

нецьк, 2011-274с.

13.Футоранська Ю. М. Внутрішній аудит як складова системи управління державними видатками Ю.М.Футоранська Фінанси України "Акад.фін.управління"-К.,2010-с.357-415

14.Чечуліна О. О. Європейський досвід внутрішнього аудиту /О.О.Чечуліна/ /Фінансовий контроль.-2011-№7-с.6-11

Голоядова Т. О.

кандидат юридичних наук, доцент  
Викладач кафедри конституційного  
права та державного управління  
Інституту національного та міжнародного права  
Міжнародного гуманітарного університету  
Надійшла до редакції: 27.12.2015

УДК 159.9:35.08

## РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Матієнко Т. В.

Найважливішою складовою становлення та розвитку інституту державної служби із зазначеними вище характеристиками є якісна професійна діяльність осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Професіоналізм державних службовців відіграє помітну роль у формуванні довіри громадян до органів державної влади, налагодженні соціального діалогу в суспільстві, результативному вирішенні проблем як регіонального, так і загальнодержавного масштабів, виробленні та прийнятті максимально для суспільства управлінських рішень. Тому професійна діяльність державного службовця, який прагне досягти високого рівня професіоналізму, вимагає спеціальної освітньої підготовки, постійного розвитку професійних навиків, стійких моральних переконань та чітко визначених життєвих та професійних цінностей, перманентного удосконалення набутих знань та саморозвитку. Тому зростає роль і значення професійної основи керівників державних установ. Наділення керівника у сфері державної служби всією повнотою розпорядчої влади щодо підлеглих і його персональна відповідальність перед державою за всі сторони життєдіяльності підпорядкованого колективу зобов'язує його докладати максимум зусиль для збереження життя, фізичного та психічного здоров'я державних службовців.

**Ключові слова:** професіоналізм, державні службовці, управлінські рішення, державна служба, професійна деформація.

Одним из факторов становления и развития института государственной службы является профессиональная деятельность служащих. Профессионализм государственных служащих играет значительную роль в формировании доверия граждан к органам государственной службы, установлении социального диалога в обществе и разрешении проблем как регионального так и государственного уровня и принятию управленческих решений. Поэтому подготовка государственного служащего требует специальной образовательной базы, постоянного развития профессиональных навыков, устойчивых моральных убеждений, жизненных и профессиональных принципов, совершенствование приобретённых знаний. В следствии этого, возрастает роль и значение профессиональной основы руководителей государственных служб. Увеличивается персональная ответственность руководителя, перед государством за деятельность подчиненного коллектива и обязывает его прилагать максимум усилий для сохранения физического и психического здоровья его подчиненных.

**Ключевые слова:** профессионализм, государствен-

ные служащие, управленческие решения, государственная служба, профессиональная деформация.

One of the factors of formation and development of the institute of public service is a professional activity of employees. The professionalism of civil servants plays a significant role in the formation of citizens' trust towards the public service bodies, in the establishment of social dialogue in the community and in solving the problems at regional and state level, and in taking management decisions. Therefore, the civil servant training requires special educational preparation, continuous skills development, sustainable moral beliefs, life and professional principles, improvement of acquired knowledge. Consequently, the role and importance of the professional foundations of public service managers grows up. The personal manager becomes more responsible to the State for the activity of the subordinate staff and he is obliged to make every effort to preserve the physical and mental health of his employees. Heads of departments are recommended to pay attention to the easily excitable, inflammatory, conflict or, conversely, closed, sensitive, over timid and shy government officials. Under the risk are those who show arrogance, superiority, try to stand out among the others, or vice versa, have become the subject of jokes, mockery, those who make senseless acts and have inadequate behavior.

As the subject of professional deformation prevention of subordinate officers, the head must learn the experience of other heads in the sphere of the civil service. Systematization and promptly used experience of others is an essential condition for the scientific organization of head's activity.

Another condition for enlarging the head's efficiency towards preventing the professional deformation of civil servants is the sense of responsibility for the results of his/her activity.

The manager should be responsive to their subordinates, respect their identity, accept their flaws and successes as his/her own, constantly worry about them and about improving the conditions of their work and life. Moreover, the status of the head requires assessing the work of subordinates, their encouragement or punishment, permanent decision making to meet or not to meet the needs of civil servants. All these condition can be a general basis for the interpersonal stress erection.

