МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШКОТ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ О. М. Анісімова
«___» _____ 20___ р.

МОБІНГ ЯК СУЧАСНА ПРОБЛЕМА В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Щербіна О.С., доцент кафедри
інформаційних систем управління,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: ___ / ___ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2021

АНОТАЦІЯ

Шкот С.С. Мобінг як сучасна проблема в інформаційному суспільстві. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», освітня програма «Документознавство та інформаційна діяльність». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено вплив мобінгу на робочій колектив та керівництво. Описано сутність, роль та вплив мобінгу на роботу людей. Виокремлено проблеми, які несе за собою мобінг, та запропоновано шляхи вирішення деяких із цих проблем.

Ключові слова: мобінг; інформаційне суспільство; міжособові відносини; керівник; переговори; розв’язання конфліктів.

43 с., 15 джерел.

SUMMARY

Shkot S. Mobbing as a modern problem in the information society. Specialty 029 «Information, library and archival affairs», educational program «Documentation and information activities». Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The qualification work examines the impact of mobbing on the work team and management. The essence and role of mobbing and how it affects people's work are described. The problems caused by mobbing have been found and ways to solve some of these problems have been found.

Keywords: mobbing; information society; interpersonal relationships; manager; conversations; conflict resolution.

43 pp., 15 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОБІНГУ 6
1.1 Сутність мобінгу 6
1.2 Основні причини мобінгу 11
1.3 Наслідки мобінгу на підприємстві 14
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖОСОБОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ 23
2.1 Протистояння мобінгу 23
2.2 Роль та місце керівника щодо запобігання і подолання мобінгу в колективі 25
2.3 Переговори як метод вирішення конфліктів 30
РОЗДІЛ 3 ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОБІНГУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ 36
3.1 Профілактика та запобігання мобінгу 36
3.2 Способи розв’язання конфліктів 37
ВИСНОВКИ 41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування усіх підприємств забезпечується внаслідок організаційно-управлінських та міжособистісних відносин будь-яких категорій персоналу, та є джерелом життєвої енергії колективу. Однак, у кожному колективі, побік з позитивними, мають місце і негативні соціально-психологічні процеси та факти, які є наслідком суперечливості людської моделі та проблемних міжособистісних відношень. До негативних явищ ставиться і мобінг.

Випадки мобінгу можуть підвести під загрозу виконання службових цілей, що стоять перед визначеним колективом, а також негативно відобразитися на стані людей. Ось чому тема попередження та подолання мобінгу в трудовому колективі є досить актуальною й обумовлює необхідність досліджень у даному напрямі.

Мета дослідження – вивчення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо попередження та подолання мобінгу як сучасної проблеми інформаційного суспільства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність мобінгу;
- означити основні причини мобінгу;
- дослідити наслідки мобінгу на підприємстві;
- провести аналіз процесу протистояння мобінгу;
- проаналізувати роль та місце керівника щодо запобігання і подолання мобінгу в колективі;
- проаналізувати переговори як метод вирішення конфліктів;
- дослідити профілактику та запобігання мобінгу;
- виокремити способи розв’язання конфліктів.

Об’єкт дослідження – міжособистісні відносини на підприємстві.

Предмет дослідження – мобінг як сучасна проблема інформаційного суспільства.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти кваліфікаційної (бакалаврської) роботи були представлені на VI Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (м. Вінниця, 2021).

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань з 15 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОБІНГУ

1.1 Сутність мобінгу

Мобінг – систематичне цькування, психологічний терор, форма знищення авторитету, фігура психологічного тиску у вигляді цькування співробітника у колективі, часто із метою його звільнення. Часто мобінг має на меті формування у робітника заниженої оцінки своїх професійних навиків, наслідком чого може бути фактична неможливість ефективно виконувати свої професійні функції. За валовим правилом мобінг має на увазі методичне і цілеспрямоване переслідування одного із робітників всіма іншими членами колективу або керівництвом, несправедливе ставлення до працівника, метою якого є примушування його до зміни місця праці. Мотиви мобінгу можуть бути різними. Так, наприклад, Н. Ларченко відносить до них такі причини:

- ❖ бажання помсти з боку мобера;
- ❖ власна озлобленість;
- ❖ заздрість не лише організатора утисків, але й інших переслідувачів
- ❖ вчинення переслідування з нудьги;
- ❖ вчинення переслідування у зв'язку з власними (сімейними) проблемами переслідувача;
- ❖ бажання принизити визначену особу (наприклад, задля розваги, задоволення або самоствердження);
- ❖ власні якості жертви, як позитивні, так і негативні, які не влаштовують її переслідувачів;
- ❖ самовпевнена поводження жертви;
- ❖ жертва – добрий спеціаліст і ефективний працівник, а її переслідувачі мають значно нижчу кваліфікацію і не можуть примиритися з тим, що хтось є розумнішим за них, працює краще, отримує більшу заробітну плату та ін.;
- ❖ нова посада жертви;

- влаштоване особисте життя жертви (особливо це характерне для жіночого колективу);
- бажання помститися за робочий конфлікт;
- невміння залагоджувати конфлікти як з боку переслідувача, так і з боку жертви;
- внутрішня агресія, незадоволення собою, антипатія до оточуючих з боку мобера;
- бажання зашкодити особистому або професійному життю жертви з мотивів заздрості;
- бажання підпорядкувати собі суб'єкта переслідування і самоствердитись завдяки цьому;
- битва з-поміж персоналу за кращих клієнтів;
- кризова ситуація на підприємстві;
- велика кількість претендентів на одне престижне місце;
- страх за власне благо;
- боязнь перед розкриттям старих "гріхів";
- неприйняття "чужинців";
- нав'язуваннях гуртом свого способу життя;
- неоднозначно окреслене коло ділових обов'язків співробітників;
- абияка організація праці;
- відсутність потрібної мотивації у співробітників;
- жагота керівництва звільнити того або іншого працівника;
- відсутність зворотного зв'язку у взаємовідносинах;
- не звернення уваги на любителів інтриг та закулісних ігор з боку керівництва;
- розмиті межі відповідальності і службових обов'язків працівників;
- надмір мале завантаження колективу;
- відсутність системи кадрового просування і можливості кар'єрного зростання;

- важливе перевантаження окремих спеціалістів і наявність вільного часу у інших.

Дещо інший підхід до цього питання пропонує Г. Єнджеєк, відносячи до причин мобінгу:

- неправильну систему організації роботи працівників;
- переконаність у необхідності абсолютного підпорядкування працівника волі працедавця;
- безробіття;
- амбіційні та активні працівники часто потрапляють під мобінг з боку менш 135 успішних колег та керівництва;
- заперечні переконання і негативні стереотипи поведінки;
- наявність чітко встановлених ієрархічних відношень всередині колективу.
- відсутність власної культури і професійних навиків мобера;

Видами мобінгу можуть бути, наприклад, приховування потрібної інформації від жертви, соціальна ізоляція жертви, інсинуація, плітки чи поширення неаргументованих пліток, постійна критика, висміювання, бойкот, цькування, розповсюдження неправдивої інформації, доноси, різноманітні знущання. До подібної думки доходить й Н. Чередніченко, підтримуючи висловлену ще у 80-х рр. ХХ ст. Х. Лейманом позицію того, що мобінг полягає “у цькуванні, чварах, підсиджуванні, плітках, інтригах, хамстві, емоційному насильстві, сексуальному домаганні, тощо”. Наведена раніше думка не є єдиною чи навіть домінуючою у науці. Загалом же повторяти про наявність одностайності у таких складних питаннях буде помилкою. Так, зокрема, О. Качмар вважає, що основними соціальними формами прояву мобінгу є: посягання на соціальні відносини, а саме: припинення спілкування, заборона розмовляти із собою (тобто суб’єкт мобінгу забороняє об’єкту звертатися до нього); переміщення робочого місця в окрему кімнату, подалі від колег; ставлення до суб’єкта як до «порожнього місця», заборона колегам розмовляти із суб’єктом, його бойкот; посягання на соціальний авторитет, тобто негативне

