

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри місцевого
самоврядування та регіонального
розвитку

_____ О.М. Штирьов

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

НЕГАТИВНІ ФАКТОРИ В РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Керівник:

к.н.держ.упр., доцент

Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

д.н.держ.упр., професор

Андріяш Вікторія Іванівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала:

студентка IV курсу 437 групи

Семісінова Світлана Геннадіївна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПІ:

«Адміністративний менеджмент»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕГАТИВНИХ ФАКТОРІВ У РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	6
1.1. Державний службовець: правовий статус та організаційні засади його роботи	6
1.2. Поняття «негативний фактор», причини їх виникнення та вплив на професійну діяльність державних службовців	13
РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ НЕГАТИВНИХ ФАКТОРІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ У РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	21
2.1. Міжособистісні конфлікти та їх взаємозв'язок із морально- психологічним кліматом у колективі державних службовців	21
2.2. Вплив корупції та бюрократії на продуктивність роботи державних службовців	29
2.3. Мобінг як одна із форм цькування на державній службі	38
2.4. Методи подолання та способи усунення негативних факторів у роботі державних службовців	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За декілька останніх років відбувся перехід до усвідомленого розуміння державної служби, як окремого правового та інституційного явища, діяльність якого ґрунтується на чітких принципах, що підкреслюють його важливість у забезпеченні ефективної і легітимної роботи державного апарату. Сьогодні інститут державної служби відіграє важливу роль у забезпеченні нормального функціонування нашої держави, задоволені потреб й інтересів громадян в умовах повномасштабної війни, міграції населення, тотального руйнування соціально-виробничої інфраструктури. Державні службовці стали не лише працівниками, котрі перебувають на службі держави й українського народу, а справжнім форпостом у реалізації й захисті прав і свобод людей. Їх професіоналізм, компетентність, морально-етичні принципи утворюють цілісну систему координат, в межах якої злагоджено працюють усі механізми держави.

Щоденно державні службовці зіштовхуються із новими викликами – окрім завантаженості на роботі, ненормованого робочого дня, браку коштів до систематичного бомбардування, страху, відчаю, психологічного тиску, стресу тощо. Це все – негативні фактори у роботі державних службовців, які впливають на їх професійну діяльність та нормальне функціонування державних інститутів.

Вищенаведене свідчить про значну актуальність теми дослідження та визначає його цільову спрямованість.

Стан наукової розробки теми. Загальним питанням професійної діяльності державних службовців присвячені роботи таких науковців як: В.Д. Бакуменка, І.О. Воробйової, М.І. Іншина, В.В. Ковалика, Ю.В. Ковбасюка, В.В. Костюка, І.І. Литвина, В.Я. Малиновського, І.В. Мегедин, Н.Р. Нижника, Н.О. Рунової, Ю.П. Сурміна, О.М. Стеця, В.П. Тимощука, І.В. Хомишина, А.М. Школика, Ю.С. Шемшученка та ін.

Питання негативних факторів та шляхів їх мінімізації у роботі державних службовців досліджували такі вчені і практики як: Н.О. Алюшина, Ю.В. Андріянова, Н.П. Довгань, В.О. Євдокимов, О.Л. Євмешкіна, Ю.В. Конотопцева, А.В. Мовчан, О.С. Прохода, Т.О. Сенюшкіна, В.Г. Тимофієв, Г.В. Яковенко та ін.

Метою роботи є дослідження негативних факторів у роботі державних службовців на сучасному етапі.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких *завдань*:

- окреслити теоретичні основи дослідження негативних факторів у роботі державних службовців;
- розглянути міжособистісні конфлікти та встановити їх взаємозв'язок із морально-психологічним кліматом у колективі державних службовців;
- з'ясувати вплив корупції та бюрократії на продуктивність роботи державних службовців;
- охарактеризувати мобінг як одну із форм цькування на державній службі;
- сформулювати методи подолання та запропонувати способи усунення негативних факторів у роботі державних службовців.

Об'єктом роботи є суспільні відносини, які складаються у процесі здійснення державними службовцями професійної діяльності.

Предметом роботи є негативні фактори у роботі державних службовців.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Формально-логічний метод використано для розкриття змісту основних понять дослідження. На основі структурно-функціонального методу розглянуто міжособистісні конфлікти та встановлено їх взаємозв'язок із морально-психологічним кліматом у колективі державних службовців. За допомогою причинно-наслідкового аналізу з'ясовано вплив корупції та бюрократії на

продуктивність роботи державних службовців. Використання системного методу дало змогу охарактеризувати мобінг як одну із форм цюкування на державній службі. За допомогою узагальнення і прогнозування сформульовано методи подолання та запропоновано способи усунення негативних факторів у роботі державних службовців. На основі методу групування зроблено відповідні висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дана робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій автором отримано науково-обґрунтовані результати, що описують деякі негативні фактори у роботі державних службовців на сучасному етапі. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: у визначенні негативних факторів, що впливають на професійну діяльність державних службовців; у формулюванні методів подолання та способів усунення негативних факторів у роботі державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу наукових праць з публічного управління і психології, у кваліфікаційній роботі досліджено окремі негативні фактори у роботі державних службовців. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності державних службовців – щодо оптимізації робочого процесу, покращення морально-психологічного клімату у колективах, збільшення продуктивності праці; у науково-дослідній діяльності – для вироблення дієвих методів подолання та способів усунення негативних факторів у роботі державних службовців.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, які об'єднують шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок, основного тексту – 56 сторінок. Список використаних джерел налічує 64 найменування. Робота містить 14 рисунки та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕГАТИВНИХ ФАКТОРІВ У РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Державний службовець: правовий статус та організаційні засади його роботи

Сьогодні державний службовець – це не просто працівник, а фахівець у відповідній сфері, який перебуває на службі України й українського народу.

Якщо говорити загально, то будь-який службовець – це особа, яка займає посаду на підприємстві, в установі чи організації і здійснює організаційно-управлінську діяльність чи соціально-культурне обслуговування. На думку, І.В. Мегедина та В.В. Ковалика, специфіка праці службовця полягає у тому, що вони:

- володіють особливим предметом праці – інформацією, яка є засобом їх впливу на тих, ким вони керують;
- займають посади в різних організаціях;
- характер праці, як правило, розумовий (наприклад, організація, управління робочим процесом, аналітична, статистична чи дослідницька робота тощо). Іншими словами – державні службовці матеріальних цінностей самостійно не виробляють;
- здійснюють владну діяльність і, відповідно, наділені організаційно-розпорядчими й адміністративно-господарчими повноваження;
- уповноважені у випадках чітко передбачених законодавчому застосовувати заходи державного примусу;
- реалізують свої функції на платній основі – за чітко встановлену винагороду виконують волю тих, кому підпорядковані [30, с. 157-158].

Термін «державний службовець» деякими дослідниками-

адміністративістами розглядається у трьох аспектах, зважаючи на те, з якої правової позиції його розглядати (див. Рис. 1.1) [29, с. 39].

<i>Державно-правовий</i>	<i>Адміністративно-правовий</i>	<i>Кримінально-правовий</i>
•державний службовець – це «слуга» держави, наділений нею відповідними повноваженнями. Службовець репрезентує державу в її багатоманітних взаємозв'язках як усередині, так і зовні (у відносинах з іншими державними, громадськими й недержавними організаціями, громадянами)	•державний службовець володіє владними організаційно розпорядчими повноваженнями. Будучи представником держави, він застосовує юрисдикційні заходи й повноваження, застосовує адміністративно-правові санкції	•державний службовець – особливий суб'єкт кримінальної та адміністративної відповідальності

Рис. 1.1. Тлумачення терміну «державний службовець» на основі різних підходів

У наукових колах поняття «державний службовець» тлумачать, як в широкому, так і у вузькому розумінні. У першому випадку – це індивідуальний суб'єкт права, який здійснює організаційно-управлінські функції не лише в органах влади, а й в інших державних організаціях, установах і підприємствах. У вузькому розумінні державний службовець – це особа, яка займає певну посаду виключно в органах державної влади [59, с. 131].

Якщо аналізувати положення національного законодавства, то при тлумаченні досліджуваного поняття використано саме вузький підхід (див. Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Законодавче закріплення поняття «державний службовець»

<i>Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р.</i>	<i>Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р.</i>
Державний службовець – це особа, яка займає посаду в державних органах та їх апараті, здійснює професійну діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів [44].	Державний службовець – це «громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [43].

Виходячи із законодавчого закріплення поняття «державна служба» можна визначити хто є державними службовцями. Це особи, які займають посади в органах державної влади, виконують завдання держави в межах покладених на них обов'язків і наданих прав/повноважень, оплата праці яких фінансується з державного бюджету. Як слушно зазначає Н.О. Рунова, державним є службовець, що «займає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого є акт призначення на посаду, і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів» [50, с. 273].

Зважаючи на особливості сфери професійної діяльності державного службовця та рівень значущості його роботи, важливо чітко знати складові елементи і визначати межі його правового статусу.

У науковій літературі на сьогодні не має одностайності як при розкритті змісту поняття «правовий статус», так і визначенні складових елементів правового статусу державного службовця. Так, наприклад, Ю.С. Шемшученко стверджує, що правовий статус – «це встановлене нормами права положення

його суб'єктів, сукупність їх прав та обов'язків» [63, с. 626]. Аналогічно трактує це поняття Н.К. Шаптала та Г.В. Задорожня, які наголошують на тому, що це, насамперед, «юридично закріплене становище особи як соціального суб'єкта в суспільстві» [61, с. 157].

На наш погляд, стисло та просто визнає правовий статус І.І. Литвин, котрий говорить про те, що це вид соціального статусу, який «визначає становище суб'єкта у соціальній системі, однак лише у тій її частині, яка регулюється правом» [28, с. 21].

У свою чергу, О.Ф. Скакун тлумачить правовий статус «як систему закріплених у нормативно-правових актах і гарантованих державою прав, свобод, обов'язків, відповідальності, відповідно до яких індивід як суб'єкт права координує свою поведінку в суспільстві» [53, с. 377]. Дещо схоже визначення дає М.В. Кравчук – «сукупність або система всіх належних громадянину суб'єктивних юридичних прав, свобод і обов'язків, що визначають його правове становище в суспільстві, яке закріплене в чинному законодавстві та інших формах права» [27, с. 86-87].

Якщо вести мову про правовий статус державного службовця, то він є «складноелементною категорією, зміст якої різниться залежно від участі службовця у визначених державно-службових правовідносинах» [55, с. 169].

Державний службовець наділений подвійним правовим статусом. З одного боку, він має загально-правовий статус, а з іншого – спеціально-правовий. Перший регулюється положеннями Кодексу законів про працю України, оскільки державний службовець, насамперед, є працівником, а вже потім службовцем – особою, яка перебуває на службі. Інакше кажучи він на рівні зі всіма іншими працівниками наділений загально-трудовими правами, обов'язками і гарантіями трудової діяльності. Наприклад, державний службовець має право на безпечне для життя та здоров'я умови праці, право на забезпечення місцем праці, право на оплату праці тощо. Водночас він зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку установи, в якій працює, виконувати доручення керівництва, не допускати

зловживання своїм службовим становищем та перевищення повноважень тощо. Натомість, другий статус державного службовця закріплений в нормативно-правових актах спеціального законодавства. У цих актах закріплюються додаткові права, обов'язки та гарантії діяльності державних службовців, залежно від їх посад та специфіка несення служби [22, с. 30]. Наприклад, захист від незаконного переслідування з боку державних органів влади та їх посадових осіб, нагородження почесними відзнаками, зобов'язання пройти спеціальну перевірку та проявляти політичну неупередженість, заборона займатися іншою оплачуваною роботою, окрім тих видів робіт, які чітко прописані в Законі, дотримуватись законодавства у сфері запобігання і протидії корупції тощо.

Тобто правовий статус державного службовця відображений у нормах загального і спеціального законодавства, ключовими нормативними актами якого є Кодекс законів про працю та Закон України «Про державну службу». Відповідно, зважаючи на викладене, ми можемо говорити про наявність певної тріади регулювання правового статусу державного службовця (див. Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Тріада правового регулювання правового статусу державного службовця

Цікавою у цьому контексті є думка В.В. Костюка та І.О. Воробйової, які вважають, що правовий статус державного службовця зумовлений: реалізацією громадянами права на державну службу та права на працю; регламентується через призму законодавства про державну службу та трудового законодавства; виступає правовим базисом правосуб'єктності державного службовця; його ядром виступає система прав, гарантій, обов'язків та відповідальності; включає систему обмежень (заборон), відповідно до законодавства [25, с. 137].

Якщо говорити про складові елементи правового статусу державного службовця, то, наприклад, на думку В.П. Тимощука та А.М. Школика, основу правового статусу державного службовця складають: «обов'язки, права, обмеження, гарантії, соціально-матеріальне забезпечення, відповідальність, що в сукупності забезпечують відповідне правове положення особи у публічно-службових відносинах і створюють умови для виконання завдань і функцій держави [48, с. 70]. Дещо схожою є позиція М.І. Іншина, який як елементи правового статусу державного службовця виділяє загальні та особливі (основні, неосновні чи додаткові) права, обов'язки й обмеження, а також гарантії, економічне забезпечення та відповідальність [21, с. 45].

