

УДК 351.08:005.96:316.6:316.647.8

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.26>

Василь ОСТАП'ЯК,

професор кафедри публічного управління,

адміністрування і національної безпеки

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

доктор політичних наук, доцент

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9374-1956>

Володимир КУШНІРЮК,

доцент кафедри публічного управління,

адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

кандидат психологічних наук, доцент

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9842-2639>

(© ОСТАП'ЯК В., КУШНІРЮК В., 2025)

ПРИХОВАНА АГРЕСІЯ НА РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО РІЗНОМАНІТТЯ

У статті здійснено аналіз феномена прихованої (пасивної) агресії в професійному середовищі державної служби як особливої форми конфліктної поведінки, що характеризується розривом між зовнішньо коректною, формально лояльною взаємодією та внутрішнім переживанням ворожості, незадоволення і прагненням непрямого психологічного впливу на інших. Показано, що в умовах підвищених вимог до етичності, неупередженості, дотримання субординації та стандартів публічної поведінки пасивна агресія може набувати функції «латентного

механізму» вираження фрустрації, незгоди та опору управлінським рішенням без відкритої конфронтації.

Розкрито психологічні передумови й механізми пасивно-агресивних проявів, серед яких: уникнення прямого конфлікту, страх негативних санкцій, зниження здатності до відкритого відстоювання позиції, а також прагнення мінімізувати персональну відповідальність за ескалацію напруження. У цьому контексті проаналізовано типові інструменти непрямого впливу — іронізацію та саркастичні висловлювання, умисне затягування виконання завдань, вибіркове «забування» домовленостей, прихований саботаж, демонстративну байдужість і комунікативне ігнорування. Доведено, що систематичне відтворення таких практик руйнує довіру, деформує горизонтальну координацію, формує хронічну напруженість і, як наслідок, погіршує організаційну результативність органів публічної влади.

Окремої уваги надано взаємозв'язку прихованої агресії з неготовністю колективу до соціального різноманіття та з практиками латентної дискримінації. Уточнено, що упередженість щодо «інакшості» (зокрема щодо осіб із відмінною сексуальною ідентичністю та гендерною належністю) може проявлятися через мікроагресії — «жарти», натяки, виключення з неформальних комунікацій, знецінення професійного внеску, вибіркове застосування неформальних правил. Такі дії часто не мають ознак прямого порушення внутрішніх регламентів, однак фактично відтворюють нерівність, посилюють стигматизацію та підвищують конфліктогенність робочого середовища.

Обґрунтовано, що нормативні та етичні вимоги державної служби (принципи недискримінації, поваги до гідності, доброчесності й підзвітності) потребують інструментального підсилення через прикладні управлінські рішення: системне навчання персоналу навичкам емоційної саморегуляції, конфліктологічної компетентності, культурної чутливості

та конструктивної комунікації, а також впровадження процедур раннього реагування й медіаційних практик у разі затяжних внутрішньоорганізаційних напружень.

Ключові слова: державна служба, прихована агресія, конфліктна взаємодія, організаційний клімат, толерантність, недискримінація, службова комунікація.

Vasyl OSTAPIAK,

Professor of the Department of Public Management,

Administration and National Security

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Doctor of Political Sciences, Associate Professor

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9374-1956>

Volodymyr KUSHNIRIUK,

Associate Professor of the Department of Public Management,

Administration and National Security

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9842-2639>

(© OSTAPIAK V., KUSHNIRIUK V., 2025)

HIDDEN AGGRESSION AT WORK BY PUBLIC SERVANTS AND TOLERANCE FOR DIVERSITY

The article analyses the phenomenon of covert (passive) aggression within the professional environment of the civil service as a specific form of conflict behaviour characterised by a discrepancy between outwardly correct, formally loyal interaction and an internal experience of hostility, dissatisfaction, and an intention to exert indirect psychological influence on others. It is

demonstrated that under heightened requirements for ethical conduct, impartiality, observance of hierarchical subordination, and standards of public behaviour, passive aggression may function as a «latent mechanism» for expressing frustration, disagreement, and resistance to managerial decisions without overt confrontation.

