



УДК 658.3

## Деструктивні елементи соціально-психологічних аспектів управління персоналом

Маренич Анатолій Іванович,  
доцент, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління  
Черкаського інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»;  
e-mail: maip@bk.ru

Вовк Юлія Андріївна,  
студентка  
Черкаського інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»;  
e-mail: maip@bk.ru

**Анотація.** Розглянуто процес мобінгу, його передумови, форми прояву і наслідки. За результатами дослідження центру WBI зроблено висновки щодо масштабу і властивостей мобінгу, подано їх наочно. Надано рекомендації щодо профілактики та ліквідації мобінг-явищ. Зокрема, для інформування населення про існування такого явища, як мобінг, необхідним є створення центру дослідження мобінгу та публічне висвітлення (телеканали, ЗМІ, Інтернет) результатів цього дослідження, створення гарячої лінії з питань допомоги чи консультації об'єктів мобінгу, створення нормативно-правових актів, що регулювали б дії і вчинки моберів.

**Ключові слова:** мобінг у трудових колективах, конфлікт, босинг, стафінг, булінг, «сендвіч-мобінг», причини мобінгу, наслідки мобінгу, ліквідація мобінгу.

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 5; бібл.: 20.

## Destructive ingredients of socialpsychological aspects of management personnel

Marenich Anatoliy,  
Ph.D. in Economics, Associated Professor,  
Associated Professor of Department of Economy and Management  
Cherkasy Institute of BU;  
e-mail: maip@bk.ru

Vovk Yuliya,  
Student  
Cherkasy Institute of BU;  
e-mail: maip@bk.ru

**Abstract.** The mobbing process, its preconditions, forms of manifestation and implications were investigated. WBI research center data for illustrative scale and mobbing properties were analyzed. Recommendations for mobbing phenomenon prevention and liquidation were proposed. Important is informing of population of existence of such phenomenon, as mobbing. For this purpose a necessity are creation of center of research of mobbing and public illumination (TV channels, MASS-MEDIA, Internet) of results of his research, creation of hot line on questions a help or consultation of objects of mobbing, creation of normatively-legal certificates that would regulate actions and acts those, who doesmobbing.

**Keywords:** mobbing in labor groups, conflict, bossing, staffing, bullying, «sandwich mobbing», reasons for mobbing, implications of mobbing, mobbing liquidation.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 5; bibl.: 20.



## Деструктивные элементы социально-психологических аспектов управления персоналом

Маренич Анатолий Иванович,  
доцент, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
Черкасского института УБД;  
e-mail: maip@bk.ru

Вовк Юлия Андреевна,  
студентка  
Черкасского института УБД;  
e-mail: maip@bk.ru

**Аннотация.** Рассмотрены процесс моббинга, его предпосылки, формы проявления и последствия. По результатам исследования центра WBI сделаны выводы относительно масштаба и свойств моббинга, они представлены наглядно. Даны рекомендации по профилактике и ликвидации моббинга-явлений. В частности, для информирования населения о существовании такого явления, как моббинг, необходимо создание центра исследования моббинга и публичное освещение (телеканалы, СМИ, Интернет) результатов этих исследований, создание горячей линии по вопросам помощи или консультации объектов моббинга, создание нормативно-правовых актов, которые регулировали бы действия и поступки мобберов.

**Ключевые слова:** мобинг в трудовых коллективах, конфликт, босинг, стафинг, булинг, «сендвич-мобинг», причины моббинга, последствия моббинга, ликвидация моббинга.

Формул: 0; рис.: 3; табл.: 5; библи.: 20.

**Вступ.** У сучасних умовах посилення стратифікації суспільства, розвитку бізнесу та підпорядкованій організації управління, поширення конфліктів міжособистісного та професійного характерів, а також проблематичності їх виявлення і проявів посягань на права людини в організаціях усе частіше трапляється явище мобінгу.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Дослідження питань мобінгу представлені у працях таких зарубіжних науковців, як Д. Лейн, Х. Лейман, К. Лоренц, Б. Мешкустат, К. Нідл, Д. Ольвеус, Е. Пелігріні, Е. Регнет, Б. Уілсон та ін. Проте актуальність проблеми мобінгу через його деструктивний характер в останній час зростає.

**Мета статті.** Проблематика теми пов'язана з неозначеністю теоретичної бази і повною відсутністю практичних досліджень в Україні. Саме тому метою публікації є практичне з'ясування причин і чинників поширення явища мобінгу, методів допомоги постраждалим, надання рекомендацій і пропозицій щодо запобігання та ліквідації мобінгу у трудових колективах.

