

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Διπλωματική Εργασία που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ.  
Public Administration-Public Management

Θέμα:

«*Ηθική & Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*  
*Κώδικας Ηθικής & Επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημοσίου*  
*Τομέα»*

Subject:

«*Ethics & Deontology in Public Administration*  
*Code of Ethics & Professional Conduct for Public Sector Employees»*

**Αναστασία Χαρίτου (Α.Μ. 2252)**

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα

Σεπτέμβριος 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αναστασία Χαρίτου του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου ΔΜ2252 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 31.12.2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα  
Αναστασία Χαρίτου

# ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

Ιωάννης Σαλμόν

Φαίδων Κομισόπουλος

Απόστολος Μάνθος

Ηθική & Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση  
Κώδικας Ηθικής & Επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημοσίου  
Τομέα

## Περίληψη

Η συζήτηση που ακολουθεί επικεντρώνεται στον ρόλο της ηθικής και των κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση, ξεκινώντας από το ιστορικό τους υπόβαθρο, την εξέλιξη στις σύγχρονες θεωρίες και τις προκλήσεις εφαρμογής. Αυτό εφιστά την προσοχή στην ιδέα ότι απαιτείται ηθική διακυβέρνηση για την εδραίωση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης, καθώς και για τη βελτίωση της υπευθυνότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Έχει επίσης μια σύντομη ενότητα για την ηθική ηγεσία, τον πολιτισμό και τους θεσμούς, καθώς και πιθανούς τρόπους διαφυγής από την πολιτική και τη διαφθορά. Το δοκίμιο περιλαμβάνει επίσης την εξέταση των πλαισίων συμμόρφωσης και ακεραιότητας και επισημαίνει το γεγονός ότι η βελτίωση και η δημιουργία τους πρέπει να είναι συνεχής, επειδή υπάρχουν περισσότερες ηθικές ανησυχίες. Με την ενσωμάτωση των παραπάνω διαστάσεων, αυτό το δοκίμιο δείχνει έναν δρόμο προς τα εμπρός για τη βελτίωση και τη διατήρηση της ηθικής στη δημόσια διοίκηση για καλύτερη διακυβέρνηση και μεγαλύτερη αποδοχή από τους πολίτες.

**Λέξεις-κλειδιά** Ηθική, δημόσια διοίκηση, δεοντολογία, λογοδοσία, διαφάνεια, πολιτικές παρεμβάσεις, διαφθορά, ηθικά πρότυπα.

## Abstract

The subsequent conversation shall centralize on the rationale and practices of ethical practices and codes in public administration, especially in historical perspective, advancement to today's paradigms and the implementation dilemmas. This leads to the fact that ethical governance is called upon as to contribute to the formation and maintenance of confidence, and finally, it plays a key role in enhancing responsibility and organizational performance. As for the ethical leadership, culture and institutions and possible ways to free oneself from the political and corrupt vise – there is devoted only a couple of pages. This is also true for compliance and integrity frameworks: the author states that more ethical concerns and, therefore, the work on their improvement and creation should be ongoing. Thus, synthesizing the above dimensions, this essay outlines a direction on how to enhance and support ethicality in public administration for enhanced governance and higher acceptance by the people.

**Keywords** Ethics, public administration, code of conduct, accountability, transparency, political interference, corruption, ethical standards.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....	9
1.1. Εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα.....	9
1.2. Στόχοι και επιστημονικό ενδιαφέρον.....	10
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.4. Μεθοδολογία.....	11
1.5. Ενότητες εργασίας.....	12
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	13
2.1. Ιστορική εξέλιξη της ηθικής στη δημόσια διοίκηση.....	13
2.2. Σύγχρονες ηθικές θεωρίες και μοντέλα.....	14
2.3. Ηθική ηγεσία και οργανωτική κουλτούρα.....	15
2.4. Εφαρμογή και προκλήσεις ηθικών κωδίκων.....	17
2.5. Παγκόσμιες προοπτικές και συγκριτική ανάλυση.....	18
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία.....	21
3.1. Επισκόπηση της βιβλιογραφικής προσέγγισης.....	21
3.2. Συλλογή δεδομένων.....	23
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Αποτελέσματα.....	25
4.1.Θεωρητικές βάσεις της ηθικής στη δημόσια διοίκηση.....	25
4.1.1.Ηθική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση.....	26
4.1.2. Σύμβουλοι δεοντολογίας και στρατηγικές διαχείρισης.....	28
4.1.3.Προκλήσεις στην εφαρμογή των ηθικών προτύπων.....	29
4.1.4. Συγκριτική ανάλυση ηθικών πρακτικών.....	31
4.1.5. Συνέπειες στην εμπιστοσύνη του κοινού και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.....	32
4.2. Κώδικας δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση.....	35

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

4.2.1. Ανάπτυξη κωδίκων δεοντολογίας.....	35
4.2.2. Εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας.....	36
4.3. Στοιχεία αποτελεσματικών κωδίκων δεοντολογίας.....	37
4.4. Μελέτες περίπτωσης για την εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας.....	39
4.5. Συγκριτική ανάλυση αποτελεσματικότητας.....	41
4.6. Στρατηγικές διαχείρισης δεοντολογίας.....	44
4.6.1. Στρατηγικές προώθησης ηθικής στο δημόσιο τομέα.....	44
4.6.2. Ρόλος της κατάρτισης και της εκπαίδευσης.....	45
4.6.3. Μηχανισμοί αναφοράς και αντιμετώπισης ανήθικης συμπεριφοράς .....	47
4.6.4. Επίδραση της διοίκησης ηθικής στην οργανωσιακή κουλτούρα...	49
4.7. Προκλήσεις στη διατήρηση των ηθικών προτύπων.....	50
4.7.1. Πολιτικές παρεμβάσεις και διαφθορά.....	50
4.7.2. Περιορισμοί πόρων.....	53
4.7.3. Έλλειψη εκπαίδευσης.....	54
4.7.4. Πολιτιστικά εμπόδια.....	56
4.7.5. Θεσμικοί φραγμοί.....	57
4.7.6. Αντιμετώπιση πολιτιστικών και θεσμικών εμποδίων.....	58
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Συζήτηση.....	59
5.1. Σύνθεση ευρημάτων.....	59
5.1.1. Ο Ρόλος των ηθικών θεωριών και της ηγεσίας.....	60
5.1.2. Προκλήσεις στην εφαρμογή των ηθικών προτύπων.....	60
5.1.3. Συγκριτική ανάλυση αποτελεσματικότητας κώδικα.....	61
5.1.4. Παγκόσμιες προοπτικές και βέλτιστες πρακτικές.....	62
5.2. Συνέπειες για τη δημόσια διοίκηση.....	62
5.2.1. Ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας.....	62
5.2.2. Αντιμετώπιση περιορισμών πόρων.....	63



## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

5.2.3. Ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας.....	64
5.2.4. Προώθηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας.....	65
5.2.5. Προσαρμογή σε πολιτιστικά και θεσμικά πλαίσια.....	66
5.2.6. Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή.....	66
5.3. Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα.....	70
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Συμπέρασμα.....	71
Βιβλιογραφία.....	75

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή

### 1.1. Εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα

Η δημόσια διοίκηση είναι ένας πολύπλοκος τομέας που συχνά ασχολείται με την επιβολή των κυβερνητικών πολιτικών καθώς και με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται κατάλληλα στον πληθυσμό που στοχεύουν. Συμμετέχουν στη χάραξη και εφαρμογή πολιτικής, στη διαχείριση κεφαλαίων, στη διαχείριση προσωπικού καθώς και στην παροχή υπηρεσιών. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι καθοριστικός, καθώς είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση πολιτικών και υπηρεσιών που επηρεάζουν την ευημερία των πολιτών, καθώς και την αποτελεσματικότητα των κρατικών φορέων.

Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού και να διασφαλιστεί ότι οι κυβερνητικές δραστηριότητες είναι σύμφωνες με τα συμφέροντα του λαού, η ηθική στη δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη. Η διαφάνεια, η λογοδοσία και η ακεραιότητα όλα απαραίτητα για αποτελεσματική διακυβέρνηση, ενισχύονται από την ηθική συμπεριφορά στη δημόσια διοίκηση. Ένας κώδικας δεοντολογίας περιγράφει τα ηθικά πρότυπα και τις έννοιες που απαιτείται να σέβονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, λειτουργώντας ως επίσημος οδηγός για αυτούς. Προσφέρει ένα πλαίσιο για τον χειρισμό ηθικών διλημάτων και βοηθά στην πρόληψη ανήθικων ενεργειών (Bowman & West, 2021).

Η έλλειψη ηθικής στη δημόσια διοίκηση έχει δημιουργήσει διάφορα ζητήματα σε αρκετές περιπτώσεις λόγω των ακόλουθων συνεπειών. Για παράδειγμα, η υπεξαίρεση και κλοπή δημοσίων πόρων έχει μειώσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και έχει οδηγήσει σε δυσμενείς συνέπειες για τους κυβερνώντες (Rose-Ackerman, 2024). Αυτά τα περιστατικά καταδεικνύουν γιατί πρέπει να ισχύουν πολιτικές που να προτρέπουν τις ηθικές αρχές και τους κώδικες κανονισμών για τον έλεγχο τέτοιων σφαλμάτων. Για την αποτελεσματική ανοικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στους θεσμούς εντός της κυβέρνησης, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι οι ηθικές παραβιάσεις στο χώρο εργασίας καταπολεμούνται και εξαλείφονται μέσω της επίσημης εκπαίδευσης που ενστερνίζεται πλήρως τους κώδικες συμπεριφοράς (Bowman & West, 2021).

Έτσι, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η δημόσια διοίκηση είναι βασικός παράγοντας για την εφαρμογή βασικών πτυχών της διακυβέρνησης και η λογοδοσία

στους ηθικούς κανόνες και πρότυπα και κώδικες συμπεριφοράς είναι επιτακτική ανάγκη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και την ορθή λειτουργία των οργάνων της κυβέρνησης..

### 1.2. Στόχοι και επιστημονικό ενδιαφέρον

Αυτός είναι ο πρώτος στόχος της μελέτης και εστιάζει στον εντοπισμό των ρόλων των δεοντολογικών προτύπων και του επαγγελματικού κώδικα δεοντολογίας στην επιρροή και στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση. Στόχος αυτής της μελέτης θα είναι να προσπαθήσει να εντοπίσει τους αιτιολογικούς παράγοντες ηθικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους ή την αποτυχία τους, να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα οποιωνδήποτε υφιστάμενων ηθικών μοντέλων για την προώθηση ηθικών προτύπων (Menzel, 2019). Ως εκ τούτου, η μελέτη θα χρησιμοποιήσει μια σειρά περιπτώσεων και διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για να επιτύχει τον στόχο της αναγνώρισης της σημασίας της ηθικής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (Bowman & West, 2021).

Η επιστημονική συνάφεια αυτού του θέματος έγκειται στις προοπτικές που μπορεί να οδηγήσει για την περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας και των αρχών της δημόσιας διοίκησης, που περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δυνατότητες της ηθικής συμπεριφοράς μπορούν να αξιοποιηθούν σε κρατικούς φορείς. Προσλαμβάνει πρόσθετη σημασία υπό το φως των τρεχόντων κοινωνικών ζητημάτων, όπως η διαφθορά, η κατάχρηση εξουσίας και η έλλειψη εμπιστοσύνης του κοινού στην ηγεσία. Η συνεχής διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι ηθικές ανησυχίες και ο κώδικας δεοντολογίας μπορούν να αποτρέψουν ή να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα είναι κεντρικής σημασίας για το σχεδιασμό μηχανισμών διακυβέρνησης αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, οι επιπτώσεις αυτής της μελέτης μπορεί να βοηθήσουν την πολιτική προσφέροντας κατευθυντήριες γραμμές βασισμένες σε αποδεικτικά στοιχεία και χρήσιμες γενικές αρχές για την ενίσχυση των ηθικών λειτουργιών στη δημόσια διοίκηση παγκοσμίως.

### 1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που βοήθησαν στην ανάπτυξη αυτής της μελέτης επικεντρώνονται στις ηθικές αρχές και τους κώδικες δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Τα βασικά ερωτήματα περιλαμβάνουν: Ποιες αξίες πρέπει να θεωρούνται οι πρωταρχικές ηθικές αξίες για τον δημόσιο διαχειριστή; Πώς

επηρεάζουν οι κώδικες δεοντολογίας τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι δημόσιοι λειτουργοί; Αυτές οι ερωτήσεις επιδιώκουν να καθορίσουν τις βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την οδήγηση θετικής ηθικής πρακτικής εντός των κυβερνητικών θεσμών (Menzel, 2019).

Οι δευτερεύουσες ερωτήσεις εστιάζονται περισσότερο στα ζητήματα ρεαλιστικής εφαρμογής των δεοντολογικών πλαισίων και στο πόσο καλά λειτουργούν. Για παράδειγμα, ποιες είναι μερικές από τις προκλήσεις που μπορούν να κάνουν τους δημόσιους διαχειριστές να συμβιβαστούν τα επαγγελματικά τους ηθικά πρότυπα; Εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο διάφορες χώρες μετριάζουν και επιβάλλουν τους ηθικούς κώδικες και τι συνεπάγονται ορισμένα από τα διδάγματα που αντλήθηκαν. Αυτές οι ερωτήσεις θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση του ζητήματος της ηθικής διακυβέρνησης και των προκλήσεων που συνδέονται με την εφαρμογή της, καθώς και θα καθορίσουν τις υπάρχουσες πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε παγκόσμια κλίμακα (Bowman & West, 2021).

### 1.4. Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί βιβλιογραφική μέθοδο και εφαρμόζει ποιοτική ανάλυση στην αξιολόγηση επιστημονικών εργασιών για τη δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση. Η προσέγγιση συνεπάγεται μια συστηματική ανάλυση άρθρων, βιβλίων και κυβερνητικών αναφορών που έχουν αξιολογηθεί από ομοτίμους που αφορούν τις ηθικές θεωρίες, τα πρότυπα και την εφαρμογή τους σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης (Bowman & West, 2021). Αυτό το είδος της ερευνητικής προσέγγισης καθιστά πιο εμπεριστατωμένη την κατανόηση των θεωρητικών και πρακτικών πτυχών της ηθικής στη δημόσια διοίκηση.

Οι κύριες πηγές πληροφοριών είναι ερευνητικά άρθρα και περιπτώσεις που παρέχουν πληροφορίες για ηθικά ζητήματα και λύσεις. Τα δευτερεύοντα δεδομένα – με τη μορφή αναφορών από κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς – αναλύονται επίσης για να δοθεί στην ανάλυση μια πιο ολιστική άποψη του εν λόγω θέματος (Menzel, 2019). Ως εκ τούτου, η μελέτη θα ενσωματώσει διάφορες πηγές δεδομένων προκειμένου να δημιουργήσει μια συνεκτική εικόνα της σύγχρονης κατάστασης της ηθικής στη δημόσια διοίκηση και να καθορίσει πού υπάρχει ακόμη περιθώριο ανάπτυξης.

## 1.5. Ενότητες εργασίας

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση. Αυτό το κεφάλαιο συζητά τα ιστορικά υπόβαθρα της ηθικής στη δημόσια διοίκηση και τις τρέχουσες ηθικές θεωρίες. Συζητά επίσης τον ρόλο που παίζει η ηθική ηγεσία και η κουλτούρα στην ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς σε δημόσιους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία. Το κεφάλαιο της μεθοδολογίας παρέχει μια περιγραφή της βιβλιογραφικής προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη και των ποιοτικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της βιβλιογραφίας για τη δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση. Αυτό παρέχει πληροφορίες σχετικά με το είδος των πηγών που εξετάζονται, οι οποίες είναι: άρθρα, βιβλία και αναφορές .

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα. Το κεφάλαιο υπογραμμίζει τις ηθικές θεωρίες που σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση και πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι θεωρίες. Περιλαμβάνει αξιολόγηση συμβούλων δεοντολογίας και διευθυντικών προσεγγίσεων και διαπολιτισμική αξιολόγηση ηθικών συμπεριφορών.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση. Αναδεικνύει τις επιπτώσεις της πολιτικής που σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση και διάφορους τρόπους βελτίωσης της διακυβέρνησης και της δημόσιας εμπιστοσύνης. Αναφέρει τα θέματα που αφορούν τη θέσπιση ηθικών πρακτικών και παρέχει τους τομείς για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 6: Συμπέρασμα. Αυτό το κεφάλαιο ολοκληρώνει και συνοψίζει το έργο που έχει γίνει μέχρι τώρα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1. Ιστορική εξέλιξη της ηθικής στη δημόσια διοίκηση

Η ιστορία της ηθικής στη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από την κοινωνικοποίηση και τη θεσμοθέτηση των ηθικών αρχών και ενός κώδικα δεοντολογίας. Ο πρώτος στόχος είναι κυρίως η τήρηση των νομικών απαιτήσεων και η αποφυγή της διαφθοράς (Svara, 2021). Η αρχή αυτών των προσπαθειών μπορεί να χρονολογηθεί στην Προοδευτική Εποχή στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου έγιναν αξιοσημείωτες μεταρρυθμίσεις καθώς η κυβέρνηση προσπάθησε να καταπολεμήσει τη διαφθορά και να ενισχύσει τις αξίες της ακεραιότητας στην ηγεσία (Bowman & West, 2021). Ήταν εκείνη την εποχή που εμφανίστηκε ο πρόδρομος των πρώτων ηθικών κωδίκων καθώς ξεκίνησαν οι προσπάθειες για επαγγελματισμό της δημόσιας διοίκησης και αποκατάσταση της εικόνας τους.

Στα μέσα του εικοστού αιώνα, η ανάγκη για ηθική πρακτική στη δημόσια διοίκηση έλαβε περαιτέρω έμφαση με την άφιξη της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Ως εκ τούτου, αυτό το κίνημα επέκτεινε την έννοια της ηθικής πρακτικής πέρα από τη νομική συμμόρφωση και άλλαξε την εστίαση στους δημόσιους διαχειριστές για την αντιμετώπιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και την υπεράσπιση του δημόσιου συμφέροντος (Svara, 2021; Trevino & Nelson, 2021 ).

Η τρέχουσα βιβλιογραφία για την ανάπτυξη της ηθικής συμπεριφοράς στη δημόσια διοίκηση συχνά αναφέρει την πολυπλοκότητα των ηθικών προκλήσεων σε αυτόν τον τομέα. Η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών έχουν επίσης παρουσιάσει νέα ηθικά διλήμματα, πράγμα που σημαίνει ότι οι ηθικές κατευθυντήριες γραμμές και οι πρακτικές βρίσκονται συνεχώς υπό ανάπτυξη (Al Halbusi et al., 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Τέτοιες εξελίξεις υποδεικνύουν ότι η ηθική στη δημόσια διοίκηση εμπίπτει στη διαδικασία συνεχούς εξέλιξης για προσαρμογή σε διάφορα πλαίσια και πιέσεις (Bowman & West, 2021).

Ο Jeon (2021) επεκτείνει τη συζήτηση για το πώς βασικά παγκόσμια γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων των δύο Παγκοσμίων Πολέμων, του Ψυχρού

Πολέμου, μεταξύ άλλων, έχουν επηρεάσει την ηθική της δημόσιας διοίκησης. Τόνισε τη σημασία της ανάπτυξης ισχυρών ηθικών αρχών που θα επιτρέψουν στους δημόσιους υπαλλήλους να πλοηγηθούν σε μια ηθικά γκρίζα περιοχή. Για παράδειγμα, αμέσως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, δημιουργήθηκαν νέοι διεθνείς οργανισμοί, όπως τα Ηνωμένα Έθνη, οι οποίοι υιοθέτησαν ηθικά πρότυπα στα καταστατικά και τα έγγραφα εργασίας τους. Αυτή την περίοδο επίσης διαμορφώθηκαν κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς για τους δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό να διαπιστωθεί ότι η συμπεριφορά τους ήταν σύμφωνη με τα καθιερωμένα πρότυπα ηθικών πρακτικών τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Οι Du Gay και Lordrup-Hjorth (2022) παρέχουν μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ηθικών αρχών που στηρίζουν τη δημόσια υπηρεσία, εντοπίζοντας την ιστορική εξέλιξη αυτών των αρχών και τον αντίκτυπό τους στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Υποστηρίζουν ότι η ηθική της δημόσιας υπηρεσίας είναι βαθιά ριζωμένη στις έννοιες του κράτους και του αξιώματος, τονίζοντας τη σημασία του καθήκοντος, της ευθύνης και του δημόσιου αγαθού. Αυτή η ιστορική προοπτική υπογραμμίζει πώς οι ηθικές αρχές έχουν διαμορφωθεί από τις ευρύτερες κοινωνικές αλλαγές και τον εξελισσόμενο ρόλο του κράτους. Καταδεικνύουν επίσης ότι η κατανόηση αυτών των ιστορικών πλαισίων είναι απαραίτητη για την εκτίμηση των σημερινών ηθικών πλαισίων στη δημόσια διοίκηση και για την αναγνώριση της συνέχειας και της αλλαγής των ηθικών προτύπων με την πάροδο του χρόνου.

Στην Ελλάδα, η περίοδος από το 1974 έως σήμερα έχει χαρακτηριστεί από σημαντική πολιτική σταθερότητα, η οποία έχει αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, οι Aspridis και Rouliana (2022) υποστηρίζουν ότι παρά τη σταθερότητα αυτή, η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα που είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός στρατηγικού οράματος στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν έχει εδραιωθεί πλήρως. Αυτή η έλλειψη ανάπτυξης έχει εμποδίσει την πρόοδο των δημόσιων υπηρεσιών και την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις σύγχρονες προκλήσεις διακυβέρνησης.

## 2.2. Σύγχρονες ηθικές θεωρίες και μοντέλα

Οι σύγχρονες ηθικές θεωρίες προσφέρουν μια υγιή βάση για την ανάλυση και τον προσδιορισμό της ηθικής συμπεριφοράς στη δημόσια διοίκηση. Η έννοια του ωφελιμισμού χρησιμοποιείται συχνά σε αποφάσεις πολιτικής που επιδιώκουν να επηρεάσουν την ευημερία της κοινωνίας με θετικό τρόπο (Bowman & West, 2021; Al

Halbusi et al., 2021). Αυτή η θεωρία είναι ιδιαίτερα εφαρμόσιμη στη δημόσια διοίκηση καθώς συνήθως σημαίνει την επίτευξη του μέγιστου καλού για την πλειοψηφία με τη βοήθεια ορισμένων αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Böhm et al. (2022), αυτά τα επιχειρήματα δίνουν μια μελλοντική εικόνα της θέσης της ηθικής στην αντιμετώπιση παγκόσμιων και περιφερειακών ανησυχιών. Καθώς η ηθική πρέπει να τοποθετηθεί στον πυρήνα των παγκόσμιων και εθνικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων δηλώνοντας ότι η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογίες και τα περιβαλλοντικά ζητήματα απαιτούν νέες ηθικές πρακτικές και πλαίσια που μπορούν να αντικαταστήσουν τα παλιά ηθικά μοντέλα.

Δεδομένου ότι η δεοντολογική ηθική είναι μια θεωρία που δίνει έμφαση σε κανόνες και καθήκοντα, είναι η πιο αποτελεσματική για τη δημιουργία και την εφαρμογή κωδίκων συμπεριφοράς (Trevino & Nelson, 2021). Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι είναι σωστό να τηρούνται οι ηθικοί κανόνες και οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν με αυτήν, προωθώντας έτσι την τάξη και τη δικαιοσύνη στη δημόσια διοίκηση (Svara, 2021). Η δεοντολογική ηθική είναι εμφανής στους κανόνες και τους κανονισμούς που διαμορφώνουν το ηθικό πλαίσιο των δημοσίων υπαλλήλων (Bowman & West, 2021).

Ένα άλλο σύγχρονο ηθικό μοντέλο που χρησιμοποιείται στη δημόσια διοίκηση είναι η ηθική της αρετής που επικεντρώνεται στον ηθικό χαρακτήρα και τις αρετές. Αυτή η θεωρία ανταποκρίνεται στην ιδέα ότι αρετές όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και η ενσυναίσθηση ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά (Anderson & Burchell, 2021). Αυτές οι αρετές αναμένεται να αντικατοπτρίζονται στη συμπεριφορά των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων, η οποία βοηθά στην καθιέρωση ηθικών προτύπων εντός των οργανισμών.

Η ηθική της φροντίδας, που επιβεβαιώνει και προάγει τις σχέσεις και την ανταπόκριση, τείνει να παρακινεί τη φροντίδα και το ενδιαφέρον στη δημόσια διοίκηση. Αυτή η θεωρία απαιτεί μια ηθική ευθύνη που αναγνωρίζει τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους στους ανθρώπους και την κοινωνία (Svara, 2021). Η ηθική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η εστίαση είναι στην προστασία ευάλωτων ατόμων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εργάζονται στην κοινωνική εργασία και στους κοινοτικούς οργανισμούς (Andersson & Ekelund, 2022).



