

використанні комунікативного методу викладання як такого, що формує мовну компетентність слухача у повсякденні.

Як видно з вищезазначеного, комунікативна методика навчання англійській мові є найбільш ефективною, особливо коли мова йде про організацію навчання в навчальних закладах. Реалізація цієї методики повністю буде залежати від бажання, компетенції та ерудиції викладача. На занятті необхідно закласти основи володіння англійською мовою саме як засобом спілкування, що відкриває можливість переходу від розглядання англійської мови як об'єкта вивчення до використання її на практиці, як корисного інструменту. Уміння залучити слухачів до процесу активного засвоєння англійської мови є справою досить складною і в багатьох випадках визначається намаганням слухачів відпрацювати та вдосконалити свої мовні вміння та навички.

Література:

1. Леонтьєв О. О. Основи психолінгвістики / О. О. Леонтьєв. – М. : Смысл, 1997. – 287 с.
2. Паньків О. Є. Деякі особливості комунікативного підходу у навчанні англійській мові / О. Є. Паньків. – Режим доступу : <http://www-intkonf.org>
3. Рудницька Т. Г. Інноваційні методи навчання іноземних мов у вищій школі в контексті гуманістичної спрямованості навчального процесу / Т. Г. Рудницька. – Режим доступу : <http://www-diploma.org.ua>
4. Якобсон П. М. Психологічні проблеми мотивації людини / П. М. Якобсон. – М. – 1969.

Надійшла до редколегії 19.06.2012 р.

УДК 35.331.446.4

В. О. ЄВДОКИМОВ, Ю. В. КОНОТОПЦЕВА

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ МОБІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Проаналізовано загальні причини виникнення мобінгу в системі державної служби, визначено напрямки його профілактики та подолання.

Ключові слова: мобінг, цькування, конфлікт, фази розвитку мобінгу, профілактика мобінгу, запобігання мобінгу.

The analysis of general reasons of origin of mobbing is conducted in the system of public service, certainly directions of his prophylaxis and overcoming.

Key words: mobbing; persecution, conflict; phases of development of mobbing; prophylaxis of mobbing; prevention of mobbing.

Суспільні, політичні, соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, сформували розуміння необхідності перебудови інституту державної служби. У цьому контексті професійна діяльність посадовців виступає найважливішою складовою розвитку державної служби, яка відіграє значну роль у процесі формування високоефективної системи державного управління. На цьому шляху виникають перешкоди, які пов'язані з процесами деформації діяльності державних службовців під впливом руйнування організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов праці. Ці кризові процеси супроводжуються низкою тенденцій у професійній діяльності службовців, серед яких можна виділити такі: низький рівень кваліфікації, організаційно-правові конфлікти, відсутність мотиваційних важелів у роботі, нездатність до прийняття самостійних управлінських рішень, незадовільні комунікації, формальне ставлення до службових обов'язків, відсутність зацікавленості в саморозвитку, домінування службових стереотипів та інше. Розуміння цих деформаційних процесів в Україні потребує вирішення теоретичної і практичної задачі – усунення соціально-психологічних бар'єрів у діяльності державних службовців.

Деформаційні процеси в діяльності службовців є наслідком суперечливості людської природи та проблемних міжособистісних відносин. Серед таких явищ досить активно може розповсюджуватися і мобінг. Зазначимо, що вивчення питань, пов'язаних з проблемною взаємодією посадовців, зокрема з психологічним цькуванням певних осіб, потребує з'ясувати характеристики мобінгу, а також причини його виникнення та шляхи попередження й подолання.

Поняття “мобінг” у перекладі з англійської “to mob” означає – грубити, нападати зграєю, цькувати. Уперше це явище став вивчати на початку 1980-х рр. шведський учений-психолог Ханц Лейман. Під мобінгом в службовому колективі розуміється колективний психологічний терор, цькування відносно кого-небудь з працівників з боку його колег, підлеглих або начальства, здійснювані з метою змусити працівника піти з місця роботи або ослабити міру його соціального або професійного впливу в колективі. У Великобританії застосовується термін “булінг”, який уперше почав застосовувати англійський журналіст Ендрю Адамс в 1990 р.

Метою статті є дослідження причин і наслідків мобінгу задля зменшення його впливу на соціалізацію та формування особистості, формування пропозицій щодо попередження мобінгу в роботі персоналу державної служби.

Мобінг, – вважають фахівці, – володіє величезною руйнівною силою: від самооцінки, що знижується, до проблем, що з'являються в його жертви, зі сном до нервових зривів, від дратівливості до депресії і панічних станів. Трапляються інфаркти. Німецькі психіатри, наприклад, підрахували, що мобінг стає причиною майже 10 відсотків самогубств у країні [1].