The study elucidates the psychological antecedents and mechanisms of passive-aggressive manifestations, including avoidance of direct conflict, fear of adverse sanctions, diminished capacity for open position-assertion, and the desire to minimise personal responsibility for escalating tension. In this context, typical instruments of indirect influence are examined: ironic framing and sarcastic remarks, deliberate delays in task completion, selective «forgetting» of agreements, covert sabotage, demonstrative indifference, and communicative neglect. It is shown that the systematic reproduction of such practices erodes trust, distorts horizontal coordination, generates chronic tension, and, consequently, diminishes the organisational performance of public authorities.

Particular attention is devoted to the relationship between covert aggression, organisational unpreparedness for social diversity, and practices of latent discrimination. It is specified that bias towards «otherness» (in particular, towards persons with non-normative sexual identity and gender affiliation) may manifest through microaggressions — «jokes», insinuations, exclusion from informal communication, devaluation of professional contributions, and selective application of informal rules. Such actions often lack the features of a direct breach of internal regulations; however, in practice, they reproduce inequality, reinforce stigmatisation, and increase the conflict potential of the workplace.

The article substantiates that the legal and ethical requirements of the civil service (principles of non-discrimination, respect for human dignity, integrity, and accountability) require instrumental reinforcement through applied managerial measures: systematic staff training in emotional self-

regulation, conflict-management competence, cultural sensitivity, and constructive communication, as well as the introduction of early-response procedures and mediation practices in cases of protracted intra-organisational tensions.

Key words: *civil service, covert aggression, conflict interaction, organisational climate, tolerance, non-discrimination, official communication.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження прихованої агресії у професійному середовищі державної служби зумовлена тим, що ця форма конфліктної поведінки має переважно латентний характер, складно піддається формальній фіксації та водночас здатна системно підривати організаційну спроможність інституції. На відміну від відкритої ворожості, прихована агресія реалізується через непрямі практики — ігнорування, зволікання, сарказм, вибіркове «забування», маніпулювання провиною, — що часто маскуються під «робочий стиль» або «гумор» і тому залишаються поза межами своєчасного управлінського реагування. У результаті формуються стійкі дисфункції командної взаємодії: зниження довіри, порушення горизонтальної координації, погіршення обміну інформацією, зростання помилок і затримок у виконанні завдань. Для публічного сектору такі наслідки є особливо чутливими, оскільки від якості внутрішніх комунікацій безпосередньо залежить якість управлінських рішень, своєчасність адміністративних процедур і, зрештою, рівень задоволеності громадян публічними послугами.

Додаткової гостроти проблематика набуває в умовах воєнного стану та тривалої соціальної напруги, коли державні органи функціонують у режимі підвищених навантажень, дефіциту ресурсів, емоційного виснаження персоналу та зростання конфліктогенних чинників. У таких обставинах прихована агресія може виконувати роль дезадаптивного «захисного механізму» як відповідь на стрес і відчуття безсилля, проте

фактично перетворюється на організаційний ризик, що погіршує психологічну безпеку працівників, провокує професійне вигорання, підвищує плинність кадрів і знижує стійкість установи. Водночас, сучасна державна служба віддзеркалює соціальне різноманіття суспільства, а отже потребує високих стандартів толерантності та недискримінаційної взаємодії. Працівники, які належать до різних соціальних груп, можуть стикатися з упередженнями, мікроагресіями та латентною ізоляцією, що трансформує приховану агресію в один із механізмів «тихої» дискримінації. Це суперечить принципам рівності, неупередженості та поваги до гідності людини, закладеним у правових й етичних стандартах публічної служби, а також вимогам євроінтеграційного курсу щодо належного врядування. У зв'язку з цим дослідження прихованої агресії та управлінських інструментів формування толерантності до різноманіття є науково й практично значущим, оскільки створює підґрунтя для розроблення процедур раннього виявлення конфліктів, профілактики токсичних комунікативних практик, удосконалення кадрової політики та підвищення результативності діяльності державних органів.