оцінювання, насміхання чи поширення пліток; підозри в психічних розладах, натяки на необхідність психіатричного обстеження; насміхання над фізичними вадами, особистим життям; напади на політичні або релігійні переконання; насміхання над національністю; доручення робіт, які принижують почуття власної гідності; несправедливе й образливе оцінювання роботи; карикатурне копіювання ходи, голосу чи жестів; сумніви в рішеннях суб'єкта; викрикування навздогін непристойностей чи інших образливих висловлювань. Найчастіше правовий вплив на мобберів здійснюється у межах трудового законодавства, проте, очевидно, у випадках, коли наслідки переслідування завдають чи можуть завдати особі значної шкоди, названого вище впливу явно недостатньо. Яким же чином врегульовує назване питання вітчизняне кримінальне законодавство? На це час в Україні відсутня спеціальна засада, яка б врегульовувала дії моббера заме за організацію чи здійснення переслідування. Через те на практиці доводиться застосовувати норми Кримінального кодексу України, які передбачають відповідальність за аналогічні дії загального характеру. Так, наприклад, якщо наслідками мобінгу є самовбивство жертви, за наявності інакших ознак складу злочину, відповідальність вбачає наставати за ст. 120 КК України («Доведення до самогубства»). У разі мобінгу для захисту своєї честі та гідності винуватого може бути привернуто до кримінальної відповідальності за настання фактичних наслідків, наприклад, за навмисні тілесні ушкодження (ст. 121, 122, 125 КК України) та ін. Аналізуючи наведену вище ситуацію можна прийти до висновку, що вона не юридично правильна, адже відповідальність настає лише за фактичними наслідками вчинку, тоді коли факт переслідування особи як необхідна передумова згаданих наслідків лишається поза юридичною оцінкою, навіть не обтяжуючи кримінальної відповідальності. Деякі вчинки які пов'язані з мобінгом, взагалі не криміналізовані. Врегулювати названу ситуацію спробували в законопроекті № 7005 "Про внесення змін до деяких законів України (щодо попередження мобінгу)", зареєстрованому у Верховній Раді України 25 липня 2017 р. Автори останнього пропонують викласти ч. 1 ст. 172 КК України «Грубе порушення законодавство про працю» у такій редакції:

«Систематичне порушення прав працівника, шляхом застосування психологічного насилля та інших елементів мобінгу, а також незаконне звільнення працівника з роботи з особистих мотивів чи у зв'язку з повідомленням ним про порушення вимог Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» іншою особою, а також інше грубе порушення законодавства про працю». Взагалі позитивно ставлячись до ідеї встановлення кримінальної відповідальності за досліджуваний вчинок, все ж вважаємо, що у нинішньому вигляді названа законодавча оферта кардинально ситуації не вирішить. Відштовхуючись від змісту законопроекту, пропонується криміналізувати абияке систематичне порушення прав робітника шляхом використовування психологічного насилля та інших частин мобінгу, незалежно від того, наступили фактичні наслідки чи ні, тобто конструюється формальний 136 склад злочину. Як видається, такий підхід не є до кінця виправданим. Навряд чи просте (хоч і систематичне) порушення прав робітника може вважатись суспільно-небезпечним вчинком. Очевидно, тут краще мова має йти про суспільну шкідливість. І лише за присутності певних обтяжуючих обставин (в першу чергу, настання відповідних наслідків або вчинення вчинків спеціальним суб'єктом) зазначене діяння може повною мірою сприйматись злочинним. До того ж, виходячи із розташування ст. 172 КК України у структурі кодексу, кінцева не може повною мірою врегулювати всі запити, пов'язані з криміналізацією мобінгу, у зв'язку з цим, для повноцінної кваліфікації вчинка часто вимагатиме доволі складнтх конструкцій. Не претендуючи на істину в кінцевій інстанції, можемо запропонувати два різновиди вирішення ситуації. Одним із різновидів пропонуємо доповнити розділ V Особливого елементу самостійною статтею, перша частина якої буде передбачати кримінальну відповідальність за недодержання прав працівника шляхом застосування психологічного насилля або інших частин мобінгу, якщо ці дії спричинили важкі наслідки або вчинені службовою особою, а друга – якщо ці діяння спричинили особливо тяжкі наслідки. Ще є варіант вирішення ситуації вбачається доповнення ст. 67 КК України "Обставини, які обтяжують покарання" пунктом

“вчинення злочину з застосуванням систематичного психологічного притиснення робітників з боку працедавця або інших працівників (мобінгу)”.

1.2 Основні причини мобінгу

Безперечно, необхідно, не заслоняючи очі на виникаючі конфлікти, активно з ними працювати, будь-як борючись з мобінгом. Однак найчастіше на погляд вищого менеджменту фірми, на жаль, на перший план виходять інші кадрові задачі: реалізація корпоративної кадрової стратегії, підняття кваліфікації персоналу, забезпечення службовців необхідною оргтехнікою у відповідності зі стратегією розвитку і адекватно нинішньому стану ринку.

Так як причиною для виникнення мобінга частіше за все стають зіпсовані відносини одного зі службовців з начальством. З боязні перед одним зі своїх співробітників, наприклад, через його знань чи досвіду начальник починає постійно винити його в помилках, які він не скоював, не довільно або навмисне налаштовуючи проти цієї людини решту співробітників. І підстава для цього зовсім не тому, що він не любить цього співробітника.

Для начальника будь-якого рівня дуже легко розпочати труїти свого підлеглого. Так, чи не одержувана ним повністю інформація не дозволить йому добре реалізувати доручену роботу, а неправильна інформація значно її погіршить. Підлеглий починає робити похибки, спровоковані інформаційної неповнотою керівних настанов. Але є, мабуть, ще більш суттєва причина для мобінга, що представляє дуже сильну небезпеку управління компанією. Сьогодні на багатьох фірмах (і в Україні, і в Європі, і в США) мобінг з боку начальства став звичайним ділом, оскільки його застосовують як спосіб забезпечення дисципліни, щоб змусити працівників без пропусків ходити на роботу «по струнці». Часто саме в нападках і звинуваченнях підлеглих бачать хороший засіб для підтримки ладу на фірмі. Керівництво фірми або підприємства абсолютно свідомо вибирає собі «жертву», інші ж співробітники, як правило, боялись втратити свої робочі місця, стають просто знаряддями в руках начальника. У

такій ситуації кожний, що встав на сторону жертви (або просто старається їй допомогти подолати ситуацію), ставить себе під удар.

До мобінгу, як правило, вдаються і для того, щоб викурити співробітника з його робочого місця, не доводячи до причини, змусити подати заяву про звільнення. Його починають цькувати, постійно чіплятися і всіма можливими засобами дають зрозуміти, що він повинен піти з організації. До того ж дуже важко звільнити співробітника за законом. Набагато легше і дешевше змусити його самого піти з роботи.

Широке поширення мобінг отримав у реорганізованих фірмах, в яких кілька співробітників здаються новому начальству зайвими (наприклад, вирішено скоротити число штатних робочих місць або змінилося штатний розклад). Як правило, чим більше співробітників піддаються мобінгу, тим менше їх число в дійсності має подати заяви про звільнення. Подібна міра, начебто, економить одержуваний прибуток. Але через деякий час це починає позначатися на товарообігу, так як фірма вже не володіє достатнім персоналом, щоб вчасно і правильно обслужити всіх клієнтів. А це в свою чергу позначається на прибутку, одержуваної фірмою.

У подібних ситуаціях тим більше необхідно пам'ятати, що одним з основних завдань керівника служби персоналу є захист прав працівників, у тому числі і перед вищим начальством. Це також підвищує продуктивність праці і позначається на роботі фірми і окремо взятого структурного підрозділу. Дотримання моральних і моральних норм на робочому місці, створення дружньої, спокійної атмосфери можуть принести такий же хороший результат, як і вигідно укладена угода.

Задоволені роботою і відносинами на роботі співробітники працюють набагато краще, рідше хворіють і завжди намагаються добре виконувати поставлені перед ними завдання. Той же, хто намагається використовувати мобінг для «зміцнення» колективу «підвищення продуктивності праці» співробітників, обов'язково потерпить крах.