**Key words:** professionalism, civil servants, management decisions, state service, professional deformation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціальної нестабільності і кардинальних змін в українському

суспільстві об'єктивно зростає роль і значення професійної основи керівників державних установ. Наділення керівника у сфері державної служби всією повнотою розпорядчої влади щодо підлеглих і його персональна відповідальність перед державою за всі сторони життєдіяльності підпорядкованого колективу зобов'язує його докладати максимум зусиль для збереження життя, фізичного та психічного здоров'я державних службовців. У цьому контексті кожен керівник повинен знати, що від його поведінки та діяльності значною мірою залежить рівень професійної деформації підлеглих.

Крім того, керівник не повинен психологічно травмувати підлеглих, принижувати їх гідність, грубити, невміло контролювати та критикувати, виявляти несправедливість тощо. Також він повинен стежити за тим, щоб підлегли у взаєминах один з одним не виступали у такій ролі. Найважливішою функцією керівника у цьому контексті є позиція активного суб'єкта попередження професійної деформації підлеглих [9; 2].

Стан розробленості проблеми. Проблемні питання, пов'язані з вивченням впливу професійної діяльності на людину та її стан, розглядали у своїх працях такі дослідники, як: Л. Аболін, О. Бандурка, Б. Бовін, В. Воловіч, О. Леонтєв, В. Медведєв, С. Рябов, О. Тімченко, Т. Форманюк, З. Шайхлисламов та ін.

Мета і завдання дослідження: полягає у дослідженні соціально-психологічних засад професійної деформації державних службовців та ролі керівника в профілактиці професійної деформації серед державних службовців.

Результати дослідження: З метою запобігання та протидії розвитку професійної деформації керівник повинен неухильно дотримуватися морально-етичних норм поведінки та правил службової діяльності.

Це вимагає від нього відповідної психологічної готовності, яка містить чотири основних компонента: мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням попередження професійної деформації державних службовців); когнітивний (сукупність знань, необхідних для попередження професійної деформації державних службовців); операційний (сукупність умінь та навичок практичного вирішення завдань попередження професійної деформації державних службовців); особистісний (система особистісних характеристик керівника, які впливають на результативність попередження професійної деформації підлеглих).

Досягнення керівником психологічної готовності до попередження професійної деформації підлеглих вимагає від нього нейтралітету особистісних деструкцій, до яких належать стабілізовані утворення психіки суб'єкта, які породжують бар'єри в його контактах з іншими людьми та ускладнюють цим реалізацію його власних потреб та цілей [13, с.21]. Керівник, перш за все, повинен бути сильною та урівноваженою особистістю з достатньо високим рівнем самоусвідомлення та здатністю контролювати власний емоційний стан і поведінку. Його особистість має бути відкоригованою, здатною розв'язати власні проблеми, позбутися стабілізованої внутрішньої суперечності й набутти врівноваженості. Як суб'єкту попередження професійної деформації підлеглих він має позбутися імпульсивності, роздратованості, нестриманості, агресивності, прагнення до авторитарності, зорієнтованості лише на інтереси власного "Я" тощо. Поряд з цим, керівник повинен виявляти внутрішній спокій, рішучість, постійну ввічливість, відсутність метушливості, тверезість розуму й послідовність поведінки. Суб'єктом його орієнтації

має бути не власне службова діяльність, а людина [12].

Керівник повинен знати, що іноді серед підлеглих, крім психічно здорових людей, можуть бути психо-нервово нестійкі індивіди з психічними розладами. Під нервово-психічною нестійкістю розуміють схильність людини до психічних зривів в умовах професійного і психічного напруження [12]. При правильній роботі з такими службовцями прояви нервово-психічної нестійкості зникають. У разі перевищення навантаження можливостей державного службовця, на основі нервово-психічної нестійкості можуть формуватися психічні розлади, які сприяють виникненню професійної деформації. Щоб попередити виникнення нервово-психічної нестійкості, керівник органу державної влади повинен знати ознаки її виникнення.

