NJ: Transaction, 1990).

J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', International Journal of Public Sector Management 12, no. 7 (1999): 54–56.

J. Wilson, Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968).

J.-P. Didier, La deontologie de l'administration (Paris: Presses Universitaires de France, 1999).

L. Begin (ed.), L'ethique au travail (Montreal: Liber, 2009).

L. Shelley, 'Post-Socialist Policing: Limitations on Institutional Change', in R. I. Mawby (ed.), Policing Across the World: Issues for the Twenty-first Century (London: University College of London Press, 1999).

L. W. Sherman, 'Three Models of Organizational Corruption in Agencies of Social Control', Social Problems 27, no. 4 (1980): 478–491; and The Study of Ethics in Criminology and the Criminal Justice Curricula (Chicago, IL: Joint Commission of Criminology and Criminal Justice Education and Standards, 1981).

L.W. Sherman, Scandal and Reform: Controlling Police Corruption (Los Angeles and Berkeley, CA: University of California Press, 1978).

M. Caparini and O. Marenin, 'Police Transformation in Central and Eastern Europe: The Challenge of Change', in M. Caparini and O. Marenin (eds), Transforming Police in Central and Eastern Europe: Process and Progress (Munster: Lit Verlag, 2004).

M. J. Esman, Ethnic Politics (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1994).

M. McAlary, Good Cop, Bad Cop (New York: Pocket Books, 1996).

M. Palmer, 'Controlling Corruption', in P. Moir and H. Eijkman (eds.), Policing Australia (South Melbourne: Macmillan, 1992).

M. Punch, 'Rotten Barrels: Systemic Origins of Corruption', in E. W. Kalthoff (ed.), Strategieen voor corruptiebeheersing bij de polite (Arnhem: Gouda Quint, 1994).

M. Punch, Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control (London: Tavistock, 1985).

M. Punch, Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing (Cullompton: Willan, 2009).

M. Thomas, 'Reading the Police. Examining Fictional Representations of the Police', unpublished dissertation, University of Portsmouth Institute of Criminal Justice Studies (2008).

M. Weber, The Theory of Social and Economic Organization, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).

Ministry of Defence, 'The Military Contribution to Peace Support Operations', Joint Warfare Publication 3-50, 2nd ed. (Swindon: MOD, 2004).

N. Flynn, Public Sector Management, 5th ed. (London: Sage Publications, 2007).

P. Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, Decision Making in Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011).

P. M. Blau and W. R. Scott, Formal Organizations (San Francisco, CA: Chandler, 1962).

P. Maas, Serpico (New York: Harper Paperbacks, 1997).

P. Montana and B. Charnov, Management: A Streamlined Course for Students and Business People (Hauppauge, NY: Barron's, 1993).

P. Neyroud and A. Beckley, Policing Ethics and Human Rights (Cullompton: Willan Publishing, 2001).

P. Pariente, 'Les valeurs professionnelles: une resource pour l'encadrement de l'activite policiere?' (IHESI: Les Cahiers de la Securite Interieure, 1994).

P. Ponsaers, C. Tange and L. Van Outrive (eds), Regards sur la police/Insights on Police (Brussels: Bruylant – Ecole des sciences criminologiques Leon Courvil, 2009).

P. Quinton and J. Miller, Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Policing Corruption (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 2003).

P. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday Century Business, 1990).

P. W. Tappan, Crime, Justice and Correction (New York: McGraw-Hill, 1960).

R. Chu, 'Fighting Police Corruption: The ICAC Experience', in Policing, Ethics and Corruption, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).

R. Craven, Kick-Start Your Business (London: Virgin Books, 2001).

R. K. Merton, Social Theory and Social Structure (New York: Free Press, 1958).

R. Reiner, The Politics of the Police (London: Harvester Wheatsheaf, 1992).

R. W. Giuliani and W. J. Bratton, Police Strategy No. 7: Rooting Out Corruption; Building Organizational Integrity in the New York Police Department (New York: New York Police Department, 1995).

R. W. Revans, The Origin and Growth of Action Learning (Bromley: Chartwell-Bratt, 1982).

R. Ward and R. McCormac (eds), Managing Police Corruption: International Perspectives (Chicago, IL: Office of International Criminal Justice, 1987).

R. Wasserman and M. Moor, 'Values in Policing, Perspectives on Policing', 8 (Washington, DC: National Institute of Justice, 1988).

R. Weitzer, Policing under Fire: Ethnic Conflict and Police Community Relations in Northern Ireland (Albany, NY: State University of New York, 1995).

S. Bok, 'Whistleblowing and Professional Responsibility', in Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie (eds), Ethical Theory and Business (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994).

S. Kutnjak Ivkovi, Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (New York: Oxford University Press, 2005).

S. P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).

T. Deal and A. Kennedy, Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life (Reading: Addison- Wesley, 1982).

T. Denham, 'Police Reform and Gender', in Megan Bastick and Kristin Valasek (eds.), Gender and Security Sector Reform Toolkit (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).

T. Knoster, R. Villa and J. Thousand, 'A Framework for Thinking about Systems Change', in R. Villa and J. Thousand (eds), Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together (Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing, 2000).

T. Newburn (ed.), Policing: Key Readings (Cullompton: Willan, 2005).

T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption', 1999, available at http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/fprs110.pdf.

T. Newburn, T. Williamson and A. Wright (eds), Handbook of Criminal Investigation (Cullompton: Willan Publishing, 2007).

T. Newburn, Understanding and Controlling Police Corruption: Lessons from the Literature, Police Research Series Paper No. 10 (London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate, 1999).

T. Peters and R. Waterman, In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982).

T. Prenzler and C. Bonken, Police Integrity Testing in Australia (London: Sage Publications, 2001).

T. Prenzler, Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009).

Transparency International, 'People's Experience of Corruption: Global Corruption Barometer 2009' (Berlin: Transparency International, 2009).

Transparency International, 'The Anti-corruption Plain Language Guide', 2009, available at www.transparency.am/misc_docs/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf.

Transparency International, Building Integrity and Countering Corruption (London: Transparency International, 2011).

Transparency International, The TI Sourcebook, ed. J. Pope (Berlin: TI, 1996).

UNDP, 'Corruption and Good Governance: Discussion Paper 3' (New York, UNDP, 1997).

United Nations, 'UN Convention Against Corruption' (New York: United Nations, 2003).

US Department of Justice, 'Principles for Promoting Police Integrity' (2001), available at www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojp/186189.pdf.

US General Accounting Office, 'Internal Control Management and Evaluation Tool' (Washington, DC: US GAO, 2001).

V. E. Kappeler and L. K. Gaines, Community Policing: A Contemporary Perspective (Newark, NJ: Lexis Nexis, 2009).

V. Tanzi, 'Corruption, Government Activities, and Markets', IMF Working Paper WP/94/99 (Washington, DC: IMF, 1994); and 'Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures', IMF Working Paper WP/98/63 (Washington, DC: IMF, 1998).

V. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964).

W. Bennis and J. Goldsmith, Learning to Lead (New York, NY: Perseus Publishing, 2003).

W. Bennis, On Becoming a Leader (Philadelphia, PA: Perseus Publishing, 2003).

West's Encyclopedia of American Law, 2nd ed. (New York: Gale Group, 2008).

World Bank, 'The Origins of Corruption in Transition Countries', available at http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/Anticorruption3/chapter3.pdf.

Y. Boisvert et al., Petit manuel d'ethique appliquee a la gestion publique (Montreal: Liber, 2003).

Հոդվածներ ամսագրերից:

A. Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', Policing and Society 12, no. 2 (2002): 123–137.

A. Lacroix, 'La dimension ethique de l'organisation du travail', Ethique publique 11, no. 2 (2009): 139–146.

B. Dumaine, 'Creating a New Company Culture', Fortune, 15 January 1990: 127–131.

B. E. Ashforth and V. Anand, 'The Normalization of Corruption in Organizations', Research in Organizational Behavior 25 (2003): 1–52.

B. F. Kingshott and J. Prinsloo, 'Ethics in Policing', Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities) 5, no. 1 (2004): 49–70; and 'The Universality of the Police Culture', Acta Criminologica – South African Journal of Criminology 17, no. 1 (2004): 1–16.

B. F. Kingshott, 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', Police Research & Management 3, no. 3 (1999): 27–43.

B. F. Kingshott, 'The Need for the Inter-agency Approach to Policing', Police Journal LXVII, no. 3 (1994): 198–208; 'Ethics: A Moral Dilemma', Police Journal April (1996): 163–166; 'Cultural Ethics and Police Canteen Culture', Police Research & Management 3 no. 3 (1999): 27–43; 'To a Higher Standard', Ethics Roll Call 6, no. 1 (1999): 2-4.

B. J. Ryan, 'What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia', Policing and Society 17, no. 1 (2007): 1–20.

C. Alderfer, 'An Empirical Test of a New Theory of Human Needs', Organizational Behavior and Human Performance 4 (1969): 142–175.

C. Koch, 'The New Science of Change', CIO Magazine, 15 September 2006: 54–56, available at www.cio.com/archive/091506/change.html.

C. Shearing, 'Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa', Australian and New Zealand Journal of Criminology, Special Issue (1995): 54-61. J. Skinner, 'Legislating for Cultural Change', International Journal of Public Sector Management 13, no. 6 (2000): 540–548.

D. E. Warren, 'Constructive and Destructive Deviance in Organizations', Academy of Management Review 28, no. 4 (2003): 622–632.

D. H. Bayley, 'The Effects of Corruption in a Developing Nation', Western Political Science Quarterly 19, no. 4 (1966): 719–732; and Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do It (Washington, DC: National Institute of Justice, 2001).

D. J. Brass, K. D. Butterfield and B. C. Skaggs, 'Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective', Academy of Management Review 23 (1998): 14–31.

D. Massey, 'Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police', Police Studies 16, no. 3 (1993): 77–83.

D. Monjardet, 'La culture professionnelle des policiers', Revue Francaise de Sociologie XXXV, no. 3 (1994): 393–411.

D. Serra, 'Empirical Determinants of Corruption: A Sensitivity Analysis', Journal of Public Choice 126, nos 1/2 (2006): 225–256. Daily Telegraph, 'The Halford Inquiry', Daily Telegraph, 22 July 1992: 1.

E. H. Schein, 'Organizational Socialization and the Profession of Management', Industrial Management Review 9 (1968): 1–15.

E. Harch, 'Accumulators and Democrats: Challenging State Corruption in Africa', Journal of Modern African Studies 31, no. 1 (1993): 31–48.