Якщо ви стали жертвою мобінга, потрібно спостерігати за тим, що відбувається в колективі, помічати зміни у ставленні до вас, аналізувати причини. Не дивуйтеся, якщо об'єктивних причин не виявиться.

Важливо знайти тих, хто від мобінга утримався, кому ви симпатичні, і спробувати переманити на свою сторону, не замикатися, підтримувати дружні стосунки з тими, з ким це можливо. Можна відстежити «вождя» моберов, постаратися поговорити, попросити про допомогу (якщо, звичайно, з ним взагалі можна про щось говорити). Краще також відразу звернутися за допомогою у відділ по роботі з персоналом.

Будьте скромним, спокійним і доброзичливим, але так, щоб ваш високий професійний рівень був очевидний. Уникайте відкритих склок, істерик: це тільки надихає моберов. Але якщо мобінг знаходиться на початковій стадії, можна разок дати агресії вийти назовні.

Якщо ситуація запущена і її переламати складно, побережіть нерви - звільняйтеся.

Вирішальна роль в боротьбі з мобінгом належить керівництву організації. Необхідно не тільки уважно відстежувати і на корені припиняти можливі прояви емоційного насильства в колективі. Важливо постаратися запобігти їх появі. Зробити це можна за допомогою стандартів поведінки, прийнятих в організації: співробітники повинні шанобливо ставитися один до одного, дотримуватися правил хорошого тону, дотримуватися високих моральних норм на робочих місцях; керівництво повинно заохочувати ввічливе звернення і створювати атмосферу турботи про співробітників.

Якщо ви виявили в колективі прояви мобінга:

- зберіть учасників конфлікту і постарайтеся разом обговорити виниклу проблему;
- постарайтеся бути максимально об'єктивні при вирішенні конфліктної ситуації;

- постарайтеся брати на роботу співробітників, інтереси яких відповідають існуючої корпоративної культури і які зможуть легко прижитися в сформованому колективі;
- поясніть жертві мобінга «правила гри» в колективі, можливо, новачок просто не розуміє їх;
- проводите неформальні заходи для співробітників, щоб вони могли краще пізнати один одного поза роботою;
- якщо конфлікт можна погасити тільки через звільнення неуживчивого співробітника, будьте до цього готові, навіть якщо винуватець є цінним працівником;
- кожен співробітник повинен чітко уявляти свої посадові обов'язки, щоб жертва мобінга могла захиститися від несправедливих звинувачень у некомпетентності і недисциплінованості
- зверніть увагу на рівень інформованості працівників про життя компанії, це позбавить від чуток і незрозумілих домислів.

1.3 Наслідки мобінгу на підприємстві

Крім міжособистісних конфліктів через відмінності побутових інтересів співробітників (а розвиток, вдосконалення організаційної структури фірми і зростання добробуту співробітників знижує їх ймовірність - конфлікти з приводу розподілу замовлень, талонів на товари, черги на холодильник або квартиру, здається, пішли в минуле) в організації можливі міжособистісні конфлікти іншого типу.

Нападки і утиски з боку колег по роботі як явище відомі вже давно, але як окрема психологічна проблема вони були виділені тільки в кінці 70-х - початку 80-х років. Перші дослідження були проведені в Швеції. Саме явище отримало назву мобінг (від англ. Mobbing - гнобити і переслідувати когось, комусь грубити, нападати або чіплятися). Цим словом позначається ситуація, в якій опиняються співробітники фірми на своєму робочому місці, піддаючись

конфронтації з боку колег, а часом і начальства. У розвинених країнах, як показує статистика, це явище стає причиною істотного зниження економічної ефективності бізнесу: майже кожен двадцятий знову влаштовуючись піддається мобінгу на новому місці (5%). При цьому необхідно враховувати, що це тільки в момент прийому на роботу. Відсоток же людей, які під час подальшої «робочої» життя стали жертвами мобінга, в десятки разів більше.

Збитки від втраченого робочого часу і нестачі мотивації можуть бути набагато більше, ніж при скороченні робочого часу або підвищення зарплати.

Як правило, міжособистісні конфлікти такого типу поширені серед співробітників одного рівня, але він присутній і у відносинах керівництва з підлеглими. Не рідкісні ситуації, коли підлеглі і керівництво разом піддаються або самі беруть участь у мобінг. Однак випадки переслідувань керівника з боку підлеглих статистично вкрай рідкісні.

Особливу роль у моніторингу таких ситуацій та їх подоланні, безумовно, відіграють менеджери з персоналу, керівники відповідних служб. Особливу увагу їм слід звернути на таке. В основі потенційного конфлікту може лежати активна робота кадрової служби з пошуку на вакантне місце дуже кваліфікованого працівника, можливо, з великим особистісним потенціалом, чим вимагалося раніше, або навіть потрібне на сьогодні. Адже однією з поширених причин мобінга відносно нового співробітника є рівень його освіти, який може набагато перевищувати рівень освіти оточуючих його людей. Він може бути розумнішими і начитані оточуючих, що також може зробити його небажаною в цьому трудовому колективі, адже він не підходить під прийняті групові кліше. Але можливі ситуації різноманітніше, ніж здається на перший погляд. Найчастіше жертвами стають:

- студент на будівництві;
- робочий в офісі;
- секретарка на новому місці;
- співробітник, призначений раптово начальником над своїми колишніми товаришами по службі;

- співробітник, різко знижений на посаді;
- колега, з яким доводиться раптом ділити роботу;
- віруючий в ряду переконаних атеїстів, і навпаки;
- іноземець (житель ближнього зарубіжжя);
- іноземець (житель далекого зарубіжжя);
- «удачливий» провінціал.

На них дивитимуться косо, і це може не залежати від того, як вони працюють. Інтелектуал може на будівництві виконувати роботу так само якісно, як і робітник за письмовим столом, робочий ж може добре працювати і в офісі, але обидва можуть залишатися не визнаними своїми колегами.

Миттєвості, проведені штатним «козлом відпущення» в офісі, «свистять, як кулі біля скроні». Жертва мобінга щохвилини чекає каверзи, підстави, нападу: з боку керівника компанії, безпосереднього начальника (вертикальний мобінг) або з боку колег (горизонтальний мобінг).

Рано чи пізно в цькування, розпочату однією людиною, втягуються навіть лояльно налаштовані по відношенню до жертви співробітники: адже ситуації, в які ставлять «чужого» витончені мобери, бувають дійсно кумедні. Посмішку не стримують навіть добрі і порядні: «Звичайно, гріх сміятися, але це дійсно смішно».

Через мобінга знижується продуктивність: багато співробітників починають ходити на роботу в першу чергу потім, щоб дізнатися, що ще відмочить цей дивак-колега, як він буде реагувати на нові каверзи і вибиратися з Свіжовикопані ям. Мобінг сплачувати не трудовий колектив, а офісну натовп, допомагає людям відчути себе в безпеці.

Об'єктом мобінга може стати кожен, стверджують дослідники. Але поки офісні «Дотепність» направляють вогонь своїх емоцій на ізгоя, іншим цькування не загрожує. Не дивно, що захищати ізгоя ніхто не поспішає. Працюють принципи «моя хата скраю» і «від колективу не відбивайся». Найчастіше закриває очі на на події в колективі і керівники. А деякі навіть підтримують мобберов. Бачила, як начальник в одному видавничому домі в загальному

порядку відбивав повітряна куля від особи принижуваного підлеглого. Той намагався посміхатися, намагаючись показати, що дискомфорту не відчуває. У підсумку його перевели на нижчу посаду, і він все ж звільнився.

Однак не всі віддають перевагу відходу. Мобінг - це підлість і бруд, але випробування їм потрібно витримати з гідністю, вважають багато. Люди не хочуть визнати себе переможеними, прагнуть вистояти у що б то не стало. Здаватися не в їхніх правилах - так вони дадуть відповідь вам, якщо ви запитаєте їх, чому вони не звільнилися відразу. Інші ж не йдуть тому, що бояться не знайти роботу.

