

УДК 658.310.9

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАПОБІГАННЯ МОБІНГУ У ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ

**МАРЕНИЧ** Анатолій Іванович

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій*

*Черкаського навчально-наукового інституту*

*Університету банківської справи*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4960-3390>*

*e-mail: [marenychai@gmail.com](mailto:marenychai@gmail.com)*

**ТКАЧЕНКО** Юлія Павлівна

*здобувач вищої освіти*

*Черкаського навчально-наукового інституту*

*Університету банківської справи*

*e-mail: [yuliya.tkachenko99@i.ua](mailto:yuliya.tkachenko99@i.ua)*

**Анотація.** В статті узагальнено теоретичні засади щодо визначення сутності поняття мобінгу. Ґрунтуючись на аналізі наукових праць дослідників, розглянуто основні форми прояву, причини виникнення та наслідки мобінгу у трудових колективах. Проведене соціологічне опитування працівників дало змогу дослідити наявність та поширення цього негативного явища в Україні і надати рекомендації щодо його ліквідації на початкових стадіях розвитку.

**Ключові слова:** мобінг, мобінг у трудовому колективі, моральне насильство, психологічний тиск.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки та виробничих відносин зростає роль соціально-психологічного клімату трудового колективу та його впливу на окрему особистість. Працівники із пасивних виконавців перетворюються на активних учасників, які бажають брати участь в управлінні та ухваленні рі-

**Аннотация.** В статье обобщены теоретические аспекты сущности понятия моббинга. Основываясь на анализе научных трудов исследователей, рассмотрены основные формы проявления, причины возникновения и последствия моббинга в трудовых коллективах. Проведенный социологический опрос работников позволил исследовать наличие и распространение этого отрицательного явления в Украине и дать рекомендации по его ликвидации на начальных стадиях развития.

**Ключевые слова:** моббинг, моббинг в трудовом коллективе, моральное насилие, психологическое давление.

шень, що сприяє появі та поширенню такого негативного для підприємства соціально-психологічного явища як мобінг.

В системі управління персоналом мобінг є проявом дисфункціональних конфліктних процесів. Тобто в зв'язку з інноваціями та іншими змінами в колективі в деяких людей прокидаєть-

ся інстинкт само збереження і вони починають виживати з робочого місця свого колегу, щоб, таким чином, не втратити роботу. Виклики сьогодення потребують практичного дослідження проблеми мобінгу у трудових колективах, адже це явище негативно впливає на виконання службових обов'язків і, зокрема, на самопочуття самих працівників, що безпосередньо позначається на ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблеми мобінгу у трудових колективах присвячені наукові праці як зарубіжних науковців, серед яких: Х. Лейман [1], Х. Хорнштейн, А. Кірейчев, Н. Девенпорт [2], Л. Ваніорек [3], К. Лоренц, Л. Берковіц, О. Євтихов та інші, так і вітчизняних, серед яких: Т. Смук [4], О. Сорока [6], В. Оверчук [7], О. Сердюк [8], Є. Потапчук [10] та інші. Але, незважаючи на ґрунтовні теоретичні дослідження вітчизняних науковців, практична база в Україні відсутня, тому дане питання потребує подальшого розгляду.

**Метою** даної статті є дослідження теоретико-методологічних основ мобінгу у трудовому колективі, аналіз основних форм прояву, причин виникнення та наслідків мобінгу у трудових колективах України, а також надання рекомендацій щодо профілактики та ліквідації явища мобінгу.

**Виклад основних результатів.** У сучасному розумінні термін «мобінг» уперше вжито психологом і вченим-медиком Х. Лейманом. У 1980 році він проводив дослідження, пов'язані з агресією та психологічним тиском на робочих місцях у Швеції. Виявлене явище він назвав мобінгом і охарактеризував його як «психологічний терор,

що включає систематично повторюване вороже і неетичне ставлення одного чи декількох людей, спрямоване проти іншої людини» [1].

Задля кращого розуміння об'єкта дослідження пропонується розглянути трактування поняття «мобінг» іншими науковцями.

