

## ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ НЕГАТИВНОЇ СЕЛЕКЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

### PSYCHOLOGICAL DIMENSIONS OF NEGATIVE SELECTION IN THE PROFESSIONAL ENVIRONMENT

У статті розглядається проблема спотворення професійного середовища негативною селекцією керівників і персоналу, що має місце в сучасних українських реаліях. Зазначається, що постійні корупційні скандали, що супроводжують діяльність державних службовців, представників судової гілки влади тощо, викликають невдоволення закордонних партнерів станом правової реформи.

З'ясовано, що як діяльність керівників, так і діяльність персоналу є системним процесом, якому притаманні певні властивості та якості. Серед таких якостей виокремлюється складність, багатомодальність, дифузність, стаціонарність, інерційність та нелінійність. Зазначається, що основною характеристикою активності керівників і персоналу є нелінійність їхнього поведіння, а аналіз з позиції системної детермінації поведінки виявляється найбільш продуктивним, у тому числі щодо розгляду негативних аспектів професійної діяльності індивідів.

Показано, що за роки незалежності в Україні у сфері державного управління, судах, правоохоронній діяльності тощо склалася непродуктивна селекція керівників і персоналу, що забезпечувалася існуючою «непотичною матрицею» та політичною доцільністю та переважно не залежала від професіоналізму суб'єктів діяльності.

Констатовано, що негативна селекція керівників і ключового персоналу призвела до акумуляції виключно «надійних персон». Це призвело до надійного задоволення основних потреб (вітальних, афіліаційних, у самоствердженні) можновладців. Така системна організація передбачала включення кожного елементу системи таким чином, щоб він не мав можливості спровокувати «броунівський рух» і зруйнувати «непотичну матрицю». Зазначено, що корупція як інструментальна цінність, визначає спрямованість як нормативних, так і протиправних дій суб'єкта, що є кращими або більш ефективними для задоволення власних потреб.

З'ясовані системні прояви такої мотивації, що унеможливають конструктивне розв'язання існуючих проблем, у тому числі й подолання корупції та просування на керівні посади індивідів з гідною репутацією та високим рівнем професіоналізму.

**Ключові слова:** корупція, мотивація, негативна селекція, нелінійна поведінка, непо-

тична матриця, персонал, репутація, системні прояви.

The article examines the problem of distortion of the professional environment by negative selection of managers and personnel, which occurs in modern Ukrainian realities. It is not that constant corruption scandals accompanying the activities of civil servants, representatives of the judicial branch of government, etc., cause dissatisfaction of foreign partners with the state of legal reform. It was found that both the activity of managers and the activity of personnel is a systemic process that has certain properties and qualities. Among such qualities, complexity, multimodality, diffuseness, stationery, inertia, and nonlinearity are distinguished. It is not that the main characteristic of the activity of managers and staff is the non-linearity of their behaviour, and the analysis from the position of systemic determination of behaviour turns out to be the most productive, including considering the negative aspects of the professional activity of individuals.

It's shown that during the years of independence in Ukraine, in the sphere of public administration, courts, law enforcement activities, etc., an unproductive selection of managers and personnel took place, which was provided by the existing «nepotism matrix» and political expediency, and, mostly, did not depend on the professionalism of the subjects of activity.

It was established that the negative selection of managers and key personnel led to the accumulation of exclusively «reliable persons», which in turn led to the reliable satisfaction of the main needs (welcoming, affiliation, self-affirmation) of those in power. Such a system organization provided for the inclusion of each element of the system in such a way that it could not provoke «Brownian motion» and destroy the «non-poetic matrix». It's noted, that corruption as an instrumental value determines the orientation of the subject's actions, both normative and illegal, which are better or more effective for meeting one's own needs.

The systematic manifestations of such motivation, which make it impossible to constructively solve existing problems, including overcoming corruption and promoting individuals with a decent reputation, and a high level of professionalism to leadership positions, have been clarified. **Key words:** corruption, motivation, negative selection, non-linear behaviour, nepotism matrix, personnel, reputation, systemic manifestations.

УДК 159.94; 316.6

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.54.41>

**Гарькавець С.О.**

д.психол.н., професор,  
професор кафедри психології  
та соціології

Східноукраїнський національний  
університет імені Володимира Даля

**Постановка проблеми.** Формування сучасного професійного середовища кваліфікованими, добре навченими, компетентними фахівцями натеper становить одне з головних завдань сучасних реформ в Україні, що постає перед українською психологічною наукою та практикою. Проте не менш актуальною виявляється проблема морального обличчя фахівців у тих сферах професійного самовизначення особистості, що стосуються державного управління, судової та правоохоронної діяльності.