E. R. Stoddard, 'The "Informal Code" of Police Deviancy: A Group Approach to "Blue Coat Crime"', Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science 59 (1968): 201–213.

G. Ellison, '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.

G. Mason, 'Whistleblowers Are Victims', Police Review, 3 December 1993.

G. R. Weaver, 'Virtues in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency',

Organizational Studies 27, no. 3 (2006): 341–368.

H. H. Werlin, 'The Consequences of Corruption: The Ghanaian Experience', Political Science Quarterly 88, no. 1 (1973): 71–85.

J. A. Kechichian and T. W. Karasik, 'The Crisis in Azerbaijan: How Clans Influence the Politics of an Emerging Republic', Middle East Policy 4, nos 1/2 (1995): 57–71.

J. B. Cunningham and T. Eberle, 'A Guide to Job Enrichment and Redesign', Personnel 67 (1990): 56–61.

J. B. Roebuck and T. Barker, 'A Typology of Police Corruption', Social Problems 21 (1974): 423–437.

J. Chan, 'Changing Police Culture', British Journal of Criminology 1 (1996): 109–134.

J. M. Mbaku, 'Bureaucratic Corruption as Rent-Seeking Behavior', Konjunkturpolitik 38, no. 4 (1992): 247–265.

J. P. Near et al., 'Explaining the Whistle-Blowing Process – Suggestions from Power Theory and Justice Theory', Organisation Science 4, no. 3 (1993): 392–411.

J. Pinto, C. R. Leana and F. K. Pil, 'Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-level Corruption', Academy of Management Review 33, no. 3 (2008): 685–709.

J. Q. Wilson and G. Kelling, 'The Police and Neighborhood Safety: Broken Windows', Atlantic Monthly, March 1982: 29–38.

J. R. Hackman and G. R. Oldham, 'Development of the Job Diagnostic Survey', Journal of Applied Psychology 60 (1975): 159–170.

J. Rothschild and T. D. Miethe, 'Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation', Work and Occupations 26, no. 1 (1999): 107–128.

J. S. Nye, 'Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis', American Political Science Review 61, no. 2 (1967): 417–427.

J. Tirole, 'A Theory of Collective Reputations (with Applications to Persistence of Corruption and to Firm Quality)', Review of Economic Studies 63 (1996): 1–22.

J. Wallace, J. Hunt and C. Richards, 'The Relationship between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values', International Journal of Public Sector Management 12, no. 7 (1999): 54–56.

L. Begin and A. Lacroix (eds), 'Le travail en crise', Ethique publique 11, no. 2 (2009): 5–6.

M. Davis, 'The Ethics Boom: What and Why', Centennial Review 34 (1990): 163–186; and 'Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession', Philosophy & Public Affairs 20, no. 2 (1991): 140–161.

M. Davis, 'Thinking Like an Engineer: The Place of a Code of Ethics in the Practice of a Profession', Philosophy & Public Affairs 20, no. 2 (1991): 140–161.

M. M. Helms, L. P. Ettkin and D. J. Morris, 'Viewpoint: The Risk of Information Compromise and Approaches to Prevention', Journal of Strategic Information Systems 9 (2000): 5–15.

M. Marks, 'Transforming Police Organisations from Within: Police Dissident Groupings in South Africa', British Journal of Criminology 40 (2000): 557–573.

M. S. Alam, 'Anatomy of Corruption: An Approach to the Political Economy of Underdevelopment', American Journal of Economics and Sociology 48, no. 4 (1989): 441–456.

M. S. Baucus and J. P. Near, 'Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis', Academy of Management Journal 34 (1991): 9–36.

N. H. Leff, 'Economic Development through Bureaucratic Corruption', American Behavioral Scientist 8, no. 3 (1964): 8–14.

O. Marenin, 'Building a Global Police Studies Community', Police Quarterly 8 (2005): 99–136.

P. R. Lane and A. Tornell, 'Power, Growth, and the Voracity Effect', Journal of Economic Growth 1 (1996): 213–241.

R. Francis and A. Armstrong, 'Issues and Guidance in Research Ethics', Journal of Business Systems, Governance and Ethics 3, no. 3 (2006): 33–39.

R. P. Nielsen, 'Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform', Journal of Business Ethics 42 (2003): 125–149.

R. Reiner, 'A Much Lower Pedestal', Policing 7 (1991): 225–245.

Revue ethique publique, 'Ethique policiere, militaire et penitentiaire', Revue ethique publique 2, no. 1 (2000).

S. A. Toke, 'Corruption, Institutions, and Economic Development', Oxford Review of Economic Policy 25, no. 2 (2009): 271–329.

S. Karstedt and G. LaFree, 'Democracy, Crime, and Justice', Annals of American Academy of Political and Social Science 605 (2006): 6–23.

T. M. Jones and L. V. Ryan, 'The Link between Ethical Judgement and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach', Organization Science 8 (1997): 6–63.

T. Sayed and D. Bruce, 'Inside and Outside the Boundaries of Police Corruption', African Security Review 7, no. 2 (1998): 3–21.

T. Uys, 'The Politicisation of Whistleblowers: A Case Study', Business Ethics: A European Review 9, no. 4 (2000): 259–267.

W. Kaempffer, 'Report: Police Deaths Fall Across US', New Haven Register, 30 December 2009: 1.

Կազմակերպություններ:

Amnesty International (originally a British organisation, now global): www.amnesty.org

Anti Corruption Resource Centre: www.u4.no

Asian Development Bank: www.adb.org/Integrity/links.asp

Australian Commission for Law Enforcement Integrity: www.aclei.gov.au/ and

www.aph.gov.au/Senate/committee/aclei_ctte/index.htm

Canadian International Development Agency: www.impactalliance.org

Commission for Public Complaints against the RCMP, Canada: www.cpc-cpp.gc.ca

Commission to Combat Police Corruption, New York, USA: www.nyc.gov/html/ccpc/html/home/home.shtml

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission: www.coso.org

Council of Europe (CoE): www.coe.org

Crime and Misconduct Commission, Queensland, Australia: www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp

Hong Kong Independent Commission Against Corruption: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Human Rights Watch (branches in several countries): www.hrw.org

Independent Commission Against Corruption: www.icac.org.hk/en/home/index.html

Independent Complaints Directorate, South Africa: www.icd.gov.za

Independent Police Complaints Commission, UK: www.ipcc.gov.uk

Office of Police Integrity (Victoria, Australia): www.opi.vic.gov.au

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): www.oecd.org

Police Integrity Commission of New South Wales, Australia: www.pic.nsw.gov.au/default.aspx

Police Ombudsman for Northern Ireland, UK: www.policeombudsman.org

Standing Police Monitoring Committee (Comite P), Belgium: www.comitep.be

Transparency International (TI - international anti-corruption organisation HQ Germany): www.transparency.org

United States General Accounting Office: www.gao.org

United States Agency for International Development (USAID - US international assistance agency):

www.usaid.gov

World Bank: www.wb.org

Համապատասխան օրենսդրություն և պաշտոնական հաշվետվություններ:

CoE Commissioner for Human Rights, ‘Opinion concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police’ (2009), available at https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1417857&Site=CommDH.UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials (Resolution 34/169, 17 December 1979, Parliamentary Assembly).

CoE Committee of Ministers, European Code of Police Ethics (Recommendation (2001) 10 and explanatory memorandum), 19 September 2001.

CoE Criminal and Civil Law Conventions on Corruption: http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm and http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm

CoE, Codes of Conduct for Public Officials (Recommendation (2000) 10 and explanatory memorandum).

Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct 1987–89, Queensland, Australia, available at www.cmc.qld.gov.au/asp/index.asp?pgid=10877.

Droits de l'homme et ethique professionnelle, Manuel de formation de l'Institut suisse de police (Neuchatel: Institut Suisse de Police, 2009).

G. Fitzgerald, Report of a Commission of Inquiry Pursuant to Orders in Council: Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated Police Misconduct (Brisbane: Government of Queensland, 1989).

G. Kennedy, Royal Commission into Whether There Has Been Corrupt or Criminal Conduct by Any Western Australian Police Officer – Final Report, 2 vols (Perth: Government of Western Australia, 2004).

Independent Commission on Policing in Northern Ireland, 'A New Beginning: Policing in Northern Ireland – The Report of the Independent Commission on Policing in Northern Ireland' (Patten Report) (Belfast: Independent Commission on Policing in Northern Ireland, 1999).

Inter-American Convention against Corruption, Organization of American States, 29 March 1996.

Interpol Group of Experts on Corruption, 'Global Standards to Combat Corruption in Police Forces/ Services', 70th General Assembly, Budapest, 2001.

J. A. Winters, 'Criminal Debt', written statement by Jeffrey A. Winters, Hearing before the Committee on Foreign Relations, US Senate, 108th Congress, Second Session, 13 May 2004.

J. Miller, 'Police Corruption in England and Wales: An Assessment of Current Evidence', Home Office Online Report No. 11/03 (London: Home Office, 2003).

J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).

J. Wood, 'Royal Commission into the NSW Police Service: Interim Report (1)' (Sydney: Government Printer, 1997).

L. W. Sherman, 'Controlling Police Corruption: The Effects of Reform Policies. Summary Report' (Washington, DC:US Department of Justice, 1978).

Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).

M. Mollen, 'Report of the Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department' (New York: The Commission, 1994).

NSW Police Integrity Commission, 'Annual Report 1996–7' (Sydney: Police Integrity Commission, 1997).

OECD, 'Convention Against Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions' (Paris: OECD, 1999).

OECD, Annex to the recommendation of the Council, guidelines for managing conflict of interest in the public service, June 2003; Recommendation of the Council on enhancing integrity in public procurement, Annex: Principles for enhancing integrity in public procurement, C (2008) 105.

P. Quinton and J. Miller, 'Promoting Ethical Policing: Summary Findings of Research on New Misconduct Procedures and Police Corruption' (London: Home Office Research Development and

Statistics Directorate, 2003).

P. Ryan, 'New South Wales Police Gender Based and Sexual Harassment Policy' (Sydney: Government Printer, 1998).

Standards Australia, 'Good Governance Standards 8000–8004' (Sydney: Standards Australia, 2003).

UN Convention against Corruption (2003): www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

UN General Assembly Resolution 58/4: UN Convention against Corruption, 31 October 2003; International Code of Conduct for Public Officials (Annex of General Assembly Resolution 51/59: Action against Corruption, 28 January 1997).