У свою чергу, В.Я. Малиновський виокремлює такі елементи правового статусу державного службовця як:

- 1) «цілісність, системність правового положення державного службовця, співвідношення повноважень посади, яку він обіймає, з правами і обов'язками, що витікають із факту перебування на державній службі;
- 2) установлені правові стимули й мотивації для зацікавленості державного службовця в ефективному виконанні обов'язків;
- 3) механізм юридичної відповідальності державних службовців через інститути адміністративної, кримінальної відповідальності, норми трудового, фінансового права тощо;
- 4) забезпечення стабільності статусу державного службовця відповідних гарантій, соціального захисту» [29, с. 40].

До цього переліку деякі науковці відносять також етичні питання (етичні поведінку), соціальний захист та матеріальне стимулювання, що тісно пов'язано з правами й обов'язками державного службовця. Окремо виділяють такий елемент правового статусу державного службовця, називаючи його визначальним, як службова кар'єра. Саме вона, на думку І.В. Мегедина, фіксує становище державного службовця не тільки відносно суспільства, а й щодо всього інституту державної служби, елементом якого він є [30, с. 159].

Враховуючи викладене можна підсумувати, що ключовими складовими елементами правового статусу державного службовця є:



Рис. 1.3. Ключові складові елементи правового статусу державного службовця

Отже, державним службовцем є особа, яка займає певну посаду в органі державної влади, має відповідну професійну підготовку, практичний досвід, уміння і навички в необхідному об'ємі для якісного й ефективного виконання покладених на нього трудових обов'язків, працює на постійній чи тимчасовій (за контрактом) основі й отримує заробітну плату з державного бюджету. Кожен державний службовець наділений відповідним правовим статусом, який визначає його положення у правовій реальності і відображає фактичний стан взаємовідносин з іншими суб'єктами (громадянами, суспільством,

державою тощо). Ключовими елементами правового статусу є сукупність закріплених у нормах чинного законодавства прав й обов'язків, обмежень, заохочень, а також юридична відповідальність в залежності від виду служби, яку проходять державні службовці, які спрямовані, насамперед, на забезпечення виконання ними завдань і функцій державної служби.

1.2. Поняття «негативний фактор», причини їх виникнення та вплив на професійну діяльність державних службовців

Ми вже говорили у попередньому пункті роботи, що державний службовець – це, насамперед, працівник, а як будь-який працівник він здійснює трудову діяльність, у процесі якої в робочій зоні можуть виникати різні негативні фактори.

У загальному розумінні негативні фактори – це будь-які чинники, що мають негативний вплив на щось, тобто призводить до ушкоджень, погіршення стану або несприятливих наслідків. У більш вузькому розумінні – це такі фактори, які негативно діють на людину, викликаючи погіршення стану її фізичного чи психологічного здоров'я, тим самим спричиняючи зниження рівня продуктивності її праці [33, с. 5].

Негативні фактори на роботі прийнято поділяти на небезпечні та шкідливі (див. Рис. 1.4). До першої групи факторів можна віднести: несприятливий морально-психологічний клімат у колективі; міжособистісні конфлікти; стрес; високий рівень завантаженості роботи; неефективна міжособистісна комунікація; мобінг; етичні проблеми; неналежний рівень організації робочого процесу, недостатня кваліфікація або професійного досвіду тощо. До другої групи відносяться: корупція; забюрократизованість; неостатнє фінансування; відсутність довіри тощо.

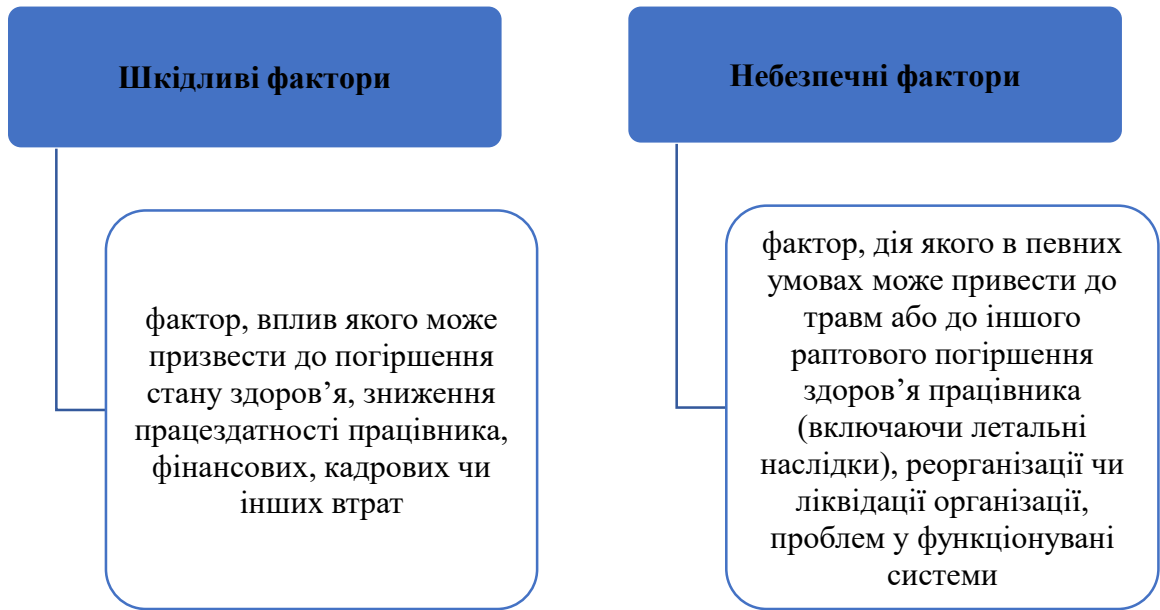


Рис. 1.4. Види негативних факторів

Причини виникнення негативних факторів у професійній діяльності державних службовців різні, які накопичуються і зріють іноді протягом досить довгого часу, а потім «вибухають», що призводить, доволі часто, до невідворотних наслідків. Саме тому так важливо визначити причини, які їх викликають та виробити алгоритм дій для їх усунення та максимального унеможливлення повторного виникнення.

В організаціях вони у більшості випадків виникають через розбіжності у поглядах між працівниками, що займають різні посади, спричиненні як особистісними характеристиками, так і умовами роботи. Відповідно загально виділяють такі причини як:

- економічні і політичні – пов'язані із економічною і політичною ситуацією в країні, неоднаковим доступом до ресурсів (влада, повноваження, права, обов'язки тощо). На сьогодні, це війна в Україні, яка негативно відображається на економіці країни і безпосередньо на матеріальному становищі кожного громадянина, а також на політичних уподобаннях усього суспільства й окремих його членів;
- соціально-демографічні – викликані певними відмінностями у морально-правових ідеях, установках і мотивах людей, через різницю у віці,

національності, статті, релігійних поглядах, моральних цінностях тощо;

- соціально-психологічні – спричинені різними соціально-психологічними явищами у колективах (наприклад, цькування, харасмент);
- індивідуально-психологічні – виникають внаслідок наявності індивідуальних особливостей кожної людини (наприклад, психологічна несумісність або особиста антипатія через різний характер та стиль поведінки/спілкування, прихована заздрість до здобутків іншого працівника, відсутність синхронізації темпу і ритму психічної діяльності співробітників тощо) [7, с. 179].

Вказані причини виникнення негативних факторів у професійній діяльності можна об'єднати у три групи, які тісно пов'язані між собою та прямо впливають один на одного (див. Рис. 1.5).



Рис. 1.5. Групи причин виникнення негативних факторів у професійній діяльності

Якщо говорити про причини виникнення саме негативних факторів у професійній діяльності державних службовців, то найбільш розповсюдженими є:

- 1) несприятливий морально-психологічний клімат у колективі;

- 2) аномія соціальних норм (безладдя, беззаконня, втрата морального орієнтира у колективі);
- 3) труднощі в адаптації у новому колективі (до нового робочого середовища);
- 4) протиріччя між працівниками різних поколінь;
- 5) незадоволеність умовами праці;
- 6) застарілість організаційної структури, нечітке розмежування функціональних прав й обов'язків;
- 7) необґрунтований публічний осуд (осудження, несхвалення) одних і незаслужена похвала інших працівників;
- 8) недостатній рівень професійної підготовки працівників (при цьому мається на увазі як підлеглих, так і керівництва);
- 9) порушення етики спілкування через відмінності у стилях поведінки, моральних принципах і життєвому досвіді;
- 10) порушення діючих норм вітчизняного законодавства як самими державними службовцями, так і громадянами;
- 11) відмінність і суперечливість державних службовців у життєвих цілях, цінностях та ідеалах;
- 12) невизначеність подальшої перспективи роботи на державній службі [7, с. 179];
- 13) специфіка й особливості роботи державних органів влади, в яких працюють державні службовці;
- 14) стиль і характерологічні форми керівництва;
- 15) чисельність колективу [14, с. 37];
- 16) високий рівень плинності і дефіциту кадрів;
- 17) негативне ставлення до державної служби і державних службовців боку громадськості;
- 18) політична й економічна нестабільність в країні, що викликає у державних службовців почуття невпевненості, песимізму, відсутності бажання якісно й результативно працювати;

19) не сформованість у більшості керівників органів державної влади та їх структурних підрозділів необхідної мотивації до вирішення даної проблематики;

20) неготовність деяких державних службовців та їх керівників до впровадження в управлінській діяльності інноваційних форм роботи [41, с. 281-282].

Підкреслимо, що наведений перелік причин виникнення негативних факторів у професійній діяльності державних службовців не є вичерпним і може бути доповнений іншими пунктами, залежно від того, що вкладати у сутність поняття «негативний фактор» у роботі.

Окремо хотілося б зазначити, що державні службовці як члени єдиного колективу, як правило, впливають один на одного. Ці впливи мають глибинні психологічні механізми і можуть провокувати причини виникнення негативних факторів у професійній діяльності. Таким впливам притаманні певні властивості. Першою властивістю є психологічне зараження – це ефект багаторазового підсилення емоційного стану працівників, які спілкуються між собою. Взаємовплив на рівні «зараження» відбувається на підсвідомому рівні і має сильний ефект. Особливо сильно це виявляється у великих колективах. Ефект «зараження» небезпечний в екстремальних ситуаціях, оскільки при таких умовах може виникати паніка і працівники стають некерованими.

Другою властивістю є навіювання і копіювання – це якості, які існують поряд. Навіювання може бути груповим або індивідуальним і відбуватися на свідомому і підсвідомому рівні. У кожного працівника є здібності до сприймання представлених йому в спілкуванні почуттів, ідей, дій, які стають немов би його власними. У свою чергу, копіювання – це складна динамічна якість, яка проявляється або як сліпе копіювання працівником чужої поведінки, жестів, інтонації, або як свідоме, мотивоване копіювання. До речі, на використанні співвідношення слів навіювання і копіювання побудований психотерапевтичний вплив працівників один на одного, а також групова поведінка і формування суспільної думки у колективі.

Третьою властивістю є змагання, коли одні працівники порівнюють себе з іншими, наявність у них бажання «бути не гіршим від інших». Змагання вимагає напруги фізичних, розумових, емоційних сил. До речі, змагання можна вважати позитивною якістю у колективі, якщо воно є стимулом для розвитку членів групи, і, водночас, негативною, якщо воно перетворюється на суперництво. Як наслідок, це може призвести до проявів злоби, заздрості у колективі і, як наслідок, до намагань морального відчуження суперників, нанесення їм збитків (моральних чи матеріальних).

Четвертою властивістю є переконання – це рівень взаємодії працівників, що базується на аргументованому, свідомому, словесному доказі своїх ідей, вчинків, думок. Воно є дійсним лише тоді, коли ґрунтується не тільки на слові, а й на ділі, емоціях, ефектах зараження, навіюванні і копіюванні. Керівники, які при спілкуванні з підлеглими вміло використовують повний набір психологічних механізмів, досягають успіхів у своїй діяльності.

П'ятою властивістю є конформізм – це свідоме або несвідоме підкорення працівника впливу колективу, до якого він належить [18, с. 153-154].

Якими не були б негативні фактори у роботі державних службовців, вони однаково погано впливають на ефективність і якість їх професійної діяльності (див. Додаток А). Відповідно вони можуть призвести до:

- порушення механізму зворотнього зв'язку державного службовця з соціальним середовищем;
- відсутності довіри та вимогливості до державних службовців як з боку керівництва, так і з боку громадськості;
- формування недоброзичливих відносин та появи не конструктивної критики;
- необґрунтованої вимогливості керівника у ставленні до кожного підлеглого та його тиску на них;
- відсутності у колективі умов для активної діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;
- незадоволеності державних службовців роботою (її змістом,

оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу;

- напруженості конфліктності у колективі (окремо між підлеглими та підлеглими і керівництвом);
- відсутності чітко налагодженої системи комунікацій як між працівниками, так і між керівником і його підлеглими;
- дезінтеграції колективу (розпад колективу, невмотивоване вивільнення працівників);
- порушення норм чинного законодавства та вчинення різного роду правопорушень;
- зниження ефективності та продуктивності роботи державних службовців;
- порушення якості наданих публічних послуг;
- зниження авторитету державної служби тощо [23, с. 189].