Зрозуміло, що в останньому випадку самооцінка у людини близька до нуля. Але вона опуститься «нижче плінтуса», якщо тягнути зі звільненням. Порочне коло іноді розривають керівники: «виживати» співробітника звільняють за якогось приводу, часто надуманого. «І не кажіть мені, що файл зі звітом був видалений з комп'ютера. Ви його просто не підготували «, - відкарбує начальник.

А пси-мобери посумувати трохи з приводу вислизнуло «ласощі» і почнуть озиратися навкруги у пошуках нової жертви. «По-моєму, новачок поводиться якось дивно? Та він просто зневажає нас, поставимо-ка його на місце! «Вірус мобінга, одного разу активізувавшись, буде проявляти себе знову і знову, домагаючись повного розкладання колективу.

Джерела зараження

Найчастіше мобінг зароджується в колективах за таких умов:

- ❖ У колективі є родинні/інтимні зв'язки.
- ❖ Працюють літні співробітники, які бояться втратити своє місце.
- ❖ Дублюються посади.
- ❖ Попустітельскі ставляться до інтриганам і пліткарям.
- ❖ Межі відповідальності та службових обов'язків - распливачати.
- ❖ Нерівномірно розділена робота (одні вколюють, в інших вічну обідню перерву).
- ❖ Відсутні можливості кар'єрного росту.
- ❖ Начальник - боягуз і слабак, якому розбрати в колективі на руку: йому

здається, що так простіше ним управляти.

Мобери можуть переслідувати найрізноманітніші цілі. Так, для деяких це можливість «розрядитися», скрасити нудні трудові будні, повправлятися в дотепності. Інші хочуть помститися товаришеві по службі за успішність, несхожість. А треті вважають мобінг хорошим способом покарати колегу, отвергнувшему залицяння. До речі, відсутність особистого життя у співробітників - дуже значимий фактор для появи мобінга.

Деякі особливості можуть підсилити і без того негативний ефект мобінга на жертву. Ключова з них - відсутність інтересів поза роботою, зацикленість на офісі. Крім того, серйозно погіршує становище схильність до підвищеної тривозі і депресивним реакцій.

Для колективу: мобінг колектив потихеньку «підгниває». У співробітників відмовляють сором і совість, на тлі погіршення трудових показників критично піднімається самооцінка.

Для жертви: нервовий зрив, психічна травма, фізичні хвороби на грунті тривалого стресу, зниження самооцінки, комплекс неповноцінності.

Для компанії: один раз трапився мобінг, якому дали успішно розвиватися, дасть метастази. Чекайте нових спалахів, нових жертв і заюудь про високу трудову роботу: не до роботи - труїмо!

Існує багато причин того, чому одні колеги раптом різко змінюють своє ставлення до інших, і ті стають мішенню для скандалів і інтриг, причіпок і звинувачень. Іноді вся справа лише в хворій уяві деяких співробітників. Фахівці виділяють наступні причини:

- ❖ внутрішня конкуренція серед персоналу в торговій фірмі за більшу ефективність роботи з клієнтами;
- ❖ зовнішня для фірми кризова ситуація;
- ❖ сприйманий як загроза прихід нового колеги;
- ❖ наявність великої кількості претендентів на єдине звільнилося кар'єрне місце;
- ❖ різке підвищення одного з колег по службі;

- звичайна заздрість чи жага слави;
- страх за своє існування;
- небажання розкриття подробиць «старих справ»;
- слабкість;
- неприйняття іногородніх, провінціалів, «столичних штучок», представників іншої національності, іноземців;
- упередження проти інвалідів;
- соціально-політична ангажованість;
- неприйняття «білих ворон»;
- «місіонерська турбота» про жертву;
- особливо галантне або грубе ставлення до жінок;
- активне протистояння сексуальному переслідуванню.

Часто для організації та винуватців мобінга він зовсім не є заповітною мрією і головною метою їх поведінки. Саме з цієї причини своєчасне втручання менеджера по персоналу здатне радикально поліпшити ситуацію.

Адже через виникнення мобінговому ситуації проблеми не тільки не зважаться, а й посиляться. Як правило, в обох сторін може з'явитися стресовий, депресивний стан (не тільки жертва, але і її переслідувач перебувають під сильним психологічним тиском). Часто реальна причина мобінга прихована навіть від самих його ініціаторів і поштовхом для початку цькування і переслідувань людини на роботі є зовсім інший привід. Але багато фірм, не звертаючи належної уваги на цю проблему, упускають реальну можливість поліпшити своє становище на ринку і вийти з кризових ситуацій.

Трудове законодавство, маючи на увазі трудові спори, як правило, орієнтоване на вихід зі сформованих ситуацій з найменшими фінансовими втратами, але не убезпечує людину від можливого виникнення подібної ситуації.

Мобінг призводить до нехтування гідності особистості, завдає шкоди фізичному здоров'ю і завдає шкоди психічному стану людини. Втягнути в міжособистісний конфлікт людині слід уміти відстоювати свої громадянські та людські права, честь, гідність, свободу особистості. Але втягнутий в інтригу

важко пам'ятати про свої права. Він змушений присвятити в свою ситуацію начальство, профспілка, а то і лікарів, адвоката і навіть суд. І рішення, яке він прийме, може принести йому та організації більше шкоди, ніж користі.

На жаль, незнайдений компроміс (неадекватні управлінські дії, спрямовані на захист честі мундира) і непереборне бажання жертви вирішити проблему тільки через суд швидше за все призведе або до погіршення клімату в організації, або до відходу скривдженого з фірми (набагато краще перш поміняти роботу, щоб уникнути непотрібного тиску на робочому місці, і тільки після цього звертатися до суду). Ні те, ні інше не сприяє успішній роботі фірми.

До того ж кривдник швидше за все відчуває себе на коні, він у центрі уваги. Мобінг може стати його другий, якщо не основний, професією. Він в принципі займається цим вже багато років. Великі проблеми можуть виникнути тоді, коли така людина займає у фірмі керівний пост, його цінують і поважають.

Багато проблем міжособистісної взаємодії можна вирішити, просто по-людськи поговоривши. Але, на жаль, під час мобінга, для його жертви це видається майже неможливим. Бесіда самого переслідуваного (по сприйняттю обох сторін конфлікту) показує переслідувачеві хворі місця жертви, її слабкості, які згодом можуть бути використані для нападів.

Тому менеджер по персоналу, взявши на себе ініціативу, здатний перевести конфлікт із конфронтаційної фази для початку в компромісну. Однак слід пам'ятати, що якщо мова йде про «професійний» мобінг, то спроба поговорити по душах, як правило, терпить крах.

Як виявити жертву мобінга?

Проблема жертви в тому, що її самосвідомість постійно піддається тиску. Як наслідок виникає комплекс неповноцінності.

Жертва починає себе почувати невпевнено, все більше сумнівається у своїх силах і здібностях, боїться опинитися в неприємній ситуації. Їй весь час здається, що колеги, домочадці намагаються принизити її, довести непотрібність і марність її існування. Усе частіше людина думає: «Якби я не був таким поганим і непотрібним, мої колеги ставилися б до мене по-іншому!» До того ж з'являється

страх: «Якщо я піду з цієї роботи, то я не зможу знайти іншу, адже я нічого не можу зробити добре! «або» Мене ніхто не любить, я всім противний! « І безпосередній висновок з усього цього:» Я дійсно погана людина, вони мають рацію, бо, роблячи зі мною! «Подібні думки дуже сильно діють на самосвідомість і самовідчуття людини.

Якщо ви розмовляєте з людиною, яка відчуває, що проти нього налаштований весь білий світ, то без особливих зусиль зможете помітити, що він налаштований дуже недружелюбно, дуже нелюб'язно, чогось постійно боїться, поводиться агресивно. Він вам не сподобається, його колеги постійно відвертаються від нього, пропадає всяке бажання спілкуватися з такою людиною. Він справляє найгірше враження.

Ці проблеми мають багато жертв мобінга, оскільки вони постійно перебувають у стресовій ситуації. Вони відчувають себе невпевнено, від кожного чекають капості, в кожному бачать ворога і кривдника. І щоб захистити себе від ще неначавшіхся нападок і грубощів, вони самі починають грубити. Вони не чекають розуміння і дружелюбності. Але їх поведінка - це результат такого ж ставлення до них. Тільки якщо ви це зрозумієте, то зможете спробувати знайти такими людьми спільну мову. Але це дуже непросто.

