



# ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

Л. А. Пашко\*

## ОСОБИСТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ПРЕДМЕТ ЩОРІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ

На всіх етапах суспільного розвитку викликала пильний інтерес науковців головна особливість державних службовців — відповідальність за управління в державі, що відрізняє чиновників з притаманними певними професійними навичками, менталітетом і культурою від інших соціально-професійних груп.

Очевидно, що причина такої прискіпливої наукової зацікавленості пояснюється тим, що особистість сучасного державного службовця, будучи цілісною сукупністю властивостей індивіда, являє собою органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливості її включення до суспільних відносин через сферу державної служби<sup>1</sup>.

Ще Платон у праці “Держава” прагнув виробити теорію суспільства, в якому завдяки навчанню та мудрості “філософи-правителі” встановили б для населення правильну систему цінностей.

В уяві М. Вебера чиновник поставав кваліфікованим, професійно вишколеним багаторічною підготовкою спеціалістом із високою становою честю, що дає йому можливість оперативно відгукуватися на сигнали соціального довкілля.

Іншої думки дотримувався А. Сен-Симон, вважаючи, що втрата 30 тисяч державних службовців не завдасть відчутних збитків державі, на відміну від втрати 30 тисяч представників розумової праці. Цю тезу вчений обґрунтував тим, що управлінська діяльність не потребує таланту, оскільки державні службовці тільки й уміють те робити, що розпоряджатися тими, хто працює<sup>2</sup>.

Висловлена Робертом Макнамарою думка про те, що управління є найбільш творчим мистецтвом, мистецтвом мистецтв, мистецтвом організовувати таланти, поза усіляким сумнівом є підтвердженням нашого переконання про те, що визначального значення для напрацювання ефективної стратегії вітчизняного державного управління набуває нині кадровий аспект.

Нині все більш очевидною стає проста істина про те, що основою управління є людський аспект, оскільки будь-яка проблема організації<sup>3</sup> — це проблема

© Пашко Л. А., 2007

\* заступник директора Інституту лінгвістики Київського міжнародного університету, кандидат філологічних наук, доцент

<sup>1</sup> Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Державний службовець в Україні: (пошук моделі). — К.: Ін-Юре, 1998. — С. 34.

<sup>2</sup> Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: організаційний аспект: Монографія. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — С. 49.

<sup>3</sup> Поняття “орган державного управління” і “організація” використовуються нами як синоніми.



управління людськими ресурсами. Це управлінням ми розуміємо як безперервний процес впливу керівника на колектив людей для організації і координації їх трудової діяльності задля досягнення найкращих результатів з необхідними для цього затратами.

Суспільне буття сучасної України все більше переконує у тому, що держава чи влада все ще залишаються головним суб'єктом сфери державного управління. Однак досвід демократичних держав свідчить, що саме творча людина та її особистість має стати головним суб'єктом управління.

Необхідність такого розуміння пояснюється, насамперед, тим, що "нормальний" (тобто такий, який не ображає гідність пересічного громадянина й забезпечує можливості особистісної самореалізації) суспільний розвиток, будучи показником не лише оптимальності / неоптимальності функціонування державного апарату, одночасно є мірилом соціальної затребуваності державою найбільш підготовлених і талановитих особистостей<sup>4</sup>.

Активне і ефективно їх використання у сфері державного управління є імперативом сьогодення, оскільки неухвага чи ігнорування інтегрально-інтелектуального потенціалу управлінського ресурсу неминуче призводить спочатку до стагнації, а в подальшому і до деградації суспільного розвитку. Свідченням цього можуть служити останні події політичного життя Української держави.

У зв'язку з цим актуальною постає проблема пробудження у кожного державного службовця творчих сил його особистості, яка має бути задіяна у сфері державного управління шляхом максимального використання людського чинника як головного ресурсу в управлінні.

Ми погоджуємося з думкою Н. Р. Нижник про те, що активізація людини в державному управлінні повинна розглядатися як один із головних викликів сьогодення, оскільки саме він актуалізує проблему детального дослідження як статусу особистості у сфері управління, так і шляхів та способів, що спонукають держслужбовця до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці.

Як слушно зазначає Н. Р. Нижник, людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль, оскільки саме через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. При цьому людина підкоряється об'єктивним законам суспільного розвитку та поступово розширює "простір" для особистісної самодіяльності й самореалізації. І поки людина буде відчувати себе лише об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин<sup>5</sup>.