Отже, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що негативними факторами у роботі державних службовців є будь-які чинники, які негативно впливають на стан їх фізичного чи психологічного здоров'я, ефективність їх роботи, стабільність та якість функціонування державної служби загалом. На сьогодні існує безліч причин їх виникнення – явища, події, факти, ситуації, які передують їм і за певних умов можуть їх спричинити. Це об'єктивні причини (економічний стан та воєнно-політична ситуація в країні) і психологічні особливості окремо кожного державного службовця (особливості темпераменту, низький рівень емоційної стійкості й ін.), так і соціально-психологічні особливості (розбіжності у поглядах, ідеалах, принципах, ціннісних орієнтаціях, інтересах державних службовців як членів колективу; різноманітні форми економічної і соціально-управлінської нерівності членів колективу (розподіл влади, винагород, престижу, відповідальності та ін.). Негативні фактори у професійній діяльності державних службовців можуть призвести до: зниження ефективності та продуктивності їх роботи; погіршення якості наданих ними публічних послуг; порушення ними етичних норм та норм чинного законодавств; зростання

соціальних та психологічних проблем у колективі; зниження авторитету і престижності державної служби.

Висновки до Розділу 1

Державним службовцем є особа, яка займає певну посаду в органі державної влади, має відповідну професійну підготовку, практичний досвід, уміння і навички в необхідному об'ємі для якісного й ефективного виконання покладених на нього трудових обов'язків, працює на постійній чи тимчасовій основі й отримує заробітну плату з державного бюджету. Кожен державний службовець наділений відповідним правовим статусом, який визначає його положення у правовій реальності і відображає фактичний стан взаємовідносин з іншими суб'єктами. Ключовими елементами правового статусу є сукупність закріплених у нормах чинного законодавства прав й обов'язків, обмежень, заохочень, а також юридична відповідальність в залежності від виду служби, яку проходять державні службовці, які спрямовані, насамперед, на забезпечення виконання ними завдань і функцій державної служби.

Негативними факторами у роботі державних службовців є будь-які чинники, які негативно впливає на стан їх фізичного чи психологічного здоров'я, ефективність їх роботи, стабільність та якість функціонування державної служби загалом. На сьогодні існує безліч причин їх виникнення – явища, події, факти, ситуації, які передують їм і за певних умов можуть їх спричинити. Це об'єктивні та соціально-психологічні фактори, а також психологічні особливості окремо кожного державного службовця. Ці фактори прямо негативно впливають на професійну діяльність державних службовців та можуть призвести до серйозних наслідків.

РОЗДІЛ 2

ІДЕНТИФІКАЦІЯ НЕГАТИВНИХ ФАКТОРІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ У РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Міжособистісні конфлікти та їх взаємозв'язок із морально-психологічним кліматом в колективі державних службовців

Конфлікти є невід'ємною складовою суспільних відносин – вони викають там, де свідома поведінка однієї людини суперечить інтересам іншої. Протягом усієї історії існування людства це явище відгравало (і продовжує відігравати) ключову роль у житті як окремого індивідуума, колективу, так і суспільства в цілому. Сьогодні конфлікти існують у колективі будь-якої організації: між керівником і його підлеглими, між працівниками, серед формальних і неформальних груп всередині самої організації тощо.

На сьогодні немає єдиного розуміння сутності поняття «конфлікт», але все зводиться до того, що це є боротьбою, зіткненням або протиріччям, суперечністю чи суперництвом, конкуренцією, напруженням.

Різницю між поняттями «конфлікт» і «напруження» чітко характеризує В.О. Котигоренко, який тлумачить останнє як «індикатор передконфліктного стану» [26, с. 85]. Аналогічної думки дотримується О.М. Шушпанніков, який вважає, що «напруженість є етапом розвитку конфлікту, першим кроком на шляху до усвідомлення його учасниками реального протиріччя – основи конфлікту» [62, с. 64-65].

Якщо говорити про співвідношення понять «конфлікт» та «конкуренція», то конфліктом не буде вважатися така конкуренція, яка не виходить за межі правових і моральних норм. Водночас, та конкуренція, що виходить за межі установлених морально-правових приписів, має спільні риси

із суперництвом (відсутність поблажливості та прагнення однобічної перемоги) [4, с. 184].

Важливо усвідомлювати, що будь-який конфлікт відіграє важливу роль у становленні та розвитку суспільних відносин і не означає настання певної катастрофи. Він є лише своєрідним процесом, який приводить індивіда або групу людей до особистісного росту та подолання життєвих перешкод. Інакше кажучи, при умові успішного вирішення конфлікту, людина вибирає у себе новий позитивний компонент, що гарантує здоровий розвиток її особистості у майбутньому. У випадку, коли конфлікт не вирішується, то завдається певна шкода його учасникам.

Узагальнюючи наведене можна сказати, що конфлікт є процесом, своєрідним переходом від однієї ситуації до іншої, кожна з яких характеризується різним ступенем емоційної напруженості між його учасниками. А такі поняття як суперечність, боротьба, конкуренція, напруження можуть бути лише частковими проявами конфліктів, а не власне самим конфліктом.

З позиції науки публічного управління, конфлікт, з одного боку, є результатом існування різних видів протидій особистостей і груп з приводу значущих для них цілей, інтересів, цінностей, настанов, а з іншого – процесом, діяльністю суб'єктів конфлікту, які впливають на його розвиток [6, с. 7]. Під іншим кутом зору розглядає конфлікт Т.О. Сенюшкіна, розкриваючи його сутність через ресурсну залежність [51, с. 6]. У свою чергу, В.Г. Тимофієв, трактує конфлікт, по перше, як «стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протистоянням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок); по-друге, як процес взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації» [57, с. 5].

Найпоширенішим типом конфлікту є міжособистісний конфлікт – протиріччя між різними людьми з питань особистого, службового чи громадського життя і діяльності, що проявляється у формі взаємної протидії

сторін і супроводжується порушенням загальноприйнятих норм соціальної (і психологічної) взаємодії та негативними емоційними станами й поведінкою. У будь-якій організації такий конфлікт проявляється по-різному. Найчастіше це протистояння між керівниками відділів (підрозділів) однієї установи. Наприклад, конфлікт між двома кандидатами на підвищення у посаді при наявності однієї вакансії. Міжособистісним конфліктом також може бути і зіткнення характерів декількох особистостей, адже люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді не можуть знайти спільну мову і нормально співіснувати й співпрацювати.

Будь-які міжособистісні конфлікти включають в себе такі елементи як:

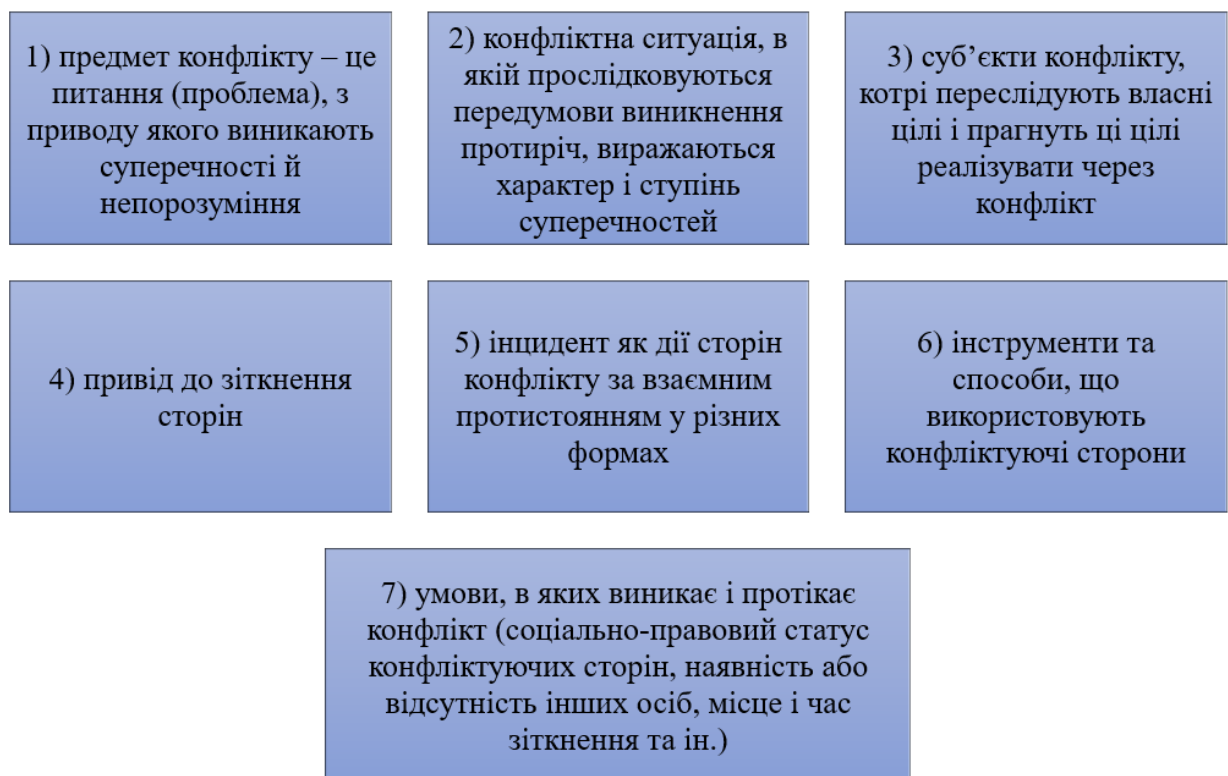


Рис. 2.1. Складові елементи міжособистісного конфлікту [10, с. 63]

При цьому в кожному міжособистісному конфлікті можна виокремити два взаємопов'язані аспекти (див. Рис. 2.2) [39, с. 180]. До речі, саме другий аспект міжособистісного конфлікту відрізняє його від усіх інших типів конфліктів.



Рис. 2.2. Взаємопов'язані аспекти у міжособистісному конфлікті

Міжособистісні конфлікти, відіграють надзвичайно важливу роль у суспільному житті як окремої людини, так і групи осіб та прямо впливають на морально-психологічний клімат у колективах. Погляди стосовно того, яку роль відіграють конфлікти – позитивну чи негативну, різняться. Одні відстоюють позиції позитивного впливу конфліктів на розвиток особистості (групи осіб та всього суспільства), інші – негативного.

Якщо говорити про позитивний вплив міжособистісних конфліктів на розвиток суспільних відносин, то як стверджують А.М. Гірник і А.А. Бобро, вважаючи конфлікти неминучими явищами у процесі міжособистісної взаємодії та соціального розвитку, необхідно попереджувати лише «зайві», «дисфункціональні» конфлікти, які призводять до зниження групового співробітництва й результативності роботи [12, с. 74-75].

Оцінка міжособистісного конфлікту як позитивного або негативного процесу виходить передусім із його наслідків. Позитивними наслідками такого конфлікту є: розв'язання проблеми чи комплексу проблем, що спричинили суперечку; залучення людей до вирішення важливих для них питань, розвиток почуття причетності й відповідальності за прийняте рішення; відверте обговорення труднощів, складних, неоднозначних питань; усвідомлення пріоритетних цілей і завдань; поліпшення взаємовідносин та

готовність до співробітництва в майбутньому, краще розуміння одне одного; зменшення синдрому покірності й розвиток ініціативності; зменшення емоційної напруги (стресу); тимчасове відвернення інших конфліктів, які в ситуації, що склалася можуть мати руйнівні наслідки; активізація комунікації та залучення до спілкування «аутсайдерів» і членів «закритих» груп; привернення уваги громадської думки до міжособистісного конфлікту [3, с. 216].

Негативний вплив міжособистісного конфлікту на його суб'єктів та їх оточення проявляється у тому, що конфлікт: вимагає безглуздої витрати енергії, часу і ресурсів; відволікає працівників від важливих питань і знижує продуктивність їх роботи; може заплямувати репутацію, знизити рівень позитивного іміджу та позбавити довіри (це стосується як однієї людини, так і всієї організації); гальмує проведення швидких змін і реформ; може стати поштовхом до стрімкого виникнення інших проблем («ефект снігової грудки»); послаблює внутрішньогрупові зв'язки, знижує кооперацію і злагодженість роботи, спричинює нездорову конкуренцію; є джерелом негативних (іноді травматичних) переживань, стимулює зростання плинності кадрів в організації; може руйнувати моральні засади, ідеї та принципи людей, а також провокувати образливі й безпідставні звинувачення один одного; переростає у протиправні дії (правопорушення) та ін. [3, с. 216].

Фахівці з публічного управління наголошують на тому, що ступінь позитивного чи негативного впливу міжособистісного конфлікту на морально-психологічний клімат у колективі може змінюватися у міру його розвитку та в залежності від того, для кого із конфліктуючих сторін він є позитивним, а для кого – негативним. Так, наприклад, Н.П. Довгань серед позитивних наслідків міжособистісного конфлікту виділяє: усунення протиріч у функціонуванні колективу; більш глибоке пізнання конфліктуючими сторонами один одного; послаблення морально-психологічної напруженості; сприяння розвитку особистості та поліпшення якості її професійної діяльності; підвищення авторитету однієї із сторін конфлікту у випадку її перемоги; активізація соціального життя та морально-етичних цінностей; виявлення ще

невирішених проблем; сприяння згуртованості колективу перед зовнішньою небезпекою та ін. Водночас науковець не оминає увагою й негативний вплив міжособистісного конфлікту, що проявляється у: руйнуванні міжособистісних стосунків; погіршенні якості професійної діяльності окремих членів колективу; закріпленні соціальної пасивності того чи іншого працівника; порушенні системи взаємовідносин, погіршенні морально-психологічного клімату в колективі та якості спільної роботи його членів та ін. [15, с. 11]. У свою чергу, В.Г. Тимофієв акцентує увагу на необхідності перегляду стереотипного ставлення та сприйняття будь-якого конфлікту як суто негативного явища, яке лише дестабілізує роботу публічних службовців і, відповідно, органів публічної влади [57, с. 14-15].