Ознаками нервово-психічної нестійкості можуть бути: поява втоми при звичайному навантаженні; погіршення пам'яті; головні болі; загальмоване мислення; роздратування, гнів, агресія, злість; погіршення чи втрата апетиту; зниження контролю за своїми діями; поганий настрій загальне самопочуття [13].

Керівникам структурного підрозділу рекомендується звернути увагу на легко збудливих, запальних, конфліктних або, навпаки, замкнених, образливих, надмірно боязливих та соромливих державних службовців. У групі ризику також особи, що проявляють зарозумілість, зверхність, намагаються будь-що виділитися серед оточуючих чи навпаки, стали об'єктом жартів, насмішок, здійснюють безглузді вчинки, мають неадекватні прояви у поведінці.

У ролі суб'єкта попередження професійної деформації підлеглих керівник повинен вивчати досвід роботи з цих питань інших керівників у сфері державної служби. Систематизація та своєчасне використання чужого досвіду - істотна умова наукової організації службової діяльності керівника [11].

Іншою умовою підвищення ефективності діяльності керівника щодо попередження професійної деформації державних службовців є наявність в нього почуття відповідальності за результати своєї службової діяльності.

Не менш важливими є знання і поведінка керівника, оскільки вони впливають на психіку підлеглих. Кожне слово, кожна дія керівника критично оцінюється ними і через неофіційні канали інформації стають відомими більшості членів колективу.

Керівник повинен з розумінням ставитись до своїх підлеглих, поважати їх особистість, сприймати їх недоліки та успіхи як свої, постійно турбуватися про них і покращення умов їх праці та побуту. Більше того, статус керівника вимагає від нього оцінки роботи підлеглих, їх заохочення або покарання, постійного прийняття рішень щодо задоволення чи не задоволення потреб державних службовців. Все це загалом може слугувати підґрунтям для виникнення міжособистісного напруження [2; 3].

При цьому варто зазначити, що ефективність діяльності керівника обумовлюється не тільки ступенем його професійної підготовки, а й психічним станом, в якому він перебуває.

Важливу роль у процесі попередження керівником професійної деформації підлеглих відіграє стиль керівництва - стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізуються ті чи інші методи впливу на підлеглих [3].

Як свідчать результати проведеного соціологіч-

ного дослідження “Рівень професійного “вигорання” державних службовців”, значна кількість керівників у сфері державної служби (12,4%) віддають перевагу авторитарному стилю керівництва, хоча демократичного в управлінській діяльності притримуються дещо більше керівників (15,2%) (рис.1).

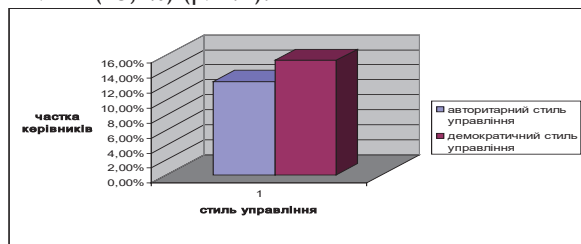


Рис. 1. Відсоток керівників у сфері державної служби за стилями керівництва

Авторитарний, диктаторський стиль керівництва є небезпечним, оскільки він підвищує загальну тривожність підлеглих та спричиняє сильні переживання широкого діапазону, зокрема: пригніченість, смуток, невпевненість у собі, переляк. Це не сприяє збереженню психічного здоров'я державних службовців і призводить до виникнення професійного “вигорання”. Через те керівникам у сфері державної служби потрібно уникати авторитарного стилю керівництва, надаючи перевагу демократичному. Однак, при демократичному стилі керівник повинен вміти правильно здійснювати контроль за професійною діяльністю підлеглих та її результатом. Контроль, що є інструментом мотивації [5; 6], не повинен диктуватися підозрілістю. Керівник мусить виходити з того, що помилки властиві всім людям і що при раціональному контролі більшість підлеглих здатні досягти високих результатів. Крім фіксування недоліків, необхідно помічати і відзначати професійно зроблену роботу. Як правило, часто керівник цього не робить з причин недостатнього розуміння алгоритму контролю за діяльністю підлеглих. Натомість, зосереджується увага лише на пошуку недоліків, а не на порівнянні результату й запланованих показників.