Мета статті полягає в тому, щоб науково обґрунтувати сутність і прояви прихованої (пасивної) агресії в професійному середовищі державної служби, визначити її детермінанти та ризики для організаційної спроможності й якості публічних послуг, а також розробити й систематизувати управлінсько-психологічні та етико-правові підходи до профілактики і протидії прихованій агресії через формування толерантності до різноманіття та культури недискримінаційної взаємодії в колективах органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Прихована агресія в робочому середовищі — це латентна форма конфліктної поведінки, що зовні може виглядати як нейтральність, ввічливість або навіть доброзичливість, однак фактично передає ворожість, знецінення чи опір. Її небезпека полягає в

тому, що вона рідко фіксується як порушення дисципліни чи етики «в лоб», але повільно руйнує соціальний капітал колективу: довіру, взаємопідтримку, відчуття справедливості та психологічної безпеки. Для державної служби, де результат залежить від процедурної коректності, командної взаємодії, неупередженості та сервісної орієнтації, прихована агресія набуває особливої актуальності, оскільки перетворюється з «*особистісної риси*» на організаційний ризик: збої у комунікаціях, саботаж рішень, зниження якості адміністративних послуг, кадрові втрати.

У публічному секторі робоче середовище структурно схильне до напруги: висока регламентованість і контроль, дефіцит ресурсів, жорсткі дедлайни, публічна відповідальність, ієрархічність, політичний та суспільний тиск. У таких умовах конфлікти нерідко «*виходять боком*»: замість відкритого обговорення проблеми з'являються натяки, зволікання, мовчазний опір, демонстративна байдужість. Додатковим тригером стають упередження і стереотипи щодо «*інакшості*» (зокрема у питаннях гендерної ідентичності та сексуальної орієнтації): навіть без прямої дискримінаційної лексики вони можуть проявлятися через виключення з неформальних мереж, знецінення, «*жарти*» з підтекстом, блокування кар'єрних можливостей або створення атмосфери «*ти тут зайвий/зайва*». Саме тому аналіз прихованої агресії в державній службі доцільно поєднувати з темою толерантності, рівності та недискримінації як етичних і правових засад професійної поведінки.

У науковій площині прихована (пасивна) агресія визначається як непряме вираження злості, роздратування чи незгоди в ситуаціях, коли відкрите протистояння вважається небажаним або ризикованим [1]. На відміну від прямої ворожості, вона діє через «*соціально прийнятні маски*»: формальну коректність, псевдо-гумор, «*випадкові*» помилки, удавану турботу чи надмірну принциповість. Людина, що вдається до такої поведінки, часто уникає прямого діалогу через страх санкцій, бажання

зберегти *«пристойний образ»*, невміння асертивно відстояти позицію або через переконання, що відкритий конфлікт *«завжди програш»*. Водночас, прихована мета зазвичай прагматична: показати неприйняття, покарати, послабити опонента, відновити контроль, але зробити це так, щоб не нести відповідальності за конфлікт.

Типові прояви пасивної агресії в колективі можна згрупувати так:

Саботаж і зволікання: *«забув/не встиг»*, затягування погоджень, формальне виконання без результату, ігнорування домовленостей.

Комунікативні мікроудари: сарказм, двозначні жарти, натяки, демонстративне мовчання, *«компліменти з отрутою»*, знецінення внеску.

Соціальне виключення: не запрошують на наради/обговорення, не інформують, ігнорують у комунікаційних ланцюжках, створюють *«інформаційну ізоляцію»*.

Маніпулятивна моральність: апеляції до провини (*«я ж стараюся»*), демонстративна жертвенність, *«правильність»*, яка використовується як батіг.

Прихована дискримінація: мікроагресії, натяки на *«ненормальність»*, зумисне наголошення на відмінності, перевірки *«на лояльність»* або *«на відповідність»* [2].

Наслідки для організації — не косметичні. На рівні команди це веде до падіння довіри, зростання взаємної підозри, нормалізації токсичності (*«у нас так прийнято»*), зниження ініціативності та відповідальності. На рівні особистості — до хронічного стресу, емоційного виснаження, вигорання, а інколи й до самоусунення з професійної взаємодії. У державній службі це перетворюється на ризик управлінської неспроможності, оскільки пасивно-агресивні практики блокують горизонтальну координацію та підривають спроможність виконувати публічні завдання якісно й вчасно.