Проведене дослідження Британська компанія Trade Union Congress TUC організувала “гарячу лінію” Bad Boss Hotline за якою кожний працівник має можливість поскаржитись на свого керівника. Проведене нею дослідження

засвідчило таке: 38 % респондентів скаржилися на знущання з боку керівництва, 25 – на низьку зарплату, 15 – на контракти (кабальні умови), 13 – на наднормові роботи, 11 – на несправедливий зсув з посади, 10 – на здоров'я і безпеку, 4 – на коротку відпустку, 3 % – на расове, сексуальне переслідування і дискримінацію за віком [3].

Жертвою мобінгу може стати і молодий фахівець, і професіонал зі стажем, і жінка передпенсійного віку. При цьому мобінг в організації можливий як по вертикалі (керівник – підлеглий), так і по горизонталі (працівники одного рангу).

Вивчення явища мобінгу дозволяє визначити основні причини його виникнення в колективі. Найбільш поширеним чинником, що його викликає, є страх. У колективах проявляється насторожене ставлення до осіб, які відрізняються від інших співробітників (образом мислення, зовнішнім виглядом, лінією поведінки тощо), тобто виникає “принцип білої ворони”. Необхідно відмітити, що мобінг з цієї причини не виникає, коли йде процес формування нового колективу, тому що в групі немає поділу на свої та чужі. Але, коли йде мова про сталий колектив, а ще вірогідніше – колектив що “застоявся”, де панує психологічний застій, у цьому випадку явище виникнення мобінгу дуже ймовірне.

Також серед інших причин, які запускають механізм мобінгу, є прихована внутрішня напруга в колективі. Його виникнення можна обґрунтувати наявністю деяких недоліків у діяльності колективу в цілому і взаємодії окремих співробітників зокрема: недоліки в організаційній структурі, невизначеність конкретних цілей, невідпрацьованість правового забезпечення, рутинність процедур діяльності, обмеженість ресурсів. Така ситуація не може постійно накопичуватися, вона потребує психологічного виходу. Цим каталізатором може стати поведінка будь-якого співробітника колективу, який спровокує якусь агресію у свою адресу, і далі це переросте у справжнє емоційне цькування.

Ще одна причина, яка може викликати мобінг, – це неробство більшості співробітників колективу. Коли частина колективу фактично відсиджує свій робочий час, службовці, недовантажені поточною роботою, не мають чітких і конкретних цілей, не зорієнтовані на кінцевий результат, виникає необхідність структурувати свій робочий час. У такому випадку цькуванню може піддаватися співробітник найбільш завантажений роботою.

Дуже часто явищу мобінгу можуть бути підвергнуті “новенькі” співробітники в колективі. Чужа особа в групі викликає неусвідомлений страх, тому що ця особа несе деяку невідомість. Це породжує в колективі суттєву напруженість, яка може викликати психологічну агресію (цькування).

Зазначені причини виникнення цькування в більшості характеризують “горизонтальний мобінг”. Однак існує ще і “вертикальний мобінг” який отримав окрему назву “босінг”. Необхідно підкреслити, що мобінг – це цькування натовпу, а босінг – це тиск окремої особи, відносини з якою мають субординаційний характер. Одна з крупних профспілок Німеччини IG Metall встановила, що в 33 % випадків мобінгу на підприємствах металургійної галузі стороною, яка нападає, є керівник [2].

Босінг може бути викликаний суто особистими обставинами з боку керівника. Наприклад, необхідно позбутися небажаного співробітника. Якщо підлеглий не виконує функціонально-посадові обов'язки згідно із займаною посади, його можна звільнити в межах правого поля. Але трапляються випадки, коли співробітник не задовольняє особистим мотивам керівника (комплекс “загрозливого авторитету”), в такому випадку він застосовує стратегію витискування підлеглого. Хоча співробітник може нести досить значний тягар функціонально-професійної діяльності в установі. У такому випадку можна стверджувати про професійну непридатність самого керівника.

Найбільш поширеним приводом, що викликає босінг, є неформальні (неслужбові) стосунки, які існували між керівником і підлеглим у недалекому минулому, а зараз керівник намагається повернутись до офіційних стосунків. Таким чином керівництво намагається позбутись колишніх “близьких знайомих”.