**Результати досліджень.** Утиски і напади з боку колег і керівництва як соціальна проблема були виокремлені лише в 1970–1980-х роках. Уперше цей термін у сучасному значенні використав психолог Хайнц Лейман 1958 року, на основі проведеного ним дослідження на робочих місцях у Швеції. Він охарактеризував мобінг (від англ. *tomob* – нападати групою) як «негативні комунікативні дії однієї людини чи групи осіб (суб'єктів мобінгу), які спрямовані, зазвичай, проти окремої людини (об'єкт мобінгу), що відбуваються досить часто чи впродовж певного проміжку часу й які зумовлюють відносини між «суб'єктом і об'єктом» мобінгу» [1, с. 75–76] з метою послаблення позиції об'єкта в групі чи навіть його звільнення. Різні автори по-різному

трактують значення мобінгу, але і за різних дефініцій залишається єдина сутність (табл. 1).

Таблиця 1

Сутність поняття «мобінг»

Автор	Зміст поняття
Словник іноземних слів [2]	Соціально психологічний терор у трудовому колективі, третирування або інтриги відносно того, хто може становити конкуренцію іншим
Лінда Ваніорек [2]	Регулярне і цілеспрямоване нанесення шкоди людям на роботі, яке може призвести до фізичних і душевних розладів людини
Ноа Девенпорт [3]	Колективний психологічний терор, цькування стосовно когось із працівників із боку його колег, підлеглих або начальства, здійснювані з метою змусити його / її піти з місця роботи
Енциклопедія трудового права [5]	Психологічні утиски, переважно групові, працівника з боку роботодавця або інших працівників, що включають постійні негативні висловлювання, критику на адресу працівника, його соціальну ізоляцію всередині організації, виключення з його службових дій соціальних контактів, поширення про працівника свідомо помилкової інформації і т. п.
Навчальний словник термінів реклами та паблік релейшнз [6]	Несправедливе ставлення (створення для працівника явно невігідних умов) до працівника, знущання над ним або його дискримінація з боку роботодавця чи інших працівників

У сучасній літературі [7–9] мобінг за суб'єктами поділяють:

- на горизонтальний – вид психологічної агресії, що полягає в колективному тискові, спрямованому на одному з колег, його ігнорування і цькування;
- вертикальний – вид психологічної агресії, що здійснюється у площині «керівник – трудовий колектив» і може проявлятися як:



- стаффінг – вид психологічної агресії, що полягає в колективному тискові на керівника з боку підлеглих;
- босинг – вид психологічної агресії, що полягає у зловживанні керівником владою, постійній і часто несправедливій критиці співробітника (-ів) зі вказівкою на їхню службову невідповідність;
- булінг (від англ. *bully* – забіяка, хуліган) – вид психологічної агресії, що полягає у приниженні члена робочого колективу особою, яку переважно цікавить не звільнення жертви, а сам процес цькування;
- «сендвіч-мобінг» – вид психологічної агресії, що полягає в тискові на одного з працівників як з боку колег, так і з боку керівника [8].

Залежно від форми прояву виокремлюють [9]:

- відкритий мобінг, за якого суб'єкт напруги провокує конфлікт з об'єктом, та у відкритій формі намагається позбутися його;
- латентний мобінг, за якого жертву (об'єкт) виживають із робочого місця за вдаваного зовнішнього благополуччя та спокійної атмосфери, коли насправді протягом довгого часу за спиною у жертви плетуть інтриги, пригнічують її ініціативу, розпускають плітки, не доручають важливих завдань, часто піддають її дії критиці тощо.

За таким критерієм, як усвідомлення суб'єктом чинення психологічної агресії, мобінг поділяють:

- на несвідомий – нецілеспрямовані дії, за яких людина не усвідомлює того, що займається цькуванням, яке несе накопичувальний характер, і породжує певну сталу негативну реакцію колективу на об'єкт мобінгу;
- усвідомлюваний – цілеспрямовані дії, що мають конкретну, чітко сформульовану мету за корисливих мотивів [8];
- керований – агресивні дії, які здійснюються групою нападників з метою виконання нерозголошених настанов адміністрації.

За оцінками фахівців [10; 11], конфлікт забирає близько третини управлінського часу. Його наявність є цілком прийнятним явищем для організації. Залежно від причин конфлікту можна виявити його характер: конфлікти конструктивного характеру породжують об'єктивні причини, а деструктивного – як об'єктивні, так і суб'єктивні [12]. Щодо мобінгу, то більшість науковців [5–7] виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини, що зумовлює його належність до конфліктів деструктивного характеру.

Для того, щоб розв'язувати проблему мобінгу, виявлення причин, що спонукали до його появи, – першочергове завдання керівника. Варіація цих причин є досить великою. У табл. 2 наведено перелік основних з них.

