

*А.С. ФЕДОРОВА, аспірант\**  
*Академія праці, соціальних відносин і туризму*

## **Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства**

**Постановка проблеми.** Поведінка, взаємодія та спілкування працівників між собою і керівництвом у всіх сферах діяльності людини, включаючи агропромисловий комплекс, формує певну культуру організації виробництва, тобто корпоративну культуру. У сучасних умовах виробництва спостерігається підвищення рівня стресу, частки негативних емоцій, зростання конкуренції, що призводить у робочих колективах різних галузей економіки до розвитку таких негативних явищ, як незадовільні комунікації, конфлікти, пресинг, що зумовлює зниження продуктивності праці та погіршення якості продукції.

Особливість формування, прояву складових корпоративної культури в різних установах, організаціях, підприємствах потребують активізації наукових досліджень із цих питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розв'язанню проблеми формування корпоративної культури, зокрема її складових, присвячено чимало наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених. Питання пресингу – моббінгу досліджували такі вчені, як Х. Лейманн [1, 2], Н. Девенпорт [5], Х. Колодей [10], Т. Алексеєнко [3], Л. Єрмалович, Ю. Шинкарь [6], Є. Ільїн [8], В. Євдокимов, Ю. Конотопцева [7], І. Лагутіна [11], А. Пасічник [13], А. Маренич, Н. Мехеда [12], А. Кирейчев [9], Н. Чередніченко [15] й ін.

**Мета статті** – проаналізувати окремі складові корпоративної культури, зокрема, поняття «моббінг», порівняти його з таким поняттям, як «буллінг», охарактеризувати причини появи моббінгу та його вплив на діяльність колективу підприємства (організації), показати прояви моббінгу на прикладі колективу науково-дослідного інституту сфери агропромислового виробництва й обґрунтувати необхідність боротьби з цим явищем.

**Виклад основних результатів дослідження.** Однією з основних проблем у колективі є психологічний пресинг – моббінг (від англ. слова «to mob» – нападати зграєю, грубіянити, цькувати, «mobbing» – цькування, «mob» – натовп, збіговисько, зграя [7, 6, 9, 10]). Уперше цей термін застосовано у 1958 році в біології етологом Конрадом Лоренцом для позначення «явища у тваринному світі, коли зграя травоядних нападає на хижака» [13,10]. Став відомим цей термін у 60-х роках після публікації роботи шведського лікаря Пітера-Пауля Хайнеманна, в якій жорстоке поводження одних дітей до інших він зрівняв з агресивною поведінкою тварин і назвав це моббінгом [10, 8]. Після виходу його книги, яка стала бестселером, цей термін одержав широке визнання [10]. Уперше у сучасному значенні – для позначення цілеспрямованого психотерору на робочому місці – його використав шведський психолог, учений, який мав наукові ступені із психології та психіатрії, Хейнц Лейманн у своїй монографії «Моббінг, переслідування на роботі» на початку 80-х років ХХ ст., провівши дослідження цього явища у робо-

\* Науковий керівник – Л.В. Харкянен, кандидат економічних наук, доцент.  
© А.С. Федорова, 2015

чих колективах Швеції [1, 2, 12, 15, 5, 11, 10]. Він розглядав моббінг як «психологічний терор, який включає систематично повторюване вороже і неетичне відношення одного або кількох людей, спрямоване проти іншої людини, в основному однієї» [5].

В опрацьованих нами статтях подано різні трактування цього явища. Більшість науковців вважають, що моббінг – це психологічний терор [6, 9, 5, 11, 3, 14, 13], або колективний психологічний терор [6, 14, 7, 5]. Існують й інші думки: його бачать як цькування [6, 7, 5], психологічний тиск, або як тривалий психологічний тиск [15], негативні дії [9, 5], психологічне притиснення [15], несправедливе ставлення, знуцання, дискримінацію [3, 15], незадовільну поведінку [5], психологічне гноблення [11], нападки і притиснення [4], психологічні утиски [3, 14], нанесення шкоди [14], моральне переслідування [9].

Більшість авторів уточнюють, що моббінг триває досить довго [9, 15], може бути щодня, або з періодичною постійністю [11, 5, 14], систематично повторюватися [6, 3, 5, 13, 14]. Проте, на нашу думку, заслуговують на увагу прояви моббінгу, навіть якщо вони тривають час від часу, або є одиничними, що змушує замислитись і бути насторожі можливої появи моббінгу в усьому його обсязі.

