



ФАВОРИТИЗМ ЯК ПРОЯВ КОРУПЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ НЕКОМПЕТЕНТНОСТІ

Наталія Лікарчук, доктор політичних наук, професор кафедри державного управління, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Email: 2393132@ukr.net

Отримано: 19.04.2019

Ухвалено до друку: 13.05.2019

Опубліковано: 18.06.2019

Лікарчук Н. (2020). Фаворитизм як прояв корупції та управлінської некомпетентності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління, (11), 17-22.
<https://doi.org/10.17721/2616-9193.2019/11-2/7>

Анотація

В статті аналізуються підходи, які застосовуються під час кадрового добору і формування кадрової політики в Україні. Стверджується, що основним критерієм призначення на ключові посади стала наявність близьких родинних та "дружніх" зв'язків, спільний бізнес, загальні інтереси, власні потреби та протекція, - мова йде про фаворитизм. Визначається, що фаворитизм – це тип комунікації, що формує соціальні зв'язки, які "прогресують" у періоди криз, трансформацій, тобто в періоди соціальних змін; це певна культура поведінки, бачення світу й нав'язування своєї точки зору (особистої) на кадрову політику в колективі.

В українських реаліях фаворитизм став аномальною зоною в системі державного управління на різних рівнях, де спостерігається: незлагоджена робота в колективі; розмитість функціональних обов'язків співробітників; відсутність мотивації у роботі колективу; некомпетентність фаворитів, яка списується на інших.

Зазначається, що фаворитизм важко діагностувати, але йому притаманні певні ознаки: відсутність кваліфікаційних якостей у фаворита; швидке кар'єрне зростання; використання механізму "quid pro quo" - непряма форма відносин; одному із співробітників вибачається порушення всезагальних правил і норм, трудової дисципліни; супровід керівника на ділових зустрічах, переговорах; прийняття некомпетентних рішень; постійне вихваляння, переважно за організацію процесу, а не за результат.

Зазначено, що фаворитизм це антикомандний стиль управління, який веде до політики непрофесіоналізму, руйнування конкуренції, втрати внутрішньої кон'юктури командної роботи, соціального відчуження, тому визначається і як прояв корупційних дій, і як прояв професійної некомпетентності топ-менеджерів.

Ключові слова: фаворитизм, непотизм, кронізм, трайбалізм, конфлікт інтересів, корупція, управлінська некомпетентність.

Вступ

Кадрова політика є передумовою зміцнення держави, складним та багатограним процесом. Формування кадрової політики може бути результативним у разі дотримання певних умов та вимог, які об'єднують у комплекс законодавчих, політичних, організаційних та етично-моральних дій. Зазвичай, кадри є стабільним соціальним елементом, носієм норм, традицій, досвіду, конкуренції і зберігають позитив під час зміни устрою держави.

Кадрова політика та її формування в нашій державі пов'язані з проблемою не лише управлінської некомпетентності у системі державного управління, але й корупційними діями і є досить болючою практикою.

Аналізуючи підходи, які застосовуються під час кадрового добору і формування кадрової політики в Україні, можемо стверджувати, що основним критерієм призначення на ключові посади стала наявність близьких родинних та "дружніх" зв'язків, спільний бізнес, загальні інтереси, власні потреби чи протекція. Мова йде про незвичне для українців слово фаворитизм. Зазначимо, що наукова думка оперує декількома термінами, які за змістом релевантні критеріям фаворитизму. За цим словом ховаються досить звичні для нашого суспільства явища – кумівство, клановість, парафіярність тобто різні дії, які пов'язані з проявами не лише з управлінської некомпетентності, але й корупції.

Вагомими у цій сфері є праці таких зарубіжних дослідників як: Б. Аппер Буйюкарслан, М. Квон, К. Біркін, Д. Міллер, Х. Лаут, Р. Парка, Д. Соломон, Дж. Надлер, М. Скулмен.

Серед українських дослідників варто назвати: Л. Білінську, Р. Войтовича, І. Валюшко, Т. Мотренко, О. Олійника, М. Пірен, О. Томкіну.

Хотілось би проаналізувати теоретичну частину цієї проблеми та розкрити сутність такого явища як фаворитизм.

Фаворитизм – це тип комунікації, що формує соціальні зв'язки, які "прогресують" у періоди криз, трансформацій, тобто це періоди соціальних змін. Крім того, фаворитизм це елемент неформальної структури взаємодії у суспільстві. Клани, команди, "групи близьких людей" діють на основі фаворитних зв'язків, які нав'язують суспільству формальну демократію, безвідповідальність, дезорганізують суспільство з метою так званого "ефекту управління".