## 2.3. Ηθική ηγεσία και οργανωτική κουλτούρα

Η ηθική ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην καθιέρωση του ηθικού τόνου και των προτύπων στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες που παρουσιάζουν ηθική συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων επηρεάζουν τους υπαλλήλους που βρίσκονται κάτω από αυτούς, είτε θετικά είτε αρνητικά (Al Halbusi et al., 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Αυτοί οι ηγέτες θέτουν ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς που περιλαμβάνουν ειλικρίνεια, υπευθυνότητα και διαφάνεια.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η ηθική ηγεσία έχει επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αν οι ανώτεροι είναι σε θέση να δημιουργούν ηθικά περιβάλλοντα εργασίας για τους εργαζόμενους, τότε και οι τελευταίοι μπορούν να κάνουν ηθικές επιλογές (Anderson & Burchell, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Με τη σειρά του, ένα θετικό ηθικό κλίμα βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωτική δέσμευση και την οργανωτική απόδοση, ωφελώντας την αποτελεσματικότητα και τη νομιμότητα των δημόσιων φορέων (Bowman & West, 2021).

Επιπλέον, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της χρήσης ορθών προγραμμάτων διαχείρισης ηθικής. Οι ανώτεροι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία δεοντολογικών προτύπων και πολιτικών, τη διεξαγωγή εκπαίδευσης σχετικά με την ηθική και το σχεδιασμό διαδικασιών για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση της ανήθικης συμπεριφοράς (Albu, 2017; Andersson & Ekelund, 2022). Αυτές οι στρατηγικές είναι σημαντικές για την προώθηση και την ενσωμάτωση των ηθικών αρχών σε δημόσιους οργανισμούς, καθιστώντας έτσι την ηθική συμπεριφορά κανόνα.

Η ηθική ηγεσία και η οργανωτική κουλτούρα συνδέονται επίσης στο βαθμό που η ηγεσία επηρεάζει την ηθική των εργαζομένων. Οι μελετητές προτείνουν ότι οι ανώτεροι που υποστηρίζουν τα ηθικά πρότυπα στη λήψη αποφάσεων αποτελούν ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να εμπνεύσει τους υφισταμένους να είναι ηθικοί παρά τις περιστάσεις (Trevino & Nelson, 2021). Αυτή η επιρροή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στη δημόσια διοίκηση όπου η δράση ή η απόφαση ενός υπαλλήλου μπορεί να μεταφραστεί σε απώλεια εμπιστοσύνης του κοινού και αρνητικό αντίκτυπο στην παροχή υπηρεσιών.

Η Marion (2023) υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι ηθικοί ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουν είναι τόσο νόμιμες όσο και ηθικές. Αυτό απαιτεί να διαθέτουν ουσιαστική ηθική ευαισθησία και δεξιότητες λήψης

αποφάσεων που θα τους επιτρέψουν να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις προς το συμφέρον του κοινού και όχι προς όφελος του εαυτού τους ή του κομματικού τους οφέλους. Και να είναι σε θέση να λύσουν πολυεπίπεδα ηθικά προβλήματα ακολουθώντας τις αρχές της ηθικής δημόσιας διοίκησης.

Με βάση αυτό, ο Hoekstra (2022) υποστηρίζει επίσης αυτόν τον ισχυρισμό της διαχείρισης ακεραιότητας ιδιαίτερα σε δημόσιους οργανισμούς μέσω συστημάτων διαχείρισης οργανωτικής ακεραιότητας. Αυτά περιλαμβάνουν πολιτικές, εκπαίδευση και ηγεσία για την ενίσχυση της κατανόησης των ηθικών αρχών για την πραγματοποίηση της ηθικής λήψης αποφάσεων.

### 2.4. Εφαρμογή και προκλήσεις ηθικών κωδίκων

Οι κώδικες δεοντολογίας αποτελούν ουσιαστικό μέρος της δημόσιας διοίκησης που διασφαλίζει την ακεραιότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στον δημόσιο τομέα. Οι ηθικοί κώδικες είναι γραπτές και επίσημες δηλώσεις σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων όταν πρόκειται για ηθικές αποφάσεις και ενέργειες (Bowman & West, 2021; Svava, 2021). Ωστόσο, η υιοθέτηση αυτών των κωδίκων δεν είναι χωρίς προκλήσεις που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Dmochowski et al. (2019), μία από τις κυρίαρχες προκλήσεις είναι η έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με τους ηθικούς κώδικες μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων. Προτείνουν ότι εάν οι εργαζόμενοι αγνοούσαν την ύπαρξη του κώδικα δεοντολογίας και τους λόγους για τον κώδικα, τότε και μόνο η κατοχή του κώδικα είναι ανεπαρκής. Ένα άλλο ζήτημα είναι ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να στερούνται επαρκούς γνώσης σχετικά με τα ηθικά πρότυπα που πρέπει να τηρούν, με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να παραβιάζουν ακούσια τα πρότυπα και να εμφανίζουν μια γενική άγνοια σχετικά με την ηθική πρακτική. Σε απάντηση σε αυτό, οι συγγραφείς θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρχουν συστηματικά και ουσιαστικά χρονοδιαγράμματα για την εκπαίδευση και την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τα ηθικά πρότυπα καθώς και τη λογική της ύπαρξης και χρήσης τέτοιων πλαισίων.

Μια άλλη δυσκολία επιβολής ηθικών κωδίκων είναι η πολιτική πίεση και η διαφθορά στις επιχειρηματικές οργανώσεις. Μπορεί να εφαρμοστεί εξαναγκασμός ή κίνητρο σε δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν με διεφθαρμένο τρόπο με σκοπό τον

εμπλουτισμό ορισμένων πολιτικών προσωπικοτήτων ή ομάδων ειδικών συμφερόντων που αποδυναμώνει τον διαχειριστικό ρόλο των δημόσιων οργανισμών (Fejzullahu & Batalli, 2019; Downe et al., 2016). Αυτό το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από διαφθορά, καθώς καθίσταται δύσκολη η εφαρμογή ηθικών κωδίκων δεοντολογίας.

Μια άλλη πρόκληση είναι οι περιορισμένοι πόροι. Η διατήρηση της συμμόρφωσης με τα ηθικά πρότυπα συνεπάγεται επαρκή χρηματοδότηση και πόρους για την εκπαίδευση, την παρακολούθηση και την επιβολή των ηθικών προτύπων (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Ως εκ τούτου, οι κώδικες δεοντολογίας σε πολλά δημόσια ιδρύματα είναι δύσκολο να εφαρμοστούν λόγω έλλειψης κεφαλαίων και πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και τη διατήρηση υγιών προγραμμάτων ηθικής

Μια άλλη πρόκληση που εμποδίζει την εφαρμογή των κωδίκων δεοντολογίας είναι η απουσία ανεξάρτητων εποπτικών οργάνων. Οι Rothstein και Sorak (2017) προσφέρουν επίσης συγκριτικά δεδομένα που αποκαλύπτουν ότι όπου δεν υπάρχουν ανεξάρτητοι φορείς παρακολούθησης, οι ηθικοί κώδικες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά σε πολλές χώρες. Οι ανεξάρτητες εποπτικές αρχές επιτρέπουν τη λογοδοσία και πιο συγκεκριμένα την παρακολούθηση ή διερεύνηση της συμμόρφωσης και της παραβίασης δεδομένου ότι δεν επηρεάζονται από τον πολιτικό κλάδο.

Οι ηθικοί κώδικες είναι επίσης δύσκολο να εφαρμοστούν λόγω πολιτισμικών και θεσμικών παραγόντων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πολιτιστικές αξίες και οι οργανωτικές πρακτικές μπορεί να είναι αντίθετες με τα ηθικά πρότυπα που περιέχονται στους κώδικες (Prysmakova & Tantardini, 2023· Andersson & Ekelund, 2022). Για παράδειγμα, οι ιεραρχικές κουλτούρες που εκτιμούν την υπακοή και την πίστη σημαίνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να μην αναφέρουν ανήθικη συμπεριφορά ή ακόμη και να απορρίπτουν τους ηθικούς κώδικες επειδή δεν χρειάζεται να αμφισβητούν τις αποφάσεις των ανωτέρων τους.

## 2.5. Παγκόσμιες προοπτικές και συγκριτική ανάλυση

Η ανάλυση των διεθνών απόψεων και η σύγκριση των συστημάτων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση καθιστά δυνατή την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διάφορες χώρες προσεγγίζουν ηθικά ζητήματα ή επιβάλλουν ηθικά

πρότυπα. Τέτοιες αναλύσεις αποκαλύπτουν τόσο γενικές ηθικές θεωρίες όσο και συγκεκριμένα ενδεχόμενα, προσθέτοντας έτσι τη γνώση της ηθικής στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης.

Για παράδειγμα, οι Andersson και Ekelund (2022) διεξήγαγαν μια μελέτη σε Σουηδούς δημόσιους υπαλλήλους και προσδιόρισαν ότι η διαχείριση των αξιών ηθικής εκτός από τα μέτρα που βασίζονται σε κανόνες ενθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι όχι μόνο συμμορφώνονται με όλους τους κανόνες δεοντολογίας, αλλά προάγουν επίσης μια ηθική κουλτούρα όπου ενεργούν ηθικά όχι επειδή πρέπει, αλλά επειδή το θέλουν. Ομοίως, στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Bowman και West (2021) έχουν τονίσει την ανάγκη συνδυασμού της ηθικής ηγεσίας με αποτελεσματικά προγράμματα ηθικής εκπαίδευσης για την ενίσχυση των ηθικών πρακτικών σε δημόσιους οργανισμούς..

Οι Rothstein και Sorak (2017) δείχνουν ότι το πλαίσιο έχει σημασία όταν πρόκειται για διατυπωμένα και εφαρμοσμένα ηθικά πρότυπα. Για παράδειγμα, οι ηθικοί κώδικες σε χώρες με ιεραρχική κουλτούρα όπου βασικές αξίες είναι η πίστη και η υπακοή αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο να είναι πιστοί και υπάκουοι στις ηθικές αρχές ή πιστοί και υπάκουοι στους διευθυντές και τους εργοδότες. Θα μπορούσε να περιλαμβάνει άλλα μαθήματα κατάρτισης, όπως αυτά που προάγουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για την ηθική για την καταπολέμηση του εθνοκεντρισμού και εκείνα που επιτρέπουν την αναφορά ανήθικων πρακτικών.

Μια συγκριτική μελέτη από τους Yusuph et al. (2016) σχετικά με την Τανζανία και τη Νότια Αφρική έδειξε ότι παρόλο που και οι δύο χώρες έχουν περίτεχνα ηθικά πρότυπα και κώδικες, η εφαρμογή και οι κουλτούρες που περιβάλλουν τους ηθικούς κώδικες διαφέρουν, επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των ηθικών πλαισίων. Τα ηθικά πρότυπα μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν στην Τανζανία λόγω της κουλτούρας του κοινοτισμού και της συλλογικότητας, ενώ στη Νότια Αφρική, οι προκλήσεις σχετικά με τη διαφθορά και την πολιτική επιρροή εμποδίζουν την ηθική εφαρμογή. Αυτές οι διαφορές υπογραμμίζουν επίσης την ανάγκη να διασφαλιστεί ότι τα προγράμματα δεοντολογίας αντιμετωπίζουν τις πολιτιστικές και θεσμικές απαιτήσεις για κάθε χώρα.

Οι Fejzullahu και Batalli (2019) παρέχουν μια επισκόπηση του θέματος της ηθικής στη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της Ανατολικής Ευρώπης, τονίζοντας ότι

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

απαιτούνται νομοθετικές αλλαγές στην περιοχή για να αντιμετωπιστούν ζητήματα διαφθοράς και να καταστούν οι ηθικοί κώδικες πιο αποτελεσματικοί. Συζήτησαν τις δυσκολίες των μετακομμουνιστικών χωρών στη μεταρρύθμιση των κυβερνητικών τους συστημάτων και στην ανάπτυξη ηθικής. Η μελέτη δείχνει ότι η διεθνής συνεργασία και υποστήριξη είναι σημαντική για την ενίσχυση της ικανότητας των δημόσιων ιδρυμάτων να προάγουν τις ηθικές αξίες

Σε πρόσφατη εργασία τους, οι Aspridis και Roulina (2022) επισημαίνουν την ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών, ιστορικών και δομικών παραγόντων που διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ανάλογα με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικές καθυστερήσεις. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι η στρατηγική πολιτιστική αλλαγή θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της συνεργασίας, στην ικανοποίηση των προσδοκιών, στο σεβασμό της ατομικότητας και στην ανύψωση της θέσης των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο Nkyabonaki (2019) διερευνά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των κωδίκων δεοντολογίας της δημόσιας υπηρεσίας στη διαχείριση της διεφθαρμένης συμπεριφοράς στη δημόσια υπηρεσία με έμφαση στην αντίληψη της βάσης στο Δημοτικό Συμβούλιο Toangoma Ward-Temeke στην Τανζανία. Έτσι, τα αποτελέσματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι αν και οι ηθικοί κώδικες είναι πολύτιμοι για τη θέσπιση κανόνων, η εφαρμογή τους απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία των τοπικών κοινωνιών. Αυτό συνεπάγεται ότι για να λειτουργήσουν οι κώδικες δεοντολογίας, ειδικά εκεί όπου οι δημόσιοι θεσμοί μπορεί να γίνουν αντιληπτοί με αρνητικό τρόπο από το κοινό, χρειάζεται να αποκτηθεί η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη του κοινού.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία

### 3.1. Επισκόπηση της βιβλιογραφικής προσέγγισης

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται σε αυτό το δοκίμιο είναι η βιβλιογραφική μέθοδος, η οποία συνεπάγεται τη διαδικασία συγκέντρωσης, ανάλυσης και σύνθεσης βιβλιογραφίας για την περιγραφή της ηθικής και του κώδικα δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν το υπό συζήτηση θέμα είναι αρκετά δημοφιλές και υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας σχετικά με αυτό. Αυτή η μέθοδος βοηθά στη συλλογή εκτενών πληροφοριών για το θέμα χωρίς τη διεξαγωγή πρωτογενούς συλλογής και ανάλυσης δεδομένων (Albu, 2017).

Οι λόγοι για την επιλογή της βιβλιογραφικής προσέγγισης περιλαμβάνουν τους ακόλουθους. Πρώτα απ' όλα, επιτρέπει τη σύνθεση διαφορετικών απόψεων και αποτελεσμάτων πολλαπλών ερευνών, παρέχοντας ολοκληρωμένη γνώση της ηθικής και της δεοντολογίας. Δεύτερον, αυτή η προσέγγιση διευκολύνει τον προσδιορισμό των ιστορικών διεργασιών και, επομένως, τη συνέχεια στην ανάλυση πιο πρόσφατων γεγονότων. Επιπλέον, επιτρέπει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εξοικονομεί πόρους σε σύγκριση με την εμπειρική έρευνα, η οποία μπορεί να μην είναι δυνατή σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον.

Κατά την επιλογή των πηγών για αυτό το δοκίμιο, χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια για να ληφθεί υπόψη η συνάφεια και η αξιοπιστία των πηγών, καθώς και η περιεκτικότητά τους. Οι πηγές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε περιορίζονται στα άρθρα με κριτές μετά το 2010, ακαδημαϊκά βιβλία και επίσης με αναφορές και δημοσιεύσεις για να εγγυηθούμε ότι είναι ενημερωμένες και αξιόπιστες. Τα κριτήρια συμπερίληψης εφάρμοσαν επίσης την αρχή της ποικιλομορφίας όσον αφορά τις γεωγραφικές τοποθεσίες και τις διοικητικές ρυθμίσεις για να διασφαλίσουν ότι η εργασία είχε μια ποικιλία απόψεων.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων περιελάμβανε μια εκτεταμένη αναζήτηση βιβλιογραφίας χρησιμοποιώντας φράσεις όπως «ηθική στη δημόσια διοίκηση», «κώδικας συμπεριφοράς» και «ηθική ηγεσία» με βασικές πηγές από ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων όπως JSTOR, Google Scholar και πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες. Όπως ήταν αναμενόμενο, η πρώτη αναζήτηση έδωσε πολλά αποτελέσματα τα οποία

με τη σειρά τους ελέγχθηκαν ως προς τη συνάφεια και την ποιότητα. Οι πηγές αναλύθηκαν με βάση τη συνάφειά τους με το θέμα και οι βασικές πληροφορίες εξετάστηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν σε διαφορετικά θέματα.

Η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε ήταν η θεματική σύνθεση στην οποία συγκρίθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν τα θέματα που προέκυψαν από τα συγκεντρωμένα δεδομένα. Αυτή η μέθοδος καθιστά δυνατό τον συνδυασμό των αποτελεσμάτων που αποκτήθηκαν με τη βοήθεια διαφορετικών μεθόδων σε ένα συνεκτικό σύνολο και την εστίαση στα πιο σημαντικά ευρήματα και συνεισφορές στην ανάπτυξη των ηθικών προτύπων της δημόσιας διοίκησης. Χρησιμοποιώντας παραδείγματα και ευρήματα από πολλές πηγές, η ανάλυση προσφέρει μια πιο διαφοροποιημένη άποψη για το πώς εφαρμόζονται και συντονίζονται οι ηθικές αξίες στη δημόσια διοίκηση.

Ωστόσο, η βιβλιογραφική προσέγγιση έχει ορισμένους περιορισμούς, και ένας από αυτούς είναι ότι παρέχει μόνο μια επισκόπηση της υπάρχουσας γνώσης. Ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι η περιορισμένη και κυρίως αξιολογημένη επιλογή πηγών, η οποία μπορεί να μην περιλαμβάνει αδημοσίευτες μελέτες ή τη γκρίζα βιβλιογραφία. Επιπλέον, η χρήση δευτερογενών δεδομένων συνεπάγεται ότι τα συμπεράσματα εξαρτώνται από την ποιότητα των πρωτογενών πηγών που αναλύθηκαν. Η έλλειψη συλλογής εμπειρικών δεδομένων δεν επιτρέπει επίσης τη συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο ή την παρακολούθηση πρόσφατων αλλαγών.

Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφική μεθοδολογία αποδεικνύεται κατάλληλη για τον στόχο της παρούσας εργασίας, καθώς προσφέρει ένα ισχυρό υπόβαθρο για την ανάλυση της ηθικής στη δημόσια διοίκηση. Μέσω της χρήσης πολλαπλών πηγών πληροφοριών, αυτή η μελέτη παρέχει σημαντικά ευρήματα και προτάσεις που μπορεί να βοηθήσουν στη βελτίωση των ηθικών πρακτικών.

Ορισμένα από τα ηθικά ζητήματα κατά τη συμμετοχή σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι: σωστή αναφορά όλων των πηγών και καμία περίπτωση λογοκλοπής. Αυτό το δοκίμιο χρησιμοποιεί το στυλ αναφοράς του Χάρβαρντ, διασφαλίζοντας ότι κάθε πηγή που χρησιμοποιείται αναφέρεται σωστά και ότι αποδίδεται η αναφορά στους αρχικούς. Επιπλέον, κατά την επιλογή των πηγών, δεν δόθηκε προτίμηση σε κάποια συγκεκριμένη άποψη προκειμένου να διατηρηθεί η ουδετερότητα κατά την ανάλυση του θέματος.

### 3.2. Συλλογή δεδομένων

Η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων για αυτό το δοκίμιο περιλάμβανε μια συστηματική αναζήτηση ερευνητικών εργασιών και βιβλίων που βρέθηκαν στις ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων και στη βιβλιοθήκη δεοντολογίας και κώδικα δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Οι κύριες βάσεις δεδομένων που παρείχαν το υλικό για αυτήν την έρευνα ήταν οι JSTOR, Google Scholar και κατάλογοι πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών. Οι ακόλουθες λέξεις-κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν στην αναζήτηση για τον προσδιορισμό των πιο συναφών άρθρων και περιοδικών που σχετίζονται με «δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση», «κώδικα συμπεριφοράς», «ηθική ηγεσία» και «δεοντολογία δημόσιας υπηρεσίας» (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021).

Επειδή ο στόχος είναι να ληφθούν υπόψη μόνο οι πρόσφατες και υψηλής ποιότητας πηγές, η μελέτη περιορίστηκε στα άρθρα, τα βιβλία και τις σχετικές αναφορές που δημοσιεύθηκαν μετά το 2010 με κριτές από ομοτίμους. Αυτή η διάρκεια κρίθηκε κατάλληλη ώστε τα αποτελέσματα να καταστούν σχετικά και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη σημερινή δημόσια διοίκηση. Η αρχική αναζήτηση παρήγαγε σημαντικό αριθμό αποτελεσμάτων και οι πηγές περιορίστηκαν σύμφωνα με τα θέματα ηθικής και τους κώδικες συμπεριφοράς στη δημόσια διοίκηση.

Κάθε πηγή που προσδιορίστηκε εξετάστηκε περαιτέρω ως προς τη συνάφειά της με το επίκεντρο θέμα. Οι παράγοντες αξιολόγησης περιελάμβαναν το ιστορικό των συγγραφέων, τις επιστημονικές μεθόδους και τα σχετικά συμπεράσματα σχετικά με τα θέματα του δοκιμίου. Προτιμήθηκαν πηγές που πρόσφεραν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, πρότειναν θεωρίες ή περιλάμβαναν συνόψεις προηγούμενων μελετών. Αυτή η διαδικασία ελέγχου κατέστησε δυνατή τη μείωση του αριθμού των πηγών που αναλύθηκαν, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι εμφανιζόταν μόνο η υψηλότερη ποιότητα και συνάφεια.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν θεματικά και συγκρίθηκαν. Μια τέτοια προσέγγιση επιτρέπει τη σύνθεση διαφόρων ευρημάτων στην κατασκευή μιας αφήγησης σε κάθε ένα από τα θέματα, με έμφαση στα πιο εξέχοντα ευρήματα και συνεισφορές στη μελέτη της ηθικής της δημόσιας . Η θεματική ανάλυση είναι ιδιαίτερα εφαρμόσιμη στη βιβλιογραφική έρευνα, καθώς βοηθά στην ταξινόμηση και ανάλυση πληθώρας γεγονότων με συστηματικό τρόπο.



## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Από την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, προέκυψαν αρκετά βασικά ευρήματα. Αυτά περιλαμβάνουν τη χρήση της ηθικής ηγεσίας ως τρόπο δημιουργίας μιας ηθικής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση, τον τρόπο με τον οποίο οι σύμβουλοι ηθικής και οι πρωτοβουλίες διαχείρισης συμβάλλουν στην ηθική πρακτική, και οι ανησυχίες που σχετίζονται με την εφαρμογή ηθικών προτύπων όπως η πολιτική πίεση ή η διαφθορά. Αυτά τα θέματα προσφέρουν μια ολιστική προοπτική των θεμάτων που διέπουν την ηθική της δημόσιας διοίκησης.

Εκτός από τη θεματική σύνθεση, πραγματοποιήθηκε μια συγκριτική ανάλυση για τη σύγκριση και την αντίθεση των ηθικών πρακτικών στις διάφορες γεωγραφικές και διοικητικές δικαιοδοσίες. Αυτό περιλάμβανε την αντίθεση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικές χώρες και περιοχές για την εισαγωγή γενικών κατευθυντήριων γραμμών, προβλημάτων και λύσεων που είναι εγγενείς σε ορισμένα πλαίσια. Η συγκριτική ανάλυση βοηθά επίσης να ρίξει φως στο πώς οι διάφορες διοικητικές κουλτούρες επηρεάζουν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των κωδίκων δεοντολογίας.

Η ολοκλήρωση δεδομένων αφορούσε τη διαδικασία συνδυασμού και ανάλυσης των συλλεγόμενων δεδομένων από διαφορετικές πηγές για τη διαμόρφωση συνεκτικών συμπερασμάτων. Αυτή η διαδικασία βοήθησε στον εντοπισμό των περιοχών που είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στον τομέα και πρόσφερε μια βάση για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και αντιμετωπίζονται οι ηθικές αρχές στη δημόσια διοίκηση. Έτσι, η ανάλυση παρουσιάζει μια σύνθετη άποψη των θεμάτων και των στρατηγικών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ηθικής λήψης αποφάσεων στη δημόσια διοίκηση.

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να παραδεχτούμε κάποιες αδυναμίες της βιβλιογραφικής προσέγγισης, που είναι η γενική επισκόπηση της υπάρχουσας γνώσης. Ένας σημαντικός περιορισμός της ανασκόπησης σε δημοσιευμένο υλικό, το οποίο αποκλείει έναν τεράστιο όγκο μελετών που είναι γνωστές ως «γκρίζα βιβλιογραφία».. Επίσης, η χρήση δευτερογενών δεδομένων συνεπάγεται ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται από την ποιότητα των πρωτογενών δεδομένων.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα

### 4.1. Θεωρητικές βάσεις της ηθικής στη δημόσια διοίκηση

Μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες ηθικές θεωρίες στη δημόσια διοίκηση είναι ο ωφελισμός. Προδιαγράφει συμπεριφορές που προάγουν το μέγιστο καλό ενώ αποφεύγουν το κακό. Ο ωφελισμός οδηγεί σε επιλογές που ευνοούν την πλειοψηφία ή τη γενική ευημερία του πληθυσμού. Για παράδειγμα, οι πολιτικές που στοχεύουν στη διανομή των πόρων στις πιο άπορες ομάδες βασίζονται σε ωφελιστικές θεωρίες (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Εφαρμόζεται ιδιαίτερα σε τομείς όπως η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση και οι κοινωνικές υπηρεσίες όπου ο κύριος στόχος είναι να επιτευχθεί το μέγιστο καλό για τον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων.