Науковці поки що не дійшли єдиної думки щодо об'єктів моббінгу (в нашому дослідженні ми вживаємо слово «об'єкт» замість слова «жертва», погоджуючись із думками Колодей та Лейманна [10, 8]). Н. Чередніченко, А. Маренич, Н. Мехеда [15, 12] вважають, що у моббінгу немає уподобань в об'єктах. Від нього потерпають молодь і люди похилого віку, чоловіки й жінки, новачки та професіонали, працівники як приватних, так і державних підприємств різних сфер діяльності [12]. Професор університету Саффолку Д. Ямада [5] назвав моббінг діями, «загальними для всіх або тими, які не розрізняють статус».

О. Сорока основною ознакою, за якою моббінг вибирає собі об'єкт, вважає престижність – чим престижніше місце, тим більша ймовірність піддатися моббінгу [14]. «Новенькі», «білі ворони» часто піддаються

моббінгу, про що наголошують В. Євдокимов, Ю. Конотопцева [7].

Можливими об'єктами моббінгу Цушлаг бачить, зокрема, представників меншин, інвалідів, іноземців [13]. І. Лагутіна також підтримує цю думку і виділяє такі об'єкти моббінгу: «представники... меншин, особи, які мають... відхилення» [11].

Т. Алексеєнко наголошує, що це «аутсайтери.....найбільш яскраві, сильні особистості», а Л. Єрмалович, Ю. Шинкарь вважають, що це – «молоді співробітники, які виділяються...неординарними здібностями, компетентністю, креативністю» [4, 3, 6]. Тобто там, де присутня «інакшість» і/або «самість» [3]. Н. Чередніченко зауважує, що об'єктами горизонтального моббінгу можуть стати ті, які мають успішність, і цю ж інакшість [15]. У пункті інакшість підтримують цього науковця В. Євдокимов, Ю. Конотопцева, Е. Гладкая стверджує, що основний об'єкт – як молодий, успішний колега, так і більш досвідчений, які викликали негативну емоцію. У даному випадку йдеться про заздрість до молодого колеги або заздрість до досвідченого колеги через прихильне ставлення до нього керівництва [4].

Враховуючи вищевказані ознаки, ми схиляємося до такого визначення поняття «моббінгу»: моббінг – це дія групи, пов'язана з психологічним тиском, терором та об'єктом якої є інша людина.

Західні вчені дійшли висновку, що частіше моббінг виникає в організаціях, які мають проблеми, зокрема такі [4, 6, 10, 12]: неясно виражені цілі організації й стратегії її розвитку; недостатньо навичок управління у керівництва; немає або недостатній зворотний зв'язок; недостатня визначеність меж відповідальності та службових обов'язків; нечітко визначений механізм прийняття рішень; нечіткий поділ праці між підрозділами або співробітниками, без урахування освіти, навичок, практики, досвіду, рис характеру, темпераменту, рівня кваліфікації, професії; немає чітких посадових інструкцій; можливість дублювання завдань; не продуманий розподіл навантаження; керівники залишають без уваги інтриги і закулісні ігри, що відбуваються у колективі, їх прибічників; дублювання обов'язків або ко-

ли обов'язки формально не покладені ні на кого; недосконала організація інформаційних потоків у підприємстві, за якої володіння інформацією є свого роду владою; плинність кадрів, відсутність системи кадрового руху й можливостей кар'єрного зростання; наявність інтимних або родинних зв'язків між підлеглими та керівництвом; недостатня самоорганізація деяких працівників.

Учені вказують на різні причини моббінгу, зокрема: інстинкт самозбереження; страх втратити своє робоче місце; страх перед новенькими; заздрість до розуму, молодості, професіоналізму, грошам, здоров'ю, а також, на нашу думку, швидкому і легкому руху по кар'єрних східцях, успішності й креативу, щасливому сімейному і професійному життю; прагнення до завоювання авторитету та безумовної поваги; бути наближеним до керівництва, бути «улюбленцем», а для цього вислугуються перед начальством; корисливі мотиви заради домагання якихось привілеїв; боротьба за владу; стрес через монотонну, нудну роботу; недовантаженість роботою, неробство, а також, на нашу думку, неприйняття людини, яка краща за тебе, замість того, щоб учитися у неї і самовдосконалюватися, зверхність над іншими [3, 4, 6, 7, 9 – 11, 14, 15].

