

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: ДЕТЕРМІНАНТИ МОББІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ  
РІЗНОГО ТИПУ**

Виконала: студентка II курсу,  
групи 8.0530-з  
спеціальності: 053 Психологія  
освітньої програми: 053 Психологія  
Толок Анна Дмитрівна  
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри  
психології Паскевська Ю.В.  
Рецензент: викладач Томченко М.А.

Запоріжжя

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 053 Психологія  
Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Толок Анні Дмитрівні

Тема роботи Детермінанти моббінгу в організаціях різного типу

керівник роботи Паскевська Ю.А. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1137-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: визначити основні теоретичні підходи до проблеми моббінгу в організаціях; теоретично обґрунтувати психолого-організаційні детермінанти моббінгу в організаціях різного типу; емпірично дослідити рівень моббінгу в організаціях та його психолого-організаційні детермінанти; розробити засоби психологічної профілактики моббінгу в організаціях.

5. Перелік графічного матеріалу: 5 рисунків.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Паскевська Ю.А., доцент		
Розділ 1	Паскевська Ю.А., доцент		
Розділ 2	Паскевська Ю.А., доцент		
Висновки	Паскевська Ю.А., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
6	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ А.Д. Толок

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.А. Паскевська

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Грединарова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 5 рисунків, 62 джерела.

Об'єкт дослідження: моббінг як психолого-організаційний феномен.

Предмет дослідження: детермінанти моббінгу в організаціях різного типу.

Мета роботи: дослідити рівень моббінгу в організаціях різного типу та його психолого-організаційні детермінанти.

Гіпотеза: поява моббінгу в організації не залежить від типу організації та стилю управління, однак, детермінантами моббінгу є особистісні характеристики персоналу організації та ефективність діяльності керівника організації.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз та узагальнення окремих теоретичних положень та концепцій, систематизація теоретико-методологічних підходів до проблеми); емпіричні: спостереження, опитування (тест-опитувальник потреб в досягненні цілі (шкала оцінки потреб в досягненні успіху) Ю.М. Орлова; методика експертної оцінки ефективності діяльності керівника; опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної).

Наукова новизна дослідження полягає у: а) визначенні особливостей моббінгу в організаціях різного типу; б) аналізі вітчизняних досліджень моббінгу; в) систематизації особистісних та організаційних детермінант моббінгу.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання результатів та розроблених рекомендацій у програмах психологічного супроводу персоналу організацій, у заходах з профілактики моббінгу в організаціях.

**МОББІНГ, ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЙ, КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ.**

## **SAMMARY**

Tolok A.D. Determinants of mobbing in organizations of different types.

The qualifying work of the master: 80 pages, 5 drawings, 62 sources.

The object of research: mobbing as a psychological and organizational phenomenon.

The subject of research: determinants of mobbing in organizations of different types.

The purpose: to investigate the level of mobbing in organizations of different types and its psychological and organizational determinants.

The hypothesis: the emergence of mobbing in the organization does not depend on the type of organization and management style, however, the determinants of mobbing are the personal characteristics of the organization's staff and the effectiveness of the head of the organization.

The research methods: theoretical (analysis and generalization of some theoretical provisions and concepts, systematization of theoretical and methodological approaches to the problem); empirical: observations, surveys (test-questionnaire of needs to achieve the goal (scale for assessing the needs for success) YM Orlov, methods of expert evaluation of the effectiveness of the head; questionnaire "Determination of ways to manage conflicts" by Kenneth Thomas (adapted by NV Grishina).

The scientific novelty of the study is: a) determining the characteristics of mobbing in organizations of different types; b) analysis of domestic research on mobbing; c) systematization of personal and organizational determinants of mobbing.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the results and developed recommendations in the programs of psychological support of personnel of organizations, in measures to prevent mobbing in organizations.

**MOBBING, PERSONNEL OF ORGANIZATIONS, CONFLICT, MANAGEMENT, PSYCHOLOGICAL ORGANIZATIONAL DETERMINANTS**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичне обґрунтування психолого-організаційних детермінант рівня моббінгу в організаціях різного типу.....	9
1.1. Моббінг як психолого-організаційний феномен, його види та структура.....	9
1.2. Організаційні детермінанти моббінгу.....	24
1.3. Особистісні детермінанти моббінгу.....	41
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження моббінгу та його психолого-організаційні детермінанти в організаціях різного типу.....	54
2.1. Мета, методика, організація дослідження.....	54
2.2. Аналіз особистісних детермінант моббінгу в організаціях.....	56
2.3. Аналіз рівня моббінгу в організаціях різного типу.....	60
2.4. Психологічні засоби профілактики моббінгу в організаціях.....	62
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Моббінг як негативна форма соціально-психологічної взаємодії в колективі в Україні стала досліджуватись зовсім недавно. Так, якщо раніше працівники організацій були включені в жорстку ієрархічну систему, з розвитком та розширенням ринку праці з'явилися нові способи ведення бізнесу, які часом потребують не просто відходу від старих форм співпраці, а і спільної, рівної роботи всіх ланок виробництва.

Але не дивлячись на позитивні наслідки такого розподілу праці, з іншої сторони людина як соціальна істота часто схильна до більш інстинктивних процесів, таких як моральний тиск та приниження тих, хто за певними особистісними характеристиками може виглядати слабким та беззахисним – особливо, якщо така людина чи група людей стоїть на шляху подальшого професійного зростання в жорсткому світі ведення бізнесу.

Таким чином, проблема моббінгу є проблемою етичних і психологічних норм поведінки людей. Якщо етичне і психологічне в людині знаходиться в єдності, то моральні норми проявляються у властивостях особистості як працівника, визначають його поведінку в трудовому колективі і ті стратегії, які він обирає, рухаючись по кар'єрних сходах: хтось долає кожен щабель завдяки своїм здібностям і праці, а хтось – шляхом знищення конкурентів.

Крім цього, моббінг часто включає в себе протизаконні дії. Така поведінка може проявлятися в письмових документах, словах, жестах, які посягають на особисту гідність, психічну та фізичну цілісність людини. При цьому відбувається загальне погіршення робочої атмосфери, що впливає на продуктивність праці людини, що піддається моббінгу.

У своїх роботах такі дослідники як І.Б. Ачитаєва, Т.Ю. Базаров, О. Батурина, Л. Ваніорек, О. Висоцька, М. Гаміан-Вілк, Н.З. Девенпорт, С.А. Дружилов, Н. Деніз, Н.П. Романова, І.С. Кон, К. Колодей, Ю.А. Кравцова, Х. Лейман, Д.А. Лейн, О.Л. Луценко та інші досліджували явище моббінгу та

його психолого-організаційні детермінанти. При цьому важливо зазначити, що традиційно моббінг спостерігали в умовах учбових колективів шкіл, тоді як виявлення причини формування цього явища в організаціях потребує подальших досліджень. Зокрема – обґрунтування психолого-організаційних детермінант рівня моббінгу в організаціях різного типу.

Таким чином, сучасне наукове знання демонструє зростаючий інтерес до проблеми моббінгу. Так як у першу чергу його наслідки позначаються на здоров'ї та психічному стані жертви, це може призвести до захворювань на нервовому ґрунті та навіть до самогубства. Крім цього, нездорова атмосфера у колективі, інтриги та суперечки співробітників відображаються і на фінансовому показнику, падає продуктивність праці та зростає кількість звільнень. З огляду на це, дана робота має як теоретичне, так і практичне значення.

Об'єкт дослідження: моббінг як психолого-організаційний феномен.

Предмет дослідження: детермінанти моббінгу в організаціях різного типу.

Мета роботи: дослідити рівень моббінгу в організаціях різного типу та його психолого-організаційні детермінанти.

Гіпотеза: поява моббінгу в організації не залежить від типу організації та стилю управління, однак, детермінантами моббінгу є особистісні характеристики персоналу організації та ефективність діяльності керівника організації.

Завдання дослідження:

1. Визначити основні теоретичні підходи до проблеми моббінгу в організаціях.
2. Теоретично обґрунтувати психолого-організаційні детермінанти моббінгу в організаціях різного типу.
3. Емпірично дослідити рівень моббінгу в організаціях та його психолого-організаційні детермінанти.



4. Розробити засоби психологічної профілактики моббінгу в організаціях.

Методи дослідження:

1. Теоретичні: аналіз та узагальнення окремих теоретичних положень та концепцій, систематизація теоретико-методологічних підходів до проблеми.
2. Емпіричні: спостереження, опитування (тест-опитувальник потреб в досягненні цілі (шкала оцінки потреб в досягненні успіху) Ю.М. Орлова; методика експертної оцінки ефективності діяльності керівника; опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної)).

Наукова новизна дослідження полягає у: а) визначенні особливостей моббінгу в організаціях різного типу; б) аналізі вітчизняних досліджень моббінгу; в) систематизації особистісних та організаційних детермінант моббінгу.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувалась: теоретико-методологічним обґрунтуванням вихідних теоретичних положень, використанням комплексу надійних і валідних психодіагностичних процедур, створенням адекватних умов діагностування, поєднанням кількісного і якісного аналізу емпіричних даних, репрезентативністю складу вибірки, застосуванням сучасних методів обробки даних.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РІВНЯ МОББІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНОГО ТИПУ

### 1.1. Моббінг як психолого-організаційний феномен, його види та структура

Конфліктні ситуації з утисками співробітників колегами на роботі як явище відомі вже давно, але як окрема психологічна проблема вони були виділені тільки наприкінці 70-х — початку 80-х років. Перші дослідження були проведені в Швеції. Даний термін був введений у 1963 році етологом Конрадом Лоренцем. Він називав моббінгом груповий напад декількох дрібних тварин на сильнішого противника. Шведський лікар Пітер-Пауль Хайнеманн використовував цей термін у 1969 році для позначення феномена нападу групи людей на особу, яка своєю поведінкою порушує соціальні норми. У сучасному значенні термін був вперше вжитий шведським лікарем і психологом Хайнцем Лейманом. Він використовував поняття «моббінг» стосовно до трудової діяльності. Вчений виділив особливий тип поведінки, названий їм «моббінгом» (від англійського *mobbing*; іменник *mob*: згряя; або дієслово *to mob*: грубо поводитися, нападати, кидатися на кого-небудь) і охарактеризував моббінг, як «психологічний терор», який включає «систематичне повторення ворожого та неетичного відношення одного або декількох людей, спрямоване проти іншої людини, в основному одного». Він визначив 45 варіацій поведінки, типової для моббінгу: приховування необхідної інформації, соціальна ізоляція, наклеп, безперервна критика, поширення необґрунтованих чуток, висміювання [59].

В кінці сімдесятих років Лейман почав проводити дослідження прямих і непрямих нападів на робочому місці, а в середині дев'яностих років опублікував свою першу роботу, де узагальнив наукові висновки своєї роботи.

Спочатку дослідження Леймана викликали інтерес тільки в Північній Європі, і лише через деякий час на них звернули увагу і в країнах Центральної Європи. Поступово, завдяки різним публікаціям, переконливого опису конкретних випадків, відкритих дискусій та семінарів за участю консультантів з питань діяльності підприємств, а також завдяки інтересу з боку профспілок, громадських організацій та медичних кіл, тема моббінгу стала отримувати все більше поширення в суспільстві. В останні десятиліття термін «моббінг» отримав значне поширення [60].

Моббінгу на робочому місці піддається сьогодні значна частина працездатного населення. У розвинених країнах, як показує статистика, це явище стає причиною істотного зниження економічної ефективності бізнесу: майже кожен двадцятий щойно найнятий працівник піддається моббінгу на новому місці. При цьому необхідно враховувати, що це тільки в момент прийому на роботу. Відсоток людей, які під час подальшого «робочого» життя стали жертвами моббінгу, в десятки разів більший.

Психологи, що займаються професійними відносинами, виділяють два основних види моббінгу, що відрізняються спрямованістю впливу [42].

*Горизонтальний*, коли людина дискримінується колегою або групою працівників, що стоять приблизно на одному щаблі кар'єрних сходів, та *вертикальний*, коли утиском підлеглого займаються керівники.

Існує ще проміжний варіант робочого переслідування — *міжрівневий* («сендвіч-моббінг»). У цьому випадку жертва — як правило, керівник середньої ланки — зазнає подвійного удару: з одного боку, на нього тисне начальник, з іншого — колеги або підлеглі.

Горизонтальний моббінг найчастіше застосовують по відношенню до новачків досвідченіші співробітники організації. Це може відбуватися, якщо в особі новачка бачать конкурента або якщо він сильно виділяється із загального

колективу. Втім, тероризувати можуть і «старих» співробітників, що несподівано здобули прихильність начальства або різко змінили своє життя. Особливої витонченості горизонтальний моббінг досягає в творчих командах, але більше поширений в держструктурах або невеликих підприємствах сімейного типу, де тиск, як правило, виявляється не зверху, а з боку колег [30].

У разі горизонтального моббінгу корисливі міркування — досить рідкісний мотив. Часто моббінг провокується через недоліки організаційної структури підприємства, до яких належать як нечітка постановка цілей у компанії, так і нечітко окреслене коло службових обов'язків. У результаті неправильної організації праці в колективі накопичується внутрішнє напруження, що вимагає виходу, розрядки. І як тільки хтось із співробітників своєю поведінкою, зовнішністю або чимось ще спровокує агресію на свою адресу, вона легко переростає в справжнє «емоційне цькування» [37].

Внутрішнім стимулом до горизонтального моббінгу може стати недовантаження працівників. Відсутність орієнтації у роботі на кінцевий результат, вимушене неробство змушують співробітників шукати «цапа-відбувайла», яким нерідко стає той, хто всупереч загальному настрою наполегливо трудиться або просто перевершує оточення за своїми професійними якостями.

Одним із поширених типів горизонтального моббінгу, особливо в гетерогендерних колективах, є сексизм.

Дискримінація за ознакою статі являє собою дії чи бездіяльність, що виражають будь-яке розрізнення, виняток або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливають визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини для жінок і чоловіків [51, 237].

Дискримінація за ознакою статі є наслідком сексизму, проблема якого на сьогодні є однією з найбільш суперечливих. Сексизм як різновид моббінгу в організації може проявлятися на всіх рівнях гендерних відносин. Починаючи

від закріплення на макросоціальному рівні політикою держави, законодавством, закінчуючи регулюванням оплати праці та питаннями підтримки материнства тощо.

Сексизм визначається як ідеологія і практика дискримінації людей за ознакою статі, яка заснована на установках або переконаннях, відповідно до яких жінкам (або чоловікам) помилково приписуються певні якості або відмовляється у наявності таких [51, 215].

Особливо часто він вживається при обговоренні упереджень проти жінок, гендерних стереотипів. Чоловіки теж можуть бути жертвами сексизму як в персональному плані, так і як гендерна соціальна група: наприклад, сексизм лежить в основі примусового призову в армію тільки чоловіків або в позбавленні прав опіки над дітьми у випадку розлучення.

Як зазначають в своїх роботах С. Бем [6], Ш. Берн [7], М. Кіммел [31], сексизм – це позиція чи дії, що принижують, вилучають, недооцінюють або стереотипізують людей за статевою ознакою. Це орієнтація, яка ставить у несприятливі умови одну стать стосовно іншої.

Механізми відтворення сексизму у життєдіяльності особистості включають такі етапи: зовнішнє придушення: сексизм проявляється у зовнішній оцінці поведінки та діяльності людини; внутрішнє придушення: прояв сексизму у самооцінці поведінки і діяльності; людина, як об'єкт придушення: прояв сексизму стосовно інших людей.

З точки зору ряду дослідників С. Бем [6], М. Кіммела [31], О. Кісь [32], сексизм частіше за все проявляється у:

- *сексуальній сфері* (низведення жінки або чоловіка до ролі сексуального об'єкта або речі, у якого немає прав і по відношенню до якого не може бути ніяких обов'язків; переконання, що чоловік має право на позашлюбні або дошлюбні сексуальні стосунки, а жінка ні; переконання, що тільки чоловік повинен отримувати задоволення від оргазму під час статевого акту, тоді як доля жінки – бути пасивною учасницею);

- *соціальній сфері* (переконання, що чоловікові слід відігравати активну роль при знайомстві і у відносинах з людьми іншої статі, а жінці – пасивну; переконання, що чоловіки мають право або зобов'язані виявляти впевненість в собі, силу характеру та агресивність, а жінки – слабкість і поступливість, що обмежує жорсткими гендерними ролями людей обох статей; переконання, що права і відповідальність у певній ситуації слід надавати лише або переважно чоловікам або жінкам, залежно від традиційного поділу сфер відповідальності на чоловічі і жіночі);

- *професійній сфері* (заборона (або громадська несхвалення) жінкам (або чоловікам) займатися деякими професіями або займати певні посади тільки на тій підставі, що вони жінки (чоловіки); більш низька оплата праці осіб певної статі (частіше за все жінок). Може виражатися в більш низькій оплаті за рівну працю або в більш низькій оплаті професій, що вважаються традиційними для осіб певної статі);

- *сімейній сфері* (низведення чоловіки чи жінки до ролі економічно-сировинного придатка сім'ї. Переконання, що відповідальність за матеріальне забезпечення сім'ї або оплату спільного дозвілля несуть люди певної статі (зазвичай чоловіки) переконання, що домашня робота є обов'язком, в першу чергу, жінок, переконання, що виховання дітей є обов'язком і правом, в першу чергу, жінок.