Що робити керівництву?

Можливих варіантів управлінської ситуації три:

- керівництво організації (у тому числі менеджер по персоналу) не помічає існування мобінга на своєму підприємстві;
- керівництво організації (і менеджер по персоналу) саме є винуватцем появи мобінга;
- керівництво організації (або хоча б менеджер по персоналу) вживає всіх заходів, щоб позбавити і захистити співробітників від появи та існування мобінга.

Безумовно, необхідно, не закриваючи очі на виникаючі конфлікти, активно з ними працювати, всіляко борючись з мобінгом. Але найчастіше на погляд вищого менеджменту фірми, на жаль, на передній план виходять інші кадрові

завдання: реалізація корпоративної кадрової стратегії, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення співробітників необхідною оргтехнікою у відповідності зі стратегією розвитку і адекватно сучасному стану ринку.

А адже причиною для виникнення мобінга дуже часто стають зіпсовані відносини одного зі співробітників з начальством. Зі страху перед одним зі своїх співробітників, наприклад, через його знань чи досвіду начальник починає постійно звинувачувати його в помилках, які той не скоював, не довільно або навмисно налаштовуючи проти цієї людини решти співробітників. І підстава для цього зовсім не та тому, що він не любить цього співробітника.

РОЗДІЛ 2
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖОСОБОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Протистояння мобінгу

Мобінг може проявлятися чотирма способами.

1. **Економічний тиск** – вмисне занижена платня чи позбавлення винагороди, нерівномірний розподіл задач між працівниками, урізання можливостей для кар'єрного зросту.

2. **Психологічний тиск** – загрози, висміювання, наклепи, ворожа атмосфера, презирливі зауваження та вигуки.

3. **Створення нестерпного робочого середовища** – коли працівника від'єднують від колективу, не кличуть на зустрічі та наради, де він зазвичай бере участь.

4. **Цькування** – відверте приниження гордості працівника, вмисні штовхання.

Ключове питання лежить в наступному: що робити з мобінгом його жертві? Боротися? Або ж зайнятися його «гасінням»? Боротьба допускає присутність ворожих дій (відкритих і прихованих), цілеспрямованих на придушення іншої сторони конфлікту. При виборі «боротьби» вибирається і мета - перемога. У цьому випадку вона може значити звільнення жертви мобінга (або, як у епізоді, описаному на початку статті, - самогубство) або ж масові звільнення активістів мобінга. Кінцеве малоймовірно і теоретично характерно для ситуацій приходу нової команди керівної ланки в старий колектив. У цьому випадку, оскільки сила на боці «нової команди», можлива і ось така чистка кадрів, яка розв'язали боротьбу.

Гасіння ж має на меті плавне зведення конфлікту нанівець. У цьому епізоді досягається інша мета: що називається, «і вівці цілі, і вовки ситі». Тобто і персонал залишається на місці, і новака він приймає, і конфлікт вичерпується.

Для гасіння мобінга потрібно набагато більше політично вірних дій, терпіння з боку жертви мобінга. І, що важливо, невтручання або ж прихована підпора жертви з боку керівника, так як відкрита підтримка в таких справах народжує прямо протилежний результат - посилення мобінга.

Розглянемо основні постулати гасіння мобінга.

Основна помилка жертв мобінга - протиставлення себе всьому (або частини) колективу. Мобінгу може піддатися практично кожен - і яскрава особистість, не схожа на інших, і сіра мишка, забита і «затюкана». Рівень кваліфікації, популярності в даному випадку не має вирішального значення. Ваше небажання шукати вихід зі створеної колективом складній ситуації з точки зору психології зрозуміло, але не має мети і сенсу. Якщо ваша мета - залишитися в колективі, а тим більше закріпити свій авторитет як заступника керівника - вам доведеться самостійно вживати заходів до встановлення миру.

Отже, перше: не протиставляє себе колективу. Постарайтеся в першу чергу бути доброзичливою людиною, навіть з агресивно налаштованими по відношенню до вас членами колективу.

Що прослизнув в листі нотки зверхності відчуваються навіть товстошкірими людьми. Звичайно, розумові та організаторські здібності у всіх різні. Однак наявність оних у вас особисто, що займає другу позицію в організації, не означає автоматично вашого людського переваги перед іншими. Таке ставлення, звичайно, елементарно кривдить людей і згуртовує скривджених проти вас.

Приклад наслідку мобінгу.

Британський телепродюсер Сара Малві, що прославилася як автор шоу «Як добре виглядати голим», «Таємний мільйонер», «На десять років молодше», що виходили на британському телеканалі Channel 4, покінчила з собою, прийнявши смертельну дозу сильнодіючих препаратів. Родичі Сари, які провели незалежне розслідування обставин її смерті, стверджують, що причиною такого кроку стало переслідувала жінку «агресивна робоча середу» і систематичні знущання з боку начальства. У 2009 р, не витримавши тиску, Сара Малві вирішила відійти від

роботи і звернулася за допомогою в клініку Retreat Causeway, яка спеціалізувалася на боротьбі зі стресами і відома тим, що там лікувалися багато знаменитостей. До цього часу психологічний стан жінки було дуже важким, заявив у суді доктор Ендрю Рід, який представляє інтереси сім'ї Малві. Через чотири місяці адміністрація Causeway попросила пацієнтку покинути клініку. Саме після цього Сара Малві, за словами її батька, і вирішила звести рахунки з життям. Суд відклав розгляд справи до закінчення розслідування обставин смерті Малві.

2.2 Роль та місце керівника щодо запобігання і подолання мобінгу в колективі

На жаль, часто саме керівник є винуватцем усілякого роду негативних процесів у колективі. Проблема може полягати в особистісних характеристиках і сумнівних моральних якостях керівників. Трапляються випадки, в яких причиною мобінгу є примітивна поведінка керівника. Оскільки мова пішла про проблеми керівника під час роботи, то виникає потреба розглянути його типові помилки поведінки для уникнення їх у подальшій роботі, задля попередження виникнення мобінгу: некомпетентність керівництва власне в управлінській сфері, зокрема, неналагоджений механізм комунікації; неправильна організація праці – конфлікти є неминучими в разі відсутності чітких посадових інструкцій, невизначеності зони відповідальності; відсутність стратегічного планування – украй важливим є відпрацювання механізмів донесення цілей та завдань до кожного члена колективу. Практика свідчить, що керівник має можливість отримати інформацію про мобінг різними шляхами:

- до нього може звернутися жертва мобінгу;
- його можуть проінформувати співробітники або інші підлеглі;
- його можуть проінформувати родичі жертви мобінгу;
- він може бути свідком мобінгу особисто. Виявивши мобінгову ситуацію, керівнику слід:

- сприйняти випадок або розповідь серйозно;
- якнайскоріше вживати заходів, спрямованих на ліквідацію явища;
- підбадьорити потерпілого, не дати йому відчути себе винним у ситуації;
- запропонувати постраждалому допомогу і підтримку
- зробити так, щоб кривдник (колектив) зрозумів, що Ви не схвалюєте його (їхню) поведінку;
- попередити про відповідальність або покарати кривдника (ініціаторів мобінгу);
- пояснити колективу причини недопущення подібного ставлення до своїх колег.

Зважаючи на думки дослідників, які зазначали, що проблема мобінгу є складною, ми пропонуємо низку рекомендацій керівнику для початку роботи з нею:

1. Тримайте ситуацію під контролем: контроль за “гарячими точками” – місця, де може виникнути мобінг; переконайтеся в тому, що весь персонал підготовлений і має всі повноваження, необхідні для ефективного виконання їх обов’язків.

2. Реєструйте всі випадки мобінгу: для запису випадків мобінгу повинна використовуватися методика реєстрації; у серйозних випадках призначена людина повинна вести докладний каталогізований звіт; про серйозні випадки необхідно повідомляти.