Η δεοντολογική προσέγγιση που δίνει έμφαση στους κανόνες και τα καθήκοντα προσφέρει σταθερό έδαφος για τη διαμόρφωση και εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, είναι υποχρεωτική η τήρηση των καθορισμένων ηθικών προτύπων και διαδικασιών ανεξάρτητα από τις συνέπειες, τηρώντας έτσι τις αρχές της ομοιομορφίας και της ηθικής στη δημόσια διοίκηση (Svara, 2021). Για παράδειγμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι υποχρεούνται να τηρούν τις πολιτικές και τα πρότυπα ανεξάρτητα από το αν η απόφασή τους θα ωφελήσει συγκεκριμένα άτομα στην κοινωνία ή όχι. Αυτή η τήρηση του καθήκοντος και των κανόνων διασφαλίζει ότι οι δημόσιοι θεσμοί είναι νόμιμοι και δίκαιοι (Bowman & West, 2021).

Η ηθική της αρετής επικεντρώνεται στον χαρακτήρα και στην κατοχή αρετών όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και η ενσυναίσθηση. Αυτή η θεωρία υποθέτει ότι η ηθική δράση πηγάζει από τη διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου χαρακτήρα, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να διακρίνει ανάμεσα στο σωστό και το λάθος (Anderson & Burchell, 2021). Στη δημόσια διοίκηση, η ηθική της αρετής κατευθύνει τους δημόσιους υπαλλήλους στο πώς πρέπει να εφαρμόζουν αυτές τις αρετές, δημιουργώντας ως εκ τούτου ηθικά πρότυπα στους χώρους εργασίας τους (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένας δημόσιος διαχειριστής που εκτιμά την ακεραιότητα δεν θα εμπλέκεται σε πρακτικές διαφορές και δεν θα ενεργεί προς το συμφέρον του κοινού.

Η ηθική της φροντίδας υπογραμμίζει τις σχέσεις και τις ευθύνες, επομένως τονίζει τα συναισθήματα κατά τη λήψη των επιλογών. Αυτή η θεωρία προωθεί μια πιο διαφορετική προσέγγιση της ηθικής καθώς αναλύει πώς οι αποφάσεις επηρεάζουν τους ανθρώπους (Svara, 2021). Στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών και της κοινοτικής εργασίας, η εστίαση είναι συχνά στη φροντίδα των πιο ευάλωτων μελών της κοινωνίας (Andersson & Ekelund, 2022). Για παράδειγμα, η ηθική της φροντίδας είναι εμφανής στις δημόσιες πολιτικές που προωθούν την οικογενειακή φροντίδα ή την ανάπτυξη κοινοτικών υπηρεσιών για τους ηλικιωμένους.

Αυτές οι ηθικές θεωρίες παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές στους δημόσιους διαχειριστές. λαμβάνοντας υπόψη ότι, ο ωφελιμισμός και οι δεοντολογικές ηθικές θεωρίες είναι εύκολο να εφαρμοστούν επειδή προσφέρουν κατευθυντήριες γραμμές ή διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η ηθική θεωρία της αρετής και η ηθική της φροντίδας εστιάζεται περισσότερο στον ηθικό χαρακτήρα ή στις ευθύνες της σχέσης. Συλλογικά, αυτές οι θεωρίες αποτελούν ένα ολοκληρωμένο ηθικό μοντέλο που μπορεί να καθοδηγήσει τους δημόσιους διαχειριστές στην αντιμετώπιση ηθικών ζητημάτων και στην ενθάρρυνση ηθικών πρακτικών εντός των υπηρεσιών τους (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021).

### 4.1.1. Ηθική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση

Γίνεται προφανές ότι η ηθική ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία του ηθικού κλίματος και του συνολικού ηθικού περιβάλλοντος των δημόσιων οργανισμών. Οι ανώτεροι υπάλληλοι με αδύναμη ηθική ευαισθησία κάνουν μεγάλη ζημιά στον οργανισμό όσον αφορά τα ηθικά πρότυπα, όπως αναφέρεται από τους Al Halbusi et al. , (2021) και Andersson & Ekelund, (2022). Οι ηθικοί υπεύθυνοι συμπεριφέρονται ως ηθικοί δάσκαλοι, επιδεικνύοντας κατάλληλα πρότυπα και αποδεκτά ηθικά πρότυπα, αξιόπιστες ιδιότητες και χρηστή διακυβέρνηση, τα οποία είναι απαραίτητα για να εμπνεύσουν την εμπιστοσύνη της κοινότητας (Bowman & West, 2021).

Θα είναι λοιπόν σημαντικό να σημειωθεί ότι η ηθική ηγεσία καθορίζει την οργανωτική κουλτούρα σε διάφορους οργανισμούς. Οι ηθικοί ηγέτες προάγουν μια ηθική κουλτούρα εργασίας, δηλαδή δημιουργούν συνθήκες για τους υπαλλήλους στις οποίες οι υφιστάμενοι αισθάνονται άνετα να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις και παρακινούνται να συμμετάσχουν σε ηθική συμπεριφορά (Anderson & Burchell,

2021). Αυτό το θετικό ηθικό κλίμα οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση καθώς και βελτιωμένη απόδοση. Βοηθούν έτσι τους δημόσιους θεσμούς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να γίνουν αντιληπτοί ως νόμιμοι οργανισμοί (Bowman & West, 2021).

Οι ηθικοί υπεύθυνοι εμπλέκονται επίσης στη διαμόρφωση και εφαρμογή πρακτικών ηθικής διαχείρισης. Αυτοί είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τη διαμόρφωση του οργανωτικού κώδικα δεοντολογίας, εκπαιδύοντας τα μέλη του στις πτυχές των ηθικών πρακτικών και δημιουργώντας διαδικασίες για καταγγελίες και αντιμετώπιση ανήθικων πρακτικών (Albu, 2017, Andersson & Ekelund, 2022). Τέλος, η ενσωμάτωση ηθικών αρχών στις δραστηριότητες των δημόσιων οργανισμών χρησιμεύει επίσης για την ενίσχυση των ηθικών πρακτικών σε οργανισμούς, καθώς οι ηθικές αρχές γίνονται μέρος του τι αναμένεται από τα άτομα σε αυτούς τους οργανισμούς (Bowman & West, 2021).

Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι η ηθική ηγεσία έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην αντιληπτή ηθική όσο και στην πραγματική ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Κάθε φορά που οι υπεύθυνοι εστιάζουν στην ηθική πτυχή της λειτουργίας και παρουσιάζουν ηθική συμπεριφορά, οι υφιστάμενοι θα είναι σε καλύτερη θέση να ασκούν ορθή ηθική συμπεριφορά ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν εμπόδια και λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις (Trevino & Nelson, 2021). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη δημόσια διοίκηση, δεδομένου ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από μεμονωμένους υπαλλήλους μπορούν να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στο επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στην κυβέρνησή τους και στον οργανισμό τους, καθώς και στην αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών (Svara, 2021; Bowman & West, 2021).

Σε μια μελέτη από τους Al Halbusi et al., (2021) υποστήριξαν ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει την ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού, ένας παράγοντας που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδείξουν ηθική συμπεριφορά. Μελέτες όπως αυτή παίζουν σημαντικό ρόλο στην έκκληση για ηθικά πρότυπα και πρακτικές σε όλη την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, οι Anderson & Burchell (2021) δηλώνουν ότι οι ηθικοί ηγέτες δημιουργούν ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης και δέσμευσης μέσα στο οργανωτικό περιβάλλον, το οποίο, με τη σειρά του, περιπλέκει ένα υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής απόδοσης και εμπιστοσύνης του κοινού.

#### 4.1.2. Σύμβουλοι δεοντολογίας και στρατηγικές διαχείρισης

Οι σύμβουλοι δεοντολογίας είναι υπεύθυνοι για την ενίσχυση και τη διατήρηση της ηθικής κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς. Συμβουλεύουν για ηθικά προβλήματα, συμβάλλουν στη δημιουργία και διαχείριση προγραμμάτων δεοντολογίας και επιβλέπουν την τήρηση των δεοντολογικών προτύπων (Albu, 2017; Andersson & Ekelund, 2022). Παρέχουν επίσης συστάσεις στους δημοσίους υπαλλήλους και χρησιμεύουν ως τακτικές υπενθυμίσεις σχετικά με τη διατήρηση των ηθικών προτύπων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Al Halbusi et al., 2021).

Μια άλλη ευθύνη που αναμένεται από τους συμβούλους δεοντολογίας είναι να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του κώδικα καθώς και στην εφαρμογή του. Συνεργάζονται άμεσα με τους επικεφαλής των οργανισμών για να αναπτύξουν ευρέως φάσματος ηθικούς κώδικες που καθορίζουν την αναμενόμενη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (Bowman & West, 2021). Αυτοί οι κώδικες συμπεριφοράς λειτουργούν ως οδηγός για την αντιμετώπιση ηθικών διλημάτων και εγγυώνται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κάνουν το σωστό.

Εκτός από την κατάρτιση κωδίκων δεοντολογίας, οι σύμβουλοι δεοντολογίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη μέτρων διαχείρισης δεοντολογίας. Τέτοιες στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες εκπαίδευσης ηθικής που στοχεύουν στην ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων για τους ηθικούς κανόνες και πρακτικές που πρέπει να τηρούν (Andersson & Ekelund, 2022; Bowman & West, 2021). Οι βέλτιστες πρακτικές για την εκπαίδευση δεοντολογίας υπερβαίνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ηθικούς κινδύνους στην παροχή καθοδήγησης για την αντιμετώπιση ηθικών προκλήσεων στην εργασία (Albu, 2017; Al Halbusi et al., 2021).

Οι ειδικοί σε θέματα δεοντολογίας έχουν επίσης την ευθύνη να θεσπίσουν διαδικασίες για την αναφορά και το χειρισμό ανήθικων περιστατικών. Τα μέτρα κατά της διαφθοράς είναι σημαντικά για να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφέρουν περιπτώσεις διαφθοράς χωρίς να τιμωρούνται (Bowman & West, 2021· Nkyabonaki, 2019). Αυτοί οι μηχανισμοί αναπτύσσονται με τη βοήθεια συμβούλων δεοντολογίας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν κατάλληλοι και αποτελεσματικοί τρόποι αναφοράς ανάρμοστης συμπεριφοράς (Andersson & Ekelund, 2022).

Επίσης, οι σύμβουλοι δεοντολογίας βοηθούν στην ανάπτυξη μιας ηθικής οργανωτικής κουλτούρας. Έτσι, ενισχύουν την ηθική ηγεσία και ενθαρρύνουν τη λήψη ηθικών αποφάσεων σε όλη την εφαρμογή των ηθικών προτύπων στην καθημερινή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (Bowman & West, 2021). Αυτή η ενσωμάτωση είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση ηθικών ενεργειών και πρακτικών και για τη θέσπιση και διατήρηση ηθικών κανόνων (Trevino & Nelson, 2021).

### 4.1.3. Προκλήσεις στην εφαρμογή των ηθικών προτύπων

Ωστόσο, οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ορισμένες προκλήσεις στην ηθική διαχείριση, ακόμη και με τη σημαντική θέση των συμβούλων δεοντολογίας και τα υγιή πλαίσια ηθικής διαχείρισης. Μια σημαντική ανησυχία είναι η πολιτική επιρροή και η διαφθορά, που μειώνουν την υπεράσπιση ηθικών πρακτικών (Fejzullahu & Batalli, 2019; Downe et al., 2016). Υποστηρίζουν ότι οι ενέργειες πολιτικής επιρροής που οδηγούν σε ηθικά διλήμματα ωθούν τους δημόσιους υπαλλήλους να εμπλέκονται σε διεφθαρμένες συμπεριφορές για να ανταποκριθούν στην πολιτική ατζέντα ή να αποκομίσουν προσωπικά κέρδη σε βάρος του κοινού, μειώνοντας την εμπιστοσύνη τους στους δημόσιους οργανισμούς (Andersson & Ekelund, 2022).

Μια άλλη πρόκληση είναι ότι πολλοί από αυτούς τους δημόσιους υπαλλήλους δεν γνωρίζουν ή λαμβάνουν ανεπαρκή εκπαίδευση σε κανόνες και κανονισμούς δεοντολογίας. Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι με έλλειψη εκπαίδευσης και συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να μην κατανοούν πλήρως τη σημασία τέτοιων ηθικών προτύπων ή την πρακτική εφαρμογή τους στην εργασία τους (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Αυτές οι διαφορές στη γνώση και τις δεξιότητες μπορεί να οδηγήσουν σε ακούσιες ηθικές παραβιάσεις και σε χαμηλό επίπεδο γενικής ανησυχίας για τους ηθικούς κανόνες (Albu, 2017; Andersson & Ekelund, 2022).

Κατά την άποψη του Hoekstra (2022), μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που ανακύπτουν όταν πρόκειται για την επιβολή των ηθικών προτύπων είναι η έλλειψη συνεργασίας από την αλλαγή που υπάρχει στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτή η αντίσταση μπορεί να αποδοθεί σε πολιτισμικούς παράγοντες που δεν υποστηρίζουν την ακεραιότητα. Οι υπεύθυνοι δεν έχουν μόνο την ευθύνη να

υποστηρίζουν τις ηθικές αξίες, αλλά πρέπει επίσης να τις προσωποποιούν και να ενεργούν σύμφωνα με αυτές τις αρχές.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο που έθιξε ο Hoekstra (2022) είναι η έλλειψη βιβλιογραφίας για τη διαχείριση της ακεραιότητας. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι οικονομικά περιορισμένοι και, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά να διεξάγουν τακτικά εκπαίδευση ή να θεσπίσουν κατάλληλες εποπτικές διαδικασίες.

Ο ίδιος τονίζει επίσης την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση για τη διατήρηση των ηθικών πρακτικών. Εκφράζει την άποψη ότι η διαχείριση της ακεραιότητας δεν πρέπει να είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα, αλλά μια διαδικασία που γίνεται περιοδικά και να προστίθενται νέα ηθικά πρότυπα και μέτρα στα προηγούμενα. Αυτό βοηθά στην ανακάλυψη άλλων ηθικών ζητημάτων και στην τροποποίηση του συστήματος διαχείρισης ακεραιότητας.

Η άλλη σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα ηθικά πρότυπα όταν εφαρμόζονται είναι το ζήτημα των περιορισμών πόρων. Η συμμόρφωση με τα ηθικά πρότυπα απαιτεί επαρκή χρηματοδότηση και ανθρώπινους και υλικούς πόρους σε ομάδες εκπαίδευσης, παρακολούθησης και επιβολής (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Σε πολλά δημόσια ιδρύματα, λόγω της περιορισμένης χρηματοδότησης και των πόρων, είναι δύσκολο να τεθεί και να διατηρηθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ηθικής που θα βοηθούσε στην τήρηση των προτύπων που αναφέρονται στους ηθικούς κώδικες (Fejzullahu & Batalli, 2019; Nkyabonaki, 2019).

Τα ηθικά ζητήματα εξαρτώνται επίσης από πολιτιστικούς και θεσμικούς παράγοντες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή των ηθικών κανόνων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, συγκεκριμένες πολιτιστικές πεποιθήσεις μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες που διατυπώνονται στους ηθικούς κώδικες (Prysmakova & Tantardini, 2023; Andersson & Ekelund, 2022). Για παράδειγμα, οι ιεραρχικές πολιτιστικές αξίες που ενθαρρύνουν την πίστη και τον σεβασμό στην εξουσία μειώνουν την προθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να αναφέρουν ανήθικη συμπεριφορά ή να αμφισβητήσουν αποφάσεις των ανωτέρων τους με αποτέλεσμα τη ματαίωση των ηθικών πολιτικών (Downe et al., 2016).

Ένας άλλος παράγοντας που δυσχεραίνει την εφαρμογή των δεοντολογικών προτύπων είναι η συνεχώς εξελισσόμενη φύση των ηθικών θεμάτων στη δημόσια διοίκηση. Ακριβώς όπως ο πολιτισμός, οι αξίες των κοινωνιών αλλάζουν με την

πάροδο του χρόνου και εμφανίζονται νεότεροι τύποι ηθικών διλημμάτων, στα οποία πρέπει να προσαρμοστούν οι δημόσιοι οργανισμοί (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Αυτή η διαδικασία είναι συνεχής και συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί πραγματοποιούν μια συνεχή αξιολόγηση των κωδίκων συμπεριφοράς και των προγραμμάτων εκπαίδευσης ηθικής για να διασφαλίσουν ότι συμμορφώνονται με τις τρέχουσες βέλτιστες πρακτικές ηθικής (Andersson & Ekelund, 2022).

Σύμφωνα με τον Sayeed (2023), τα θέματα διακυβέρνησης δείχνουν ότι η φτώχεια αυξάνεται λόγω της διαφθοράς. Μια μη ηθική διακυβέρνηση μπορεί να χαρακτηριστεί από χαμηλή λογοδοσία, χαμηλή διαφάνεια και χαμηλή θεσμική ποιότητα, γεγονός που δίνει χώρο για πρακτικές διαφθοράς. Η αδυναμία τιμωρίας των δημοσίων αξιωματούχων για την ανάρμοστη συμπεριφορά τους σημαίνει ότι οι πρακτικές διαφθοράς βαθαίνουν καθώς οι πόροι που προορίζονται να χρησιμοποιηθούν σε αναπτυξιακά έργα καταλήγουν να υπεξαιρούνται. Ως αποτέλεσμα, οι φτωχοί καταλήγουν να λαμβάνουν κατώτερα δημόσια αγαθά και υπηρεσίες σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και οι κοινωνικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές στρατηγικές που μπορούν να βελτιώσουν την εφαρμογή των δεοντολογικών προτύπων. Η εισαγωγή και η προώθηση της κουλτούρας της ακεραιότητας στους θεσμούς της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να δοθεί ύψιστη σημασία. Αυτό περιλαμβάνει την επίτευξη ηθικής κουλτούρας, όπου οι ηγέτες των οργανισμών ενστερνίζονται τις ηθικές πρακτικές και δημιουργούν δομές για να ενστερνιστούν την ηθική πρακτική (Anderson & Burchell, 2021; Bowman & West, 2021). Η δημιουργία αυτόνομων εποπτικών αρχών μπορεί επίσης να βοηθήσει στον έλεγχο της τήρησης των ηθικών κανόνων και των ευθυνών (Albu, 2017; Nkyabonaki, 2019).

#### 4.1.4. Συγκριτική ανάλυση ηθικών πρακτικών

Μια συγκριτική μελέτη των ηθικών μέτρων στη δημόσια διοίκηση δείχνει επίσης ότι υπάρχουν γενικά και ειδικά μέτρα το πως αντιμετωπίζει το θέμα της ηθικής η κάθε χώρα. Είναι απαραίτητο για τη μελέτη του πώς η κουλτούρα, οι θεσμοί και η κοινωνία επηρεάζουν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα των ηθικών πρακτικών.

Για παράδειγμα, μια προσέγγιση βασισμένη σε αξίες για τη διαχείριση της ηθικής ήταν πολύ επιτυχημένη στη Σουηδία. Σύμφωνα με τους Andersson και



Ekelund (2022), η ενσωμάτωση συμπεριφορών που βασίζονται σε κανόνες με πρωτοβουλίες που βασίζονται σε αξίες προάγει όχι μόνο την τήρηση των ηθικών προτύπων αλλά και την ανάπτυξη ηθικών αρχών στους υπαλλήλους. Η χρήση των δύο προσεγγίσεων εγγυάται την ενσωμάτωση της ηθικής πρακτικής στον οργανισμό, καθιστώντας τον πιο βιώσιμο.

Ομοίως, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν επικεντρωθεί στον συνδυασμό της ηθικής ηγεσίας με άλλα προγράμματα ηθικής στους οργανισμούς τους. Οι Bowman & West (2021) αποκαλύπτουν ότι οι ανώτεροι είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη μιας ηθικής κουλτούρας συμπεριφερόμενοι δεοντολογικά και κατανοώντας τη σημασία των ηθικών κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση στηρίζεται σε ορθές πρωτοβουλίες κατάρτισης που προετοιμάζουν τους δημόσιους υπαλλήλους με γνώση και κατανόηση για το πώς να χειρίζονται τα ηθικά ζητήματα με τον σωστό τρόπο (Albu, 2017).

Ωστόσο, η Τανζανία και η Νότια Αφρική, για παράδειγμα, έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες σχετικά με την εφαρμογή και την αναγνώριση των ηθικών προτύπων. Στη μελέτη τους, οι Yusuph et al. (2016) διαπίστωσαν ότι ενώ και οι δύο χώρες έχουν αναπτύξει υγιείς ηθικές δομές, η εφαρμογή των δομών έχει παρεμποδιστεί από ιστορικούς και θεσμικούς παράγοντες, όπως η διαφθορά και η πολιτική επιρροή. Από τέτοιες μελέτες, είναι σαφές ότι για την επιτυχία απαιτούνται πιο εστιασμένες προσεγγίσεις που λαμβάνουν υπόψη τις τοπικές συνθήκες και δυσκολίες όσον αφορά την εφαρμογή των ηθικών αρχών (Nkyabonaki, 2019).

Άλλες περιπτώσεις περιλαμβάνουν τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, ιδιαίτερα αυτές που βρίσκονται σε μετάβαση από τον κομμουνισμό. Σύμφωνα με τους Fejzullahu και Batalli (2019), οι ηθικοί κώδικες πρέπει να υποστηρίζονται από συστημικές μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της διαφθοράς και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Αποκαλύπτει τη σημασία της παγκόσμιας συνεργασίας και βοήθειας για την ενίσχυση της ικανότητας των δημόσιων οργανισμών για ηθικές βελτιώσεις, υπογραμμίζοντας την επίδραση ξένων παραγόντων στα τοπικά ηθικά πρότυπα.

Προσδιορίζει επίσης νέες πρακτικές από διαφορετικές χώρες που μπορούν να υιοθετηθούν υπό διαφορετικές συνθήκες στο πλαίσιο της συγκριτικής ανάλυσης. Για παράδειγμα, τα σύμφωνα ακεραιότητας που χρησιμοποιούνται στη Γερμανία και την Ινδία στα συστήματα δημοσίων συμβάσεων ήταν αποτελεσματικά για την

καταπολέμηση της διαφθοράς και την προώθηση της διαφάνειας, (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021).

### 4.1.5. Συνέπειες στην εμπιστοσύνη του κοινού και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα

Η ηθική συμπεριφορά από τους δημόσιους διαχειριστές επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης από το κοινό και την απόδοση του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για τη δημοκρατική διακυβέρνηση, καθώς αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη συμμόρφωση των πολιτών με τις ενέργειες των θεσμών και των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζονται (Trevino & Nelson, 2021; Bowman & West, 2021). Όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ηθικοί, ενισχύει την εικόνα των δημόσιων οργανισμών και ενισχύει τον δεσμό μεταξύ του κράτους και των πολιτών του.

Οι Al Halbusi et al. (2021) παρατήρησαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του ηθικού κλίματος και των επιπέδων εμπιστοσύνης στους οργανισμούς μεταξύ των πολιτών. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντική στη διακυβέρνηση, καθώς γεννά τη συμμετοχή και τη συνεργασία του κοινού στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων.

Επιπλέον, η ηθική συμπεριφορά βοηθά στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης αποφεύγοντας περιπτώσεις ανήθικων συμπεριφορών και έχοντας ένα θετικό οργανωτικό κλίμα (Anderson & Burchell, 2021). Έχει αποδειχθεί ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων, που είναι μερικοί από τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της υψηλής απόδοσης σε οργανισμούς δημόσιας υπηρεσίας (Bowman & West, 2021).

Ο ρόλος της ηθικής συμπεριφοράς για οργανωτική βελτίωση αντανakλάται επίσης στους τομείς της διαφθοράς και των ανήθικων πρακτικών. Όπως επισημαίνεται από τον Nkyabonaki (2019), η σωστή τήρηση του κώδικα δεοντολογίας της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να αποτρέψει πράξεις διαφθοράς, ενισχύοντας έτσι τη λογοδοσία στο σύστημα διακυβέρνησης. Αυτή η μείωση της διαφθοράς συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και διασφαλίζει ότι οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται σωστά, προάγοντας έτσι την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, η ηθική συμπεριφορά μπορεί να ενισχύσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των δημόσιων οργανισμών. Ηγέτης με ακεραιότητα και υψηλά ηθικά

πρότυπα είναι πιθανό να λάβει αποφάσεις που θα ωφελήσουν τον οργανισμό και το κοινό μακροπρόθεσμα αντί να λαμβάνει αποφάσεις που επιδιώκουν τον εαυτό τους που αποφέρουν βραχυπρόθεσμα κέρδη (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022 ). Αυτή η στρατηγική λήψη αποφάσεων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της δημόσιας διοίκησης.