Հարցումներ, սեմինարներ և այլ լրատվամիջոցներ:

'Inquisition', film (Avalon Beach: Pony Films, 2010).

A. Beck and R. Lee, 'Attitudes to Corruption amongst Russian Police Officers and Trainees', Crime, Law and Social Change 38, no. 4 (2002): 357–372.

A. Beck and Y. Chistyakova, 'Crime and Policing in Post-Soviet Societies: Bridging the Police/Public Divide', Policing and Society 12, no. 2 (2002): 123–137.

Australian Institute of Criminology, several publications on police-community relations', available at www.aic.gov.au/ criminal_justice_system/policing/police-community%20relations.aspx.

C. Klockars et al., The Measurement of Police Integrity (Washington, DC: National Institute of Justice, 2000).

G. Huon et al., Perceptions of Ethical Dilemmas (Payneham: National Police Research Unit, 1995).

J. Fishman, Measuring Police Corruption (New York: John Jay College of Criminal Justice, 1978).

J. Morton, Bent Coppers: A Survey of Police Corruption (London: Little, Brown, 1993).

M. Mogachev, 'Rezul'taty sotsiologicheskikh issledovanii korruptsii v sisteme Ministerstva vnutrennykh del Rossiiskoi Federatsii' in V. Gerasimov and A. Shchegortsov (eds), Nauchno-prakticheskaya konferentsiya 'Sotsiologiya korruptsii' (Moscow: Russko-Nemetskoe Obshchestvo Prava i Ekonomiki, 2003).

Proceedings of seminar 'La deontologie policiere, instrument de consolidation des droits de l'homme' (Paris: Ministry of Interior, General Directorate of National Police, Police International Technical Cooperation Service, 1999).

Proceedings of seminar 'Policing, Ethics and Corruption', October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).

R. Mischkowitz et al., Einschatzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll: Ein gemeinsames

Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Fuhrungsakademie (Cologne: Luchterhand/Wolters Kluwer, 2003).

S. Rose-Ackerman and A. Stone, The Cost of Corruption for Private Business: Evidence from World Bank Surveys (Washington, DC: World Bank, 1996).

ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ

Պիեռ Ապլին 16 տարի աշխատել է մասնավոր ընկերությունում՝ իբրև մի քանի օտարերկրյա մասնաճյուղերի գործադիր տնօրեն: Դրանից հետո՝ 1982-2002 թթ. Վոյի կանտոնում նա ղեկավարել է 1000 հոգանոց ոստիկանության ուժերը, մի քանի տարի նախագահել է Շվեյցարիայի ոստիկանապետերի համաժողովին: Պաշտոնաթողությունից՝ 2003 թ. ի վեր նա նախագահել է Շվեյցարիայի ղեկավար հանձնաժողովին, որը պատասխանատու էր Մեծ ութնյակի գագաթաժողովի կազմակերպման համար, Բալկաններում, նախկին Խորհրդային Միության հանրապետություններում, Ինդոնեզիայում և Պաղեստինում Շվեյցարիայի, Եվրոպայի խորհրդի ու Զինված ուժերի ժողովրդավարական վերահսկողության ժնևյան կենտրոնի համար կատարել է տարբեր հանձնարարություններ: Անվտանգության հարցերի վերաբերյալ նա հրապարակել է մի քանի հոդված: Պիեռն ունի քաղաքագիտության աստիճան, դիպլոմ՝ IMD-ից, ավարտել է Վիգինիայի Կուանտիկոյի ՀԴԲ-ի ակադեմիան: Նա դասընթացներ է վարել Լոզանի համալսարանի Քրեագիտության դպրոցում:

Լենա Անդերսոնն ունի Ստոկհոլմի համալսարանի ֆինանսական կառավարման գծով աստիճան, մոտավորապես երեսուն տարի աշխատել է այդ բնագավառում: Ավելի քան քսան տարի նա աշխատել է ֆինանսական կառավարման ոլորտի զարգացմանը, գնահատմանն ու կարողությունների ստեղծման ծրագրերին, ներքին կառավարմանն ու վերահսկողությանն առնչվող թեմաների վրա՝ Շվեդիայի կենտրոնական կառավարությունում և միջազգային զարգացման աջակցության շրջանակում կարողությունների ստեղծման ծրագրերում: Մեծ մասամբ նա աշխատել է անցումային, հակամարտությունների և հետկոնֆլիկտային երկրներում՝ հիմնականում Բալկաններում, Արևմտյան Աֆրիկայում և Մերձավոր Արևելքում: Նա մշակել ու անցկացրել է բազմաթիվ աշխատաժողովներ և ուսումնական պարապմունքներ կոռուպցիայի դեմ պայքարի և ազնվության (բարեվարքության) վերաբերյալ, մշակել ու իրականացրել է «վերապատրաստողների վերապատրաստում» հայեցակարգը կոռուպցիայի դեմ պայքարի վերաբերյալ թեմաների շուրջ: Նա աշխատում է անվտանգության հատվածի ֆինանսական վերահսկողության վրա՝ համագործակցելով խորհրդարանների ու վերահսկիչ մարմինների՝ աուդիտ անցկացնող գերագույն մարմինների հետ: Լենա Անդերսոնը Շվեդիայի Մալմյո քաղաքի և Շվեդիայի պաշտպանության քոլեջի հրավիրյալ դասախոս է:

Ալեն Բեքլին ՄԹ-ում աշխատել է իբրև ոստիկան. երեսուն տարի ծառայել է Սարեյի և Արևմտյան Մերսիայի ոստիկանություններում: Ներկայումս նա Ավստրալիայի Նոր Հարավային Ուելսի Չարլզ Ստյուարտի համալսարանի Ոստիկանության բարձրագույն դպրոցի ավագ դասախոս է: Նա դասախոսություններ է կարդում բարձրագույն ղեկավարության, ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ու անվտանգության հատվածի լավագույն փորձի, արտակարգ իրավիճակների կառավարման ու ոստիկան-

ների մասնագիտական էթիկայի վերաբերյալ: Դրանից առաջ ինը տարի Միացյալ Թագավորությունում Ալենն աշխատել է իբրև կառավարման գծով խորհրդատու հանրային հատվածում և այնտեղի ու Եվրոպայի ազգային ոստիկանական ծառայությունների հետ: Նրա աշխատանքի մեծ մասը կենտրոնացած է եղել կենտրոնական կառավարության վրա՝ հիմնականում ծրագրերի ու նախագծերի կառավարում և կազմակերպական զարգացում, հիմնական աշխատանքը եղել է կրթության բնագավառում:

Դոկտոր Հանս Բյորնը ՁՈՒԺՎ-ի ավագ գիտաշխատող է: Ներկայումս նրա ուշադրության կենտրոնում անցումային երկրների հետախուզության կառավարման, ինչպես նաև կառավարման անվտանգության հատվածում խորհրդարանների ու մարդու իրավունքների պաշտպանի ինստիտուտների դերակատարության հարցերն են: Նա հետազոտություններ է կատարել մարդու իրավունքների, հաշվետվողականության և անվտանգության հատվածի կառավարման բնագավառներում՝ ՄԱԿ-ի, ԵԱՀԿ-ի, Եվրոպայի խորհրդի ու Եվրախորհրդարանի համար: Նա Հարավարևելյան Ասիայում Անվտանգության հատվածի կառավարման միջխորհրդարանական ֆորումի և Ձինված ուժերում օմբուդսմենների ինստիտուտի միջազգային համաժողովի նախաձեռնողներից մեկն է: Նա շատ աշխատություններ է հրապարակել անվտանգության հատվածի բարեփոխումների և կառավարման մասին: Նրա վերջին աշխատությունները ներառում են *«Ռումբի կառավարումը: Ժողովրդավարական հաշվետվողականությունը և միջուկային զենքերի նկատմամբ ժողովրդավարական վերահսկողությունը»* (Օքսֆորդի համալսարանի հրատարակչություն, 2011 թ.), *«Հետախուզության միջազգային համագործակցության հաշվետվողականությունը»* (Ռութլեջ, 2010 թ.) և *«Անվտանգության հատվածի նկատմամբ խորհրդարանական վերահսկողությունը: ECOWAS-ի խորհրդարան-ՁՈՒԺՎ-ի ուղեցույց Արևմտյան Աֆրիկայի պատգամավորների համար* (ECOWAS, 2011 թ.): Նա ունի Թվենտեի համալսարանի պետական կառավարման գծով մագիստրոսի աստիճան և Թիլբուրգի համալսարանի հասարակական գիտությունների դոկտորի աստիճան:

Էրիկ Կոբյուն Բելգիայի դաշնային ոստիկանության *բաժանմունքի կոմիսար է* և միջազգային հաղորդակցության գծով տնօրեն: Նա Բելգիայի ոստիկանության մասնագիտական կանոնագրքի համահեղինակներից է: Նաև վերահսկել է 2001 թ. Բելգիայի ոստիկանական ծառայությունների միաձուլմանն ուղեկցող փոփոխությունների գործընթացը: Այդ աշխատանքի շրջանակում նա պատասխանատու էր Բելգիայի դաշնային ոստիկանության համար էթիկայի քաղաքականության մշակման համար: Մի քանի տարի նա աշխատել է իբրև Եվրոպայի խորհրդի փորձագետ՝ վերջինիս համար մշակելով վարվեցողության կանոնագիրքը: Նա նաև ներգրավված է ԵՄ զանազան նախագծերում, որոնք վերաբերում են Բուլղարիայում կոռուպցիայի կանխարգելմանը և Բուրունդիի ազգային ոստիկանության մասնագիտացմանը: Կոբյուն ոստիկանական մի քանի ակադեմիաներում և համալսարանում դասավանդում է հաղորդակցություն և էթիկա:

Մաթիաս Էռնին Ցյուրիխի Կիրառական գիտությունների համալսարանի գիտաշ-

խատող է: Նրա աշխատանքը վերաբերում է քաղաքականությանն ու տնտեսագիտությանը՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով բիզնես հատվածում ի հայտ եկող ռիսկերին: Ներկայումս Սուրբ Գալենի համալսարանում նա գրում է իր դոկտորական ատենախոսությունը, որը նվիրված է հետկոնֆլիկտային երկրներին: Սովորելու ընթացքում Մաթիասն իբրև ստաժոր աշխատել է ՁՈՒԺՎ-ի հետազոտությունների բաժնում:

Գաբրիել Գայսլերը ՁՈՒԺՎ-ի հետազոտությունների բաժնի գիտաշխատող է: Նրա աշխատանքը կենտրոնացած է անվտանգության հատվածի, այդ թվում՝ ոստիկանության և հետախուզական ծառայությունների վերահսկողության վրա: Նա ունի Ժնևի Միջազգային ու զարգացման գիտության բարձրագույն դպրոցի մագիստրոսի աստիճան միջազգային պատմության և քաղաքականության գծով: Ներկայումս նա ավարտում է իր դոկտորական ատենախոսությունը:

Էնդրյու Գոլդսմիթն Ավստրալիայի Ուոլոնգոնգի համալսարանի անդրազգային հանցավորության կանխարգելման կենտրոնի գործադիր տնօրենն է, իրավագիտության դասախոս, ինչպես նաև Ադելաիդայի Ֆլինդերսի համալսարանի իրավունքի և քրեական արդարադատության դոցենտ: Նա երկար ժամանակ հետազոտություններ է կատարել ոստիկանությունում կոռուպցիայի, հաշվետվողականության և կառավարման հարցերի, անդրազգային ոստիկանական ծառայությունների մատուցման ու ահաբեկչության դեմ պայքարի գծով: Այդ ոլորտների վերաբերյալ նա խորհրդատվություն է մատուցել Բաց հասարակության արդարադատության նախաձեռնության, ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի, Համագործակցության մարդու իրավունքների նախաձեռնության, Ավստրալիայի դաշնային ոստիկանության, Վիկտորիայի օմբուդսմենի և Քուինսլենդի Հանցավորության ու հակաիրավական վարքագծի հանձնաժողովի համար: Նա աշխատել է նաև ոստիկանության բարեփոխումների նախագծերի վրա՝ Թուրքիայի ներքին գործերի նախարարության և Կոլումբիայի ազգային անվտանգության գծով խորհրդականի գրասենյակի համար: Պրոֆեսոր Գոլդսմիթը գիտական աստիճաններ ունի իրավունքի, քրեագիտության և սոցիոլոգիայի գծով, ավարտել է Ադելաիդայի և Մոնաշի (Ավստրալիա), Տորոնտոյի (Կանադա) համալսարանները և Լոնդոնի տնտեսագիտության դպրոցը:

Լեսլի Հոլմսը Ավստրալիայի Մելբուռն քաղաքի համալսարանի քաղաքագիտության դասախոս է, Վարշավայի Հասարակական հետազոտությունների բարձրագույն դպրոցի և Բոլոնիայի համալսարանի հրավիրյալ դասախոս: Նա Ավստրալիայի Հասարակական գիտությունների ակադեմիայի գիտաշխատող է: Պրոֆեսոր Հոլմսը կոռուպցիայի մասին երկու խոշոր մենագրությունների հեղինակ է (ամենավերջինը՝ *«Փտած պետություններ»*, Դյուքի համալսարանի հրատարակչություն, 2006 թ.) և կոռուպցիայի վերաբերյալ երեք գրքի խմբագիր: Բացի այդ, այդ թեմայի վերաբերյալ ամսագրերում նա հրապարակել է ավելի քան երեսուն հոդված և գրքերի գլուխներ:

Բրայան Քինգշոթը Միացյալ Թագավորությունից է: Նա ավարտել է Լոնդոնի ոստիկանության խուզարկուների դպրոցը և ստացել խուզարկուի ու պատանդների վերա-

բերյալ բանակցողի որակավորում: Իր կարիերայի երեսուներկու տարիների ընթացքում նա աշխատել է քրեական գործով քննությունների, ճանապարհային երթևեկության, օդային ապահովման, ազատազրկման, հաղորդակցության, հատուկ ուժերի, աղետների արձագանքման խմբերի, տուժածների բյուրոյի, վերապատրաստման բնագավառներում, ինչպես նաև իբրև համայնքային ոստիկանության գործընկեր: Բրիտանիայի ոստիկանական ծառայությունում նա աշխատել է իբրև մարդու իրավունքների գծով աուդիտոր: Նա վերապատրաստում է անցել իբրև աղետների ու արտակարգ քաղաքացիական իրավիճակների կառավարման գծով պաշտոնյա, ոստիկանության լրատվամիջոցների խորհրդատու և վերապատրաստող: Նա ՄԹ-ի միջազգային պատանդների վերաբերյալ բանակցությունների ուսումնական խմբի նախկին անդամ է: Ներկայումս նա ԱՄՆ-ի Միչիգանի Գրենդ Վելլի պետական համալսարանի դոցենտ է: Քինգշոթը ոստիկանական ծառայությունների մատուցման, անձնական ու կազմակերպական մշակույթի, էթիկայի ու ահաբեկչության վերաբերյալ աշխատությունների հեղինակ է:

Անդրե Լակրուան Քվեբեկի (Կանադա) Շերբրուքի համալսարանի փիլիսոփայության ու կիրառական էթիկայի ֆակուլտետի և կիրառական էթիկայի ամբիոնի դասախոս է: Նրա հետաքրքրությունների ու աշխատանքի առանցքն անհատի ու խմբի միջև փոխգործակցության էթիկան է, էթիկական միջամտությունների տարբեր մոդելների նույնականացումն ու վերլուծությունը, հաստատությունների ու հասարակությունների շրջանակներում արձագանքի տարբեր տեսակների ու որոշումների կայացման ներկայացումը: Դա նրա մեջ հետաքրքրություն առաջացրեց արտադրությունից չկտրված ուսուցման նկատմամբ: Նա սերտ համագործակցություն է ունեցել ոստիկանական շատ բաժանմունքների հետ՝ էթիկան ոստիկանության աշխատանքում ներառելու մասով: Նա իրավունքի գծով աստիճան է ստացել Մոնրեալի համալսարանից, փիլիսոփայության գծով աստիճան և դոկտորի աստիճան՝ Մոնրեալում գտնվող Քվեբեկի համալսարանից, երկու աստիճան Փարիզի Սորբոնի համալսարանից: Անդրեն դասախոսել է մի քանի կազմակերպություններում և հեղինակել բազում հոդվածներ ու մենագրություններ:

Ջերարդ Մնելը EMPT Հոլանդիայի ոստիկանության տեսուչ է, ով իր կարիերան սկսել է 1981 թ. իբրև պարեկ, ապա դարձել Ամստերդամի ոստիկանության խուզարկու-տեսուչ: Ոստիկանությունում տասնվեց տարի աշխատելուց հետո՝ 1998 թ., նա աշխատանքի անցավ ոստիկանության կրթության ոլորտում: Նիդերլանդների ոստիկանական ակադեմիայում նա դասավանդում էր քրեական գործերով քննության կառավարում և առաջնորդություն: Նա բակալավրիատի և մագիստրատուրայի համար մշակել է մի քանի ուսումնական ծրագիր, պատասխանատու է եղել քրեական գործերով քննության կառավարման վերաբերյալ մագիստրատուրայի ուսումնական ծրագրի համար: Ներկայումս նա Նիդերլանդների ոստիկանական ակադեմիայի քննության ամբիոնի ծրագրի ղեկավարն է: Ջերարդն ունի ոստիկանության կառավարման մագիստրոսի աստիճան և ՀԴԲ-ի ազգային ակադեմիայի շրջանավարտ է: Հանցավորության արդյու-

նավետ վերահսկողության մասին նրա գիրքը Հոլանդիայում դարձել է ոստիկանության կրթության չափանիշ-աշխատություն:

Էյդան Ուիլսը ՁՈՒԺՎ-ի հետազոտությունների բաժնի նախագծի համակարգող է: Համակարգում է անվտանգության և հետախուզական գործակալությունների վերահսկողության վերաբերյալ նախագծերը: Նա վերջերս հրատարակված «Միջազգային հետախուզական ծառայությունների համագործակցությունը և հաշվետվողականությունը» հատորի խմբագիրներից մեկն է, աշխատել է անվտանգության հատվածի կառավարման զանազան ասպեկտների վրա, այդ թվում՝ զինված ուժերում օմբուդսմենի, հատուկ հանձնաժողովների դերակատարության, տեղեկատվության հասանելիության և ինֆորմատորների պաշտպանության: Նա ունի Ժնևի Միջազգային ու զարգացման գիտության բարձրագույն դպրոցի մագիստրոսի աստիճան:

ԾԱՆՈԹԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1-ին գլուխ

1 M. Punch, 'Rotten Orchards: "Pestilence", Police Misconduct and System Failure', Policing and Society 13, no. 2 (2003): 171–196.

2 A. Zwaniecki, 'United States Focuses on Corruption-Terrorism Connection', US Department of State, October 2008, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.america.gov/st/peacesec-english/2008/October/20081022110653 saikceinawz0.3784449.html:

3 Տես www.interpol.int/public/corruption/igec/default.asp:

4 Սահմանումը տվել է Նեպպի հանձնախումբը, որը 1970-ականների առաջին կեսին ուսումնասիրում էր կոռուպցիայի հետ կապված իրավիճակը Նյու Յորքի ոստիկանական վարչությունում:

5 Ինչպես սահմանել է, ի թիվս այլոց, կոռուպցիայի հարցերով Ինտերպոլի փորձագետների խումբը:

6 A. Heidenheimer (ed.), Political Corruption (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970): 24, 26–27.

7 Ըստ Oxford English Dictionary սահմանման:

8 M. Easton and D. Van Ryckeghem, 'Conceptualising the Role of Police Culture in Change Strategies', in M.Cools et al. (eds.), Safety, Societal Problems and Citizens' Perceptions (Antwerp: Maklu, 2010):

9 Տես www.interpol.int/Public/corruption/standard/Default.asp:

10 M. Nuijten and G. Anders, Corruption and the Secret Law: A Legal Anthropological Perspective (Aldershot:Ashgate, 2009): 53–54.

11 ԱՄՆ Ամնեսթի Ինթերնեշնլ, Stonewalled: Police Abuse and Misconduct against Lesbian, Gay, Bisexual andTransgender People in the U.S. (New York: Amnesty International USA, 2005):

12 Բոլոր վարկածների մասով չկար որևէ հիմնավոր ապացույց, սակայն պետք է նշել, որ «Նյուֆորջ Քանթրի» ակումբում գտնված գումարը, որն ասեկոսեների հիմք դարձավ այն մասին, որ ոստիկանությունը հանցակից կապի մեջ էր Իռլանդիայի հանրապետական բանակի հետ, դիտավորյալ էր այնտեղ դրվել՝ ոստիկանության վերաբերյալ կասկածներ հարուցելու նպատակով: L. Donohue, 'Anti-Terrorist Finance in the United Kingdom andUnited States', Michigan Journal of International Law 27, no. 2 (2006): 314:

13 R. Pearce, 'Operation Capri', 2009 թ. հուլիսի 29-ի Ավստրալիայում կոռուպցիային դեմ պայքարին նվիրված կոնֆերանսին ներկայացված աշխատություն, Brisbane, 29 July 2009, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.apsacc.com.au/2009conference/papers09/Day1_29July09/StreamA3/OperationCapri_RussellPearce.pdf:

14 F. Galtung, F. Smith and R. Homel, The Transparency International Global Corruption Barometer: A 2002 PilotStudy of International Attitudes, Expectations and Priorities on Corruption (Berlin: TransparencyInternational, 2003).