3. Проведіть корекційну роботу з жертвами мобінгу: створіть клімат психологічного комфорту для отримання жертвами мобінгу позитивного досвіду підтримки та довіри; допоможіть сформувати психологічні навички впевненої поведінки, розвинути впевненість у собі, позитивне самосприйняття; допоможіть розвинути навички конструктивного спілкування; мінімізуйте відчуття людиною своєї одинокості шляхом розвитку відчуття приналежності до групи; підвищить рівень емоційної комфортності шляхом зниження тривожності.

4. Працюйте з колективом, в якому зафіксовано явище мобінгу, у напрямку зниження агресивності, формування толерантності, емпатійності з метою вторинної профілактики виникнення мобінгу.

Беручи до уваги зазначене нами вище, рекомендуємо в роботі керівника щодо попередження і подолання мобінгу дотримуватися алгоритму:

1. Створення умов недопущення явища.
2. Діагностика наявності мобінгу та його реальних і потенційних жертв.
3. Профілактична робота з колективами й особами, в яких є висока ймовірність стати об'єктом явища.
4. Швидке і грамотне роз'єднання жертви з відповідними стресовими впливами.
5. Індивідуальна та групова психологічно-корекційна робота з жертвами мобінгу і колективом, в якому зародилось явище.

Якщо ж не робити яких-небудь відповідних заходів щодо профілактики цього явища, то мобінг набуде більш загрозливих масштабів, наслідки якого негативно позначаються на колективі. Тому вирішення цієї проблеми вимагає наявності чітко розробленого механізму з профілактики мобінг-процесів серед підлеглих. У цілому профілактика мобінгу означає вжиття керівником заходів задовго до виникнення конфлікту для його запобігання або спрямування в конструктивне русло. Основний наголос при профілактичних заходах робиться на таку організацію загальних умов, щоб чинники, що стимулюють мобінг, були мінімізовані. Механізм із профілактики мобінг-процесів полягає у реалізації індивідуальних та організаційних профілактичних заходів. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що для здійснення організаційних заходів керівник повинен:

1) формувати ефективну організаційну культуру: підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, налагодження зворотного зв'язку "підлеглі-керівник", жорстка позиція керівництва щодо пліткарів і підбурювачів конфліктів;

2) підтримувати продуктивні соціальні та трудові відносини у колективі: профілактика мобінгу за допомогою консультацій з психотерапевтом

3) інституціоналізувати проблему мобінгу: проведення тематичних семінарів із підвищення кваліфікації персоналу; розробка і впровадження організаційних угод.

Щодо індивідуальної профілактики мобінг-процесів у системі міжособистісних конфліктів серед працівників, то вона повинна здійснюватися як безпосередньо керівниками підрозділів, так і самими працівниками. Підсумовуючи, можна виокремити основні етапи роботи керівника, спрямовані на запобігання мобінгу:

1. Розробити та застосувати нормативне забезпечення регулювання взаємовідносин: на локальному рівні – додаткові положення до трудової угоди, на державному рівні – зміни до закону України "Про державну службу", наказу Головдержслужби про "Загальні правила поведінки державного службовця". Ці положення повинні забороняти дії, за які особа несе відповідальність (адміністративну, кримінальну). Серед них: – неетична поведінка співробітників стосовно один одного; – умисні дії (підбурювання до них), що можуть образити гідність співробітника, нанести йому моральну або психологічну травму; – використання будь-яких форм мобінгу в якості сприяння конкурентній боротьбі у процесі кар'єрного змагання між посадовцями; – пасивність дій керівника щодо запобігання виявів мобінгу.

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

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

Чисельні дослідження надали можливість визначити рекомендації щодо поведінки керівника з підлеглими для запобігання мобінгу: – прагніть створити

доброзичливу атмосферу довкола своїх підлеглих; – не дозволяйте пліток у колективі; – залучайте членів колективу до вивчення корпоративної культури; – стежте, щоб підлеглі виконували роботу максимально професійної; – якщо в колективі спостерігається конфлікт, спробуйте поспілкуватися з ініціатором, визначити причини його поведінки. Якщо ж мобінг все ж таки виник, керівник колективу повинен застосовувати ефективні методи боротьби. Зазначимо основні з них: – розробити політику робочого процесу в колективі; – створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні; – вжити заходів, що допоможуть уникнути негативних дій на робочих місцях, наприклад запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між персоналом; керівник та його представники повинні в першу чергу показати приклад; – керівники мають знати закони про право на працю, розуміти вплив різних психологічних станів людини на робочий процес; розуміти і вміти управляти конфліктами в колективі, що потрібно перш за все для того, щоб надавати допомогу працівникам, які перебувають у стані стресу та нервової кризи; – керівники мусять мати глибокі знання, щоб допомогти працівникові соціалізуватися у новому колективі: на самому початку важливо вказати на правила, що існують у групі; постійно інформувати працівника про стан роботи на даному етапі й її об’єктиви; проводити роз’яснювальну роботу з працівниками щодо проблеми переслідування на робочому місці і цікавитися їхньою думкою з цього приводу. Звертаємо увагу на те, що у ситуації мобінгу керівник зобов’язаний надати психологічну допомогу потерпілим. Фахівці рекомендують забезпечити жертві мобінгу: – нормальність: підтримуйте нормальний статус потерпілого; – доброзичливе ставлення: виявляйте доброзичливість (нехай у Вашому голосі відчувається тепло); – схвалення: кивніть, підморгніть для підкреслення значущості почуття цінності, прийняття; – почуття приналежності та виключності: демонструйте роботу, виконану жертвою мобінгу; – безпеку і конфіденційність: не обговорюйте деталі того, що трапилося; – поведінкові

обмеження: деструктивна й антисоціальна поведінка повинна твердо та постійно засуджуватися.

2.3 Переговори як метод вирішення конфліктів

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіда. Як метод розв'язання конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання визначених умов*:*

- – існування взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті;
- – відсутність значних відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту;
- – відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- – участь сторін, які реально можуть приймати рішення у ситуації, що склалася.

Правильно організовані переговори проходять декілька *етапів:*

1) підготовка до початку переговорів;

2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників;

3) пошук компромісного рішення;

4) завершення переговорів.

1. *Підготовка до початку переговорів.* Перед початком переговорів дуже важливо до них підготуватися. На цьому етапі збирають інформацію: про зміст конфлікту та учасників конфліктної взаємодії (їх сильні та слабкі сторони); аналізують причини, наслідки, варіанти рішення тощо. Крім збору інформації, важливо чітко визначити мету, а також можливі результати участі в переговорах:

- у чому полягає основна мета проведення переговорів;
- які є можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- якщо угода не буде досягнута, як це позначиться на інтересах обох сторін;
- у чому полягає взаємозалежність опонентів.

Також аналізуються процедурні питання: де краще проводити переговори, в якій послідовності ставити питання, коли робити перерви тощо. Статистикою встановлено, що правильна організація цього етапу – це 50% успіху переговорів.

2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми. На цьому етапі учасники переговорного процесу можуть реалізувати дві мети: 1) продемонструвати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяви обох сторін про їх бажання та інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктолога визначають такі ***тактики початку переговорів****:*

- – виявлення *агресивності* для впливу на опонента у вигляді наступальної позиції;
- – для досягнення *взаємовигідного компромісу* можна використовувати незначні поступки;
- – для досягнення невеликого *домінування* можливе надання нових фактів, використання маніпуляцій;
- – встановлення *позитивних особистих відносин:* створення невимушеної дружньої атмосфери, сприяння неформальним обговоренням, прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів;
- – для досягнення *процедурної легкості:* пошук нової інформації, спільний пошук альтернативних рішень.

3. *Пошук компромісного рішення* полягає в пошуку взаємоприйнятного рішення у психологічній боротьбі. На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми; уточняються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту, проробляються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти повідомляють факти, які вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних

варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невеликого домінування.

Основним завданням переговорів на цьому етапі є спрямування переговорів у русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, захват ініціативи всіма можливими засобами.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточняються деталі договору, визначаються строки виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю. Усе це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій *угоді.* У тому випадку, коли учасники переговорів не домовилися про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Успіх переговорного процесу щодо врегулювання конфлікту багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, вірно оцінити модель його поведінки та вибрати адекватний стиль спілкування.