Так, Н. Девенпорт описує явище мобінгу як «колективний психологічний терор, цькування стосовно когось із працівників із боку його колег, підлеглих або керівництва, здійснювані з метою змусити його піти з місця роботи» [2].

Л. Ваніорек дає інше визначення даному поняттю: «мобінг – це регулярне і ціле-спрямоване нанесення шкоди людям на роботі, яке може завдати величезну фізичну та душевну шкоду» [3]. Незважаючи на різні трактування поняття, сутність залишається єдиною: мобінг – це колективне психологічне насильство над працівником з боку його колег, підлеглих чи керівництва з метою примусу індивіда до певних дій, що в результаті може завдати фізичну чи душевну шкоду.

Науковці класифікують явище мобінгу за різними ознаками. Проаналізувавши наукові праці вітчизняних дослідників, виділено основні види об'єкта дослідження. Отримані результати наведено у табл. 1.

Виходячи із класифікаційних ознак, можна стверджувати, що мобінг – це негативне явище у системі управління персоналом, яке не варто ігнорувати, адже починаючи із простої розваги він може перерости у хронічний – коли виживши одну людину, агресор береться за іншу жертву. Необхідно постійно контролювати цей процес, задля уникнення загострення ситуації.

## Види мобінгу за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид	Характеристика
За суб'єктами	Горизонтальний	полягає у ігноруванні та цькуванні колективом одного з працівників
	Вертикальний	полягає у вчиненні колективом тиску на керівника («стафінг»), або у несправедливій критиці керівника стосовно окремого працівника («босинг»)
	Буллінг	полягає у приниженні члена робочого колективу особою, яку цікавить власне сам процес цькування
	«Сендвіч-мобінг»	полягає у вчиненні психологічного натиску одночасно і з боку керівника, і з боку колег
За формами прояву	Відкритий	полягає у прямому провокуванні конфлікту суб'єктом мобінгу щодо його об'єкту
	Закритий	полягає у вчиненні психологічного тиску на об'єкт мобінгу за його спиною, наприклад шляхом розпуску пліток, постійної критики
За усвідомленням чинення мобінгу	Свідомий	виникає тоді, коли суб'єкт мобінгу здійснює психологічний натиск з конкретною метою
	Неусвідомлений	виникає тоді, коли суб'єкт мобінгу не усвідомлює, що займається цькуванням
За наявністю	Реальний	відбувається насправді
	Уявний	насправді відсутній, проте керуючись своїми психологічними відчуттями або перебільшуючи, людина вважає, що мобінг існує
За кількістю суб'єктів	Індивідуальний	здійснюється одним суб'єктом
	Груповий	здійснюється двома і більше суб'єктами

*Джерело:* згруповано авторами на основі узагальнення джерел [4-6]

Для профілактики та усунення мобінгу, першочерговим для менеджерів і керівників є виявлення причин та чинників, що посприяли появі негативного для підприємства соціально-психологічного явища. При цьому, причини мобінгу можуть бути різними (рис. 1). Як правило, це залежить від характеру і поведінки окремих членів колективу, умов праці та інших факторів.

Саме ці причини є тією силою, що запускає весь механізм процесу мобінгу від початкової стадії і аж до його завершення.

О.В. Сорока виокремлює п'ять основних стадій розвитку мобінгу: формування передумов, початкова фаза, активна фаза, соціальна ізоляція жертви і втрата робочого місця [6]. Цим стадіям не характерні строгий часовий критерій та чітка розмежованість.

В.А. Оверчук, досліджуючи мобінг-процеси у трудовому колективі, виявив, що найчастіше об'єктами мобінгу стають неординарні особистості, хронічні скаржники і прохачі, новачки з високим рівнем професіоналізму; працівники, які відчули на собі різке посадове підвищення або пониження;

жартівники, які втрачають почуття міри; колеги, з якими доводиться ділити роботу [7]. При цьому формами прояву можуть бути відмова в допо-

мозі, ігнорування прохань, провокування стресових ситуацій, різного роду приниження тощо.