З огляду на зазначене, ми вважаємо, що міжособистісні конфлікти потрібно розглядати як своєрідний спонукальний чинник до професійного й особистого зростання публічних службовців. Інакше кажучи, у випадку успішного розв'язання міжособистісного конфлікту активізується самосвідомість конфліктуючих сторін, проявляються раніше приховані їх особисті можливості, відбувається переоцінка цінностей, подолання застарілих зразків поведінки і мислення. Крім того, процес конструктивного розв'язання міжособистісного конфлікту активізує адаптивні функції людини під час виконання нею професійної діяльності, а також сприяє зниженню напруження у стосунках між співробітниками.

Враховуючи те, що конфлікти, у тому числі міжособистісні, прямо впливають на морально-психологічний клімат у колективі, на наш погляд, необхідно активно використовувати різні соціально-психологічні методи попередження та вирішення таких конфліктів, з метою недопущення посилення їх дії на роботу державних службовців. Це такі методи як:

- 1) «метод згоди» – припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, в ході здійснення якої у потенційних супротивників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, де вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати та

позитивно вирішувати виникаючі проблеми;

2) «метод доброзичливості» – потребує здатності до співпереживання і співчуття іншим особам, до розуміння їх внутрішніх станів та передбачає вираження, як що потрібно, необхідного співчуття співробітнику, готовності надати йому практичне сприяння. Цей метод вимагає виключення із взаємин невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Використання цього методу особливо важливо тоді, коли колега потрапляє у кризову ситуацію;

3) «метод збереження репутації співробітника» – передбачає демонстрацію поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, які можуть спровокувати конфлікт, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності колеги, вираження необумовленої поваги його особистості. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашого достоїнства й авторитету. Причому цей метод використовується не тільки з метою попередження конфлікту, але і при будь-яких інших формах міжособистісного спілкування [52, с. 103];

4) «метод взаємного доповнення» – припускає опору на такі здібності співробітника, якими не володіємо інші. Цей метод особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку часто виявляються досить міцними. До речі, врахування і вміле використання не тільки здібностей, але і недоліків працівників, які тісно пов'язані один з одним, також може призвести до недопущення конфлікту;

5) «метод недопущення дискримінації» людей вимагає виключення підкреслення переваги одного працівника над іншим. З цією метою в практиці управління в японських фірмах, наприклад, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих у фірмі. Звичайно, можна критикувати зрівняльний метод розподілу як несправедливий, тому що він поступається методу індивідуальної винагороди;

6) «метод психологічного прогладжування» – спрямовується на заохочення своїх співробітників на добре виконання команд. Він припускає,

що настрої людей, їх почуття піддаються регулюванню за допомогою певної позитивної стимуляції, умовного підкріплення (наприклад, святкування ювілеїв, різні форми проведення членами колективів спільного відпочинку тощо). Це знімає психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії і таким чином створює позитивну морально-психологічну атмосферу в органах публічної влади та попереджає виникнення конфліктів [11, с. 53].

На кінець, хотілося б сформулювати практичні рекомендації для кожного державного службовця, дотримання яких дозволить їм оптимально вирішувати різні конфліктні ситуації чи навіть уникати їх, що, в цілому, позитивно вплине на морально-психологічний клімат у колективі. По-перше, по можливості уникати конфліктні ситуації. По-друге, наперед описати власний стиль поведінки в конфліктній ситуації з урахуванням особистих психологічних рис та властивостей можливих опонентів. По-третє, ставити себе на місце співрозмовника. По-четверте, проводити аналіз конфліктних ситуацій та робити відповідні висновки з них. По-п'яте, максимально спокійно сприймати будь-які конфліктні ситуації. По-шосте, уникати впливу третіх осіб на власне сприйняття конфліктної ситуації та відношення до неї. По-сьоме, здійснювати обговорення конфліктної ситуації з «іншою стороною» через деякий час, коли емоції поступляться місцем розуму. По-восьме, обмежувати спілкування із конфліктними особами.

Окрім зазначеного, вважаємо, що для державних службовців потрібно систематично проводити спеціалізовані курси чи тренінги з конфліктології, ділового спілкування, службового етикету, з метою отримання ними певних знань, умінь і навичок управляти конфліктом на стадії його зародження, розвитку та вирішення.

Таким чином, враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що міжособистісні конфлікти – це протиріччя/зіткнення між двома або більше людьми через протилежні погляди, цілі, інтереси, потреби чи цінності. Таким конфліктам, які несуть у собі позитивні й негативні наслідки та прямо

(конструктивно чи деструктивно) впливають на морально-психологічний клімат у колективі, а також на ефективність і результативність роботи самих державних службовців, притаманні певні соціально-психологічні особливості. Зважаючи на це, існують різні методи їх вирішення та способи їх попередження.

2.2. Вплив корупції та бюрократії на продуктивність роботи державних службовців

На сьогодні в наукових колах відсутнє єдине й універсальне визначення поняття «корупція». В останні десятиліття цей термін досить часто інтерпретується просто як складне негативне суспільне явище, зумовлене внутрішніми соціальними, політичними, правовими, економічними, культурними й адміністративно-управлінськими чинниками [8, с. 64-65]. Відповідно це явище має свою соціальну сутність, яка проявляється у тому, що:



Рис. 2.3. Соціальна сутність корупції

Більше деталізоване визначення досліджуваного терміну надає Є.В. Невмержицький. За його словами корупцією є «соціально-політичне явище, головною особливістю якого є використання посадовими особами законодавчої, виконавчої та судової влади, а також громадських об'єднань, установ і організацій господарського управління всіх форм власності свого службового становища для одержання матеріальних цінностей, послуг чи пільг для себе або третіх осіб» [38, с. 44]. У свою чергу, А.Л. Журавльов вважає, що корупція – це «коли людина використовує надані їй офіційні повноваження та пов'язані з ними можливості для одержання неправомірної переваги» [19, с. 9].

Цікавим на наш погляд є твердження М.І. Мельника, котрий вважає корупцією «різновидом соціальної корозії, яка роз'їдає і руйнує органи державної влади, державу та суспільство в цілому. В її основі лежать такі вікові традиції взаємодії в суспільстві, як «послуга за послугу» (*do ut des* – «даю, щоб ти дав») [31, с. 34]. Разом із тим, вважаємо, що найбільш точне визначення даного поняття свого часу дав О.В. Терещук. Він розумів корупцію «як діяльність осіб, уповноважених на виконання державних функцій чи прирівняної до неї особи, спрямовану на протиправне використання наданих їй повноважень або свого посадового становища та пов'язаних з ними можливостей для незаконного одержання від фізичних і юридичних осіб матеріальних благ, послуг, пільг, переваг або іншої вигоди матеріального чи нематеріального характеру (запроданство), а також підкуп зазначених осіб фізичними і юридичними особами» [56, с. 6].

Враховуючи вищезазначене можна узагальнити, що остаточно визначити поняття корупції неможливо через велику кількість її проявів. Тракткування відрізняються один від одного в залежності від культурних, правових або інших факторів. Складність визначення терміну корупція в значній мірі пояснюється і тим, що в різних правових системах (а інколи і в різних країнах однієї правової системи) існують свої визначення даного терміну та кола дій, які визнаються корупційними. Як свого часу відзначив

Л.В. Коваль, «у світі не існує чітко визначеного для всіх правових систем кола дій, які визнаються корупційними («концепція доречності»» [24, с. 89].

Якщо спиратись на норми чинного законодавства, то відповідно до ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII корупцією вважається «використання особою, зазначеною у ч. 1 ст. 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [45].

Окрім того, відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», корупцією буде вважатися дії (або дання обіцянки так вчинити), якщо це направлена на отримання неправомірної вигоди, при цьому не важливо для себе чи третіх осіб. Така вигода може бути у вигляді грошових коштів або іншого майна, переваг, пільг, послуг, нематеріальних активів, будь-яких інших вигод нематеріального чи негрошового характеру, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав [45].

Інакша кажучи, якщо раніше корупція вважалася як такою, яка здійсненна по факту, то зараз корупцією вже вважається не сам факт вчинення певний дій, а й і дання обіцянки (або прийняття пропозиції) вчинити відповідні дії.

Відповідно враховуючи вищевикладене та спираючись безпосередньо на положення Закону України «Про запобігання корупції» можна зробити висновок, що корупцією будуть вважатися дії, вчиненні при умови наявності таких ознак як:

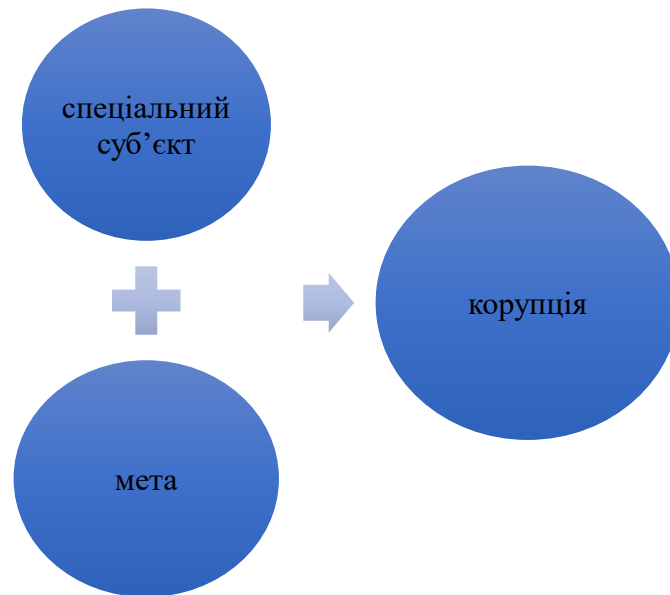


Рис. 2.4. Складові елементи корупції

Отже, корупція у загальному розумінні є негативним соціальним явищем, зміст якого полягає в отриманні неправомірної вигоди та швидкого протиправного вирішення особистих питань чи задоволення власних потреб (або третіх осіб).

На сьогодні, в умовах кардинальних політичних і соціально-економічних перетворень у суспільстві та державі, в залежності від форм виникнення корупції та ризиків виникнення нових її форм, виокремлюють різноманітні причини існування та поширення цього негативного суспільного явища в Україні. До основних з них можна віднести: 1) психологічні втрати перехідного періоду у житті суспільства; 2) становлення нових публічно-владних інститутів; 3) перерозподіл державної власності; 4) тінізація економіки; 5) кризові економічні явища; 6) незавершеність формування правового поля в Україні; 7) незадовільний стан протидії злочинності; 8) незадовільний стан боротьби з контрабандою на митно-пропускних пунктах; 9) прорахунки у кадровому забезпеченні інституту управлінської ланки в органах публічного управління [35, с. 74-75].

Деякі вчені причини виникнення та поширення корупції в Україні поділяють на певні групи (див. Рис. 2.5) [37]. Окремі дослідники говорять про множинність причин корупції, виділяючи економічні, інституційні та

соціально-культурні фактори [13, с. 44]. Натомість, інші науковці ведуть мову не про причини виникнення корупції як такої, а про причини скоєння корупційних правопорушень. Відповідно виділяють дві групи таких причин: об'єктивні (їх ще можна назвати зовнішніми) і суб'єктивні (це, відповідно, внутрішні причини). Об'єктивні причини пов'язані з особливостями професійної діяльності, відсутністю належної організації виконання працівником своїх службових обов'язків. У свою чергу, суб'єктивними причинами, які безпосередньо пов'язані з рівнем розвитку і виховання особистості співробітника, є недостатній розвиток морально-ділових і вольових якостей, відсутність уявлення про належну і гідну поведінку [34, с. 117].