Однак, досить часто конструктивне вирішення конфлікту залежить не тільки від навичок спілкування чи здатності суб'єктів конфліктної взаємодії оволодіти технологіями управління емоціями в переговорному процесі, але й від використання сторонами конфлікту маніпулятивних впливів.

Особливу практичну цінність в попередженні маніпулятивних впливів представляють так звані типові маніпулятори та способи протидії їм.

Суттєвим моментом у технологіях переговорного процесу є оцінювання форм і способів участі в конфлікті *посередника (медіатора).*

Медіація – термін, що використовується для визначення одного зі способів вирішення конфлікту. Фактично це – завершення конфлікту з участю третьої сторони, не зацікавленої прямо у вирішенні конфлікту. У ролі третьої сторони найчастіше виступає одна людина. Можуть також виступати групи професіоналів або навіть держави (США, Росія у війні в Югославії).

Медіація – не менш древнє поняття, ніж сам конфлікт (у сфері соціальних конфліктів). Воно існувало ще в Китаї, у країнах Африки, де в ролі медіаторів виступали старійшини плем'я.

Як суспільно значуща діяльність медіація виникла в США на початку 60-х років минулого століття. Без медіаторів у сфері економіки, політики, бізнесу в США не проходить жоден серйозний переговорний процес.

Медіація (посередництво) – це процес, у ході якого учасники конфлікту зв допомогою нейтрального посередника (медіатора) планомірна виявляють проблеми й шляхи їх вирішення, шукають альтернативи й намагаються досягти консенсусу, який би відповідав їхнім інтересам. У ролі медіатора в принципі може виступати хто завгодно.

Існують однак групи людей, які, у силу Їхнього статусу, належать до *офіційних медіаторів:*

- – міждержавні організації (ООН);
- – державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура);
- – державні спеціалізовані комісії (наприклад по врегулюванню страйків);
- – представники правоохоронних органів (дільничний у побутових конфліктах);
- – керівники структур стосовно підлеглих;
- – громадські організації (профспілки);
- – професійні медіатори-конфліктологію;
- – соціальні психологи.

Неофіційні медіатори, до яких можна звернутися за допомогою враховуючи їхню освіту або великий досвід:

- – представники релігійних організацій;
- – психологи;
- – соціальні педагоги;
- – юристи.

У ролі *спонтанних медіаторів* можуть виступати всі свідки конфліктів, друзі й родичі суб'єктів конфліктної взаємодії, неформальні лідери й колеги по роботі. Але в цьому випадку не можна говорити про професійну допомогу медіатора.

Виділяють п'ять *типів медіаторів:*

1. «Третейський суддя» – має максимальні можливості для вирішення проблеми. Він вивчає проблему всебічно і його рішення не оскаржується;

2. «Арбітр» – те ж саме, але сторони можуть не погодитися з його рішенням і звернутися до іншого посередника;

3. «Посередник» – має спеціальні знання й забезпечує конструктивне вирішення конфлікту. Але остаточне рішення належить опонентам;

4. «Помічник» – організує зустріч суб'єктів конфлікту, але не бере участь в обговоренні проблеми;

5. «Спостерігач» – своєю присутністю в зоні конфлікту пом'якшує його перебіг.

Перші два стилі називають високо авторитарними. Вони ефективні, якщо потрібне швидке вирішення конфлікту. Якщо конфлікт не занадто напружений, кращими є останні три способи.

Процес медіації включає три основних *етапи:*

1. Знайомство з конфліктом;

2. Робота з конфліктними сторонами (зустрічі з кожною зі сторін, підготовка спільних переговорів);

3. Ведення переговорів (функції медіатора зводяться до ролі провідного тренера, педагога і т.д.).

Важливо, щоб кожна зустріч сторін закінчувалася нехай невеликим, але просуванням вперед. Практика свідчить, що вплив третьої сторони на хід конфлікту більш ніж в $0% випадків є ефективним. Приблизно у чверті випадків він ніяк не позначається на перебігу конфлікту, а в 10% відзначається негативна тенденція.

Фактори, що збільшують позитивний вплив медіатора:

1. Орієнтованість сторін на ухвалення компромісного рішення;

2. Зацікавленість і висока професійна підготовка медіатора;

3. Наполегливість дій медіатора;

4. Високий ступінь напруженості конфлікту;

5. Швидкоплинність конфлікту.

Основними *тактиками впливу медіатора* на сторони конфлікту є:

1. *Тактика почергового вислуховування* – застосовується для з'ясування ситуації й вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли розвести сторони неможливо.

2. *Директивний вплив* – акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів.

3. *Угода* – посередник прагне вести переговори за участю обох сторін.

4. *Тиск на одного з опонентів* – посередник доводить одному з опонентів помилковість його позиції.

5. *Човникова дипломатія* – медіатор розділяє конфліктуючі сторони й постійно курсує між ними, узгоджуючи їхні рішення.

Переговори – універсальний метод розв'язання конфліктів будь-якого ступеня складності. Однак застосування переговорів як методу управління конфліктами потребує високого рівня підготовки учасників.

Таким чином, розглянуті методи управління конфліктами можуть мати множину варіантів застосування в конкретних конфліктних ситуаціях, оскільки життя набагато різноманітніше ніж будь-які правила і рекомендації. Але знання цих методів, а особливо вироблення навичок практичного застосування, допоможе кожному з мінімальними втратами вирішити внутрішньо особистісний конфлікт, зайняти конструктивну позицію в міжособистісних взаємодіях та досягти вирішення протиріччя таким чином, щоб воно відповідало вашим інтересам і цілям.

Кожен керівник повинен усвідомити, що не існує готового рецепту розв'язання різноманітних видів конфліктів. Життєва мудрість тут полягає в тому, щоб адекватно використовувати вищенаведені стилі та методики розв'язання конфліктів із врахуванням конкретних обставин. Найоптимальніший підхід визначається конкретною ситуацією.

РОЗДІЛ 3
ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОБІНГУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

3.1 Профілактика та запобігання мобінгу

Існування мобінгу в трудових колективах може стати причиною зниження ефективності діяльності будь-якого підприємства. Тому власникам та директорам підприємств і організацій **для профілактики мобінгу слід вжити ряд заходів**:

- Формувати в організації здорову організаційну культуру.
- Роль керівника — підтримати в робочих колективах здоровий соціально-психологічний клімат.
- Розвивати у вищого керівництва управлінські навички.
- Створювати механізми отримання зворотного зв'язку від службовців.
- Чітко формулювати службові обов'язки і точно позначати межі індивідуальної відповідальності кожного працівника.
- Забезпечити чіткий і раціональний поділ праці між різними структурними підрозділами, виключити перетин і дублювання поставлених перед ними завдань.
- Формувати зрозумілу систему кадрового просування, давати можливість кар'єрного росту.
- Забезпечити відкритість інформаційних потоків на підприємстві та створити прозорий механізм прийняття управлінських рішень.
- Виключити можливість родинних або інтимних зв'язків між керівництвом і підлеглими.
- Створювати нетерпимість у відношенні до пліток і припиняти будь-які інтриги на роботі.

Узагальнені рекомендації, як себе треба вести, щоб уникнути мобінгу на робочому місці:

- По можливості будьте доброзичливі зі всім колективом. Це не означає, що треба перед усіма підлещуватися й плазувати.
- Прийшовши на нову роботу (особливо під час випробувального терміну), спілкуйтеся з колективом більш рівно і формально ввічливо. Не прагніть відразу вплутуватися у внутрішні розборки, не привертайте зайву увагу неординарною поведінкою, не нав'язуйте свою емоційну прихильність.
- Знайдіть золоту середину між тим, щоб не виділятися з колективу і зберегти своє обличчя.
- Ніколи не принижуйте свого колегу. Навпаки, хваліть і намагайтеся підняти його у власних очах і в очах працівників. Тільки не перестарайтеся!
- Не пліткуйте і не осуджуйте, а почувши плітку, не поширюйте її в колективі (і взагалі треба знати, коли слід промовчати).
- Якщо хтось з працівників пробує вас «дістати», не переживайте, спокійним тоном спробуйте з'ясувати чого він домагається. Не реагуйте на образливі слова. Пам'ятайте, що на ображених воду возять.
- Не давайте себе в образу. Іноді варто «показувати зуби».
- Не ігноруйте корпоративні заходи, дотримуйтеся традицій і неписаних правил колективу.
- Не «фамільярничайте» з керівником, навіть якщо ви з ним у дружніх відносинах. Не афішуйте цю дружбу, дружите за межами фірми.
- Сумлінно і професійно виконуйте свої обов'язки. При виникненні конфлікту начальник прийме вашу сторону, навряд чи він захоче втрачати хорошого працівника.