Η πολιτική επιρροή αναδεικνύεται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ηθική ηγεσία των οργανισμών, ιδιαίτερα εκείνων των οργανισμών που βρίσκονται σε μια πολιτικά επηρεασμένη κουλτούρα πελατείας. Όπως αναφέρουν οι Aspridis & Rouliana (2022), η πολιτική παρέμβαση οδηγεί στην απασχόληση των πολιτικών οπαδών στην Ελλάδα. Μειώνει το πνεύμα του επαγγελματισμού και της ουδετερότητας που είναι απαραίτητο για την ηθική δημόσια διοίκηση που οδηγεί σε αποφάσεις που θα ευνοούν τους πολιτικούς. Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι τέτοιες πρακτικές είναι επιζήμιες για το κοινό και διαβρώνουν την εικόνα του επαγγελματισμού και της αποτελεσματικότητας στους δημόσιους οργανισμούς.

Έχουν επίσης επικεντρώσει μεγάλη προσοχή στη σχέση μεταξύ διαφθοράς και εμπιστοσύνης. Υποστηρίζουν ότι η διαφθορά όπως εννοείται ή όπως εκδηλώνεται είναι ασθένεια που διαβρώνει τα θεμέλια της δημόσιας διοίκησης και αναιρεί το ηθικό της υπόστρωμα. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Ελλάδας, η ύπαρξη διαφθοράς έχει αποδοθεί σε ζητήματα όπως το αδύναμο νομικό πλαίσιο και οι λανθασμένοι τρόποι εφαρμογής. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διαφθορά κάνει την ηθική υποβάθμιση ακόμη πιο ισχυρή και εντείνει τη δυσπιστία και την αντιληπτή παρανομία της δημόσιας γραφειοκρατίας.

Οι Aspridis και Rouliana (2022) αναφέρουν επίσης σχετικά ζητήματα που επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση. Τα επιχειρήματα που προβάλλονται περιλαμβάνουν το γεγονός ότι η πολιτική παρέμβαση και η διαφθορά σημαίνουν ότι η παροχή υπηρεσιών επηρεάζεται και κανείς δεν αναγκάζεται ποτέ να απαντήσει γι' αυτό. Οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι που εργάζονται σε τέτοιες συνθήκες μπορεί να αποθαρρυνθούν ηθικά, μειώνοντας έτσι την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Κατά την άποψη των συγγραφέων οι αναφερόμενες προκλήσεις απαιτούν θεμελιώδεις αλλαγές με στόχο τη βελτίωση του νομικού και θεσμικού πλαισίου της Δημόσιας Διοίκησης. Ένα από τα σημαντικά σημεία που διέθεσαν για περαιτέρω διερεύνηση ήταν η απουσία πολιτισμικής αλλαγής στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης. Υποστηρίζουν το ηθικό κλίμα που μπορεί να οριστεί ως μια

κατάσταση που απαιτεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά. Αυτή η αλλαγή πρέπει να μεταφραστεί σε επίπεδο πολιτικής και στη διαδικασία αλλά και στις ενέργειες και την ηθική συμπεριφορά των ηγετών. Οι συγγραφείς δηλώνουν επίσης ότι η ηθική ηγεσία συμβάλλει στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας ηθικής σε έναν οργανισμό που διευκολύνει τη λήψη ηθικών αποφάσεων.

## 4.2. Κώδικας δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση

### 4.2.1. Ανάπτυξη κωδίκων δεοντολογίας

Η διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση είναι μια σημαντική αρχή για τη δημιουργία κουλτούρας ηθικής και υπευθυνότητας στους κυβερνητικούς θεσμούς. Οι κώδικες δεοντολογίας περιγράφουν με σαφήνεια ένα σύνολο ηθικών πρακτικών και κατευθυντήριων γραμμών που αναμένονται από τους δημόσιους υπαλλήλους και βοηθούν στη λήψη ηθικών αποφάσεων και τη σωστή συμπεριφορά (Bowman & West, 2021; Svava, 2021).

Υπάρχουν ορισμένα γενικά βήματα που μπορούν να εντοπιστούν όταν πρόκειται για τη θέσπιση κώδικα δεοντολογίας. Στο πρώτο στάδιο, γίνεται μια αξιολόγηση ηθικών διλημάτων ή ανησυχιών που είναι εγγενείς στον οργανισμό. Είναι χρήσιμο για τον προσδιορισμό ποιες από τις αξίες και τις αρχές θα πρέπει να ενσωματωθούν στον κώδικα δεοντολογίας (Trevino & Nelson, 2021). Όταν ο κώδικας αναπτύσσεται με τη συμμετοχή εργαζομένων, διοίκησης και εξωτερικών συμβούλων, περιλαμβάνει τις πολλαπλές προοπτικές που υπάρχουν στον οργανισμό (Andersson & Ekelund, 2022; Albu, 2017).

Μόλις ο οργανισμός αναγνωρίσει τις βασικές ηθικές αρχές και αξίες, αυτές λειτουργούν σε κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες. Αυτές περιέχουν σαφείς προδιαγραφές σχετικά με τις σωστές και ακατάλληλες συμπεριφορές που επιτρέπουν στους δημόσιους υπαλλήλους να κατανοήσουν πώς μπορούν να εφαρμοστούν τα ηθικά πρότυπα σε συγκεκριμένα πλαίσια (Bowman & West, 2021). Ο κώδικας συμπεριφοράς πρέπει να είναι αρκετά ευρύς ώστε να καλύπτει όλες τις διαστάσεις, αλλά αρκετά απλός ώστε όποιος τον διαβάζει να μπορεί να καταλάβει τι επιτρέπεται να κάνει (Svava, 2021).

Για να είναι αποτελεσματικοί, οι κώδικες δεοντολογίας πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν μέτρα συμμόρφωσης και κυρώσεις. Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη μεθόδων για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης, την επανεξέταση της μη

συμμόρφωσης και την αξιολόγηση των κυρώσεων όπου χρειάζεται (Trevino & Nelson, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Είναι σημαντικά για τη διασφάλιση ότι ο κώδικας δεν είναι ένα κενό έγγραφο αλλά ένα λειτουργικό εργαλείο για την πρόοδο των δεοντολογικών προτύπων εντός της εταιρείας.

### 4.2.2. Εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας

Είναι επίσης σημαντικό το γεγονός ότι ένας κώδικας δεοντολογίας εφαρμόζεται καλύτερα όταν ακολουθείται μια στρατηγική. Ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι απαιτείται να τηρούν τα ηθικά πρότυπα που ορίζονται στον κώδικα στη συμπεριφορά και τις αποφάσεις τους, διασφαλίζοντας ότι οι ενέργειές τους είναι υποδειγματικές (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Η ηθική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός ηθικού κλίματος και τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τον κώδικα.

Η κατάρτιση και η εκπαίδευση είναι επίσης μερικές από τις βασικές πτυχές της διαδικασίας εφαρμογής. Η συνεχής εκπαίδευση διευκολύνει τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με την πολιτική, το σκεπτικό πίσω από την πολιτική και πώς το προσωπικό μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές αυτές. (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να είναι συνεχή, να εμπλουτίζονται με νέα θέματα για να διασφαλιστεί ότι τα ηθικά ζητήματα παραμένουν σημαντικά στο εργατικό δυναμικό (Albu, 2017).

Μια άλλη προσέγγιση είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι δεν θα υποστούν αντίποινα εάν αποφασίσουν και είναι σε θέση να αναφέρουν τυχόν ανήθικα περιστατικά που παρατηρούν στο χώρο εργασίας. Οι μηχανισμοί αναφοράς, όπως οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας ή οι διαμεσολαβητές, θα πρέπει να είναι καλά καθορισμένοι και ανώνυμοι, ώστε να δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναφέρουν παραβιάσεις ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την προσωπική ευθύνη και την εγγύηση ότι η ανήθικη συμπεριφορά δεν θα περάσει απαρατήρητη (Andersson & Ekelund, 2022).

Είναι σημαντικό να επανεξετάζεται ο κώδικας δεοντολογίας, κατά καιρούς, προκειμένου να προσδιορίζεται εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές. Αυτό σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο κώδικας επηρεάζει τη συμπεριφορά του οργανισμού, ανακαλύπτοντας τα κενά που πρέπει να σφραγιστούν και αλλάζοντας τα πράγματα όπως απαιτείται ανάλογα με τα σχόλια που λαμβάνονται (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς αναθεώρησης,

μέσω της συνεχούς βελτίωσης για να διασφαλιστεί ότι ο κώδικας είναι ενημερωμένος με τις νέες τάσεις στην ηθική καθώς και με την αντιμετώπιση των αναδυόμενων ηθικών προκλήσεων (Al Halbusi et al., 2021).

Ένα άλλο ζήτημα που συναντάται συχνά κατά την υιοθέτηση κωδίκων συμπεριφοράς είναι το ζήτημα της αντίστασης στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιστέκονται στην εφαρμογή νέων ηθικών προτύπων επειδή μπορεί να τα βρουν υπερβολικά περίπλοκα ή μη εφαρμόσιμα στον τόπο εργασίας τους (Fejzullahu & Batalli, 2019; Downe et al., 2016). Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση, είναι απαραίτητο να εμπλακούν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τα οφέλη που εμπλέκονται και ως εκ τούτου να εφαρμόσουν τον κώδικα (Prysmakova & Tantardini, 2023).

### 4.3. Στοιχεία αποτελεσματικών κωδίκων δεοντολογίας

Είναι σημαντικό η γλώσσα που χρησιμοποιείται σε έναν κώδικα δεοντολογίας να είναι σαφής και κατανοητή. Ένας ξεκάθαρος κώδικας καθιστά δυνατό για κάθε εργαζόμενο να κατανοεί τις ηθικές και νομικές απαιτήσεις του χώρου εργασίας (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Η χρήση σαφούς γλώσσας ελαχιστοποιεί τις παρεξηγήσεις και τις παρερμηνείες, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες οι εργαζόμενοι να τηρήσουν τις οδηγίες. Ο Albu (2017) υποστηρίζει ότι η χρήση απλής γλώσσας κατά την ανάπτυξη του κώδικα μπορεί να αυξήσει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του, καθώς οι άνθρωποι θα ανοίξουν έγγραφα που είναι εύκολα αναγνώσιμα και κατανοητά.

Ένας αποτελεσματικός κώδικας συμπεριφοράς πρέπει να αντιμετωπίζει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων δεοντολογίας που μπορεί να προκύψουν σε έναν οργανισμό. Αυτά είναι, για παράδειγμα, η σύγκρουση συμφερόντων, η συγκάλυψη, η αποκάλυψη των μη ηθικών πράξεων, η ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους και η επαγγελματική ευγένεια (Andersson & Ekelund, 2022; Bowman & West, 2021). Κατά την αντιμετώπιση ενός ευρέος φάσματος ηθικών ζητημάτων, ο κώδικας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς να χειρίζονται διάφορες περιστάσεις που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν. Μια τέτοια προσέγγιση εγγυάται ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να ενεργούν ηθικά σε διάφορες περιστάσεις, διασφαλίζοντας έτσι ότι όλα τα μέλη του οργανισμού δείχνουν ηθική συμπεριφορά (Svara, 2021).

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Η ύπαρξη σαφών κανόνων και παραδειγμάτων στον κώδικα δεοντολογίας είναι χρήσιμη για την πρακτική εφαρμογή των ηθικών εννοιών στην εργασία (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Τέτοια παραδείγματα βοηθούν στην κατανόηση του τι συνεπάγεται η ηθική και ανήθικη συμπεριφορά, κάνοντας τις αρχές που μαθαίνονται πιο πρακτικές και απτές. Οι Anderson & Burchell (2021) πιστεύουν ότι είναι χρήσιμο να παρέχονται παραδείγματα από την πραγματική ζωή και μελέτες περιπτώσεων για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να εντοπίζουν καλύτερα ηθικά ζητήματα.

Επομένως, οι κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς θα πρέπει να έχουν τις διαδικασίες για το πώς και σε ποιον αναφέρει κανείς ύποπτο ηθικό παράπτωμα. Αυτοί οι μηχανισμοί θα πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναφέρουν ανήθικες πρακτικές με ασφαλή και εύκολο τρόπο χωρίς επιπτώσεις (Bowman & West, 2021; Nkyabonaki, 2019). Η εφαρμογή τέτοιων μέσων είτε μέσω τηλεφωνικών γραμμών επικοινωνίας, συστημάτων αναφοράς είτε μέσω υπευθύνων δεοντολογίας εγγυάται ότι τυχόν ανήθικα περιστατικά εντοπίζονται γρήγορα και αντιμετωπίζονται κατάλληλα. Σύμφωνα με τους Andersson και Ekelund (2022), η φύση της διαδικασίας έρευνας και χειρισμού των αναφερόμενων παραβιάσεων πρέπει να είναι διαφανής για να διασφαλίζεται ότι τα άτομα έχουν εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αναφοράς.

Η επανάληψη και η εξάσκηση είναι απαραίτητες για τη σωστή επιβολή ενός κώδικα δεοντολογίας. Θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή προγράμματα κατάρτισης για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ηθικές απαιτήσεις που θέτει ο κώδικας και πώς μπορούν να τις εξασκήσουν στο χώρο εργασίας (Bowman & West, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενα για να διασφαλιστεί ότι τα ηθικά ζητήματα παραμένουν στην συνείδηση των εργαζομένων (Albu, 2017).

Η δέσμευση της ηγεσίας είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός κώδικα δεοντολογίας σε κάθε οργανισμό. Οι ανώτεροι πρέπει όχι μόνο να υποστηρίζουν τον κώδικα αλλά και να ενεργούν ηθικά και να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις με την ιδιότητά τους ως ηγετών (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Η ηθική ηγεσία δημιουργεί μια κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού, καθορίζοντας πώς σκέφτονται και ενεργούν οι εργαζόμενοι. Με τη σειρά του, όταν οι ηγέτες υποστηρίζουν τον κώδικα και τον παίρνουν στα σοβαρά, δείχνει στους υφισταμένους ότι η ηθική συμπεριφορά είναι σημαντική (Anderson &

Burchell, 2021). Αυτή η δέσμευση βοηθά στη διασφάλιση της ενσωμάτωσης των ηθικών αρχών στην οργανωτική κουλτούρα, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν τον κώδικα.

Ένας άλλος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού κώδικα δεοντολογίας είναι ότι πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται σε τακτική βάση για να προσδιορίζεται η συνεχής συνάφεια και χρησιμότητά του. Αυτό συνεπάγεται περιοδικούς ελέγχους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του κώδικα εντός του οργανισμού και στη συνέχεια την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών σύμφωνα με την ανατροφοδότηση και τους αναδυόμενους παράγοντες (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Η συνεχής ενημέρωση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του κώδικα που σχετίζεται με τις τρέχουσες βέλτιστες πρακτικές και τα αναδυόμενα ηθικά ζητήματα, ώστε να είναι χρήσιμος για την επιβολή των δεοντολογικών προτύπων. Σύμφωνα με τους Andersson και Ekelund (2022), είναι ωφέλιμο να πραγματοποιούνται έλεγχοι και αξιολογήσεις του κώδικα με μια ορισμένη συχνότητα για να κατανοήσουμε πώς μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω ο κώδικας.

### 4.4. Μελέτες περίπτωσης για την εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας

Η διερεύνηση βιβλιογραφικών πληροφοριών σχετικά με τη χρήση κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση καθιστά δυνατή μια κριτική ανάλυση των εφαρμογών πραγματικής χρήσης των κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση και των εμποδίων και των κερδών που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών των κωδίκων. Από αυτές τις περιπτώσιολογικές μελέτες, είναι προφανές πώς διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αντιμετωπίσει το ζήτημα των ηθικών αξιών σε σχέση με την προώθηση μιας κουλτούρας ηθικής πρακτικής και την επιβολή του νόμου που διέπει τις ηθικές πρακτικές.

Η εισαγωγή κώδικα δεοντολογίας μπορεί να απεικονιστεί με ένα παράδειγμα στον σουηδικό δημόσιο τομέα. Οι Andersson και Ekelund (2022) συζητούν μια επιτυχημένη πρακτική της Σουηδίας που χρησιμοποιεί διαχείριση ηθικής που βασίζεται σε αξίες μαζί με διαχείριση βασισμένη σε κανόνες. Αυτή η διττή προσέγγιση δεν χρησιμεύει μόνο για την αντιμετώπιση της συμμόρφωσης με τους κανόνες δεοντολογίας, αλλά λειτουργεί επίσης για την ηθικοποίηση των συμπεριφορών των δημοσίων υπαλλήλων. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ηθικές αρχές



έχουν εφαρμοστεί σε πολιτιστικό επίπεδο στη Σουηδία, και αυτό συνέβαλε στην καλλιέργεια υπεύθυνων ηθικών πρακτικών στους δημόσιους οργανισμούς.

Ένα κλασικό παράδειγμα κώδικα δεοντολογίας μπορεί να φανεί στην πρακτική εφαρμογή του νομικού πλαισίου μέσω ενός παραδείγματος του Ομοσπονδιακού Γραφείου Ερευνών (FBI) στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Οι Bowman and West (2021) περιγράφουν περαιτέρω τον εταιρικό κώδικα του FBI που προϋποθέτει την ακεραιότητα, την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια. Για να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί του τηρούν την ηθική συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ο οργανισμός έχει υιοθετήσει την εταιρική και εκτενή εκπαίδευση δεοντολογίας και τη διαδικαστική αναφορά ζητημάτων δεοντολογίας. Αυτά τα μέτρα βοήθησαν στην καθιέρωση μιας υγιούς ηθικής κουλτούρας στο FBI που υποστηρίζεται από τον οργανισμό και επίσης από τους πελάτες του οργανισμού και την ευρύτερη κοινότητα (Bowman & West, 2021).

Μια συγκριτική μελέτη της Τανζανίας και της Νότιας Αφρικής από τους Yusuph et al. (2016) προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι θεσμοί όσον αφορά την επιβολή των κωδίκων δεοντολογίας. Στην Τανζανία, η έμφαση στην κοινοτική και συλλογική ευθύνη υποστηρίζει την εφαρμογή των ηθικών προτύπων, ενώ στη Νότια Αφρική, οι ιστορικές και θεσμικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαφθορά και την πολιτική παρέμβαση θέτουν σημαντικά εμπόδια. Αυτές οι περιπτώσιολογικές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία των στρατηγικών που σχετίζονται με το πλαίσιο στην επιτυχή εφαρμογή των κωδίκων δεοντολογίας (Yusuph et al., 2016; Nkyabonaki, 2019).

Οι Fejzullahu και Batalli (2019) αναφέρουν ότι η Ανατολική Ευρώπη, ειδικά οι μετακομμουνιστικές χώρες, απαιτούν ορισμένες θεμελιώδεις αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ηθικών κωδίκων.. Σύμφωνα με την έρευνά τους, τα προβλήματα με αυτό το είδος δημοκρατίας και ηθικής δομής εξηγούνται από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τέτοιες χώρες κατά τη μετάβαση από την αυταρχική εξουσία στην αντιπροσωπευτική δημοκρατία. Είναι επιτακτική ανάγκη να σημειωθεί ότι η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία αυτής της διαπροσωπικής συνεργασίας και υποστήριξης για την ενίσχυση των δημόσιων θεσμών για τη διατήρηση των ηθικών προτύπων (Fejzullahu & Batalli, 2019).

Επί του παρόντος, τόσο η Γερμανία όσο και η Ινδία έχουν υιοθετήσει τα σύμφωνα ακεραιότητας στα συστήματα δημοσίων συμβάσεων τους σε μια

προσπάθεια να περιορίσουν τη διαφθορά και να αυξήσουν τη διαφάνεια. Οι Bowman and West (2021) υποστήριξαν ότι αυτά τα σύμφωνα συνεπάγονται δεσμεύσεις που αναλαμβάνονται από κυβερνητικούς φορείς και εργολάβους να τηρούν τα ηθικά κριτήρια αναφοράς που τηρούνται από τρίτα μέρη. Αυτή η προσέγγιση ήταν αποτελεσματική στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων ηθικών θεμάτων στο επάγγελμα των προμηθειών και δείχνει την αρετή των εφαρμοσμένων μεθόδων για τη βελτίωση της συμπεριφοράς των ηθικών προτύπων (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021).

Τα Ηνωμένα Έθνη είναι επίσης ένα καλό παράδειγμα για να εξηγηθούν οι ηθικοί κώδικες σε διεθνείς οργανισμούς. Τα Ηνωμένα Έθνη έχουν θεσπίσει πολιτικές και διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων, εμπιστευτικότητας και λογοδοσίας του προσωπικού του ΟΗΕ. Η επιβολή αυτού του κώδικα υποστηρίζεται από προγράμματα κατάρτισης και μηχανισμούς αναφοράς, έτσι ώστε οι ηθικές πρακτικές να μπορούν να τηρούνται στον ποικίλο και ευρέως διαδεδομένο πληθυσμό των εργαζομένων του οργανισμού (Bowman & West, 2021).

Σε τοπικό πλαίσιο, ο Nkyabonaki (2019) συζητά τον ρόλο και την πραγματικότητα των κωδίκων δεοντολογίας της δημόσιας υπηρεσίας στο Δημοτικό Συμβούλιο του Toangoma Ward-Temeke. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι κώδικες δεοντολογίας είναι σημαντικά εργαλεία για τον προσδιορισμό των προτύπων, αλλά αυτά τα πρότυπα θα επιτύχουν μόνο εάν υπάρχει η συμμετοχή και η εμπλοκή των τοπικών κοινωνιών. Η αντίληψη του ευρύτερου κοινού για τις αρχές και η προθυμία για συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας για τους ηθικούς κώδικες όταν αυτοί εφαρμόζονται σε οργανισμούς που το κοινό μπορεί να μην εμπιστεύεται (Nkyabonaki, 2019).

Συμπερασματικά, οι παραπάνω μελέτες περιπτώσεων αποκαλύπτουν αρκετές σημαντικές πτυχές που διευκολύνουν την εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Τέτοια συστατικά περιλαμβάνουν τη δέσμευση ηγεσίας στη διαδικασία, λεπτομερείς διαδικασίες εκπαίδευσης, ορθό σύστημα αναφοράς και την ευελιξία των ηθικών προτύπων στην οργανωτική κουλτούρα. Η μελέτη αυτών των παραδειγμάτων θα επέτρεπε στους επικεφαλής των δημόσιων οργανισμών να κατανοήσουν πώς μπορούν να ακολουθηθούν και να επιβληθούν τέτοιες πρακτικές προκειμένου να ενισχυθεί η ακεραιότητα και η λογοδοσία στις λειτουργίες των

οργανισμών (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022; Yusuph et al., 2016).

### 4.5. Συγκριτική ανάλυση αποτελεσματικότητας

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της χρήσης κωδίκων δεοντολογίας σε διάφορα περιβάλλοντα της δημόσιας διοίκησης, εντοπίζονται διάφορες πτυχές που καθορίζουν την επιτυχία της. Αυτή η συγκριτική ανάλυση εστιάζει στο πώς οι πολιτισμικές, θεσμικές και λειτουργικές διαφορές επηρεάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής και την αποτελεσματικότητα αυτών των ηθικών πλαισίων.

Στη Σουηδία, η δύναμη του κώδικα δεοντολογίας υποστηρίζεται από τον συνδυασμό τεχνικών διαχείρισης ηθικής που βασίζονται σε αξίες με λύσεις βασισμένες σε κανόνες. Σύμφωνα με τους Andersson και Ekelund (2022), αυτή η διπλή εγγύηση όχι μόνο εγγυάται τη συμμόρφωση με τους ηθικούς κανόνες, αλλά προωθεί επίσης την ταύτιση με αυτές τις αξίες στους δημόσιους υπαλλήλους. Η διττή προσέγγιση συνεπάγεται τη δημιουργία μιας βιώσιμης ηθικής κουλτούρας, με αποτέλεσμα η ηθική συμπεριφορά να γίνει ο κανόνας στα σουηδικά δημόσια ιδρύματα.

Το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών είναι ενδεικτικό από αυτή την άποψη, επειδή η επιτυχία των κωδίκων δεοντολογίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηθική ηγεσία και την προηγμένη εκπαίδευση δεοντολογίας. Οι Bowman και West (2021) εξηγούν ότι οι ηθικοί ηγέτες αγκαλιάζουν τον σωστό τύπο συμπεριφοράς, καθώς και ενσωματώνουν ηθικούς λόγους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των δημοσίων ιδρυμάτων των ΗΠΑ. Αυτοί οι ηγέτες, μαζί με την επαναλαμβανόμενη και ολοκληρωμένη ηθική εκπαίδευση, διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός προωθεί την ηθική συμμόρφωση. Αυτή η προσέγγιση βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι καλά προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν ηθικά ζητήματα καθώς προκύπτουν, ενισχύοντας έτσι τον κώδικα στο σύνολό του.