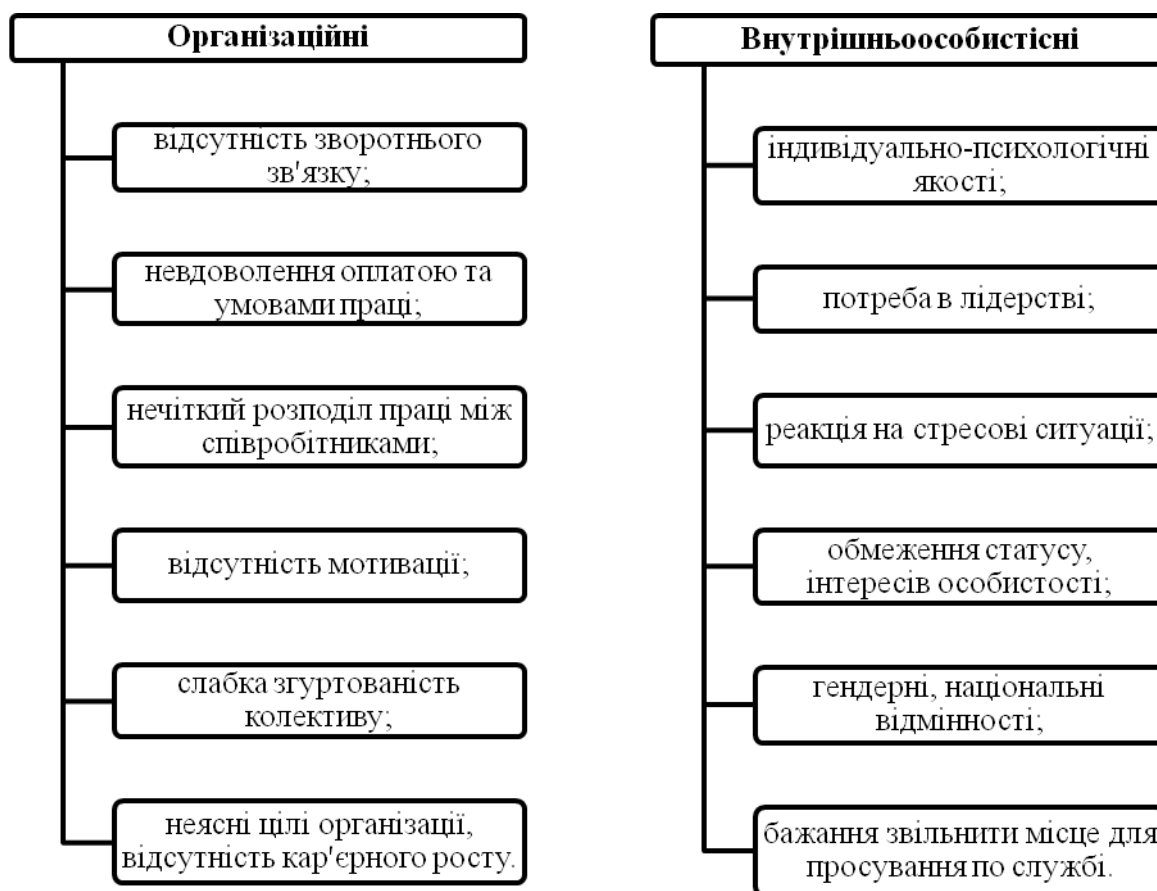


Рис. 1 Причини виникнення мобінгу

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення джерел [5-6]

Як правило, наслідки мобінгу є руйнівними як для об'єкту психологічного тиску, так і підприємства в цілому. В залежності від того, наскільки особа є психологічно до нього стійкою, люди можуть страждати від цілого ряду розладів психологічного і фізичного характеру. Одночасно, зниження продуктивності, нездоровий клімат в колективі, плінність кадрів, велика ймовірність неправильно прийнятих рішень негативно впливають на економічний баланс підприємства.