Ще одним з чинників босінгу може стати бажання керівника самостверджуватись за рахунок підлеглих. Однак цей чинник викликає горизонтальний мобінг у колективі. Наприклад, керівник видає двом підлеглим одне завдання, таким чином формує атмосферу змагання між ними. Спостерігаючи боротьбу, яким чином вони будуть розштовхувати один одного, намагаючись виграти негласне змагання. А керівник буде відчувати себе “могутнім ляльководом”, що смикає маріонетки за ниточки. Ця позиція керівника є доказом його психологічної збиткової особистості, якій не місце в управлінні організацією.

На практиці виникають випадки іншого виду “вертикального мобінгу” – з боку підлеглих по відношенню до керівника. Найбільш вірогідний варіант розвитку такого сценарію виникає у випадку устаткованого колективу з ядро вираженим неформальним лідером по відношенню до “нового” призначеного керівника, який намітив активні дії до реформування звичного службового устрою життя в установі. Це викликає опір з боку підлеглих, тому що в психологічному застої, в якому знаходиться колектив, немає соціальних стимулів до зростання, однак кожною має “своє насиджене місце” і не бажає змін. Цей керівник наводить страх на підлеглих, які роблять все можливе для знешкодження його джерела. Тому для керівника доцільно застосувати наступний план дій, вивчити існуючі взаємовідносини в колективі (провести соціометричне дослідження), визначити статусно-рольові відносини, провести аналіз мікроклімату колективу, визначити мотиви діяльності більшості службовців (їх бажання, настрої, життєві цінності, установки, наявність спільної мети), відпрацьовані комунікаційні зв'язки, а тільки потім приступати до рішучих дій.

Існують типові фази розвитку мобінгу в колективі, а саме:

1. Формування передумов. Чинники мобінгу були зазначені вище, до них можна додати невіршенні конфлікти, високу емоційну напругу в колективі у зв'язку з несприятливим морально-психологічним мікрокліматом у колективі.

2. Начальна фаза мобінгу. Для зняття емоційної напруги відбувається пошук жертви, на адресу якої відбуваються перші агресивні напади

співробітників (керівника). Жертва відчуває емоційно-психологічний тиск, посилюється цькування.

3. Активна фаза мобінгу. Агресія з боку колег (керівника) становить систематичний характер, незалежно від реальних результатів діяльності співробітника. У жертви виникає стійке відчуття цькування, порушується стан здоров'я, посилюються хронічні хвороби.

4. Соціальна ізоляція жертви мобінгу. У цій фазі співробітник отримує часткову або повну інформаційно-комунікаційну ізоляцію, відстороняється від корпоративних заходів, не отримує схвалення своєї діяльності, втрачає зв'язок зі стратегічними напрямками діяльності організації, підвищується стрес та відчуття занепокоєння, посилюються фізичні та психологічні хвороби.

5. Утрата робочого місця. Формування атмосфери ворожості по відношенню до особи, до якої використовують мобінг (або босінг), триває до тих пір, поки вона не залишить колектив, а можливо, і організацію взагалі [2].

В Європі проблемі мобінгу приділяють значну увагу, саме тому при прийнятті на роботу в трудових угодах окремим пунктом відзначається це явище. І якщо службовець став жертвою цькування на робочому місці, установа виплачує значну матеріальну компенсацію. На відміну від європейських країн, в Україні це явище мало вивчене. У Трудовому кодексі України відсутній термін "мобінг", існують лише деякі згадування щодо неприпустимості дій роботодавця, спрямованих на припинення трудових відносин за власною ініціативою працівника проти його волі. Роботодавцю забороняється шляхом застосування насильства, погроз, введення в оману або іншим способом примушувати працівника до припинення трудових відносин за власною ініціативою проти його волі (Ст. 97 Трудового кодексу України) [4].

Необхідно відзначити, що ефект мобінгу має негативний вплив не тільки по відношенню до системи керівник-підлегли, але й для самої організації в цілому. Німецький дослідник мобінгу Б. Мешкустат відзначає, що у двох третин тероризованих працівників знижується мотивація праці, у половини з'являється блокада креативного мислення, більше 50 % пропускають роботу унаслідок різних захворювань [2]. У результаті третина працівників міняють роботу в межах свого підприємства, 20 % звільняються самі, 5 – знижують на посаді, 15 % звільняють.