Натеper, на жаль, склалася така ситуація, що свідчить про існування негативною селекції у професійному середовищі. Це пов'язано з кризою моральності та людської гідності окремих індивідів, які складають значний прошарок як державних службовців, так і представників різних правоохоронних структур.

Дана проблема виявляє ще й свою актуальність у тому, що представники США запропонували українській владі пакет реформ, який вони прив'язують до подальшого надання фінансо-

вої допомоги. Лейтмотивом цих реформ є проведення етичної та професійної атестації осіб, що претендують на роботу, та переатестація тих, хто вже працює в правоохоронних органах та органах державної влади (БЕБ, СБУ, ОГП, ДМС тощо). Необхідно замінити співробітників, які не відповідають етичним і професійним стандартам. Така постановка питання є ще більш принизливою, якщо враховувати те, що реформування судової та правоохоронної системи в Україні у різний спосіб вже відбувається більше двадцяти років.

**Постановка завдання.** Отже, як ми вважаємо, розгляд проблеми психологічної вимірності негативної селекції професійного середовища є достатньо актуальним і складним завданням для сучасної психологічної науки та практики, що потребує поглибленого аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відомо, що психологічна наука дозволяє побачити те, якою повинна бути мотивація керівників і персоналу організацій, установ, підприємств тощо, щоб сприяти підвищенню результатів діяльності. Оскільки у кожного співробітника є власні потреби, наприклад, один наполегливо працює, щоб досягти особистісного зростання та кар'єрного успіху, а інший працює виключно заради матеріальної винагороди, то й мотивація у них буде різною [6].

Проте відомо, що існує перетин потреб і мотивації особистості, який ставав предметом дослідження багатьох науковців з різних галузей наукового знання (Д. Арнольд, Д. Капела, П. Друкер, Д. Макклелланд, Л. Орбан-Лембрик, В. Третьяченко та ін.) [4; 5; 6; 7]. Однак найбільш розробленою з точки зору класичної психології є концепція ієрархії потреб А. Маслоу [8], у якій, як відомо, виокремлюється 5 основних щаблів.

1. Фізіологічні потреби – це потреби у воді, їжі тощо, що забезпечують мінімальний рівень виживання організму.

2. Потреба у безпеці – збереження себе як живої істоти, відчуття себе захищеним і невразливим.

3. Потреба в афіліації – соціальна потреба в єднанні з такими, як ти сам, що забезпечує об'єднання людей у соціальні групи та спільноти, де індивід може відчувати підтримку та приналежність.

4. Потреба в самоствердженні – прояв бажання бути визнаним іншими, мати повагу та підпорядкування.

5. Потреба в самоактуалізації – бажання самовиразу, самовдосконалення, реалізації власних потенціалів (творчих, професійних тощо) як особистості.

Зазначені потреби як обґрунтовують психологічні особливості управління персоналом в організації, так і зумовлюють практичне їхнє

використання щодо підвищення загального успіху діяльності виробничих груп і колективів.

Водночас головною ланкою професійної діяльності виступає персонал організації, установи, підприємства тощо. Під *персоналом* ми розуміємо колектив працівників або певну сукупність осіб, які здійснюють трудові функції на підставі контракту або трудового договору [7]. При цьому існує кілька видів персоналу, а саме: адміністративно-технічний, оперативний, або черговий, ремонтний, рятувальний, обслуговуючий тощо.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки, на відміну від інших елементів системи виробництва (речові, технічні, природні фактори), він є живим активним об'єктом, який володіє певною суб'єктністю, адже він може приймати самостійні рішення та діяти автономно.

Персонал виступає стратегічним ресурсом будь-якої організації чи підприємства, головною умовою їхнього виживання та розвитку. Нині існує новий погляд на персонал, або трудові ресурси, який акумулюється у понятті «людський капітал», під яким розуміється форма вираження продуктивних сил людини, яка входить до системи соціально орієнтованої економіки як провідний чинник виробництва [4].

Проте ми підходимо до аналізу як управлінської діяльності, так і діяльності персоналу з точки зору соціальної системи. Зазначимо, що під *системою* (від гр. «σύστημα» – «ціле, складене з частин, поєднання») ми розуміємо множину елементів з їхніми зв'язками та відносинами, що складає певне цілісне утворення» [3, с. 173]. Отже, як діяльність керівників, так і діяльність персоналу є системним процесом, якому притаманні певні властивості та якості.