Саме тому особливого значення набуває вивчення суб'єкта управління як особистості з властивими їй рисами, що характеризують рівень її вільного саморозвитку та самореалізації особистісного потенціалу. При цьому важливо зважати на те, що особистість — це не лише продукт суспільних відносин, вона не тільки освоює норми та цінності соціального оточення в процесі соціалізації. Особистість, по-перше, щоразу реалізує себе в специфічній формі залежно від свого творчого потенціалу; по-друге, справляє зворотний вплив на соціальний простір відповідно до наявних у неї цінностей<sup>6</sup>.

Незаперечним є той факт, що сучасний стан суспільного розвитку зумовлює нові вимоги як до персоналу сфери державного управління в цілому, так і до

<sup>4</sup> Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. — М.: ОАО «НПО Экономика», 2000. — С. 286.

<sup>5</sup> Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография. — К., 1995. — С. 98.

<sup>6</sup> Социальное управление: теория и методология. В 2-х частях. Учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, А. В. Иванов и др. — М.: Муниципальный мир, 2004. — С. 216.



кожного державного службовця зокрема як до спеціаліста з широкою професійною та посадовою компетентністю. Вона має проявлятися у його постійній готовий до гнучкості вибору траєкторії професійного розвитку та здатності її реалізовувати у процесі щоденної практичної діяльності<sup>7</sup>.

Саме тому проблема особистісної творчої реалізації є викликом не лише сьогодення, а й сучасного розвитку сфери державного управління. На думку Н. Р. Нижник, В. В. Цветкова, О. Д. Крупчана, П. М. Ткачука, суттєвим недоліком у діяльності державних службовців є відсутність у них здатності до саморозвитку. Якщо державний службовець не може (чи й не хоче) працювати над виправленням власних недоліків задля професійного зростання, його ділове життя перетворюється на рутину<sup>8</sup>.

У зв'язку з цим доцільно, на нашу думку, ввести у щоденний адміністративний понятійний обіг науки державного управління такі поняття:

- “управлінська антропологія”, позначаючи ним спеціально відібрану й необхідну для цивілізованої та ефективної управлінської діяльності систему різноманітних знань про індивідуально-психологічну природу державного службовця як особистості<sup>9</sup>;

- “людина адміністративна”. У цьому контексті варто зважити на думку авторитетних учених Г. Саймона, Д. Саймона, У. Смітбурга, В. Томпсона, які пропонують використовувати це поняття для позначення як загалу людських ресурсів у державному управлінні, так і кожного державного службовця зокрема<sup>10</sup>.

За такого підходу обов'язково актуалізується проблема врахування розмаїття проявів людини адміністративної як особистості в соціальному вимірі її професійного буття в колективі колег. Чинник спільної діяльності людей у колективі та соціально-психологічні процеси, що протікають у ньому, відіграють надзвичайно важливу роль у реалізації/нереалізації особистісних можливостей кожним державним службовцем. Це пояснюється тим, що результатом спільної праці державних службовців є певний спільний духовний продукт, а саме: цінності, загальні уявлення, звичаї, традиції, тобто все, що становить організаційну культуру колективу однодумців.

У зв'язку з цим ми переконані, що щорічне оцінювання держслужбовців має набути сучасного розуміння та не менш сучасної форми задля оцінювання, перш за все, творчої особистості кожного державного чиновника, оскільки:

- по-перше, особистість державного службовця — це цілісна сукупність властивостей індивіда, що фіксує органічну єдність індивідуальних якостей людини й особливості її включення до суспільних відносин у сфері державної служби<sup>11</sup>;

- по-друге, творчі індивідуальності, мотивовані до управлінської діяльності, є основою інтелектуальні системи управління, досягаючи найкращих результатів в управлінні суспільними справами, забезпечуючи упорядкованість та високий рівень організації соціальних систем<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Вказ. робота.

<sup>8</sup> Там само. — С. 49.

<sup>9</sup> Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь. — М.: Муниципальный мир, 2004. — С. 559.

<sup>10</sup> Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.

<sup>11</sup> Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Вказ. праця. — С. 34.

<sup>12</sup> Социальное управление: теория и методология. В 2-х частях. Учеб. пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, А. В. Иванов и др. — М.: Муниципальный мир, 2004. — С. 32.



Доцільність щорічного оцінювання творчої особистості кожного держслужбовця впливає й пояснюється випереджальним станом державного управління. Він полягає в тому, щоб професійно зайняті в ньому люди завжди володіли інтелектуальним, творчим напруженням, сильним аналітичним і прогностичним мисленням, суспільною спрямованістю сповідуваних цінностей, високою особистою мораллю, навичками демократичного управління не лише суспільними процесами, але й свідомістю, поведінкою та діяльністю людей<sup>13</sup>.