Причиною моббінгу з боку керівника може бути така ситуація: була людина на низькій посаді, всі її знали, вона пішла в іншу установу, років через 15-20 повернулася на високу керівну посаду, є свідки минулого, які були, коли вона там працювала 15-20 років тому, а керівник хотітиме їх позбутися через страх того, що вони можуть проговоритися, можуть повідомити, коли він десь щось не те сказав, вони знають його недоліки, слабкі сторони.

Якщо керівник сповідує принцип: правило № 1. Я завжди правий. Правило № 2. Якщо ні, то дивись правило № 1.

Людина не приймає тих, хто має іншу думку, не таку як у нього, волелюбну людину, бо він не може ними управляти, повністю їх контролювати, що, безумовно, викликає страх: а що ця людина зробить, як діятиме у майбутньому, в інших ситуаціях, страх втратити авторитет найкращого.

Моббінг, на нашу думку, також розвивається, якщо керівник ставиться до підлеглих як до гвинтиків у механізмі; нема на кого спертися об'єкту, у кого просити допомогу; слабкий зворотний зв'язок під час здійснення комунікацій; низькі моральні якості; принципи; різні ціннісні орієнтації між членами колективу, між працівниками та керівником, а також чітко не прописаний механізм покарання тих, хто винен у психологічному насиллі; ігнорування появи неформального лідера; поблажливе ставлення до інтриг; неповажливе, нетолерантне ставлення один до одного; безвідповідальність за протиправні, низькоморальні вчинки і дії [3]; приклад неадекватної поведінки керівника. Керівники, які не приділяють достатньої уваги такому явищу, як моббінг, роблять вигляд, що їх це не стосується, цього явища немає, тим самим неусвідомлено потурають моббінгерам; небажання «виносити сміття з хати» [3].

Тобто основним, хто має за всім цим слідкувати, є керівник.

Причинами моббінгу може бути конфлікт, який виникає через різні зміни [5]; жорстка конкуренція [13]; поділ колективу для того, щоб ними легше було управляти й маніпулювати [4]; одноосібне керівництво [14]; пасивна позиція об'єкта; необ'єктивність керівника – бере до уваги більш за все думку своїх «любимчиків» і вигороджує їх; явище так званого «кумівства».

На нашу думку, причинами моббінгу можуть також бути: встановлення мінімального рівня заробітної плати, низька динаміка зростання заробітної плати, зменшення витрат на відрядження, недосконала власна тарифна сітка та схеми посадових окладів, непродумане, несправедливе співвідношення в оплаті праці між різними категоріями працюючих, непродумана системи преміювання, доплат і надбавок.

До цього слід додати страх та заздрість як основні причини появи моббінгу, початку моббінг-дій.

При появі «білої ворони» в колективі, кращої за інших співробітників, членам колективу треба докласти більше сил до своєї роботи, змінити себе.

Якщо «біла ворона» гірша за інших, тоді колективу треба напружуватися й проводити подвійну роботу, оскільки відбувається порушення режиму в колективі, може від цієї людини йти нашіптування керівнику про колектив і тільки від керівника залежить скільки це продовжуватиметься, чи він це зупинить зразу, чи йому буде вигідно утримувати на контролі колектив, тримати його у страху – знову все залежить від керівника. Тобто всі «білі ворони» вносять дисонанс у колектив.

Усталені стереотипи, їхня негнучкість, непластичність у судженнях, надмірна «правильність», догматизм, заважають колективу сприймати інакшість людини.

«Незаперечний авторитет» (кумир), на нашу думку, створюють для того, щоб було легше управляти людиною, тоді вона сприймає інформацію без обдумування, а звідси – збільшується зверхність над іншими у самого «авторитета».

Соціально-економічна, політична нестабільність, непродумана податкова політика, економічна криза, великі податкові відрахування, нестабільність законодавчої бази, зниження рівня доходів, високий рівень безробіття, висока конкуренція на одне робоче місце, висока інфляція, зниження рівня реальної заробітної плати, підвищення величини індексу споживчих цін і, як наслідок, зниження показника купівельної спроможності призводять до втрати економічного інтересу працівника та зниження продуктивності праці.