О.І. Сердюк у своїй праці наводить наступні наслідки мобінгу: *психологічні* (невпевненість в собі, поява ком-

плексів, заниження самооцінки, думки про суїцид, депресія, параноя, постійна втомлюваність), *фізичні* (безсоння, головний біль, нудота, зниження імунітету, серцева недостатність, посилене потовиділення, проблеми з травленням), *соціальні* (соціальна ізоляція, зниження репутації в результаті пліток, публічне розголошення особистої інформації, негативний соціально-психологічний клімат в колективі), *професійні* (пониження в посаді, зменшення окладу, втрата робочого місця, зниження працездатності, ухилення від виконання обов'язків) [8].

Для дослідження питання наявності та поширення явища мобінгу, авторами статті було розроблено та надіслано на адреси підприємств України спеціальну анонімну анкету з метою виявлення фактичного стану причин виникнення, форм прояву та наслідків явища мобінгу у трудових колективах [9]. В опитуванні взяли участь 737 осіб. Результати отриманих анкет показали, що об'єктами мобінгу найчастіше стають жінки (503 особи – 68,25%), які від природи є психологіч-

но слабшими, ніж чоловіки. При цьому, суб'єктами мобінгу за гендерною ознакою найчастіше виступають чоловіки (52,7%). Жінки в цій статистиці займають лише 9,36%, а от групи осіб, де всі жінки становлять 18,54%. Одночасно, агресорами стосовно об'єкту мобінгу за рангом найчастіше стають особи, що є вищими за посадою, або група осіб, що включає працівників, різних за рангом (рис. 2).

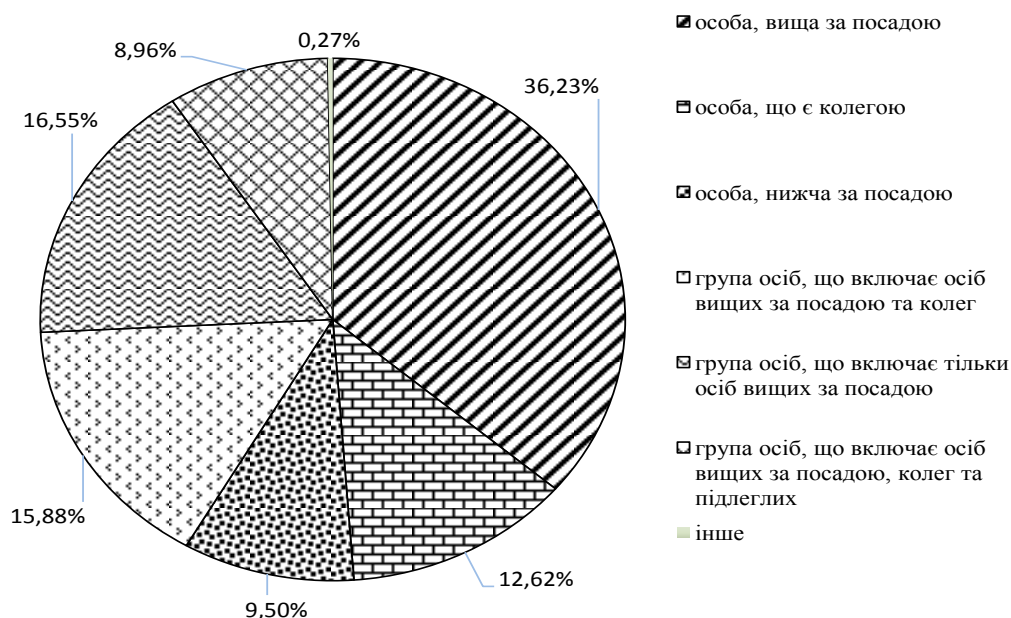


Рис. 2 Суб'єкти мобінгу за рангами

Джерело: сформовано авторами за результатами соціологічного опитування

Зауважимо, що в трудових колективах України мобінг проявляється переважно у вигляді босингу та «сендвіч-мобінгу». Найчастішими формами прояву при цьому є несправедливе й образливе оцінювання роботи, усні й письмові погрози, дрібні капості, постійні доручення нових завдань, бойкот

колег, постійне переривання під час розмови (табл. 2). Дані дослідження свідчать про те, що мобінг проявляється на всіх його рівнях, але найчастіше на комунікативному і соціальному.