Відповідно, протидія прихованій агресії має бути не лише індивідуальною (психологічні стратегії), а й інституційною: чіткі стандарти етичної поведінки, процедури реагування на психологічний тиск, безпечні канали звернень, культура зворотного зв'язку, навчання асертивної комунікації та медіаційних практик. Саме в такій рамці — поєднання психологічного розуміння механізмів й управлінських інструментів організаційної культури — прихована агресія перестає бути «невидимою» і стає керованим ризиком, що можна знижувати системно.

Узагальнюючи сказане, зазначимо, що прихована агресія небезпечна тим, що вона функціонує як система дрібних, але регулярних підливних дій: кожен окремий епізод важко довести, однак сукупно вони створюють токсичне середовище, нормалізують недовіру й роблять колектив менш спроможним до ефективної співпраці та ухвалення рішень.

Наслідки пасивно-агресивної взаємодії є суттєвими: вона руйнує взаємну довіру, погіршує соціально-психологічний клімат і знижує командну результативність. Працівники, які систематично стикаються з такими впливами, частіше переживають стрес, емоційне виснаження та симптоми професійного вигорання. Для державної служби ризики посилюються, оскільки токсична атмосфера безпосередньо шкодить якості виконання публічних функцій, зменшує мотивацію та може стимулювати відтік компетентних кадрів. Саме тому своєчасне виявлення прихованої агресії та її причин є потрібною умовою оздоровлення професійних відносин. Державним службовцям важливо володіти дієвими стратегіями протидії пасивній агресії й булінгу, зберігаючи водночас межі професійної етики.

У цьому контексті доречним є визначення Х. Лейманна: булінг — це форма соціальної взаємодії, за якої одна особа (або група) систематично впродовж тривалого часу здійснює атаки на іншу особу (або групу), що

поступово формує в жертви стан безпорадності та фактичного виключення з групи [7].

Нижче викладено сукупність психологічно обґрунтованих підходів, спрямованих на нейтралізацію пасивно-агресивних моделей взаємодії в колективі без відтворення таких самих реакцій як відповідь та із дотриманням вимог професійної етики.

1) Підтримання емоційної стабільності та переведення прихованих сигналів у пряме обговорення

Пасивно-агресивна поведінка ґрунтується на двох характеристиках: непрямості проявів і можливості заперечення наміру (*«я не це мав/мала на увазі»*). У зв'язку з цим ефективною є тактика спокійного, безоцінного фіксування конкретної поведінки та її наслідків із запрошенням до уточнення позицій. Принципово важливо уникати персональних нападів і зосереджуватися на фактах та їх впливі на виконання службових завдань. Наприклад: *«Я помітила, що після наради мої листи залишаються без відповіді, унаслідок чого затримуються погодження. Прошу пояснити причини та узгодити порядок дальшої взаємодії»* [3]. Такий спосіб комунікації мінімізує *«натяковість»* і повертає ситуацію в площину формалізованих робочих домовленостей.

2) Розвиток емоційної рефлексії та запобігання нагромадженню латентної образи

Прихована агресія часто зумовлюється невизнаними або витісненими емоційними станами (роздратуванням, соромом, відчуттям несправедливості, безсиллям). За відсутності вербалізації ці переживання трансформуються у непрямі прояви — іронію, холодність, саботаж. Доцільною є коротка самодіагностика: який саме стан переживається і яка потреба залишається незадоволеною. Замість формальної відповіді *«все гаразд»*, варто коректно окреслити зміст переживання: *«Мене засмутило, що мою пропозицію не розглянули; прошу пояснити критерії ухвалення*

рішення». Це знижує внутрішню напругу та створює умови для предметної розмови.

3) Застосування впевненої, але коректної комунікації та встановлення меж

Ефективною протидією пасивній агресії є вміння прямо, з повагою до співрозмовника, формулювати позицію, а також підтримувати власні межі. Така комунікація зменшує простір для маніпуляцій, що базуються на невизначеності [3]. Практичними інструментами є:

висловлювання від першої особи із фіксацією ситуації та потреби (*«Я спостерігаю..., коли...; для мене важливо...»*);

чіткий запит із конкретизацією очікуваної дії та строку (*«Прошу надавати відповідь до 16:00»*);

коректна відмова з поясненням умов (*«Не можу взяти додаткове завдання без перегляду пріоритетів; пропоную узгодити, що переносимо або знімаємо»*).