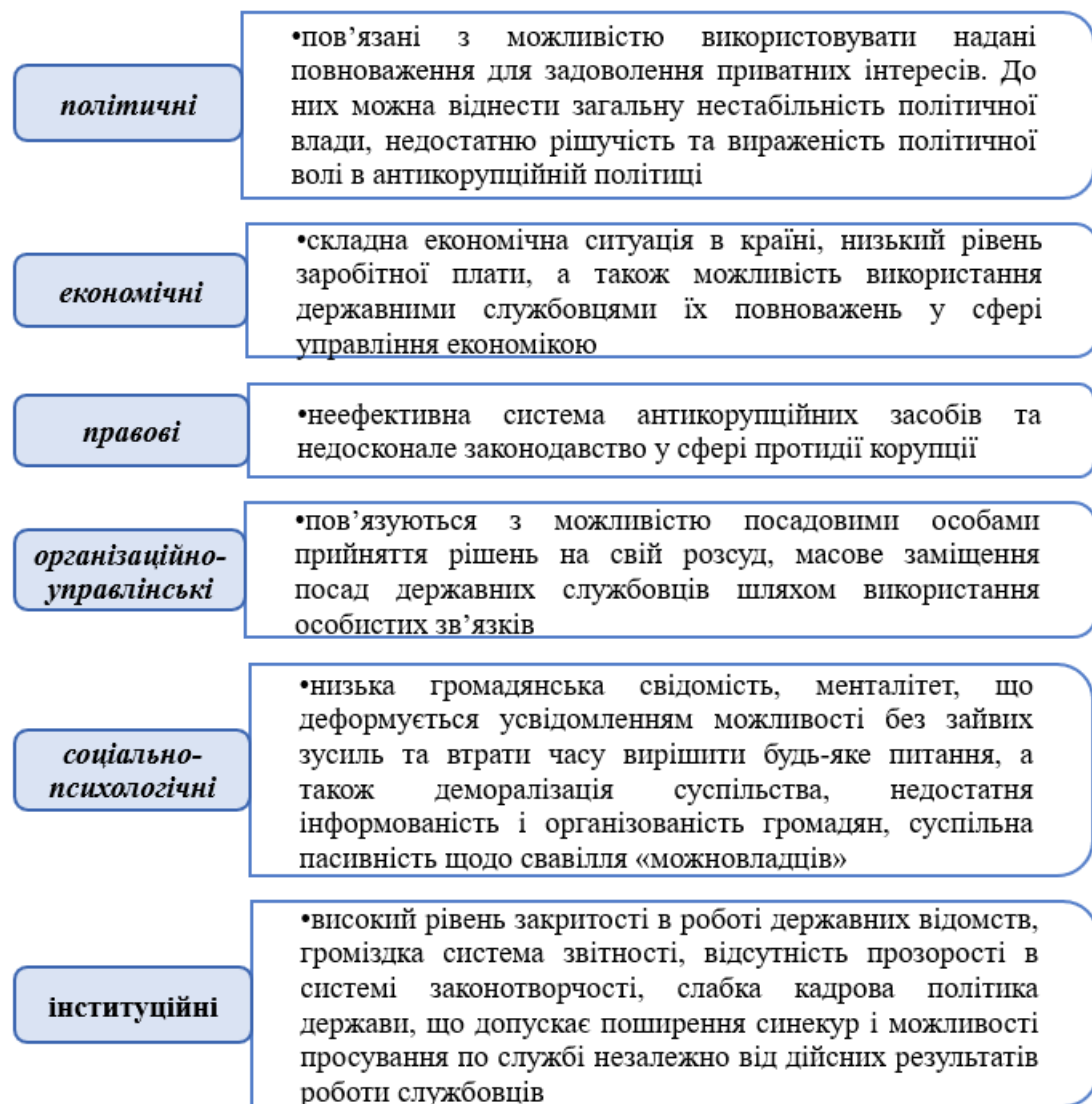


Рис. 2.5. Причини виникнення корупції в Україні

Отже, причин виникнення та поширення корупції в Україні на сьогодні доволі багато, що спричинено політичними, економічними, правовими, організаційно-управлінськими, соціально-психологічними та інституційними факторами. Разом із тим, не останню роль у питанні масштабів корупції в нашій державі відіграла війна.

Якщо говорити про вплив корупції на суспільні процеси в країні, то вона може мати руйнівні наслідки як для самого суспільства, так і для всієї держави. Так, наприклад, за даними дослідження Transparency International, корупція призводить до втрат у бюджеті через неефективне використання ресурсів, зниження інвестиційної привабливості, зневіри громадян у спроможності органів влади та їх посадових осіб здійснювати належне управління країною [20]. Це, у свою чергу, порушує принципи соціальної справедливості, створює негативний імідж країни на міжнародній арені, що ускладнює налагодження міжнародних відносин, залучення іноземних інвестицій тощо, та може призвести до соціальних заворушень і політичної нестабільності в середині держави.

Корупція на державній службі безпосередньо впливає на формування антикорупційної культури в суспільстві, підриває основи державного управління та зменшує ефективність і якість роботи органів влади. Мова, насамперед, йде про те, що на державній службі там, де місце є корупції – рішення приймаються не на основі професійної компетентності чи реальних потреб суспільства, а через особисті контакти/зв'язки та хабарі/«подарунки». Це призводить до того, що державні ресурси розподіляються неефективно й нерівномірно, а багато державних проєктів, зокрема інфраструктурних, не виконуються або реалізуються із численними порушеннями.

Корупція на державній службі також негативно впливає на мотивацію державних службовців. Чесні та професійні службовці стикаються із деморалізацією, коли бачать, що їх корумповані колеги отримують підвищення по службі чи інші преференції завдяки корупційним діям чи особистим зв'язкам. Це створює у колективі атмосферу безкарності та

несправедливості, яка спонукає інших службовців також вдаватися до корупційних дій чи дій пов'язаних із корупцією. У результаті, органи державної влади поступово втрачають кваліфіковані, вмотивовані й високо моральноорієнтовані кадри, які не готові працювати у подібних умовах.

Окрім того, корупція на державній службі сприяє зростанню соціальної нерівності, оскільки «привілейовані» групи людей мають доступ до державних ресурсів і послуг за рахунок інших, котрі відповідних «привілеїв» не мають. Наприклад, доступ до кращих медичних, освітніх, організаційно-управлінських, соціальних, житлових й інших послуг. Знов-таки, це призводить до зниження довіри до інститутів влади, відчуження суспільства від державних структур.

Варто також відмітити, що випадки вчинення корупційних правопорушень чи правопорушень пов'язаних на державній службі, особливі ті, які залишились безкарними, є «прикладом» для наслідування іншим державним службовцям у досягненні власних особистих цілей. Таким чином, як стверджує О.С. Прохода, державна служба «поступово перетворюється на арену боротьби за приватні інтереси, а не на інструмент служіння суспільству» [47, с. 75].

Однією з основних характеристик корупції є розвиток неформальних мереж, які стають інструментом для ухвалення рішень поза офіційними каналами. У таких умовах важливими стають не офіційні повноваження, а здатність користуватися неформальними відносинами для досягнення своїх цілей. Це стосується як нижчих рівнів державної служби, так і вищих керівників, що особливо небезпечно для системи управління. Таким чином, державна служба поступово перетворюється на арену боротьби за приватні інтереси, а не на інструмент служіння суспільству.

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що корупція негативно впливає на вітчизняний інститут державної служби та безпосередньо на продуктивність роботи державних службовців. Якщо залишати таку ситуацію без змін, то ми отримаємо «замкнуте коло», яке буде

призводити до ще більш глибоко негативних наслідків (див. Рис. 2.6).



Рис. 2.6. Негативний вплив корупції на державну службу

Бюрократія є не менш значущим негативним фактором у професійній діяльності державних службовців.

Цікаво, що таке явище як бюрократія існує стільки, скільки існує державний апарат. На сучасному етапі бюрократію комплексно розглядають з позиції декількох суспільних наук (див. Додаток Б), на основі аналізу яких узагальнено можна визначити, що бюрократією є спосіб організації, що характеризується ієрархією посад, формальними правилами і процедурами, а також розподілом праці між управлінцями.

У повсякденному мовленні, даний термін часто має негативне забарвлення, вказуючи на неефективну роботу установ, бюрократизм, тяганину та формальний підхід до вирішення питань. Хоча, насправді, бюрократія не є ні хорошою, ні поганою. Сьогодні – це необхідна умова існування державного управління, без якого воно не зможе виконувати свої функції. Проте, зміщення центру «ваги» і значення бюрократій на державній службі на практиці призводить до певних негативних, рідше деструктивних наслідків. Така ситуація може бути спричинена: низьким професійним,

організаційним та морально-етичним рівнем державних службовців, надмірною політизованістю публічно-владного апарату, нерозвиненістю інститутів громадянського суспільства, незначним рівнем громадянської свідомості й активності, а також численними змінами у вітчизняну нормативно-правову базу [64].

Відповідно така бюрократія призводить до: тіньового представництва інтересів на державній службі та поза її межами; довільного тлумачення та практичного впровадження норм законів; колективного егоїзму державних службовців та зниження рівня її мотивації; встановлення перешкод для впровадження нових ідей та інновацій на державній службі; неефективного розподілу і використання часу; збільшення витрат на утримання державного апарату, зокрема, на збільшення кількості державних службовців, які займаються обробкою документів тощо. Як, наслідок, бюрократія негативно позначається на продуктивності роботи державних службовців та на ефективності функціонування інституту державної служби, загалом.

Отже, як корупція, так і бюрократія суттєво знижують продуктивність роботи державних службовців. Корупція безпосередньо призводить до неефективного розподілу ресурсів, ухвалення недобросовісних і протиправних рішень, прямо підриває суспільну довіру до влади та гальмує розвиток країни. У свою чергу, бюрократія створює перешкоди для ефективного виконання державними службовцями покладених на них обов'язків, збільшує витрати часу та ресурсів, а також знижує мотивацію працівників. Зважаючи на це, необхідно комплексно підходити до вирішення цих проблем з метою уникнення невідворотних наслідків.

2.3. Мобінг як одна із форм цькування на державній службі

Деформаційні процеси в діяльності державних службовців є наслідком суперечливості людської натури та проблемних міжособистісних відносин. Серед таких явищ досить активно може розповсюджуватися і мобінг.

Загально під мобінгом розуміється груповий психологічний терор, цькування відносно кого-небудь з працівників з боку колег, підлеглих чи керівництва, здійснювані з метою змусити працівника піти з місця роботи або ослабити міру його соціального чи професійного впливу в колективі [17, с. 332].

Як показує практика, мобінг, володіє величезною руйнівною силою: від самооцінки, що занижується, до проблем, які з'являються в його жертви, від дратівливості до депресії і панічних станів.

Сучасні дослідники виділяють чотири істотні ознаки мобінгу, які повністю розкривають його негативну природу і потенційний рівень впливу на людину чи групу людей (див. Рис. 2.8).



Рис. 2.8. Ознаки мобінгу [40]

У березні 2019 р. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі Національного агентства України з питань державної служби провів дослідження, яке мало на меті підтвердити або ж спростувати наявність цькування (булінгу, мобінгу) на державній службі. В опитуванні взяло участь 1042 державних службовців, з них: 1,4% – категорії «А»; 35,7% – категорії «Б» та 62,9% – категорії «В». За гендерною ознакою в опитуванні взяло участь 77,1% жінок та 22,9% чоловіків. За стажем роботи на державній службі розподіл респондентів відбувся таким чином: 6% – до 1 року; 13,4% – до 3 років; 11,4% – до 5 років; 23,9% – до 10 років; 45,3% – понад 10 років. Відповідно за результатами аналізу отриманих даних встановлено, що 66,1% державних службовців стикалися по відношенню до себе з різними проявами мобінгу та 33,9% – із такими проявами не стикалися (див. Рис. 2.9) [2].

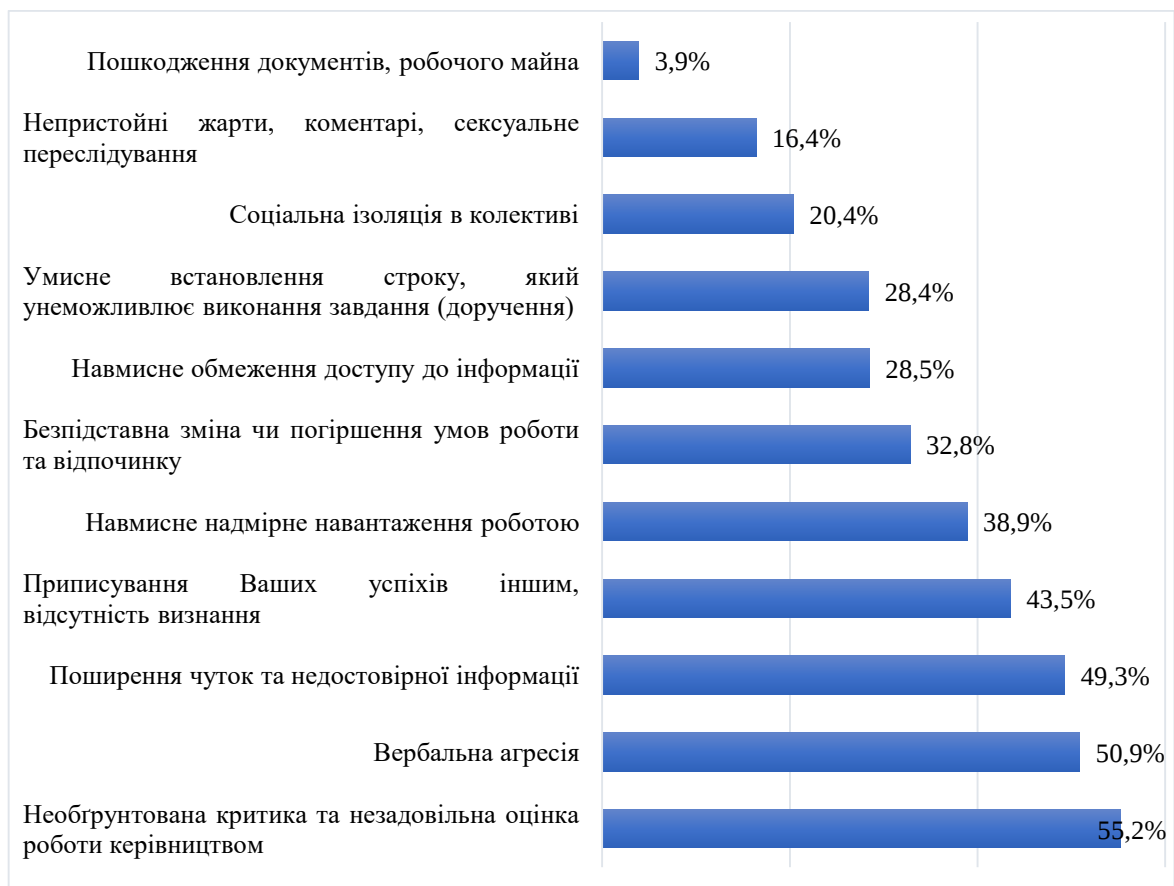


Рис. 2.9. Прояви мобінгу, з якими стикалися державні службовці

Окрім форм мобінгу зазначених на Рис. 2.9, деякі респонденти зазначили про такі його прояви як: цькування перед усім колективом, фізичне переслідування в робочий та позаробочий час (у тому числі по телефону), погрози звільнити за те, що перебуваєш на лікарняному з дитиною, заборона пити каву та чай, заборона спілкування із колегами [2].