Η συγκριτική μελέτη των Yusuph et al. (2016) για την Τανζανία και τη Νότια Αφρική δείχνει πώς οι ηθικοί κώδικες δεν είναι ομοιόμορφα αποτελεσματικοί λόγω επιβολής και πολιτισμικών διαφορών. Η Τανζανία έχει αναπτύξει μια προσέγγιση που βασίζεται στην κοινότητα και προωθεί την τήρηση των ηθικών πρακτικών, ενώ οι ιστορικές και θεσμικές πρακτικές της διεφθαρμένης Νότιας Αφρικής εμποδίζουν την τήρηση των ηθικών προτύπων. Αυτές οι διαφορές απαιτούν την ενσωμάτωση

πολιτιστικών και θεσμικών παραγόντων στην ανάπτυξη ηθικών κωδίκων επειδή επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους (Yusuph et al., 2016· Nkyabonaki, 2019).

Οι μετακομμουνιστικές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ηθικών κωδίκων στους οργανισμούς. Οι Fejzullahu και Batalli (2019) ζητούν την προσέγγιση συστημικών αλλαγών για τη βελτίωση της χρήσης αυτών των κωδικών. Μια ιστορία συγκεντρωτικής αυταρχικής διακυβέρνησης θέτει προκλήσεις για τη διαμόρφωση δημοκρατικών, διαφανών ηθικών κανόνων. Έτσι, η συνεργασία και η υποστήριξη από τη διεθνή κοινότητα είναι καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της ικανότητας αυτών των χωρών να ακολουθούν και να επιβάλλουν τα κατάλληλα ηθικά πρότυπα (Fejzullahu & Batalli, 2019).

Η Γερμανία και η Ινδία έχουν υιοθετήσει σύμφωνα ακεραιότητας στις προμήθειες δημοσίων συμβάσεων για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των προτύπων δεοντολογίας. Όπως παρατηρήθηκε από τους Bowman and West (2021), αυτά τα σύμφωνα συνεπάγονται δεσμεύσεις μεταξύ κυβερνητικών φορέων και εργολάβων σχετικά με ηθικές πρακτικές που θα επιβλέπονται από τρίτους ελεγκτές. Κατά συνέπεια, αυτή η προσέγγιση βοήθησε στην αντιμετώπιση της διαφθοράς και στην ενίσχυση της διαφάνειας των προμηθειών. Αυτά τα σύμφωνα ακεραιότητας δείχνουν ότι η καθιέρωση πρακτικών και καινοτόμων μεθόδων είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για την επίλυση συγκεκριμένων ηθικών διλημάτων και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ηθικών προτύπων (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021).

Οι ηθικοί κώδικες απεικονίζονται καλύτερα μέσω των παραδειγμάτων των ηθικών και ηθικών προτύπων που εφαρμόζονται στο δημοτικό περιβάλλον, για παράδειγμα, το Δημοτικό Συμβούλιο Toangoma Ward-Temeke στην Τανζανία. Ο Nkyabonaki, (2019) διαπίστωσε ότι η κοινοτική συμμετοχή είναι ουσιαστικής σημασίας για τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του κώδικα δεοντολογίας της δημόσιας υπηρεσίας. Κατά συνέπεια, το επίπεδο εμπιστοσύνης και συνεργασίας του κοινού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα αυτών των κωδικών, ειδικά όπου η εφαρμογή περιλαμβάνει δημόσιους θεσμούς που μπορεί να είναι μη δημοφιλείς στο κοινό. Η μελέτη περίπτωσης που συζητείται εδώ έχει επιπτώσεις στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας ηθικών ενεργειών σε τοπικό επίπεδο (Nkyabonaki, 2019).

Γενικά, η σύγκριση της αποτελεσματικότητας των κωδίκων καταδεικνύει ότι η δέσμευση της διοίκησης, το πολιτιστικό και θεσμικό περιβάλλον, η ολοκληρωμένη εκπαίδευση, καθώς και οι πρακτικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη προτύπων δεοντολογίας μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής των κωδίκων δεοντολογίας σε δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, μέσω της ενσωμάτωσης των κατάλληλων δομών υποστήριξης και της προσαρμογής αυτών των ηθικών κωδίκων σύμφωνα με το οργανωτικό κλίμα, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα αυτών των πλαισίων ως μέσα που αποτρέπουν την ανήθικη συμπεριφορά και ενισχύουν την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα εντός των ίδιων των οργανισμών (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022; Yusuph et al.).

### 4.6. Στρατηγικές διαχείρισης δεοντολογίας.

#### 4.6.1. Στρατηγικές προώθησης ηθικής στο δημόσιο τομέα

Οι ηθικές πρακτικές στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να γίνονται με τη χρήση κανόνων και ηθικών αξιών. Όλες αυτές οι στρατηγικές είναι σημαντικές για την οικοδόμηση μιας ηθικής κουλτούρας σε οργανισμούς, ιδιαίτερα τους δημόσιους, καθώς και για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα ηθικά πρότυπα.

Μια στρατηγική είναι ότι ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει και να επιβάλει σαφείς κώδικες συμπεριφοράς. Από προηγούμενες πληροφορίες, οι κώδικες δεοντολογίας βοηθούν στην περιγραφή κατάλληλων συμπεριφορών και ηθικών πρακτικών (Bowman & West, 2021; Svava, 2021). Αυτοί οι κώδικες πρέπει να κοινοποιούνται με σαφήνεια και να αναθεωρούνται περιοδικά προκειμένου να αντιμετωπιστούν νέα ηθικά διλήμματα και μεταβαλλόμενα κοινωνικά πρότυπα (Trevino & Nelson, 2021).

Μια άλλη σημαντική στρατηγική για την ενίσχυση των ηθικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα είναι η ηθική ηγεσία. Είναι ευθύνη των ηγετών να θέσουν τα πρότυπα για τις ηθικές πρακτικές εντός των επιχειρηματικών οργανώσεων. Πρέπει να ενεργούν ηθικά και να ενθαρρύνουν σωστές και ηθικές επιλογές μέσα στον οργανισμό (Andersson & Ekelund, 2022; Al Halbusi et al., 2021). Οι ηθικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους ενστερνίζονται τα κατάλληλα ηθικά πρότυπα ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα ηθικής συμπεριφοράς (Bowman & West, 2021).

Επιπλέον, η δημιουργία ανεξάρτητων εποπτικών οργάνων μπορεί να προσθέσει ουσιαστικά αξία στην ενίσχυση της δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Είναι προικισμένοι με την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι τηρούν τα ηθικά πρότυπα, να αντιμετωπίζουν καταγγελίες για ανήθικη συμπεριφορά και να επιβάλλουν κυρώσεις σε περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς (Albu, 2017, Nkyabonaki, 2019). Οι εποπτικές αρχές βοηθούν στη διασφάλιση ότι οι ανήθικες πρακτικές εντοπίζονται και διορθώνονται αμέσως για να διατηρηθεί η πίστη του κοινού στην εντιμότητα των δημόσιων οργανισμών (Andersson & Ekelund, 2022).

Περιλαμβάνουν επίσης την αναγκαιότητα θέσπισης ισχυρών μέτρων προστασίας των πληροφοριοδοτών για την ενίσχυση της δεοντολογίας στον δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι προστατεύονται από την απόλυση ή την τιμωρία για την αναφορά τέτοιων ζητημάτων μέσω της προστασίας των πληροφοριοδοτών (Bowman & West, 2021; Nkyabonaki, 2019). Αυτές οι προστασίες είναι απαραίτητες για την αποκάλυψη ατασθαλιών που διαφορετικά μπορεί να μην αναφέρονται και να μην αντιμετωπίζονται. Περιλαμβάνει επιλογές αναφοράς που δεν αποκαλύπτουν την ταυτότητα του ρεπόρτερ και την εργασιακή προστασία από αντίποινα (Trevino & Nelson, 2021).

Επιπλέον, η ηθική μπορεί να προωθηθεί μέσω ελέγχων και αξιολογήσεων δεοντολογίας που θα πρέπει να διεξάγονται συχνά. Αυτοί οι έλεγχοι βοηθούν στον προσδιορισμό του πού υπερέχει ο οργανισμός και πού χρειάζεται να βελτιωθεί (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των πλαισίων δεοντολογίας που χρησιμοποιούνται και να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές στις πολιτικές τους, τηρώντας έτσι τις βέλτιστες πρακτικές και τα ηθικά ιδανικά (Albu, 2017).

### 4.6.2. Ρόλος της κατάρτισης και της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αντιπροσωπεύουν δύο απαραίτητους παράγοντες στη διαδικασία ενίσχυσης των ηθικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα. Τα συστηματικά μέτρα ευαισθητοποίησης είναι ανεκτίμητα, καθώς παρέχουν στους δημόσιους υπαλλήλους τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με τα ηθικά πρότυπα που πρέπει να τηρούνται, καθώς και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την άσκηση αυτών των προτύπων στο χώρο εργασίας.

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης δεοντολογίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού. τα διάφορα σενάρια περιπτώσεων που απεικονίζουν τα πιο κοινά ηθικά ζητήματα. και, τα βήματα στη λήψη ηθικών αποφάσεων (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να περιλαμβάνουν συγκεκριμένα χρονογραφήματα για να καταδεικνύουν πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι ηθικές αρχές στο χώρο εργασίας (Anderson & Burchell, 2021). Έτσι, παρέχοντας ορισμένα σενάρια πραγματικής ζωής, τέτοια προγράμματα μπορούν να διευκολύνουν την κατανόηση και τον εντοπισμό ηθικών διλημάτων στη δουλειά τους (Al Halbusi et al., 2021).

Είναι επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό εκπαιδεύεται συνεχώς και υπενθυμίζεται τα υψηλά ηθικά πρότυπα που πρέπει να τηρούν. Οι συνεχείς λύσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ενσωματώνουν εργαστήρια, σεμινάρια και διαδικτυακά μαθήματα βοηθούν στη διατήρηση των ηθικών ζητημάτων ως βασικών ανησυχιών μεταξύ των εργαζομένων (Bowman & West, 2021; Albu, 2017). Αυτά συνίστανται στην ενημέρωση του εκπαιδευτικού υλικού και των προγραμμάτων κατάρτισης ώστε να αντικατοπτρίζουν τα νέα ηθικά ζητήματα και τις δεοντολογικές πρακτικές κατά τη διάρκεια του έτους (Andersson & Ekelund, 2022).

Άλλα θέματα που θα μπορούσαν να καλυφθούν στα προγράμματα κατάρτισης περιλαμβάνουν την ηθική ηγεσία. Οι διευθυντές πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με γνώσεις σχετικά με το πώς μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ηγετικό ρόλο στην ενίσχυση των ηθικών πρακτικών στους οργανισμούς τους (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τομείς όπως η ηθική συλλογιστική, οι συγκρούσεις και η δημιουργία ηθικού κλίματος (Anderson & Burchell, 2021). Από αυτή την άποψη, είναι προφανές ότι όταν οι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι οι ηγέτες τους έχουν τις σωστές δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται, τότε καθίσταται εύκολο να τεθούν τα σωστά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς εντός των οργανισμών (Al Halbusi et al., 2021).

Επιπλέον, τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να γίνονται ρεαλιστικά και να περιλαμβάνουν περισσότερο από απλές διαλέξεις και διαβίβαση έντυπων σημειωμάτων. Αυτό συμβαίνει επειδή οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που απαιτούν από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τον εγκέφαλό τους και να συμμετέχουν σωματικά, όπως το παιχνίδι ρόλων και οι ομαδικές συζητήσεις, είναι οι πιο αποτελεσματικές (Bowman & West, 2021; Andersson & Ekelund, 2022). Αυτές οι

μέθοδοι διευκολύνουν τους εργαζόμενους να κατοχυρώσουν τις ηθικές αρχές και να τις υιοθετήσουν στις πρακτικές τους (Albu, 2017).

Μια βασική θέση του Maw (2018) είναι η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και τακτικές ενημερώσεις στα πλαίσια συμμόρφωσης. Ισχυρίζεται ότι τα ηθικά πρότυπα δεν πρέπει να είναι στατικά αλλά πρέπει να εξελίσσονται για να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στις κοινωνικές αξίες, τις νομικές απαιτήσεις και τις αναδυόμενες ηθικές προκλήσεις. Αυτή η δυναμική προσέγγιση διασφαλίζει ότι τα πλαίσια συμμόρφωσης παραμένουν σχετικά και αποτελεσματικά για την αντιμετώπιση σύγχρονων ζητημάτων. Οι τακτικές αναθεωρήσεις και ενημερώσεις, που ενημερώνονται από τα σχόλια των εργαζομένων και εξωτερικών ενδιαφερομένων, είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του δεοντολογικού πλαισίου ισχυρό και ανταποκρινόμενο.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης ηθικής θα πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά για να επαληθεύεται η αποτελεσματικότητά τους στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατατοπιστική όσον αφορά την ανάλυση της αποτελεσματικότητας και της αναποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αυτή η ανατροφοδότηση θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να βελτιώνουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα με σταθερό τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η βέλτιστη αποτελεσματικότητα (Anderson & Burchell, 2021).

### 4.6.3. Μηχανισμοί αναφοράς και αντιμετώπισης ανήθικης συμπεριφοράς

Η καταγγελία και οι σχετικές πολιτικές είναι οι βασικοί μηχανισμοί που είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της τήρησης των προτύπων ηθικής στη δημόσια διοίκηση. Τέτοιοι μηχανισμοί διασφαλίζουν ότι οποιεσδήποτε ανήθικες συμπεριφορές έχουν λάβει χώρα αποκαλύπτονται στις κατάλληλες αρχές για να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα κατά των ανθρώπων πίσω από τέτοιες συμπεριφορές, ώστε να διατηρηθεί η ακεραιότητα εντός των οργανισμών.

Μέρος αυτών των μηχανισμών είναι η απαίτηση για αυστηρά ανώνυμα συστήματα ή μέσα αναφοράς. Τέτοια μέσα επικοινωνίας προσφέρουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναφέρουν ανήθικες πρακτικές διατηρώντας παράλληλα τις θέσεις εργασίας τους (Bowman & West, 2021; Nkyabonaki, 2019). Τα ενημερωτικά και διαδικτυακά συστήματα αναφοράς και η χρήση υπευθύνων



δεοντολογίας είναι τα κανάλια αναφοράς που περιλαμβάνουν ως εξής. Αυτοί οι μηχανισμοί διασφαλίζουν ότι η ταυτότητα των εργαζομένων που παρέχουν πληροφορίες για ανήθικη συμπεριφορά προστατεύεται και επομένως περισσότεροι άνθρωποι έρχονται να υποστηρίξουν την ηθική διαδικασία αναγνώρισης και αντιστροφής (Andersson & Ekelund, 2022).

Μαζί με την ασφαλή υποβολή εμπιστευτικών δεδομένων, απαιτείται αποτελεσματική προστασία από τους καταγγέλλοντες για τη διατήρηση των εργαζομένων που εκθέτουν ανήθικη πρακτική. Αυτές οι προστασίες προστατεύουν τους καταγγέλλοντες έναντι των αντιποίνων που μπορεί να συνεπάγονται τερματισμό της απασχόλησης, υποβιβασμό ή λεκτική κακοποίηση (Trevino and Nelson, 2021· Bowman and West, 2021). Μια καλή πολιτική προστασίας του προσωπικού ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναφέρουν ακατάλληλη δραστηριότητα στις αρμόδιες αρχές χωρίς φόβο τερματισμού ή τιμωρίας (Albu, 2017).

Ένα από τα σημαντικά στοιχεία που βοηθούν στον έλεγχο της ανήθικης συμπεριφοράς είναι ο σωστός τρόπος χειρισμού των περιπτώσεων παραβίασης που αναφέρονται. Τέτοια δημόσια φαινόμενα θα πρέπει να ξεκινούν κατάλληλες διαδικασίες για την αντιμετώπιση των ανησυχιών που εγείρονται, όπως πώς να ξεκινήσει και να διεξαχθεί μια έρευνα, να αξιολογηθεί η αξιοπιστία μιας καταγγελίας και πώς θα πρέπει να τιμωρηθούν οι εμπλεκόμενοι (Andersson & Ekelund, 2022). Αυτές οι διαδικασίες βοηθούν στην ανταπόκριση σε όλες τις αναφορές με σοβαρό τρόπο και αποτρέπουν την παραβίαση της αξιοπιστίας του οργανισμού (Bowman & West, 2021).

Οι ανεξάρτητοι εποπτικοί φορείς που επιβλέπουν τη δεοντολογική συμπεριφορά στην έρευνα είναι εξίσου σημαντικοί για τη διασφάλιση της τήρησης αυτών των ερευνητικών προτύπων και την υποβολή εκθέσεων όπου χρειάζεται για περιπτώσεις παραβίασης τέτοιων προτύπων. Αυτοί οι φορείς μπορεί να είναι μια επιτροπή δεοντολογίας ή το γραφείο του διαμεσολαβητή για να παρέχουν μια ανεξάρτητη άποψη σχετικά με τη διαδικασία και να διασφαλίζουν ότι οι έρευνες γίνονται με αμερόληπτο και ερευνητικό τρόπο (Nkyabonaki, 2019; Albu, 2017). Το γεγονός ότι αυτοί οι φορείς λειτουργούν αυτόνομα από τις οντότητες στις οποίες έχουν εποπτική ευθύνη συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στα συστήματα διακυβέρνησης σε αυτούς τους δημόσιους οργανισμούς (Trevino & Nelson, 2021).

Οι δεξιότητες αναφοράς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατάρτιση και την εκπαίδευση που προσφέρονται σε άτομα που απασχολούνται σε έναν οργανισμό. Υπάρχουν σημαντικές προφυλάξεις που πρέπει να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι για να μπορούν να αναφέρουν ανήθικες πρακτικές εντός της εταιρείας (Bowman & West, 2021). Στη συνέχεια, μια εκπαιδευτική συνεδρία μπορεί να υπενθυμίσει στους εργαζόμενους πόσο ηθικοί πρέπει να είναι και να τους ενημερώσει για τα μέσα αναφοράς οποιασδήποτε ανήθικης συμπεριφοράς που συναντούν (Anderson & Burchell, 2021).

Επιπλέον, η κοινοποίηση των πορισμάτων καθώς και των πειθαρχικών διαδικασιών χρησιμεύει στην ενίσχυση των συστημάτων αναφοράς. Η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις της ανήθικης συμπεριφοράς είναι ένας προφητικός τρόπος να πούμε στους υπαλλήλους ή τις θυγατρικές ότι ο οργανισμός δεν επιδοκιμάζει την ανήθικη συμπεριφορά και ότι έχει μηδενική ανοχή για τέτοιες ενέργειες (Bowman & West, 2021, Andersson & Ekelund, 2022). Αυτή η διαφάνεια μπορεί επίσης να αποτρέψει πιθανή ανάρμοστη συμπεριφορά μέσω της αντίληψης ότι οι ανήθικες ενέργειες έχουν σοβαρές συνέπειες (Trevino & Nelson, 2021).

### 4.6.4. Επίδραση της διοίκησης ηθικής στην οργανωσιακή κουλτούρα

Τα αποτελέσματα της καλής διαχείρισης δεοντολογίας στην οργανωτική κουλτούρα δεν μπορούν να υπερτονιστούν. Η διαχείριση ηθικής είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης βέλτιστων πρακτικών και της προώθησης της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της διαφάνειας που είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων ιδρυμάτων.

Το κλειδί για τη διαχείριση της ηθικής είναι η ηθική ηγεσία. Αυτοί οι διευθυντές επιχειρήσεων που υιοθετούν επιχειρηματικά πρότυπα ηθικής και επιδεικνύουν υψηλά ηθικά πρότυπα επηρεάζουν τις ηθικές πρακτικές σε ολόκληρο τον οργανισμό (Andersson & Ekelund, 2022; Al Halbusi et al., 2021). Οι ηθικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση των στάσεων των υφισταμένων τους, επομένως οι οργανισμοί που ηγούνται έχουν υψηλά πρότυπα στις ηθικές πρακτικές. Αυτή η ηγεσία είναι καθοριστική για τη διασφάλιση ότι οι ηθικές αξίες ενσωματώνονται στην οργανωτική κουλτούρα (Bowman & West, 2021).

Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης είναι κρίσιμα στη διαχείριση ηθικής. Αυτά τα προγράμματα διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τα ηθικά

ζητήματα και πώς μπορούν να εφαρμόσουν ηθικές πρακτικές στην εργασία, προάγοντας έτσι την ηθική στις λειτουργίες (Trevino & Nelson, 2021; Anderson & Burchell, 2021). Η ηθική πρέπει να βρίσκεται πάντα στην πρώτη γραμμή κάθε δραστηριότητας και οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι ικανοί για τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης ηθικών ζητημάτων όπως και όταν προκύπτουν (Bowman & West, 2021).

Η διαχείριση δεοντολογίας περιλαμβάνει επίσης πολιτική και διαδικασία όπου τίθενται σαφείς κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τη σωστή ηθική συμπεριφορά. Τα κύρια στοιχεία αυτών των πολιτικών περιλαμβάνουν σαφείς, εκτενείς κώδικες ηθικής και αποδεκτής συμπεριφοράς και πλαίσιο λήψης αποφάσεων (Svara, 2021· Bowman & West, 2021). Αυτοί οι κώδικες θα πρέπει να επανεξετάζονται και να ανανεώνονται περιοδικά για να ανταποκρίνονται σε επείγοντα ηθικά ζητήματα και να βελτιώνουν την αποτελεσματική πρακτική (Trevino & Nelson, 2021).

Οι ανεξάρτητες επιτροπές δεοντολογίας ή τα γραφεία του διαμεσολαβητή συμβάλλουν στη βελτίωση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων διαχείρισης δεοντολογίας. Αυτοί οι φορείς διασφαλίζουν ότι τα ηθικά πρότυπα διατηρούνται και επιβάλλονται δίκαια για να διασφαλιστεί ότι τυχόν περιστατικά παραβίασης που ανιχνεύονται αντιμετωπίζονται με τρόπο χωρίς μεροληψία (Nkyabonaki, 2019; Albu, 2017). Πρέπει να είναι ανεξάρτητοι στο διορισμό τους για να αποφύγουν να θέσουν σε κίνδυνο την πίστη του κοινού στους οργανισμούς που διευθύνουν (Andersson & Ekelund, 2022).

Η ηθική διαχείριση παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού. Από τη βιβλιογραφία, έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί με καλή διαχείριση δεοντολογίας εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και δέσμευσης από τους υπαλλήλους (Anderson & Burchell, 2021; Al Halbusi et al., 2021). Τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς τους οργανισμούς είναι σε θέση να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις και ενθαρρύνεται, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός θετικού χώρου εργασίας (Bowman & West, 2021).

Επιπλέον, η σωστή διαχείριση δεοντολογίας μπορεί επίσης να βελτιώσει την εικόνα και την αξιοπιστία των δημόσιων οργανισμών. Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί είναι επαγγελματίες και ενεργούν με ηθικό τρόπο, κερδίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού και άλλων ενδιαφερομένων (Trevino and Nelson, 2021· Bowman and West, 2021). Αυτή η εμπιστοσύνη είναι κρίσιμη για τη λειτουργία των δημοκρατικών

συστημάτων και θεσμών, καθώς και για την απόκτηση της υποστήριξης και της συμμόρφωσης του πληθυσμού (Svara, 2021).

### 4.7. Προκλήσεις στη διατήρηση των ηθικών προτύπων

#### 4.7.1. Πολιτικές παρεμβάσεις και διαφθορά

Η πολιτική επιρροή και οι πρακτικές διαφθοράς είναι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διοίκηση και την επιβολή ηθικών πρακτικών στη δημόσια διοίκηση. Αυτές οι ανησυχίες διαβρώνουν την αξιοπιστία, μεροληπτούν τις κατευθύνσεις πολιτικής και μειώνουν τη δύναμη των δημόσιων οργανισμών. Η αναγνώριση της φύσης της πολιτικής παρέμβασης και της διαφθοράς θα βοηθούσε στον εντοπισμό μέτρων που θα αποτρέψουν τέτοιες ενέργειες και θα συνέβαλαν στη διαμόρφωση στρατηγικών ηθικής διακυβέρνησης.

Οι Sajari et al. (2023) επισημαίνουν έναν από τους συγκεκριμένους παράγοντες: η οργανωτική κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο. Ορισμένοι από αυτούς πιστεύουν ότι η οργανωτική κουλτούρα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό των ηθικών προτύπων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τα ηθικά πρότυπα όταν εργάζονται σε οργανισμούς που προωθούν την ηθική συμπεριφορά και τιμωρούν την ανήθικη συμπεριφορά. Από την άλλη πλευρά, όπου οι ανήθικες πρακτικές είναι αποδεκτές ή ακόμη και εγκρίνονται, μια τέτοια συμπεριφορά γίνεται ο κανόνας. Οι Sajari et al. (2023) τονίζουν τη σημασία για τους δημόσιους θεσμούς να θεσπίζουν αξίες και συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν την ηθική λήψη αποφάσεων.