Сексизм як соціально-психологічне явище існує у вигляді дискримінації в професійній сфері, яка стосується в основному жінок, дискримінації у суспільно-правовій сфері, від якої більшою мірою потерпають чоловіки.

Дискримінація у професійній сфері частіше за все проявляється у вигляді розмежування, ізоляції або заборони стосовно окремих працівників, які мають однакові характеристики за ознакою продуктивності, через те, що вони належать до різних соціально-демографічних груп [51, 216].

До видів дискримінації у професійній сфері відносять дискримінацію: в оплаті праці; при наймі на роботу; при скороченні персоналу; при просуванні кар'єрними сходами; у підвищенні кваліфікації.

В рамках неокласичного економічного напрямку виділяють такі базові підходи, які пояснюють походження та сутність дискримінації за ознакою статі:

1) дискримінація на рівні уподобань (з боку керівника, споживача або колег); 2) статистична дискримінація (заснована на «статистичному упередженні» роботодавців, які розповсюджують на окремих жінок властивості та характеристики, які вони вважають притаманні усім жінкам); 3) дискримінація, обумовлена монопольною структурою на ринку праці [51].

Проблема *гендерної нерівності у професійній діяльності* зазвичай охоплює дослідження гендерної детермінації праці та професійної діяльності; відмінностей в оплаті праці чоловіків і жінок; можливостей професійної кар'єри чоловіків та жінок.

Загальне положення жінки на ринку праці не викликає оптимізму й досі. У жінок, як правило, нижча кваліфікація, нижча оплата праці, обмежений набір професій, вищий рівень безробіття, менша представленість в управлінській сфері. Всі ці фактори є індикаторами існування у суспільстві гендерної професійної сегрегації як стійкої тенденції працевлаштування чоловіків і жінок за суворо визначеними професіями, галузям та посадовим позиціям.

Отже, гендерна професійна сегрегація розуміється як нерівномірний розподіл жінок і чоловіків в економіці. Вона буває горизонтальною (нерівномірний розподіл жінок і чоловіків по галузях економіки і професіям) та вертикальною (нерівномірний розподіл за позиціями посадової ієрархії). Дискримінація в сфері праці багато в чому обумовлена проблемами сексизму.

Однією з важливих особливостей професійної діяльності жінок є те, що жінки мають необхідність працювати ще й вдома. Отже, домашня праця – це своєрідна «друга зміна», яка не оплачується, на яку потрібно витратити час, та яка рідко заслуговує на подяку, оскільки норми сформовані щодо жіночої ролі передбачають виконання більшості домашніх обов'язків саме жінкою.

Як зазначають в своїх роботах І.С. Клеціна [33], Л.М. Ожигова [42], Л.В. Попова [45], за рідкісним винятком, домашня робота виконується жінками незалежно від їх статусу на ринку праці. У зв'язку з цим говорять про несправедливого розподілу обов'язків за статтю, оскільки при двох працюючих у подружжі домашні турботи лежать перш за все на жінці. Разом з тим, самі жінки по-різному оцінюють свою роль в роботі по дому: одні вважають її тією сферою, де можуть реалізувати себе, свою владу, уміння і здібності, інші вважають її нудною, монотонною та виснажливою.

Окрім неоплачуваної домашньої праці, жінки також менше отримують за виконання таких же професійних обов'язків як і чоловіки. Мова йде, в першу чергу, про комерційні підприємства. За даними дослідників [16; 41], в середньому жінки отримують лише 70-75% заробітної платні від тієї, яку отримують чоловіки. Чим більше жінок у будь-якій професійній сфері, тим менші зарплати отримують зайняті в ній працівники.

В соціальних науках виникла так звана теорія справедливості як реакція на нерівність в оплаті праці. Концепція справедливої оплати полягає в тому, що люди, які працюють в одній організації та виконують однаково важку чи значущу роботу, повинні отримувати однакову зарплату.

Можливості професійної кар'єри жінки також багато в чому обумовлені її гендерною роллю та нормами, які сформовані стосовно цієї ролі.

В літературі визначені декілька точок зору на поєднання професійних і сімейних ролей жінкою: 1) переважна орієнтація на професійну діяльність; 2) переважна орієнтація на сімейні цінності; 3) гнучке сполучення професійних і сімейних ролей [51].

Згідно з варіантами поєднання професійних і сімейних ролей жінкою можна визначити *типи соціальної орієнтації жінок*: жінки, орієнтовані на різні види діяльності; жінки з орієнтацією на самореалізацію і в родині, і в професійній діяльності; жінки з орієнтацією на самореалізацію і в родині, і в професійній діяльності з перевагою сімейних пріоритетів [58]



Також знаходимо *відмінності у кар'єрних планах жінок і чоловіків*. Кар'єрні плани жінок є нестійкими, часто спрямованими на розв'язання непрофесійних проблем, та обумовленими соціально-економічним статусом професійної діяльності, якою вони займаються. Більша частина найбільш престижних професій в нашому суспільстві захоплена чоловіками, жінки дуже слабо представлені в уряді і на високих постах у великих організаціях.

Жінка сприймає кар'єру як можливість та необхідність особистісного зростання, самореалізації, намагається завжди розмежовувати професійне і особистісне, але в той же час, займає пасивну позицію відносно кар'єрного росту.

Особливості сприйняття кар'єри чоловіками дещо відрізняється: кар'єра чоловіком розуміється, в першу чергу, як престижна, перспективна посада, як можливість просування по службі, як суттєва складова власного життя.

На особливості, професійної кар'єри жінок впливають наступні чинники: сімейний статус, наявність дітей, необхідність сумісництва. Зрозуміло, що чим більше у жінки дітей, тим менше в неї шансів зробити достойну професійну кар'єру, як би вона не намагалася поєднувати сімейні та професійні обов'язки.

На думку Т.В. Віноградової та В.В. Семенова, існує кілька причин, які заважають жінкам повірити у свої можливості та реалізувати свої задатки на професійних теренах: 1) певні традиції і культурні експектації, які в процесі взаємодії дитини з навколишнім світом інтеріоризуються і впливають в подальшому на її мотивацію, систему цінностей, ступінь впевненості в собі та ін.; 2) батьки і педагоги навіюють дітям уявлення про стереотипні статеві ролі, про „чоловічі” і „жіночі” типи поведінки, „чоловічі” і „жіночі” професії; 3) явна і прихована дискримінація жінок, яка існує в науковому співтоваристві і заважає досягненням жінок на професійних теренах [15].

Як зазначає Л.В. Попова [45], жінки, які прагнуть домогтися успіху в науці, стикаються з серйозними проблемами: їх прагнення до досягнень, поглиненість науково-дослідною роботою часто розцінюють як втрату жіночності або як спосіб компенсувати невдачі в особистому житті; жінкам

важче вписатися в наукове товариство. Вони, як правило, в другу чергу одержують найбільш складну і сучасну апаратуру і можливість використовувати новітні методи дослідження. У суспільстві, де панують чоловіки і де панують суто чоловічі установки і еталони, жінка повинна докласти багато зусиль, щоб домогтися визнання в науці.

Таким чином, можна прийти до висновку, що жінці самоактуалізуватися в професійній діяльності важче, ніж чоловіку. Наприклад, статистичні дані говорять про те, що серед керівників середньої ланки управління лише третина – жінки, всі інші – чоловіки. Показовим також є те, що в деяких організаціях жінок, які займають керівні посади виявилось менше 10% [30].

Загалом, дослідження професійної реалізації показують, що жінки виявляють більшу гнучкість у взаємодії з оточенням, вони більш контактні та спонтанні, їхні погляди на природу людини більшою мірою наближені до самоактуалізаційних цінностей особистості. Разом з тим, чоловіки виявляють дещо вищий рівень пізнавальних потреб та креативності [30].

На шляху жінок до традиційно „чоловічих”, високим за статусом і високооплачуваних робіт поставлено безліч бар'єрів, таких, як завищені, несуттєві для професійної діяльності вимоги до кандидатів, сексуальні переслідування на робочому місці, досвід минулої дискримінації та прийняті в суспільстві норми.

Також жінки, які намагаються робити кар'єру, часто зустрічають на своєму шляху так звану „скляну стелю” – штучно створений бар'єр, заснований на забобонах, що не дозволяє кваліфікованим працівникам просуватися по службі, займати керівні посади в організації [6].

Гендерні стереотипи виступають як головний чинник формування феномену „скляної стелі”. Загальноприйняті стереотипи, які стверджують, що жінки – погані лідери, частково відповідальні за існування „скляної стелі”. Як зазначає С.М. Оксамитна, жінки рідше отримують призначення, що сприяють швидкому просуванню службовими сходами, ніж чоловіки [43]. Має значення і те, що у жінок зазвичай немає „покровителів”, які допомагають їм робити

кар'єру, або ці „покровителі” не вважають, що професійна кар'єра взагалі необхідна жінці.

Аналіз розповсюджених пояснень дії „скляної стелі” в організації у відношенні до жінки показує, що стосовно діяльності жінки в організації існують наступні стереотипи: жінки вносять менший людський капітал у роботу організації, оскільки багато часу приділяють дітям та родині; жінка не придатна для ролі лідера й керівника, а отже, не може керувати так само добре, як чоловік; певні психологічні риси, які відносять до фемінних, заважають професійному розвитку та просуванню кар'єрними сходами; усередині організації можуть існувати неписані норми, згідно з якими на високі посади краще призначати чоловіків; жінки не здобувають у ході своєї роботи в організації досвіду, який є необхідним для просування по службі; сімейні обов'язки жінки заважають їй просуватися по службі.

Проведений у ряді досліджень [31; 32; 16] аналіз можливих причин *розриву в оплаті праці чоловіків і жінок* також пояснюється дією гендерних стереотипів: 1) жінки заробляють менше, оскільки зайняті на традиційних „жіночих” роботах, за які платять менше; 2) жінки заробляють менше, оскільки стереотипно вони сприймаються як менш цінні працівники: спрацьовує принцип оцінки людського капіталу; 3) жінки отримують менше, тому що вони очікують отримати менше: проблема пророцтв, які самореалізуються.

Обов'язки по відношенню до родини часто є перешкодою для просування жінок по службі, так як через ці обов'язки вони не завжди можуть дозволити собі працювати позаурочні години і їздити у відрядження. Однак іноді буває, що роботодавець з самого початку впевнений в тому, що домашні і сімейні обов'язки жінки завадять її роботі на високій посаді, навіть якщо насправді це не так.

К. Хорні вважає, що наслідки гендерної соціалізації породжують проблеми професійної соціалізації жінок. Серед них страх невдачі, боязнь втратити жіночність, боязнь громадсько ізоляції, брак впевненості у собі, брак

наполегливості у досягненні мети. Перераховані вище особливості позначаються на загальному психічному розвитку, на сімейних взаєминах, впливають на життєвий вибір, на професійну реалізацію жінки [54].

Таким чином, сексизм проявляє згубний вплив на гендерну взаємодію в організаціях у вигляді дискримінації за ознакою статі в професійній сфері, розриву в оплаті праці чоловіків і жінок, дії феномену «скляної стелі», що може привести до *деструктивного типу гендерної взаємодії персоналу організацій*, який відзначається високим рівнем напруги, відчуженості, конфліктності, агресії у відносинах, що і призводить до загострення у вигляді моббінгу [29].

Крім цього, дискримінація за ознакою статі може проявлятися і у вигляді тиску не лише колег, а і безпосередньо керівника організації.

Вертикальний моббінг (босинг) часто виникає в тому випадку, якщо є бажання звільнити місце для просування по службі або ж якщо шеф з тих чи інших причин хоче позбутися працівника, але не може зробити це законним способом. За законом без серйозних підстав звільнити підлеглого практично неможливо. Набагато простіше постійно звинувачувати працівника в некомпетентності, недисциплінованості, ставити перед ним нездійсненні завдання і врешті-решт змусити його піти за власним бажанням. Ще одним проявом босингу є витиснення працівника внаслідок погано проведеного рекрутингу, коли керівник неправильно підібрав спеціаліста і не має сміливості заявити про це, от і намагається зробити так, щоб працівник звільнився сам [19].

Серед безлічі методів босингу виділяють наступні: винесення догани; «завалювання» складними завданнями; відсутність матеріального стимулювання і підвищення зарплати; навантаження фахівця рутинними завданнями, нижче рівня його компетентності; створення психологічно несприятливого клімату.

Застосування всіх цих методів по відношенню до будь-якого кваліфікованого професіонала змусять його піти з компанії самостійно.

Крім цього, існують і суто психологічні причини босингу. Начальник може просто самостверджуватися за рахунок своїх співробітників. В такому разі він буде постійно провокувати конфліктну поведінку всередині колективу: наприклад, давати одне і те ж завдання різним групам та спостерігати за їх суперечками в процесі його виконання. Інколи особисті проблеми в житті керівника також знаходять своє відображення у стилі керівництва, коли начальник намагається компенсувати відсутність активного життя створенням умов для інтриг та конфліктів, що дають йому яскраві емоції і відчуття наповненості життя. Якщо ж працівник не підходить начальству з якихось мотивів особистого характеру, через психологічну несумісність, це, в першу чергу, свідчить про те, що керівник не вміє відповідно будувати свої відносини з підлеглими [23].

Тиск з боку керівника на одну людину або на групу підлеглих є менш вираженим, таким чином психологічна агресія не викликає такого впливу як у випадку горизонтального моббінгу, а іноді може бути просто надто авторитарною формою керівництва. Все залежить від негласного договору між начальником і підлеглими: якщо вони можуть ефективно працювати тільки під натиском, то це може бути виправданою мірою.

Та вертикальний моббінг – це тиск не тільки зверху вниз, але і навпаки. Іноді і начальник може стати жертвою, коли тиск йде знизу. Підлеглі можуть чинити опір його владі, саботувати роботу і всіляко показувати своє невдоволення. Таким чином, моббінг може стати тією зброєю, яку згуртований колектив може протиставити власному начальнику.

Крім цього, виділяють латентний моббінг (ситуація, коли об'єкт моббінгу намагається стримати натиск переслідування), відкритий, індивідуальний і груповий. А також хронічний або самовідновлюючий — коли, «виживши» одного колегу, колектив приймається за нову жертву.

Існує ще так званий «буллінг» (термін, що зустрічається переважно в Британії): найчастіше цим словом позначають цькування «один на один». Прихильники цього терміна вважають, що в будь-якому колективному

цькуванні все одно є організатор і натхненник процесу. У буллінгі дві діючі особи: переслідувач і жертва. У начальника-буллера жертв може бути більше. Цілі та засоби ті ж, що і у випадку моббінгу. Після того, як жертва звільняється, буллер знаходить собі новий об'єкт для переслідування. Буллер легко входить в образ добряка, приховуючи за ним свої першочергові наміри. Коректний у присутності вищого керівництва, буллер з власними підлеглими веде себе непрофесійно [39].

На думку більшості дослідників, буллінг як явище, тісно пов'язане з моббінгом, включає чотири головні компоненти:

1. це завжди агресивна і негативна поведінка по відношенню до інших людей;
2. така поведінка носить постійний характер;
3. спостерігається зазвичай тоді, коли учасники спілкування мають різні за ієрархією посади;
4. грубість агресора є умисною.

Частіше за інших в ролі агресора виступає працівник, якому притаманні наступні характеристики:

1. імпульсивний, відчуває сильну потребу підкоряти собі інших, домагаючись таким чином своїх цілей;
2. володіє більш серйозними ресурсами, ніж об'єкт буллінгу – владою, фінансами, зв'язками – і постійно це демонструє;
3. емоційно холодний, співчуття по відношенню до інших у нього притуплено або практично відсутнє;
4. типовий «агресор», оскільки йому зручніше постійно звертати увагу на дрібниці або критикувати інших замість того, щоб налагодити ефективний робочий процес.

Існують також типові риси характеру і поведінки у жертв буллінгу. Це зазвичай люди скромні, невпевнені в собі, малокомунікабельні, чим і користуються «агресори».

О. Висоцька [39] виділяє наступні типи офісних «буллерів»:

*«Нігіліст»* – частіше чоловік, ніж жінка. Найчастіше зустрічається серед працівників фінансової, юридичної, консалтингової сфери, схильний до логічного мислення. Як правило, є відмінним фахівцем у своїй справі. Керівництво зазвичай цінує його за ерудицію, інтелект, досвід. Але такий працівник байдужий по відношенню до інших та покладається тільки на власну думку. Якщо властивий такому «нігілістові» раціоналізм підказує, що до думки начальства слід прислухатися, то у відносинах з колегами і підлеглими він поводить себе вкрай холодно і навіть грубо. Об'єктивно часто буває правим у багатьох службових ситуаціях, проте, висловлюючи свою думку, намагається принизити товаришів по службі. До того ж багатий лексичний запас і гнучкість мислення дозволяють йому придумувати для інших точні і влучні, а тому досить уїдливі прізвиська і «ярлики».

*«Компенсатор»* – член колективу, який через брак знань і навичок, необхідних у роботі і в спілкуванні з людьми, компенсує проявом влади. Часто говорить не правду, буває грубим щодо підлеглих, а іноді і партнерів, наділених меншою владою. «Компенсатор» іноді виглядає демократичним, проте така «зміна позиції» є лише інструментом самоствердження або пошуку додаткових вигод. Якщо ж у нього зникнуть мотиви до такої поведінки, вже через деякий час «компенсатор» повертається до своєї попередньої поведінки.