З-поміж тих службовців, які постраждали від мобінгу, лише 3,3% відчували його прояви на собі один раз, 48% опитаних – декілька разів та 48,6% опитаних – систематично. При цьому мобінг по відношенню до службовців застосовували найбільше саме їх безпосередні керівники та керівники вищого рівня, а найменше – колеги з інших органів влади, з якими вони співпрацюють [2].

Зокрема, виявлено, що чим більший стаж служби, тим вищий ризик застосування такого прояву мобінгу як навмисне надмірне завантаження роботою у порівнянні з іншими працівниками та/або доручення завдань, які не відповідають рівню компетенції. Водночас, чим вищий рівень юрисдикції державного органу, тим більша імовірність прояву мобінгу з боку керівників та колег з інших структурних підрозділів. Це може бути пов'язано із більшою штатно-посадовою чисельністю та, відповідно, більшою кількістю комунікацій між структурними підрозділами органів влади, рівень юрисдикції яких – вся територія України [2].

Вивчення явища мобінгу дозволяє визначити основні причини його виникнення у колективі державних службовців. Найбільш поширеним чинником, що його викликає, є страх. У працівників проявляється насторожене становлення до осіб, які певним чином відрізняються від них (наприклад, ідейними поглядами, зовнішнім виглядом, стилем поведінки тощо). Необхідно відмітити, що мобінг з цієї причини не виникає, коли йде процес формування нового колективу, тому що в групі немає поділу на свої та чужі. Але, коли йде мова про сталий колектив, а ще вірогідніше – колектив що «застоявся», де панує психологічний застій, у цьому випадку виникнення мобінгу дуже ймовірне [17, с. 333].

Також серед інших причин, які запускають механізм мобінгу, є прихована внутрішня напруга в колективі. Його виникнення можна обґрунтувати наявністю деяких недоліків у діяльності колективу в цілому і взаємодії окремих співробітників зокрема: недоліки в організаційній структурі, невизначеність конкретних цілей, невідпрацьованість правового забезпечення, рутинність процедур діяльності, обмеженість ресурсів. Така ситуація не може постійно накопичуватися, вона потребує психологічного виходу. Цим каталізатором може стати поведінка будь-якого співробітника, який спровокує якусь агресію у свою адресу, і далі це переросте у справжнє емоційне цькування.

Ще однією причиною виникнення мобінгу є низький рівень кваліфікації окремих державних службовців. Коли частина колективу фактично відсиджує свій робочий час, недовантажені поточною роботою, не мають чітких і конкретних цілей, не зорієнтовані на кінцевий результат, у такому випадку цькуванню може піддаватись ті співробітники, які найбільш завантажений роботою [17, с. 333].

Дуже часто відчуті на собі мобінг можуть нові працівники. Нова людина в колективі викликає неусвідомлений страх, тому що несе певну невідомість. Це породжує у колективі суттєву напруженість, яка може викликати психологічну агресію (цькування) та похитнути, вже сформований морально-психологічний клімат у колективі державних службовців.

На практиці існує п'ять типових фаз розвитку мобінгу в колективі, які перетікають одна в одну. Це: 1) формування передумов мобінгу; 2) початкова фаза мобінгу; 3) активна фаза мобінгу; 4) соціальна ізоляція жертви мобінгу; 5) втрата робочого місця (див. Додаток В).

У переважній більшості економічно розвинутих країн світу мобінг забороняється законом. Безпосередньо у трудовому законодавстві деяких європейських держав поняття «мобінг» закріпилося в Польщі, Франції та Швеції, а в деяких воно розглядається як прояв дискримінації або як прояв психологічного насилля. У січні 2002 р. Франція ввела антимобінговий закон.

У Канаді насильство на робочому місці заборонено в законодавстві про працю та у законодавстві про недопущення дискримінації. На Мальті насильство на робочому місці заборонене в трудовому і кримінальному законодавстві та у законодавстві про недопущення дискримінації.

У Швеції керівники підприємств повинні так організувати працю, щоб запобігти й не допустити психологічного терору на робочому місці. Санкції за мобінг можуть варіюватися від штрафів або вилучення ліцензій до позбавлення волі. Більше того, у ряді країн, зокрема в Ірландії, Німеччині, Великій Британії, через принцип відповідальності роботодавця за дії інших осіб роботодавець відповідає за насильство – діяння, вчинені їх найманим працівником, – у тому разі, якщо роботодавець не може довести, що він перешкоджав цьому працівникові скоїти акт насильства. У Фінляндії компенсаційні виплати за мобінг поширюються на агресивні дії третіх сторін, якщо роботодавцем не були вжиті належні заходи до того, щоб пом'якшити ризики. В Японії суди передбачають можливість виплати компанією компенсації родинам працівників, що покінчили життя самогубством внаслідок сприйняття себе як жертви насильства на роботі [40].

За кордоном механізм протидії мобінгу включає також різноманітні профілактичні та освітні заходи, спрямовані на попередження насильства на роботі. Так, наприклад, в Аргентині Консультативне бюро з проблем насильства на робочому місці, щоб привернути увагу до питань насильства на робочому місці, проводить навчальні заходи та поширює інформацію про цю проблему. Спільною ініціативою приватного сектора та громадянського суспільства у США стала ініціатива «Чоловіки й жінки як союзники» – модель зміни поведінки на робочих місцях. Канадський центр безпеки та гігієни праці розробив платформу електронного навчання, що пропонує курси з різних тем, зокрема про утиски на робочих місцях, спілкування з важкими або вороже налаштованими клієнтами та побутове насильство на виробництві. Цей Центр також реалізує серію подкастів з питань насильства на робочому місці. Французький Національний інститут досліджень і забезпечення безпеки з

метою запобігання професійних захворювань і виробничого травматизму має канал в YouTube, що містить короткі інформативні відеоматеріали про безпеку та гігієну праці. У них навіть є плейліст про психосоціальні ризики, пов'язані з виробничими стресовими ситуаціями та насильством на роботі [40].

Як бачимо, у багатьох країнах є прогресивна система протидії мобінгу, яка містить юридичну відповідальність, активну взаємодію соціальних партнерів у питаннях протидії насильству на роботі та державні програми профілактики мобінгу.

На відміну від інших країн, в Україні це явище мало вивчене, хоча на законодавчому рівні робляться реальні кроки щодо нормативного закріплення недопустимості цькування на робочому місці. Так, наприклад, ч. 1 ст. 97 проекту Трудового кодексу України (друге читання) закріплено, що «роботодавцю забороняється шляхом застосування насильства, погроз, введення в оману або іншим способом примушувати працівника до припинення трудових відносин за власною ініціативою проти його волі» [46].

16 листопада 2022 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» № 2759-IX, яким було доповнено ст. 2² Кодексу законів про працю України такого змісту: «Мобінг (цькування) – систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність» [42].

На жаль, даний Закон не передбачає будь-яких профілактичних, освітніх та інших заходів спрямованих на протидію мобінгу на роботі. Хоча, наприклад, для Міністерства юстиції України, Державних служб з питань

праці та зайнятості України, а також Національного агентства України з питань державної служби можна було б передбачити повноваження, пов'язані зі здійсненням моніторингу мобінгу на роботі, проведення відповідних занять із роботодавцями, працівниками та безробітними стосовно насильства на роботі та способів його недопущення. На наш погляд, в Кодексі законів про працю або вже у проєкті Трудового кодексу України та вищеназваному Законі варто закріпити положення про те, що у програмах з професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців мають бути обов'язково включені додаткові курси з попередження різних конфліктних ситуацій на роботі та формування здорового морально-психологічного клімату в колективі.

З урахуванням викладеного та сучасних умов функціонування державної служби пропонуємо такі засоби профілактики мобінгу серед державних службовців як:

- встановлення та налагодження міцних комунікаційних зв'язків між працівниками;
- здійснення чіткого розподілу функціональних обов'язків між різними працівниками, унеможливлення дублювання службових завдань;
- об'єктивний розгляд питань/ситуацій, пов'язаних із заохоченням і покаранням співробітників;
- сприяння швидкої та «легкої» адаптації нових працівників у колективі;
- забезпечення реального зворотного зв'язку між керівником і підлеглими;
- формування прозорого механізму прийняття управлінських рішень;
- запобігання інтимних та родинних зв'язків у відносинах керівник-підлеглий;
- розвиток професійно-етичних і особисто-моральних якостей членів колективу.

Окрім зазначеного, вважаємо, що з метою протидії цькуванню (мобінгу) на державній службі необхідно:

1) розробити та прийняти відповідні нормативно-правові акти щодо протидії мобінгу на державній службі, в яких безпосередньо закріпити положення про: неетичну поведінку співробітників по відношенню один до одного; умисні дії (або підбурювання до них), які можуть принизити честь і гідність співробітника, нанести йому моральної чи психологічної травми; форми мобінгу та способи їх подолання тощо;

2) завчасно втручатися і попереджувати факти мобінгу в колективі, що має полягати у: налагодженні комунікацій у колективі, відкритого й об'єктивного ставлення керівника до підлеглих, створенні можливостей для розв'язання конфліктів на ранніх їх стадіях тощо;

3) організовувати постійне навчання та підвищення рівня кваліфікації державних службовців з питань виникнення, протистояння та запобігання мобінгу на роботі;

4) здійснювати відкриту політику керівництва щодо неприпустимості цькування на державній службі, шляхом чіткого та послідовного управління персоналом;

5) створювати умови для того, щоб кожен працівник міг оскаржити дії/бездіяльність інших осіб у випадках уявного або дійсного морального переслідування по відношенню до себе та забезпечувати справедливе і прозоре вирішення негативної ситуації;

6) моніторити випадки цькування державних службовців;

7) підвищувати рівень корпоративної культури державних службовців, із певною періодичністю проводити неформальні заходи для формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та ін.

Отже, мобінг як одна із форм цькування на державній службі є умисним, систематичним (тривалим), психологічним або економічним тиском на працівника (-ів) з боку керівництва чи колег, спрямованим на приниження честі і гідності, створення нестерпних умов праці з метою доведення

працівника (-ів) до звільнення чи настання інших негативних наслідків. На жаль, сьогодні такі випадки на державній службі трапляються доволі часто, що свідчить про серйозні проблеми, котрі потребують уваги й ефективних заходів для запобігання та подолання цькування серед державних службовців.

2.4. Методи подолання та способи усунення негативних факторів у роботі державних службовців

Ефективність діяльності будь-якого органу влади безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально використовуються його ресурси. Сьогодні найціннішим «ресурсом» кожної публічно-владної установи є кваліфікований працівник, який здійснює свою професійну, трудову діяльність. У зв'язку з цим головним завданням роботодавця є створення такої системи управління персоналом, яка б дозволяла максимально усунути негативні фактори, які впливають на роботу державних службовців та розкрити трудовий потенціал кожного з них, з метою забезпечення якості, високопродуктивності і результативності їх праці. Тому необхідно створювати такі умови, щоб державні службовці не втрачали власної гідності та відчували себе потрібними і важливими у суспільстві.

Зважаючи на це ми вважаємо, що усунення негативних факторів у роботі державних службовців, перш за все, повинно лежати на керівництві. Відповідно на керівника головним чином покладається:

- правильний підбір і розстановка кадрів, що передбачає не тільки кваліфікаційний, а й психологічний їх аналіз. Завдання керівника – чітко визначити роль кожного працівника і допомогти йому адаптуватися на новому робочому місці;
- налагодження безконфліктних та дружніх зв'язків як усередині колективу, так і за його межами. Доцільно періодично проводити тренінги з

тимбілдингу (командотворення) та коучінгу (тренерство), soft-skills (надпрофесійні навички, не пов'язані з посадовими обов'язками працівника), запобігання моббінгу;

- застосовування креативних прийомів та методів управління;
- використання нестандартних прийомів вирішення трудових конфліктів та здійснення їх профілактики [49, с. 96-97].