15 J. Riano with R. Hodess and A. Evans, Global Corruption Barometer (Berlin: Transparency

International,2009)՝ 9.

16 Eurobarometer, Attitudes of Europeans towards Corruption – Full Report (Brussels: TNS Opinion and Social,2009): 20.

17 Eurobarometer, վերոնշյալ 16-րդ կետ:

18 Eurobarometer, վերոնշյալ 16-րդ կետ՝ 23:

19 Karen Beck, Nadia Boni and Jeanette Packer, 'The Use of Public Attitude Surveys: What Can They Tell PoliceManagers?',Policing: International Journal of Police Strategies & Management 22, no. 2 (1999): 191–216.

20 David Bayley, cited in D. Harris, Good Cops: The Case for Preventive Policing (New York: New Press, 2005): 20–21.

21 F. de Zwart, 'Personnel Transfer in Indian State Bureaucracy: Corruption and Anti-Corruption', in H. Bakkerand N. Schulte Nordholt (eds), Corruption and Legitimacy (Amsterdam: SISWO, 1996).

22 T. Denham, Police Reform and Gender (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).

23 R. Mukherjee and O. Gokcekus, 'Gender and Corruption in the Public Service', in R. Hodess et al. (eds), GlobalCorruption Report 2004 (London: Pluto, 2004): 337–339.

24 Focus, 'Polizei-Korruption: Der Sumpfwirdgroser', Focus no. 1, 2 January 1995.

25 P. Grabosky, 'Private Sponsorship of Public Policing', Police Practice and Research 8, no. 1 (2007): 5–16.

26 M. Mollen, Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department (New York: The Commission, 1994).

27 Այս ձեռնարկի համատեքստում «բարեխիղճ կառավարումը» սահմանվում է իբրև ձեռնարկվող կամ անհրաժեշտ համարվող միջոցներ՝ ուղղված ոստիկանության աշխատակիցներից ակնկալվող բարեվարքությունը դրսևորելու համար օպտիմալ պայմանների ստեղծումը, ինչպես նաև՝ կոռումպացված աշխատակիցների բացահայտումը և նրանց նկատմամբ համապատասխան միջոցների ձեռնարկումն ապահովելուն:

28 Ամնեսթի Ինթերնեշնլ, Above the Law: Police Accountability in Angola (London: Amnesty International, 2007):

29 P. Grabosky, 'Police as International Peacekeepers', Policing and Society 19, no. 2 (2009): 101–105.

30 S. Mendelson, Barracks and Brothels: Peacekeepers and Human Trafficking in the Balkans (Washington DC: CSISPress, 2005).

31 T. Leggett, Crime and Development in Central America (Vienna: UN Office on Drugs and Crime, 2007).

32 W. Knapp et al., The Knapp Commission Report on Police Corruption (New York: Braziller, 1973).

33 J. Quah, 'Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training and

Socialisation', AsiaPacific Journal of Public Administration 28, no. 1 (2006): 59–75.

34 R. Roberg and J. Kuykendall, Police and Society (Belmont, CA: Wadsworth, 1993).

35 B. de Speville, Hong Kong: Policy Initiatives against Corruption (Paris: OECD, 1997).

2-րդ գլուխ

36 E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2004).

37 E. Cobut and G. Bomal, Motiver, être motivé et réussir ensemble (Liege: Edipro-Editions des CCI deWallonie, 2009).

38 G. Bourdoux, 'Deontologie, ethique… Police: quelques notions', in Policing, Ethics and Corruption, 2002 թ. սեպտեմբեր-հոկտեմբերին Բրյուսելում կայացած աշխատաժողովի արդյունքների հիման վրա (Brussels: Editions Politeia, 2004).

39 ԱՄՆ խաղաղության ինստիտուտ, 'Fighting Corruption in Security Sector Reform', Peace Brief No. 32 (Washington, DC:USIP, 2010):

40 E. Reuss-Ianni and F. Ianni, Two Cultures of Policing (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1983).

41 H. Goldstein, Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control (Washington, DC: PoliceFoundation, 1975).

42 J. H. Skolnick, Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society (New York: Wiley, 1966).

43 J. Crank, Understanding Police Culture, 2nd ed. (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 2004).

44 B. F. Kingshott, 'Ethics of Policing: A Study of English Police Codes', unpublished doctoral thesis, University ofExeter (2001).

45 Տես http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html.

46 Այս կետերի մեծ մասը վերցված է կոռուպցիայի հարցերով Ինտերպոլի փորձագետների խմբի վարվեցողության չափորոշիչներից, Եվրոպայի խորհրդի 10-րդ հանձնարարականից (2000), Ամերիկյան պետությունների կազմակերպության Կոռուպցիայի դեմ միջամերիկյան կոնվենցիայից, ՏՀԶԿ-ի խորհրդի ուղեցույցի հանձնարարականի՝ հանրային ծառայությունների շահերից ելնելով կոնֆլիկտների կառավարման վերաբերյալ հավելվածից, Հանրային ծառայողների վարվեցողության միջազգային կանոնագրքից (Գլխավոր ասամբլեայի 51/59 բանաձևի հավելված՝ «Կոռուպցիայի դեմ գործողությունները»):

47 M. Girodo, 'BRASS: Strategies for Strengthening Police Integrity', in Policing, Ethics and Corruption, 2002 թ. սեպտեմբեր-հոկտեմբերին Բրյուսելում կայացած աշխատաժողովի արդյունքների հիման վրա (Brussels: Editions Politeia, 2004).

48 T. Denham, 'Police Reform and Gender', in Megan Bastick and Kristin Valasek (eds.), Gender and Security SectorReform Toolkit (Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008).16.

49 Denham, վերոնշյալ 48-րդ կետի՝ 19:

50 Նույն տեղում:

51 Նույն տեղում:

3-րդ գլուխ

52 Լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել՝ Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, DecisionMaking in Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011):

53 Տվյալ թեմայով լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել՝Aepli, Ribaux and Summerfield, վերոնշյալ կետ 1-ը:

54 J. Hudzik and G. Cordner, Planning in Criminal Justice Organizations and Systems (New York and London:Macmillan, 1983).

55 Ադապտացվել է՝ M. Sparrow, Implementing Community Policing. Perspectives on Policing (Washington, DC:National Institute of Justice and Harvard University, 1988):

56 E. A. Lusher, 'Report of the Commission of Inquiry into the New South Wales Police Administration' (Sydney:NSW Government Printer, 1981).

57 E. R. Maguire, Organization Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control (Albany, NY:SUNY Press, 2003): 11.

58 Willard M. Oliver, Community-oriented Policing (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008).

59 Peter Drucker, Management, Tasks, Responsibilities, Practices (Geneva: Management Editions (Europe) Dirmas,1974): 517–599.

60 Այս բաժնի ստեղծումը հիմնականում ոգեշնչել են Ապլիի, Ռիբոնի և Սամմերֆիլդի աշխատանքները. տես վերոնշյալ կետ 52-ը:

61 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard (eds), The Leader of the Future, DruckerFoundation series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996).

62 W. Bennis, On Becoming a Leader: The Leadership Classic (Reading, MA: Perseus Books, 1989).

63 J. Maxwell, The 21 Irrefutable Laws of Leadership (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1998).

64 G. Newham, 'Tackling Police Corruption in South Africa', research report, Centre for Study of Violence andReconciliation, July 2002, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.csvr.org.zaJwits/papers/papoli14.htm:

65 Newham, վերոնշյալ կետ 64-ը:

66 Գործի հետ կապված բոլոր տվյալները հասանելի են ՀԴԲ-ի կայքէջում՝ www.fbi.gov/baltimore/press-releases/2011/tenbaltimore-police-officers-auto-repair-shop-owner-and-employee-previously-charged-in-extortion-schemeare-indicted:

67 J. Chan and D. Dixon, 'The Politics of Police Reform', Criminology and Criminal Justice 7, no. 4 (2007): 443–468.

68 T. Newburn, 'Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature', Police ResearchSeries Paper 110 (London: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 1999).

69 J. Kleinig, The Ethics of Policing (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

70 Lord Nolan, 'First Report of the Committee on Standards in Public Life' (London: The Stationery Office, 1998).

71 T. Jones, T. Newburn and D. J. Smith, Democracy and Policing (London: Policy Studies Institute, 1994):

5-րդ գլուխ

72 Լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել՝ Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, Decision Makingin Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011):

73 Willard M. Oliver, Community-Oriented Policing: A Systemic Approach to Policing (Upper Saddle River, NJ:Pearson Prentice Hall, 2008): 304–305.

74 BBC News, 18 October 2005; The Sunday Mirror, 17 August 2003; www.theindychannel.com, 2 July 2008.

75 P. Burns and D. K. Sechrest, 'Police Corruption: The Miami Case', Journal of Criminal Justice and Behavior19, no.3 (1992): 294–313.