Таблиця 2

## Причини мобінгу

Основні групи причин		Причини
Організаційні		<ul style="list-style-type: none"> <li>- невдоволення оплатою праці;</li> <li>- неясні цілі організації і стратегії її розвитку;</li> <li>- відмінність мотивацій у співробітників;</li> <li>- нечіткий розподіл праці між співробітниками;</li> <li>- часта зміна кадрів, топ-менеджерів;</li> <li>- відсутність кар'єрного росту;</li> <li>- невдоволення умовами праці, графіком;</li> <li>- відсутність зворотного зв'язку;</li> <li>- слабка згуртованість колективу;</li> <li>- розпливчаті межі відповідальності і службових обов'язків;</li> <li>- незабезпеченість ресурсами (сировиною, матеріалами тощо)</li> </ul>
Внутрішньо-особистісні	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних рішень;</li> <li>- зміна керівництва, а отже – порушення сталих правил функціонування колективу, через зміну чи заміну їх на нові;</li> <li>- зайва увага на новачків колективу, перевірка їх на стійкість жартами, глузуванням чи розіграшами;</li> <li>- психологічна несумісність працівників;</li> <li>- відмінності в політичних і релігійних переконаннях;</li> <li>- маніпулювання;</li> <li>- гендерні, національні відмінності;</li> <li>- обмеження статусу, інтересів особистості</li> </ul>
Внутрішньо-особистісні	Індивідуальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- біологічні: природна агресивність, потреба в лідерстві чи домінуванні певної особи; реакції на стресові ситуації;</li> <li>- психологічні: негативні групові настрої, мікроклімат колективу; індивідуально-психологічні якості (боягузливість, пасивність, слабкість, амбіційність, заздрість, підозрілість тощо); дискомфорт через фрустрацію; антипатія; виміщення невдоволення на більш слабких співробітниках;</li> <li>- комунікативні: стереотипні комунікативні установки у формі словесних шаблонів, уживання нецензурної лексики, конфліктогенів</li> </ul>

У комплексі ці чинники задають параметри таким критеріям мобінгу, як швидкоплинність його розвитку за стадіями, визначають конкретний його вид та форми прояву. Так, залежно від характеру взаємодії об'єкта і суб'єкта фахівці О. І. Сердюк та І. М. Шупта

[7] виділяють комунікативний, соціальний, професійний і фізичний рівні форми прояву мобінгу (табл. 3).

Мобінг впливає не тільки на об'єкт і його рідних, а й на суб'єктів і діяльність підприємства. Умовно можна поділити наслідки мобінгу на індивідуальні, гру-



пові та виробничі залежно від сфери, яка піддається впливам мобінгу.

Таблиця 3  
Форми прояву мобінгу залежно від специфіки рівня

Рівень	Форма прояву
Комунікативний	- обмеження можливостей висловлюватися; - постійне переривання співрозмовника, крик або голосна лайка; - постійна критика продуктивності праці підлеглого; - відхід від контакту за допомогою натяків у присутності прямих висловлювань з боку іншого; - телефонний терор, усні й письмові погрози; - ухилинні від контакту за допомогою жестів із презирством; - постійна критика особистого життя тощо
Соціальний	- посягання на соціальні стосунки, а саме припинення спілкування; - переміщення робочого місця в окрему кімнату, подалі від колег; - заборона колегам розмовляти із суб'єктом, його бойкот; - насміхання над фізичними вадами, особистим життям; - напади на політичні або релігійні переконання; - доручення робіт, які принижують почуття власної гідності; - несправедливе й образливе оцінювання роботи; - карикатурне копіювання ходи, голосу чи жестів; - викрикування навздогін непристойностей чи інших образливих висловлювань
Професійний	- дії, за яких не доручають жодних виробничих завдань або ж доручають суб'єктові завдання, які виходять за межі його кваліфікації, щоб зганьбити його; - постійні доручення нових завдань або, навпаки, позбавлення будь-якої зайнятості на робочому місці
Фізичний	- примушування до виконання шкідливої роботи; - погрози застосувати фізичне насильство; - шантаж; - сексуальне домагання; - нанесення матеріальної шкоди; - сувора поведінка й застосування легкого насильства

Індивідуальні наслідки для об'єкта мобінгу можуть набувати таких видів, що представлені в табл. 4.

Таблиця 4  
Індивідуальні наслідки для об'єкта мобінгу

Групи наслідків	Види їх прояву
Фізичні	Головний біль, нудота, тремтіння, зниження імунітету, безсоння, посилене потовиділення, задуха, серцева недостатність тощо
Психологічні	Невпевненість у собі, поява комплексів, замкнутість, заниження самооцінки, стреси, роздуми про суїцид, депресія, параноя та інші психічні розлади, травми тощо
Професійні	Ухилення від виконання обов'язків, зниження працездатності, невідповідальне ставлення, часта невідвідуваність, пониження в посаді, зменшення окладу, втрата робочого місця тощо
Соціальні	Соціальна ізоляція. Зниження репутації в соціумі від пліток, публічного розголошення особистої інформації: - інтимного характеру, - про фінансовий, сімейний стан об'єкта, - про політичні та релігійні переконання тощо

Теоретично можливі індивідуальні наслідки і для суб'єкта-особи:

- несприйняття колективом або керівництвом (осуд);
- покарання адміністративно-правовими методами;
- пониження в посаді, звільнення;
- понесення дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної чи іншої відповідальності за завдання шкоди об'єктові мобінгу чи його власності тощо.