Окрім того, керівник повинен знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов вони задоволені спільною працею. Такими умовами є:

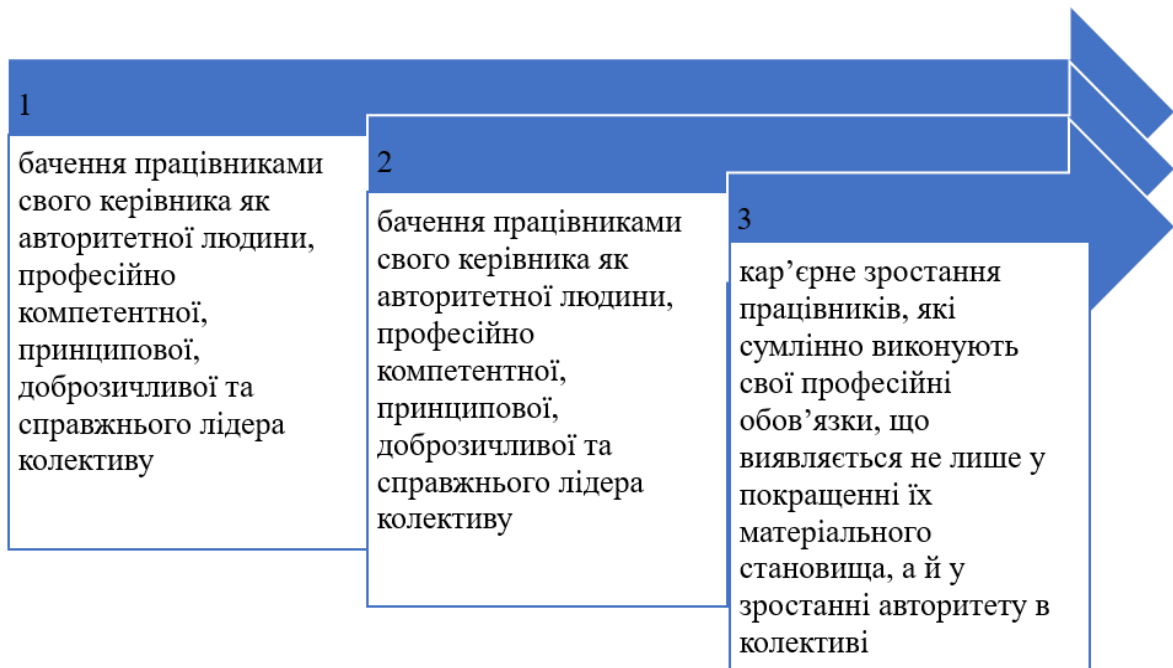


Рис. 2.10. Умови задоволення роботою для державних службовців

Вважаємо, що дотримання керівником вищезазначеного сприятиме подоланню та усуненню негативних факторів у роботі державних службовців. При цьому самі працівники також повинні допомагати йому в цьому, намагатися уникати проблем у спілкуванні, розуміти один одного і підтримувати, прагнути створити доброзичливу атмосферу у колективі, виконувати свою роботу максимально професійно тощо. Все це у сукупності допоможе створити сильну корпоративну культуру, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, різноманітні, більш насичені, гармонійні і цікаві публічно-правові й

приватно-правові службові відносини.

Також у питанні усунення негативних факторів у роботі державних службовців важливу роль відіграє використання соціально-психологічних методів управління, сутність яких зводиться до способів впливу на особистість та колектив з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси колективу. По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи: 1) соціальні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії у процесі здійснення діяльності; 2) психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини [60, с. 224-225].

Перша група методів являє собою сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині організації. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо [32, с. 89]. Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом органів державної влади, вони безпосередньо дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію державних службовців із кінцевими результатами їх публічно-управлінської діяльності, забезпечити ефективні комунікації й оптимальне вирішення конфліктів у колективі.

Соціальні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення. Так, наприклад, анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування державних службовців за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди, потім, в ході діалогу із співбесідником, – отримання необхідної інформації. До

речі, інтерв'ю – це ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем, що вимагає високої кваліфікації інтерв'юєра і значного часу. У свою чергу, соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків у колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує неформальних лідерів в колективі [9, с. 356].

Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці чи надзвичайних життєвих ситуаціях. Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, виховних заходах, коли у неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові питання.

Також варто звернути і такий соціальний метод, як партнерство, що прямо впливає на наявність певних негативних факторів у роботі державних службовців. Воно складає важливий компонент будь-якої соціальної групи і полягає в налагодженні різноманітних форм взаємин, на базі яких організовується спілкування людей. У партнерстві люди виступають як рівноправні члени у взаєминах між собою на відміну від формального зв'язку керівника з підлеглим, де має місце залежність однієї особи від іншої. У партнерстві відносини будуються на основі взаємоприйнятних психологічних способів переконання: наслідуванні, проханнях, радах, похвалах. Коли на роботі ділові відносини підтримуються у формі дружнього партнерства і загальних захоплень, це завжди сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі.

На противагу партнерству існує таке соціальне явище як змагання – специфічна форма суспільних відносин, яка характеризується прагненням людей до успіху, першості, досягнень і самоствердження.

Одним із поширеніших соціальних методів управління є спілкування. Саме під час спілкування люди виявляють, розкривають для себе й інших свої психологічні якості. Але ці якості не тільки виявляються через спілкування, вони в ньому виникають і формуються. У цих процесах центральне місце посідає взаєморозуміння. Спілкуючись з іншими, людина засвоює

загальнолюдський досвід, історичні усталені соціальні норми, цінності, знання та засоби діяльності, формується як особистість, індивідуальність. Тобто спілкування є важливим чинником психологічного розвитку, соціалізації людини.

Існують й інші соціальні методи управління за допомогою яких можна подолати або усунути негативні фактори у роботі державних службовців. Так, наприклад, залежно від специфіки управлінських цілей можна виокремити:

- метод підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, обмін досвідом, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, постановка проблеми і перспективних цілей);
- метод соціально-історичного успадкування (соціально-управлінські традиції, обряди, ритуали, урочисті збори і вечори тощо);
- метод управління ролевою поведінкою, яка характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем. Щодо свого носія – конкретної особи – роль завжди виступає фактором, що визначає її діяльність. Зокрема, загроза погіршення соціального статусу людини шляхом звільнення її з посади, яку вона займає в органі влади, примушує її відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, не допускаючи промахів, які б спричинили її звільнення);
- метод удосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, що сприяє розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);
- метод соціального регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, використання різного роду систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);
- метод пропаганди та агітації – формування переконань та ідеалів;
- метод особистого прикладу, який розрахований на наслідування (керівник сам має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до колективу);
- метод організуючих умов (створення обставин, ситуації, які спрямовують дії людей у потрібному напрямку, для цього в колективі формується певна організаційна культура) [54, с. 213].

У свою чергу, другу групу соціально-психологічних методів управління являють собою методи регулювання відносин між всіма співробітниками з метою зменшення конфліктності та забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що, в цілому, сприяє підвищенню ефективності функціонування органів публічної влади [36, с. 211].

Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретного державного службовця і, як правило, строго персоніфіковані й індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, відчуттям, образам і поведінці з тим, щоб направити внутрішній потенціал службовця на вирішення конкретних завдань органів державної влади.

До таких методів відносять:

1) методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

2) методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумісність тощо;

3) методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

4) методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній ними роботі [58, с. 180-181].

Якщо окремо вести мову про такі негативні фактори як корупція та бюрократія, що прямо впливають на продуктивність роботи державних

службовців, то з метою їх подолання й усунення необхідно:

- проводити активну просвітницьку роботу серед населення щодо вироблення нульової толерантності до корупції, необхідності підвищувати рівень володіння антикорупційним законодавством та методикою заповнення декларацій, достовірності внесених даних у них і вчасного їх подання;
- забезпечити відкритість і прозорість у діяльності державних органів влади, відкрити дані, де це можливо і не шкодить інтересам безпеки;
- відновити функціонал органів, який обмежили через війну, окрім очевидних і обґрунтованих винятків;
- збільшити контроль за діяльністю державних службовців та посилити відповідальність за вчинення ними корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень;
- повсюдно впроваджувати електронне урядування, скорочувати кількість необхідних документів, скорочувати терміни розгляду заяв та звернень від фізичних і юридичних осіб;
- забезпечити державних службовців гідною заробітною платою, розширити для них перелік соціальних гарантій та заохочень;
- систематично проводити короткострокове навчання і тренінги для державних службовців з питань етики, антикорупційної політики й ефективного менеджменту.

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що комплексне здійснення зазначених рекомендацій дозволить усунути негативні фактори у роботі державних службовців та зменшити їх вплив на професійну діяльність службовців. Безпосередньо ці рекомендації/способи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, орієнтовані на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у колективах державних службовців та діють на особистість за допомогою соціальних і психологічних прийомів з метою перетворення повсякденної роботи на державній службі у свідомий обов'язок, підвищення рівня антикорупційної й етичної культури, при цьому не лише державних службовців, а інших членів суспільства.

Висновки до Розділу 2

Міжособистісні конфлікти – це протиріччя/зіткнення між двома або більше людьми через протилежні погляди, цілі, інтереси, потреби чи цінності. Таким конфліктам, які несуть у собі позитивні й негативні наслідки та прямо впливають на клімат у колективі й ефективність роботи службовців, притаманні певні соціально-психологічні особливості. Зважаючи на це, існують різні методи їх вирішення та способи попередження.

Корупція як і бюрократія суттєво знижують продуктивність роботи державних службовців. Корупція безпосередньо призводить до неефективного розподілу ресурсів, ухвалення недобросовісних і протиправних рішень, прямо підриває суспільну довіру до влади та гальмує розвиток країни. У свою чергу, бюрократія створює перешкоди для ефективного виконання державними службовцями покладених на них обов'язків, збільшує витрати часу та ресурсів, а також знижує мотивацію працівників.

Мобінг на державній службі є умисним, систематичним, психологічним або економічним тиском на працівника з боку керівництва чи колег з метою доведення працівника до звільнення чи настання інших негативних для нього наслідків. На сьогодні ця проблема потребує особливої уваги задля запобігання і подолання цькування серед державних службовців.

Комплексне впровадження соціальних, психологічних й економічних способів дозволить усунути негативні фактори у роботі державних службовців та зменшити їх вплив на професійну діяльність службовців. Безпосередньо ці способи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, орієнтовані на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у колективах службовців та діють на особистість за допомогою соціальних і психологічних прийомів з метою перетворення повсякденної роботи на державній службі у свідомий обов'язок, підвищення рівня антикорупційної й етичної культури.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено негативні фактори у роботі державних службовців на сучасному етапі та сформульовано наступні висновки і пропозиції:

1. Негативними факторами у роботі державних службовців є будь-які чинники, які негативно впливають на стан їх фізичного чи психологічного здоров'я, ефективність їх роботи, стабільність та якість функціонування державної служби загалом. На сьогодні існує безліч причин їх виникнення – явища, події, факти, ситуації, які передують їм і за певних умов можуть їх спричинити. Це об'єктивні причини (наприклад, війна) і психологічні особливості окремо кожного державного службовця (особливості темпераменту), так і соціально-психологічні особливості (розбіжності у поглядах, ціннісних орієнтаціях, управлінська нерівність). Негативні фактори у професійній діяльності державних службовців можуть призвести до: зниження ефективності та продуктивності їх роботи; погіршення якості наданих ними публічних послуг; порушення ними етичних норм та норм чинного законодавств; зростання соціальних та психологічних проблем у колективі; зниження авторитету і престижності державної служби.

2. Одним із найпоширеніших внутрішніх негативних факторів у роботі державних службовців є міжособистісні конфлікти. Це своєрідні протиріччя/зіткнення між двома або більше людьми через протилежні погляди, цілі, інтереси, потреби чи цінності. Такі конфлікти несуть у собі позитивні й негативні наслідки та прямо (конструктивно чи деструктивно) впливають на морально-психологічний клімат у колективі, а також на ефективність і результативність роботи самих державних службовців. Міжособистісним конфліктам притаманні певні соціально-психологічні особливості. Відповідно зважаючи на це, існують різні методи їх вирішення та способи попередження.

3. Внутрішніми й одночасно зовнішніми негативними факторами у роботі державних службовців виступають корупція і бюрократія, які суттєво знижують продуктивність їх праці. Корупція безпосередньо призводить до неефективного розподілу ресурсів, ухвалення недобросовісних і протиправних рішень, прямо підриває суспільну довіру до влади та гальмує розвиток країни. У свою чергу, бюрократія створює перешкоди для ефективного виконання державними службовцями покладених на них обов'язків, збільшує витрати часу та ресурсів, а також знижує мотивацію працівників.

4. Із кожним днем, зважаючи на війну в Україні, зовнішню і внутрішню міграцію і зубожіння населення, плинність кадрів на державній службі, високий рівень стресу і тривожності, все більшого поширення набуває такий негативний фактор як мобінг. Це одна із форм цькування на державній службі. Це умисний, систематичний, триваючий, психологічний або економічний тиск на працівника з боку керівництва чи колег, спрямованим на приниження честі і гідності, створення нестерпних умов праці з метою доведення працівника до звільнення чи настання інших негативних для нього наслідків. Наявність таких випадків свідчить про серйозні проблеми, котрі потребують уваги й ефективних заходів для запобігання цькування серед державних службовців.

5. Зважаючи на наявність численних негативних факторів у роботі державних службовців та їх суттєвий вплив не лише на якість і рівень продуктивності їх праці, а й на функціонування всього інститут державної служби й забезпечення потреб і задоволення інтересів суспільства, необхідно комплексно підходити до їх подолання та максимального усунення. Відповідно ми пропонуємо:

- використовувати сучасні технології організації праці та соціально-психологічні методи управління персоналом;
- підвищувати рівень корпоративної культури та культури міжособистісного і ділового спілкування в системі «керівник – підлеглий»;

- проводити активну просвітницьку роботу серед населення щодо вироблення нульової толерантності до корупції, необхідності підвищувати рівень володіння антикорупційним законодавством;
- обирати оптимальний для того чи іншого колективу стиль управління/керівництва;
- формувати позитивний імідж вітчизняних органів влади та підвищувати рівень престижності роботи на державній службі;
- збільшити контроль за діяльністю державних службовців та посилити відповідальність за вчинення ними корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень;
- впроваджувати на всіх рівнях управління електронне врядування, максимально перевести надання публічних послуг у цифрову площину;
- забезпечити державних службовців гідною заробітною платою, розширити для них перелік соціальних гарантій та заохочень;
- систематично проводити короткострокове навчання і тренінги для державних службовців з питань етики, антикорупційної політики, ефективного менеджменту тощо.