76 Այս օպերացիան իրականացվել էր Բոսնիա-Հերցեգովինայի ԵՄ ոստիկանական առաքելության աջակցությամբ:

77 Հիմնված է Շվեդական ազգային ոստիկանության խորհրդի՝ հարավային Աֆրիկայում և Ռուանդայում կարողությունների զարգացման փորձի վրա:

6-րդ գլուխ

78 Տես James Harrison and Mary Cunneen, An Independent Police Complaints Commission (London: Liberty,2000): 2–3; G. E. Fitzgerald, Commission of Inquiry into Possible Illegal Activities and Associated PoliceMisconduct (Brisbane: Queensland Commission of Inquiry, 1987); J. R. T. Wood, Royal Commission into theNew South Wales Police Service, Vols. 1 & 2 (Sydney: Government of State of New South Wales, 1997):

79 Christopher Murphy and Paul McKenna, 'Police Investigating Police: A Critical Analysis of the Literature',Commission for Public Complaints against the RCMP, August 2010, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.cpccpp.gc.ca/prr/inv/police/projet-pip-pep-eng.aspx:

80 Տես օրինակ՝ ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեա, «Քաղաքացիական և քաղաքական իրավունքների վերաբերյալ» միջազգային համաձայնագիր,1966 թ. դեկտեմբերի16, ՄԱԿ-ի համաձայնագրերի շարք, հատոր 999, հասանելի է հետևյալ հղումով՝www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3aa0.html, Article 2(3); ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեա, «Խոշտանգումների և այլ դաժան, անմարդկային կամ արժանապատվությունը նվաստացնող վերաբերմունքի կամ պատժի դեմ» կոնվենցիա, 1984 թ, դեկտեմբերի 10, ՄԱԿ-ի պայմանագրերի շարք, հատոր 1465, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3a94.html, Article 12:

81 ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեա, «Ընդդեմ կոռուպցիայի» ՄԱԿ-ի կոնվենցիա, 2003 թ. հոկտեմբերի 31, A/58/422, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.unhcr.org/refworld/docid/4374b9524.html; Եվ նախարարների հանձնաժողով, անդամ պետությունների

նախարարների հանձնաժողովի «Հանձնարարական Rec(2001)10 ոստիկանական էթիկայի եվրոպական կանոնագրքի վերաբերյալ»՝ ընդունված 2001 թ. սեպտեմբեր 19-ին:

82 Այլ տարատեսակների, ինչպես օրինակ՝ «հեռանկարային» և «հետահայաց» վերահսկողության համար տես Robert Schwartz,'Oversight/Regulatory Ethics in Theory and Practice', 2005թ. հունիսին Լյուվենում կայացած «Էթիկա, բարեվարքություն և կառավարում. Անդրատլանտյան երկխոսություն» կոնֆերանսին ներկայացված աշխատություն:

83 J. Miller, 'Civilian Oversight of Policing. Lessons from the Literature', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.vera.org/download?file=93/ civilian%2Boversight.pdf: 5.

84 Sanja Kutnjaklvkovic, Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (New York: Oxford University Press,2005): 100–101.

85 «Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն 'Police Accountability: Too Important to Neglect, Too Urgent toDelay' (New Delhi: CHRI, 2005), հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.humanrightsinitiative.org/publications/chogm/ chogm_2005/ chogm_2005_full_report.pdf: 40:

86 Նիդերլանդների խորհրդարանի երկրորդ պալատ, 'Corruption Prevention', 2005–2006, nr. 30374, The Hague, 2005 (հոլանդերեն):

87 Որոշ երկրներում մասնագիտացած ոստիկանական ծառայությունները հաշվետու են այլ նախարարություններին, օրինակ՝ ռազմական ոստիկանությունը՝ պաշտպանության նախարարությանը, իսկ մաքսային ոստկանությունը՝ ֆինանսների նախարարությանը:

88 Տես www.hmic.gov.uk/Pages/home.aspx:

89 Տես www.interieur.gouv.fr/sections/a_l_interieur/la_police_nationale/organisation/igpn/igpn:

90 Տես www.igai.pt:

91 Տես www.om.nl/organisatie/rijksrecherche/:

92 'Bribes Paid to Join Kenya Police', BBC News, 16 December 2005, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/4534150.stm:

93 OtwinMarenin, 'The Futures of Policing African States', Police Practice and Research 10, no. 4 (2009): 349–363.

94 Annike Osse, Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists (Amsterdam: Amnesty, 2006).

95 Ipperwash Inquiry, Executive Summary, Vol. 2 (Forest, ON: Government of Ontario, 2007): 92.

96 Ipperwash Inquiry, Report of the Ipperwash Inquiry – Volume 2, Police/Government Relations (Forest, ON:Government of Ontario, 2007): 304.

97 Ipperwash Inquiry, վերոնշյալ կետ 96-ը՝ 308.

98 Rick Stapenhurst, Niall Johnston and Riccardo Pelizzio (eds.), Role of Parliament in Curbing Corruption(Washington, DC: World Bank Institute, 2006): 1–10.

99 Jeremy Pope, 'Parliament and Anti-corruption Legislation', in Rick Stapenhurst, Niall Johnston and RiccardoPelizzio (eds.), Role of Parliament in Curbing Corruption (Washington, DC: World

Bank Institute, 2006).

100 Born, Fluri and Johnson (eds.), Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles, Mechanisms andPractices (Geneva: IPU/DCAF, 2003): 76.

101 Stapenhurst, Johnston and Pelizzio, վերոնշյալ կետ 98-ը:

102 «Հյուման ռայթս ուոչ»՝ 'Everyone's in on the Game': Corruption and Human Rights Abuses by the Nigeria PoliceForce (New York: Human Rights Watch, 2010): 67–86:

103 «Հյուման ռայթս ուոչ»՝ վերոնշյալ կետ 102-ը՝ 82 Նիգերիայի ոստիկանության ֆինանսավորման վերաբերյալ:

104 Միասնական խորհրդարանական հանձնաժողով՝ իրավապահ մարմինների բարեվարքության ավստրալիական հանձնախմբի գործունեության վերաբերյալ՝ 'Inquiry intoLaw Enforcement Integrity Models' (Canberra: Parliament of the Commonwealth of Australia, 2009):

105 Adam Shinar, 'Accountability for the Indian Police: Creating an External Complaints Agency', Human RightsLaw Network, August (2009): 21.

106 «Խորհրդարանականներն ընդդեմ կոռուպցիայի» համաշխարհային կազմակերպություն՝ 'Controlling Corruption: A Parliamentarian'sHandbook', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.gopacnetwork.org/Docs/CCH%20FINAL%20Aug%2005%20ENG.pdf: 32:

107 RacheldNeild, Themes and Debates in Public Security Reform: A Manual for Civil Society: External Controls(Washington, DC: Washington Office on Latin America, 2000).

108 City of Canton, Ohio v. Harris, 489 U.S. 378: Volume 489.

109 Neild, վերոնշյալ կետ 107-ը:

110 J. Schultz, 'The UNCAC and Judicial Corruption: Requirements and Avenues for Reform', U4 Brief No. 18,September 2009, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.cmi.no/publications/file/3457-the-uncac-and-judicial-corruption.pdf:

111 Kutnjak Ivkovic, վերոնշյալ կետ 84-ը՝ 56.

112 John D. Neily, 'Professional Standards Special Task Force "Investigation Overview"', 2001, հասանելի է հետևյալհղումով՝www.cbc.ca/news/pdf/NeilyReport2.pdf.

113 Neily, վերոնշյալ կետ112-ը:

114 HeidemariePaulitsch, 'Austria', in The International Comparative Legal Guide to Business Crime 2011, GlobalLegal Group (2011), հասանելի է հետևյալհղումով՝ www.iclg.co.uk/khadmin/Publications/pdf/3943.pdf:

115 Royal Commission on Police Powers, UK (London: H.M. Stationary Office, 1929).

116 ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեա, վերոնշյալ կետ 81՝ 10, հոդված 6:

117 ՏՀԶԿ, 'Specialised Anti-Corruption Institutions. Review of Models', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf: 21:

118 Jon S. T. Quah, 'Defying Institutional Failure: Learning from the Experiences of Anti-corruption Agencies inFour Asian Countries', Crime Law and Social Change 53 (2010): 25:

119 Quah, վերոնշյալ կետ 118-ը:

120 Quah, վերոնշյալ կետ 118՝ 30–33:

121 Տես ԿԴԱՀ-իկայքէջը, www.icac.org.hk/en/about_icac/os/index.html:

122 ՏՀԶԿ, վերոնշյալ կետ 117՝ 22:

123 Ավստրալիայի կառավարություն՝ 'Who We Are. Integrity in Law Enforcement', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.aclei.gov.au/www/aclei/rwpattach.nsf/VAP/%28C7C220BBE2D77410637AB17935C2BD2E%29~ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf/$file/ACLEI_WhoWeAre-June2009.pdf:

124 Օրենք «Իրավապահ մարմինների բարեվարքության մասին», 2006 թ., մաս 13:

125 Ավստրալիայի կառավարություն՝ 'Information about the Australian Commission for Law Enforcement Integrity', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.isrcl.org/Papers/2007/Bugg.pdf; ACLEI, 'ACLEI Budget Statements 2010–11', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.aclei.gov.au/www/aclei/aclei.nsf/Page/Accountability_and_Reporting:

126 William Macpherson, The Stephen Lawrence Inquiry (London: The Stationary Office, 1999).

127 Loi organique du controle, Arts 9, 12.

128 Comite permanent de controle des services de police, 'Observatoire de la function de police' (2007); Loiorganique du controle.

129 L. De Sousa, 'Anti-corruption Agencies: Between Empowerment and Irrelevance', Crime Law and SocialChange 53, no. 1 (2010), 5.

130 ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների խորհուրդ, 'Report of the Special Rapporteur on Extrajudicial, Summary or ArbitraryExecutions, Philip Alston.Addendum. Study on Police Oversight Mechanisms', 28 May 2010, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www2.ohchr.org/English/bodies/hrcouncil/docs/14session/A.HRC.14.24.Add8.pdf.

131 ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների խորհուրդ, վերոնշյալ կետ 130՝ 23–24:

132 ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների խորհուրդ, վերոնշյալ կետ 130՝ 14:

133 «Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն, վերոնշյալ կետ 85՝ 64–65:

134 ՄԱԿ-ի մարդու իրավունքների խորհուրդ, վերոնշյալ կետ 130՝ 24–25:

135 Նույն տեղում:

136 Կոռուպցիայի ծավալի գնահատման մեթոդների վերաբերյալ ուսումնասիրությունը տես Sanja Kutnjak Ivkovic, 'To Serve and Collect: Measuring Police Corruption', Journal of Criminal Law andCriminology 93, no. 2/3 (2003):

137 R. Stapenhurst, 'The Media's Role in Curbing Corruption', World Bank Institute (2000), հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/media.pdf: 2.

138 V. Bhargava and E. Bolongaita, Challenging Corruption in Asia: Case Studies and a Framework for Action(Washington, DC: World Bank, 2004): 42.

139 «Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն, վերոնշյալ կետ 85՝ 71–72:

140 Օրինակ՝ Anneke Osse, 'Handbook on Police Accountability, Integrity and Oversight', UNODC draftforthcoming 2011; Organization for Security and Co-operation in Europe, Guidebook on Democratic Policing(Vienna: OSCE, 2008):

141 «Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն, վերոնշյալ կետ 85՝ 72:

142 ՏՀԶԿ, 'NGO Anti-Corruption Initiatives', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_34857_2751268_1_1_1_1,00.html.