Ως πολιτική επιβολή ορίζεται η πράξη πολιτικών αξιωματούχων ή πολιτικών που παρεμβαίνουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων είτε για προσωπικά είτε για κομματικά κέρδη. Αυτή η παρέμβαση μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της πίεσης για ορισμένες ευνοϊκές αποφάσεις, τους διορισμούς στο οργανωτικό δίκτυο που βασίζονται σε πολιτικές δεσμεύσεις και όχι σε δεξιότητες και τον πολιτικό έλεγχο στην εκτέλεση της πολιτικής για να ευνοήσει ορισμένες ομάδες (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Αυτό το είδος παρέμβασης φέρνει την πολιτική στη δημόσια διοίκηση όπου ο επαγγελματισμός χάνεται υπέρ της μεροληψίας και της αναποτελεσματικότητας.

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Η διαφθορά είναι ένας άλλος τύπος επιρροής που σχεδόν πάντα συνδέεται με πολιτικές παρεμβάσεις και αναφέρεται σε κατάχρηση δημόσιας θέσης για προσωπικό κέρδος. Αυτά μπορεί να κυμαίνονται από προσφορά και αποδοχή δωροδοκιών, υπεξαίρεση δημοσίων κεφαλαίων, πρόσληψη συγγενών, ακόμη και αν δεν είναι οι πιο κατάλληλοι για μια δεδομένη θέση, και απάτη. Η διαφθορά θέτει σε κίνδυνο τα ηθικά πρότυπα της δημόσιας διοίκησης και δημιουργεί μια κουλτούρα που ενθαρρύνει και αποδέχεται ανήθικες συμπεριφορές εντός της δημόσιας υπηρεσίας (Trevino & Nelson, 2021; Svava, 2021). Η διαφθορά εξαρτάται από την οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών, τα νομικά συστήματα και την τοπική κουλτούρα, καθώς και από τον κλάδο και τη δομή των υποκαταστημάτων (Fejzullahu & Batalli, 2019; Andersson & Ekelund, 2022).

Το πρώτο αποτέλεσμα στην πολιτική που σχετίζεται με πολιτικές παρεμβάσεις και διαφθορά είναι η μείωση της εμπιστοσύνης του κοινού. Οι Nkyabonaki (2019) και Bowman & West (2021) συμφώνησαν ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τέτοιοι αξιωματούχοι εργάζονται για τη δική τους ή κάποια άλλη ελίτ και δεν εξυπηρετούν το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, η εμπιστοσύνη στα κυβερνητικά όργανα διαβρώνεται. Αυτή η δυσπιστία μπορεί να συμβάλει σε λιγότερη απάθεια προς τα πολιτικά καθήκοντα, λιγότερη υπακοή σε κανόνες και πρότυπα και συνολική απογοήτευση στο δημοκρατικό σύστημα (Trevino & Nelson, 2021).

Οι πολιτικές παρεμβάσεις και η διαφθορά είναι άλλοι παράγοντες που καθυστερούν τη ροή των πόρων και δεν ευθυγραμμίζουν τους στόχους και τους στόχους της πολιτικής. Οι δημοσιονομικές υποθέσεις μπορεί επίσης να υποφέρουν από δωροδοκία και διαφθορά, όπου τα κεφάλαια που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε κοινωνικές υπηρεσίες προτεραιότητας διοχετεύονται σε έργα που ευνοούν πολιτικούς υποστηρικτές ή ευνοούν ιδιωτικές οντότητες (Fejzullahu & Batalli, 2019; Andersson & Ekelund, 2022). Αυτή η εσφαλμένη κατανομή διαβρώνει τη βελτίωση των κοινωνικών διασπάσεων που συμβάλλουν σε κρίσιμα δημόσια ζητήματα, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και οι επενδύσεις σε υποδομές (Bowman & West, 2021). Τέλος, οι πολιτικές που υπαγορεύονται από πρακτικές διαφθοράς είναι συνήθως υποτυπώδεις, επειδή εφαρμόζουν πολιτικές που ωφελούν μόνο ορισμένες ομάδες ανθρώπων και όχι ολόκληρη την κοινότητα.

Οι πολιτικές παρανομίες και η διαφθορά δεν μπορούν να προκληθούν μόνο με νομικές λύσεις και μεταρρυθμίσεις, αλλά με νομικές και θεσμικές μεταρρυθμίσεις με πολιτιστικά μέτρα. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι συχνά απαραίτητη η βελτίωση της

νομοθεσίας, καθώς και η εισαγωγή ορισμένων αλλαγών σε αυτήν που θα συμβάλουν στην αύξηση του επιπέδου διαφάνειας και υπευθυνότητας. Αυτά τα μέτρα είναι αποτελεσματικά για τη διασφάλιση τόσο της αποφυγής της διαφθοράς όσο και της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία για τους ακόλουθους λόγους: Η παρουσία κατάλληλων νομικών πλαισίων με τη μορφή νόμων κατά της διαφθοράς, η σωστή επιβολή κυρώσεων σε όσους εμπλέκονται σε δραστηριότητες διαφθοράς και η εμπλοκή ανεξάρτητων φορέων σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης (Bowman & West, 2021; Nkyabonaki, 2019). Τέτοια νομικά μέτρα έχουν αποτρεπτικό αποτέλεσμα, μειώνοντας έτσι το ποσοστό πρακτικών διαφθοράς.

Άλλες σημαντικές προϋποθέσεις περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την έλλειψη θεσμικών μεταρρυθμίσεων, τις πολιτικές παρεμβάσεις και τη διαφθορά. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τεχνικές προσεγγίσεις όπως η μη πολιτική στελέχωση και εκπαίδευση, ανάθεση εξουσιών για την αποτροπή συσσώρευσης εξουσίας και αύξηση της αυτονομίας της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική (Andersson & Ekelund, 2022; Fejzullahu & Batalli, 2019). Σε αυτό το πλαίσιο, αυτές οι μεταρρυθμίσεις ενισχύουν το πνεύμα του επαγγελματισμού και της αποκέντρωσης της δημόσιας υπηρεσίας και ως εκ τούτου προστατεύουν τους φορείς δημοσίων αξιωμάτων.

Η πολιτιστική αλλαγή είναι επίσης μια ουσιαστική πτυχή που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν αντιμετωπίζουμε πολιτικές παρεμβάσεις και διαφθορά. Η δημιουργία ηθικής οργανωτικής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση απαιτεί συνεχείς εκστρατείες ευαισθητοποίησης και πώς τα ηθικά πρότυπα είναι ιερά, ενώ η διαφθορά έχει αρνητικές επιπτώσεις σε μια κοινωνία. Οι πρωτοβουλίες κινητοποίησης ανθρώπων, όπως η έναρξη εκστρατειών ενημέρωσης και η δέσμευση οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών είναι επίσης σημαντικές για την ενίσχυση της θετικής αντίληψης για τη διαφθορά και την αυξημένη διαφάνεια (Svara, 2021).

Επίσης, υπάρχει ανάγκη για βελτίωση θεσμικών λύσεων, η οποία είναι μια άλλη προσέγγιση που εντοπίζει η Rose-Ackerman (2024: 11) σε σχέση με την πολιτική παρέμβαση και τη διαφθορά. Αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία και τη διαμόρφωση καλά διατυπωμένων νομικών πλαισίων που με τη σειρά τους θίγουν τη νομική συμμόρφωση στη χώρα. Για παράδειγμα, υπογραμμίζει ότι υπάρχουν μεγάλες νομοθετικές δραστηριότητες που συνίστανται στη δήλωση γενικών καταπιστευματικών οικονομικών συμφερόντων και πολιτικών εισφορών, που γενικά οδηγεί σε μείωση της διαφθοράς και της χρηματοδότησης στην πολιτική.

### 4.7.2. Περιορισμοί πόρων

Η έλλειψη πόρων είναι μια σημαντική πρόκληση που εμποδίζει τους περισσότερους οργανισμούς να διατηρήσουν υψηλά ηθικά πρότυπα στη δημόσια διοίκηση. Η έλλειψη κεφαλαίων, προσωπικού και τεχνολογίας μπορεί να εμποδίσει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται, υιοθετούνται και παρακολουθούνται τα προγράμματα ηθικής σε οργανισμούς, προκαλώντας οργανωτική δυσφορία σε δημόσιους οργανισμούς (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Η έλλειψη οικονομικών πόρων είναι ιδιαίτερα προβληματική επειδή οι δημόσιοι οργανισμοί είναι περιορισμένοι στην ικανότητά τους να διαθέσουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός στέρεου πλαισίου ηθικής εκπαίδευσης και καθοδήγησης, εποπτείας και αναφοράς (Andersson & Ekelund, 2022).

Η έλλειψη πόρων έχει επίσης σχέση με τη δημιουργία και τη διατήρηση μηχανισμών ηθικής συμμόρφωσης. Αυτοί οι φορείς, που χρησιμεύουν ως επόπτες της συμμόρφωσης με τους ηθικούς κανόνες και ερευνητές υποθέσεων παραβάσεων, χρειάζονται επαρκή χρηματοδότηση για να λειτουργήσουν σωστά (Nkyabonaki, 2019; Albu, 2017). Εάν αυτά τα όργανα εποπτείας δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους, τότε είναι πιθανό να αποτύχουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και ως εκ τούτου, θα υπάρχουν ανεπαρκείς έλεγχοι για την αντιμετώπιση της ανήθικης συμπεριφοράς που προκύπτει (Bowman & West, 2021).

Η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει πολύ στα εμπόδια που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στην επίδωξη της ηθικής. Η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού θα επηρεάσει αρνητικά τις προσπάθειες δημιουργίας και επιβολής προγραμμάτων ηθικής (Andersson & Ekelund, 2022). Πολλοί από τους δημόσιους οργανισμούς έχουν ανεπαρκείς πόρους και τεχνογνωσία όσον αφορά την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα δεοντολογίας ή τη διεξαγωγή εξελιγμένων ερευνών δεοντολογίας. Αυτή η έλλειψη σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν ασυνέπειες και χαλαρότητα στον χειρισμό ηθικών ανησυχιών, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά το γενικό πρότυπο ή κουλτούρα ηθικής (Trevino & Nelson, 2021).

Η τεχνολογία ως εργαλείο είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της πρακτικής ηθικής στην τρέχουσα δημόσια διοίκηση. Η διαχείριση δεοντολογίας απαιτεί εκλεπτυσμένα μέσα για την παρακολούθηση παραβιάσεων δεοντολογίας, την αναφορά τέτοιων περιπτώσεων και τον εντοπισμό προτύπων σε ανήθικες πρακτικές

(Bowman & West, 2021). Παρόλα αυτά, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί, ειδικά αυτοί από τον αναπτυσσόμενο κόσμο, είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς τεχνολογικά για να υποστηρίξουν την αποτελεσματικότητα αυτών των συστημάτων. Αυτό το τεχνολογικό χάσμα εντείνει τη δυσκολία τόσο της επίβλεψης όσο και της τιμωρίας των παραβιάσεων των ηθικών κανόνων (Fejzullahu & Batalli, 2019).

### 4.7.3. Έλλειψη εκπαίδευσης

Η έλλειψη επαρκούς κατάρτισης είναι ένας άλλος παράγοντας που εμποδίζει την προώθηση της δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Η ηθική εκπαίδευση είναι σημαντική ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να μπορούν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις των ηθικών προτύπων καθώς και να μάθουν πώς να τις αντιμετωπίζουν στην πράξη (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αλλά οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν προσφέρουν εκτεταμένη και συνεχή εκπαίδευση δεοντολογίας, γεγονός που καθιστά τους υπαλλήλους τους ευάλωτους σε ηθικές προκλήσεις.

Η εκπαίδευση ηθικής θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που περιλαμβάνουν και εκτείνονται πέρα από τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού, αρχές για τη λήψη ηθικών αποφάσεων, καθώς και βέλτιστες πρακτικές για τη λήψη ηθικών αποφάσεων (Anderson & Burchell, 2021). Χωρίς τέτοια εκπαίδευση, τα μέλη τέτοιων οργανισμών ενδέχεται να μην διαθέτουν επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες για τον εντοπισμό ανήθικων πρακτικών (Albu, 2017). Αυτά τα κενά μπορούν να οδηγήσουν σε ακούσιες ηθικές παραβιάσεις και σε χαμηλό επίπεδο γενικής ανησυχίας για την ηθική (Bowman & West, 2021).

Η συνεχής επαγγελματική εξέλιξη είναι επίσης ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση υψηλών ηθικών προτύπων. Οι ενημερώσεις που δίνονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης διασφαλίζουν ότι τα ηθικά ζητήματα υπενθυμίζονται συνεχώς στους υπαλλήλους και οποιοσδήποτε αλλαγές στα ηθικά πρότυπα ή νόμους γίνονται αμέσως γνωστές στους εργαζόμενους (Andersson & Ekelund, 2022). Ωστόσο, σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, η εκπαίδευση ηθικής θεωρείται εφάπαξ, γεγονός που μειώνει τον αντίκτυπό της με την πάροδο του χρόνου (Fejzullahu & Batalli, 2019).

Αυτό είναι επίσης εμφανές στην αδυναμία των δημόσιων οργανισμών να προωθήσουν την ηθική ηγεσία λόγω ανεπαρκούς κατάρτισης. Ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, οι ηγέτες αποτελούν βασική δύναμη για τη διαμόρφωση του ηθικού κλίματος (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson,



2021). Όταν η ηγεσία δεν είναι εκπαιδευμένη, δεν θα ξέρει πώς να χειρίζεται ηθικά διλήμματα ή ακόμα και να ενσταλάξει ηθικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. Αυτή η έλλειψη, επομένως, αποτελεί σοβαρή απειλή για την προώθηση ηθικών αξιών και πρακτικών εντός του οργανισμού (Anderson & Burchell, 2021).

Επιπλέον, η έλλειψη πόρων τείνει να επιδεινώνει τα προβλήματα που συνδέονται με την ανεπαρκή κατάρτιση. Οι περιορισμοί στα κεφάλαια μπορεί να δυσκολέψουν τον δημόσιο οργανισμό να παρέχει ποιοτικές εκπαιδεύσεις ή να απασχολεί εξειδικευμένους εκπαιδευτές (Bowman & West, 2021; Nkyabonaki, 2019). Ομοίως, η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού μπορεί να εμποδίσει την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης σε όλους τους εργαζόμενους, ειδικά σε μεγάλους ή πολύπλοκους οργανισμούς (Andersson & Ekelund, 2022).

Ένα από τα σημαντικά ευρήματα από τους Dmochowski et al. (2019) είναι η εκτεταμένη έλλειψη συνειδητοποίησης και κατανόησης των κωδίκων δεοντολογίας μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι είτε αγνοούν την ύπαρξη ηθικών κωδίκων είτε δεν κατανοούν πλήρως το περιεχόμενο και τις επιπτώσεις τους. Αυτή η έλλειψη γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε ακούσιες παραβιάσεις δεοντολογίας και σε γενική παραβίαση των ηθικών προτύπων. Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, οι Dmochowski et al. (2019) συνιστούν ολοκληρωμένα και συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα που διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τις δεοντολογικές οδηγίες και κατανοούν τη σημασία τους στις καθημερινές λειτουργίες.

Ομοίως, ο Farazmand (2023) τονίζει ότι οι περιορισμοί του προϋπολογισμού είναι πιο επιζήμιοι, καθώς δεν επιτρέπουν στους δημόσιους οργανισμούς να αγοράζουν σχετικό εξοπλισμό και ανθρώπινους πόρους. Για παράδειγμα, η έλλειψη κεφαλαίων μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία πρόσληψης ειδικευμένων υπαλλήλων δεοντολογίας ή η αδυναμία δημιουργίας συνεχών προγραμμάτων κατάρτισης σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με τις ηθικές πρακτικές και τον τρόπο εφαρμογής τους στις καθημερινές τους υποχρεώσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης σχετικά με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες προς αποφυγή και την αδύναμη επιβολή, τροφοδοτώντας έτσι την ανήθικη συμπεριφορά.

Ο Menzel (2019) υποστηρίζει σθεναρά την εκπαίδευση ηθικής ως μια από τις κρίσιμες πτυχές της διαδικασίας διαχείρισης ηθικής που θα πρέπει να είναι συνεχής και ολοκληρωμένη. Επισημαίνει ότι όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εκπαιδεύονται

συχνά, μπορεί να μην είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ηθικές αρχές που καλούνται να τηρούν καθώς και πώς να χειρίζονται ηθικά ζητήματα. Τα προγράμματα κατάρτισης δεν πρέπει να περιλαμβάνουν απλώς τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα το πρόγραμμα θα πρέπει να προσφέρει πραγματικές λύσεις σε θέματα που αφορούν ηθική και συγκρούσεις. Ωστόσο, ο Menzel σημειώνει ότι λόγω του ζητήματος της χρηματοδότησης και του προϋπολογισμού, οι ευκαιρίες για αυτό το είδος εκπαίδευσης είναι συνήθως περιορισμένες ως προς το εύρος της και τον αριθμό των φορών που διεξάγεται σε κάθε δεδομένη περίοδο.

### 4.7.4. Πολιτιστικά εμπόδια

Αυτό το άρθρο διαπιστώνει επίσης ότι οι πολιτισμικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και τη συνάφεια της ηθικής στη δημόσια διοίκηση. Αυτά τα εμπόδια πηγάζουν από πολιτισμικές και οργανωτικές πρακτικές που δεν συνάδουν με τα πρότυπα που παρέχονται στους νομικούς και ηθικούς κώδικες δεοντολογίας (Bowman & West, 2021· Andersson & Ekelund, 2022). Σε πολλούς τομείς, οι πολιτιστικές αξίες υπαγορεύουν την προσκόλληση στην οικογένεια, τη φυλή ή την τοπική κοινότητα και όχι ηθικές απαιτήσεις, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν πράγματα όπως ο νεποτισμός και η ευνοιοκρατία.

Για παράδειγμα, οι άνθρωποι σε συλλογικούς και ιεραρχικούς πολιτισμούς μπορεί να τείνουν να σέβονται την εξουσία και την ηλικία. Αυτό μπορεί να εμποδίσει τους υπαλλήλους με χαμηλότερες οργανωτικές θέσεις να αναφέρουν περιπτώσεις ανήθικων πρακτικών ή να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται από ανώτερες αρχές που είναι ανήθικου χαρακτήρα (Trevino & Nelson, 2021). Τέτοιοι πολιτιστικοί κανόνες οδηγούν στην έλλειψη λογοδοσίας και διαφάνειας στους οργανισμούς και έτσι μπορούν να προωθηθούν τέτοιες ανήθικες πρακτικές (Svara, 2021).

Επιπλέον, οι κολεκτιβιστικές κουλτούρες όπου τα συμφέροντα της ομάδας προτιμώνται λόγω της σημασίας της διατήρησης της συνοχής και της αρμονίας της ομάδας ενδέχεται να ενθαρρύνουν έμμεσα την ανήθικη συμπεριφορά, εάν μια τέτοια ενέργεια θεωρείται ότι είναι προς το συμφέρον της ομάδας. Για παράδειγμα, η δωροδοκία, η παροχή δώρων και η προσφορά ειδικών ευεργετημάτων στους υπαλλήλους μπορεί να θεωρηθούν αποδεκτές ή ακόμα και απαραίτητες για τη διατήρηση των εργασιακών και κοινωνικών σχέσεων, παρόλο που είναι ανήθικες (Bowman & West, 2021). Αυτή η πολιτισμική αποδοχή ορισμένων ανήθικων

συμπεριφορών επιβάλλει μεγάλη δυσκολία στην εφαρμογή ηθικών μέτρων (Andersson & Ekelund, 2022).

### 4.7.5. Θεσμικοί φραγμοί

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στη μη εφαρμογή των κανόνων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση οφείλεται στους θεσμικούς φραγμούς. Αυτά τα εμπόδια προέρχονται από δομικά και διαδικαστικά ζητήματα εντός των δημοσίων οργανισμών που αποθαρρύνουν την ηθική συμπεριφορά (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Η έλλειψη ανεξαρτησίας, η ανεπαρκής χρηματοδότηση και η απουσία επαρκών δομών εποπτείας διαβρώνουν την ικανότητα επιβολής ηθικών προτύπων ή τιμωρίας ατόμων που εμπλέκονται σε ανήθικη συμπεριφορά (Andersson & Ekelund, 2022).

Η πλήρης πολιτική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση είναι το μεγαλύτερο θεσμικό εμπόδιο. Ωστόσο, τα κριτήρια της ηθικής λήψης αποφάσεων και της ηθικής ηγεσίας διακυβεύονται σημαντικά όταν οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν ή ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό τους δημόσιους θεσμούς (Trevino & Nelson, 2021). Αυτή η πολιτική επιρροή υπονομεύει την ουδετερότητα και την ανεξαρτησία της δημόσιας διοίκησης και συνεπώς αμφισβητεί τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται τα ηθικά μέτρα σε όλους τους τομείς (Nkyabonaki, 2019).

Η έλλειψη κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν επίσης ως περιορισμοί στη διαδικασία και εντείνουν τα θεσμικά εμπόδια. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι εξοπλισμένοι με επαρκή χρηματοδότηση για την αποτελεσματική υποστήριξη και ανάπτυξη προγραμμάτων ηθικής, διερεύνησης και πραγματικών υποθέσεων και υποστήριξης ισχυρών δομών εποπτείας (Bowman & West, 2021). Επιπλέον, η ανεπάρκεια ειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί επίσης να παρεμποδίσει τη δημιουργία και την εφαρμογή αποτελεσματικής εκπαίδευσης ηθικής και ναι, ελέγχους και κυρώσεις για την ανήθικη (Andersson & Ekelund, 2022).

Μια άλλη θεσμική πρόκληση είναι η έλλειψη κατάλληλης εποπτείας – αυτό είναι ένα μείζον ζήτημα που έχει συμβάλει σημαντικά στην αργή εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων διαρθρωτικής προσαρμογής στο παρελθόν. Μερικοί από αυτούς τους μηχανισμούς είναι η επιτροπή δεοντολογίας, όπου τα ιδρύματα που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής δεοντολογικών προτύπων έχουν επίσης την εντολή να παρακολουθούν τη συμμόρφωση και να αντιμετωπίζουν καταγγελίες

για παραβιάσεις δεοντολογίας (Albu, 2017). Ωστόσο, όταν αυτοί οι φορείς είναι υποχρηματοδοτούμενοι, υποστελεχωμένοι ή δεν έχουν δύναμη να επιβάλουν τα ευρήματα για τα οποία αναφέρουν, δεν μπορούν να αγωνιστούν για ηθικά ζητήματα (Bowman & West, 2021). Αυτή η απουσία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού για τον έλεγχο των κακών διασφαλίζει ότι συμβαίνουν κακές πράξεις και αυτό έχει οδηγήσει σε έλλειψη πίστης στους πολίτες στην ακεραιότητα των δημόσιων ιδρυμάτων (Trevino & Nelson, 2021).

### 4.7.6. Αντιμετώπιση πολιτιστικών και θεσμικών εμποδίων

Η δημιουργία πολιτιστικών και θεσμικών λύσεων είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που συνεπάγεται την κατανόηση του συγκεκριμένου πλαισίου. Σε μια προσπάθεια να αναπτυχθούν ηθικές αρχές στη δημόσια διοίκηση, είναι απαραίτητο να σεβόμαστε το πολιτιστικό πλαίσιο εντός του οποίου θα λάβει χώρα αυτή η διαδικασία, παράλληλα με τον στόχο να εντοπιστεί η συσχέτιση μεταξύ κανόνων ηθικής συμπεριφοράς και των αξιών της δεδομένης κουλτούρας (Fejzullahu & Batalli, 2019). Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή ανθρώπων στην κοινωνία πείθοντάς τους και ακόμη και προσπαθώντας να τους κατανοήσουμε όταν πρόκειται για ηθικές πρακτικές και υποστηρίζοντάς τους όταν πρόκειται για ηθικές πρακτικές (Andersson & Ekelund, 2022).

Ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα και εκστρατείες ευαισθητοποίησης που αναδεικνύουν τα οφέλη των ηθικών πρακτικών με την κοινότητα και το κοινό καλό (Bowman & West, 2021). Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι πολιτισμικά ευαίσθητη, να επικεντρώνεται σε ειδικά πολιτιστικά ζητήματα και να δίνει συστάσεις για ηθικές αποφάσεις που σχετίζονται με πολιτισμό (Trevino & Nelson, 2021).