Фаворитизм це певна культура поведінки, бачення світу й нав'язування своєї точки зору (особистої) на кадрову політику в колективі, хоча сучасна теорія менеджменту уже давно не розглядає будь-яку інституцію як бездушний механізм. В середині таких інституцій виникають неформальні відносини (ознака управлінської некомпетентності), які часто стають потужною силою в руках топ-менеджерів: міжособистісні відносини виходять за межі формально встановлених процедур. Фаворитизм схожий на "взаємну любов": з одного боку, - бажання наблизити до себе фаворита, з іншої – "прогнутися". Фаворитизм пов'язаний з проблемами людського фактора і призводить до створення суттєвих бар'єрів у процесі оновлення управлінських кадрів.

Поняття "фаворит" має негативну конотацію, "бути у фаворі", означає виділитися з натовпу "рабською" поведінкою, бути "ніби вдалою, чарівною особою", яка ні на що не ображається [Birkin, 1992: 174]. Далі К. Біркін стверджує, що "необразливість" - це перша і капітальна "чеснота" кожного паразита і фаворита [Birkin, 1992: 196]. Це пов'язано з тим, що фаворит завжди шукає вигоду, використовуючи інтриги, клепаки, незаконні звинувачення, інформаційні війни. Мета фаворита отримати те, чого він був позбавлений, і чого йому завжди хотілось (грошей, пошесті, поваги, слави, матеріального достатку).

Фаворит – улюбленець високопоставленої особи, який отримує вигоди і переваги від свого покровителя. Це й особа (група осіб), які різняться типологією моральної свідомості, спостерігаючи за змінами (перерозподілом власності чи владних позицій) шукають, за будь-яку ціну та будь-якими методами канали адаптації до навколишнього світу.

Фаворит це свого роду конформіст. Цікавою є точка зору Р. Парка, який зазначає, що намагаючись бути конформними, така особа (фаворит) стримує свої безпосередні (природні) імпульси і діє не так, як схильна діяти [Bankovskii, 2002: 218].

Часто фаворит виступає під маскою альтруїста. Але позиція альтруїста є хиткою та непевною, тому фаворит намагається швидко реалізувати свої цілі.

Відносини топ-менеджер (керівник, лідер) і фаворит переходять у відносини-танDEM "лідер і його команда". Так, зокрема фаворитизм, призводить до клановості (типовий прояв корупції). Інтеракції топ-менеджера (керівника, лідера) будуються на закритій взаємодії, які супроводжуються не стільки результативністю, скільки присвоєнням фаворитом (групою) безконтрольно матеріальних благ.

Мета пошуку фаворита топ-менеджером (лідером, керівником) це часто страх самотності, а мати біля себе особу, яка буде виконувати "чорнову роботу", це ще й намагання мати провідника своїх ідей в



колективі. На думку С. Пахомової, фаворит може мати певний потенціал, але ніколи не стане лідером [Рагомонова, 2012: 77]. Лідер оточений фаворитами це лідер-статус (не завжди сильна особистість) і має авторитет швидше – формальний.

Тому, Д. Надлер і М. Скулмен визначають фаворитизм як "практику надання несправедливих преференцій одній особі (групі) за рахунок інших [4]. Як правило "перебування" в ролі фаворита є обмеженим у часі.

В українських реаліях фаворитизм став аномальною зоною в системі державного управління на різних рівнях, де спостерігається:

- незлагоджена робота в колективі (відбуваються "провали" в роботі, конфлікти, чвари, недовіра);
- розмитість функціональних обов'язків у співробітників;
- відсутність мотивації у роботі колективу;
- некомпетентність фаворитів, яка списується на інших, або інші за неї повинні відповідати.

Зазначимо, що фаворитизм це антикомандний стиль управління, який веде до політики непрофесіоналізму, руйнування конкуренції, втрати внутрішньої кон'юктури командної роботи, соціального відчуження.

Часто керівник може стати "жертвою" маніпуляцій, майбутній фаворит "втирається" в довіру і створює образ незамінного співробітника.

Фаворитизм є найпоширенішим джерелом конфлікту в будь-якій структурі, а точніше – одним із його різновидів - конфлікту інтересів, тобто ситуації, коли топ-менеджер використовує свої повноваження задля отримання вигоди й найперше – собі. На думку Х. Лаута, корупція через прояви кумівства, патронажу, клієнтелізму, мафії, автократичних клік перешкоджає демократичному розвитку. Саме ці явища є віддзеркаленням проявів конфлікту інтересів [Oxford English Dictionary]. На думку М. Квона, в управлінській сфері, такі явища стають причиною прийняття неефективних рішень, втратою мотивації і зниженням продуктивності праці [Oxford English Dictionary].