В якості організаційно-управлінських засобів профілактики мобінгу в колективах визначимо такі:

- створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери;
- налагодження стійких комунікаційних зв'язків між співробітниками;
- формування чіткої системи розподілу функціональних обов'язків між посадами в установі, унеможливлення дубльованих завдань;
- об'єктивний розгляд питань, пов'язаних із заохоченням і покаранням співробітників;
- сприяння швидкої та безперешкодної соціалізації нових працівників в колективі;
- існування зворотного зв'язку між керівником і підлеглим;

- розвиток професійно-кваліфікаційних і особисто-моральних якостей співробітників колективу;
- формування прозорого механізму прийняття управлінських рішень;
- чітке формулювання “бачення” керівництва і послідовне його використання в практиці професійної діяльності;
- запобігання інтимних та родинних зв’язків в відносинах керівник-підлеглий.

Представляється необхідним здійснювати такі кроки, направлені на запобігання мобінгу:

1. Розробити та застосувати нормативне забезпечення регулювання взаємовідносин у процесі професійної діяльності: на локальному рівні – додаткові положення до трудової угоди, на державному рівні – зміни до закону України “Про державну службу”, наказу Головдержслужби про “Загальні правила поведінки державного службовця”. Ці положення повинні забороняти дії, за які особа несе відповідальність (адміністративну, кримінальну), серед них:

- неетична поведінка співробітників по відношенню один до одного;
- умисні дії (підбурювання до них), які можуть образити гідність співробітника, нанести йому моральну або психологічну травму;
- використовувати будь-які форми мобінгу в якості сприяння конкурентній боротьбі у процесі кар’єрного змагання між посадовцями;
- пасивність дій керівника щодо запобігання проявів мобінгу в трудовому колективі.

2. Підключати кадрові служби до управління соціальними конфліктами (міжособовими і міжгруповими), а в разі неможливості його конструктивного вирішення – здійснити кадрові заходи щодо подальшого роз’єднання суб’єктів мобінгу для виключення безпосереднього контакту між ними.

3. Створювати умови для того, щоб кожен працівник міг оскаржити дії (бездіяльність) посадових осіб у випадках уявного або дійсного морального переслідування індивідуума або соціальної групи.

Численні дослідження дозволили визначити рекомендації щодо поведінки в колективі для запобігання мобінгу на робочому місці:

- прагніть створити доброзичливу атмосферу довкола своєї особистості;
- не будьте джерелом пліток у колективі;
- вивчайте корпоративну культуру колективу, беріть участь у неформальних заходах;
- виконуйте роботу максимально професійно;
- якщо один з співробітників “чіпляється” до Вас, спробуйте поспілкуватися з ним, визначити причини його поведінки;
- не дозволяйте принижувати себе [5].

Використовуючи досвід європейських держав у подоланні проблеми мобінгу на робочих місцях, вважаємо за необхідне створити відповідну національну агенцію, завданнями якої повинні стати такі: моніторинг проявів цькування в трудовій діяльності, підтримка жертв мобінгу; створення (удосконалення) нормативно-правового забезпечення щодо подолання

мобінгу; сприяння вирішенню суспільно-трудових конфліктів. Вирішення цих завдань можливо за допомогою створення телефону довіри для фіксування випадків психологічного терору в організаціях, а також розробки офіційного сайту агенції. Наступним напрямом подальших досліджень з цієї теми слід визначити проведення кількісного та якісного статистичного аналізу фактів прояву мобінгу в системі державної служби України.

Література:

1. *Брынцева Г.* Моббинг дик / Г. Брынцева // Российская газета. – Федеральный выпуск № 5139 (60). – Режим доступу : <http://www.rg.ru/2010/03/24/mobbing.html>
2. *Евтихов О. В.* Моббинг: фазы развития и профилактика / О. В. Евтихов. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm219.html>
3. *Кичкаев В.* Буллинг. Офисные хулиганы / В. Кичкаев. – Режим доступу : <http://psyfactor.org/lib/bulling.htm>
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. *Соловьев А. В.* Моббинг: психологический террор на рабочем месте. / А. В. Соловьев. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10496>

Надійшла до редколегії 22.06.2012 р.

УДК 351.378(477)

Н. С. КАЛАШНИК

МІСЦЕ САМООСВІТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗДІЙСНЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Викладено значення самоосвіти державних службовців як передумову регіонального розвитку. Розглянуто фактори, що впливають на ефективність здійснення самоосвіти. Визначено перспективи впровадження самоосвіти у визначенні та здійсненні державної політики різних рівнів.

Ключові слова: самоосвіта, державний службовець, регіональний розвиток, державна політика.

The search is revealed the merit of self-education as a prerequisite for region development. Also there are considered factors, which determine the selfeducation realization success. There are revealed selfeducation perspectives in the formation and realization of the state policy on different levels.

Key words: self-education, state official, region development, state policy.