Буллер такого типу часто знущується над слабкими і беззахисними, і як правило, «компенсатор» довго пам'ятає нанесені йому образи.

*«Комбінатор»* – зустрічається рідко, так як такий буллер має дуже розвинене тактичне і стратегічне мислення, що дозволяє йому зіштовхувати людей між собою, залишаючись при цьому у вигравшій позиції. «Комбінатори» не просто маніпулюють людьми, вони будують багатосторонні і багатоетапні комбінації чвар, інтриг і деструктивної критики.

Щире спілкування «жертви» з таким буллером в будь-який момент може обернутися проти неї, при цьому «комбінатор» вже в процесі спілкування вигадує, яким саме способом можна нанести об'єкту найбільшу шкоду. Такі люди добре розбираються в мотивах поведінки людей, а тому,

використовуючи слабкі місця кожного, маніпулюють ними задля власної вигоди.

Не дивлячись на різницю між булінгом і моббінгом, обидва типи поведінки мають схожі форми. Так, наразі відомі наступні:

- вербальна агресія (провокаційні питання, брехливі твердження, побудовані на оцінці характеру, приватного життя співробітника, сумніви щодо рівня його професіоналізму і компетентності, емоційні нападки і загрози, недовіра до аргументів які він приводить, безпідставне звинувачення у будь-чому);

- вербальна агресія, що супроводжується грубими жестами;

- постійна дискусія з працівником з метою демонстрації свого посадового статусу та переваги (грубе і гордове переривання підлеглого, вираз незгоди, перш ніж працівник встигне висловити власну думку, викласти точку зору, привести аргумент, сприйняття тільки того, що можна яким-небудь чином використати проти працівника, ігнорування об'єктивних та обґрунтованих доводів);

- дії, що виражають негативне ставлення до особистості (бойкот з боку товаришів по службі, розміщення на робочому місці різних сторонніх предметів, розвішування анонімних карикатур);

- спалахи гніву, що супроводжуються грубими висловлюваннями, принижують особистість працівника, що провокують його на скоєння помилок або відповідь на некоректну поведінку; демонстративна відмова від продовження обговорення проблеми разом з працівником або в його присутності;

- спеціальне скорочення термінів виконання працівником доручень або навмисна повільність у прийнятті рішень стосовно виконаних ним завдань;

- умисне неподання працівникові повної та достовірної інформації, необхідної для виконання дорученого завдання;

- бойкот з боку посадових осіб, що виражається в періодичному припинення видачі працівнику завдань і доручень;



- безпідставна зміна розміру заробітної плати працівника без роз'яснення причин;
- переміщення робочого місця з метою морального гноблення співробітника;
- навмисне поширення неправдивої інформації і чуток про працівника;
- нелегітимний колегіальний розгляд поведінки працівника;
- розгляд сфабрикованих скарг і доповідних, які можуть призвести до накладення на працівника дисциплінарного стягнення;
- дії, спрямовані проти працівника, які кваліфікуються як сексуальне домагання [48].

Виходячи з цього, моббінг має найрізноманітніші види та форми, а також може проявлятися на всіх рівнях організаційної взаємодії. Відомо, що така поведінка може привести не лише до зниження продуктивності праці в організації, а і до більш серйозних наслідків – таких як погіршення стану здоров'я об'єктів моббінгу чи судових позовів, що обов'язково негативно позначиться на статусі фірми в сфері бізнесу та на трудовому ринку. З огляду на це, важливо розуміти організаційні детермінанти моббінгу задля аналізу та уникнення його негативних наслідків.

## **1.2. Організаційні детермінанти моббінгу**

Як вже неодноразово наголошувалося, моббінг в сучасному світі часто проявляється в трудових колективах. Коли людина прямо або опосередковано піддається емоційному насильству, її постійно принижують та пред'являють несправедливі звинувачення, їй тяжко змиритись з таким становищем, і тому через моббінг, що підриває не лише самооцінку, а і професійну гідність, працівник змушений піти з організації.

Відомо, що робота для людини може бути джерелом задоволеності, почуття власної гідності, соціальних контактів, інтелектуального і емоційного

підйому, які виникають в результаті процесу праці, а також супроводжують її соціальними контактами. Але та ж робота може означати для людини відчуженість, пригніченість, постійну боротьбу за існування, вона може стати причиною фрустрації, хворобливих станів і навіть соматичних і душевних захворювань, що супроводжують об'єктів моббінгу.

Трудова діяльність не тільки забезпечує зайнятість людини, дає їй кошти для життя, а й значною мірою надає життю сенс. Робота прямо пов'язана з життєвою реальністю, вона дає людині впевненість у завтрашньому дні. Саме вона визначає соціальні контакти за межами сімейного кола, структурує робочий графік людини, дає можливість брати участь у досягненні колективних цілей, сприяє досягненню статусу і особистої ідентичності.

Групи людей, об'єднаних в організаційні структури, мають свої традиції, потреби і цінності. Невідповідність цим елементам породжує конфлікти, а також створює проблеми системного характеру в колективі, які загострюються на тлі реформацій, що проводяться в організації [47].

Так, серед організаційних детермінант моббінгу Н.А. Ларченко [47] виділяє наступні:

1. Недостатня увага до проблеми моббінгу з боку адміністрації колективу: ігнорування проявів моббінгу керівництвом; терпимість до нього не тільки з боку співробітників, але і жертви; невірне тлумачення випадків цькування співробітниками жертви моббінгу; фактично навмисне провокування моббінгу адміністрацією організації.

2. Випадки моббінгу не розцінюються як дії цькування і приниження співробітника і часто справа не отримує серйозного розголосу і не переслідується законом.

3. У більшості випадків жертви просто знесилені. Вони змучені і не в змозі захистити себе, не кажучи вже про те, щоб починати судовий процес.

Таким чином, якщо адміністрація організації залишає без уваги як випадки моббінгу, так і поведінку своїх співробітників – мобберів, потурає або

навіть провокує ці дії, можна сказати, що жертва є безпорадною проти сили і чисельності моббінгу.

В свою чергу І.Н. Андрєєва [2] визначає передумови моббінгу в організації через аналіз сфер діяльності, а також характеристик віку та статі. Так, згідно з дослідженнями шведських психологів у виробництві, торгівлі, сільському і лісовому господарстві, охороні здоров'я відсоток виникнення моббінгу невеликий. Вище всього він проявляється в сфері освіти.

Норвезькі ж дослідження показують, що існує взаємозв'язок між моббінгом і віком. Частіше піддаються моббінгу люди старше 61 року. Це можна пояснити зниженням економічної ефективності таких людей і витісненням економічно не вигідних літніх співробітників більш молодими. Згідно з іншими даними більше схильні до моббінгу співробітники у віці 21-40 років, що пояснюється конкурентною боротьбою молодих співробітників за обмежену кількість робочих місць. Таким чином, моббінгу найчастіше піддаються фахівці в період початку професійної діяльності і перед її закінченням.

До особистісних факторів, що сприяють моббінгу, відносять низьку самооцінку і високий ступінь соціального страху. Однак Х. Лейманом [66] не було виявлено ніяких відмінних характеристик особистості в дослідженні людей, які зазнали знущань на роботі. Навпаки, моббінг призводить до поступового розладу особистості, яке може проявлятися як відчуття безпорадності і недовіри.

Що стосується статевих відмінностей, то жінки вдвічі частіше, ніж чоловіки, стають об'єктами моббінгу. Це пояснюється тим, що чоловіки в нашому суспільстві, як правило, наділені більшою внутрішньоорганізаційною владою. Крім того, існує значний відсоток одностатевого моббінгу. Чоловіки піддаються моббінгу з боку чоловіків, жінки – з боку жінок одного ієрархічного рівня. Причиною цього є все ще існуючий «статевий поділ» при виборі професії, який веде до подальшого роз'єднання чоловіків і жінок на роботі. Спостерігаються також статеві відмінності в моббінг-діях. Чоловіки

частіше використовують раціональні стратегії, тобто приховані форми моббінгу, в яких вони зовні керуються логічними, раціональними аргументами. До семи найпоширенішим чоловічих моббінг-дій відносяться наступні:

- в якості покарання постійно доручають людині нову роботу;
- тиснуть за допомогою усних погроз;
- не розмовляють з об'єктом моббінгу;
- критикують політичні або релігійні переконання;
- призначають людину на робоче місце, де він виявляється

ізольованим від інших;

- постійно перебивають;
- примушують виконувати роботу, що ображає людську гідність.
- жінки часто використовують маніпулятивні стратегії, такі як

поширення пліток або натяків. Нижче наведено сім найпоширеніших жіночих моббінг-дій:

- погано говорять про людину за її спиною;
- висміюють людини перед іншими;
- поширюють чутки;
- не дають можливості висловитися;
- сміються над фізичними недоліками;
- говорять натяками, а не прямо;
- тиснуть, постійно критикуючи роботу.

В цілому, жінки намагаються підірвати соціальний авторитет, а чоловіки - професійний. Ці відмінності пояснюються тим, що соціалізація направляє дії чоловіків в раціональну виробничу сферу, а дії жінок – в соціальну область [44].

Різностаттевий моббінг в своїй найвищій точці може проявлятися у вигляді сексуальних домагань.

Сексуальні домагання на роботі можуть статися з будь-яким працівником в будь-якій організації, на малих та великих підприємствах, державної та комерційної форми власності. В доповідях Міжнародної організації праці (МОП) підкреслюється, що сексуальні домагання є формою дискримінації за ознакою статі, які визнаються порушенням прав людини [62].

Дослідження МОП показали, що в організаціях, в яких допускаються переслідування, як правило, різко падає продуктивність діяльності. Сексуальні домагання призводять до збільшення явищ абсентеїзму, високої плинності кадрів і втрати цінних працівників, а також до погіршення іміджу компанії, підприємства [62].

Сексуальні домагання на робочому місці – це сексуальні пропозиції, вимоги „сексуальних послуг” та інші вербальні і фізичні дії сексуальної спрямованості, що висуваються в якості умови прийому на роботу або збереження роботи, коли вимушена згода особистості або її відмова від подібних пропозицій стає визначальним при винесенні рішення про найм, збереження робочого місця або просування по службі, а також коли метою або результатом таких дій є вплив на продуктивність праці на робочому місці [51, 107].

Дослідження показують, що сексуальні домагання можуть проявлятися в різних формах: від небажаних дій та пропозицій до створення ворожої, нестерпної атмосфери [21, 107].

М. Рубінштейн наводить такі приклади сексуальних домагань на рівні:

1) *фізичної поведінки* (фізичне насильство, небажані фізичні контакти, використання службових доган або винагород з метою вимагання сексуальних послуг);

2) *вербальної поведінки* (коментарі щодо зовнішнього вигляду працівника, його віку, приватного життя; сексуальні коментарі, історії та анекдоти; повторні соціальні запрошення, образи на основі статі працівника, поблажливі або патерналістські зауваження);

3) *невербальної поведінки* (відверті сексуальні зображення, непристойні жести, свист) [61].

Будь-які з цих дій кваліфікуються як сексуальне домагання, якщо об'єкт домагань відчуває недоречність такого ставлення і відчуває його агресивну природу.

Окрім цього, сексуальні домагання за своєю сутністю є порушенням сексуальних прав особистості: права на сексуальну свободу, яке включає можливість повністю виразити свій сексуальний потенціал, однак виключає всі форми сексуального примушення, експлуатації і зловживання в будь-який час і в будь-яких життєвих ситуаціях; права на сексуальну автономію, тілесну недоторканність і безпеку; права на сексуальну інтимність, невтручання в сексуальні рішення та дії особистості, якщо тільки вони не порушують прав інших осіб; права на сексуальну справедливість і рівність, що передбачає свободу від будь-якої дискримінації [51, 103].

Сексуальні домагання у своїх крайніх формах призводять до випадків сексуального насильства. Феномени насильства досліджують та вивчають здебільшого у найжорстокіших їх проявах: згвалтування, вбивство, хуліганство тощо. Але насильство та образлива поведінка існують і в менш виражених формах, за які не передбачається кримінального покарання чи якихось інших суспільних санкцій.

Сексуальне насильство – це такі сексуальні стосунки між людьми, коли одна сторона, свідомо чи несвідомо, не згодна на статевий зв'язок або вступає до нього під чийось натиском, з примусу [51, 111]. Що, частіше за все, і відбувається, якщо ініціатор домагань досяг своєї мети.

Як свідчать спеціалісти з даної проблематики, насильство в будь-яких його проявах має руйнівний вплив на особистість, може призвести до виникнення фізичних та нервово-психічних розладів. Нині насильство та образлива поведінка – найактуальніша проблема, від якої страждають діти, жінки, чоловіки. Існує багато людей, котрі пережили сексуальне насильство,

але нікому не розповідають про свої переживання. Іноді це пояснюється страхом, іноді – відчуттям провини або сорому.

Злочини, метою яких є сексуальне насильство, звичайно, мають статус кримінальних, важких злочинів та виділені в окремий розділ Кримінального кодексу України. До злочинів проти статевої свободи та статевої недоторканості особи відносять п'ять злочинних діянь: зґвалтування; насильницьке задоволення статевої пристрасті неприродним способом; примушування до вступу в статевий зв'язок; статеві зносини з особою, яка не досягла статевої зрілості; розбещення неповнолітніх.

Чинний Кримінальний кодекс України з 2001 року розширив коло потерпілих осіб від злочинів проти статевої свободи та статевої недоторканості особи. Так, якщо раніше жертвою зґвалтування чи іншого сексуального злочину була лише особа жіночої статі, то тепер потерпілим може бути і чоловік.

Об'єктом сексуальних злочинів беззаперечно є статева свобода та статева недоторканість потерпілої особи. Також жертві сексуального насильства може бути завдано шкоди здоров'ю, волі, честі та гідності, що є не менш важливим об'єктом злочину ніж статева недоторканість. Основні об'єкти таких злочинів – статева свобода та статева недоторканість, означають недопустимість обмеження свободи статевих відносин за допомогою будь-якого примусу та недопустимість статевих відносин, у разі незгоди на такі особою.

За даними МОП, від 15 до 20% працюючих жінок ставали жертвами сексуальних домагань [62]. За іншими даними таких жінок – більше 50%.

Частіше за все, саме жінки стають жертвами сексуальних переслідувань на роботі.

Проведений аналіз дозволив систематизувати причини цієї ситуації до яких, на наш погляд належать: проблеми андроцентричної культури, суспільна сексуальна політика, панівні у суспільстві сценарії сексуальності, трансформація жіночої та чоловічої сексуальності.

Андроцентризм – глибинна культурна традиція, що зводить загальнолюдську суб'єктивність (загальнолюдські суб'єктивності) до єдиної чоловічої норми, що репрезентується як універсальна об'єктивність, у той час як інші суб'єктивності, і, насамперед жіноча, репрезентуються як власне суб'єктивності, як відхилення від норми, як маргінальність [51, 235].

Тому жінки частіше за чоловіків стають об'єктом різноманітних дискримінаційних сексистських практик, оскільки в рамках андроцентричної культури вони сприймаються саме об'єктом, а не суб'єктом життєдіяльності та сексуальних стосунків.

Ще одна з проблем, яка лежить в основі розповсюдження сексуальних домагань на роботі, пов'язана із трансформацією жіночої та чоловічої сексуальності.

Як зазначає С. Бем, біологічно і культурно „нормальною” вважалася тільки така сексуальна активність, яка сприяла чи могла призвести до зачаття. У ХХ ст. становище змінилося. Суспільна свідомість (нормативна культура) прийняла той факт, що сексуальність не спрямована на дітонародження, не потребує виправдання і є самоцінною [6].

Однак, при всьому вирівнюванні чоловічих і жіночих сексуальних сценаріїв, чоловіча сексуальність залишається більш екстенсивною, предметною, не пов'язаною з емоційною близькістю і такою, що переживається не як стосунки, а як завоювання і досягнення. Багато чоловіків, як і раніше ототожнюють маскулітність із сексуальністю, осмислюючи останню головним чином кількісно – розміри пеніса, сила ерекції, частотою зносин і кількістю жінок.

Отже, сьогодні жінки є більш уразливими щодо домагань, ніж чоловіки. Однак, сама по собі проблема сексуальних домагань в суспільстві сприймається достатньо стереотипно. Щодо неї сформовано багато упереджень.

З цими упередженнями пов'язане існування певних міфів щодо сексуальних домагань на роботі. Р.Т. Юлдашев, І.Г. Корнілова відзначають



такі з них: сексуальні домагання – це вигадка феміністок; сексуальні домагання – це не домагання, а просто такий своєрідний вид любові та стосунків; жінка, яка працює робить кар’єру через “ліжко”; будь-який керівник використовує свій управлінський статус і це нормально; жертва сексуальних домагань своєю сексуальною поведінкою провокує агресора на відповідні дії; жертвою сексуальних домагань може бути лише жінка [55].

Зарубіжні дослідники [6; 31] зазначають, що хоча більшість жертв сексуальних домагань – це жінки, зростає усвідомлення того, що чоловіки теж можуть стати жертвою в подібних відносинах. На заході кількість скарг і судових позовів, поданих чоловіками з цього приводу, значно збільшилася в останні роки.