Здатність вчасно відмовляти запобігає нагромадженню прихованого роздратування, яке згодом може виявлятися в непрямих формах опору.

4) Формалізація домовленостей і процедуризація взаємодії

Пасивно-агресивні практики істотно слабшають у середовищі, де діють чіткі правила: хто відповідає, у які строки, з яким результатом. Саме тому доцільно оформлювати взаємодію через протоколи нарад, підсумкові повідомлення, переліки контрольних пунктів, системи обліку завдань. Мета цього — не посилення формалізму як покарання, а зниження простору для уникнення відповідальності (*«не знав/не бачив»*) та підтримання дисципліни виконання.

5) Раннє врегулювання напруженості та недопущення ескалації

Тривала невизначеність і замовчування підсилюють пасивно-агресивні реакції. Якщо виникає напруга, доцільно ініціювати коротке обговорення за логікою: проблема — інтереси сторін — можливі варіанти

— узгоджене рішення. Корисними є уточнювальні питання: *«Що саме для Вас у цій ситуації є принциповим?»* і *«Який варіант Ви вважаєте прийнятним для обох сторін?»*. Орієнтація на взаємоприйнятне рішення зменшує стимули до *«підкилимних»* тактик і повертає взаємодію у професійне русло.

6) Залучення нейтральної третьої сторони в затяжних конфліктах

Коли конфлікт триває довго, сторони часто інтерпретують будь-яке повідомлення як атаку, що блокує порозуміння. У таких випадках доцільним є посередництво нейтральної особи (безстороннього керівника, відповідального за етичні питання, психолога, медіатора). Посередництво дозволяє знизити емоційну напруженість, структурувати претензії, узгодити правила взаємодії та відновити робочу комунікацію без логіки *«перемоги – поразки»*.

7) Самозахист у межах професійної культури: відновлення ресурсів, межі, фіксація фактів

За системного характеру прихованої агресії недоцільно романтизувати терпіння. Важливо підтримувати базові умови психологічної стійкості (режим відпочинку, фізичну активність, відновлення), а також обмежувати залученість у постійне *«пережовування»* ситуації. За повторюваних інцидентів корисним є лаконічне фіксування фактів (дати, події, наслідки) — не як інструмент помсти, а як підґрунтя для предметної розмови з керівництвом або етичними інституціями в разі ескалації.

8) Звернення до фахової підтримки в разі зниження психологічного благополуччя

Якщо прихована агресія впливає на сон, працездатність, рівень тривоги чи самооцінку, доцільним є звернення до фахівця (психолога організації, консультанта, психотерапевта). Це дає змогу виробити індивідуальну стратегію реагування, посилити навички коректної прямої

комунікації та зберегти професійну позицію без втягування в токсичні сценарії. За наявності в установі програм підтримки працівників або наставництва їх варто використовувати як ресурс.

Пасивна агресія відтворюється там, де домінують натяки, замовчування і нечіткість правил. Натомість вона суттєво послаблюється в умовах фактологічності, зрозумілих процедур, коректної прямоти висловлювань та дотримання професійних меж.

Застосування окреслених стратегій дає змогу зменшити напруження, нейтралізувати приховані суперечності та відновити конструктивний характер службового спілкування. Водночас, ключова роль у підтриманні здорового комунікативного середовища належить керівництву: управлінці мають демонструвати зразки професійної взаємодії, бути відкритими до зворотного зв'язку, своєчасно реагувати на приховані форми цькування та послідовно стимулювати прозору, відповідальну комунікацію в підрозділах. Унаслідок системного впровадження принципів впевненої коректної комунікації та інституційної довіри поліпшується соціально-психологічний клімат колективу, а отже, підвищується результативність діяльності органу публічної влади.

Різноманітність кадрового складу публічної служби закономірно відтворює соціальну різноманітність суспільства. Однак на практиці працівники, які належать до соціальних груп, що стикаються зі стигматизацією, можуть зазнавати упередженого ставлення й відчуження, що провокує внутрішньоорганізаційні конфлікти. Важливою ознакою таких конфліктів є їх часта латентність: вони проявляються не стільки у формально фіксованих протиправних діях, скільки у прихованій дискримінації, мікроагресіях, соціальній ізоляції та неформальному тиску.