Ми переконані, що усвідомлення всіма рівнями сфери державного управління щорічного оцінювання чиновників як оцінювання реалізації кожним з них особистісного творчого потенціалу сприятиме запровадженню у цій важливій сфері державного управління сучасних технологій саморозвитку особистості “пересічного” держслужбовця, активізації його внутрішнього “я”, що автоматично сприятиме розкриттю його творчих можливостей та духовних здібностей як людини адміністративної.

Очевидно, що умовою наявності у держслужбовця бажання творчо саморозвиватись є готовність керівника будувати управління підлеглими службовцями на принципах відкритості та чесності. Саме встановлення та існування такої творчої атмосфери сприятиме, і ми у цьому переконані, перетворенню щорічного оцінювання співробітників на дієвий засіб управління людськими ресурсами.

Варто зазначити, що однією з основних характеристик оцінювання якості управлінської діяльності має стати показник наявності/відсутності внутрішньої резигнації в державних службовців. Необхідність такої оцінки впливає з того, що примарність, інертність, ефемерність, слабкість або відсутність управління, чи гра в нього й призводять до того, що співробітники розгублені, обезкрилені, похмурі, не знають, що і як робити, стурбовані завтрашнім днем, часто злі, невдоволені, погано ставляться один до одного<sup>14</sup>.

Очевидно, що базою для досягнення орієнтованості щорічного оцінювання на кожного оцінюваного державного службовця зокрема й на колектив у цілому є реалізація принципу соціального партнерства як основного підходу до співробітника як з боку організації, так і керівництва. Саме цей принцип є необхідною умовою для ідентифікації співробітника з організацією та для його професійного зростання як творчої особистості.

Необхідність активізації людини у сфері державного управління висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у сфері управління, а також шляхів і способів, які спонукають держслужбовця до ініціативнішої, відповідальнішої, ефективнішої праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль, адже саме через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. І поки людина буде відчувати себе лише об'єктом впливу, а не учасником формування життя, на ефективні державно-управлінські відносини годі сподіватися<sup>15</sup>.

Ми переконані, що існуюча у сфері державного управління досить фрагментарна структура моделі управління кадрами/персоналом із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером стосунків “начальник — підлеглий”, які вимагають підкорення посаді, а не поваги до особистості співробітника, повинна поступитися місцем адміністративному менеджменту як

<sup>13</sup> Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. — М.: ОАО «НПО Экономика», 2000. — С. 286.

<sup>14</sup> Атаманчук Г. В. Управление — фактор развития (размышления об управленческой деятельности). — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. — С. 109.

<sup>15</sup> Нижник Н. Р. Указ. работа. — 206 с.



сучасній системі управління людськими ресурсами, зорієнтованій, перш за все, на державних службовців і спрямованій на вирішення принципово нових, довготривалих завдань не лише щорічного оцінювання заради підвищення ефективності та результативності діяльності кожного органу державного управління але й підтримки його балансу з громадянським суспільством.

У зв'язку з цим, заслуговує на увагу запропонована В. Пугачовим загальна формула управління людськими ресурсами<sup>16</sup>, яку, на нашу думку, необхідно запровадити у широкий управлінський обіг. Ця формула має такий вигляд:

$$De + Ce = f (Bd, C),$$

Де *De* — ділова ефективність<sup>17</sup>; *Ce* — соціальна ефективність<sup>18</sup>; *f* — функція; *Bd* — варіант дій з управління персоналом, тобто використовувані суб'єктами управління моделі, способи, методи управлінського впливу на колектив; *C* — конкретна ситуація, яка поєднує низку параметрів, а саме: конкретний стан суб'єктів управління і підлеглих, вплив мінливого зовнішнього середовища.

Із загальної формули управління людськими ресурсами випливає, що ділова і соціальна активність, перебуваючи у функціональній залежності від обраного варіанта управлінських дій і конкретної ситуації організації, мають стати предметом щорічного співбесіди-зустрічі керівника-оцінювача з оцінюваним підлеглим службовцем.

Окрім того, вона свідчить і про те, що першочергового значення для ефективності як управління людськими ресурсами в цілому, так і процесу щорічного оцінювання набувають управлінські властивості керівника, які апробуються його професійною підготовкою і досвідом. Встановлено, до речі, що у тих випадках, коли керівник не виступає у ролі лідера, підлеглі реалізують приблизно лише 60-65 % своїх можливостей, виконуючи обов'язки тільки у тій мірі, яка дозволяє їм продовжити роботу на посаді, не проявляючи при цьому своїх творчих здібностей.