Однак, на відміну від переслідувань жінок, у переслідуванні чоловіків є свої особливості: зазвичай, сексуальні домагання торкаються так званих “маргінальних” груп або найбільш уразливих груп на ринку праці (молоді люди, гомосексуалісти, представники етнічних чи расових меншин, а також чоловіки, які працюють у переважно жіночих робочих групах). У відповідь на таку ситуацію, превентивні заходи були адаптовані для протидії переслідуванню чоловіків і одностатевих переслідувань.

В Україні проблема забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків і жінок також закріплена на законодавчому рівні.

У Законі України „Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”, статті 1, подано визначення сексуальних домагань: „дії сексуального характеру, виражені словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування” [21].

Однак, до сьогодні в Україні не існує чітких механізмів реалізації та захисту цих прав.

В країнах Європейського союзу, на додаток до правових заходів, багато урядів, інших органів влади, роботодавців і працівників, використовують ряд методів для запобігання сексуальних домагань і допомоги їх жертвам.

Наприклад, уряди видають посібники з питань розробки заходів, спрямованих проти сексуальних домагань та на їх профілактику. Існують відповідні консультативні центри допомоги жертвам сексуальних переслідувань. Роботодавці разом зі співробітниками виробляють моделі кадрової політики і колективних пунктів угоди, де вказується на необхідність дотримання законів щодо прав особистості, а також враховують це при підготовці кадрів. В організаціях, все більше число роботодавців вводять процедури розгляду скарг з приводу сексуальних домагань [68].

Все, що західні компанії роблять для запобігання сексуальних домагань цілком укладається в поняття «ризик-менеджмент». Серйозні програми з роз'яснення сутності і причин феномену сексуальних домагань, а також попередження випадків сексуальних домагань розроблені в більшості американських компаній, де організовані безкоштовні «гарячі» телефонні лінії, які обслуговують фахівці з питань сексуальних домагань в безперервному 24-годинному режимі, а також створені групи, які розбирають кожен випадок сексуальних домагань [55].

Відсутність таких заходів у вітчизняних організаціях пояснюється, в тому числі тим, що вітчизняним законодавством передбачена тільки кримінальна, а не цивільна процедура розгляду таких справ. За даними досліджень як в Україні, так і, наприклад, в Росії, сьогодні практично не існує порушених справ з приводу сексуальних домагань. Співробітники українських організацій майже ніколи не звертаються за професійною допомогою в ситуаціях сексуального домагання [53].

Звісно, крім всіх вищеперечислених детермінант моббінгу, існує також і тенденція до його прояву в певних колективах. Так, Н.А. Ларченко [38] виділила колективи, в яких найчастіше спостерігається явище моббінгу:

*Адміністративний сектор.* Найчастіше, через специфічну систему субординації в адміністративних установах досить часто створюються умови для босингу. Так, «непідготовлені» співробітники, які не мали досвіду роботи в подібних установах, адаптуються не повністю або взагалі не адаптуються, привертаючи до себе увагу потенційних мобберів.

*Державні установи.* У таких державних установах, як лікарні, школи, спостерігаються схожі проблеми: босинг, сандвіч-моббінг, буллінг. Вони обумовлені багатьма причинами, зокрема: відсутність альтернативних робочих місць; жорстка система субординації; низька зарплата і маніпулювання з їх преміальними складовими і т. д.

*Збройні сили* (моббінг в армії і силових структурах, відомий як «дідівщина» вивчається окремо через специфічну закритість організацій такого типу).

*Підприємства малого та середнього бізнесу.* Зокрема, для малого і середнього підприємництва характерно маніпулювання заробітною платою співробітника (іноді співробітники працюють, не будучи офіційно прийнятими на роботу), його робочим графіком (подвійні або нічні зміни, робота в святкові та вихідні дні) і т. д. Найчастіше моббінг в цій сфері характеризується тим, що адміністратор (найчастіше, керівник) намагається некоректно або незаконно маніпулювати документацією (найчастіше, договором найму або його відсутністю) на свою користь.

*Сезонний бізнес* (курортний, готельний, будівельний). Моббінг в цій сфері характерний для всіх зон курортного відпочинку. Конфлікт в цих сферах виникає часто з тих же причин, що і в сфері дрібного бізнесу, і характеризується в основному босингом.

Іноколи ж організаційна структура сама є мотивом для появи моббінгу. Так, деякі організації потребують моббінгу задля досягнення поставлених цілей – або ж корпоративна структура побудована так, що прямо чи опосередковано виникає відчуття тиску та терору з боку колег чи керівництва. З огляду на це, можна виділити наступні типи моббінгу в організації:

*Реальний* моббінг («прийнято і дозволено» в компанії). Якщо в організації вважається допустимим тероризувати співробітника, то на нього тиснуть як через особисті мотиви, так і з причини корпоративної необхідності. Керівники, що схвалюють подібні відносини, самі створюють ситуації «зіштовхування лобами» виходячи з принципу «виживає найсильніший». Ознака такого стилю – дублювання і перетин функцій (кілька співробітників виконують одну і ту ж роботу, перевіряючи і змагаючись один з одним).

*Уявний* моббінг. «Цькування» на робочому місці – всього лише суб'єктивні відчуття співробітника. Людина, що звикла працювати «абияк», потрапляє в компанію, де встановлені жорсткі вимоги до виконання робіт і розслабитися можливості не має. Тому співробітник починає вважати, що до нього упереджено ставляться, не дають дихати вільно.

*Тактичний* моббінг. Частіше за все практикується, коли керівництво приймає на роботу співробітника вимушено (з якихось причин не може відмовити). І дає зрозуміти іншим підлеглим, що цей співробітник є невідгідним кадром або створює певні «специфіні умови» для роботи. Якщо людина справляється, то ставлення до неї змінюється.

Аналізуючи вищезазначене, можна сказати, що тип організаційної поведінки та управління відіграє серйозну роль в формуванні передумов для моббінгу. Розглядаючи організаційні детермінанти цього явища, з розвитком і появою моббінг-процесу головну роль відіграють моделі поведінки керівника, стилі керівництва і управління персоналом, а також те, яким чином менеджери з персоналу та керівники середньої ланки організують трудову діяльність.

Під «стилем» в теорії управління розуміється якісна визначеність взаємодії керівників і виконавців в конкретній ситуації, сукупність використовуваних принципів і методів вирішення проблем, мислення, поведінки як в цілому, так і в конкретних діях. Для більш точного і повного розуміння сутності і соціальної ролі цих категорій в роботі з персоналом важливо враховувати, що ці поняття притаманні в одному випадку органу, що здійснює процес управління, в іншому випадку – конкретній людині з

управлінського персоналу, що реалізує ту або іншу функцію або завдання управління [5].

Стиль управління – це не тільки характеристика діяльності менеджера, це загальна характеристика управління як такого. Стиль – це і лідерство, і методи управління, і організація діяльності, і ставлення співробітників та персоналу до цілей управління. Крім цього, стиль є багатокомпонентною характеристикою управління, що відображає загальну атмосферу управлінської діяльності, виникає з позиції менеджера щодо цілей, засобів і можливостей їхнього досягнення, ставлення до персоналу, системи цінностей і ділової активності.

Стиль керівництва – це стійкий комплекс рис керівника, що проявляються у відносинах з підлеглими. Іншими словами, це спосіб, яким керівник управляє підпорядкованим персоналом і в якому виражається незалежний від конкретної ситуації зразок його поведінки [10].

Розрізняють загальний та індивідуальний стилі керівництва.

*Загальний стиль* керівництва проявляється у науковому підході до всіх суспільних процесів, високій вимогливості, нетерпимості до бюрократизму і формалізму в управлінні. Конкретно він може виражатися в практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорій управління, використанні стандартів з управління і т. д.

*Індивідуальний стиль* залежить від особистих якостей керівника, його характеру, темпераменту, знань, досвіду, переконань, здібностей. Кожному конкретному керівникові не може бути властивий тільки який-небудь один стиль. В залежності від конкретної ситуації застосовуються різні стилі в певних поєднаннях.

В залежності від особистих якостей розрізняють три типи керівників: автократ, демократ, ліберал, а індивідуальний стиль керівництва відповідно – автократичний, демократичний, ліберальний.

*Автократичний (директивний)* стиль управління характеризується максимальною централізацією влади керівником в своїх руках. Керівник-

автократ одноосібно вирішує всі питання, не радячись, як правило, з колективом і найближчими помічниками; намагається брати участь у всіх справах, не дозволяє підлеглим приймати які-небудь рішення без його санкції, не терпить заперечень і зауважень в свою адресу, вимагає суворого виконання наказів, інструкцій. Керівники такого стилю зазвичай не інформують колектив про дійсний стан справ на керованому об'єкті, не розкривають перед ним перспектив розвитку організації, а вказують тільки найближчі завдання. При такому стилі керівництва знижуються активність, ініціатива співробітників, їх відповідальність, складається несприятливий психологічний клімат. Авторитарний стиль доцільно застосовувати у відстаючих колективах при низькому рівні розвитку працівників, при виникненні в організації критичної ситуації, коли потрібно прийняття рішучих заходів.

*Демократичний (колегіальний)* стиль управління характеризується тим, що керівник-демократ діє як координатор управлінських завдань, відіграє активну направляючу і надихаючу роль в колективі. При виробленні та прийнятті рішень він радиться з підлеглими з найбільш складних і актуальних проблем, розвиває у них самостійність, активність і ініціативу, довіряє відповідальну роботу, допомагає їх професійному зростанню. Керівник-демократ віддає перевагу методам переконання і стимулювання. В умовах демократичного стилю керівництва створюються умови для широкого та вільного обміну думками з різних питань в колективі і відпрацювання рішень на їх основі. Дисципліна і порядок тримаються на свідомості працівника, а не на страху перед керівником. У таких колективах спостерігається спільність поглядів, відсутні, як правило, конфліктні ситуації, високий престиж керівника. Однак коли обстановка вимагає негайного директивного втручання, демократичний стиль непридатний.

*Ліберальний (дозвільний)* стиль керівництва характеризується тим, що керівник-ліберал не бере активної участі у виробничій діяльності підлеглих. Він ставить перед ними завдання, вказує основні напрямки роботи, забезпечує необхідними документами та матеріалами і надає працівникам самостійність у

досягненні кінцевих результатів. Його роль зводиться до функцій консультанта, координатора, організатора, постачальника, контролера. Ліберальний стиль керівництва дає позитивні результати, якщо колектив складається з висококваліфікованих фахівців, що мають високий рівень здібностей до творчої самостійної роботи, дисциплінованих і відповідальних. Цей спосіб може застосовуватися у вигляді індивідуального підходу до працівника. Найбільш успішно керівник-ліберал керує колективом ще й тоді, коли в ньому є енергійні і кваліфіковані помічники, які можуть взяти на себе функції керівника. В цьому випадку практично керують колективом і приймають рішення заступники, вони ж і вирішують конфліктні ситуації. Управлінські функції при ліберальному стилі керівництва може взяти на себе і сильний неформальний лідер. В цьому випадку керівник повинен виявити «платформу» лідера і вміло впливати на нього, щоб не допустити анархії, послаблення дисципліни і виникнення несприятливого соціально-психологічного клімату [2].

Таким чином, серед організаційних причин моббінгу можна виділити соціальні та економічні чинники, які пов'язані зі зміною соціальної структури, поділом виробництва і відтворення. Як зазначає І.Н. Андрєєва [2], відчуження від роботи внаслідок повного поділу трудового процесу, комп'ютеризація, ущільнення робочого графіка і індивідуалізація робочого місця – все це перешкоджає створенню справжніх людських відносин і сприяє конфліктам. Співпраця на робочому місці все частіше змінюється суперництвом. Колега стає конкурентом, якому не можна довіряти, від якого необхідно приховувати знання. Співробітників розділяє не тільки боязнь втрати робочого місця, а й протилежні естетичні, економічні, релігійні, соціальні та політичні цінності. І люди, які в чомусь відрізняються від більшості, можуть стати об'єктами моббінгу.

Якщо торкатися виробничих причин, то істотним чинником, що провокує моббінг, є несприятливі виробничі умови. До них можна віднести характеристики зовнішнього середовища (шум, температура, наявність сміття,

робочого матеріалу, небезпека нещасного випадку, невдала організація робочого місця). Встановлено, що на робочих місцях з несприятливим впливом зовнішнього середовища співробітники поведуться вдвічі конфліктніше, ніж члени груп, на які воно не впливало.

Конфліктам між співробітниками сприяють також «закостенілі» організаційні структури. Чим сильніше контроль і спостереження за співробітниками, тим менше у них вільного простору для дій і рішень, тим нижче їх задоволеність працею. Напруга, почуття перевантаженості і накопичена агресія переходять на міжособистісний рівень і «розряджається» за допомогою моббінг-дій. В цьому випадку об'єкти моббінгу виступають в якості вентилів, що зменшують агресію і напругу, яка накопичилася всередині організації [3].

«Інтриги панують в організаціях з застарілими структурами, крутими ієрархічними ступенями і менталітетом лицемірства», – зазначає дослідник моббінгу Віттензеллер [35]. Можливість брати на себе відповідальність, брати участь у прийнятті та формуванні рішень, навпаки, позитивно впливає на самопочуття працівників і їх взаємини.

Якщо в організації на перше місце ставиться отримання прибутку і система просування по службі стимулює конкуренцію між співробітниками, це, звичайно, сприяє високій продуктивності, але породжує, як побічний ефект, заздрість, суперництво, надмірне марнославство. У цій ситуації співробітники вважають, що для досягнення максимальної продуктивності можна використовувати будь-які засоби. Для профілактики моббінга необхідна організаційна структура, яка враховує не тільки прибуток, але і соціальні потреби співробітників – в успіху, самореалізації, визнанні.

До суперництва на підприємстві може призвести нечіткий розподіл завдань, що не дозволяє співробітникам визначити права, обов'язки і зону відповідальності кожного з них. Справа може дійти до конфліктів ролей, цілей і відповідальності. Це може призвести до перевищення повноважень, спровокувати конкурентну боротьбу і боротьбу за владу. Для профілактики



моббінгу ролі, виробничі завдання, а також шляхи просування повинні бути прозорими для всіх співробітників.

Важливою причиною виникнення моббінга є дефіцит етичних норм і цінностей, коли такі загальнолюдські цінності, як свобода, рівність, рівноправність, солідарність, чесність і повага прав особистості не береться в розрахунок. Таким чином, моббінг може виникнути тільки там, де адміністрація допускає подібне явище, не приділяючи уваги в своїй філософії етичним принципам, а співробітники не вважають це явище поганим.

Погана структура комунікації в організації сприяє тому, що повідомлення може бути інтерпретовано неправильно, не у відповідності із закладеним в нього змістом, а це може викликати агресію. При цьому уникнення конфліктів, відсутність можливості і бажання обговорити проблему сприяє зростанню напруженості. Коли конфлікт намагаються приховати, то формою його відстрочки може стати моббінг [54].

З огляду на представлену вище характеристику стилів управління організацією та поведінку керівника, саме вона може бути тією детермінантою, що провокує виникнення моббінг-конфліктів. Так, авторитарний стиль управління, застосовуваний постійно, стимулює способи поведінки і мислення, спрямовані проти окремих людей і меншості. Жорсткі правила і безперспективність участі в управлінні організацією створює незадоволеність співробітників і одночасно демотивує їх. Недолік відкритості призводить до дезорієнтації і поганого настрою.

Ліберальний стиль також провокує моббінг-конфлікти, оскільки керівник уникає будь-яких ділових вказівок, не розмежовує повноваження і не застерігає від помилкових дій. Крім цього, виникає конкуренція за місце керівника.

Демократичний стиль управління надає великого значення не тільки продуктивності діяльності, а й взаєминам. У цьому випадку організація спрямовує філософію і принципи управління керівника на етичні норми і тим самим робить його більш чутливим до подій.

Наслідки ж моббінгу для підприємства характерні тим, що їх досить важко визначити і прорахувати наперед. Однак зниження працездатності, нездоровий клімат в колективі, ротація кадрів, велика ймовірність неправильно прийнятих рішень негативно позначаються на результатах діяльності підприємства.

Основними наслідками моббінга для підприємства можна назвати такі:

- погіршення робочої атмосфери;
- зниження продуктивності і якості праці, що виражається в зменшенні прибутку для підприємства;
- втрата мотивації до праці співробітниками, не залученими безпосередньо в конфлікт;
- відсутність співробітників на роботі через хворобу і, як результат, додаткове завантаження їхніх колег, необхідність виконувати «не свою» роботу, збільшення часу для виконання роботи і можливе невдоволення клієнтів;
- ротація кадрів (зокрема, через неузгодженість цілей і дій керівництва і підлеглих). З цієї причини при ротації кадрів можуть виникати проблеми з підбором персоналу на певні посади (наприклад, на місце щойно звільненої жертви моббінгу або на керівну посаду). Крім цього, у підприємства неминуче будуть виникати витрати, пов'язані з пошуком кандидатів, їх співбесідою, освоєнням новими співробітником спеціальності (навчанням) і т. д.

Отже, можна зробити висновок, що особливості організаційної політики, її структури та специфіка міжособистісних відносин керівник-співробітники, співробітник-співробітник мають серйозний вплив на формування передумов для виникнення моббінгу. Але, оскільки кожен колектив формують люди з певними особливостями характеру, варто розглянути не лише організаційні, а і особистісні детермінанти моббінгу.