Однією із форм контролю є бесіда, під час якої керівник повинен дати можливість підлеглому перевірити себе на правильність виконання своїх службових обов'язків та необхідність коректив. Під час такої бесіди усувається невизначеність, що може бути джерелом напруження і конфліктів [4]. Керівнику важливо звернути увагу на те, що контроль не терпить поспішності, одержання неперевіреної інформації, а також зневаги до тих, кого перевіряють. Контроль підкреслює значущість службової діяльності, сприяє визнанню результатів праці і мотивує прагнення до якісної роботи, сприяє задоволенню потреби підлеглому у сприйнятті його як відповідального і значущого державного службовця. Контроль має бути не епізодичним (ситуативним), а постійним, планомірним, цілеспрямованим процесом.

З врахуванням вище викладеного, можна сформулювати поради керівнику щодо реалізації контролю:

а) варто пам'ятати про те, що контроль - це не реакція на інцидент чи подію. Якщо реагувати лише на промахи та недоліки, сформується негативний психологічний портрет підлеглому;

б) тотальний контроль не мотивує підлеглому, звільняє його від власної відповідальності та обмежує самостійність і творчість;

в) використання прихованого контролю викликає напруження у колективі, не мотивує його та роз'єднує;

г) керівникові необхідно уникати підозрілості, оскільки вона завжди свідчить про невпевненість у собі. Той, у кого немає здорового почуття власної гідності, повноцінності та значущості як фахівця і професіонала, відчуває загрозу від оточуючих. Для такої категорії керівників контроль є способом приниження підлеглих.

Якщо за результатами контролю керівник виявив певні недоліки у роботі деяких державних службовців, то виникає потреба у конструктивній критиці. Як суб'єкт попередження професійної деформації підлеглому керівник повинен вміти мудро критикувати його дії та вчинки.

Критика дій та вчинків підлеглому - це розгляд та оцінка керівником діяльності підлеглому з метою конкретизації та усунення вад. Невміла критика провокує у підлеглих негативні психічні стани - злість, агресію, напруженість, страх, депресію, емоційне “вигорання” - та негативно відображатись на результатах службової діяльності. Тому керівнику доцільно орієнтуватися у видах критики та вміти їх правильно застосовувати на практиці.

Аналіз наукової літератури [8; 9; 10] показує, що керівнику варто використовувати такі види критики:

критика - підбадьорення: “Нічого страшного не трапилось. Не вийшло зараз, вийде наступного разу”;

критика - докір: “Ну що ж ви? Я так на вас розраховував!”;

критика - надія: “Маю надію, що наступного разу ви зробите це краще”;

критика - аналогія: “Раніше, коли я був такий як ви, теж допускав цю помилку і мав неприємності від керівництва”;

критика - похвала: “Робота зроблена добре. Проте, не так як нам потрібно”;

безособистісна критика: “У нашому колективі є державні службовці, які не справляються зі своїми завданнями”;

критика - занепокоєння: “Я сильно переживаю через те, що ви вирішуєте завдання не так як цього вимагає справа”;

критика - співпереживання: “Я вам співчуваю, проте повинен зазначити...”;

критика - подив: “Як? Невже ви не зробили цю роботу? Я цього не очікував”;

критика - іронія: “Робили, робили роботу і ... зробили”;

критика - натяк: “Я знав одного державного службовця, який зробив точно як ви, проте в нього нічого не вийшло”;

критика - пом'якшення: “Мабуть, в тому, що трапилось, винуваті не тільки ви”;

конструктивна критика: “Роботу виконано неправильно. Що тепер будете робити?”

У будь-якому разі, при використанні критики керівник повинен робити це коректно і справедливо, не принижуючи честі та гідності підлеглому.

За необхідності, крім критики, важливо вміти накласти на державного службовця дисциплінарне стягнення. Керівник сам приймає рішення щодо тяжкості вчиненого проступку та суворості стягнення. На це рішення може впливати багато чинників, в тому числі, особиста симпатія чи антипатія керівника до підлеглому. Симпатизуючи підлеглому, він може максимально пом'якшити дисциплінарне стягнення, а при антипатії

зробити його суворішим. Проте, неадекватні дисциплінарні заходи не тільки виявляються недієвими, а й негативно відображаються на психічних станах державних службовців. Тому керівникові варто пам'ятати, що прийняття рішення про дисциплінарне стягнення потребує реальної оцінки проступку державного службовця. Тільки після вивчення об'єктивної характеристики проступку і обставин його вчинення можна визначитися з конкретним видом дисциплінарного стягнення.