Проте в будь-якій ситуації людина завжди повинна залишатися Людиною. Особливо у тяжких ситуаціях проявляється справжня сутність людини.

Коли працівник не погоджується з думкою керівника, останній може бути незадоволеним, тому може бути моббінг за допомогою розповсюдження пліток, що працівник – «невіглас», йому задають незручні питання, які виставляють працівника з незручного боку.

Моббінг, на нашу думку, може розвиватися через підлабузництво, комплекс «Наполеона», комплекс непереможності й «всезнайки», непогрішності, бажання відчувати всесилля, всевладдя; влаштування перего-

нів, де основне для керівника – вивершитися, дати оцінку, бажання самоствердитися за рахунок підлеглого, відчувати зверхність над іншими – бажання відчувати себе «могутнім ляльководом» [7].

Викликати явища моббінгу може, наприклад, призначення нового керівника колективу, в якому є сильно виражений неформальний лідер. У цьому випадку планування змін керівником, його поспішні рішення, нав'язування новим керівником зразу ж своїх правил можуть викликати опір [7]. Проте, на нашу думку, при всіх інших сталих елементах, але без неформального лідера запровадження нового через страх змін і страх нового також може викликати моббінг.

Серед явищ морального пресингу ще виділяють буллінг. Роланд, Пікас, Хайнеманн [8], Алексеєнко [3] визначають в моббінгу й буллингу відмінності. Вони пропонують їх розрізняти за принципом – хто виступає в ролі суб'єкта здійснення морального тиску. Якщо це група, яка тисне на іншу групу або одну людину, то це моббінг. Якщо в ролі «агресора» виступає одна особа і проводить моббінгуючі дії по відношенню до працівника або групи працівників, то це буллінг [8, 3].

Причинами буллингу є: жадоба влади, яка провокується заздрістю й страхами людини [15], не вирішені конфлікти [7, 15]; гнітюча психологічна атмосфера [15], невпевненість, наявність інших комплексів, самозакоханість буллерів [3].

Як бачимо, суттєвих відмінностей між моббінгом і буллингом немає, отже, ми вважаємо, що причини виникнення моббінгу можна віднести також до буллингу й навпаки.

На нашу думку, ключовими причинами того, що людина схильніша стати об'єктом мобберів, є: низька її самооцінка, незадовільні, деструктивні принципи її життя та діяльності, незнання керівником правил побудови гармонійних взаємовідносин, незгуртованість колективу; відсутність відкритості, чесності, щирості, прозорості у взаєминах в колективі; подавлення своїх істинних емоцій, манера «робити вигляд бурхливої діяльності», «пускати пил в очі» і вводити людей в оману; фізичний, психоемоційний стан працівників.

Найчастіше виділяють горизонтальний («на рівні однієї професійної групи або одного структурного підрозділу» – «співробітники проти колег») та вертикальний («моральне переслідування по вертикалі управління»): вертикальний зверху – «керівництво проти підлеглого» (боссинг), вертикальний знизу – «підлеглі проти керівництва» моббінг [11, 6, 3]. Сендвіч-моббінг – «одночасне цькування і по вертикалі, й по горизонталі» [3]. Через подібність моббінгу та буллінгу є всі підстави виділяти горизонтальний і вертикальний, сендвіч-буллінг.

Моббінг «по вертикалі» здійснюється через бажання прибрати або на деякий час позбутися конкурента чи небажаних [9, 11, 3, 4]; звільнити собі місце для подальшого просування по службі [9, 4, 14], провести на чинь посаду когось зі «своїх» [14], помститися» [9, 4, 14], самоутверджуватись та одержувати життєві блага за рахунок інших [3]; підвищити свій авторитет [11]; людина хоче одержувати від підлеглого щось (як кажуть, за спасибі) – ідеї, розробки тощо, проте підлеглий може не захотіти цього робити, а також грати у маніпулятивні ігри, тоді можуть почати моббінгувати працівника, змушуючи його це робити під великим психологічним тиском, брехнею і маніпулюванням. Це й буде той самий моббінг.