Активізація людського фактора у сфері державного управління в процесі щорічного оцінювання, як, до речі, і управління, має забезпечуватися різними шляхами. Та ми переконані, що універсальними поміж ними є такі: відношення керівника про кожного держслужбовця як до неповторної творчої особистості; відмова від дріб'язково-надмірного контролю за підлеглими державними службовцями; надання їм ширших прав і повноважень у виборі альтернатив; залучення їх до творчого процесу; виявлення довіри і поваги до них.

В Україні, концепція сучасного розуміння та підходу до щорічного оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління, на жаль, важко прокладає собі дорогу.

Причина такої фатальної помилки полягає у тому, що традиційно вітчизняна управлінська практика продовжує помилково підходити до людей як до чогось другорядного, що не має жодної цінності як для професійної, так і для управлінської діяльності, а тому й не варте уваги.

Саме тому, все ще вважається, що для формування культури управлінців сфери державного управління досить економічних і правових знань. Таку хибну думку можна, на наш погляд, пояснити тим, що "закономірним результатом

<sup>16</sup> Пугачов В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — С. 50.

<sup>17</sup> Ділову ефективність ми розуміємо як досягнення ділових цілей організації за витрачання для цього необхідних, а не мінімальних, ресурсів.

<sup>18</sup> Під соціальною ефективністю ми розуміємо задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, можливість розвитку творчої особистості, можливість професійної самореалізації, рівень спілкування у колективі тощо).



універсалістського підходу до визначення статусу керівника колишньої адміністративної системи було засилля грубо технократичних орієнтацій з боку законодавця, який часто розглядав керівника як просту функцію системи, а людину — як щось усереднене, як фактор”<sup>19</sup>.

У сучасних умовах управлінська культура, стаючи обов’язково гуманітарною та соціально-технологічною, неминуче набуває інтегративного характеру. Однак цього недостатньо, оскільки в сучасних умовах функціонування держави надзвичайної актуалізації набуває проста аксіома про те, що управлінські ресурси у сфері державного управління зобов’язані безперервно оновлювати набуті знання, постійно навчатися науці не лише управління людськими ресурсами, але й мистецтву організації і проведення ефективного, результативного і дієвого щорічного їх оцінювання.

Виходячи з такого переконання, ми вважаємо, що пріоритетним напрямом у процесі навчання і постійного якісного удосконалення штагу керівників-менеджерів має стати не економіка, не право, не технічні технології, а комплекс людинознавчих знань, що передбачають оснащення керівника знаннями сучасних законів розкриття творчого потенціалу співробітників, культури ділового й особистісного спілкування, уміння створювати ефективну команду і працювати у ній.

Ми переконані, що професіоналізм сучасного керівника вимагає “радикальної переорієнтації на гуманістичну доміную, на пошук шляхів розширення об’єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом”<sup>20</sup>. При цьому соціально-технологічні знання стають найважливішими елементами управлінської культури ХХІ ст.

Природно, що за такого управлінського підходу до щорічного оцінювання працівники автоматично перестають бути для оцінювача-керівника безликими “кадрами”, починаючи розглядатися ним як “людські ресурси”, а отже, і визначальний фактор успіху організації та її найважливіше надбання, яке слід берегти, розривати, уміло використовувати для успішної діяльності як усього колективу, так і особистості кожного співробітника зокрема.

При цьому, визнається економічна доцільність та виправданість капіталовкладень у розвиток людських ресурсів, які в сучасній науці управління слушно трактуються інвестиціями в людський капітал, який є головним джерелом прибутку. За традиційного підходу до співробітників як до кадрів витрати на персонал помилково класифікуються не інакше як неминучі витрати. Підтвердженням цього може слугувати досвід передових організацій світу, в яких вкладені в людські ресурси засоби у бухгалтерських звітах з графі “витрати” свідомо були переміщені до графі “капіталовкладення”.

Очевидно, що таке сучасне трактування породжує неминучі зміни як в активізації та спрямуванні кадрової політики, так і в управлінській культурі кожного керівника-оцінювача, яка є складовою його загальної культури. Поєднуючи в собі мистецтво керівництва і мистецтво виконання, управлінська культура виступає не лише сукупним показником управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб’єктів управління, але й певною інтегральною характеристикою стану управління в Українській державі<sup>21</sup>.

Отже, управлінську культуру ми можемо визначити ще й як єдність

<sup>19</sup> Нижник Н. Р. Указ. работа. — С. 129.

<sup>20</sup> Там само.

<sup>21</sup> Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Вказ. праця. — С. 27.