### **1.3. Особистісні детермінанти моббінгу**

Звинувачення і приниження працівника – жертви моббінгу можуть бути викликані нездоровою психологічною атмосферою, яка панує в організації і вимагає знайти свого «цапа-відбувайла», а також прагненням до влади над іншими, особистими упередженнями, продиктованими страхами або заздрістю. Під час моббінгу вступає в дію психологія групи і складна структура соціальних процесів організації.

Таким чином, до індивідуальних причин моббінгу можна віднести непереборну стресову ситуацію, заздрість, фрустрацію, страх і антипатію. Відомо, що люди, які пережили сильний стрес, схильні зривати злість на інших. Одна з гіпотез, що пояснюють феномен моббінгу, полягає в тому, що сильні реакції стресу, викликані виробничими завданнями, призводять до психологічного та фізичного насильства у формі моббінгу.

Заздрість – тяжке відчуття різниці між власним успіхом і успіхом інших. Це частина палітри почуттів кожної людини. До моббінгу заздрість приводить в тому випадку, якщо людина не може впоратися з власними недоліками і проєктує їх на уявно успішнішу людину. При невдачі іншої людини моббер відчуває радість, оскільки власні недоліки здаються йому менш серйозними. Почуття заздрості може виникнути у людини і в результаті його обділеності або ізольованості всередині організації. У цій ситуації агресія переноситься з керівництва організації на більш успішних колег.

Моббінг може виникати як реакція на фрустрацію, коли при задоволенні потреб людина стикається з непереборною перешкодою. Наприклад, у нього немає можливостей для задоволення потреб у визнанні, в самоствердженні, самореалізації, він прагне, але безуспішно, до досягнення більш високого становища. Фрустрація може привести до агресії, при цьому сила агресії буде залежати від масштабу перешкоди, з яким стикається людина при задоволенні індивідуальних потреб [37].

Страх – це почуття, викликане небезпекою, яку людина не в силах подолати. Люди схильні заперечувати страх за допомогою захисних

механізмів. Таким механізмом психологічного захисту може стати, наприклад, проекція: той, хто відчуває страх, приписує свої почуття і проблеми іншим людям. Моббінг виникає тоді, коли людина постійно звалює провину за свої помилки на інших.

Як причина моббінгу може розглядатися антипатія: ми схильні до негативної оцінки тих людей, які нам не подобаються. Якщо колегам, до яких ми відчуваємо симпатію, легко прощаються всі помилки, то промахи «аутсайдерів» колективу можуть погіршити і без того негативні уявлення про них.

Н.А. Ларченко зазначає, що причини, за якими співробітники компанії починають всіляко тиснути на одного зі своїх колег, досить різноманітні:

- Жага помсти з боку моббера.
- Особиста озлобленість моббера щодо об'єкту моббінгу.
- Заздрість не тільки моббера, але і переслідувачів (до одягу, грошей, молодості, до розуму, знань, професійного успіху, здоров'я, сімейного стану – особливо, якщо у жертви присутнє поєднання цих якостей).
- Звичайна нудьга.
- Моббер і його поплічники дають вихід негативним емоціям, які пов'язані з особистими (сімейними) проблемами.
- Бажання принизити конкретну людину (заради задоволення, розваги або самоствердження).
- Особистісні якості жертви, як позитивні, так і негативні, котрі не влаштовують його переслідувачів.
- Самовпевнена поведінка жертви: зайва популярність або велика кількість скарг, що викликає відповідний стиль поведінки переслідувачів.
- Жертва – кваліфікований фахівець і ефективний працівник, а його кривдники є пересічними працівниками організації, які просто не можуть змиритися з тим, що хтось розумніший чи працює краще, та ще й не тільки

користується повагою в колективі, а й отримує зарплатню, вище переслідувачів. У колективі завжди знаходяться люди, які рахують чужі гроші.

- Нова посада жертви.
- Влаштоване особисте життя жертви (особливо це характерно для жіночого колективу).
- Робочий конфлікт, нехай навіть він і незначний, але бажання помститися у моббера буде понад усе, і поки він не доб'ється своєї мети, не заспокоїться.
- Невміння залагоджувати конфлікти як з одного, так і з іншого боку.
- Внутрішня агресія, недобррозичливість, невдоволення собою, антипатія до оточуючих з боку мобберів.
- Бажання нашкодити особистому або професійному життю жертви, людині, якій моббер заздрить.
- Бажання підпорядкувати об'єкт і самоствердитися на цьому. При цьому моббер застосовує для пошуку спільників різними способами: лестоці, підкуп, подарунки, тиск на слабкі сторони людей з групи переслідувачів.
- Боротьба всередині персоналу за кращих клієнтів.
- Кризова ситуація підприємства.
- Велика кількість претендентів на одне престижне місце.
- Страхи за власне благополуччя.
- Боязнь розкриття старих справ.
- Неприйняття чужинців (провінційних або столичних).
- Неприязнь до людей з особливими потребами і «білих ворон».
- Нав'язування натовпом свого способу життя.
- Неприйняття інакомислячих.
- Неоднозначно окреслене коло ділових обов'язків співробітників.
- Погана організація праці.
- Відсутність потрібної мотивації у співробітників.

- Прагнення керівництва вижити того чи іншого працівника.
- Відсутність зворотного зв'язку у взаєминах.
- Ігнорування керівництвом любителів інтриг і закулісних ігор, потурання улюбленцям.
  - Розпливчасті межі відповідальності та службових обов'язків робітників колективу.
  - Неробство. Коли працівники недовантажені і головне, не орієнтовані в своїй роботі на якийсь позитивний кінцевий результат (Ми нічим не зайняті, а він сидить, працює! Не інакше як хоче начальству догодити: от ми його ...)
  - Відсутність системи кадрового просування і можливостей кар'єрного зростання.
  - Велика перевантаженість окремих фахівців і наявність вільного часу в інших.

Потрібно відзначити, що в основі застосування моббінгу в колективі може лежати не одна причина, а декілька. І бути чи не бути моббінгу в конкретному колективі, багато в чому залежить від вихованості, культури поведінки його членів і їх бажанні брати участь у цькуванні окремих співробітників [5].

Крім цього, слід розмежувати і природу моббінгу. Переслідування може бути неусвідомленим (стихійне), усвідомленим (навмисне) та керованим [32].

*Свідомий* моббінг — це цілеспрямовані дії, що мають конкретну, чітко сформульовану мету: створити людині такі умови, щоб вона звільнилася з займаної посади. У цьому випадку мова найчастіше йде про корисливі мотиви — зайняти чиюсь посаду, провести на неї когось із «своїх», вислужитися перед начальством.

*Неусвідомлений* моббінг — коли людина не віддає собі звіту в тому, що займається цькуванням. Просто хтось із колег викликає в неї постійне роздратування, яке накопичується і яке вже просто немає сил стримувати.

Найбільш агресивним вважається *керований* моббінг, при якому агресивні дії вчиняються групою нападників з метою виконання негласних установок менеджменту (адміністрації), або безпосередньо посадовими особами, що представляють інтереси роботодавця.

З огляду на вищесказане, можна виділити наступні найбільш характерні психологічні риси мобберів:

Низька самооцінка (як правило, моббер з низькою самооцінкою прагне знищити її і у жертви моббінгу).

Необґрунтовано висока самооцінка (в цьому випадку моббер, звичайно ж, буде прагнути підкреслити свою перевагу).

Агресія як норма поведінки (іноді співробітники просто не помічають, що поводяться агресивно; морально-етичні норми виховання у таких людей можуть бути зміщені).

Агресія як самозахист (якщо співробітник бачить в колезі конкурента і не знаходить інших способів показати свою перевагу, елементом самозахисту може стати агресивна і зухвала поведінка, в результаті якої він стає моббером).

Нерозвинені соціальні навички (наприклад, людина будує свої відносини в колективі через підлабузництво, подарунки, послужливість, а не через професійні знання і навички, хоча найчастіше за цим приховані злість, злопам'ятність, заздрісність).

Маніпуляція (є протилежністю нерозвиненим соціальним навичкам. Моббери-маніпулятори, як правило, використовують саме ці свої здібності для усунення небажаних конкурентів).

Непрофесіоналізм (зустрічається в тому випадку, якщо керівником стає співробітник з іншого підприємства. Керівник-непрофесіонал може стати моббером як усвідомлено (в разі, якщо хоче затвердити свої позиції в колективі при недостатньому знанні області виробництва / бізнесу), так і неусвідомленим способом (у тому випадку якщо вважає свої знання достатніми, в той час як це суперечить дійсності).

Професіоналізм в поєднанні з нерозвиненими соціальними навичками (частіше за все це керівники авторитарного типу, які погано знають колектив). Такі керівники можуть стати суб'єктами босингу, самі того не помічаючи, за умови розподілу занадто великого або складного обсягу роботи, з яким колектив, на їхню думку, повинен справлятися.

Так, людина-моббер, виходячи з вищевказаних характеристик, може бути не просто соціально неадаптованою, а і мати серйозні проблеми зі сферою моральних цінностей та самооцінки. Але, частіше за все, саме такі представники організації використовують весь арсенал своїх деструктивних навичок для відвертого тиску, гноблення та терору як слабших колег, так і більш успішних – але не налаштованих агресивно.

Як зазначають дослідники [35; 38; 39], моббери задля досягнення своїх цілей можуть здійснювати тиск в таких сферах життєдіяльності жертви:

1. *Комунікативна напад*. Найвитонченішим видом моббінгу є безмовна комунікація. Це знизування плечима, певне положення голови, жести – всі ті засоби, за допомогою яких демонструється зневага і неповага до об'єкта моббінгу. Такий же ефект має і дезорієнтуюча комунікація – обіцянки, які не виконуються, інформація, що навмисно ускладнює роботу, прихована змова не передавати інформацію, спеціально дезорієнтуючий зворотний зв'язок в роботі.

Досить поширеним типом знущань на робочому місці є словесні атаки. Вони можуть зачіпати ставлення до роботи, участь в ній, професійну компетенцію, нібито існуючу простоту в роботі, зовнішній вигляд людини, стиль управління, етнічне походження, соціальна приналежність, стать або стиль життя. Всі ці методи спрямовані на вимотування об'єкта і призводять до його ізоляції. Жертві ж при цьому складно обговорити з колегами те, що відбувається. Об'єкту не вистачає слів, щоб висловити свої почуття. Йому здаються абсурдними не тільки способи поведінки по відношенню до нього, а й слова, що описують ці події.



2. *Загроза соціальних відносин.* Моббінг-процеси розраховані саме на те, щоб ізолювати об'єкти від їх соціальних відносин. Контакт з об'єктом уникають, з ним не розмовляють і не дозволяють йому розмовляти з собою. Екстремальна форма ізоляції – це переміщення людини в окреме приміщення без контакту з колегами і без можливості виконувати осмислену роботу.

Оскільки в моббінг-процесі людина позбавлена будь-якої соціальної підтримки всередині організації, то її останньою опорою стають сімейні відносини і дружба. Але моббінг-процеси тривають протягом тривалого проміжку часу, так що це може привести до сімейних проблем. Якщо відносини не витримують навантаження, то справа може дійти до розлучення. Втім, труднощі і спільні переживання можуть згуртувати родину.

3. *Загроза соціальному авторитету.* Основою для збереження почуття власної гідності є комунікація і взаємодія з соціальним оточенням. Об'єкти моббінгу особливо сильно страждають від відсутності зовнішніх орієнтирів і цілей і внутрішньої невпевненості. Це відбувається через довготривалі посягання на їх соціальний авторитет. Глузування, неповажне ставлення, приниження – ті дії, які можуть завдати значної шкоди авторитету і тим самим підірвати впевненість у собі.

Найпоширеніший метод маніпуляції соціальним авторитетом – поширення пліток (наприклад, про те, що людина потрапила в немилість до керівника, плітувала про когось або зізнався, що виконувала незаконні дії, про її сім'ю). Особливо загрожують соціальному авторитету плітки за спиною. Колеги раптом з незрозумілих причин починають усуватися з оточення або навіть вести себе вороже. Мета поширення пліток – насмішки над людиною і її ізоляція.

Найбільш екстремальна форма таких чуток, а скоріше наклепу – це приписування людині діагнозу психічно або фізично хворого. В такому випадку як санкція пропонується загроза психіатричного обстеження. Якщо справа доходить до психіатричного діагнозу, то найчастіше це означає відхід з професійного життя без шансу на повернення. Більш того, справа може дійти

до ефекту самоздійснюваних пророцтв, коли об'єкт моббінгу починає вести себе відповідно до того, що йому приписують, і дійсно захворює. В результаті людина страждає від зростаючого почуття внутрішньої пригніченості, втрачаючи можливість керувати своїм життям. Таке явище в психології називається фреймінг («створенням рамки»). Воно проявляється в тому, що зовнішні умови створюють «рамки», які повністю визначають індивідуальний психічний світ.

4. *Зазіхання на якість професійної і життєвої ситуації.* Як зазначалося раніше, праця для більшості людей – це не тільки спосіб заробляння грошей, але і джерело самореалізації, самоствердження і особистісного зростання. Моббінг – це процес, в якому об'єкти повинні турбуватися за своє робоче місце. Різноманітні його стратегії спрямовані на те, щоб ускладнити професійну ситуацію і витіснити об'єктів моббінгу з трудового процесу. З цією метою можуть використовуватися втручання в дизайн робочого місця, в структурування виробничих процесів, у виплату заробітної плати; ускладнення роботи або позбавлення завдання; переведення на нижчу посаду; загроза втрати робочого місця.

5. Одна з часто використовуваних стратегій – це *надмірні або недостатні вимоги до об'єктів моббінгу*. При надмірних вимогах об'єкту дають завдання, які він не може виконати через недостатність здібностей, можливостей, відсутності співпраці або дефіциту необхідного матеріалу. При недостатніх ресурсах співробітнику дають невеликі завдання або взагалі не дають ніяких. Обидві ситуації створюють сильний стрес і, крім того, дають можливість керівнику зганьбити об'єкта моббінгу перед колегами, обмовити або пригрозити звільненням.

6. Ще одна поширена моббінг-дія – *критика професійної кваліфікації об'єкта або її заперечення*. При цьому часто «нападають» на вразливі місця, такі як якість роботи, планування і розподіл праці, швидкість виконання завдань, співпраця з колегами або дотримання правил техніки безпеки. Колеги можуть «допомогти» керівнику в подібних діях. При цьому раптом зникає

документація, не доходять листи, неправильно передається або взагалі не передається інформація про телефонні дзвінки, про важливі наради. В результаті таких дій об'єкт виявляється непристосованим до свого робочого місця, і над ним нависає загроза звільнення.

7. Часто застосовується в моббінг-процесі і *загроза звільнення*. Об'єкта переводять на інше робоче місце, лякають передчасним відправленням на пенсію, позбавленням посади, ступеня або категорії. У співробітника віднімають всі важливі сфери діяльності або скорочують їх до тих пір, поки вся подальша його робота в організації не опиниться під загрозою. Санкції – аж до звільнення – можуть застосовуватися по відношенню до друзів і родичів об'єкта. Цих людей можуть позбавити службового житла, чинити тиск на членів їх сімей. Подібні дії змушують об'єкта моббінгу покинути своє робоче місце.

8. *Удар по здоров'ю*. Тривалий моббінг-процес шкідливий для фізичного і психічного здоров'я. Такі симптоми, як нервозність, головний біль, апатія, проблеми з концентрацією уваги, є початковими наслідками моббінг-атак. Надалі можливий розвиток психічних і психосоматичних розладів. Характерна прикмета моббінгу: психічний і фізичний стан його об'єктів на вихідних і під час відпустки значно поліпшується, а перед початком роботи сильно погіршується.

Вирішальним фактором виникнення психосоматичних захворювань в результаті моббінгу є масштаб власного впливу на ситуацію. Чим сильніше робоче навантаження і чим менше можливість проявити власну ідентичність, відстояти свої права, тим імовірніше поява психосоматичних захворювань, викликаних стресом. Чим більше підтримки отримували об'єкти від свого найближчого оточення, тим меншою була ступінь вираженості депресії [37].

До об'єктів моббінгу можуть бути застосовані не тільки непрямі, але і прямі погрози здоров'ю. Так, чоловіка можуть змусити виконувати шкідливі для здоров'я роботи, жінці – погрожувати насильством і жорстоким

поводженням. Фізичні загрози зазвичай замикають спіраль ескалації моббінгу. На щастя, вони реалізуються відносно рідко [19].

При аналізі моббінг-процесів необхідно звертати увагу на особливості процесу зворотного зв'язку. Група закріплює за одним або кількома колегами позиції аутсайдерів. У об'єктів моббінгу у відповідь виникають різні форми захисної поведінки. Це проявляється, наприклад, в постійному прагненні виправдовуватися і пояснювати свої вчинки, в роздратованій або агресивній поведінці в групі, в психічних або фізичних захворюваннях. Група, спостерігаючи таку поведінку, вирішує, що це сам об'єкт «прагне» до ізоляції і він гідний свого становища знедоленого.

Справа ускладнюється ще і тим, що об'єкт і суб'єкти моббінгу уникають безпосереднього контакту один з одним. Кожна зі сторін сприймає поведінку іншої як загрозу і як привід зайняти оборонну позицію. П. Ватцлавік визначає подібну ситуацію як «гру без кінця» і пропонує шлях виходу з конфлікту: «Для того щоб закінчити гру, треба вийти з неї і поговорити про неї» [35].