Т. Алексеєнко [3] доповнює, що «основними механізмами розвитку моббінгу й буллінгу є .... заздрощі та конкуренція, неприйняття інакшості, бажання підкорити когось власній волі, витіснити когось із...колективу, принизити, страх».

Однією з помилок, яка може призвести до моббінгу підлеглих чи керівника, вважаємо, наприклад, те, що заздалегідь не перевірили у заступника завідувача відділу (кафедри) його здатності управляти колективом. Завідувач відділу (кафедрою) може звільнитись, а заступник, який став на керівну посаду, не в змозі управляти підлеглими. Вважаємо за необхідне виокремити ще такі моббінг-дії для наукових і педагогічних працівників: приписування заслуг (або частини роботи) іншого собі, невизнання заслуг, немає гідної оплати праці, соціального пакета, соціального захисту, невизнання роботи науковця (неприйняття його роботи), «зарубування»

робіт, бути на заваді одержання визнання, заслужених нагород, недостатнє матеріальне заохочення, ставлення під сумнів професійної репутації, зштовхування підлеглих керівником, дописування у співавтори за методом старшинства, хоча ці люди навіть не брали участі у підготовці матеріалів, публікацій, невиконання своїх обов'язків керівниками та перекладання їх на підлеглих, залякування, непомірне завантаження підлеглих роботою, «завтра на вчора» робота потрібна бути зроблена.

Є різні стилі поведінки моббінгера-жінки і моббінгера-чоловіка.

Жінки найчастіше: висміюють людину перед іншими, за її спиною погано про неї говорять, поширюють чутки, не дають можливості висловитися, сміються над фізичними вадами, говорять натяками, а не прямо, тиснуть, постійно критикуючи роботу. Чоловіки ж найчастіше: усно погрожують, чим тиснуть на людину, як покарання постійно доручають їй нову роботу, критикують політичні чи релігійні переконання, не розмовляють з об'єктом моббінгу, призначають людину туди, де вона буде ізольована від інших, постійно перебивають, неправильно оцінюють її роботу, примушують до принизливої праці, до роботи, що ображає людську гідність.

Таким чином, жінки ставлять перед собою ціль – підірвати соціальний авторитет, чоловіки – професійний [10].

Розглядаючи питання моббінгу, доречно зупинитися на його проявах. Основними проявами моббінгу є: приховування необхідної інформації [6, 11, 5, 13]; соціальна ізоляція [6, 15, 11, 3, 5, 13]; наклеп (і за спиною об'єкта) аж до приписування людині діагнозу фізично або психічно хворого [6, 10, 11, 5]; інтриги [12, 15, 14]; систематична публічна критика [3]; хамство [12, 15]; поширення безпідставних чуток [3]; висміювання [6, 11, 5]; залякування [3, 5]; крики [6, 11, 5]; різного роду приниження [12]; нападки, що ущемляють почуття власної гідності [5]; відмова в допомозі та спілкуванні [12]; ігнорування прохань [12]; провокування стресових ситуацій [12]; чвари [12, 15]; підсиджування [12, 15]; ставлення під сумнів професійної компетентності [12]; ігно-

рування успіхів працівника [12]; блокування ініціатив [3]; негласний бойкот [12]; донос [6]; блокування роботи [9, 12] тощо.

Опитування, яке проводилося нами, дало змогу виявити основні прояви моббінгу в наукових, науково-педагогічних колективах. Для прикладу наводимо результати опитування у науково-дослідному інституті, який з етичних причин не називаємо.

Найбільше респонденти відзначили такі прояви моббінгу (рис.):

1) відсутність матеріального стимулювання й підвищення заробітної плати – 26,67%;

2) приховування необхідної інформації – 10%;

3) недозволений тон спілкування – 10%;

4) інтриги – 10%;

5) ставлення під сумнів професійної компетентності – 6,67%;

6) навантаження працівника дорученнями, які нижче його компетентності – 6,67%.

Оскільки нами прирівняно моббінг до буллінгу, такі прояви буллінгу можемо застосувати до моббінгу і навпаки: зловмисне переслідування окремих осіб [3, 15]; жорстокість; приниження честі, гідності та ділової репутації працівника; відсутність делегування повноважень; безпідставне вказування на службу невідповідність [15]; авторитарна й безкомпромісна позиція формального чи неформального лідера по відношенню до інших; систематичні та публічно висловлювані невдоволення; присікування; дорікання; «цькування»; протистояння по відношенню до групи свого членства [3], в основі яких суб'єктивні ставлення, а не об'єктивна оцінка.