Варто зауважити, що суспільні настанови щодо стигматизованих груп в Україні поступово еволюціонують у бік більшої прийнятності й толерантності. Водночас, специфіка внутрішньокolleктивних конфліктів,

пов'язаних із питаннями сексуальної ідентичності, полягає в тому, що вони нерідко супроводжуються маркуванням працівника як «інакшого», обмеженням його/її включеності в неформальні комунікації та підсиленням психологічним тиском. На практиці це може набувати форм поширення чуток про приватне життя, висміювання або коментування зовнішності у гомофобній чи трансфобній тональності [4].

Отже, конфлікти, пов'язані з сексуальною ідентичністю, здебільшого мають прихований перебіг — від малопомітного психологічного пресингу до витонченої дискримінації. Їх урегулювання потребує цілеспрямованих управлінських рішень (запровадження політик рівності, формування культури поваги, розвиток компетентностей недискримінаційної взаємодії), а також індивідуальних практик підтримки і захисту прав кожного працівника. Принципово важливо усвідомлювати, що толерантність у цьому контексті є не вузьким питанням захисту окремих груп, а показником організаційної зрілості, де пріоритет надається професійній спроможності та етичним стандартам, а не стереотипним уявленням.

Принцип рівності та недискримінації становить базову засаду міжнародних стандартів і національного законодавства України та набуває особливої ваги у сфері публічної служби, яка за своєю природою має забезпечувати рівне ставлення до всіх громадян незалежно від їхніх індивідуальних характеристик [6]. Відповідно, у вітчизняному правовому полі закріплено вимоги до державних органів і посадових осіб щодо дотримання політики толерантності та принципу нульової терпимості до будь-яких проявів дискримінації.

На рівні конституційних засад принцип рівності закріплено в статті 24 Конституції України, що гарантує рівність громадян перед законом та забороняє будь-які привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного і соціального

походження та іншими характеристиками [6]. Хоча сексуальна орієнтація та гендерна ідентичність не названі в цій нормі безпосередньо, формулювання «*інші ознаки*» забезпечує відкритий перелік підстав і дає юридичні підстави тлумачити конституційну заборону дискримінації як таку, що охоплює й ці категорії. У практичній площині це означає: будь-яке нерівне ставлення в публічній сфері, включно з трудовими відносинами, має оцінюватися крізь призму конституційної вимоги недискримінаційності та рівного правового захисту.

Базовим спеціальним нормативним актом у цій сфері постає Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (2012), що встановлює правові засади запобігання дискримінації та визначає механізми її припинення у різних сферах суспільних відносин. Закон закріплює заборону дискримінації як у прямій, так і в непрякій формах, а також забороняє пов'язані явища — підбурювання до дискримінації, пособництво та утиск (домагання) як форму приниження людської гідності [4], [6]. Важливим є те, що антидискримінаційне регулювання охоплює не лише «*грубі*» та очевидні порушення, а й латентні практики, коли формально нейтральні правила, рішення чи управлінські процедури фактично створюють невідгідні умови для певних груп. Саме в цій площині виникає зв'язок із проблемою прихованої агресії та мікроагресій на робочому місці: вони можуть не супроводжуватися прямими образами чи відкритою заборonoю, але сукупно формують середовище системного відчуження.

У сфері трудових відносин заборона дискримінації конкретизується через норми Кодексу законів про працю України. Зокрема, з 2015 року стаття 2¹ КЗпП містить розширений перелік ознак, за якими забороняється будь-яке обмеження трудових прав, і серед них прямо названо сексуальну орієнтацію та гендерну ідентичність. Такі зміни були важливим етапом зближення національного правового поля зі стандартами Європейського

Союзу та відображали євроінтеграційні зобов'язання України, зокрема в частині приведення трудових гарантій до підходів рівного ставлення [5]. У прикладному вимірі ця норма означає, що дискримінаційними можуть визнаватися: відмова в прийнятті на роботу; нерівні умови оплати; упереджені кадрові рішення; необґрунтовані дисциплінарні заходи; обмеження доступу до навчання та підвищення кваліфікації; створення принизливого середовища або інституційна *«невидимість»* проблем працівника.