Наслідки ж моббінга в першу чергу позначаються на здоров'ї і психічному стані людини - жертви моббінгу. Залежно від жорсткості, періодичності і тривалості такого впливу і від того, наскільки людина психологічно до нього стійка, люди можуть страждати від цілого ряду розладів психологічного і фізичного характеру.

Так, у жертв моббінгу можуть виникати такі розлади:

- Швидкий розвиток психологічної нестабільності у жертви.
- Розвиток характерних для стресу симптомів: (головного болю, безсоння, мігрені і т.п.)
- Розвиток почуття сумніву, відстороненості.
- Розвиток почуття провини.
- Розвиток сорому і навіть параної.
- Виникнення нервових зривів.
- Розвиток депресії.

- Виникнення дезорієнтації в суспільстві.
- Розвиток постійного неврозу (одного з його видів).
- Ослаблення імунітету.

Розвиток або загострення хронічних захворювань: гіпертонічної хвороби, цукрового діабету, ішемічної хвороби серця, виразкової хвороби шлунку, алергії, екземи, астено-невротичного синдрому та ін. Жертвам сняться нічні кошмари. Людина стає розсіяною.

Моббінг серйозно впливає і на особисте та сімейне життя його жертв: виникають неврівноваженість, соціальна ізоляція, сварки з членами сім'ї, загальне психологічне навантаження, фінансові проблеми, агресивність, недостатня увага до особистого життя і депресія. Жертва моббінгу може почати вживати алкоголь, сигарети, психоактивні речовини – таким чином відгороджуючись від суспільства, вона втрачає концентрацію уваги і розумову працездатність.

Усе це призводить до того, що людина стає не здатною виконувати свої професійні обов'язки і просто змушена звільнитися. Такий ефект, який моббінг має на жертву, тим більше якщо психологічно тероризування триває досить тривалий час, має настільки руйнівний вплив, що деякі люди закінчують життя самогубством [48].

Також не виключено, що деякі з випадків невмотивованої агресії можуть бути наслідком негативних почуттів, які переживаються людьми, що стали об'єктами моббінгу на роботі.

Та наслідки від дії цього явища стосуються не лише безпосередньої жертви. Так, ситуація з моббінгом відбивається і на відносинах між людьми в трудовому колективі. Інші співробітники повинні зрозуміти, що в зміні відносин в колективі винні моббер і переслідувачі, а не жертва моббінгу.

Так, включений в моббінг-процес колектив починає втрачати своє «моральне обличчя», зникають почуття сорому і совісті, а на тлі погіршення трудових показників критично піднімається самооцінка.

Рівень продуктивності і продуктивності праці співробітників колективу падає, тому що енергія, яку співробітники повинні витратити на виконання своїх посадових обов'язків, йде на здійснення моббінгу (біганина по кабінетах, придумування і побудова нових підступних планів проти жертви моббінгу). Значна частина тимчасових і інтелектуальних ресурсів співробітників використовується неефективно, не за призначенням, так як енергія одних робітників йде на інтриги, інших – на переживання з приводу цих інтриг.

У всіх співробітників, навіть у тих, хто не втягнутий в конфлікт, втрачається внутрішнє відчуття безпеки і різко знижується лояльність до даного трудового колективу. У співробітників, які не брали участі в цькуванні, виникає страх, що подібне в будь-який момент може статися і з ним.

Звісно ж, існують наслідки і для особисто для моббера. Доведено, що нерідко агресорами стають колишні жертви моббінгу, які не зуміли впоратися зі стресом [44].

У випадку з мобберам тривалий стрес або між очікуваннями і реальністю приводить моббера до того, що він починає проектувати свої недоліки на інших.

Найбільш поширеними наслідками для моббера є:

1. Психосоматичні захворювання, які в деяких випадках нагадують симптоми жертви.
2. Негативна реакція колективу на моббінг-дії проти їх колеги / колег.
3. Зниження продуктивності праці моббера.
4. Звільнення / пониження в посаді / зниження зарплати та інші санкції.

Наслідки моббінга для агресорів найбільш важко аналізувати, так як вони є найменш вираженими. Лише невелика кількість мобберів припиняють утискати працівників під дією яких-небудь санкцій і покарань, піддаються внутрішнім переводам або звільненням.

Таким чином, можна зробити висновок, що передумови появи моббінгу в колективі знаходяться в тісному зв'язку як з типом організації, так і з корпоративною етикою, а також безпосередньо з особистісними характеристиками співробітників, починаючи від стилю керівництва і закінчуючи розподілом праці. З огляду на це нами було здійснено емпіричне дослідження психолого-організаційних детермінант рівня моббінгу в організаціях різного типу, результати якого представлено в наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОББІНГУ ТА ЙОГО ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНОГО ТИПУ

#### 2.1. Мета, методика, організація дослідження

Емпіричне дослідження моббінгу та його психолого-організаційних детермінант в організаціях різного типу було проведено за наступними етапами:

1. обрання методів дослідження, виокремлення предмету, об'єкту, постановка гіпотези, цілі і задач дослідження;
2. обрання методів та формулювання гіпотези;
3. проведення дослідження та його якісна та кількісна обробка;
4. інтерпретація даних та формулювання відповідних висновків;

Для того, щоб перевірити гіпотезу про незалежність наявності моббінгу від діяльності організації чи стиля управління, нами було обрано тест-опитувальник потреб в досягненні цілі (шкала оцінки потреб в досягненні успіху) Ю.М. Орлова [26], методику експертної оцінки ефективності діяльності керівника та опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної).

*Тест-опитувальник потреб в досягненні цілі (шкала оцінки потреб в досягненні успіху) Ю.М. Орлова* являє собою тест, що складається з 23 питань, на які можна відповісти «так» або «ні». За кожну відповідь, що збігається з ключем, ставиться 1 бал, відповіді підсумовуються. З допомогою тесту можна визначити рівень потреб в досягненні цілей за наступною градацією: низький рівень потреби в досягненнях, знижений рівень потреби в досягненнях,



середній рівень потреби в досягненнях, підвищений рівень потреби в досягненнях, високий рівень потреби в досягненнях.

Методика використовується для вимірювання потреби в досягненні мети, успіху і в цілому досягнень. Чим вище у людини самооцінка, тим вона активніша, націлена на досягнення. Потреба в досягненнях в такому випадку перетворюється в особистісну властивість, установку. Шкала оцінки потреби в досягненні успіху довела свою ефективність при підборі кадрів, оцінці мотивації праці, роботі з резервами кадрів, супроводі резерву кадрів на висування, діагностиці якостей, необхідних керівнику.

*Методика експертної оцінки ефективності діяльності керівника* складається з 30-ти полярних тверджень, кожне з яких треба оцінити по 7-бальній шкалі. Після проведення методики бали сумуються і виводиться графічний профіль керівника, який показує ступінь вираженості в нього кожного з 30-ти професійних якостей.

Дана методика дає можливість оцінити цілий ряд факторів, на основі яких можливо скласти портрет керівника та дослідити ефективність його роботи в певному колективі.

*Опитувальник «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної)* включає в себе 30 тверджень з варіантами «А» і «Б», вибрати з яких треба один.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12-ма судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

У ключі кожна відповідь «А» чи «Б» дає кількісну інформацію про вираженість певної стратегії вирішення конфліктів: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з зазначеною у ключі, їй присвоюється значення 1, якщо не збігається, то

присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у досліджуваного тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Варто зазначити, що адаптованих методик по дослідженню моббінгу наразі в Україні не має, тому ми вирішили дослідити її через категорію конфлікту.

Дослідження проводилося в організаціях адміністративного сектору, державних установах та на підприємствах малого та середнього бізнесу м. Запоріжжя, оскільки саме такі організації були виокремлені дослідниками як найбільш схильні до появи моббінгу, на чому ми наголошували в попередньому розділі.

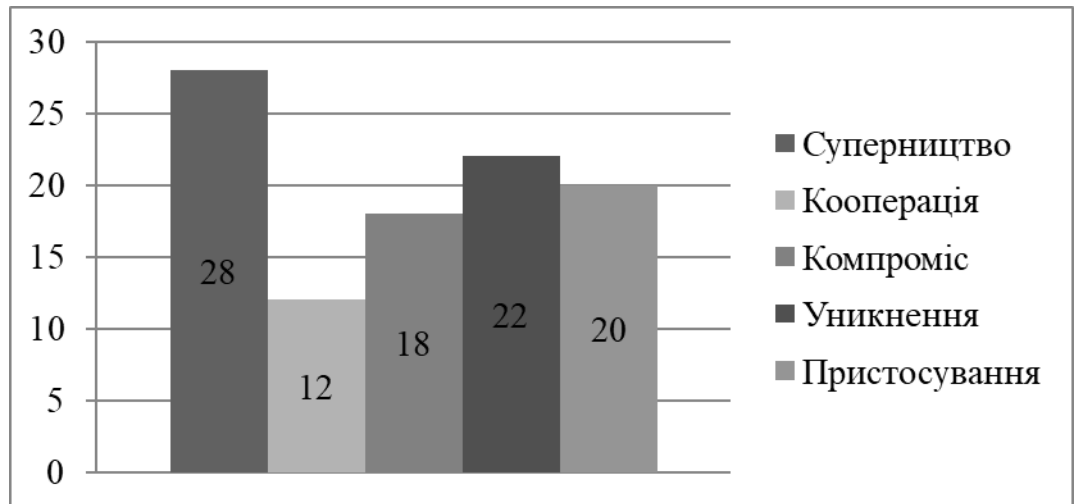
В дослідженні взяло участь 168 осіб, з яких 54 чоловіки (32%) та 114 жінок (68%). Вік респондентів від 24 до 69 років ( $M=38,39$ ;  $SD=9,73$ ).

В наступному підрозділі представлено результати емпіричного дослідження за даними вказаних методик.

## **2.2. Аналіз особистісних детермінант моббінгу в організаціях**

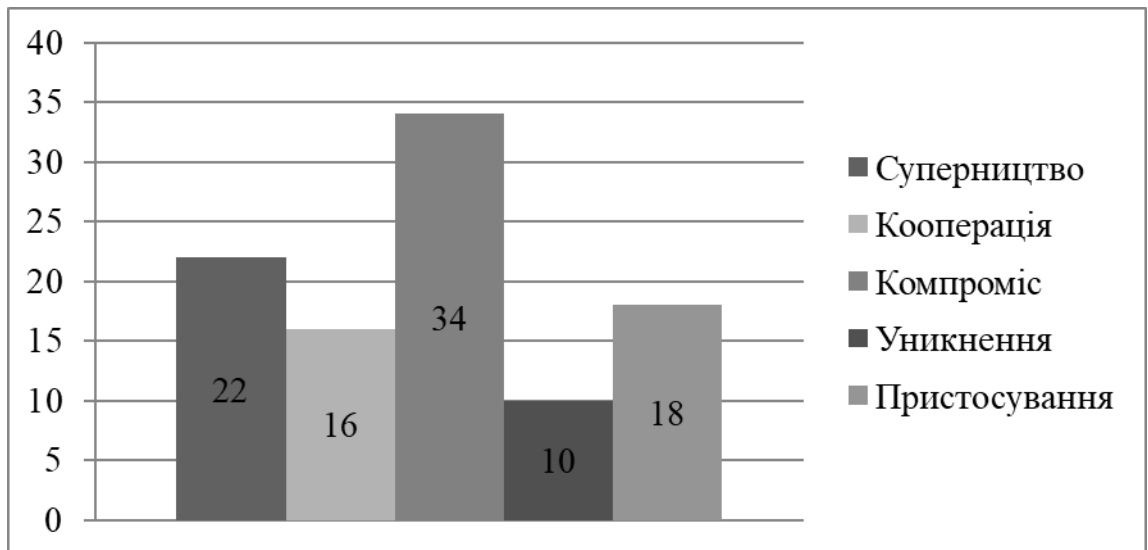
Аналіз результатів емпіричного дослідження почнемо з опитувальника «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної).

Так, нами було виявлено, що серед опитаних під час вирішення конфліктів суперництво обирає 28%, кооперацію 12%, компроміс 18%, уникнення 22%, а пристосування 20% респондентів.



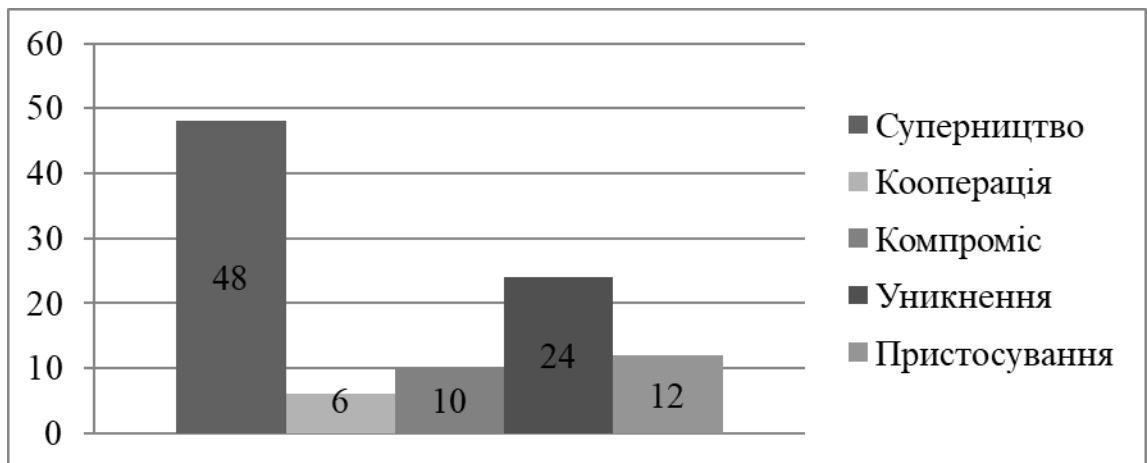
**Рис. 2.1. Відсоткове співвідношення способів регулювання конфліктів, обраних респондентами**

З них жінки частіше за все обирають компроміс (34%). Суперництво обрало 22%, пристосування 18%, кооперацію 16% та уникнення 10%.



**Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення способів регулювання конфліктів серед жінок**

Серед чоловіків суперництво під час вирішення конфліктів обирає 48% опитаних, 24% обрало уникнення, 12% пристосування, компроміс 10% а 6% обрало кооперацію.



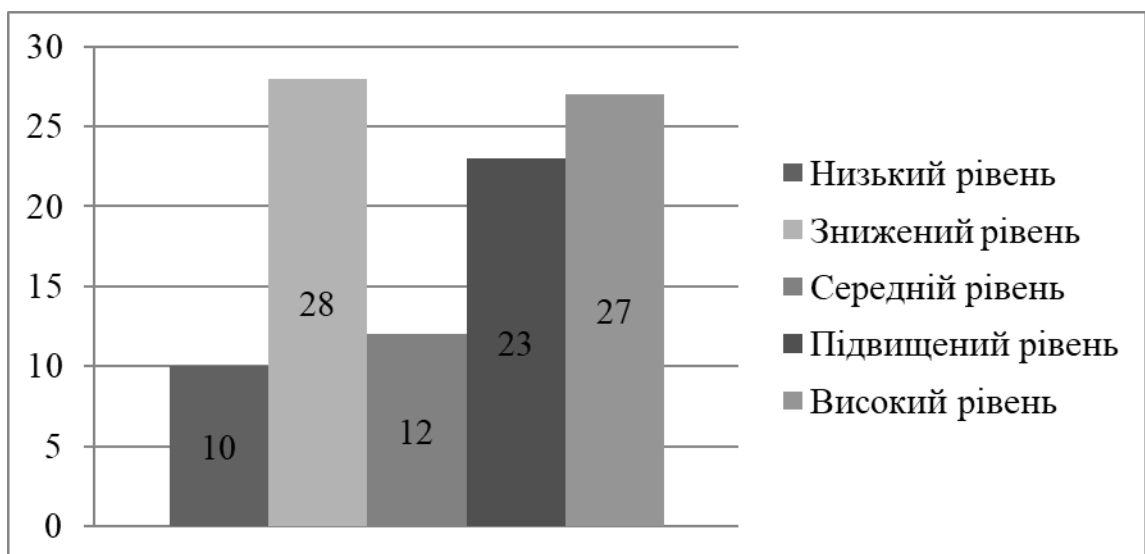
**Рис. 2.3. Відсоткове співвідношення способів регулювання конфліктів серед чоловіків**

Таким чином, опитані респонденти найчастіше обирають суперництво під час вирішення конфліктних ситуацій під час роботи з колегами, а найрідше йдуть на компроміс. При цьому жінки в разі конфлікту намагаються йти на компроміс, в той час як чоловіки схильні «виборювати» свою перемогу під час сварки. Але варто звернути увагу на те, що на другому місці у виборі стратегій вирішення конфлікту у жінок є суперництво, в той час як чоловіки схильні уникати конфлікту в разі, коли вирішити сварку на їхню користь не можливо. Такі результати можна пояснити з точки зору способів взаємодії в колективі та їх статевою представленістю. Так, як зазначалося раніше, жінки вдвічі частіше, ніж чоловіки, стають об'єктами моббінгу через наділеність більшою внутрішньоорганізаційною владою. Крім того, існує значний відсоток одностатевого моббінгу. Чоловіки піддаються моббінгу з боку чоловіків, жінки – з боку жінок одного ієрархічного рівня. При цьому, чоловіки частіше використовують раціональні стратегії, тобто приховані форми моббінгу, в яких вони зовні керуються логічними, раціональними аргументами, характерними для чоловічих колективів. В той же час коли жінки частіше намагаються знайти компроміс, якщо вони є об'єктами моббінгу, але при довготривалому цькуванні можуть зайняти і оборонну позицію. Якщо ж жінка є моббером, то обрані стратегії конфліктної поведінки

можуть змінювати одна одну, адаптуючись під ситуацію, сприятливу для моббінгу.