## Форми прояву мобінгу у трудових колективах України

№ п/п	Варіанти відповідей	Кількість отриманих позитивних відповідей	Частка позитивних відповідей до загальної їх кількості
1	Несправедливе й образливе оцінювання роботи	481	20,31
2	Усні і письмові погрози	445	18,79
3	Дрібні капості	364	15,37
4	Постійні доручення нових завдань	211	8,91
5	Бойкот колег	197	8,32
6	Постійне переривання під час розмови	176	7,43
7	Шантаж	128	5,41
8	Припинення спілкування	122	5,15
9	Обмеження можливостей висловлюватись	86	3,63
10	Жорстока поведінка й застосування легкого насильства	78	3,29
11	Нанесення матеріальної шкоди	42	1,77
12	Інше	16	0,68
13	Сексуальне домагання	12	0,51
14	Насміхання над фізичними вадами чи особистим життям	7	0,30
15	Позбавлення будь-якої зайнятості на роботі	3	0,13
Всього		2368	100

*Джерело:* сформовано авторами за результатами соціологічного опитування

На професійному та фізичному рівні соціально-психологічне явище проявляється у вигляді позбавлення будь-якої зайнятості на роботі, сексуального домагання та нанесенням матеріальної шкоди.

Причини виникнення мобінгу є різноманітними, проте опитування показало, що у трудових колективах України вони переважно є внутрішньоособистісними, тобто такими, що залежать від характеру і поведінки самого працівника, його психологічного стану. Більшість респондентів головну причину виникнення мобінгу вбачають у власній поведінці і характері (48,54%), 25,18% думають, що причиною мобінгу є їх розумові здібності.

Особи, що вибрали варіант «Інше» конкретизували свій вибір і назвали причини, які не перелічені у варіантах: вік респондента (рис. 3) та стать. Залежно від типу поведінки і характеру найбільше страждають люди, які мають слабкий характер: беззахисні, вразливі, образливі (81,82%). Товариські та доброзичливі люди піддаються впливу і також стають жертвами мобінгу (16,28%). Через агресивний характер зазнають психологічного тиску на робочому місці і 1,9% холериків. Бачимо, що об'єктами мобінгу за віковою категорією у трудових колективах України найчастіше стають особи у віці 18-25 років (31,34%), що пов'язано з нестачею професійних на-

вичок у зв'язку із малим чи відсутнім досвідом роботи та люди віком 46-55 років (26,46%) за рахунок різних пог-

лядів на управлінські питання чи особистих якостей.