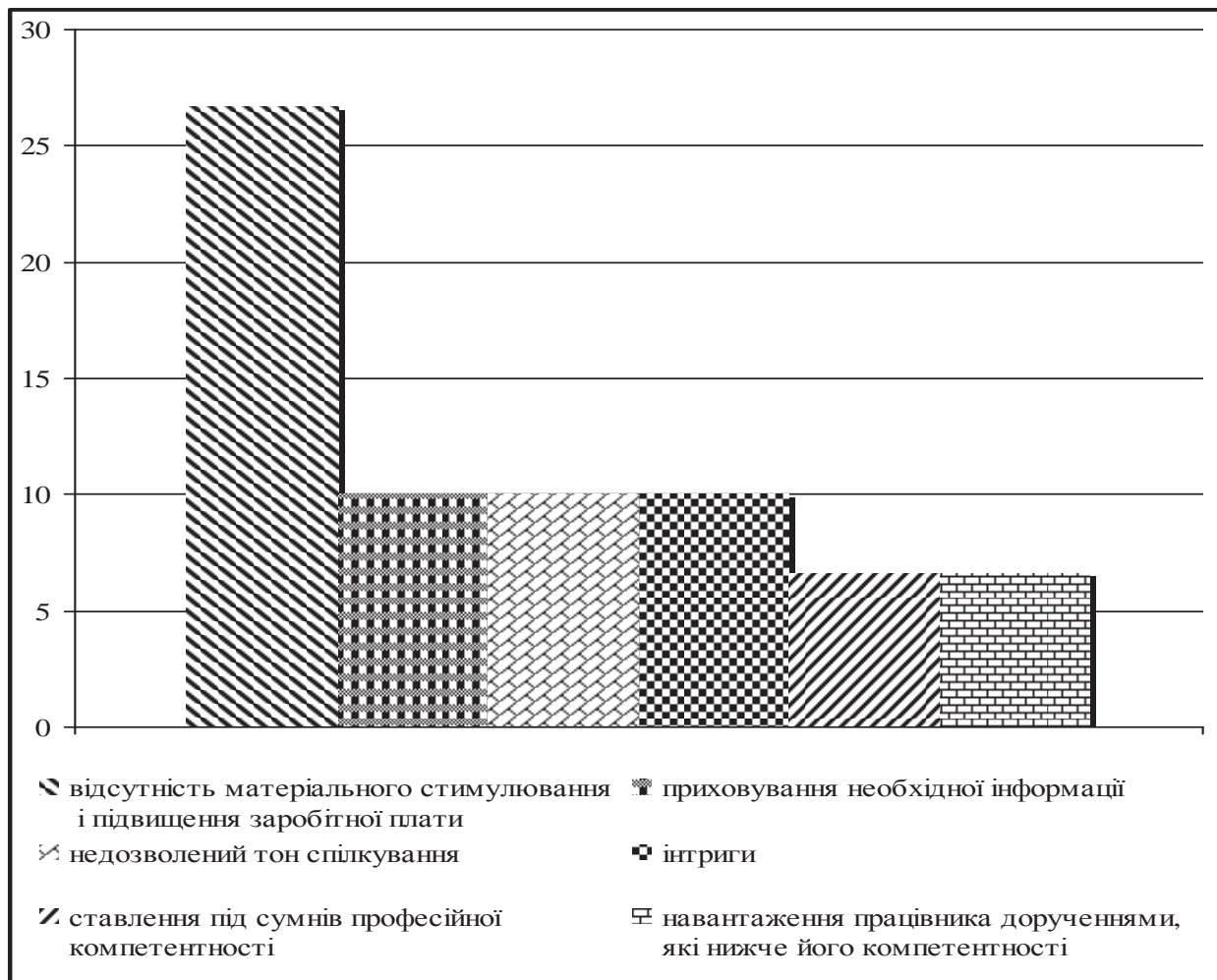
Особливо високий ризик моббінгу для людей, які мають фізичні захворювання, люди похилого віку, люди, які вже мають фізичні відхилення, різні залежності (наприклад, від алкоголю, тютюну). Більшість моббінг-дій це найчастіше: перебивання, натяки, відсутність конкретних пояснень, обмеження можливості висловитися, соціальна й виробничо-організаційна ізоляція.