Груповим наслідком мобінгу притаманне погіршення мікроклімату в колективі, посилення напруги, маніпулювання членами колективу основним мобером, застосування керівництвом дисциплінарних чи адміністративних методів покарання тощо.

До виробничих наслідків мобінгу відносять ті, що впливають на діяльність підприємства:

- втрата цінних кадрів через їх звільнення чи внутрішнє переміщення;
- зниження ефективності праці колективу, що може призводити до зменшення прибутковості підприємства;
- плинність кадрів;
- простої в роботі тощо.

Одним із спеціалізованих центрів дослідження у світі є Workplace Bullying Institute (далі – WBI), що функціонує із середини 1997 року для аналізу мобінг-процесів. Це єдина організація у США з найкращими вченими-конфліктологами, які з року в рік працюють над складанням умов різнобічних анонімних опитувань трудових колективів, їх групуванням та оформленням результатів. Саме дані сайту WBI [13] є основою аналізу мобінг-процесів наукової статті.

Форми прояву мобінгу можуть набувати комунікаційного, соціального, професійного і фізичного характеру. За результатами онлайн-опитування, проведеного на сайті WBI в жовтні 2014 року [14], у якому брали участь 1 031 респондент із можливістю обирати до п'яти пунктів із 17-ти, було виявлено найчастіші форми прояву мобінгу (рис. 1).

На рис. 2 представлено результати опитування [15], з яких слідує, що найчастіше мобінг проявляється у формі босингу (50%) і «сендвіч-мобінгу» (36,1%). Наразі ситуація говорить про нерозумні дії керівників, більше всього через необізнаність у наслідках мобінгу, насамперед тих, що діють не на його користь (збитки, зниження виробітку, простої, невиконання плану тощо).

Найбільший спектр чинників, що впливають на перебіг мобінг-процесів, належить до ряду соціальних властивостей учасників мобінгу, таких як вік, стать, риси характеру. Аналізуючи табл. 5 [16], можна зробити висновок, що загалом гендерні особливості особистості не суттєво впливають на їхню роль у процесі мобінгу. Учасниками мобінгу можуть стати однаково як чоловіки, так і жінки. Але має місце і такий цікавий нюанс: у ситуаціях, коли мобером є жінка, жертвою найчастіше стають також жінки.

Що стосується розподілу об'єктів мобінгу за віком (рис. 3), то близько 17% респондентів опитування WBI (усього 663 особи) [17] належать до категорії



людей 50–55 років, 16% – 40–45. Чинниками такої ситуації можуть бути різні погляди на ті чи інші питання, брак професійних навичок у зв'язку з різким розвитком інформаційних технологій, особисті якості об'єкта тощо. Близько 15% цього рейтингу за-

йняли молоді особи віком 22–29 років. Цьому могли сприяти висока амбіційність особи, брак професійних навичок у зв'язку з відсутнім чи малим досвідом роботи і в деяких випадках – небажання вчитися тощо.