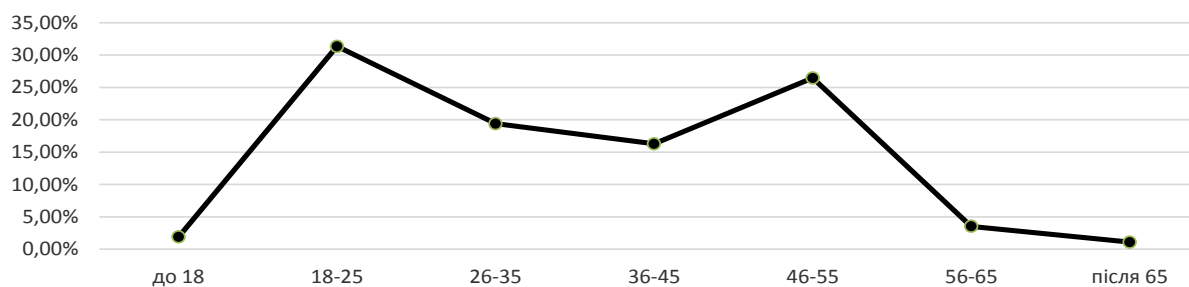


Рис. 3 Об'єкти мобінгу за віковою категорією

*Джерело:* сформовано авторами за результатами соціологічного опитування

Дослідженнями науковців встановлено, що мобінг демонструє шкідливий вплив на осіб, що піддаються психологічному тиску. Але кожна людина по-різному сприймає мобінг, переносить та компенсує свій біль. За результатами опитування 543 особи отримали негативні наслідки (73,68%), 40 осіб – позитивні наслідки (5,42%) та 154 особи отримали як позитивні, так і негативні наслідки (20,9%). Серед позитивних наслідків найчастіше вибирали такі варіанти відповідей, як збільшення часу для сім'ї і друзів, нове хобі та самоаналіз своєї поведінки, в результаті чого покращились стосунки із колегами, підвищилась самооцінка і явище мобінгу самоліквідувалось. Серед негативних наслідків – розлучення та втрата друзів, вживання алкоголю, схильність до азартних ігор, велике зниження самооцінки та відчуття беззахисності.

Проведені дослідження в розрізі наслідків на здоров'я показали, що 65,94% (486 осіб) опитуваних жертв мобінгу не звертались за допомогою, 27,41% (202 особи) отримали консультацію психолога і лише 6,65% (49 осіб) знадобилася медична допомога. Найбільший відсоток опитуваних пра-

цівників (33,65%) мали скарги на головні болі, мігрені. Серед інших захворювань, що можуть виникати внаслідок стресів спостерігались наступні: синдром подразненого кишечника (0,68%), синдром хронічної втомлюваності (8,96%). У 10,31% осіб мобінг викликав психологічні симптоми, які мали вигляд панічних атак, а також спостерігались випадки агорафобії. Респонденти також мали проблеми кардіологічної системи (6,51%). Найбільш поширеними симптомами було прискорене серцебиття. На жаль, серед учасників опитування були працівники, що могли наважитись на насилля стосовно до себе, тобто із 737 осіб, що заповнили анкету, 86 (11,67%) думали про самогубство.

Для профілактики мобінгу, перш за все, необхідне усвідомлення того, що проблема існує, адже виявлення цього негативного явища на початковій стадії допоможе уникнути можливих наслідків як для працівника, так і для підприємства.

Найчастіше об'єктами мобінгу стають нові працівники у колективі, тому рекомендаціями щодо поведінки та дій у даній ситуації будуть:

- ввічливе спілкування з членами колективу;

- у випадку наявності відкритого конфлікту з боку колег, необхідно спокійним тоном з'ясувати причину, адже занадто емоційне реагування на образливі слова лише підсилить ситуацію;

- професійне виконання обов'язків, що позитивно вплине на відносини з керівництвом.

Задля попередження виникнення явища мобінгу у трудовому колективі, менеджерам і керівникам необхідно:

- підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;

- чітко формувати службові обов'язки працівників і правильно розподіляти їх між підрозділами та відділами;

- проводити ознайомчі бесіди з новими працівниками щодо правил поведінки у трудовому колективі і можливого виникнення певних проблем на робочому місці;

- запровадити систему кадрового просування і можливостей кар'єрного росту.

Якщо наявність явища мобінгу в трудовому колективі є підтвердженою, то ґрунтовні рекомендації щодо можливих дій керівника у такому випадку наступні:

- по-перше, дослідити соціально-психологічний клімат в колективі та виявити основні причини виникнення мобінгу;

- по-друге, провести індивідуальні бесіди з об'єктом і суб'єктом мобінгу і на їх основі розробити стратегію ліквідації явища мобінгу в трудовому колективі, залучивши осіб, які готові допомогти;

- по-третє, вжити заходи щодо ліквідації негативних наслідків мобінгу, а також покращити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі задля недопущення повторення даного явища у майбутньому.

У більшості європейських країн вже існують механізми та навіть інститути щодо запобігання та боротьби із психологічним тиском на робочих місцях.

В Україні також були спроби боротьби з явищем мобінгу у вигляді Проекту закону України від 01.03.2019 №10118 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії мобінгу». Даним законопроектом пропонувалося внесення змін до деяких нормативних актів стосовно визначення поняття «мобінг» і передбачення адміністративної відповідальності за навмисне застосування мобінгу у різних формах його прояву. Проте, на жаль, даний проект було відкликано і наразі в Україні не закріплено чітких механізмів регулювання цього явища.