Публічна служба як особливий вид професійної діяльності має додаткові нормативні й етичні вимоги, оскільки державний службовець виконує функції від імені держави, а отже зобов'язаний підтримувати стандарти неупередженості, поваги до гідності та прав людини. Закон України «Про державну службу» закріплює принципи державної служби, серед яких ключове значення мають рівний доступ, заборона дискримінації, професіоналізм, доброчесність, політична нейтральність та орієнтація на публічний інтерес [6]. Це означає, що добір кадрів, оцінювання результатів, просування, мотивація і дисциплінарна практика повинні ґрунтуватися на заслугах та компетентностях, а будь-яке *«кадрове маркування»* працівника за особистими характеристиками є несумісним із природою публічної служби. Так само важливо, що вимога неупередженості стосується не лише взаємодії з громадянами, а й внутрішньоорганізаційного середовища: службові відносини мають бути вільними від принижень, стигматизації, ворожих натяків або *«виховного»* тиску.

Етичний вимір цих норм деталізується в професійних стандартах поведінки, затверджених уповноваженим органом у сфері державної служби. Етичні приписи вимагають від службовців демонструвати коректність, взаємоповагу та толерантність у взаєминах і з громадянами, і з колегами; утримуватися від висловлювань чи дій, які можуть бути сприйняті як принизливі, дискримінаційні або такі, що створюють вороже

середовище. Для управлінської практики це має принципове значення: порушення етичних стандартів (систематичні «жарти», ізоляція, приниження, натяки, демонстративне ігнорування) можуть формувати ознаки утиску, а отже — ставати предметом внутрішнього реагування та дисциплінарної оцінки.

Загалом нормативно-правові та етичні регулятори однозначно встановлюють: дискримінація, психологічний тиск і приховані агресивні практики в робочому середовищі є несумісними з діяльністю органів публічної влади. Україна, рухаючись у напрямку демократичної правової держави, імплементує ключові міжнародні підходи до рівності в праці та зайнятості, зокрема стандарти МОП і європейські підходи рівного ставлення, що створює належне нормативне підґрунтя для захисту трудових прав і людської гідності [6]. Водночас, вирішальним стає наступний етап — перехід від формальної наявності норм до їх реальної дієвості в щоденній практиці державних установ: через внутрішні політики рівності, дієві канали звернень, управлінську відповідальність за психологічну безпеку колективів, навчання персоналу, а також регулярний моніторинг випадків прихованої дискримінації та мікроагресій.

Висновки. Пасивна агресія нерідко формується як психологічний захисний механізм у ситуаціях, коли працівник боїться відкритого конфлікту, не має навичок асертивної комунікації або не відчуває безпеки для чесного висловлення незгоди. Тоді напруга «*виводиться*» обхідними способами: саботажем, навмисним затягуванням виконання, «*забуванням*» важливого, демонстративною безініціативністю, прихованим опором рішенням керівництва, іронією, сарказмом, двозначними «*жартами*», знеціненням внеску колег чи вибірковою «холодністю» у взаємодії. Попри зовнішню неочевидність, ці дії мають цілком вимірювані наслідки: падає командна згуртованість, посилюється тривожність і недовіра, зростає

плинність кадрів, формуються ризики професійного вигорання та погіршується психологічне благополуччя працівників.