характерних для нинішнього етапу управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності у процесі проведення керівником-оцінювачем щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.

Очевидно, що від ступеня її розвитку залежить ефективність усього процесу щорічного оцінювання, адже висока управлінська культура у процесі свого функціонування означає справжнє мистецтво керівника управляти собою, яке неминуче відтворюється і проявляється під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі з оцінюваними підлеглими.

Саме тому механізм її формування є таким: формування управлінських знань; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління; утвердження поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права, громадянського суспільства; вироблення і впровадження сучасних ефективних управлінських технологій, які оптимізують сам процес щорічного оцінювання, об'єднуючи в неподільне ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність.

Аналізуючи управлінську культуру, зазначимо, що вона набуває нового статусу, оскільки, перестаючи бути лише теоретичним поняттям, вона стає реальною управлінською поведінкою та організацією дій людей, способом професійного і професіонального спілкування керівника-оцінювача з кожним оцінюваним чиновником. Це все знаходить свою матеріалізацію в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських технологіях, що мають застосовуватися керівником під час організації і проведення процесу щорічного оцінювання.

Ми переконані, що для того, щоб в оцінюванні людських ресурсів у сфері державного управління відбулися необхідні зміни, слід, перш за все, змінити структуру мислення посадовців усіх рівнів, відповідну “карту інтерпретації ними суспільної дійсності”<sup>22</sup>. Така “розумова” трансформація необхідна для того, щоб вони з керівників кадрами / персоналом свідомо трансформувалися в сучасних управлінців людськими ресурсами. Ми переконані, що перегляду та осучаснення потребують, перш за все:

- система психологічних настановлень керівника;
- ціннісно-мотиваційна сфера його особистості;
- морально-етичні засади професійної управлінської діяльності;
- готовність керівника до здійснення ефективної управлінської діяльності

у процесі щорічного оцінювання.

З усією впевненістю стверджуючи, що в процесі щорічного оцінювання дуже багато залежить від рівня та якості управлінських відносин, ми можемо зробити такі припущення:

1. У своїх розвинутих формах керівництво поведінкою людей в державній організації повинно являти собою особливу форму мистецтва — адміністративного. Ми бачимо щонайменше дві підстави, які дозволяють нам зробити цей висновок, а саме:

— управлінець-менеджер — це вільна творча діяльність, яка ґрунтується на науковому фундаменті і поєднує прийоми ремесла і натхнення, талант і професійні навички;

— управлінські рішення часто приймаються в умовах ризику, невизначеності, дефіциту часу та інформації, а це вимагає від менеджерів усіх рівнів умілого володіння та використання арсеналом усіх управлінських методів.

<sup>22</sup> Глушков В., Глушкова Т. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии. — Мн.: УП «Технопринт», 2000. — С. 8.



2. Усвідомлення менеджменту людських ресурсів у державному управлінні як адміністративного мистецтва нині має виступати першоосновою ефективності усіх суспільних перетворень, оскільки оновлення ієрархічних професійних відносин є альфою і омегою діяльності сучасних державних установ.

3. Підхід до щорічного оцінювання людських ресурсів як до мистецтва автоматично актуалізує проблему індивідуалізації особистості кожного працівника в процесі виконання професійної діяльності в органах державної влади.

Стратегічне управління, складовою частиною якого є процес щорічного оцінювання, на сучасному етапі розвитку вітчизняного державного управління має стати об'єктивно, із урахуванням національних інтересів, обраним курсом стабільності і конструктивних змін.

Це гнучке, адаптоване до умов глобалізації та організоване у відповідності до обраного курсу управління, характерними рисами якого є конкуренція та висока ціна усіх видів ресурсів (людських, особливо). Тим самим, ми можемо стверджувати, що в процесі щорічного оцінювання як адміністративне мистецтво має підвищувати ентузіазм, зацікавленість державних службовців, що розраховують на успіх у своїй щоденній роботі.

Таким чином, ми можемо дійти таких висновків:

1. Сучасні виклики, що стоять перед сферою вітчизняного державного управління висувають нові вимоги до кожного державного службовця як до творчої особистості.

2. Рівень професійної реалізації особистістю кожного державного службовця має стати об'єктом процесу щорічного оцінювання.

3. Саморозвиток і реалізація особистісного творчого потенціалу кожною людиною адміністративною можливі лише за умови її постійної соціальної затребуваності.

4. Така соціальна затребуваність реалізується в процесі щорічного оцінювання особистості державного службовця.

5. Оцінювання особистістю свого творчого потенціалу унеможливить виникнення такого негативного психологічного феномену як "внутрішня резигнація".