Конфлікт інтересів це конфлікт між публічно-правовими обов'язками і приватними інтересами. А фактично, приватний інтерес, – особиста зацікавленість.

Зазначимо, що конфлікт інтересів це правове поняття й в українському законодавстві він відноситься до адміністративного правопорушення, пов'язаного з корупцією (ст. 172-7 КУпАП "Порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів"). На державній службі він виникає внаслідок існування можливостей для зловживання владою, адже маючи владні повноваження такі особи можуть управляти ресурсною базою і кадрово впливати на долю конкретної людини.

На думку ряду вчених, виділяють три його типи (різновиди): непотизм, кронізм і трайбалізм.

Непотизм визначається як патронаж, де враховуються сімейні стосунки (куміство, надання протекції родичам), а не реальні заслуги. Термін пов'язують з корумпованою практикою призначення осіб на відповідні посади. Як правило, це некомпетентні особи, а така практика й призводить до конфлікту інтересів. Непотизм є політичним – просування на ключові посади в органи державної влади та органи місцевого самоврядування друзів, знайомих та сімейний – лобювання інтересів членів сім'ї.

Саме непотизм в Україні сприяв встановленню кланових відносин.

Кронізм – це такий тип відносин, коли фаворит обирається з числа близьких друзів, знайомих й на посади такі особи призначаються без урахування їх кваліфікації. Кронізм має дві форми поширення: інструментальну – націлений на виконання завдань утилітарного характеру та реляційний – дружне, лояльне ставлення підлеглого до керівника, й з часом переростає в отримання неправомірних вигод чи пільг. Як правило, кронізм призводить до появи упередженості домінуючих осіб чи особистої відданості.

Трайбалізм надання заступництва (покровительства) за принципом земляцтва або єдності національності.

Як явище фаворитизм складно діагностувати, адже прихильність керівництва до підлеглих такого ж типу, зі схожими звичками, вихованням, манерами, поглядами на життя, цінностями, потребами та інтересами, завжди присутні в будь-якій структурі. Говорити про фаворитизм можливо, коли співробітник отримує преференції, швидко, й безпідставно йде кар'єрне зростання, користується при-



хильністю, впливає на прийняття рішень, (часто не володіючи знаннями, при відсутності досвіду), що виходять за межі його компетенції.

Науковці виділяють моделі та форми фаворитизму, які взаємопов'язані.

Зокрема, виділяють дві моделі фаворитизму, кожна по різному впливає на загальну результативність інституцій:

- конструктивний фаворитизм, - коли "улюбленцями" топ-менеджера стають перспективні співробітники, з високим потенціалом розвитку;

- деструктивний фаворитизм – коли під впливом улюбленців (некомпетентних, або таких, що вміло маніпулюють "першою особою") приймаються рішення, які негативно впливають на роботу інституцій.

Існує декілька форм фаворитизму:

1. інтимно-особистісний, який характеризується психологічною близькістю, співпереживанням, проникненням у внутрішній світ, інколи - базується на статевих відносинах. Основний тип такого спілкування – емпатія (співпереживання, розуміння, "читання стану людини"). Інше питання, це природне, чи штучне співпереживання;

2. професійний – заохочення співробітників – "зірок";

3. змішаний – наближення до топ-менеджера друзів, родичів, або найняття на роботу людей за рекомендаціями близького оточення.

Як правило, конструктивним найчастіше буває професійний фаворитизм, деструктивним – інтимно-особистісний.

Змішаний фаворитизм характеризується або раціональним началом, де на перше місце виноситься – результат, або емоційні відносини, - де головним стає особистий комфорт топ-менеджера.

Як зазначалось вище, загалом, фаворитизм важко діагностувати, але деструктивному фаворитизму притаманні певні ознаки:

- відсутність кваліфікаційних якостей;

- швидке кар'єрне зростання (наприклад, коли фаворити займають місця, яким не відповідають, або не відбуваються справжні конкурси на заміщення вакантних посад);

- використання механізму "quid pro quo" - непряма форма відносин;

- одному із співробітників вибачається порушення всезагальних правил і норм, трудової дисципліни (наприклад, дотримання робочого графіка, строки виконання планів, програм, проектів);

- супровід керівника на ділових зустрічах, переговорах;

- прийняття некомпетентних рішень;

- постійне вихваляння, переважно за організацію процесу, а не за результат.

Кожне із зазначених ознак зустрічається в українських реаліях.

Негатив, що привносить фаворитизм у суспільні відносини:

1. *Наявність фаворита* шкодить репутації як самому фавориту, так і топ-менеджеру. Це є свідченням недостатньої психологічної стійкості, або ознака професійної некомпетентності, або корупції не лише в кадровій політиці, але й в системі управління загалом.