Жорстокі методи моббінгу застосовуються рідше: загроза, застосування сили, жорстокі поведінки, «прочуханка» [10].

Унаслідок цих моббінг-дій (буллінг-дій) у підприємстві (організації): прибуток скорочується; відбувається велика плинність кад-

рів; знижується мотивація праці; блокується креативне мислення; збільшується чисельність працівників, які відсутні на роботі через хвороби та відпустки за свій рахунок; організація втрачає цінних співробітників (передчасний відплив професіоналів – передчасний вихід на пенсію); витрати на пошук, набір, відбір і введення нових співробітників у курс справи; час на адаптацію новачка до нових співробітників та останніх до нього; простої через саботаж; пропускають роботу через найменший привід; страждає соціально-психологічний клімат у колективі; зростає кількість помилок; велика вірогідність неправильно прийнятих рішень; зростає кількість невчасно прийнятих рішень, систематичне утримання від процесу прийняття рішень; приховування інформації або навмисне її спотворення і робочий процес зупиняється, настають фінансові збитки від моббінгу, а також збільшується відсоток браку; не виконуються замовлення клієнтів та як наслідок втрачаються клієнти; підривається репутація [6, 7, 9, 10, 12, 15].

Потерпає від моббінгу передусім людина – працівник підприємства (організації). Зростає незадоволення; знервованість і байдужість; страх помилитися; сумнів у своїх здібностях; знижується самооцінка; може спостерігатися пасивність, інертність, втрата мотивації; придушення емоцій; тривала відсутність людини на роботі (по причині хвороби); людина демотивована; фіксуються деякі випадки немотивованої агресії; підривається репутація й професійна компетентність; страждають відносини; фіксуються труднощі з концентрацією уваги; порушуються встановлені правила чи занадто суворо їх дотримують; знижується працездатність; погіршуються результати праці, якість роботи; часті випадки стресових ситуацій, через що послаблюється імунітет; як наслідок, формуються функціональні порушення в організмі: спочатку головний біль і безсоння, пізніше починає непокоїти серце та шлунок [5, 7, 10, 13, 15]; а далі відбувається пошук виходу із такої ситуації, бажання змінити роботу, але далеко не в усіх. Частина людей так і не знаходить виходу з цієї ситуації.



### Прояви мобінгу в колективі науково-дослідного інституту сфери агропромислового виробництва

Джерело: Власні дослідження.

Моббінг призводить до зниження ефективності роботи всього колективу [15], падає продуктивність праці [4]; поступово, але неухильно відбувається спад довіри між колегами та до керівників [15], згуртованість колективу зменшується, люди не можуть на повну силу працювати.

**Висновки.** Дослідженнями встановлено, що існують різні трактування моббінгу. В основному науковці вважають, що моббінг – це психологічний терор, або колективний психологічний терор.

Більшість авторів уточнюють, що моббінг триває досить довго, може бути щодня або з періодичною постійністю, систематично повторюватися. На нашу думку, заслуговують на увагу прояви моббінгу, навіть якщо вони тривають час від часу або є одиничними.

Причинами моббінгу може бути конфлікт, який виникає через різні зміни; жорст-

ка конкуренція; поділ колективу для того, щоб ним легше було управляти і маніпулювати; одноосібне керівництво; непередумане, несправедливе співвідношення в оплаті праці між різними категоріями працюючих; непередумана системи преміювання, доплат та надбавок.

Причинами ж буллінгу є: жадоба влади, яка провокується заздрістю й страхами людини, невирішені конфлікти; гнітюча психологічна атмосфера, невпевненість, наявність інших комплексів, самозакоханість буллерів.

Доведено, що суттєвих відмінностей між моббінгом і буллінгом немає, отже вважаємо, що причини, прояви, наслідки моббінгу можна віднести й до буллінгу і навпаки.