У підсумку прихована агресія є не *«характерологічною дрібницею»*, а чинником інституційної неефективності: вона спотворює комунікаційні канали, підміняє співпрацю взаємним контролем і підозрою та знижує спроможність органу влади діяти як єдина професійна команда. Саме тому протидія пасивній агресії має розглядатися як елемент управління персоналом й організаційної культури — через чіткі етичні стандарти, навчання ненасильницькій комунікації, внутрішні процедури реагування, підтримку керівництва та безпечні механізми повідомлення про випадки психологічного тиску.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Як розпізнати пасивну агресію на роботі. URL: <https://speka.ua/life-hacks/pasivna-agresiya-na-roboti-yak-yiyi-rozpiznati-ta-efektivno-protidiyati-9wr7m3>.
2. Пасивна агресія : що це таке та як з нею справлятися? URL: <https://www.rozмова.me/blog/pasivna-agresiya-shcho-ce-take-ta-yak-z-neyu-spravlyatisya>.
3. Пасивна агресія : як розпізнати? URL: <https://www.bythewaypsychology.com/post/passive-aggression>.
4. Дискримінація людей ЛГБТІК+ на робочому місці в Україні. URL: <https://www.sphere.org.ua/article/dyskryminatsiia-lgbtk-analitychnyi-bryf>.
5. Робота для небінарних людей. URL: <https://ua.jobble.org/blog/robota-dlya-nebinarnyh-lyudej>.
6. Принципи рівності та заборони дискримінації під час проходження публічної служби. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/principi-rivnosti-ta-zaboroni-diskriminaciyi-pid-cas-proxodzennia-publicnoyi-sluzbi>.

7. Randall P. Bullying in Adulthood : Assessing the Bullies and Their Victims. Florence, KY, USA : Brunner-Routledge, 2001. URL: <http://site.ebrary.com/lib/bckharkiv/Doc?id=10053591>.

8. Система захисту дітей від жорстокого поводження : навч.-метод. посіб. / Л. Волинець, Т. Дорошок, М. Євсюкова та ін.; [ред. : К. Левченко, І. Трубавіна]; Держ. соц. служба для сім'ї, дітей та молоді. Міжнар. жіночий правозахисн. центр «Ла Страда Україна». К. : Держсоцслужба, 2005. 395 с.

REFERENCES

1. Yak rozpiznaty pasyvnu ahresiia na roboti [How to Recognize Passive Aggression at Work]. URL: <https://speka.ua/life-hacks/pasivna-agresiya-na-roboti-yak-yiyi-rozpiznati-ta-efektivno-protidiyati-9wr7m3>. [in Ukrainian]

2. Pasyvna ahresiia : shcho tse take ta yak z neiu spravliatysia? [Passive Aggression : What It Is and How to Deal with It]. URL: <https://www.rozмова.me/blog/pasivna-agresiya-shcho-ce-take-ta-yak-z-neyu-spravlyatysia>. [in Ukrainian]

3. Pasyvna ahresiia : yak rozpiznaty? [Passive Aggression : How to Recognize It]. URL: <https://www.bythewaypsychology.com/post/passive-aggression>. [in Ukrainian]

4. Dyskryminatsiia liudei LHBTIK+ na robochomu misti v Ukraini [Workplace Discrimination Against LGBTIQ+ People in Ukraine]. URL: <https://www.sphere.org.ua/article/dyskryminatsiia-lgbtk-analitychnyi-bryf>. [in Ukrainian]

5. Robota dlia nebinarnykh liudei [Jobs for Non-Binary People]. URL: <https://ua.jooble.org/blog/robota-dlya-nebinarnykh-lyudej>. [in Ukrainian]

6. Pryntsypy rivnosti ta zaborony dyskryminatsii pid chas prokhodzhennia publichnoi sluzhby [Principles of Equality and Non-Discrimination in Public Service]. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/principi-rivnosti-ta-zaboroni-dyskryminatsii-pid-chas-prokhodzhennia-publichnoyi-sluzhby>. [in Ukrainian]

7. Randall P. (2001). Bullying in Adulthood : Assessing the Bullies and Their Victims. Florence, KY, USA : Brunner-Routledge. URL: <http://site.ebrary.com/lib/bckharkiv/Doc?id=10053591>. [in English]

8. Volynets L., Doroshok T., Yevsiukova, M., et al. (2005). Systema zakhystu ditei vid zhorstokoho povodzhennia : navch.-metod. posib. [A System for Protecting Children from Ill-Treatment : A Teaching and Methodological Guide] / [red. : K. Levchenko, I. Trubavina]; Derzh. sots. sluzhba dlia simi, ditei ta molodi. Mizhnar. zhinochyi pravozakhysn. tsentr «La Strada Ukraina». K. : Derzhsozsluzhba, 395 s. [in Ukrainian]