По-перше, це *складність* такої діяльності, як і будь-якої іншої. Складність у певному значенні можна тлумачити як міру розуміння, що зумовлена ціннісними орієнтаціями, типом вищої нервової діяльності, соціальними умовами тощо. Управлінська діяльність може бути адекватною та неадекватною реальним умовам, афективною (імпульсивною) та когнітивною (інтелектуально-вольовою).

По-друге, *багатомодальність*, що є шляхом до пізнання будови складної системи та особливостей її активності. Оскільки управлінська діяльність є складним явищем, то існує більше суджень про її властивості. Саме тому обмеженими є можливості її опису мовою будь-яких загальновизначених наукових дисциплін.

По-третє, *дифузність*, або розмитість, зумовлена тим фактом, що, крім формально (нормативно) встановлених зв'язків, існує найскладніша система неформальних зв'язків, соціальних залежностей та міжособистісних відносин. Під впливом особистісних чинників

відбувається неконтрольований перерозподіл нормативних функцій, прав та обов'язків, відповідальності та повноважень між керівниками та їхніми підлеглими.

По-четверте, *стаціонарність* управлінської діяльності – це радше рідкісний виняток, оскільки норми постійно змінюються, а їхня мінливість робить відносно стаціонарність функціонування як керівників, так і персоналу.

По-п'яте, *інерційність* виявляється у тому, що між поданням впливу на вхід системи та відгуками на виході проходить певний період часу. Затримка відгуку може бути достатньо великою (наприклад, сучасні трансформації в українському суспільстві не знаходять відповідного відгуку у значній частини суспільства), і за цей час система може істотно змінитися, тобто керівники та персонал можуть значно змінитися як кількісно, так і якісно.

По-шосте, *нелінійність* виникає з причини існування найскладніших залежностей, які не вдається подати в аналітичній формі (прояви зовнішніх і внутрішніх чинників регуляції поведінки). Нелінійність перешкоджає побудові агрегованих лінійних моделей на підставі методів лінійної та стохастичної апроксимації [3, с. 183].

Варто зазначити й те, що системний підхід дозволяє відійти від лінійного детермінізму. Активність людини не є лінійним процесом, як справедливо зазначають сучасні дослідники [1; 4; 6]. Суттєвою характеристикою системної детермінації поведінки є її нелінійність, що проявляється «у відході від однієї причини», «визнанні кумулятивної причини», «пошуку системоутворюючого фактору» [1, с. 19].

Таким чином, до проблеми негативної селекції у професійному середовищі, що пов'язана з кризою моральності та людської гідності окремих керівників і співробітників, можна підійти з позиції системного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Почнемо з того, що коріння негативної селекції професійного середовища ми вбачаємо у такому.

1. Початок негативного відбору у професійних сферах припадає на 90-ті рр. ХХ ст., коли почався період первинного накопичення капіталу в Україні, що було пов'язано з політичними, соціально-економічними та правовими трансформаціями у суспільстві, які продовжуються дотепер.

2. Кожний керівник почав підбирати під себе не тільки своїх заступників, а й інших підлеглих, які відповідають тільки його уявленням про необхідне та можливе. За часи існування радянщини це було більш випадком, ніж системою, оскільки відбір переважно відбувався за принципом партійної доцільності.

3. Усі, хто не відповідав суб'єктивній матриці керівників, у якій значна питома вага належала

їхнім родичам, кумам, близьким друзям (тому її варто називати «непотична матриця»), утискався або вимушений був проявляти максимальний рівень нормативного конформізму, а ті, хто тільки приходив на службу – інформаційного конформізму.

4. Коли питома вага тих, хто завжди вирішував на «користь своїх» стала достатньою, то всі, хто потрапляли у таке професійне середовище, приймалися або як «необхідний елемент», або автоматично відторгалися системою.

5. За часи існування незалежності України було тільки два переломних моменти, коли «непотична матриця» певним чином трансформувалася. Це 2005 р., коли після Помаранчевої революції до влади прийшли нові-старі керівники та привели з собою нових рекрутів, та 2014 р., коли після Революції гідності прийшли до влади нібито зовсім інші, але, як показало життя, ті самі, тільки з лав «непримиримої опозиції».