Щодо методики теста-опитувальника потреб в досягненні цілі (шкала оцінки потреб в досягненні успіху) Ю.М. Орлова, то ми отримали наступні результати.

Низький рівень потреб в досягненнях має 10% опитаних, знижений рівень має 28%, середній – 12%, підвищений – 23% і високий рівень мають 27% респондентів.



**Рис. 2.4. Відсоткове співвідношення вираженості рівня потреб в досягненнях респондентів**

З огляду на те, що знижений та високий рівень, які діаметрально протилежні між собою, мають майже однакову представленість у вибірці, нами було проведено кореляцію між обраними стратегіями вирішення конфліктів та рівнем потреб в досягненнях респондентів. Нами було виявлено результати на рівні статистичної значущості  $p < 0,01$  між шкалою оцінки потреб в досягненні успіху та шкалами «кооперація» (0,627), «компроміс» (0,510) та «уникнення» (-0,586). На рівні статистичної значущості  $p < 0,05$  було виявлено кореляцію між шкалою потреб в успіху та шкалами «суперництво» (-0,443) та «пристосування» (-0,435).

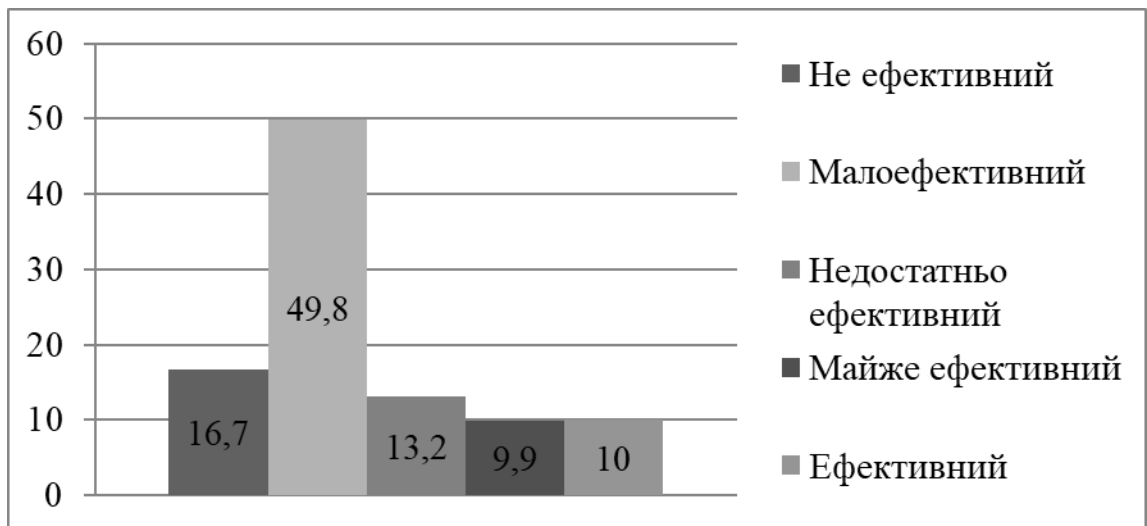
Таким чином, виходячи з даних результатів можна зробити висновок: якщо респондент має високий рівень потреб в досягненні успіху, то він частіше обиратиме стратегії кооперації чи компромісу. При цьому чим нижче рівень потреби в досягненні успіху, тим частіше респондент обиратиме стратегії уникнення чи пристосування. Суперництво ж може бути присутнім як у працівника з високим, так і з низьким рівнем потреб в досягненні успіху. Саме ця стратегія поведінки в конфліктній ситуації може призвести до появи моббінгу, який може проявлятися як під час боротьби за вакантну посаду вище по кар'єрних сходах, так і через низький рівень особистих досягнень в професійній діяльності. Моббер при цьому може провокувати конфлікт, щоб добитися успіху як у керівника, так і в колег по роботі, або ж задля того, щоб позбутися слабшого чи менш пристосованого працівника.

Далі ж ми вирішили дослідити, як впливає ефективність роботи керівника організації та чи є зв'язок між типом організації та рівнем прояву моббінгу.

### **2.3. Аналіз рівня моббінгу в організаціях різного типу**

Для того, щоб проаналізувати організаційні детермінанти моббінгу, для початку нами було вирішено провести методику експертної оцінки ефективності діяльності керівника.

Так, досліджувані показали наступні результати. 16,7% респондентів охарактеризували свого керівника як повністю не ефективного, 49,8% – як такого, що не має підстав бути керівником, 13,2% – як недостатньо ефективного, 9,9% – як такого, що може підвищити свою ефективність та лише 10 % назвало свого керівника ефективним.



**Рис. 2.5. Відсоткове рівнів ефективності керівника організацій**

Провівши кореляційний аналіз між рівнем ефективності керівника та стратегіями поведінки в конфліктах було виявлено результати на рівні статистичної значущості  $p < 0,01$  між шкалами «суперництво» (-0,784), «кооперація» (0, 913), «компроміс» (0, 894), «уникнення» (-0,750) та пристосування (-0,491).

Таким чином, ми можемо спостерігати сильний кореляційний зв'язок. За умови високої ефективності керівника працівники частіше обирають під час виникнення конфліктних ситуацій кооперацію та компроміс, коли ж керівник не може впоратися зі своїми обов'язками, або ж сам є моббером і навмисно загострює ситуацію, працівники обирають стратегії суперництва, уникнення чи пристосування, про що говорить обернена кореляція.

Варто зазначити, що було виявлено кореляційний зв'язок на рівні статистичної значущості  $p < 0,01$  і між ефективністю керівника та рівнем потреби в досягненнях (0,652). Зважаючи на результати попереднього підрозділу щодо зв'язку між рівнем потреби і стратегіями поведінки в конфлікті, ці дані можуть вказувати на наступне: навіть якщо у працівників буде спостерігатися високий рівень потреби в досягненні успіху, при поганому керівництві в організації все одно може виникнути явище моббінгу, адже саме таким чином працівники будуть самоорганізовуватися. Крім цього, певні члени колективу матимуть змогу безкарно цькувати колег чи новачків.

Небезпека є і для самого керівника, так як через низький рівень ефективності колектив може вчинити моббінг і до нього самого.

Важливим результатом дослідження є те, що нами не було виявлено взаємозв'язку на високому рівні статистичної значущості між типом організації та стратегіями поведінки в конфліктах, що обирають працівники. Такі дані вказують на незалежність прояву моббінгу в організації від її типу.

Таким чином, проведене дослідження показало, що явище моббінгу залежить як від особистісних, так і від внутрішньо організаційних детермінант, які треба брати до уваги під час організації роботи в колективі та підбору персоналу організації. Недостатньо доопрацьована система робочого дня або перебільшене прагнення керівника до підвищення продуктивності шляхом підвищення конкурентності між працівниками може привести до появи серйозних наслідків моббінгу, що завжди погано впливає на «обличчя» організації на ринку праці.

З огляду на результати емпіричного дослідження наразі варто розробити рекомендації, з допомогою яких можна було б здійснювати профілактику моббінгу в організаціях.

#### **2.4. Психологічні засоби профілактики моббінгу в організаціях**

Як зазначалося в попередніх розділах, моббінг в організаціях тісно пов'язаний з конфліктними ситуаціями як в середині колективу, так і між працівниками та керівником. Науковці вважають, що у практиці управління конфліктними ситуаціями важливо не піддаватися природним емоційним реакціям, а відпрацювати досвід вибору найбільш правильної, в залежності від обставин, що склалися, тактики поведінки. Ймовірно, стратегія співпраці при цьому є найефективнішою в більшості випадків. Але не можна сказати, що вона прийнятна у всіх управлінських ситуаціях, що виникають в організаціях. Коли мова йде про принципове відстоювання цілей, цінностей, позицій, від



яких залежить життєздатність фірми, часто працівники обирають найбільш небезпечний шлях вирішення конфлікту – суперництво.

Аналіз причин і видів конфлікту дозволяє раціонально і виважено поставитися до ситуації і вибрати найбільш ефективну стратегію поведінки, щоб вона не перейшла в моббінг. Управлінська процедура вирішення конфліктів вимагає терпіння, емоційної гнучкості, розуміння стану опонента, зусиль волі для саморегуляції власного психічного стану на всіх етапах процедури вирішення конфлікту.

Якщо ж керівник все ж помітив схильність свого персоналу до цькування новачків чи слабших членів колективу, то варто для початку здійснити кілька важливих кроків для попередження подальшого загострення ситуації.

*Крок перший.* Допомогти визнати наявність конфлікту. Часто це буває дуже складно зробити. Але, заявивши про конфлікт привселюдно, ви очистите атмосферу від пересудів і відкриєте шлях до переговорів. Згадайте, що конфлікти неминучі. Головне – це спосіб, яким з ним впоратися.

*Крок другий.* Домовтеся про процедуру вирішення конфлікту. Якщо конфлікт визнаний і очевидний, то він не вирішиться з допомогою емоцій. Домовтеся, де, коли і як ви почнете спільну роботу. Це перший крок на шляху до його вирішення. Необхідно заздалегідь обговорити: хто буде брати участь в обговоренні, де і коли пройдуть зустрічі.

*Крок третій.* Визначте особливості конфліктної ситуації. Важливо визначити конфлікт у рамках проблеми, що підлягає врегулюванню. Обидві сторони повинні висловитися: у чому вони бачать протиріччя, які почуття це викликає. Особливо важливо, щоб кожна сторона оцінила свій "внесок" в ситуацію. Наскільки можливо, постарайтеся виключити приховані інтереси, особисті амбіції чи образи, які можуть спотворити суть конфлікту і ускладнити його вирішення.

*Крок четвертий.* Досліджуйте можливі варіанти вирішення. На цьому етапі доцільно використовувати методи групового аналізу, оскільки мета полягає в тому, щоб виробити якомога більше варіантів вирішення.

*Крок п'ятий.* Досягніть домовленостей. Оцінюючи висунуті пропозиції, слід вибрати найбільш прийнятні для обох сторін, тобто треба дійти згоди. Іноді буває достатньо однієї зустрічі і самого факту переговорів, щоб залагодити розбіжності. В інших випадках необхідно кілька зустрічей.

*Крок шостий.* Втілюйте план в життя. Важливо якомога швидше приступити до вирішення конфліктної ситуації після прийняття угоди. Якщо це необхідно, складіть документ, що фіксує результати переговорів: чітко розподіліть, що має бути зроблено, де і ким.

*Крок сьомий.* Оцініть прийняте рішення. Навіть при найвигідніших домовленостях можуть залишатися незадоволені, ображені учасники конфлікту. Це може проявитися в бесідах у вигляді натяків і невербальних реакцій (міміці, жестах). Дайте кожному учаснику конфлікту можливість висловитися відкрито, а саме задайте наступні питання: «Наскільки вас задовольняє хід переговорів? Чи немає у вас враження, що готове рішення нав'язане? В результаті прийняття рішення були забезпечені обопільні вигоди? В процесі прийняття рішення що викликало у вас негативні емоції? Що, на вашу думку, слід включити в прийняте рішення додатково? Що нам потрібно зробити на наступній зустрічі, щоб поліпшити стан речей?»

Процес управління конфліктами залежить від найрізноманітніших факторів, багато з яких, наприклад погляди, мотиви, потреби учасників, погано піддаються управлінському впливу.

Найефективніший засіб подолання конфліктних ситуацій – конструктивне спілкування. Це кращий спосіб уникнути конфлікту або його вирішити.

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми. Він заснований на сприйнятті і розумінні іншої людини. Якщо розглядати спілкування як спосіб реалізації тих чи інших

відносин, то успіх вирішення конфліктної ситуації безпосередньо залежить від правильної організації спілкування.

Практика показує, що безконфліктній взаємодії керівників з підлеглими сприяють наступні умови:

- Організація та впровадження елементів корпоративної культури на початку і розробка та впровадження корпоративної стратегічної культури в кінці;
- Визначення корпоративних норм і правил поведінки;
- Зміцнення корпоративної культури адміністративними і неформальними заходами;
- Психологічний відбір фахівців;
- Стимулювання і мотивація до сумлінної праці;
- Справедливість і гласність у взаємовідносинах;
- Врахування інтересів всіх працівників, яких зачіпає управлінське рішення;
- Своєчасне інформування працівників з усіх важливих проблем;
- Заохочення працівників, як матеріальне, так і моральне, за їх працю;
- Оптимізація робочого часу;
- Заохочення ініціативи, забезпечення перспектив професійного зростання співробітників;
- Розподіл навантаження між підлеглими.

Особливе місце в технологіях раціональної поведінки в конфліктній взаємодії відводиться простим правилам поведінки.

Ми пропонуємо деякі з таких правил, які працівники можуть використовувати залежно від конфліктної ситуації для попередження її переростання в моббінг:

1. Дайте партнеру висловити всі свої претензії. Необхідно пам'ятати, що людина в стані емоційного збудження погано сприймає інформацію і може неадекватно реагувати на ситуацію.

2. Попросіть партнера спокійно обґрунтувати претензії і повідомте, що вас більше цікавлять факти, а не емоції в якості аргументів.

3. Гасіть емоційну агресію спокійним станом і говоріть з партнером на тлі позитивних емоцій. Емоції як психоенергетичне явище передаються від однієї людини до іншої. Негативні емоції затихають під впливом позитивних емоцій.

4. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Проблема – це те, що треба вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або до партнера може змусити вас піти від вирішення проблеми. Це груба помилка. Причина її – ваші емоції. Не дозволяйте емоціям управляти вами. Визначте разом з партнером проблему і зосередьтеся на ній.

5. Слідкуйте за тим, щоб у вас або у вашого партнера не було прихованих помилкових припущень або установок. Обговорюйте їх відкрито, так, щоб помилки можна було виправити.

6. Намагайтеся робити спілкування відкритим. Дипломатично говоріть про те, що думаєте або відчуваєте, і спонукайте до цього партнера.

7. Уникайте неясностей. Якщо вам що-небудь незрозуміло, просіть пояснити. Якщо щось незрозуміло опонентові, дайте пояснення самі.

8. Навчіться правильно слухати. Проявляйте при цьому зацікавленість і повагу до співрозмовника. Проявляйте співчуття і дайте йому зрозуміти, що він почутий і зрозумілий. Слухайте уважно, не перериваючи і не засуджуючи. Час від часу передавайте почуте своїми словами, щоб показати, що ви стежите за ходом викладу.

9. Запропонуйте партнеру висловити свої міркування щодо вирішення виниклої проблеми і свої варіанти вирішення. Не шукайте винних і не пояснюйте становище – шукайте вихід з нього. При пошуку шляхів вирішення пам'ятайте, що слід шукати взаємоприйнятні варіанти рішення. Ви і партнер повинні бути задоволені взаємно. І обидва повинні стати переможцями, а не переможцем і переможеним.

10. Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою вину. По-перше, це обеззброює партнера, по-друге, викликає у нього повагу. Адже здатні до вибачення тільки впевнені й зрілі особистості.

11. Дуже важливо в конфлікті погасити сплеск негативних емоцій. Вам потрібен спокійний обмін думками щодо обговорюваної проблеми. Такий обмін повинен вестися на рівних.

12. Незалежно від результату розв'язання суперечності намагайтеся не зруйнувати відносини. Висловіть свою повагу і відношення до партнера. Якщо ж ви збережете відносини і дасте партнеру зберегти своє обличчя, то і ви не втратите його.

Часто менеджери вважають, що більшість співробітників, які при діловій взаємодії намагаються всіляко критикувати колег, мають негативні риси характеру і керуються, як правило, мотивами помсти, заздрості, недоброзичливого ставлення, злого умислу, власної нездатності, марнославства, зарозумілості, агресивного настрою і т.п. При ігноруванні дій таких працівників моббінг в організації може виникати дуже часто. Але інколи критика може і не бути способом вчинення моббінгу.

Конкретизуючи цю думку, можна навести конкретні мотиви критики:

1. Критика з метою допомогти справі. Критик висловлюється по суті, але в силу свого характеру або низької культури спілкування робить це різко і шумно. В цьому випадку керівнику потрібно звернути увагу на те, що критик хоче допомогти справі, і не звертати уваги на різкість і образливий тон висловлювання.

2. Критика з метою показати себе. Іноді співробітники використовують критику для того, щоб продемонструвати власні знання, досвід, ерудицію, підкреслити свою значимість. Кращий вихід із цього становища – уникати взаємодії з такою людиною, адже вона буде критикувати всіх задля особистої вигоди, і цей мотив краще визначити відразу.