Απαιτούνται επίσης θεσμικές μεταρρυθμίσεις για την εξάλειψη των περιορισμών στις ηθικές πρακτικές επίσης. Ένα από τα βήματα που μπορούν να γίνουν είναι η ενίσχυση του βαθμού αυτονομίας της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της υιοθέτησης της αξιοκρατικής πολιτικής προσλήψεων και προαγωγής, της ανάθεσης εξουσίας λήψης αποφάσεων και της βελτίωσης των αυτοδιοικητικών ρυθμίσεων των δημόσιων φορέων (Andersson & Ekelund, 2022). Δείχνει ότι ορισμένες μεταρρυθμίσεις συμβάλλουν στην ενίσχυση

μιας επαγγελματικής και ουδέτερης δημόσιας υπηρεσίας που είναι πιο ικανή να λειτουργεί ηθικά.

Ένα άλλο βασικό βήμα είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων των θεσμών εποπτείας. Η παροχή επαρκών πόρων, εξουσιών και αυτονομίας σε αυτούς τους φορείς είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να παρακολουθούνται και να επιβάλλονται τα απαιτούμενα ηθικά πρότυπα (Albu, 2017). Τα ηθικά προγράμματα θα πρέπει να υποβάλλονται σε τακτικούς ελέγχους και αξιολογήσεις για να διαπιστωθούν οι πτυχές που μπορούν να βελτιωθούν καθώς και για να διασφαλιστεί ότι οι ηθικές πρωτοβουλίες αναπτύσσονται συμβατές με τις βέλτιστες πρακτικές και τα υπάρχοντα προβλήματα (Bowman & West, 2021).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Συζήτηση

### 5.1. Σύνθεση ευρημάτων

Με βάση τη σύνθεση των ευρημάτων της μελέτης σχετικά με την ηθική και τον κώδικα δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση προκύπτουν τα ακόλουθα θέματα: Η σύνθεση δείχνει ότι, σε κοινά ζητήματα, πολιτιστικοί, θεσμικοί και συμφραζόμενοι παράγοντες ενισχύουν ή εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων δεοντολογίας σε διαφορετικά μέρη του κόσμου (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Αυτή η ενότητα συνδυάζει διάφορες μελέτες για να εξηγήσει την τρέχουσα κατάσταση των ηθικών ανησυχιών στη δημόσια διοίκηση.

#### 5.1.1. Ο Ρόλος των ηθικών θεωριών και της ηγεσίας

Μια άλλη βασική ανακάλυψη είναι η σημασία των ηθικών θεωριών στη διαμόρφωση των πολιτικών και των προτύπων της δημόσιας διοίκησης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ηθικές θεωρίες όπως ο ωφελμισμός, η δεοντολογία και η ηθική της αρετής χρησιμεύουν ως ουσιαστικά πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων στους δημόσιους οργανισμούς (Anderson & Burchell, 2021). Αυτές οι θεωρίες βοηθούν τους δημόσιους διαχειριστές να διαχειριστούν δύσκολες ηθικές αποφάσεις, καθώς παρέχουν διάφορους τρόπους εξέτασης της ηθικής των αποφάσεων που λαμβάνουν οι διαχειριστές (Albu, 2017). Για παράδειγμα, η τελεολογική προοπτική του ωφελμισμού υπογραμμίζει τα αποτελέσματα, κυρίως τη μεγιστοποίηση των δημόσιων οφελών, ενώ η δεοντολογία υπογραμμίζει κανόνες και υποχρεώσεις (Fejzullahu & Batalli, 2019).

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα αποκαλύπτει τη σημασία της ηθικής ηγεσίας στη δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας για την ενίσχυση της ακεραιότητας καθώς και της υπευθυνότητας (Bowman & West, 2021). Οι επόπτες κάνουν πολύ δρόμο για να διαμορφώσουν τους υφισταμένους τους δίνοντας το παράδειγμα μέσω των προσωπικών τους ηθικών προτύπων και της ηθικής τους δέσμευσης (Andersson & Ekelund, 2022). Η ηθική ηγεσία βρέθηκε να έχει θετική σχέση με ηθικές συμπεριφορές όπου οι ηγέτες έχουν παρουσιάσει θετικά μοντέλα για μίμηση σε οργανισμούς (Trevino και Nelson, 2021). Η ηθική ηγεσία περιλαμβάνει επίσης δομές που ενθαρρύνουν να τεθούν ηθικά ζητήματα και που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναφέρουν ανήθικες πρακτικές σε οργανισμούς χωρίς να τιμωρούνται (Svara, 2021).

### 5.1.2. Προκλήσεις στην εφαρμογή των ηθικών προτύπων

Η μελέτη αποκαλύπτει αρκετές δυσκολίες εφαρμογής των δεοντολογικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση. Η έλλειψη πόρων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι μία από τις βασικές προκλήσεις που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων δεοντολογίας. Η έλλειψη κεφαλαίων εμποδίζει την ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να χρηματοδοτούν προγράμματα κατάρτισης δεοντολογίας, να επανεξετάζουν και να εφαρμόζουν συνεχώς τα συστήματα παρακολούθησης και να εγγυώνται την αυτονομία των φορέων εποπτείας (Bowman & West, 2021; Albu, 2017). Επιπλέον, η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού με τις δεξιότητες σχεδιασμού και υλοποίησης της εκπαίδευσης προσθέτει σε αυτές τις δυσκολίες, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων ηθικής (Fejzullahu & Batalli, 2019).

Ο πολιτισμός και οι θεσμοί παραμένουν επίσης εξίσου σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες για θέματα ηθικής στη δημόσια διοίκηση. Πολλοί πολιτισμοί διατηρούν επίσης πεποιθήσεις και πρακτικές που είναι εκ διαμέτρου αντίθετες από τους επίσημους ηθικούς κώδικες, γεγονός που καθιστά προβληματική την προσπάθεια καθιέρωσης και επιβολής τέτοιων κανόνων και αξιών (Bowman & West, 2021). Για παράδειγμα, ενώ σε ορισμένους πολιτισμούς, οι αξίες της οικογένειας ή της κοινότητας έχουν υψηλότερη εκτίμηση από τα επαγγελματικά ηθικά πρότυπα, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα προκαταλήψεων όπως ο νεποτισμός και η ευνοιοκρατία (Fejzullahu & Batalli, 2019). Άλλοι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών παρεμβάσεων και της έλλειψης εποπτείας της

δραστηριότητας, λειτουργούν επίσης ενάντια στην ηθική πρακτική. Σε περιπτώσεις όπου οι δημόσιοι θεσμοί υφίστανται πιέσεις από πολιτικούς αρχηγούς, η διαδικασία λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται συνήθως από πολιτική σκοπιμότητα παρά από ηθική αριστείας υποβαθμίζοντας έτσι τη δημόσια διοίκηση (Trevino & Nelson, 2021; Andersson & Ekelund, 2022).

### 5.1.3. Συγκριτική ανάλυση αποτελεσματικότητας κώδικα

Η σύγκριση της αποτελεσματικότητας των κωδίκων συμπεριφοράς στην τρέχουσα μελέτη δείχνει ότι υπάρχει διακύμανση στην αποτελεσματικότητα σε διαφορετικές δικαιοδοσίες. Οι πολιτικές είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση των ηθικών προτύπων στους οργανισμούς, ενώ η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από παράγοντες όπως η σαφήνεια των κωδίκων συμπεριφοράς, η πληρότητα των οδηγιών ή ο τρόπος με τον οποίο οι οργανωτικές πρακτικές συσχετίζονται και θεσπίζουν τους κώδικες δεοντολογίας (Nkyabonaki, 2019; Bowman & West, 2021). Η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι κώδικες δεοντολογίας που είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν μια θετική αλλαγή στην ηθική πρακτική είναι αυτοί που είναι σαφείς, υποστηρίζονται από μετρήσιμες διαδικασίες και επιβάλλονται με συνέπεια (Albu, 2017).

Δεύτερον, είναι σημαντικό οι κώδικες δεοντολογίας να εφαρμόζονται ως μέρος του γενικού πλαισίου της εταιρείας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κωδικοποίηση, η οποία βασίζεται στις αξίες και τις δηλώσεις αποστολής του οργανισμού και απαιτεί συνεχή επικοινωνία και εκπαίδευση, είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε αποτελεσματική αυτορρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Fejzullahu & Batalli, 2019). Για παράδειγμα, η τυπικότητα, οι εταιρείες και τα ιδρύματα που διεξάγουν εκπαιδευτικές συνεδρίες δεοντολογίας συχνά και διαθέτουν τυπικά πρωτόκολλα σχετικά με την ανήθικη συμπεριφορά και την αναφορά τους, παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά ανήθικης συμπεριφοράς συνολικά (Bowman & West, 2021). Αυτή η προσέγγιση εξαλείφει περιπτώσεις όπου οι ηθικές κατευθυντήριες γραμμές θεωρούνται απλές γραφειοκρατικές διαδικασίες και όχι μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας.

### 5.1.4. Παγκόσμιες προοπτικές και βέλτιστες πρακτικές

Η μελέτη περιλαμβάνει επίσης πληροφορίες για υποδειγματικές πρακτικές σε διάφορες περιοχές του κόσμου, γεγονός που αποδεικνύει ότι παρά τα εμπόδια, υπάρχουν τρόποι να εφαρμοστεί το βέλτιστο μοντέλο για μια συγκεκριμένη χώρα. Μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι οι χώρες με αποτελεσματικούς θεσμούς και υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στους θεσμούς -ιδιαίτερα τους κυβερνητικούς θεσμούς- έχουν πιο αποτελεσματικά ηθικά προγράμματα (Andersson & EKELUND, 2022). Για παράδειγμα, λόγω της συμμόρφωσης με το κράτος δικαίου και τη διαφανή διακυβέρνηση στην περιοχή, τα έθνη της Βόρειας Ευρώπης έχουν καθιερωθεί ότι διαθέτουν αποτελεσματικά πρότυπα ηθικής που υποστηρίζονται από υγιείς νομικές και θεσμικές δομές (Trevino & Nelson, 2021).

Επιπλέον, η σύνθεση υπογραμμίζει το γεγονός ότι τα προγράμματα ηθικής είναι ένα έργο σε εξέλιξη και πρέπει να προσαρμόζονται σε τακτική βάση. Τα προσωπικά ηθικά πρότυπα αλλάζουν επίσης και είναι απαραίτητο και ωφέλιμο να αναθεωρούνται τα προγράμματα δεοντολογίας από καιρό σε καιρό λόγω αλλαγών στα δημόσια ηθικά πρότυπα, εμφάνισης νέων ηθικών προκλήσεων και διδαγμάτων που μπορούν να αντληθούν από προηγούμενα καθήκοντα (Svaga, 2021; Albu, 2017). Αυτή η προσαρμοστική αποσύνδεση δίνει τη δυνατότητα στα προγράμματα δεοντολογίας να συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν το πλαίσιο και να παραμείνουν συναφή με την υποστήριξη της παροχής ακεραιότητας και λογοδοσίας στις δημόσιες διοικήσεις.

## 5.2. Συνέπειες για τη δημόσια διοίκηση

### 5.2.1. Ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας

Το συμπέρασμα επομένως έχει τεράστιες πολιτικές επιπτώσεις για τη δημόσια διοίκηση, ιδίως όσον αφορά την προώθηση της ηθικής ηγεσίας. Η ηθική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας ευνοϊκής οργανωτικής κουλτούρας που ενστερνίζεται τις αρχές των ηθικών προτύπων και της οργανωτικής υπευθυνότητας. Η ηθική συμπεριφορά των ηγετών είναι υπεύθυνη για την καλλιέργεια των εργαζομένων μέσω της δημιουργίας προτύπων (Andersson & Ekelund, 2022; Al Halbusi et al., 2021). Υπάρχει ένα πρωτόκολλο ηθικής εκπαίδευσης που θα πρέπει να παρέχεται στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης και αυτή η εκπαίδευση θα



πρέπει να είναι εντατική για να διασφαλιστεί ότι θα γίνουν ηθικοί ηγέτες (Bowman & West, 2021).

Οι Aspridis και Roulina (2022) σημειώνουν ότι μια σύγχρονη οργανωτική κουλτούρα στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι κρίσιμη για την ηθική ηγεσία. Υποστηρίζουν ότι η προώθηση της συνεργασίας, η εκτίμηση της διαφορετικότητας και η βελτίωση της εικόνας των δημόσιων υπηρεσιών είναι σημαντικοί παράγοντες που προάγουν τα ηθικά πρότυπα. Έτσι, καλλιεργώντας μια τέτοια κουλτούρα, οι δημόσιες διοικήσεις μπορούν να εγγυηθούν ότι η ηθική ηγεσία όχι μόνο ενισχύεται αλλά και ασκείται συνεχώς.

Τα ηθικά πρότυπα σε έναν οργανισμό διαμορφώνονται κυρίως από τους ίδιους τους ηθικούς ηγέτες. Οι ηθικές αρχές που επιδεικνύονται από τον κώδικα δεοντολογίας τους μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας όπου αναμένεται και αγκαλιάζεται η ηθική συμπεριφορά, ελαχιστοποιώντας έτσι τις περιπτώσεις διαφθοράς και ανήθικης συμπεριφοράς (Trevino & Nelson, 2021). Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, προωθεί πολιτικές που αγκαλιάζουν την ηθική ηγεσία και τον μηχανισμό αιχμής του δόρατος για να διασφαλιστεί ότι οι ηγέτες αναγκάζονται να λογοδοτούν για τη συμπεριφορά τους (Svara, 2021).

### 5.2.2. Αντιμετώπιση περιορισμών πόρων

Ένας άλλος ισχυρισμός που προκαλεί ανησυχία για τη δημόσια διοίκηση είναι μια ανησυχία σχετικά με τους περιορισμούς των πόρων. Το έγγραφο επισημαίνει επίσης την επιρροή των περιορισμένων οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων στον προγραμματισμό και τη διατήρηση προγραμμάτων ηθικής (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Η δεοντολογία πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από μια δημόσια διοίκηση, και αυτό σημαίνει παροχή αρκετών πόρων για πρωτοβουλίες ηθικής, εκπαίδευση και επιβολή (Andersson & Ekelund, 2022).

Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητήσουν δημιουργικότητα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης αυτών των πόρων. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χρήση αυτοματισμού για την αξιοποίηση των διαδικασιών εκπαίδευσης ηθικής και αναφοράς και τη διερεύνηση συνεργασιών με εξωτερικούς οργανισμούς που θα μπορούσαν να προσφέρουν τεχνική τεχνογνωσία (Nkyabonaki, 2019; Albu, 2017). Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι δημόσιες

διοικήσεις μπορούν να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ηθικής τους χρησιμοποιώντας σωστά τους διαθέσιμους πόρους και διατηρώντας την ακεραιότητα των οργανισμών.

### 5.2.3. Ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας

Συνεπώς, αυτή η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα για τον λόγο για τον οποίο χρειάζεται να τεθούν σε εφαρμογή ισχυροί και αποτελεσματικοί μηχανισμοί ελέγχου για την πρόληψη ηθικών αποτυχιών. Οι εξωτερικές εποπτικές αρχές υποχρεούνται να επιβλέπουν τη συμμόρφωση και να παρακολουθούν τους ισχυρισμούς για τυχόν παραβατική συμπεριφορά καθώς και να διασφαλίζουν την εφαρμογή των πειθαρχικών μέτρων (Trevino & Nelson, 2021; Bowman & West, 2021). Οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να εγγυηθούν ότι αυτοί οι φορείς ασκούν τις απαιτούμενες νομικές αρμοδιότητες, διαθέτουν επαρκείς πόρους και απολαμβάνουν επαρκή οργανωτική αυτονομία (Andersson και Ekelund, 2022).

Η καθιέρωση αποτελεσματικότητας στους μηχανισμούς εποπτείας συνεπάγεται πολλά περισσότερα από τη διασφάλιση ότι οι μηχανισμοί λαμβάνουν επαρκή χρηματοδότηση και στελέχωση ή έχουν τις σωστές απαιτήσεις στελέχωσης, αλλά θα πρέπει επίσης να ληφθούν μέτρα ώστε αυτά τα ιδρύματα να λειτουργούν με διαφάνεια και υπευθυνότητα (Nkyabonaki, 2019). Αυτό περιλαμβάνει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης της ανήθικης συμπεριφοράς, τον τρόπο αναφοράς τέτοιων ενεργειών και τον τρόπο διεξαγωγής και διάδοσης των ερευνών σε περιπτώσεις ανήθικων ενεργειών στο κοινό. Αυτή η μελέτη υποδηλώνει ότι όταν οι δημόσιες διοικήσεις εφαρμόζουν καλύτερους μηχανισμούς εποπτείας, μπορούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη από το κοινό και να δείξουν τη σοβαρότητά τους στην καταπολέμηση των ηθικών θεμάτων στη διακυβέρνηση.

Ωστόσο, επισημαίνει ο Gallahue (2023), υπάρχει επίσης απόλυτη ανάγκη για ηθικά κριτήρια αναφοράς που μπορούν να συμπληρώσουν τις νομικές απαιτήσεις. Σημειώνει ότι ενώ οι νόμοι παρέχουν το πλαίσιο για την εποπτεία, οι ηθικές αρχές παρέχουν την κατεύθυνση ή την πυξίδα που απαιτείται για να δοθεί η σωστή ερμηνεία και εφαρμογή αυτών των νόμων. Βοηθούν τα όργανα εποπτείας για άλλα ηθικά ζητήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις εντός των αναμενόμενων κοινωνικών προτύπων δεοντολογικών πρακτικών. Αυτή η διπλή προσέγγιση διασφαλίζει ότι κάποιος δεν θα βρεθεί σε μια θέση που, αν και νόμιμη, μπορεί να μην είναι ηθικά ενδεδειγμένη.

### 5.2.4. Προώθηση μιας κουλτούρας ακεραιότητας

Ένας άλλος βασικός σύνδεσμος είναι η ενθάρρυνση της «ακεραιότητας του ατόμου» μεταξύ των μελών της κοινότητας στην οποία βρίσκεστε. Η ενίσχυση της ηθικής ή της ακεραιότητας στο πλαίσιο της πρακτικής και της μελέτης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί συνέπεια αυτής της μελέτης επίσης. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση μέτρων που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι ασκούν ηθική συμπεριφορά και τους ενθαρρύνουν να αναφέρουν δόλιες πρακτικές χωρίς να υπόκεινται σε απειλές όπως απόλυση από τον χώρο εργασίας τους (Andersson & Ekelund, 2022; Trevino & Nelson, 2021). Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αφομοίωσης ηθικών αξιών στη διαμόρφωση πολιτικών και προτύπων καθώς και κατά τη διενέργεια γενικών λειτουργιών στη δημόσια διοίκηση (Svara, 2021).

Τόσο πριν όσο και μετά την ένταξη στο εργατικό δυναμικό, είναι σημαντικό να υπάρχει σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση σχετικά με την ακεραιότητα. Με τη συνεχή εκπαίδευση ηθικής, είναι σημαντικό να υπενθυμίζουμε στους ανθρώπους τις συμπεριφορές που αναμένονται από αυτούς και τα εταιρικά πρότυπα που πρέπει να τηρούν (Bowman & West, 2021; Anderson & Burchell, 2021). Επιπλέον, οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να διευκολύνουν τις ηθικές συζητήσεις για ηθικά ζητήματα στο εργασιακό περιβάλλον και να διασφαλίζουν ότι τα άτομα που εργάζονται έχουν φόρουμ μέσω των οποίων μπορούν να διευθετήσουν τις ηθικές τους ανησυχίες (Albu, 2017).

Ο Zimmerman (2018) τονίζει επίσης την αναγκαιότητα ανάπτυξης κατάλληλων κανόνων και δραστηριοτήτων που θα προβλέπουν ηθικές συμπεριφορές. Αυτό περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με το πώς πρέπει να χειριστεί κανείς τα ηθικά παράπονα εντός του οργανισμού. Αυτά τα συστήματα θα πρέπει να διατηρούν το απόρρητο και να προστατεύουν τους καταγγέλλοντες από τυχόν επιπτώσεις. Αυτό θα επιτρέψει στο προσωπικό να αναφέρει τυχόν εμπόδια που συναντά στην εργασία του. Ο Zimmerman ισχυρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει μια φωνητική κουλτούρα μέσω της οποίας τα άτομα στον οργανισμό μπορούν να αναφέρουν ανήθικες πρακτικές που είναι απαράδεκτες εντός της επιχείρησης.

### 5.2.5. Προσαρμογή σε πολιτιστικά και θεσμικά πλαίσια

Το συμπέρασμα τονίζει επίσης ότι τα προγράμματα δεοντολογίας πρέπει να εξαρτώνται από το πλαίσιο του οργανωτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος των

εμπλεκόμενων δημοσίων διοικήσεων. Εξακολουθεί να είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι οι πολιτισμικές διαφορές και οι προσωπικές αξίες μπορεί είτε να ενισχύσουν είτε να υπονομεύσουν την έννοια των ηθικών προτύπων και ότι οι ιδέες που μπορεί να λειτουργούν σε μια χώρα μπορεί να μην λειτουργούν απαραίτητα σε μια άλλη (Fejzullahu & Batalli, 2019; Bowman & West, 2021). Προχωρεί περαιτέρω υποδηλώνοντας ότι οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να εμπλέξουν τα μέλη της συγκεκριμένης τοπικής κοινότητας και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς ώστε να γνωρίζουν πλήρως αυτές τις πολιτισμικές διαφορές και να ανταποκρίνονται κατάλληλα σε αυτό σχεδιάζοντας τα προγράμματα δεοντολογίας τους (Andersson & Ekelund, 2022).

Είναι επίσης σημαντικό να ανταποκρινόμαστε σε προκλήσεις που σχετίζονται με την ηθική συμπεριφορά μέσω θεσμικών αλλαγών. Αυτά είναι; ενθάρρυνση αξιοκρατικής διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου ευνοώντας αξιόλογους υποψηφίους για τοποθετήσεις και προαγωγές, μεταβιβάζοντας τη λήψη αποφάσεων δημιουργώντας ανεξαρτησία των δημόσιων θεσμών από την πολιτική και την κυβερνητική επιρροή (Trevino & Nelson, 2021; Svava, 2021). Αυτή η ενσωμάτωση των ηθικών προτύπων με τους τοπικούς πολιτισμούς και θεσμούς καθιστά ως εκ τούτου την εφαρμογή της ηθικής σχετική και βιώσιμη και έτσι αυξάνει τις πιθανότητες αποτελεσματικότητας της μάθησης στη δημόσια διοίκηση (Bowman & West, 2021).

### 5.2.6. Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή

Στο τέλος, η μελέτη επιβεβαιώνει την ανάγκη ενίσχυσης των πρακτικών ηθικής διαχείρισης μέσω βελτίωσης και προσαρμογής. Οι Bowman & West, (2021) και Trevino & Nelson, (2021) έχουν δηλώσει ότι οι δημόσιες διοικήσεις πρέπει να αξιολογούν περιοδικά το πρόγραμμα δεοντολογίας τους για να αναπτύσσουν αλλαγές για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων ηθικών ζητημάτων. Αυτό συνίσταται στο να ενημερώνεστε για τη σύγχρονη πρόοδο, να παρατηρείτε άλλους θεσμούς και να είστε έτοιμοι να κάνετε προσαρμογές όπου χρειάζεται (Svava, 2021).

Μια άλλη σύσταση ήταν ότι οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς ανατροφοδότηση και γνώσεις από τους υπαλλήλους, άλλους ενδιαφερόμενους φορείς και το κοινό σχετικά με το πρόγραμμα δεοντολογίας τους (Andersson & Ekelund, 2022). Διερευνώντας ιδέες σε συνεργασία με άλλα άτομα, οι

άνθρωποι αναπτύσσουν περισσότερη ιδιοκτησία στις αποφάσεις που λαμβάνονται και την ηθική συμπεριφορά που πρέπει να τηρηθεί, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες συμμόρφωσης σε τέτοιους κανόνες (Bowman & West, 2021).

Οι Perlman et al. (2023) τόνισαν πώς τα δεδομένα και η τεχνολογία μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της βελτίωσης. Υποστηρίζουν ότι η χρήση της ανάλυσης δεδομένων μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της επιτυχίας και των ελλείψεων των προγραμμάτων ηθικής. Για παράδειγμα, η σύγκριση του ρυθμού με τον οποίο αναφέρονται συγκεκριμένες παραβιάσεις δεοντολογίας μπορεί να αποκαλύψει εγγενή προβλήματα ή ορισμένους κλάδους που απαιτούν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση δεοντολογίας. Ως αποτέλεσμα, με βάση τέτοια δεδομένα, οι δημόσιες διοικήσεις μπορούν να καθορίσουν τις στρατηγικές για τη βελτίωση της διαχείρισης ηθικής τους αποτελεσματικά.