У першому випадку все швидко повернулося на свої кола й нічого суттєвого не відбулося. Так само «любі друзі» Президента В. Ющенка – це була така ж сама «непотична матриця». У другому випадку, хоча й відбулися значні перетворення, що були пов'язані з усуненням російської агентури у вищих щаблях української влади, до якої їх завів експрезидент-втікач В. Янукович, але у системі управління все залишалось на рівні «непотичної матриці», можливо, за виключенням того, що більше не стали приховувати того, що до влади стали заводити відверто «свої команди», але обов'язково у вишиванках. Така практика була при експрезидентів О. Порошенку та збереглася за президенства В. Зеленського.

6. Такі ключові силові структури, як СБУ, прокуратура, МВС, хоча й були завжди опорою можновладців, натепер перетворилися на певні «футбольні клуби», де всі грають за команду одного тренера, а якщо ні, то завжди перебувають на лавці запасних.

7. Негативна селекція вже не потребує значних зусиль, тому що напрацьована практика управління добре забезпечує «правильні» стимульно-реактивні прояви підлеглих за умов ринкової економіки. Кожний знає, що його майбутнє благополуччя (наприклад, спеціальні звання, просування щаблями службової драбини, нагороди тощо) залежить від того, як він віддано буде служити своєму начальнику. Більшість з них служить віддано та правильно, тому що тих, хто міг би служити неправильно, негативна селекція давно відсортувала.

Варто зазначити, що негативна селекція керівників і ключового персоналу призводила до акумуляції на головних посадах «своїх». Це спричиняло надійне задоволення основних потреб (вітальних, афіліаційних, у самоствердженні) можновладців. Така системна організація передбачала «включення» кожного

елементу системи таким чином, щоб він не мав можливості спровокувати «броунівський рух» і зруйнувати «непотичну матрицю». *Найбільш доступний шлях такого «включення» нагадує такий класичний принцип мафії: всі повинні бути замарані кров'ю жертв, а у цьому випадку – бути корупціонерами.* Ми на цьому робили акцент, коли розглядали ціннісні орієнтації особистості у фокусі боротьби з корупцією в Україні [2].

Відомо, що будь-яке явище має об'єктивне значення цінності, служить або здатне служити соціально значимій діяльності та досягненню цілей, а співвіднесене з індивідуальними потребами та цілями діяльності суб'єкта, воно набуває ціннісного змісту, стає особистісною цінністю. Тобто саме особистісний характер перетворює цінність на психологічне поняття. Подібно до того, як психологічний аналіз потреб неминує перетворюється на аналіз мотивів, аналіз мотивів переходить в аналіз цінностей як мотивоутворюючих чинників [3].

Корупція як інструментальна цінність визначає спрямованість як нормативних, так і протиправних дій суб'єкта, що є кращими або більш ефективними для задоволення власних потреб. При цьому нормативні дії суб'єкта корупції передбачають вирішення питань у межах власних повноважень, що забезпечені законодавчими та іншими положеннями, але за які вимагається хабар (наприклад, при фабрикації кримінальних справ), а протиправні дії суперечать чинному законодавству або виходять за межі компетенції посадової особи (наприклад, злив змісту кримінальної справи у засоби масової інформації), але їх суб'єкт корупції вчиняє за одержання матеріальних благ, послуг, пільг або отримання інших преференцій.

Як на нашу думку, «переваги корупційних дій» (індивідуально-ціннісне значення корупції) полягають у тому, що суб'єкт протиправними діями підвищує власний соціальний статус, розширює масштаби вирішених задач, коло комунікації, збільшує можливості щодо задоволення власних потреб. Задовольняється потреба у повазі з боку оточуючих, зокрема тих, хто отримує від його корупційних дій зиск (родичі, друзі, референтне оточення). Крім того, такий індивід може відчувати особисту перевагу над іншими, владу та силу, що компенсує комплекси неповноцінності, які викликані несвідомими мотивами, що виконують компенсаторні функції.

Тобто корупціонери насамперед прагнуть задовольнити потреби в афіліації та самоствердженні, оскільки вони нібито виступають найбільш незадоволеними. Корупціонери не переймаються проблемою задоволення фізіологічних потреб і потреби у безпеці. Складно уявити, що суддя, прокурор або слідчий «неодіають», а державний службовець перейма-

ється власною безпекою більше, ніж пересічний громадянин. Як правило, корупціонерів більше, ніж кого-небудь, захищають соціальний статус і ролі, які вони відіграють у суспільстві. Проте, коли з таких індивідів на підставі негативної селекції формується певна професійна група, корупція стає її «цементом», як у сицилійської або неаполітанської мафії кров їхніх жертв.