Переконані, що комплексна реалізація запропонованих методів і способів буде сприяти подоланню й усуненню негативних факторів у роботі державних службовців, підвищенню рівня їх вмотивованості і продуктивності, а також, в цілому, посиленню ефективності функціонування вітчизняного інституту державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Нікіфорова Л.О. Економіка підприємства. Практикум: Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Вінниця: ВНТУ, 2016. 216 с.
2. Алюшина Н.О. Цькування на державній службі: чому ми про це говоримо і як від слів перейти до діла [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/426251_tskuvannya_derzhavniy_sluzhbi_cho_mu.html.
3. Андріянова Ю.В. Деструктивність наслідків конфліктів серед посадових осіб органів місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 1. С. 214-223.
4. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. Державна служба та місцеве самоврядування. 2012. № 3(14). С. 183-193.
5. Батрименко О.В. Тенденції розвитку бюрократії в умовах сучасного суспільно-політичного життя. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія. 2009. № 91/93. С. 188-191.
6. Беззубко Л.В. Розвиток теорії і практики функціонування механізмів державного управління колективними трудовими конфліктами: автореф. дис. ... д-ра наук з де-ж. упр.: 25.00.02; Донец. держ. ун-т упр. Донецьк, 2006. 36 с.
7. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
8. Бусол О.Ю. Протидія корупційній злочинності в Україні у сучасний період: Монографія. К.: Ін Юре, 2014. 189 с.
9. Виробничий менеджмент: Підручник / За заг. ред. М.П. Бутка.

К.: «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.

10. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

11. Гарматюк О.О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1(3). С. 50-55.

12. Гірник А.М., Бобро А.А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Центр дослідж. адмін. реформи. К.: Вид-во Соломії «Основи», 2003. 172 с.

13. Дем'янчук В.А. Адміністративно-правові форми реалізації антикорупційної політики: проблеми визначення та класифікації. Вісн. Маріуп. держ. ун-ту. 2017. Вип. 13. С. 43-51.

14. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н.Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.

15. Довгань Н.П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01; НАДУ при Президентові України. К., 2006. 20 с.

16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

17. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Шляхи подолання мобінгу в управлінні персоналом державної служби. Актуальні проблем державного управління. 2012. № 2. С. 331-337.

18. Євмешкіна О.Л. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики в системі державної служби України. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 151-155.

19. Журавльов А.Л., Юр'ювич А.В. Психологічні фактори корупції. Прикладна юридична психологія. 2012. № 1. С. 8-21.

20. Індекс сприйняття корупції – 2020 [Електронний ресурс]. Режим

доступу: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2020/>.

21. Іншин М.І. Поняття та елементи статусу державного службовця органів внутрішніх справ. Форум права. 2006. № 1. С. 45-50.
22. Іншин М.І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України: автореф. дис... д-ра юрид.наук: 12.00.05. К., 2005. 39 с.
23. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
24. Коваль Л.В. Відповідальність за адміністративні правопорушення. К.: Вид-во при Київ. ун-ті «Вища школа», 1975. 159 с.
25. Костюк В.В., Воробйова І.О. Засади правового статусу державного службовця: науково-теоретичний аспект. Публічне право. 2018. № 1(29). С. 134-142.
26. Котигоренко В.О. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. Людина і політика. № 3(21). 2002. С. 75-87.
27. Кравчук М.В. Теорія держави і права. Проблеми теорії держави і права: Навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2002. 247 с.
28. Литвин І.І. Сутність поняття правового статусу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 38. Том 1. С. 18-21.
29. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Атіка, 2003. 52 с.
30. Мегедин І.В., Ковалик В.В. Особливості правового статусу державного службовця. Науково-інформаційний вісник «Право». 2013. № 7. С. 157-163.
31. Мельник М.І. Хабарництво: загальна характеристика, проблеми кваліфікації, удосконалення законодавства. К.: Парлам. вид-во, 2000. 256 с.
32. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / М.М. Недашківський та ін.; Державна податкова адміністрація України. Академія держ. податкової служби України. Ірпінь: б.в., 2002. 252 с.
33. Млавець Ю.Ю. Охорона праці (конспект лекцій для студентів математичного факультету і факультету післядипломної освіти та

доуніверситетської підготовки). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 56 с.

34. Мовчан А. В. Актуальні проблеми протидії корупції в Україні. Вісник кримінального судочинства. 2017. № 1. С. 116-121.

35. Мовчан А.В., Мовчан М.А. Основні причини поширення корупційних явищ в органах державної влади України. Проблеми антикорупційної діяльності в Україні: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 трав. 2015 р.). К.: МП «Леся», 2015. С. 73-76.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. К.: Знання, КОО, 2002. 311 с.

37. Мусієнко А.В. Про причини корупції або корупціогенні фактори [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/news/zapobigannya-ta-protydiya-koruptsii/pro-prichini-koruptsiyi-abo-koruptsiogenni-faktori/>.

38. Невмержицький Є.В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії: монографія. К.: КНТ, 2008. 368 с.

39. Ніколаєнко С.І. Соціально-психологічні особливості міжособистісних конфліктів у колективі. Світогляд-Філософія-Релігія. 2014. Вип. 7. С. 177-188.

40. Новіков Д.О. Мобінг поза законом: як протидіяти насильству на роботі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://commons.com.ua/uk/mobing-poza-zakonom-yak-protidiyati-nasilstvu-na-roboti/>.

41. Пастух Л.В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. Проблеми сучасної психології. 2018. Вип. 41. С. 272-286.

42. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16 листопада 2022 р. № 2759-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 52. Ст. 147.

43. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

44. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р.

№ 3723-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 52. Ст. 490 (втратив чинність 10 грудня 2015 р.).

45. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

46. Проект Трудового кодексу України (друге читання) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/pt/reports.lfcol?ptid=4230>.

47. Прохода О.С. Поняття корупції та її вплив на державну службу. Management, Public management and administration. 2025. № 4. С. 73-76.

48. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В.П. Тимощука, А.М. Школика. К.: Конус-Ю, 2007. 735 с.

49. Регулювання соціально-трудова відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / під заг. ред. І.І. Кичко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2017. 452 с.

50. Рунова Н.О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. Публічне право. 2012. № 3(7). С. 269-274.

51. Сенюшкша Т.О. Державні механізми управління етичними конфліктами: автореф. ... дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02; НАДУ при Президентові України. К., 2007. 36 с.

52. Сидорко І.І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі. Педагогічний процес: теорія і практика. 2017. Вип. 1. С. 100-105.

53. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: Підручник. Харків: Консум, 2001. 656 с.

54. Стадник В.В., Вешко О.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 212-218.

55. Стець О.М. Гарантії прав державних службовців під час застосування дисциплінарних стягнень. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 168-173.

56. Терещук О.В. Адміністративна відповідальність за корупційні правопорушення: автореф. дис. ... к-та. юрид. наук: 12.00.08; Одес. нац. юрид.

акад. О., 2000. 20 с.

57. Тимофієв В.Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Д., 2006. 20 с.

58. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 53(1026) С. 178-181.

59. Хомишин І.В., Грицак З.А. Поняття, елементи та особливості правового статусу державного службовця. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. № 1(33). С. 129-135.

60. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна практика і теорія управління. 2017. Том. 16. Вип. 3. С. 222-237.

61. Шаптала Н.К., Задорожня Г.В. Конституційне право України: Навч. посіб. Дніпропетровськ: ТОВ «ЛізуновПрес», 2012. 472 с.

62. Шушпанников О.М. Аналіз соціальної напруженості як етап в процесі розвитку конфлікту. Нова політика. 2000. №5. С. 63-67.

63. Юридична енциклопедія: в 6 т. / редкол.: Ю.С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: «Укр. енцикл», 1998. Т. 5: П-С. 2002. 736 с.

64. Яковенко Г.В. Державний бюрократизм і шляхи його раціоналізації. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць. 2010. Вип. 1 (4). [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01%284%29/10ygbdsr.pdf.

**Основні проблеми їх сутність, наслідки та приклади з якими
зіштовхуються державні службовці**

	Зміст	Назва фактору
1	Негативний фактор	Корупція
	Сутність	Державні службовці зобов'язані дотримуватись норм антикорупційного законодавства, зокрема Закону України «Про запобігання корупції». Це включає подання декларацій про доходи, уникнення конфлікту інтересів, недопущення корупційної поведінки.
	Наслідки	Притягнення до адміністративної або кримінальної відповідальності
		Звільнення з посади
		Втрата права обіймати державні посади в майбутньому
	Приклади	Несвоєчасне або неправдиве подання декларації про майно
		Отримання подарунків понад встановлений законом ліміт
		Працевлаштування родичів у підпорядковані структури без повідомлення про потенційний конфлікт інтересів
2	Негативний фактор	Низький рівень професіоналізму
	Сутність	Державна служба вимагає високого рівня знань, умінь та компетентностей. Професійна некомпетентність ускладнює ухвалення рішень, порушує управлінські процеси, знижує якість надання державних послуг.
	Наслідки	Зниження результативності роботи органу
		Зростання кількості помилок і формального підходу
		Підвищення витрат бюджету через неефективні рішення
	Приклади	Невміння користуватися електронними реєстрами або системами документообігу.
		Неправильне застосування норм законодавства при підготовці рішень або актів.
		Відсутність навичок стратегічного планування
3	Негативний фактор	Неналежна поведінка
	Сутність	Етична поведінка є стандартною функцією для державного службовця. Навіть поза межами робочого часу службовець повинен дотримуватися норм моралі, поваги до інших, уникати поведінки, яка дискредитує його або орган, де він працює

	Наслідки	Втрата довіри громадян до органів влади
		Можливість відкриття дисциплінарного провадження
		Репутаційні втрати для державної служби
	Приклади	Образи громадян у спілкуванні або в соціальних мережах
		Хамство в публічних виступах
		Участь у скандальних ситуаціях, що стають надбанням громадськості
4	Негативний фактор	Недотримання службової дисципліни
	Сутність	Державний службовець повинен дотримуватись встановленого режиму праці, виконувати завдання вчасно та сумлінно. Порухення трудової дисципліни шкодить злагодженості роботи органу
	Наслідки	Оголошення доган, дисциплінарні стягнення
		Зниження результативності колективу
		Негативна оцінка за результатами службової діяльності
	Приклади	Регулярне запізнення на роботу або самовільне її залишення
		Відмова від виконання доручень керівництва без поважних причин
		Ігнорування вимог внутрішніх регламентів чи наказів
5	Негативний фактор	Зловживання владою
	Сутність	Це використання службового становища для задоволення особистих інтересів або інтересів третіх осіб, всупереч інтересам держави та суспільства
	Наслідки	Кримінальна або адміністративна відповідальність
		Репутаційний скандал
		Порушення принципу законності в діяльності органу
	Приклади	Примушування підлеглих виконувати особисті доручення
		Видача документів або дозволів в обхід процедур за винагороду
		Неправомірний вплив на тендерні процедури
6	Негативний фактор	Втручання у політичну діяльність
	Сутність	Згідно з законодавством, державний службовець має бути політично нейтральним, тобто не агітувати за партії чи кандидатів, не впливати на виборчий процес
	Наслідки	Порушення принципу аполітичності
		Можливі службові санкції, звільнення
		Втрата довіри до об'єктивності діяльності органу влади
	Приклади	Виступи на підтримку політичної партії під час робочого часу

		Публічне вираження політичних уподобань у соцмережах з використанням службового статусу
		Використання ресурсів установи для передвиборчої агітації
7	Негативний фактор	Погіршення психофізіологічного стану
	Сутність	Службовець повинен мати належний стан здоров'я, що дозволяє виконувати обов'язки. Вживання алкоголю, наркотичних речовин, психоемоційне вигорання або порушення поведінки можуть заважати виконанню роботи
	Наслідки	Підвищення ризику службових помилок
		Загроза безпеці колег і громадян
		Медичне або дисциплінарне обстеження, тимчасове відсторонення
	Приклади	Вихід на роботу у нетверезому стані
		Апатія, агресивність або надмірна втома, що впливає на роботу
		Поведінка, яка викликає тривогу у колег або громадян

Тлумачення поняття «бюрократія» з позиції різних наук

Соціологія

розглядається у контексті формування індустріального суспільства та забезпечення компетентності фахівців [5, с. 190]

Економіка

тлумачиться як особлива організація, що фінансується за рахунок платників податків, не знає «дисципліни прибутків» і не реагує на тиск з боку ринку [1, с. 85]

Політологія

розуміється як форма соціальних організацій і відносин у суспільстві, у яких центри виконавчої влади майже незалежні від більшості їх членів [64]

Державне управління

тлумачиться як спосіб управління соціальними системами, який передбачає розподіл на основі певних правил, функцій, прав, обов'язків, відповідальності; та, водночас як соціальна група людей, які забезпечують реалізацію такого способу управління [16, с. 75]

Типові фази розвитку мобінгу в колективі