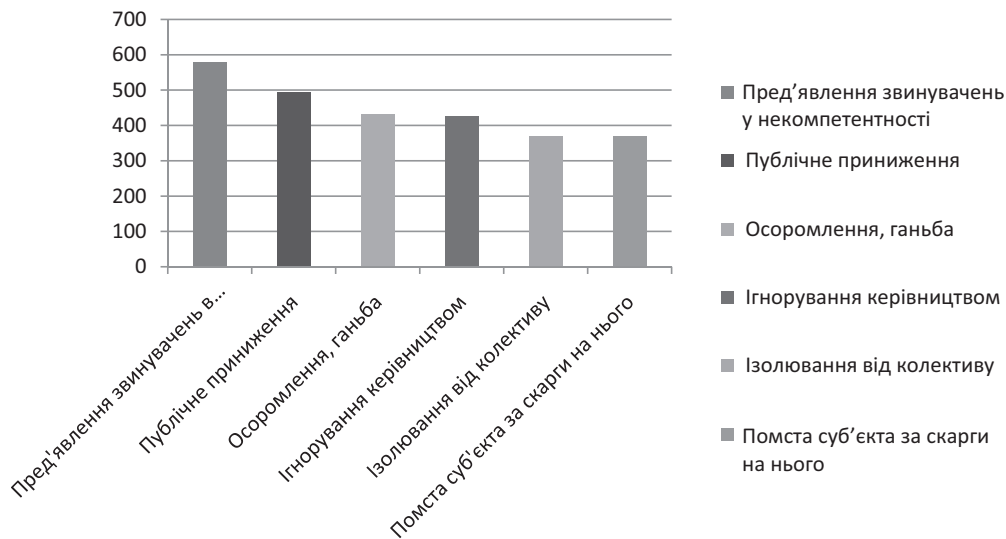


Рис. 1. Найпоширеніші форми прояву мобінгу

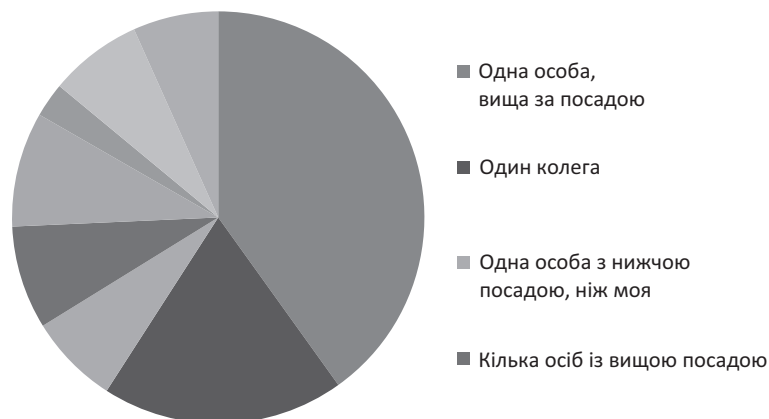


Рис. 2. Диференціація суб'єктів мобінг-процесів за результатами опитування WBI 2014 року (806 респондентів)

Таблиця 5

Динаміка зміни кількості об'єктів і суб'єктів мобінг-процесів за їхніми гендерними особливостями

Стать	Рік, кількість респондентів	2007 рік (7 740),%	2010 рік (4 210),%	2012 рік (2 370),%	2014 рік (1 000),%
Суб'єкт – чоловік		60	62	63	69
Об'єкт – жінка		46	45,5	89	57
Об'єкт – чоловік		54	55,5	11	43
Суб'єкт – жінка		40	38	37	31
Об'єкт – жінка		71	79,8	63	68
Об'єкт – чоловік		29	20,2	37	32
Об'єкт – жінка		57	58	79	60
Об'єкт – чоловік		43	42	21	40

Емпіричні дослідження літератури про мобінг наочно демонструють шкідливий вплив на об'єкти. Фізичні і психічні наслідки для здоров'я пов'язані зі стресами більше, ніж будь-який інший вид домагання у трудовому колективі. Завдяки останнім дослідженням у неврології можна зробити висновок, що ефект

від психічно-соціальних стресів впливає на розумову діяльність та функціонування мозку.

Люди по-різному сприймають мобінг відносно себе, по-різному переносять і компенсують свій біль. Для дослідження шляхів його компенсації WBI 2013 року провело опитування (609 респондентів)



[18], яке свідчить що 34% респондентів втрачають своє місце в соціумі та компенсують брак реального спілкування віртуальним; 32% вдаються до самокаутування: це насамперед переїдання, вживання ал-

коголю, наркотиків тощо; 10% респондентів усувають свою агресію на сім'ї та друзях. І тільки для 24% мобінг-процесів стали рушійною силою до самопізнання.

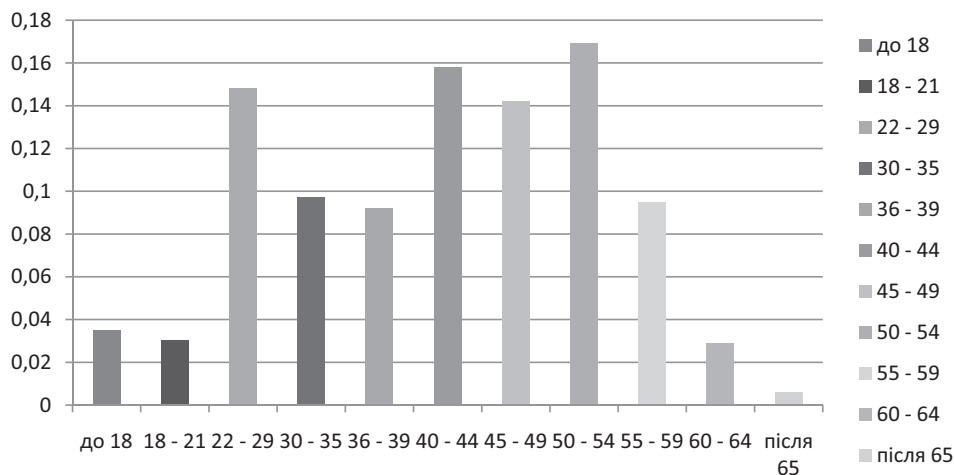


Рис. 3. Диференціація суб'єктів мобінг-процесів за результатами опитування WBI 2014 року (806 респондентів)

Проведені більш детальні дослідження WBI [19] у розрізі наслідків на здоров'я показали, що 71% опитуваних жертв мобінгу звернулися за медичною допомогою лікаря, а 63% із симптомами мобінгу – до психологів.