Отже, ми маємо такі системні якості та властивості негативної селекції керівників і персоналу у найбільш релевантних професійних сферах сучасної України, як державна служба, судова сфера та правоохоронна діяльність.

Складність полягає у тому, що не кожного можна усунути з посади, але кожний може цілковито залежати від волі керівника або його оточення й тим самим забезпечувати відносну власну невразливість. Однак у разі «випадіння» із системи такий елемент не має надійної можливості себе захистити, тому він цілком залишається у такій залежності.

Багатомодальність полягає в тому, що можна мати певні уявлення щодо побудови організації та особливостей активності її членів, та цього буде завжди замало, щоб з'ясувати те, де знаходиться її головне «яйце». Наприклад, скільки вже запроваджувалося реформ щодо подолання корупції в українській судовій системі, але навіть голова Верховного Суду України виявився звичайним корупціонером. Але скільки він зробив призначень за час свого керування?

Дифузність означає, що особистісні якості та властивості керівника накладаються на якості та властивості підлеглих, а дехто з них копіює чесноти першого, щоб більше сподобатися та заслужити (влізти) довіру. У цьому сенсі вартий уваги такий конструкт, як *репутація*, тобто закріплена певна думка про людину або групу людей чи організацію на підставі певних критеріїв [6]. Репутація стає важливим чинником внутрішнього групування персоналу навколо керівника, що тільки скріплює деструктивні прояви у соціальній системі.

Інерційність означає, що завжди є час, але не кожний його здатний знайти, щоб вчинити корисні для себе дії. Затримка відгуку управлінської системи дозволяє уникати відповідальності тим, хто порушує норми, вміє чекати та провокувати зміни відповідно до власних інтересів.

Нелінійність управління, у якій продукується «непотична матриця», не тільки породжує найскладніші залежності, у яких проявляються когнітивні, емоційні, мотиваційні, вольові особливості керівників і персоналу, а й забезпечує функціонал їхньої конгруентності. Активність кожного члена такої групи спрямована на збереження саме «непотичної матриці» (за принципом «Manus manum lavat»), а не на підвищення ефективності діяльності, як це може

виглядати за межами соціальної системи, коли вважається, що існують нібито об'єктивні причини неуспіху організації або установи.

Таким чином, за роки незалежності в Україні у сфері державного управління, судах, правоохоронній діяльності тощо склалася непродуктивна селекція керівників і персоналу, що забезпечується існуючою «непотичною матрицею» та політичною доцільністю. Наявні прояви деструктивної мотивації як певних керівників, так і їхніх підлеглих унеможливають конструктивне розв'язання наявних проблем, у тому числі й подолання корупції та просування на керівні посади індивідів з гідною репутацією та високим рівнем професіоналізму.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Теоретичний аналіз проблеми психологічної вимірності негативної селекції сучасного українського професійного середовища у сфері державного управління, судовій системі та правоохоронних органах на підставі системного розгляду його ключових елементів не є вичерпним. Залишаються без аналізу окремі аспекти функціонального впливу існуючих соціальних умов на процес діяльності керівників і персоналу. Як відомо, соціальні умови життєдіяльності індивідів можуть значно змінювати як зміст діяльності, так і її якість. Потребують емпіричної верифікації психологічні механізми, що пов'язують діяльність особистості з її мотиваційними проявами. Залишається відкритим ключове

питання щодо унеможливлення функціонування «непотичної матриці» на підставі запровадження системного контролю, що повинен враховувати властивості та якості, які притаманні сучасним соціальним системам.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бандурка О.М., Бочарова С.П., Землянська О.В. Юридична психологія. Харків : Вид-во «ТИТУЛ», 2007.
2. Гарькавець С.О. Розгляд ціннісних орієнтацій особистості у фокусі боротьби з корупцією в Україні. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 1 (37). С. 123–130.
3. Гарькавець С.О. Соціально-нормативний конформізм особистості у психологічному вимірі : монографія. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2010.
4. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ БУКС, 2020. 240 с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації : монографія. Чернівці : Книги – ХХІ, 2009. 528 с.
6. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. Київ : Стилос, 1997. 585 с.
7. Третьяченко В.В. Управлінські команди: методологія та теорія, формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004.
8. Maslow A. The Farther Reaches of Human Nature. London : Penguin, 1976.