3. Критика з метою зведення рахунків. Згущуються фарби з метою зганьбити людину за колишні образи. Ця критика завуальована: критик не

видає своїх егоїстичних цілей і намірів, прикриваючись турботою про справу. Доводити що-небудь тому, хто критикує з метою зведення рахунків, марно – потрібно будувати свій захист аргументовано, для чого слід заручитися підтримкою оточуючих.

4. Критика з метою перестраховки. Використовується, як засіб завуалювати свою власну нерішучість, боязнь взяти відповідальність на себе. Така критика використовується для того, щоб при несприятливому повороті ситуації в майбутньому мати підставу заявити: "Адже я вас попереджав!"

5. Критика з метою попередження заслужених звинувачень. Така критика робиться заздалегідь, щоб нейтралізувати наслідки власних дій, в разі якщо вони не пішли на користь організації.

6. Критика з метою контратаки. Критика як реакція на будь-які зауваження оточуючих, керівника, протест проти закидів, нарікань з боку керівника та інших членів колективу.

7. Критика з метою отримання емоційного заряду. Як вже говорилося, емоції як психоенергетичне явище передаються від людини до людини. В результаті відбувається перекачування психічної енергії від однієї людини до іншої, і один «розряджається», а інший «заряджається».

Перш ніж приступити до критичного аналізу негативної ситуації, спробуйте з'ясувати, чи не можна виправити справу без критики. Якщо це неможливо, пам'ятайте, що для того, щоб діалог вийшов конструктивним і критика привела до появи взаємовигідних рішень, структура конструктивного критичного висловлювання повинна включати в себе:

- Вольовий посил, що включає в себе спрямованість на очікувану дію критикованого;
- Оцінне висловлювання, яке приймається критикованим і має під собою реальні події, а не їх суб'єктивну оцінку критика;
- Адаптований до сприйняття критикованого спосіб критики;

- Критичне висловлювання, що відноситься до умов конкретної ситуації ділової або міжособистісної взаємодії, в яку рівноправно вписуються обидві сторони;

- Умова попередньої підготовки, емоційного і когнітивного настрою критикованого до сприйняття критики.

У вирішенні конфліктів як самостійному процесі велику роль відіграють переговори. Основний зміст переговорного процесу включає в себе чотири етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії, аналізуються причини, наслідки, варіанти вирішення і т.п.

2. Початок переговорів. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми і т.п.

3. Пошук прийняттого рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми, уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту, опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи руху до консенсусу і ін.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю тощо.

Дотримуючись всіх вищезазначених засобів профілактики конфліктної поведінки керівники та працівники організації можуть не просто уникнути його переростання в моббінг, а й загалом поліпшити атмосферу в колективі, а також тримати на контролі та під постійним наглядом тих, хто за складом характеру схильний до моббінг-дій. Адже якщо такі дії будуть засуджуватися не просто колегами, а всією корпоративною культурою організації, частота виникнення моббінгу суттєво знизиться.

## ВИСНОВКИ

Конфліктність в організації є природнім явищем. Будь яка людина має право відстоювати свою власну думку, але інколи суб'єктивна невдоволеність керівника процесом роботи, або ж колективу роботою одного з колег може привести до такого явища як моббінг.

Як буде подолано моббінг на підприємстві – залежить, перш за все, від керівника. Моббінгу на робочому місці піддається сьогодні значна частина працездатного населення. Психологи визначають три основні види моббінгу. Горизонтальний, коли людина дискримінується колегою або групою працівників, що стоять приблизно на одному щаблі кар'єрних сходів, та вертикальний, коли утиском підлеглого займаються керівники. Міжрівневий («сендвіч-моббінг»), коли жертва — як правило, керівник середньої ланки — зазнає подвійного удару: з одного боку, на нього тисне начальник, з іншого — колеги або підлеглі. Вертикальний моббінг (босинг) часто виникає в тому випадку, якщо є бажання звільнити місце для просування по службі або ж якщо шеф з тих чи інших причин хоче позбутися працівника, але не може зробити це законним способом.

З огляду на поширеність даного явища нами було проведене емпіричне дослідження психолого-організаційних детермінант моббінгу в організаціях. Для цього було обрано три основні методики для визначення стратегій поведінки в конфлікті та рівня потреб в досягненні цілей працівниками організації, а також методика експертної оцінки керівника. В ході дослідження було визначено, що респонденти найчастіше обирають суперництво під час вирішення конфліктних ситуацій під час роботи з колегами, а найрідше йдуть на компроміс. При цьому жінки в разі конфлікту намагаються йти на компроміс, в той час як чоловіки схильні «виборювати» свою перемогу під час сварки.



Крім цього, нами було виявлено на рівні статистичної значущості зв'язок між шкалою оцінки потреб в досягненні успіху та всіма шкалами методики «Визначення способів регулювання конфліктів» Кеннета Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної). Виходячи з даних результатів ми прийшли до висновку, що коли респондент має високий рівень потреб в досягненні успіху, то він частіше обиратиме стратегії кооперації чи компромісу. При цьому чим нижче рівень потреби в досягненні успіху, тим частіше респондент обиратиме стратегії уникнення чи пристосування. Суперництво ж може бути присутнім як у працівника з високим, так і з низьким рівнем потреб в досягненні успіху. Саме ця стратегія поведінки в конфліктній ситуації може призвести до появи моббінгу, який може проявлятися як під час боротьби за вакантну посаду вище по кар'єрних сходах, так і через низький рівень особистих досягнень в професійній діяльності.

Провівши кореляційний аналіз між рівнем ефективності керівника та стратегіями поведінки в конфліктах теж було виявлено результати на рівні статистичної значущості. Тобто, за умови високої ефективності керівника працівники частіше обирають під час виникнення конфліктних ситуацій кооперацію та компроміс, коли ж керівник не може впоратися зі своїми обов'язками, або ж сам є моббером і навмисно загострює ситуацію, працівники обирають стратегії суперництва, уникнення чи пристосування, про що говорить обернена кореляція.

Важливим результатом дослідження є те, що нами не було виявлено взаємозв'язку на високому рівні статистичної значущості між типом організації та стратегіями поведінки в конфліктах, що обирають працівники. Такі дані вказують на незалежність прояву моббінгу в організації від її типу.

Таким чином, проведене дослідження показало, що явище моббінгу залежить як від особистісних, так і від внутрішньо організаційних детермінант, які треба брати до уваги під час організації роботи в колективі та підбору персоналу організації.

З огляду на результати емпіричного дослідження нами було розроблено рекомендації щодо попередження появи моббінгу в організаціях. Систематизуючи їх, можна виділити основні пункти, які мають забезпечити профілактику моббінгу:

1. Розуміння природи виникнення конфліктів в колективі.
2. Формування конструктивного ставлення до конфліктів.
3. Створення навичок неконфліктного спілкування у важких ситуаціях.
4. Створення норм і правил поведінки в колективі.
5. Уміння оцінювати і пояснювати конфліктні ситуації.
6. Уміння передбачати можливі наслідки конфліктів.
7. Уміння конструктивно реагувати на суперечності і конфлікти.
8. Уміння виходити з конфліктів з оптимальним для організації результатом.

Крім цього, важливим пунктом є наявність корпоративної культури, яка виступає посередником при вирішенні конфлікту між адміністрацією і конфліктуєчими сторонами. Процес врегулювання включає в себе:

1. Аналіз конфліктної ситуації.
2. Вибір способу врегулювання конфлікту.
3. Реалізацію обраного рішення.
4. Контроль якості виконання рішення.
5. Зняття післяконфліктної напруги.

Важливу роль при цьому грає керівник організації, який має брати безпосередню участь у регулюванні взаємин всередині колективу задля запобігання появі моббінгу серед персоналу.

5. Таким чином, за результатами емпіричного дослідження нами було доведено, що моббінг може бути в будь-якій організації незалежно від діяльності цієї організації та стилю управління, при цьому детермінантами моббінгу є особистісні фактори персоналу організації та ефективність керівника. Ця проблема була досліджена в рамках роботи. В ході її виконання було визначено основні теоретичні підходи до проблеми моббінгу в

організаціях, теоретично обґрунтовано психолого-організаційні детермінанти моббінгу в організаціях різного типу, емпірично досліджено рівень моббінгу в організаціях та його психолого-організаційні детермінанти, розроблено засоби психологічної профілактики моббінгу в організаціях.

Дані дослідження можуть бути використані в роботі будь-якої організації, адже тільки врегульований конфлікт сприяє поліпшенню діяльності організації. Він також сприяє згуртованості колективу, підвищує рівень ідентифікації її членів із загальними цілями і задоволення в групі. Тому на кожному підприємстві, якщо його керівництво бажає домогтися поставлених цілей, необхідно постійну увагу приділяти проблемі моббінгу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акопян, А. Управление конфликтом для профессиональных ТОП-Менеджеров: электронный ресурс: <http://trn.work.ua/art-icles/1254/04.03.2010>. - С. 1-2.
2. Андреева И. Н. Психология управления: учебно-методический комплекс. Новополоцк: ПГУ, 2007. 352 с.
3. Бабосов Е.М. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов. Минск: ТетраСистемс, 2000. 464 с.
4. Бажова М. Виды собеседований / М. Бажова, Д. Сухинин // Kiev + Job = Киев + Работа. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kiev-job.com.ua/>
5. Балинт И. Психология безопасности труда / И. Балинт, М. Мурани Москва: Профиздат, 2008. 167 с.
6. Бем С.Л. Линзы гендера: Трансформация взглядов на проблему неравенства полов / Сандра Лившиц Бем. Москва: «Российская политическая энциклопедия», 2004. 336 с.
7. Берн Ш. Гендерная психология: учебное пособие. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. 320с.
8. Боровикова Н. Нововведения в организации: предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, А. Паринова // Персонал-Микс. 2004. №2 (21).
9. Браим И. Н. Этика делового общения. Минск: Экоперспектива, 1996. 287 с.
10. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент. 4-е изд. Москва: Дашков и К, 2010. 456 с.
11. Валюженич, Н.Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации. Управление персоналом. 2007. № 16. С. 67-74.

12. Васильева, Е.И. Институционализация социального конфликта: современный опыт США. Социальные конфликты экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. Вып. 6: / под ред. С.В. Пронина. Москва: ИС и ИЭА РАН, 1994. С. 56-63.
13. Виноградова Т.В. Сравнительное исследование познавательных процессов у мужчин и женщин: роль биологических и социальных факторов / Т.В. Виноградова, В.В. Семенов. *Вопросы психологии*. 1993. №2. С.63-71.
14. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. 167 с.
15. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Москва: Норма, 2007. 261 с.
16. Говорун Т.В. Гендерна психологія: навч. посібник / Т.В. Говорун, О.М. Кікінежді. Киев: „Академія”, 2004. 308с.
17. Гостяева И. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работника / И. Гостяева, Г. Вукович. *Человек и труд*. 2009. № 12. С. 31-34.
18. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 189 с.
19. Евневич, М. Регулирование конфликтов: позитивный эффект. Управление развитием персонала. Москва, 2005. № 1. С. 22-29.
20. Елисеев О.П. Потребность в достижении. Практикум по психологии личности. СПб., 2003. С.427-428.
21. Закон України „Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”. Електронний ресурс. Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
22. Здравомыслова Е. Половой вопрос: социальное производство сексуальности / Е. Здравомыслова, А. Темкина. *Гендер для чайников. Антология*. Москва: «Звенья», 2006. С. 162-178.

23. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. Ростов н/Д: Феникс, 1998. 480 с.
24. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. СПб.: Речь, 2005. 211 с.
25. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. Москва: Инфра-М, Форум, 2007. 125 с.
26. Изучение потребности в достижении / Практикум по возрастной психологии /под. ред. Л.А.Головей, Е.Ф.Рыбалко. СПб., 2001. С.497-498.
27. Каваиола А. А. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь / А.А. Каваиола, Н. Лавендер. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 83 с.
28. Карамушка Л.М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій): Монографія / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич. Запоріжжя.: „Просвіта”, 2009. 262с.
29. Карамушка Л.М. Проблема сексизму в гендерній взаємодії персоналу організацій / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич. Гендерні підходи у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Матеріали міжн. наук-практ. конф* (1 червня 2012 р) / За наук. ред. Т.М. Литвиненко та ін. Луцк: СПД, 2012. С. 17-23
30. Кичкаев В. Буллинг. Офисные хулиганы. Псифактор. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/bulling.htm>
31. Кімел М.С. Гендероване суспільства. К.: Сфера, 2003. 490с.
32. Кісь О. Сексизм у ЗМІ: протидіючи комунікативному потоці. Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Серія "Спеціальні та галузеві соціології". Донецьк: Вебер, 2007. Вип. 3. Режим доступа: <http://www.genderstudies-ukraine.org/ukr/F14ukr.html>.
33. Клецина И.С. Психология гендерных отношений: Теория и практика. СПб.: Алетейя, 2004. 408с.

34. Козырев, Г.И. Конструирование "жертвы" как способ создания управляемой конфликтной ситуации. Социологические исследования. 2009. № 4. С. 63-69.
35. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления: пер.с нем. Харьков, Изд-во Гу-манитарный центр, 2007. 368с.
36. Колотильщикова Е.А. Современные представления о конфликтах. / Е.А. Колотильщикова, И.С. Лысенко, Е.И. Чехлатый. *Вестник психотерапии*. 2010. Т. 38. № 33. С. 90-103.
37. Комаров Е. И. Терминаторный менеджмент, или искусство уничтожения компетентных сотрудников. Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2005, № 3.
38. Коновалова В. Г. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 3. С. 105- 113.
39. Кораблева Н. В. Проявления моббинга и буллинга на предприятии как социально-психологическая проблема. Материалы XXXIX научно-технической конференции по итогам работы профессорско-преподавательского состава СевКавГТУ за 2009 г. Том третий. Общественные науки. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. 131 с.
40. Коузер, Л. Основы конфликтологии. 4-е изд. СПб.: Питер, 2009. 511 с.
41. Лавриненко Н.В. Женщина: самореализация в семье и обществе (Гендерный аспект). Киев: ВИПОЛ, 1999. 172 с.
42. Ожигова Л.Н. Психология гендерной идентичности личности. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2006. 290 с.
43. Оксамитна С.М. Гендерні ролі та стереотипи. Основи теорії гендеру. Киев, К.І.С., 2004. С.157-181.
44. Поликанова О. Ю. Исследование моббинг-процессов в системе межличностных конфликтов среди работников организации / О.Ю. Поликанова, М.Н. Вражнова. Молодой ученый. 2011. №4. Т.3. С. 78-83.

45. Попова Л.В. Проблема самореализации одаренных женщин. *Вопросы психологии*. 1996. №2. С. 31-42.
46. Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клециной. СПб.: Питер, 2003. 480 с.
47. Романова Н. П. Моббинг: учебное пособие. Чита: ЧитГУ, 2007. 110 с.
48. Соловьев А. В. Защищает ли работников действующее законодательство от морального преследования на рабочем месте? *Гражданин и право*. 2007. N 12. С. 74 - 81.
49. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Речь, 2000.
50. Темкина А. Сценарии сексуальности и гендерные различия. В поисках сексуальности: Сб. статей. СПб.: Дмитрий Буланин, 2002. С. 247–286.
51. Ткалич М.Г. Гендерна психологія: навчальний посібник. Киев: Академвидав, 2011. 248с.
52. Ткалич М.Г. Жіночі гендерні ролі. Рольові моделі та норми. Соціальна психологія. *Науковий журнал* / Гол.ред. Ю.Ж. Шайгородський. 2011. № 6. С. 158-167
53. Ткалич М.Г. Проблеми гендерної взаємодії персоналу організацій: сексуальні домагання на робочому місці. Гендерні підходи у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: Матеріали міжн. наук-практ. конф (1 червня 2012 р) / За наук. ред. Т.М. Литвиненко та ін. Луцк: СПД, 2012. С. 121-125
54. Хорни К. Психология женщины. Москва: Смысл, 1997. 495 с.
55. Юлдашев Р.Т. Власть и секс на рабочем месте / Р.Т. Юлдашев, И.Г. Корнилова // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2007. № 8. С. 30-41.
56. Davenport N. Z. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* / N.Z. Davenport, R.D. Schwartz, G.P. Elliott. 3rd Edition. Ames, IA, USA: Civil Society Publishing, 2005. — Режим доступа: <http://www.bullyonline.org/>



57. Deniz N. The relationship between personality and being exposed to workplace bullying or mobbing / N. Deniz, O. Gulen Ertosun // Journal of Global Strategic Management. 2010. N. 7. P. 129–142.

58. Gilligan C. In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development. Cambridge (Mass.) and London, Harvard Univ.Press, 1982.

59. Leymann H. (1993). Etymologie und Heufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz - eine Uebersicht ueber die bicherige Forschung. Z. f. Personalforschung. S. 22.

60. Leymann H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie mann sich dagegen wehren kann // Reinbeck (Rowohlt), 1993. S. 21.

61. M. Rubenstein: "Dealing with sexual harassment at work: The experience of industrialised countries", in Conditions of Work Digest: Combating sexual harassment at work, Vol. 11, No. 1, 1992, p. 11.

62. McCann D. Sexual harassment at work: National and international responses. Conditions of Work and Employment Programme // Электронный ресурс.  
Режим доступа:  
[http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=Sexual+Harassment&locale=en\\_US](http://www.ilo.org/Search3/search.do?searchWhat=Sexual+Harassment&locale=en_US)