Крім цього, важливим є вміння керівника оголосити підлеглому про накладені стягнення і не принизити його особистої гідності.

Разом із критикою та дисциплінарними стягненнями обов'язково потрібно використовувати різні види заохочення. В процесі вивчення діяльності керівників у сфері державної служби як суб'єктів попередження професійної деформації підлеглих було виявлено, що багато керівників підрозділів забувають про похвалу. За таких обставин державні службовці шукають позитивні емоції поза службовою діяльністю, спрямовуючи свою енергію на досягнення успіху в інших сферах. Добросовісне виконання своїх службових обов'язків без визнання може призвести до поглиблення незадоволеності своєю роботою в цілому.

На сучасному етапі розвитку державної служби в Україні сукупний відсоток тих службовців, які частково задоволені або незадоволені зовсім своєю роботою, значно переважає кількість тих, які повністю задоволені нею.

Можна припустити, що серед інших причин незадоволення своєю службовою діяльністю, чимале місце займає відсутність належного визнання результатів роботи працівників, у тому числі, через достойну винагороду. Так, 39% респондентів соціологічного "Рівень професійного "вигорання" державних службовців" визнали, що у них виникало бажання змінити роботу. Найбільший відсоток опитаних серед причин такого бажання обрали недостатній розмір заробітної плати, що підтверджує наші припущення (рис.2).

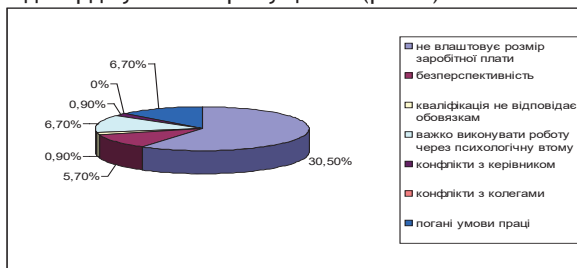


Рис. 2. Причини потенційної зміни державними службовцями місця роботи

Із врахуванням усього вище викладеного та думки дослідників [7; 9] необхідно визначити перелік вимог до керівника у сфері державної служби, дотримання яких сприятиме попередженню професійної деформації підлеглих:

1. Поважай підлеглих. Будь вимогливим, суворим, але обов'язково справедливим. Поважай особистість кожного підлеглого. Повага до людей - запорука розуміння ними твоєї вимогливості.

2. Визнай індивідуальність кожного підлеглого.

3. Помічай будь-які позитиви у роботі чи поведінці підлеглого і хвали його.

4. Свари віч-на-віч, хвали при всіх. Не бійся перехва-

лити, бійся пересварити. Без необхідності не критикуй. Критика є засобом, а не ціллю.

5. Надавай підлеглим свободу і самостійність в діяльності. Вони сприяють підвищенню рівня самоповаги та задоволенню потреби у незалежності.

6. Забезпечуй підлеглих усім необхідним для діяльності, але не виконуй за них роботу.

7. Не бійся визнати свою неправоту, вибачитись, порадитись, піти на компроміс. Самодостатня, сильна особистість здатна адекватно рефлектувати і визнавати свої помилки.

8. Навчай власним прикладом. Намагайся переважаєти підлеглих своїм професіоналізмом і виступай в ролі наставника.

9. Будь вимогливим, проте виявляй співчуття та підтримку.

Крім цього, керівник у сфері державної служби повинен вміти застосовувати методи задоволення вищих потреб (соціальних, у повазі, самовираженні) державних службовців. Керівнику для задоволення соціальних потреб підлеглих доцільно дотримуватися правил, наведених нижче.