143 B. Peters, 'The Media's Role: Covering or Covering up Corruption?', Global Corruption Report 2003, հասանելի է հետևյալ հղումով http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN008437.pdf: 4.

144 Selwyn Raab, 'New York's Police Allow Corruption, Mollen Panel Says', New York Times, 29 December 1993,հասանելի է հետևյալհղումով՝www.nytimes.com/1993/12/29/nyregion/new-york-s-police-allow-corruption-mollen-panelsays.html.

145 Ազգային ժողովրդավարական ինստիտուտ՝ 'Democratic Oversight of Police Forces. Mechanisms for Accountability andCommunity Policing', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.accessdemocracy.org/ files/1906_gov_policing_080105.pdf: 36(August 2005):

146 «Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն, վերոնշյալ կետ 85՝ 71:

147 Նույն տեղում:

148 "Մարդու իրավունքները Համագործակցության պետություններում» նախաձեռնություն, վերոնշյալ կետ 85-ը՝ 73:

149 «Լրագրողներ առանց սահմանների»՝ 'Mexico', հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://en.rsf.org/report-mexico,184.html.

150 Stapenhurst, վերոնշյալ կետ 137՝ 7:

151 John McMillan and Pablo Zoido, 'How to Subvert Democracy: Montesinos in Peru', Journal of EconomicPerspectives 18, no. 4 (2004), p 69-92.

152 Wesley G. Skogan, 'Community Participation and Community Policing', in Jean-Paul Brodeur (ed.) How toRecognize Good Policing: Problems and Issues (London: Sage Publications, 1998),106.

153 Stapenhurst, վերոնշյալ կետ 137՝ 1–4:

154 Ընդհանուր նկարագրության համար տես օրինակ՝ David A. Brown, Rebuilding the Trust: Task Force on Governance and CulturalChange in the RCMP (Canada: Her Majesty the Queen of Canada, 2007); Milton Mollen, Commission Report: Commission to Investigate Allegations of Police Corruption and the Anti-Corruption Procedures of the Police Department (New York: The Commission, 1994; Fitzgerald, վերոնշյալ կետ 1-ը; Wood, վերոնշյալ կետ 1-ը:

155 Kutnjak Ivkovic, վերոնշյալ կետ 84՝ 116–117:

156 Lawrence W. Sherman, Scandal and Reform: Controlling Police Corruption (Berkeley, CA:

University ofCalifornia Press, 1978).

157 Brown, վերոնշյալ կետ 154՝ 12:

158 Mollen, վերոնշյալ կետ 154՝ 13:

7-րդ գլուխ

159 K. Snijders, 'Hoe Temmen We Het Zevenkoppig Monster? Besluitvorming En Strategieopbouw BinnenRechercheonderzoeken', research paper, Police Academy of the Netherlands, 2005.

160 O.-D.Fjeldstad and J. C. Andvig, 'Crime, Poverty and Police Corruption in Developing Countries', CMIWorking Paper 2008:7 (Bergen: Chr. Michelsen Institute, 2008).

161 Fjeldstad and Andvig, վերոնշյալ կետ՝ 160՝ 24:

162 Fjeldstad and Andvig, վերոնշյալ կետ 160-ը; T. Prenzler, Police Corruption: Preventing Misconduct and MaintainingIntegrity (Boca Raton, FL: CRC Press, 2009):

163 Lawrence W. Sherman, Police Corruption: A Sociological Perspective (Garden City, NY: Anchor Press, 1974).

164 Հարցազրույց Հենք Հումմելի և Հան վան Դուրենի հետ, Նիդերլանդներ:

165 Լոնդոնի Մետրոպոլիտեն ոստիկանության որոշումների գրանցամատյանի հիման վրա՝ հեղինակի որոշ լրացումներով:

166 G. R. Newman, Sting Operations, Problem-Oriented Guides for Police (Cops) (Washington, DC: US Departmentof Justice, 2007).

167 S. Kutnjaklvkovic, Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption (New York: Oxford University Press, 2005).

168 ԱՄՆՄիջազգային զարգացման գործակալություն, Նեպալ՝ 'Anti-corruption Investigation and Trial Guide', 2005, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE146.pdf:

169 Snijders, վերոնշյալ կետ 159-ը:

170 Տես տեղեկատվության նշանակության վերաբերյալ գլուխը՝ P. Aepli, O. Ribaux and E. Summerfield, Decision-Making inPolicing (Lausanne: PPUR, 2011):

171 Որոշ երկրներում կամ դատաիրավական համակարգերում դատախազները անկախ են և կապված չեն ոստիկանության հետ, այլ երկրներում էլ դատախազները պատասխանատվություն են կրում քննության ողջ գործընթացի համար:

172 P. Stelfox and K. Pease, 'Cognition and Detection: Reluctant Bedfellows', in M. J. Smith and N. Tilley (eds),Crime Science: New Approaches to Preventing and Detecting Crime (Cullompton: Willan Publishing, 2005).

173 J. Osterburg and R. Ward, Criminal Investigation: A Method for Reconstructing the Past, 4th ed. (London:LexisNexis, 2004). 123.

174 Շնորհակալություն է հայտնվում սուպերինտենդանտ Թոմ դը Վիթին, Նիդերլանդների ոստիկանության ակադեմիա:

175 G. Klemencic and J. Stusek, 'Anti-Corruption Institutions: Review of Models', OECD, 2007, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.

176 Այս դեպքը ադապտացվել է ՏՀԶԿ-ի զեկույցից՝ Klemencic and Stusek, վերոնշյալ կետ 175-ը:

177 Klemencic and Stusek, վերոնշյալ կետ 175-ը; W. Bruggeman, 'Legitimacy, Ethics and Integrity Systems in PoliceOrganisations', in Pearls in Policing 2010: Navigating the Way Ahead, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://spl.politieacademie.nl/Portals/0/docs/Internationaal/Pearls-in-Policing-2010-Navigating.pdf.

178 Խորվաթիայի կոռուպցիայի դեմ պայքարի ծրագիրը (USKOK) մշակվել է Նիդերլանդների ոստիկանության աջակցությամբ, որն անցկացրեց 15 սեմինար օպերատիվ տեղեկատվությամբ ուղղորդվող ոստիկանական ծառայության, քննչական ռազմավարության, միջազգային համագործակցության, թվային և փորձաքրեագիտական քննության, հետախուզության, բազմագերատեսչական համագործակցության և այլ թեմաների վերաբերյալ: Այս ծրագրի վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկատվություն կարող է տրամադրել տվյալ գլխի հեղինակը:

179 A. Osse, 'Understanding Policing: A Resource for Human Rights Activists', 2007, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.amnesty.nl/documenten/phrp/ Understanding% 20policing% 20 Part% 201.pdf.

8-րդ գլուխ

180 M.S. Grindle, Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries (Boston:Harvard University Press, 2007).

181 Տես :http://www.caricomict4d.org/ict-for-development-topics-mainmenu-132/capacity-buildingmainmenu-174/75-definition-of-capacity-building.htm:

182 Տես՝ R. Spoth, M. Greenberg, K. Bireman, C. Redmond, (2004) "PROSPER Community-University PartnershipModel for Public Education Systems: Capacity-Building for Evidenced-Based, Competence-BuildingPrevention," Prevention Science, 5, No. 1 (2004): 31-39:

183 Թեև այս գիրքը, որպես այդպիսին, միտված չէ «կարողությունների զարգացմանը», հեղինակների կարծիքով այն հասել է այդ նպատակին: Տես :P. Aepli, O. Ribeaux,E. Summerfield, Decision Making in Policing Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011):

184 C. Potter, R. Brough, "Systemic building: a hierarchy of needs," Health Policy Planning, 19, no. 5 (2004): 336-345.

185 J. R. T. Wood, 'Final Report of the Royal Commission into the New South Wales Police Service: Vol. 1: Corruption and Vol. 2: Reform' (Sydney: Government of the State of New South Wales, 1997).

186 Լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել՝ Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, DecisionMaking in Policing: Operations and Management (Lausanne: EPFL Press, 2011):

187 ՄԱԿ-ի Մարդու իրավունքների հարցերով գերագույն հանձնակատարի գրասենյակ՝ 'Code of Conduct for Law Enforcement Officials'(Geneva: United Nations, 1979):

188 Հիմնված է Նոր Հարավային Ուելսի ոստիկանական ծառայության արժեքների մասին հայտարարության վրա:

189 Տես J. Alderson, Policing Freedom (Plymouth: MacDonald and Evans Ltd., 1979):

190 John Cottingham Alderson, CBE, QPM: 28 May 1922 – 7 October 2011.

191 Տվյալ թեմայով լրացուցիչ տեղեկություններ կարելի է գտնել՝ D.H. Bayley, Changing the Guard: Developing Democratic PoliceAbroad. (New York: Oxford University Press, 2006):

192 Արևմտյան Միդլենդի ոստիկանություն՝ 'Recruit Selection Procedure' (2011), հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.west-midlands.police.uk.

193 M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, 2nd ed.(New York: McGraw-Hill, 1996); P. Honey and A. Mumford, A Manual of Learning Styles (Maidenhead:Honey, 1992).