3.2 Способи розв'язання конфліктів

Причинам виникнення і способам врегулювання трудових конфліктів з метою забезпечення найбільш ефективного захисту інтересів і прав сторін, які сперечаються, й гармонізації трудових правовідносин приділяють увагу в своїх дослідженнях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: В.В. Лазор, В.І.

Смолярчук, І.Я. Кисельов, С.Є. Малкин, Л.М. Анісімов. Разом із тим, ця тема потребує подальшого розвитку в напрямі розмежування понять «трудовий конфлікт» і «трудовий спір». В основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, що призводить або до конструктивних наслідків (наприклад, до посилення групової динаміки розвитку колективу), або до деструктивних (наприклад, до розвалу колективу). Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Конфлікт має цілу низку характеристик: по-перше, протилежність конфліктуючих сторін (ця протилежність повинна бути виражена явно); по-друге, в межах конфліктної взаємодії між учасниками відсутня комунікація: вони не тільки не слухають, але й не чують один одного; по-третє, порушення цілісності групи, блокування нормального функціонування всієї соціально-економічної системи підприємства. Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До трудових суперечок відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і роботодавцем із приводу умов праці. Тоді як трудовий конфлікт, крім зіткнення в сфері трудових правовідносин, часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної плати, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді й політичними вимогами. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так і іншими правовими й неправовими засобами. Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні та міжгрупові трудові конфлікти. З огляду на особливості сторін виділяються наступні трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом підприємства;
- між адміністрацією і профспілкою;
- між трудовими колективами різних підприємств;
- між трудовими колективами й органами управління держави.

Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети конфлікту:

- Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека праці та ін.).
- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрата фінансових коштів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників в управлінні капіталом і т.д.).
- Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки; погашення боргів і т.д.).

Конфлікт покликаний виконувати наступні функції :

1. Впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів (конфлікт працівників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їхню конфронтацію, а з іншого боку – підвищує згуртованість персоналу).
2. Трудові конфлікти виконують сигнальну функцію, розкриваючи найбільш гострі протиріччя в житті трудового колективу.
3. Існує інноваційна, творча функція трудового конфлікту (з його допомогою можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального чи духовного розвитку колективу).
4. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціальнопсихологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

До основних методів вирішення конфліктів на виробництві належать: компроміс, переговори, застосування сили та відступ. Компроміс представляє собою такий спосіб вирішення проблеми, коли опоненти реалізують свої інтереси шляхом взаємних поступок: або поступок слабшій стороні, або тій, котра зуміла довести обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини своїх домагань. Переговори є специфічним типом регулювання інституціолізованого конфлікту. У вузькому значенні слова – це механізм регулювання відносин між соціальними суб’єктами, заснований на одночасному існуванні взаємозалежності та розбіжності інтересів. Веденню переговорів сприяють такі моменти: участь сторін, які володіють різними

системами цінностей і прагнуть до протилежних чи різко відмінних цілей; сторони беруть участь у конкретній сфері діяльності, де в них є зона спільних інтересів; ставлення сторін до предмета переговорів неоднакове, тобто спостерігається серйозне розходження у підходах до вирішення конфлікту; сторони випробовують велике бажання досягти взаємоприйнятної угоди; сторони по-різному оцінюють ситуацію, бажаний результат переговорів, співвідношення сил – своїх і опонента. Застосування сили відбувається щоразу, коли сторони впевнені в своїх силах, тобто в тому, що вони здатні нав'язати опонентові своє рішення. Розрізняють такі форми застосування сили, як: інформація, досвід спілкування з різними партнерами, соціальний статус парламентаря, офіційні повноваження в ухваленні рішень, репутація, особистісний потенціал. Не потрібно забувати, що силова стратегія припускає свідоме заподіяння збитків опоненту чи ліквідацію підтримки його третьою стороною. Ще один спосіб вирішення конфліктів, де сили супротивників явно нерівні чи позиція однієї зі сторін має переконливіший вигляд, – це відступ. Іноді корисніше відступити з певними втратами, ніж, проявляючи непоступливість, втратити все. Вміння своєчасно поступитися є ознакою високої культури конфліктної поведінки більшості вітчизняних підприємств.

ВИСНОВКИ

Організаційна структура будь-якого типу завжди конфліктна за самою своєю природою (функціональні та професійні відмінності структурних підрозділів, професійні та особистісні відмінності співробітників, наявність корпоративних та особистих інтересів персоналу, які не можна заборонити).

Важливий конфлікт генний чинник - необ'єктивність керівництва організації.

Завжди конфліктна інновація, підриває в організації рівновагу. Але частіше однією з основних причин конфлікту в стабільних організаціях стають помилки менеджерів в оцінці діяльності співробітників і у виборі способів формування робочих груп (по виробничому або функціональним принципом).

Саме через традиційно негативного сприйняття конфліктів громадський клімат, породжуваний інноваціями, не сприяє поширенню інноваційної діяльності, навіть безумовно обґрунтованою з економічної точки зору, і часто гальмує її.

Причиною організаційної неефективності в принципі і істотного зниження економічної ефективності бізнесу стає мобінг - ситуація, в якій опиняються співробітники фірми на своєму робочому місці, піддаючись конфронтації з боку колег і начальства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марисюк К. Мобінг: поняття, суть та питання криміналізації URL: https://vlp.com.ua/node/18954

2. Academic Journals and Conferences, 2020 URL: http://science.lpnu.ua/node/17954

3. Крилова М.Б. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка URL: https://ukrbukva.net/123079-Mobbing-v-organizacii

4. © 2015-2021 ur.co.ua URL: http://ur.co.ua/78/1361-2-mobbing

5. Качмар О. В. Мобінг як різновид психологічного насильства в трудовому колективі / О. В. Качмар // Актуальні проблеми філософії та соціології. – 2016. – Вип. 14. – С. 58–61.

6. Шеллінг Т. Стратегія конфлікту//Соціально-політичний журнал, 1998, №6, с. 36-48.

7. Мобінг - емоційне насильство на робочих місцях в США» Рут Шварц і Гейл Елліотт.- 2009р.

8. Качмар О. В. Мобінг як різновид психологічного насильства в трудовому колективі / О. В. Качмар // Актуальні проблеми філософії та соціології. – 2016. – Вип.

9. Ковальчук Г. Р. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств / Г. Р. Ковальчук, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2014. – № 797. – С 126–134.

10. Адамчук А. В. Поради керівнику щодо попередження та подолання мобінгу серед підлеглих / А. В. Адамчук // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – № 2. – 21 с.

11. Войтенко М. В. Конфлікти в трудовому колективі ЗНЗ: типологія, аналіз причин та управління Електронний ресурс / М. В. Войтенко, В. І. Карамушка URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/10

12. Гаращенко Л. П. Правове регулювання заборони мобінгу в законодавстві зарубіжних країн / Л. П. Гаращенко // Юридичний вісник. – 2016. – № 3 (40). – С. 95–98.

13. Дарендорф Р. Елементи теорії соціального конфлікту. Соціологічні дослідження. 2004, № 5.

14. Шеллінг Т. Стратегія конфлікту//Соціально-політичний журнал, 1998, №6, с. 36-48.

15. Д.Б. Коваленко, І.М. Шалімова, О.М. Керницький, В.А. Бурбига//Конфліктологія URL: https://pidru4niki.com/85341/psihologiya/konfliktologiya