1. Створіть у колективі здоровий психологічний клімат та дух єдиної команди. Пам'ятайте, що нездорова психологічна атмосфера негативно позначається на психічних станах працівників та проявляється у конфліктах і напруженості між членами колективу. Звідси виникає невпевненість в своєму професіоналізмі, що і викликає професійне "вигорання". Державний службовець, втягнутий у конфлікт, гостро і болісно переживає ситуацію розладу своїх стосунків з іншими. Конфлікт зачіпає увесь колектив та несприятливо позначається на всіх сферах професійної діяльності державних службовців.

2. Проводьте з підлеглими періодичні наради з метою чіткого інформування про стан справ у колективі та своєчасної постановки завдань.

3. Не заважайте існуванню в колективі неформальних груп. Заохочуйте здоровий спосіб життя та особисті захоплення персоналу.

4. Створіть умови для соціальної активності членів колективу.

Для задоволення потреби в повазі варто дотримуватись таких порад:

1. Високо оцінюйте і заохочуйте досягнення підлеглих.

2. Забезпечте зворотній зв'язок із досягнутими результатами.

3. Заохочуйте участь підлеглих у формуванні цілей і прийнятті рішень.

4. Надавайте підлеглим додаткові права та повноваження.

5. Сприяйте просуванню підлеглих по службі.

6. Забезпечуйте навчання та перепідготовку державних службовців, щоб підвищити рівень їх компетентності.

7. Використовуйте конструктивну критику, не принижуючи честі та гідності підлеглого.

Для задоволення потреби у самовираженні:

1. Заохочуйте та розвивайте у підлеглих творчі здібності.

2. Радьтеся з підлеглими з різних службових та побутових питань.

3. Довіряйте підлеглим важливу роботу, яка потребує високого рівня відповідальності, фізичних та розумових здібностей.

4. Висловлюйте подяку за старанність та ініціативність. Кожен державний службовець повинен пізнати себе в результатах своєї праці та відчутти свою особливості та незамінність.

Розглядаючи загальні вимоги до керівника як суб'єкта попередження професійної деформації підлеглих, дуже важливо звернути увагу на те, щоб сам керівник через свої індивідуально-психологічні особливості не був схильний до періодичної появи негативного емоційного стану, тобто синдрому професійного "вигорання". Цей стан характеризується душевною та фізичною втомою, втратою віри у свої сили і здатність допомогти своєму підлеглому попередити професійну деформацію. Причинами виникнення професійного "вигорання" у керівника можуть бути внутріособистісний конфлікт, гострий психологічний стрес, гостра чи хронічна фрустрація. І якщо фрустрація в основному відображає зовнішні труднощі, з якими може зустрічатися керівник, то конфлікт вражає внутрішній світ керівника.

Переживання синдрому "вигорання" може спричинити зміну ролі керівника як суб'єкта попередження професійної деформації підлеглих на роль суб'єкта професійного "вигорання". Тому керівник повинен вміти попередити чи подолати виникнення у себе синдрому "вигорання", запобігши його основним проявам - психічній і фізичній втомі; відчуттю особистісної немічності та непотрібності; небажанню чи страху допомогти підлеглому; роздратуванню чи агресивності під час розмови з підлеглим, намаганню якомога швидше завершити роботу з ним; формальному підходу до проблеми підлеглому; зневірі у власних силах; перенесенню комплексу негативних емоцій на підлеглих; перенесенню своїх внутрішніх проблем на проблеми підлеглому; намаганню зайнятись чимось іншим, ніж службові обов'язки.

Для того, щоб попередити виникнення у себе професійного "вигорання" керівнику потрібно:

- а) своєчасно усвідомлювати свої психічні стани;
- б) навчитися прийомам зняття емоційного напруження;
- в) вести здоровий спосіб життя та своєчасно відпочивати;
- г) знаходити можливості для отримання задоволення від роботи з людьми.

Сказане вище дозволяє зробити висновок про те, що загальні вимоги до керівника як суб'єкта попередження професійної деформації підлеглих не виходять за межі його загальних професійних обов'язків. Однак, керівник повинен мати високий рівень психологічної готовності до такої діяльності, відповідні знання, уміння, навички, а також почуття високої відповідальності. При реалізації управлінських функцій керівник мусить орієнтуватися, перш за все, на підлеглих, а не на службову діяльність. Це потребує удосконалення особистісної сфери керівника, формування у нього свідомого ставлення до вирішення проблеми попередження професійної деформації підлеглих.