У результаті цих моббінг-дій підприємство (організація) зазнає значних збитків, відбувається велика плинність кадрів; знижується мотивація праці, працездатність; страж-

дає соціально-психологічний клімат у колективі. Передусім потерпає від моббінгу людина – працівник підприємства (організації), знижується ефективність роботи всього колективу, продуктивність праці; поступово, але неухильно відбувається спад довіри між колегами та до керівників. Лише ефективна взаємодія у колективі сприяє формуванню високого рівня корпоративної культури підприємства.

Явище моббінгу все ще присутнє у трудових колективах підприємств, установ, організацій, з яким потрібно вести боротьбу.

Цими питаннями займаються економісти, юристи, педагоги, психологи, лікарі, журналісти.

Аналіз окремих складових корпоративної культури на прикладі колективу науково-дослідного інституту сфери агропромислового виробництва показав, що найпоширенішими проявами моббінгу є: відсутність матеріального стимулювання й підвищення заробітної плати; приховування необхідної інформації; недозволений тон спілкування.

Наступна наша публікація буде пов'язана з методами боротьби з моббінгом і буллінгом.

### Список використаних джерел

1. Інтернет – джерело: <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html> - домашня сторінка доктора Лейманна
2. *Leymann H.* Mobbing : Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann/ Heinz Leymann. - Reinbek bei Hamburg : Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 2006. - 187s.
3. *Алексєєнко Т.Ф.* Явища моббінгу та буллінгу як актуальні соціально-педагогічні проблеми взаємовідносин групи і особистості / *Т.Ф. Алексєєнко* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2012\\_96//Aleks.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96//Aleks.pdf).
4. *Гладкая Е.А.* Моббинг: эмоциональное насилие на работе / *Е.А.Гладкая*// Управление развитием. – 2010. – № 701(33). – С. 219-220.
5. *Дэвэнпорт Н.* Эмоциональное насилие на работе: молчаливое увлечение? / *Н. Дэвэнпорт* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm>.
6. *Ермалович Л.П.* Формирование корпоративной культуры: моббинг и его профилактика / *Ермалович Л.П., Шинкарь Ю.Ю.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/19431>.
7. *Євдокимов В.О.* Шляхи подолання моббінгу в управлінні персоналом державної служби / *В.О. Євдокимов, Ю.В. Конотопцева* // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – №. 2. – С. 331-337.
8. *Ильин Е.П.* Психология агрессивного поведения / *Е.П. Ильин.* — СПб.: Питер, 2014. —368с. (Ilin Ye. P. Psikhologiya agressivnogo povedeniya. — SPb.: Piter, 2014. —368s.).
9. *Кирейчев А.* Моббинг как социально-психологическое явление в сфере управления человеческими ресурсами / *А. Кирейчев* // Культура народов Причерноморья. — 2005. — № 58. — С. 43-45.
10. *Колодей К.* Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / *К. Колодей* ; пер. с нем. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2007.— 368 с. (*Kolodey K. Mobbing. Psikhoterror na rabochem meste i metody yego preodoleniya / Per. s nem. — Kharkov: Gumanitarnyy Tsentr, 2007. — 368 s.*).
11. *Лагутіна І.В.* Моббінг на робочому місці: правовий аспект / *Лагутіна І.В.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apdp.in.ua/v57/18.pdf>.
12. *Маренич А.І.* Про проблеми моббінгу в трудових колективах / *А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда* // Зб. наук. праць «Вісник Університету банківської справи Національного банку України». – 2010. – № 3(9). – С. 326-328.
13. *Пасічник А.О.* Психолого-педагогічний аналіз історичного аспекту поняття «моббінгу» /*А.О. Пасічник* // Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки фахівців за соціономічним профілем : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., Хмельницький, 22–23 трав. 2010 р. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – С. 69-70.
14. *Сорока О.В.* Сутність, наслідки та профілактика моббінгу у трудових колективах / *О.В. Сорока* // Сборник научных трудов SWorld: Матер. междунар. науч-практ. конф. «Современные направления теоретических и прикладных исследований – 2013». – Одесса, 2013. – Вып. 1. –Т. 32. – С. 32-38.
15. *Чередніченко Н.А.* Моббінг і буллінг у трудовому процесі / *Н.А.Чередніченко* // Право і Безпека. – 2012. – №. 3. – С. 285-288.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2015 р.

\* \* \*