Починаючи з 2018 року, в Україні діє гаряча лінія з питань запобігання насильству, де консультують соціальні педагоги, психологи та юристи. Тобто, будь-яка людина, що стала жертвою психологічного тиску на робочому місці, може звернутися за безкоштовною консультацією та порадою за телефонами 116 123 (з мобільного) або 0 800 500 335 (зі стаціонарного).

На рівні країни щодо попередження та ліквідації мобінгу в трудовому колективі рекомендовано скористатися досвідом провідних європейських країн та створити відділ дослідження мобінгу при Національній академії наук України з метою аналізу наявності та поширення цього соціально-психологічного явища та формування рекоме-



ндацій щодо профілактики та своєчасного реагування на загострення ситуації.

**Висновки.** Отже, мобінг – це деструктивне явище, одне із видів морального насильства у трудовому колективі. Існує безліч видів мобінгу, які науковці класифікують за різними ознаками: за суб'єктами, за формами прояву, за усвідомленням чинення, за наявністю, за кількістю суб'єктів. Причини виникнення умовно поділяють на дві групи: організаційні та внутрішньообистісні.

Виявлено, що об'єктами мобінгу найчастіше стають жінки, агресорами за гендерною ознакою є чоловіки, а за рангом найчастіше виступають особи, що є вищими за посадою. У вітчизняних трудових колективах причинами виникнення мобінгу є поведінка і характер, розумові здібності, а також вік

і стать об'єкта психологічного тиску. Наслідки при цьому чинять негативний вплив на здоров'я, особисте життя та виконання службових обов'язків працівника і безпосередньо гальмують процес діяльності підприємства вцілому.

Таким чином, явище мобінгу присутнє і в Україні. Варто пам'ятати, що усвідомлення проблеми починається із самої людини. Кожне підприємство, організація має запровадити політику виявлення, попередження та ліквідації мобінгу на його початкових стадіях. Але такі дії будуть ефективні лише тоді, коли керівники, роботодавці та працівники поважатимуть людські якості, цінуватимуть професіоналізм і створюватимуть безпечні умови праці та позитивний психологічний клімат для працівників на робочому місці.

#### *Список використаної літератури*

1. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 1990. 5 (2). P. 119–126. URL: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf) (дата звернення: 12.12.2020).
2. Davenport N., Schwartz R.D., Elliott G.P. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999. 218 p.
3. Waniorek L., Waniorek A. *Mobbing: Wenn der Arbeitsplatz zur Holle wird*. Muenchen: Mvg-Verlag, 1994.
4. Смук О.Т. Мобінг як наслідок злорякисної агресії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2018. №2. С. 260-264 doi: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2018.43.260-264>.
5. Мобінг як несприятливий соціальний фактор: веб-сайт. URL: <https://срo.stu.cn.ua/Oksana/posibnik/530.html> (дата звернення: 12.12.2020).
6. Сорока О.В. Сутність, наслідки та профілактика мобінгу у трудових колективах. Сборник научных трудов SWorld. *Современные направления*

- теоретических и прикладных исследований-2013*: Материалы международной научно-практической конференции. Одеса, 2013. Вип. 1. Т. 32. С. 32-38.
7. Оверчук В.А. Мобінг як форма психологічного насилля в трудовому колективі. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1, т. 2. С. 185-188.
8. Сердюк О.І., Шупта І.М. Мобінг як деструктивне явище в креативному колективі, що гальмує інноваційний розвиток підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. №3(4). С. 293–299.
9. Анкета для працівників, що піддавались психологічному тиску на робочому місці «Мобінг у трудовому колективі». URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScuuW7aUXXFtAAD7QGPMcVFckDm6qn6d3v8RzXvT8s6oyCobQ/viewform> (дата звернення 12.12. 2020).
10. Потапчук Є.М., Адамчук О.В. Особливості попередження та подолання мобінгу у колективі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2009. № 23. С. 60-63.
11. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38.