Крім того, керівник як суб'єкт попередження професійної деформації повинен бути компетентним; вміти конструктивно критикувати дії та вчинки своїх підлеглих; бути готовим допомогти своєму підлеглому в критичних життєвих ситуаціях, відвернути його від радикальних рішень.

Слід зазначити, що у державних службовців у процесі ре-

алізації службової діяльності можуть виникати різноманітні кризові стани, під якими розуміють важке, хворобливе самопочуття (душевний дискомфорт державного службовця).

Керівнику потрібно знати, що поява кризових станів у державних службовців визначається, перш-за все, характером ситуації та індивідуально-психологічними особливостями особистості (тривожною підозрілістю, надмірною чуттєвістю, демонстративністю, емоційною нестійкістю тощо).

Афективно-шокові реакції виникають внаслідок зовнішніх психотравматичних ситуацій. Вони можуть супроводжуватись порушенням стану свідомості, безцільною втечею з місця події, реактивним ступором (зацікавлення, відсутність мовного контакту). Такі стани тривають недовго (до кількох годин). Після виходу з афективно-шокового стану згадка про пережите неповна. Проте, надалі може залишитися реактивна депресія, симптоми посттравматичного стресу. Ці стани вимагають ретельного й тривалого спостереження за державним службовцем, надання йому всебічної підтримки та допомоги, а при необхідності й консультації лікаря [8].

Жорстка регламентація праці у сфері державної служби, значні психологічні та фізичні навантаження, а також перенесення ряду негативних явищ суспільства на їх підґрунтя, гострий дефіцит кваліфікованих спеціалістів-практиків з відповідною психолого-педагогічною підготовкою становлять передумови суїцидних проявів серед державних службовців, їх наркотичної та алкогольної залежності, емоційного розгальмування, страхів та апатії; самовільного залишення місця служби та невиходу на роботу, запізнення з відпустки, халатного ставлення до виконання службових обов'язків, перевищення повноважень; проявів невербальної та вербальної агресії.

Таким чином, щоб допомогти своєму підлеглому, керівник повинен добре засвоїти психологічну сутність названих станів. В кризових життєвих ситуаціях підлеглих керівнику як суб'єкту попередження професійної деформації потрібно:

- вміти будувати (відновлювати) самоповагу державного службовця;
- допомогти йому визначити основні проблеми;
- допомогти мобілізувати свою особистісну систему підтримки;
- сприяти усвідомленню серйозності того, що відбувається;
- допомогти усвідомити потребу затрати часу на позбавлення негативних переживань;
- виявити та закріпити сильні та життєздатні сторони підлеглому.

### Література:

1. Бондаренко О.Ф. Психологічна допомога особистості: Навч. посіб. для студентів / О.Ф. Бондаренко. - Харків: "Форма", 1996. - 239 с.
2. Конфлікти у професійній діяльності органів внутрішніх справ. Методичні рекомендації керівникам органів та підрозділів, заступникам по роботі з особовим складом, практичним психологам. - К.: ГУРОС МВС України, 2000. - 18 с.
3. Кричевський Р.Л. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом / Р.Л. Кричевський, А.В. Маржине. - Кишинев: 1991. - 127 с.
4. Ньюстром Дж.У. Организационное поведение / Дж.У. Ньюстром, К. Дэвис. - СПб., 2001. - 127 с.

5. Платонов І.В. Динаміка психологічної готовності майбутніх офіцерів Внутрішніх військ до правоохоронної діяльності. - Дис. ... канд. психол. наук / І.В. Платонов. - Хмельницький: НАПВУ, 2001. - 209 с.

6. Плиско В.И. Формирование у сотрудников устойчивого психомоторного состояния к внешним проявлениям опасности / В.И. Плиско. - К.: Ред-изд. отдел МВД Украины РИО, 1991. - 128 с.

7. Потапчук Є.М. Теорія та практика збереження психічного здоров'я військовослужбовців: Монографія / Є.М. Потапчук. - Хмельницький: Вид-во Національної академії Державної прикордонної служби України, 2004. - 323 с.