194 Օրենք «Հանրային շահերից ելնելով բացահայտումների մասին»՝ ընդունված ՄԹ-ում 1998թ. հուլիսի 2-ին:

195 D. Goleman, R. Boyatzis and A. McKee, The New Leaders (London: Little, Brown, 2001).

196 S. Burtonshaw-Gunn, Essential Tools for Management Consultancy (Chichester: John Wiley & Sons, 2010).

197 N. Stanford, Organization Design: The Collaborative Approach (Oxford: Elsevier Publishing, 2004).

198 Մշակվել է մի համակարգ, ըստ որի նշանակվում են էթիկայի հարցերով հատուկ վերապատրաստված աշխատակիցներ, որոնք կարող են խորհրդատվություն տրամադրել իրենց այն գործընկերներին, ովքեր կանգնած են էթիկական երկընտրանքի առջև:

199 R. Speculand, Bricks to Bridges: Make Your Strategy Come Alive (Singapore: Bridges Consultancy, 2005):

200 Տես :A. Beckley, Is there a training and development link between emotional intelligence, reflective practice andmanagement competency? Unpublished Dissertation (University College, Worcester, 2003):

201 Տես, օրինակ, Ավստրալիական դաշնային ոստիկանություն "International Policing Toward 2020. The Outcomes" (2007թ. նոյեմբերի 19-21-ը Կանբեռայում կայացած կոնֆերանսի ընթացքում ներկայացված զեկույց), 2007, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://conference.afp.gov.au/2020_Conference_Summary. pdf; T. Newburn, "The future of policing," InHandbook of policing (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008);Y. Jekes, M. Yar, "Policing Cybercrime:Emerging trends & future challenges," In Handbook of policing (2nd ed.) (Devon: Willan Publishing, 2008);T.J.Cowper, M.E. Buerger, (u/d.), "Improving Our View of the World: Police and Augmented Reality Technology,"Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; P. Dick, "Bending over Backwards? Using aPluralistic Framework to Explore the Management of Flexible Working in the UK Police Service," BritishJournal of Management, 20 (2009):S182-S193;T. Finnie, T. Petee, J. Jarvis, (Eds) (n/d), "Future Challenges ofCybercrime. Volume 5: Proceedings of the Futures Working Group," Futures Working Group, USA, FBI / Department of Justice; G. Hansen, B.H. Levin, "Where Traffic is Going," Futures Working Group White PaperSeries: Vol.1 No.3 (2010), Futures Working Group, USA, FBI / Department

of Justice; M. Keelty, (2008)"Terrorism: Policing's New Paradigm," The Sydney Papers (Summer 2008): 95-105:

202 Տես A. Beckley, "Learning for Life: the path to job satisfaction?" Police Research and Management, 3, no.1 (1998):

203 Տես, օրինակ, P. Neyroud, A. Beckley, (2001) Policing, Ethics and Human Rights (Cullompton: WillanPublishing, 2001), Chapter 9: Human resource solutions, 169-188:

204 D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science ofresults (London: Little, Brown, 2002).

205 P. Ryan, 'Reform of the New South Wales Police Service – Phase 1' (Sydney: Government Printer, 1996).

206 P. Ryan, 'Future Directions 2001–2005' (Sydney: NSW Police Service, 2000).

207 ABS Population Survey Monitor (2000).

208 P. Larmour, 'Developing a Masters Unit in Corruption and Anti-Corruption', master's dissertation (National Centre for Development Studies, Australian National University, 1999, unpublished).

209 Police Ethics Course for Recruits PPP123 – Professional Ethics, Charles Sturt University, Australia:

210 J. M. Van Slyke, 'Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement',doctoral dissertation, University of Texas at Austin, USA, 2007, unpublished).

211 Larmour, վերոնշյալ կետ 208-ը:

212 F. Beohm, 'Anti-Corruption Training and Education', U4 Brief No. 13, October 2007, հասանելի է հետևյալհղումով՝ www.U4.no/themes/private-sector:

213 ՏՀԶԿ զարգացման համագործակցության վարչություն, Զարգացմանն աջակցության կոմիտե՝ 'Draft Final Report ofthe Working Group on Participatory Development of Good Governance to the DAC', DCD/DAC/PDGG (96)4 (Paris: OECD, 1996):

214 Beohm, վերոնշյալ կետ 212-ը:

215 D. L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs, 3rd ed. (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994).

216 Առաջարկված մեթոդի հիմնավորումներ առկա են տարբեր աղբյուրներում, այդ թվում՝ S. Miller, J. Blackler andA. Alexandra, Police Ethics, 2nd Ed. (Sydney: Allen &Unwin, 2006): 140–145:

217 T. Prenzler, 'Reform in Politics, Criminal Justice and the Police in Post-Fitzgerald Queensland', Griffith Law Review 18, no. 3 (2009): 577–595.

218 M. Mitchell and J. Casey, Police Leadership and Management (Annandale: Federation Press, 2007).

219 J. Wood, 'Royal Commission into the NSW Police Service: Final Report', Vols. I–III (Sydney: GovernmentPrinter, 1997).

220 Ryan, վերոնշյալ կետ 205-ը, Ryan, վերոնշյալ կետ 206-ը:

221 QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 1 (March 1999–March 2000)' (Sydney: Hay Company, 2000); QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 2 (2000–2001)' (Sydney: Hay Company, 2001); QSARP, 'The Qualitative Strategic Audit of the Reform Process Report, Report for Year 3 (July 2001–June 2002) (Sydney: Hay Company, 2002).

9-րդ գլուխ

222 M. Punch, Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing (Cullompton: Willan, 2009).

223 D. H. Bayley, 'Police Reform as Foreign Policy', Australia and New Zealand Journal of Criminology 38, no. 2(2005): 206–215.

224 Նոր Հարավային Ուելսի կառավարություն՝ 'Project Manta: Report 1: Identification and Communication of Command Misconduct Risks' (Sydney: PIC, 2009):

225 T. Prenzler, Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity (London: CRC Press, 2009): 126.

226 M. Downes, Police Reform in Serbia: Towards the Creation of a Modern and Accountable Police Force (Brussels:OSCE, 2004): 39.

227 Նոր Հարավային Ուելսի կառավարություն, վերոնշյալ կետ 224՝ 132:

228 Օգտագործվել է Քուինսլենդի Հանցագործությունների և հակաիրավական վարքագծի հարցերի հանձնաժողովի կողմից, հիշատակվել է Նոր Հարավային Ուելսի կառավարության կողմից:

229 H. Whitton, 'Teaching Ethics in Highly Corrupt Societies: Concerns and Opportunities', U4 Brief 5, Norway,April 2009: 2.

230 J. Brown, 'Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program', PublicPersonnel Management 34, no. 4 (2002): 569–578.

231 Brown, վերոնշյալ կետ 230՝ 577:

232 Interpol, The Interpol Guide to Effective Training: A Collective Responsibility (Lyons: Interpol Police Training &Development Directorate, 2009): 89.

233 Adapted from C. Fair and S. Jones, Securing Afghanistan: Getting on Track (Washington, DC: US Institute of Peace, 2009): 23.

234 B. Burnes, Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics (Harlow: Prentice-Hall, 2004):

235 M. Crichton, R. Flin and W. Rattray, 'Training Decision Makers – Tactical Decision Games', Journal ofContingencies and Crisis Management 8, no. 4 (2000): 208–217, at 209–210.

236 R. Miller, 'Applications of Cognitive Flexibility Theory in Cross-cultural Training', PhD dissertation, Universityof New Mexico, US, 2010.

237 K. Lauche, M. Crichton and P. Bayeri, 'Tactical Decision Games: Developing Scenario-based Training forDecision-Making in Distributed Teams', աշխատությունը ներկայացվել էր 2009թ. Լոնդոնում կայացած «Բնականոն որոշումների ընդունում» 9-րդ միջազգային

կոնֆերանսի ընթացքում:

238 Այս բաժնում մասնակիորեն կիրառվել է 'A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques forImproving Intelligence Analysis', CIA, 2009, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.cia.gov/library/center-for-the-study-ofintelligence/csi-publications/books-and-monographs/Tradecraft%20Primer-apr09.pdf.

239 USAID, Training of Trainers Manual: Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda (Washington, DC:USAID, 2008).

240 Adapted from USAID, վերոնշյալ կետ 239՝ 26:

241 N. Blanchard and J. Thacker, Effective Training: Systems, Strategies, and Practices (Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall, 2007):

242 A. Goldsmith, 'The Pursuit of Police Integrity: Leadership and Governance Dimensions', Current Issues inCriminal Justice 13, no. 2 (2001): 185–202.

243 Burnes, վերոնշյալ կետ 234-ը:

244 J. Randall, Managing Change/Changing Managers (London: Routledge, 2004): 60.

245 Burnes, վերոնշյալ կետ 234՝ 274:

246 Burnes, վերոնշյալ կետ 234-ը՝ 275:

247 J. Chan, Changing Police Culture (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).

248 Burnes, վերոնշյալ կետ 234՝ 597:

249 USAID, վերոնշյալ կետ 239-ը:

250 Randall, վերոնշյալ կետ 244՝144:

251 R. Degnegaard, 'Change Management in Public Reforms: Lessons from the Danish Police Reform', ResearchPaper, Copenhagen Business School, 2006, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.det-danskeledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Rex_Degnegaard.pdf: 11–12:

252 A. Doig and S. Riley, 'Corruption and Anti-corruption Strategies: Issues and Case Studies from DevelopingCountries', in G. S. Cheema and J. Bonvin (eds), Corruption and Integrity Improvement Initiatives in DevelopingCountries (Paris: OECD, 1998): 50.

253 M. Girodo, 'Making Anti-Corruption Strategies More Sustainable: Merits of a "Kind Word and a Gun"Approach', in Martin Kreutner (ed.), Practice Meets Science: Contemporary Anti-Corruption Dialogue (Vienna:ManzcheVerlags, 2010).

254 Challenges Project, Meeting the Challenges of Peace Operations: Cooperation and Coordination (Stockholm:ElandersGotab, 2005): 132.

255 M. O'Rawe, 'Human Rights, Transitional Societies and Police Training: Legitimating Strategies andDelegitimating Legacies', St. John's Journal of Legal Commentary 22 (2007): 199–260.

256 World Bank, 'Anti-corruption – Steps Towards an Anti-Corruption Strategy', World Bank, 2010, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/EXTANTICORRUPTION/0,,contentMDK:20222172~menuPK:1165494~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384455,00.html:

257 Direktori Perdamaian Indonesia, 'Indonesia Peacebuilding Directory', Indonesia Police Watch, Jakarta, 2003–2009, հասանելի է հետևյալ հղումով՝ www.direktori-perdamaian.org/english/org_detail.php?id=397:

258 T. Murray, 'A Needs Assessment for Literacy, Social Benefits and a Police Academy Alumni Association in theNational Police', GTZ/Afghan Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2008,unpublished.

259 Girodo, վերոնշյալ կետ 253-ը՝ 10:

260 L. Burke and H. Hutchins, 'Training Transfer: An Integrative Literature Review', Human Resource DevelopmentReview 6, no. 3 (2007): 263–296.

261 Osterburg and Ward, վերոնշյալ կետ 173-ը:

262 Մեջբերվել է՝ www.businessdictionary.com կայքից:

263 Newman, վերոնշյալ կետ 166-ը:

264 Տես www.businessdictionary.com:

DCAF Geneva Centre for Security Sector Governance

DCAF Geneva Headquarters

P.O.Box 1360
CH-1211 Geneva 1
Switzerland

info@dcaf.ch
+41 (0) 22 730 9400

www.dcaf.ch

@DCAF_Geneva