Ένας άλλος σημαντικός τομέας που τονίστηκε από τους Roque και Figueiredo (2021) που επίσης αξίζει να συζητηθεί είναι η ενσωμάτωση νέων ηθικών ανησυχιών στα εν λόγω πλαίσια. Εξηγούν ότι κάθε φορά που εντοπίζονται νέα ηθικά ζητήματα, είναι ζωτικής σημασίας για να συμπεριληφθούν στους ηθικούς κώδικες, ειδικά όταν τέτοια ζητήματα προέρχονται από αναδυόμενες τεχνολογίες ή πρακτικές διατήρησης του περιβάλλοντος. Για τις δημόσιες διοικήσεις, αυτό σημαίνει ότι είναι κρίσιμο να υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας που να είναι προορατικές και να μπορούν να προβλέψουν μελλοντικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, όταν η διδασκαλία των αρχών της ψηφιακής ηθικής ή της βιωσιμότητας στον κώδικα δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων προωθεί την ικανότητά τους να χειρίζονται αυτά τα ζητήματα.

### 5.3. Μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας

Με βάση τα ευρήματα αυτής της έρευνας, η επίδραση των πόρων στην επιτυχία του προγράμματος δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση είναι μια άλλη ενδιαφέρουσα ανακάλυψη. Δεδομένου ότι τα παραπάνω είναι οι υφιστάμενοι περιορισμοί, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να προσπαθήσει να βρει έναν τρόπο να ξεπεραστούν αυτοί οι περιορισμοί ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η διερεύνηση τρόπων μείωσης του συνολικού κόστους της εκπαίδευσης δεοντολογίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από δημόσιους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένης της διαδικτυακής εκπαίδευσης και διαδικτυακών σεμιναρίων, μπορεί να είναι κατατοπιστική για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο μπορούν να τηρούν

ισχυρά ηθικά πρότυπα ενώ είναι οικονομικά περιορισμένοι (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Πρώτον, θα μπορούσαν να γίνουν μελέτες σχετικά με τη συμβολή και τη συμμετοχή διεθνών παραγόντων και συνεργασιών στην ανάπτυξη της ηθικής στις αναπτυσσόμενες χώρες, δίνοντας έναν απολογισμό για τη σύγκριση των βέλτιστων πρακτικών (Andersson & Ekelund, 2022).

Έχει προταθεί η σημασία της ηθικής ηγεσίας για την προώθηση της ηθικής και υπεύθυνης κουλτούρας μέσα και στον οργανισμό. Ωστόσο, απαιτείται προφανώς περισσότερη έρευνα για τον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών και στρατηγικών για ηθική συμπεριφορά μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Στο μέλλον, περισσότερη έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τα στυλ διαχείρισης και τις προσεγγίσεις για την προώθηση ηθικών πρακτικών και την καλλιέργεια μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας στην εκπαίδευση ηγεσίας για τη δημόσια διοίκηση (Anderson & Burchell, 2021). Ωστόσο, η μελέτη μικτών ηθικών τύπων ηγεσίας με άλλους τύπους ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, μπορεί να είναι χρήσιμη για την κατανόηση των τρόπων που συντηρούν την ηθική σκέψη και πρακτική στους οργανισμούς (Al Halbusi et al., 2021).

Αυτό έχει αναδείξει το γεγονός ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ του πολιτιστικού και θεσμικού περιβάλλοντος και των ηθικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση. Ένας άλλος τομέας βελτίωσης είναι η ανάγκη για μελλοντική εργασία να παρέχει πιο λεπτομερείς συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών εθνοτικών και οργανωτικών κλιμάτων για να καθοριστεί ποιες πρακτικές ευνοούν την υποστήριξη ηθικών πλαισίων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Fejzullahu & Batalli, 2019; Bowman & West, 2021). Θα μπορούσαν να εξετάσουν πώς η κουλτούρα, τα συστήματα πεποιθήσεων και τα οργανωτικά πλαίσια επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις προσεγγίσεις για ηθικές πρακτικές στη δημόσια διοίκηση, προτείνοντας λύσεις για την εφαρμογή ηθικών μοντέλων σε διάφορα πλαίσια (Andersson & Ekelund, 2022).

Επομένως, υπάρχουν τόσο οφέλη όσο και κίνδυνοι όταν εισάγεται ένα στοιχείο τεχνολογίας στη διαχείριση της ηθικής. Περαιτέρω μελέτες θα πρέπει να εξετάσουν πώς νέες τάσεις όπως η τεχνητή νοημοσύνη και το blockchain μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη συμμόρφωση με τις δεοντολογικές οδηγίες στη δημόσια διοίκηση (Trevino & Nelson, 2021; Bowman & West, 2021). Η έρευνα θα μπορούσε να συγκρίνει τις εμπειρίες της ηθικής εκπαίδευσης, των καναλιών αναφοράς και των εργασιών επιτήρησης σε ψηφιακά περιβάλλοντα, λαμβάνοντας

υπόψη τις ευκαιρίες και τις απειλές (Nkyabonaki, 2019). Επίσης, αποκαλύπτει ότι η κατανόηση των ηθικών θεμάτων που προκύπτουν από τη χρήση της τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου του απορρήτου δεδομένων και της αλγοριθμικής μεροληψίας, είναι ζωτικής σημασίας για τον σχεδιασμό κατευθυντήριων γραμμών που διέπουν την ηθική εφαρμογή τεχνολογίας (Albu, 2017).

Επομένως, μια διαχρονική μελέτη είναι κρίσιμη για τον καθορισμό των επιπτώσεων των προγραμμάτων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο και τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών ηθικής με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας τις χρήσιμες για την κατανόηση της μακροπρόθεσμης πρακτικότητας και αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων (Bowman & West, 2021). Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να αναλύσει πώς τα χαρακτηριστικά της πολιτικής διοίκησης, της οικονομίας και του πολιτισμού επηρεάζουν τη διατήρηση και την ανάπτυξη προγραμμάτων ηθικής (Andersson & Ekelund, 2022). Η διαχρονική έρευνα θα βοηθούσε επίσης στον προσδιορισμό παραγόντων που ήταν πιθανό να ενισχύσουν τις ηθικές πρακτικές και την ικανότητά τους να αντέχουν την πίεση και τις αντιξοότητες (Svara, 2021).

Ένας σημαντικός περιορισμός είναι ότι δεν υπάρχει παγκοσμίως αποδεκτός τρόπος μέτρησης των ηθικών επιδόσεων στη δημόσια διοίκηση. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να κατευθύνει περισσότερες προσπάθειες προς τη δημιουργία και τη δοκιμή πολύπλευρων σημείων αναφοράς που μπορούν να αποτυπώσουν την απόδοση των προγραμμάτων ηθικής και την ηθική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (Bowman & West, 2021; Trevino & Nelson, 2021). Είναι απαραίτητο αυτές οι μετρήσεις να περιλαμβάνουν πολλαπλές πτυχές της ηθικής απόδοσης, όπως η ηθική συμμόρφωση, η οργανωτική κουλτούρα και η εμπιστοσύνη του κοινού (Andersson & Ekelund, 2022). Όταν είναι εξοπλισμένοι με αξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης, οι ερευνητές επιτρέπουν τη βελτίωση του ηθικού προφίλ των δημόσιων οργανισμών (Svara, 2021).

Τα σκάνδαλα διαφθοράς και οι καταγγελίες για ανάρμοστη συμπεριφορά είναι συνήθεις ηθικές κρίσεις που επηρεάζουν τη δημόσια διοίκηση. Είναι κρίσιμο να διερευνηθούν οι άμεσες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις τέτοιων κρίσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα, την εμπιστοσύνη του κοινού και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών ηθικής (Bowman & West, 2021; Fejzullahu & Batalli, 2019). Η έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πώς οι δημόσιες διοικήσεις χειρίζονται ηθικές

αποτυχίες, συμπεριλαμβανομένων των βέλτιστων πρακτικών για τον μετριασμό και την επίλυση κρίσεων (Trevino & Nelson, 2021). Επιπλέον, η γνώση των παραγόντων που μπορούν να κάνουν τους δημόσιους θεσμούς πιο ανθεκτικούς σε ηθικές κρίσεις θα έριχνε επίσης φως στο πώς μπορούν να προετοιμαστούν και να ανταποκριθούν στα περιστατικά (Andersson & Ekelund, 2022).

### 5.3. Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα

Η ανασκόπηση ρίχνει φως σε βασικές ηθικές αξίες που ισχύουν για τη δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένης της διαφάνειας, της υπευθυνότητας και του επαγγελματισμού (Bowman & West, 2021). Αυτές οι αρχές είναι βασικές για τη διασφάλιση της τήρησης των ηθικών πρακτικών στους κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι κανόνες δεοντολογίας είναι ένα σύνολο πολυάριθμων προτύπων και κανόνων βάσει των οποίων εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, επηρεάζοντας έτσι τις πράξεις και τις επιλογές τους σε μεγάλο βαθμό (Menzel, 2019). Βοηθούν στην εγγύηση ότι τα άτομα που εκτελούν δημόσια καθήκοντα ενεργούν με ηθικό τρόπο, προωθώντας τα σωστά πρότυπα.

Οι δευτερεύουσες ερωτήσεις αντικατοπτρίζουν τυπικές προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στη δημόσια διοίκηση, όπως η έλλειψη πόρων, η πολιτική επιρροή και ο πολιτισμός. Η σύγκριση της βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι οι χώρες με καλά ανεπτυγμένα πιθανά ηθικά πρότυπα και αποτελεσματικό έλεγχο, συμπεριλαμβανομένων χωριστών εποπτικών αρχών, διασφαλίζουν αυξημένη συμμόρφωση και εμπιστοσύνη του πληθυσμού (Rothstein & Sorak, 2017). Οι εμπειρίες από αυτές τις χώρες δείχνουν ότι τα ηθικά πρότυπα μπορούν να διατηρηθούν μόνο μέσω της ηθικής ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας (Marion, 2023). Η περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να στοχεύει στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και στην ανάπτυξη τρόπων εφαρμογής ηθικών θεωριών σε διαφορετικούς πολιτισμούς και οργανισμούς (Menzel, 2019).



## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπέρασμα

Η ανάλυση προηγούμενων προσεγγίσεων για την ηθική στη δημόσια διοίκηση δείχνει την εξέλιξη από τις κλασικές φιλοσοφικές θεωρίες έως τις σημερινές πρακτικές. Είναι ενδιαφέρον ότι η ηθική της δημόσιας διοίκησης μπορεί να ανιχνευθεί στους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους όπως ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης που επιβεβαίωσαν την αρετή ως κύριο στοιχείο της διακυβέρνησης. Αυτές οι πρώτες αντιλήψεις έδωσαν τη βάση για τα ηθικά πρότυπα που εφαρμόζονταν από τους δημόσιους υπαλλήλους εκείνη την εποχή. Στο βιβλίο τους, ο Jeon (2021) εξήγησε ότι είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουμε πώς αναπτύχθηκαν αυτές οι αρχές με την πάροδο του χρόνου για να κατανοήσουμε πώς αναδύθηκαν και εξελίχθηκαν τα σύγχρονα ηθικά πρότυπα σύμφωνα με τις αλλαγές στα πολιτισμικά πρότυπα και τα αναδυόμενα διοικητικά ζητήματα.

Οι σύγχρονες ηθικές φιλοσοφίες και πλαίσια προσφέρουν διάφορα παραδείγματα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της ηθικής στη δημόσια διοίκηση. Στη μελέτη που δημοσιεύτηκε από τους Böhm et al. (2022), οι συγγραφείς τονίζουν επίσης τη σημασία της επέκτασης της ηθικής δέσμευσης στη μελέτη και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης. Αυτή η ολοκληρωμένη προοπτική διασφαλίζει ότι η δημόσια διοίκηση παραμένει σχετική με τα αναδυόμενα προβλήματα και ταυτόχρονα τις βασικές ηθικές αξίες της κυριαρχίας. Σύμφωνα με τον Marion (2023), η ηθική ηγεσία βρίσκεται στο επίκεντρο της ενίσχυσης μιας ηθικής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Οι διευθυντές που θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς και καθιερώνουν οργανωτικούς κανόνες που προωθούν ηθικά ορθές πρακτικές μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική ηθική κατάσταση των οργανισμών τους.

Η εφαρμογή και επιβολή κωδίκων δεοντολογίας παρουσιάζει απτές δυσκολίες που είναι σχετικά πολλαπλές και περίπλοκες. Τα ίσως πιο σημαντικά ευρήματα που παρουσιάστηκαν από τους Dmochowski, et al. (2019) περιλαμβάνουν την έλλειψη επίγνωσης, την αντίσταση στις αλλαγές και τη σπανιότητα πόρων. Αυτές οι προκλήσεις μπορούν να μειώσουν την εφαρμογή ηθικών κωδίκων, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τους δημόσιους οργανισμούς που προσπαθούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ηθικής απόδοσης. Για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που τίθενται, οι ακόλουθες στρατηγικές είναι απαραίτητες. Θα συνεπάγονται συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, αποτελεσματική ηγεσία και επαρκείς πόρους για την

παρακολούθηση και την επιβολή συμμορφούμενων συμπεριφορών. Όπως τόνισε ο Maw (2018), είναι κρίσιμο για τα πλαίσια συμμόρφωσης και ακεραιότητας, τα οποία εγγυώνται ότι η επίσημη συμπεριφορά είναι ηθική.

Το υπό εξέταση σενάριο υποδηλώνει ότι πολιτιστικοί και θεσμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία των κωδίκων δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα, προσδιορίζοντας πολιτιστικές και θεσμικές συνθήκες που υποστηρίζουν ή υπονομεύουν την εισαγωγή ηθικών πρακτικών, ο Kayaci (2022) υποστήριξε ότι τέτοιοι περιορισμοί μπορεί να προέρχονται από την κοινωνία. Δεν είναι σπάνιο τα πολιτιστικά πρότυπα όπως οι οικογενειακοί και οι φυλετικοί δεσμοί να διαβρώνουν τα ηθικά πρότυπα και να έχουν ως αποτέλεσμα ανεπιθύμητες συμπεριφορές όπως ο διορισμός συγγενών σε οργανισμούς. Αυτές οι κουλτούρες είναι ευρέως γνωστό ότι παρουσιάζουν ορισμένα εμπόδια στην εφαρμογή των ηθικών προτύπων και επομένως είναι σημαντικό να αποθαρρύνουμε αυτές τις πρακτικές ενώ ενθαρρύνουμε άλλους πολιτισμούς που είναι αποδεκτοί από τα περισσότερα κοινοτικά πρότυπα.

Η πολιτική παρέμβαση και η διαφθορά έχουν αναδειχθεί ως τα δύο μεγαλύτερα εμπόδια για την ηθική διακυβέρνηση. Στο έργο της, η Rose-Ackerman (2024) εξήγησε ότι ο κομματισμός μπορεί να μειώσει την ανεξαρτησία των θεσμών και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα είναι αυτοεξυπηρετούμενες και όχι προς όφελος του κοινού. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητο να επιδιωχθούν τόσο μέτρα προσανατολισμένα στα συστήματα, δηλαδή μέτρα μη τιμωρίας, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών διαφάνειας και λογοδοσίας, όσο και αντιδραστικά μέτρα, ιδίως επιβολής του νόμου κατά της διαφθοράς. Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ διακυβέρνησης, φτώχειας και διαφθοράς, ο Sayeed (2023) τόνισε το σημείο ότι υπάρχει ανάγκη να αντιμετωπιστούν τόσο οι αιτίες διαφθοράς που σχετίζονται με το σύστημα όσο και η δομική φτώχεια μέσω μεταρρυθμίσεων διακυβέρνησης.

Η εμπιστοσύνη του κοινού είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της δημόσιας διοίκησης. Οι Trevino και Nelson (2021) προτείνουν ότι η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται με βάση την πεποίθηση ότι ο εκπρόσωπος του κοινού εργάζεται για το δημόσιο καλό. Για να καλλιεργηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να ακολουθούν τα ηθικά πρότυπα και να είναι άμεσοι και να ανταποκρίνονται στη λήψη των αποφάσεών τους. Ο Svava (2021) υποστήριξε την ιδέα ότι το αποτέλεσμα της

διαχείρισης ηθικής σε έναν οργανισμό είναι εκτεταμένο καθώς οι οργανισμοί με αποτελεσματικά προγράμματα διαχείρισης ηθικής έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Επομένως, υπάρχουν αρκετοί τομείς που πρέπει να ενσωματωθούν σε μελλοντικές μελέτες για την ηθική της δημόσιας διοίκησης. Πρώτον, υπάρχει το ερώτημα σχετικά με τα κατάλληλα επίπεδα ακαμψίας και προσαρμοστικότητας όταν πρόκειται για τον χειρισμό ηθικών θεμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι Böhm et al. (2022) επεσήμανε την εμφάνιση νέων σχετικών ζητημάτων όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στις αξίες. Οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να στοχεύουν στον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει πιο δυναμικά ηθικά παραδείγματα που είναι εξαιρετικά σχετικά με το συνεχώς εξελισσόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

Δεύτερον, απαιτείται περισσότερη έρευνα για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα των διαφορετικών ενεργειών για την αντιμετώπιση πολιτιστικών και θεσμικών αντιστάσεων στους ηθικούς κώδικες. Ως εκ τούτου, ενώ η έρευνα που διεξήχθη από τον Kayaci (2022) αποδείχθηκε χρήσιμη για να ρίξει φως στις πολιτιστικές και θεσμικές επιρροές στην ηθική στη δημόσια διοίκηση, απαιτείται ακόμη περισσότερη έρευνα για να καθοριστούν τρόποι χειρισμού αυτών των θεμάτων ως σημείο αναφοράς για διαφορετικές κοινωνίες.

Τρίτον, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στον αντίκτυπο της ηθικής ηγεσίας στις πολιτισμικές και ηθικές πρακτικές που βασίζονται σε πολυάριθμες διοικητικές ρυθμίσεις. Στον τομέα της ηγεσίας και της ηθικής συμπεριφοράς, η Marion (2023) τόνισε ότι η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του ηθικού κλίματος των οργανισμών, αλλά απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να αποσαφηνιστεί ακριβώς πώς η ηγεσία επηρεάζει αυτό το κλίμα.

Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι αυτή η έρευνα έχει πρακτικές επιπτώσεις στη δημόσια διοίκηση. Πρώτον, οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να αναπτυχθούν για να παρέχουν εκπαίδευση και εκπαίδευση σε θέματα Ηθικής, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα ηθικά πρότυπα που αναμένονται από αυτούς. Με παρόμοιο τρόπο, οι Dmochowski, et al. (2019) υποστήριξαν ότι η ανανέωση της εκπαίδευσης είναι το κλειδί για τη διασφάλιση ότι τα ηθικά πρότυπα παραμένουν υψηλά.

Δεύτερον, οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει επομένως να διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα συμμόρφωσης και ακεραιότητας που να παρέχει επαρκείς

## ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

πολιτικές, να διεξάγει περιοδικούς ελέγχους και να διαθέτει αποτελεσματικά μέτρα λογοδοσίας. Ο Maw (2018) επεσήμανε επίσης την αναγκαιότητα τέτοιων πλαισίων να ακολουθούν τα ηθικά πρότυπα και να αποτρέπουν ανήθικες ενέργειες.

Τρίτον, ο ρόλος των δημόσιων διοικήσεων είναι να ενθαρρύνουν τα ηθικά πρότυπα ασκώντας ηθική ηγεσία και διασφαλίζοντας ότι η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται και ενθαρρύνεται από τον εργαζόμενο πληθυσμό. Ο Marion (2023) δήλωσε ότι, οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία του ηθικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και αυτή η δέσμευση στις ηθικές αρχές μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά των υφισταμένων.

Συμπερασματικά, είναι λοιπόν προφανές ότι η δεοντολογία και οι κώδικες δεοντολογίας είναι απαραίτητα εργαλεία στην καθημερινή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Είναι υπεύθυνοι έναντι του κοινού για τη διασφάλιση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και τηρούν τις αρχές της ίσης δικαιοσύνης. Η ηθική ανάπτυξη με την πάροδο των αιώνων, οι τρέχουσες ηθικές θεωρίες, η ηγεσία και τα θέματα εφαρμογής είναι όλα σχετικά με την κατανόηση του τρόπου προώθησης της ηθικής πρακτικής στη δημόσια διοίκηση. Μέσω της αντιμετώπισης αυτών των διαφόρων διαστάσεων, οι δημόσιες διοικήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τα ηθικά θεμέλια που είναι απαραίτητα για να εκπληρώσουν την αποστολή τους και να κερδίσουν την αποδοχή του κοινού.

## Βιβλιογραφία

1. Al Halbusi, H., Williams, K.A., Ramayah, T., Aldieri, L. and Vinci, C.P., 2021. Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), pp.159-185.
2. Albu, M., 2017. Ethics adviser role in public administration. *LOGOS, UNIVERSALITY, MENTALITY, EDUCATION, NOVELTY. Section Social Sciences*, 6(1), pp.41-50.
3. Anderson, S.E. and Burchell, J.M., 2021. The effects of spirituality and moral intensity on ethical business decisions: A cross-sectional study. *Journal of Business Ethics*, 168(1), pp.137-149.
4. Andersson, S. and Ekelund, H., 2022. Promoting ethics management strategies in the public sector: Rules, values, and inclusion in Sweden. *Administration & Society*, 54(6), pp.1089-1116.
5. Aspridis, G.M. and Pouliana, L., 2021. The culture of modern public administration. The case of Greece. *Academicus International Scientific Journal*, 12(23), pp.142-155.
6. Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L., Jain, T., Karam, C., Kourula, A., Romani, L. and Riaz, S., 2022. Ethics at the centre of global and local challenges: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), pp.835-861.
7. Bowman, J.S. and West, J.P., 2021. *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities*. Routledge.
8. Dmochowski, M., Jurczuk, A. and Szczepankowski, R., 2019. Ethics in Public Administration. *Szczepankowski, " Ethics in Public Administration", January*.
9. Downe, J., Cowell, R. and Morgan, K., 2016. What determines ethical behavior in public organizations: Is it rules or leadership?. *Public Administration Review*, 76(6), pp.898-909.
10. Du Gay, P. and Lopdrup-Hjorth, T., 2022. *For public service: State, office and ethics*. Routledge.
11. Farazmand, A. ed., 2023. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.

12. Fejzullahu, A. and Batalli, M., 2019. The role of ethics in public administration. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 22(2), pp.267-278.
13. Gallahue, P., 2023. Law and public administration ethics. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 7279-7283). Cham: Springer International Publishing.
14. Hoekstra, A., 2022. Integrity Management in Public Organizations.
15. Jeon, S.H., 2021. Public administration ethics: looking back and moving forward. In *Handbook of Theories of Public Administration and Management* (pp. 30-42). Edward Elgar Publishing.
16. Kayacı, M., 2022. Citizens' Perceptions of Public Administration Ethics, Public Service Quality and Politicization of Public Organizations: A Study in Diyarbakır. *Siyasal: Journal of Political Sciences*, 31(2), pp.349-367.
17. Marion, B.H., 2023. Decision making in ethics. In *The Fundraising Reader* (pp. 351-355). Routledge.
18. Maw, N.T., 2018. *The Role of Ethics in Administration* (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
19. Menzel, D.C., 2019. Ethics Management in Public Organizations: What, Why, and How?. In *Handbook of administrative ethics* (pp. 355-366). Routledge.
20. Nkyabonaki, J., 2019. Effectiveness of the public service code of ethics in controlling corrupt behaviour in the public service: Opinion from the Grassroots at Toangoma Ward-Temeke Municipal Council. *Journal of Asian and African Studies*, 54(8), pp.1195-1212.
21. Perlman, B.J., Reddick, C. and Demir, T., 2023. A compliance—integrity framework for ethics management: An empirical analysis of local government practice. *Public Administration Review*, 83(4), pp.823-837.
22. Prysmakova, P. and Tantardini, M., Financial performance and ethics: employing commitment to public values as a proxy.
23. Roque, A. and Figueiredo, J., 2021. Corporate Codes of Ethics-The How Factor. *UNIE Business Research*, 10(1), pp.156-175.
24. Rose-Ackerman, S., 2024. Public Sector Performance, Corruption and State Capture in a Globalized World.
25. Rothstein, B. and Sorak, N., 2017. Ethical Codes for the Public Administration. A Comparative Survey.

26. Sajari, A., Haron, H., Ganesan, Y. and Khalid, A.A., 2023. Factors influencing the level of ethics and integrity in Malaysian public sector. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(1), pp.141-158.
27. SAYEED, C.M., 2023. GOVERNANCE, POVERTY, AND CORRUPTION: AN OVERVIEW OF THE CAUSES AND CONSEQUENCES. *The Nexus between Poverty and Corruption: Quo Vadis?*, p.60.
28. Svara, J.H., 2021. *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations*. Jones & Bartlett Learning.
29. Trevino, L.K. and Nelson, K.A., 2021. *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
30. Yusuph, M.L., Guohua, W. and Abeid, A.R., 2016. Code of ethics and conducts in public service: The litmus test for public administrators ethical decision making in resolving ethical dilemmas: A comparative study of Tanzania and South Africa. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN*, pp.79-87.
31. Zimmerman, J.F., 2018. Ethics in the public service. In *Classics Of Administrative Ethics* (pp. 220-237). Routledge.