Тривога стала найпоширенішим психологічним симптомом мобінгу на робочому місці, про що повідомили 80% жертв. Панічні атаки вражають 52%. На щастя, випадки агорафобії спостерігалися лише у 17% опитуваних.

Половина (49%) об'єктів мобінгу потерпає від діагнозу клінічної депресії. Порушення сну, втрата концентрації, перепади настрою, повсюдні печалі і безсоння були найбільш поширеними наслідками мобінгу (від 77 до 50%); 30% респондентів повідомили про діагноз посттравматичного стресу; 19% – про діагноз гострих стресових розладів. Респонденти могли також перевірити проблеми кардіологічної системи. Прискорене серцебиття (61%) і артеріальна гіпертензія (60%) були найпоширенішими симптомами. Усі інші кардіологічні симптоми були досить рідкісними.

Були скарги й на інші захворювання, що можуть посилюватися стресами: головні болі, мігрені (48%), синдром подразненого кишечника (37%), синдром хронічної втоми/втомлюваності (33%) і сексуальна дисфункція (27%).

Але найбільш шокуючі результати були отримані від опитування щодо насилля. Наміри щодо насилля стосовно до себе, що є самогубством, мали 29% опитуваних, ще менше реально планували його – 16%. Насилля над іншими було заплановане в 14% опитуваних.

Ці показники свідчать про деструктивний характер мобінгу в більшості випадків (76,6%) і негативні наслідки для його жертви. Його вплив як на фізичне, так і на психічне здоров'я можна розглядати як найбільш характерні проблеми явища, від яких потрібно застерегти суспільство.

Кожна друга жертва мобінгу потерпає від дій керівника. Проблема може полягати в його особистісних характеристиках і сумнівних моральних якостях. У такому разі досить важко сприяти усуненню мобінгу, і зазвичай цей процес завершується не на користь жертви. Але коли керівник виступає суб'єктом профілактики і подолання мобінгу, шанси досягнення справедливості значно збільшуються. Для цього він повинен знати закони про право і працю, розуміти вплив різних психологічних станів на робочий процес, уміти попереджувати і ліквідувати конфлікти в колективі.

О. В. Сорока [9] як приклад організаційно-управлінських засобів профілактики мобінгу в трудових колективах виділяє такі:

- формування здорової організаційної культури в організації;
- розвиток навичок управління у вищого керівництва;
- створення умов, що забезпечують отримання зворотного зв'язку від співробітників, раціональне і чітке розділення праці між відділами, виключення можливості дублювання або пересічних завдань різних підрозділів;
- чітке формулювання службових обов'язків кожного працівника з позначенням меж їхньої персональної відповідальності;
- формування прозорого механізму прийняття управлінських рішень;
- раціоналізація і відкритість інформаційних потоків в організації;
- формування системи кадрового просування і можливостей кар'єрного росту;
- виключення інтимних або родинних зв'язків між підлеглими і керівництвом.

Якщо ж явище мобінгу вже було виявлено в організації, то ситуація набагато гірша. Потрібно швидко реагувати на появу мобінгу і вживати рішучі дії для його ліквідації та найлегшого виведення учасників:



- розробити політику робочого процесу в колективі;
- створити умови на робочих місцях, які гарантуватимуть позитивний соціально-психологічний мікроклімат;
- ужити заходів, що допоможуть уникнути негативних дій на робочих місцях, наприклад запровадити правила чи прийняти адміністративні;
- керівник і його представники повинні в першу чергу показати приклад;
- надавати психологічну підтримку жертвам мобінгу;
- проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо проблеми переслідування на робочому місці і цікавитися їхньою думкою з цього приводу.

Але керівники не завжди сприяють ліквідації мобінгу. Більшість із них (а саме 72%) шукають йому раціональне виправдання, приховують, недооцінюють або ще гірше – просто ігнорують. І лише 28% керівників намагаються визнати, покарати і ліквідувати це деструктивне явище [20]. Тож керуючись цими показниками, треба сказати, що має бути ще якась рушійна сила, яка б стимулювала не лише суб'єктів, а й керівників до ліквідації, а також профілактики мобінг-процесів. Можливими заходами інформування керівників і допомоги в розв'язку проблем мобінгу на рівні країни можуть бути:

- проведення пропаганди центрами зайнятості та профспілками щодо сутності мобінгу;
- проведення хвиль інформування підприємств щодо мобінгу і його наслідків на прибутковість, задля зацікавленості інформацією керівництва (для найменших фінансових затрат здійснити автоматичне поширення інформаційних листів на електронні пошти підприємств у базах);
- створення центрів дослідження мобінгу, які б за сумісництвом проводили тренінги для керівництва і для об'єктів;
- відкриття гарячої лінії підтримки і порад для потерпілих;
- написання літератури для менеджерів і керівників щодо виявлення і подолання мобінгу на підприємстві;
- створення законодавчої бази для регулювання і покарання мобінгу тощо.