8. Сафін А.Д. Психологія управлінської діяльності командира: Навч. посіб. / А.Д. Сафін. - Хмельницький: АПВУ, 1997. - 123 с.

9. Сіцинський А.С. Проблеми й напрямки удосконалення кадрового менеджменту державної служби / А.С. Сіцинський // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. - 2003. - Вип. 2 (6). - С. 199-204.

10. Степаненко В.Д. Етика в проблемах і аналітичних задачах: навч. посіб. / В.Д. Степаненко. - К.: Лібра, 1998. - 76 с.

11. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. - К.: Украина, 1994. - 399 с.

12. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. Научно-практич. Пособие / Г.В. Щекин. - К.: МАУП, 1999. - 400 с.

13. Яценко Т.С. Активная социально-психологическая подготовка учителя к общению с учащимися / Т.С. Яценко. -.: Освита, 1993. - 208 с.

**Матієнко Т.В.,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
професор кафедри психології та педагогіки ОДУВС  
Надійшла до редакції: 26.12.2015

УДК 342.925 : 351.745(477)

## ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ ДИСЦИПЛІНАРНОГО ПРОВАДЖЕННЯ В ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

**Медведенко Н. В.**

*У статті розкривається поняття та принципи дисциплінарного провадження в підрозділах Національної поліції України, сутність дисциплінарного провадження та його місце в системі адміністративного процесу.*

**Ключові слова:** адміністративний процес, дисциплінарне провадження, принципи, службове розслідування.

*В статье раскрывается понятие и принципы дисциплинарного производства в подразделениях Национальной полиции Украины, сущность дисциплинарного производства и его место в системе административного процесса.*

**Ключевые слова:** административный процесс, дисциплинарное производство, принципы, служебное расследование.

*The article deals with the concept and principles of disciplinary proceedings in the units of the National Police of Ukraine, the essence of disciplinary proceedings and its role in the administrative process.*

*The essence of the administrative process in its broad and narrow sense and the correlation between the administrative procedure and the administrative proceedings are examined. The analysis of scientific papers devoted to research of the administrative process concept is conducted, the different interpretations of its formulation and reasoning are defined.*

*The structure of the administrative process and its elements' correlation is analyzed.*

*Appearance and development of the term "disciplinary proceedings" in the law regulations are traced.*

*Available determination of disciplinary proceedings and all disciplinary proceedings in the units of the National Police of Ukraine are given. The author provided the following definition of disciplinary proceedings in the units of the National Police of Ukraine - it is the officials' activity regulated by the administrative-lawful acts, it is aimed at the application of disciplinary measures regarding stuff of*

*the National Police of Ukraine departments.*

*It is analysed and reviewed the regulations governing disciplinary proceedings and disciplinary divisions of the National Police of Ukraine. It is formed the listing; more detailed characteristic of the disciplinary proceedings principles in the units of the National Police of Ukraine is examined. The principles: the rule of law, legality, presumption of innocence, objective truth, equality before the law, the right to protection, transparency, proportionality, transience process.*

**Keywords:** administrative process, disciplinary proceedings, principles, internal investigation

В період активного реформування правоохоронних органів та зокрема створення Національної поліції України питання дотримання законності, сумлінного виконання службових обов'язків працівниками Національної поліції України стоїть особливо гостро. Саме відповідальне ставлення до свого службового обов'язку, якісна та чесна праця є одними із якісних показників успішності реформ, що проводяться.

Такі ж вимоги - законність, якість, чесність, відповідальність висуваються і в процесі дисциплінарного провадження, яке відіграє важливу роль в забезпеченні дисципліни та законності в лавах Національної поліції України.

Метою даної статті є визначення поняття та принципів дисциплінарного провадження в підрозділах Національної поліції України, розкриття його сутності та місця в системі адміністративного процесу.

Дисциплінарне провадження в підрозділах Національної поліції України, як різновид адміністративного провадження є структурним елементом адміністративного процесу. Тому, перш ніж давати визначення дисциплінарному провадженню, доцільно розглянути сутність адміністративного процесу.

Дослідженню поняття адміністративного процесу присвячені праці багатьох науковців. В юридичній літературі

© Н.В. Медведенко, 2016