2. Фаворитизм (навіть конструктивний) підриває командний дух, втрачається корпоративна єдність та можуть звільнитися ключові працівники (професіонали).

3. Фаворитизм може нести пряму загрозу стабільності будь-якій управлінській системі.

4. Статус фаворита приносить такій особі і неприємності, зокрема, негативне відношення колег, часто - надвимогливість керівництва (фаворит може бути лише один, але може, з часом, з'явитися більш приваблива особа). Часто, пізніше у топ-менеджерів з'являється ефект "ошуканих очікувань", а фаворит отримує відчуття "власної неповноцінності".

Як правило, фаворит проходить певні етапи (один сценарій): зачарування, стагнація відносин, розчарування, опала.

Фаворитизм притаманний нерозвинутим чи слабозвинутим управлінським системам. Формування кадрової політики за таким принципом порушує важливий принцип справедливості та неупередженості. Така дискримінаційна політика (Закон України №5207-VI від 6 вересня 2012 року "Про за-



сади запобігання дискримінації в Україні"), під час добору кадрів, особливо в органах державної влади, розвиває деструктивну поведінку решти працівників.

Сучасне українське суспільство пропонує гнучкі до сприйняття цінності, готуючи (особливо молодь) не до принциповості, а до фаворитизму. Творча особистість і фаворит – це протилежні поняття. Часто, вчорашні фаворити, сьогодні – ізгої.

Перепоною розповсюдження фаворитизму є проведення конкурсів на зайняття вакантних посад (не за формальними ознаками), підтримка дійсно здібних працівників. Попередженням виникнення такого явища як фаворитизм є прийняття Кодексу честі (правил етичної поведінки).

Бібліографія

Баньковський С. П. Роберт Парк: еволюційно-реформаторський поход в соціології/История теоретической социологии. В 4 т. – М., 2002. – Т.3. – 351 с.

Биркин К. Временщики и фавориты XIV, XV, XVIII столетий. В 3т. – М. 1992. – Т.1. – 417 с.

Парамонова С. П. Симбиоз лидера и фаворита в структуре социальной группы // Дискуссия. – 2012. – №7(25). – С.75-81.

Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oed.com>

References

Bankovskii, S. P. (2002) Robert Park: Evolutionary Reformation Campaign in Sociology / History of Theoretical Sociology. In 4 vols . Vol. 3. 351 p.

Birkin, K. (1992) Temporary workers and favorites of the 14th, 15th, 18th centuries. In 3 vols. Vol.1. 417 p.

Paramonova, S. P. (2012) Symbiosis of a leader and favorite in the structure of a social group // Discussion. Vol. 25. No. 7. PP. 75-81.

Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language. URL: <http://www.oed.com>

FAVORITISM AS A MANIFESTATION OF CORRUPTION AND MANAGERIAL INCOMPETENCE

Nataliia Likarchuk, Doctor of Political Sciences, Professor of the Public Administration Department, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)

Email: 2393132@ukr.net

Abstract

In the article we analyze the approaches that are applied during human resources and personnel policy formation in Ukraine. It is said that the main criterion for key positions was the presence of close family and friendly relations, joint business, general interests, own needs and patronage-it is about favoritism. It is determined that favoritism is a type of communication that forms social relations that "progress" during crises, transformations, in the periods of social changes; It is a certain culture of behavior, the vision of the world and to impose their perspective (personal) on personnel policy in the collective.



In Ukrainian realities, favoritism became an abnormal zone in the system of public administration at different levels, where there are: unworked work in a team; Blurring of functional duties of employees; Absence of motivation in work of collective; Incompetence Favorites, which is written back to others.

It is noted that favoritism is difficult to diagnose, but it is inherent in certain signs: the lack of qualification qualities in the favorite; Rapid career growth; Using the mechanism "quid pro quo"-indirect form of relations; One of the employees apologizes the violation of all-general rules and norms, labor discipline; Support of the manager in business meetings, negotiations; Making non-competent decisions; Constant bragging, mainly for the organization of the process, rather than the result.

It is noted that favoritism is an anti-command style control that leads to a policy of unprofessionalism, destruction of competition, loss of internal command work, social exclusion, therefore determined and as a manifestation of corrupt actions, and as a manifestation of Professional incompetence of top-managers.

Keywords: *favoritism, conflict of interest, corruption, managerial incompetence.*

Received: 19.04.2019

Accepted for publication: 13.05.2019

Published: 18.06.2019

Likarchuk, N. (2020). Favoritism as a Manifestation of Corruption and Managerial Incompetence. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration, (11), 17-22. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2019/11-2/7>