Увага держави на цей деструктивний процес має бути звернена через те, що такі дії можуть сприяти більшій захищеності працівника, лояльнішому ставленню керівництва до нього; згодом це може позитивно вплинути на такі макроекономічні показники:

- 1) соціальні показники:
  - зменшення захворюваності населення;
  - зменшення розлучень і збільшення народжуваності;
  - збільшення середньомісячної заробітної плати (через використання можливості працівниками проявити себе більше, а отже, і збільшення їх ефективності, індивідуального та неорди-

нарного підходу до праці, що збільшить ефективність діяльності підприємств);

- показники очікуваної тривалості життя;
  - зниження гендерної нерівності тощо;
- 2) економічні показники:
    - збільшення ВВП у галузях із найбільше розповсюдженим мобінгом;
    - збільшення показників фінансових результатів та інші.

Спроможність керівника бути суб'єктом попередження і подолання мобінгу серед підлеглого особового складу залежить від його готовності до таких дій. Описані способи профілактики і подолання мобінгу допоможуть керівникові отримати уявлення про порядок його роботи в такій ролі. Перш за все, він зможе збирати інформацію про учасників мобінгу і планувати роботу з ними, а також усувати передумови, які породжують мобінг, і надавати допомогу жертвам мобінгу.

**Висновки.** Мобінг – досить складне деструктивне явище, проблема якого у трудовому колективі існувала завжди. Це процес чинення комунікативних, соціальних, психологічних і навіть фізичних негативних впливів суб'єкта на об'єкт мобінгу. Суб'єктом можуть виступати як одна особа (колега, менеджер, керівник), так і кілька (колектив). Об'єктами найчастіше стають особи, слабкі за характером, або ті, що виступають у певному роді загрозою для сталого колективу. Мобінг як процес має стадію виникнення передумов, стадії його перебігу, які змінюються залежно від інтенсивності його прояву, і заключну стадію, яка характерна звільненням або пониженням об'єкта в посаді.

З аналізу статистичних даних можна зробити висновки, що мобінг у 50% дослідження набуває форми босінгу. У такому разі мобінг зазвичай проходить усі свої стадії. В інших – існує ймовірність того, що керівник, як суб'єкт подолання мобінгу, перерве процес утіленою стратегією конкретних дій. Наслідки мобінгу, що надають йому характер деструктивного явища, можуть впливати за здоров'я, кар'єру, особисте життя, статус об'єкта в соціумі, суспільстві тощо.

Явище мобінгу в Україні, безсумнівно, має місце, але в наскільки великих масштабах – не досліджено. У майбутньому існують перспективи дослідження явища мобінгу на підприємстві або в навчальному закладі. Задля того, щоб керівники підприємств України попереджали, ліквідували чи хоча б не сприяли його розвитку, потрібно інформувати їх і населення взагалі про наявність такого явища, як мобінг. Цьому може сприяти створення центру дослідження мобінгу та публічне висвітлення (телеканали, ЗМІ, Інтернет) результатів його дослідження, створення гарячої лінії з питань допомоги чи консультації об'єктів мобінгу, створення нормативно-правових актів, що регулювали б дії і вчинки моберів.

Тож проблема мобінгу, особливо в Україні, залишається нерозв'язаною. Ця тема повинна набирати ще більшої актуальності задля початку масштабного руху протистояння такому складному явищу, як мобінг.



### Список використаної літератури

1. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло») : пер. с нем. / К. Лоренц. – М. : Издательская группа «Прогресс» («Универс»), 1994. – 272 с.
2. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов : более 4 500 слов и выражений / Н. Г. Комлев. – 2-е изд. – К. : Эксмо-Пресс, 2006.
3. Ваниорек Л. Моббинг: когда работа становится адом / Л. Ваниорек ; пер. с нем. И. С. Борисова. – М. : Интерэксперт, 1996. – 168 с.
4. Дэвэнпорт Н. Моббинг: эмоциональное насилие на рабочих местах в США / Н. Дэвэнпорт, Р. Шварц и Г. Эллиотт. – М., 1997. – 218 с.
5. Энциклопедия трудового права [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://voc.metromir.ru/encworkprav/id313>.
6. Радченко И. А. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшнз / И. А. Радченко ; [научн. ред. Е. Е. Топильская]. – Воронеж : ВФ МГЭИ, 2007.
7. Сердюк О. І. Мобінг як деструктивне явище в креативному колективі, що гальмує інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Сердюк, І. М. Шупта. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/269.pdf>.
8. Мобінг як несприятливий соціальний фактор [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dec-fpo.fsay.net/Oksana/posibnik/530.html>.
9. Сорока О. В. Сутність, наслідки та профілактика мобінгу у трудових колективах [Електронний ресурс] / О. В. Сорока. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1051.pdf>.
10. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
11. Дьяченко М. И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психологический аспект / М. И. Дьяченко, А. А. Кандыбович, В. А. Пономаренко. – Мн. : Изд-во Минск. университета, 1985. – 206 с.
12. Лесько О. Й. Етика ділових відносин [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак. – Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_/43.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/43.htm).
13. Workplace Bullying Institute [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org>.
14. WBI Survey: The Many Ways Workplace Bullying OffendsIts Targets [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/10/09/wbi-2014-ip-c/#more-16852>.
15. WBI Survey: The Many Ways Workplace Bullying OffendsIts Targets [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/01/16/wbi-2012-ip-h>.
16. Workplace Bullying: Causal Factorsinthe U.S. [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/07/21/2014-causes>.
17. WBI Study: Ageand Workplace Bullied Targets [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/07/01/2013-ip-g>.
18. WBI Research: Offsettingthe Painfrom Workplace Bullying [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/09/10/wbi-2013-ip-i>.
19. WBI Survey: Workplace Bullying HealthImpact [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2012/08/09/2012-d>.
20. WBI Survey: Workplace Bullying HealthImpact [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/05/19/2014-employer>.

### References

1. Lorents, K. (1994). Agressiya (tak nazyivaemoe «zlo») [Aggression (so-called «evil»)]. Moscow : Izdatelskaya gruppa «Progress» («Univers»).
2. Komlev, N. G. (2006). Slovar inostrannyih slov. Bolee 4 500 slov i vyirazheniy [Dictionary of foreign words. More than 4 500 words and expressions]. (2nd ed., rev.). Kyiv : Eksmo-Press.
3. Vaniorek, L. (1996). Mobbing: kogda rabota stanovitsya adom [Mobbing: when work becomes hell]. (I. S. Borisova, Trans). Moscow : Intereksper.
4. Devenport, N., Shvarts, R., Elliott, G. (1997). Mobbing: emotsionalnoe nasilie na rabochih mestah v SShA [Mobbing: emotional violence on work places in the USA].
5. Entsiklopediya trudovogo prava [Encyclopaedia of labour right]. Available at : <http://voc.metromir.ru/encworkprav/id313/>.
6. Radchenko, I. A. (2007). Uchebnyiy slovar terminov reklamyi i pablik rileyshnz [Educational dictionary of terms of advertisement and public relations]. Voronezh : VF MGEL.
7. Serdyuk, O. I., Shupta, I. M. Mobingy ak destruktivne yavishe v kreativnomu kolektivi, scho galmue innovatsiy-niy rozvitok pidpriemstva [Mobbing as the destructive phenomenon in a creative collective that brakes innovative development of enterprise]. Available at : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/269.pdf>.
8. Mobing yak nespriyatliviy sotsialniy faktor [Mobbing as an unfavorable social factor]. Available at : [dostupu : http://dec-fpo.fsay.net/Oksana/posibnik/530.html](http://dec-fpo.fsay.net/Oksana/posibnik/530.html).
9. Soroka, O. V. Sutnist, naslidki ta profilaktika mobingu u trudovih kolektivah [Essence, consequences and prophylaxis of Mobbing in labour collectives]. Available at : <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1051.pdf>.





10. Grishina, N. V. (2000). Psihologiya konflikta [Psychology of conflict]. Sankt-Piterburg : Piter.
11. Dyachenko, M. I., Kandyibovich, A. A., Ponomarenko, V. A. (1985). Gotovnost k deyatelnosti v napryazhen-nyih situatsiyah : Psihologicheskyy aspekt [Readiness to activity intense situations: the Psychological aspect]. Minsk : Izd-vouniversiteta.
12. Lesko, O. Y., Prischak, M. D. Etika dilovih vidnosin [Ethics of business]. Available at : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_/43.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/43.htm).
13. Work place Bullying Institute [Electronic resources]. – Available at : <http://www.workplacebullying.org>.
14. WBI Survey: The Many Ways Workplace Bullying Offends Its Targets. Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/10/09/wbi-2014-ip-c/#more-16852>.
15. WBI Survey: The Many Ways Workplace Bullying Offends Its Targets. Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/01/16/wbi-2012-ip-h>.
16. Work place Bullying: Causal Factors in the U.S. Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/07/21/2014-causes>.
17. WBI Study: Ageand Workplace Bullied Targets Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/07/01/2013-ip-g>.
18. WBI Research: Offsetting the Pain from Workplace Bullying Available at : <http://www.workplacebullying.org/2013/09/10/wbi-2013-ip-i>.
19. WBI Survey: Workplace Bullying Health Impact Available at : <http://www.workplacebullying.org/2012/08/09/2012-d>.
20. WBI Survey: Workplace Bullying Health Impact Available at : <http://www.workplacebullying.org/2014/05/19/2014-employer>.