МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ МОБІНГУ В ПРОСТОРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-4-з
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Савіч Анастасія Дмитрівна
Керівник: викладач кафедри психології
Неманежина А.О.
Науковий консультант: д.психол.н.,
професор кафедри психології Ткалич М.Г.
Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри
психології Малина О.Г.

Запоріжжя - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Савіч Анастасії Дмитрівні

Тема роботи Соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в просторі професійної взаємодії
керівник роботи Неманежина А.О, викладач кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: на основі вивчення наукової літератури проаналізувати генезис поняття мобінгу в психологічній науці; охарактеризувати соціально-психологічні чинники, що детермінують виникнення мобінгу; дослідити професійну взаємодію як середовище формування мобінгу; провести емпіричне дослідження та здійснити аналіз результатів дослідження соціально-психологічних чинників мобінгу в професійному середовищі; розробити психологічні рекомендації щодо профілактики мобінгу в просторі професійної взаємодії.
Перелік графічного матеріалу: 16 таблиць, 11 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Неманежина А.О., викладач		
Розділ 1	Неманежина А.О., викладач		
Розділ 2	Неманежина А.О., викладач		
Розділ 3	Неманежина А.О., викладач		
Висновки	Неманежина А.О., викладач		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ А. Д. Савіч

Керівник роботи _____ А. О. Неманежина

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 сторінок, 11 рисунків, 16 таблиць, 42 джерела, 3 додатки.

Об’єкт дослідження: мобінг як соціально-психологічне явище в умовах професійної взаємодії.

Предмет дослідження: соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в просторі професійної взаємодії.

Мета роботи – дослідження соціально-психологічних чинників виникнення мобінгу в професійному середовищі та визначення шляхів його попередження.

В основу дослідження покладено припущення про те, що зниження рівня соціальної залученості, емоційної безпеки та психологічного клімату у професійному колективі є значущим чинником зростання частоти проявів мобінгу, зокрема його організаційних і психологічних форм, тоді як високий рівень співчуття та емпатійної взаємодії відіграє захисну роль у запобіганні мобінговим проявам.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація й систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: спостереження, тестування.

Наукова новизна дослідження: систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в професійному середовищі з урахуванням особливостей організаційної культури, стилю керівництва та міжособистісних стосунків; емпірично досліджено взаємозв’язок між соціально-психологічним кліматом у колективі та частотою проявів мобінгу.

Галузь використання: результати дослідження також можуть бути застосовані у практиці організаційного консультування, системах управління персоналом, внутрішньо-корпоративного навчання, а також при підготовці фахівців з психології, соціології, управління персоналом

МОБІНГ, ПРОФЕСІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ, ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ, ПРОФІЛАКТИКА.

SUMMARY

Savich A.D. Socio-Psychological Factors of Mobbing in the Space of Professional Interaction.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (42 items, 29 of foreign origin), 3 appendix on 4 pages. The qualifying work volume is 74 pages long, 66 of them – main text. There are 16 tables and 11 illustrations.

The qualifying work gives a theoretical survey and describes the experimental research of the socio-psychological factors contributing to mobbing in professional interaction environments. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with a different aspect of mobbing and its prevention.

The research object: mobbing as a socio-psychological phenomenon in the conditions of professional interaction.

The research subject: socio-psychological factors of mobbing occurrence in the space of professional interaction.

The research goal: research of socio-psychological factors of mobbing occurrence in the professional environment and determination of ways of its prevention.

The research tasks are:

1. To conduct a theoretical analysis of the genesis of the concept of mobbing in psychological science.

2. To characterize socio-psychological factors that determine the occurrence of mobbing.

3. To research professional interaction as an environment for mobbing formation.

4. To conduct an empirical study and analyze the results of the research on socio-psychological factors of mobbing in the professional environment.

5. To substantiate psychological recommendations for the prevention of mobbing in the space of professional interaction.

Chapter 1 «Mobbing as a socio-psychological phenomenon in the professional environment» provides theoretical analysis of the development of the concept of mobbing in psychological science.

In the Chapter 2 «Professional interaction as an environment for mobbing formation» the socio-psychological characteristics of the professional collective, organizational culture and leadership style are examined.

Chapter 3 «Empirical research of socio-psychological factors of mobbing in the professional environment» explains the design and methods of research.

Key words: mobbing, professional environment, socio-psychological factors, professional interaction, prevention.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. МОБІНГ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 11

1.1. Генезис поняття мобінгу в психологічній науці 11

1.2. Структура, форми та етапи розвитку мобінгу 15

1.3. Соціально-психологічні чинники, що детермінують виникнення мобінгу 19

1.4. Наслідки мобінгу для особистості та професійного середовища 22

РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ МОБІНГУ 27

2.1. Соціально-психологічні характеристики професійного колективу 27

2.2. Вплив організаційної культури і стилю керівництва на динаміку мобінгу 31

2.3. Індивідуально-психологічні особливості учасників мобінгу 35

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОБІНГУ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 39

3.1. Організація та методика дослідження 39

3.2. Аналіз результатів дослідження проявів мобінгу 45

3.3. Психологічні рекомендації щодо профілактики мобінгу в просторі професійної взаємодії 55

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ДОДАТКИ 71

ВСТУП

Сучасне суспільство стикається з низкою складних соціально-психологічних викликів, серед яких особливу увагу привертає проблема мобінгу – систематичного психологічного тиску, утисків, цькування одного або кількох працівників у колективі. Мобінг є не лише психологічною проблемою окремого індивіда, а й проявом глибших дисфункцій у системі професійної взаємодії, що впливає на ефективність роботи, мікроклімат у колективі та загальну соціальну атмосферу в організації.

Вивчення мобінгу в професійному середовищі набуває дедалі більшої актуальності через зростання кількості звернень до психологів, зниження продуктивності працівників, збільшення рівня стресу, емоційного вигорання, а також зростання плинності кадрів у різних сферах діяльності. Особливо гостро ця проблема постає в умовах високої конкуренції, ієрархічної організації праці та слабко розвинених механізмів психологічної підтримки персоналу.

У науковому просторі проблема психологічного насильства на робочому місці, зокрема мобінгу, знаходить широке висвітлення у працях таких зарубіжних дослідників, як Х. Лейман, Г. Хайнц, М. Шнайдер, Д. Цапф, а також українських учених – Т. Титаренко, І. Аджанової, Л. Орбан-Лембрик, Н. Паніної та ін. Незважаючи на вагомий внесок у вивчення феномена мобінгу, соціально-психологічні чинники його виникнення в контексті професійної взаємодії залишаються недостатньо комплексно дослідженими. Обмеженість емпіричних даних, що стосуються мобінгу в різних професійних сферах, а також фрагментарність підходів до аналізу цього явища як соціально-психологічного феномена, актуалізують необхідність подальшого наукового вивчення. Усе це зумовлює актуальність теми дослідження: «Соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в просторі професійної взаємодії».

Об’єкт дослідження: мобінг як соціально-психологічне явище в умовах професійної взаємодії.

Предмет дослідження: соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в просторі професійної взаємодії.

Мета роботи – дослідження соціально-психологічних чинників виникнення мобінгу в професійному середовищі та визначення шляхів його попередження.

В основу дослідження покладено припущення про те, що зниження рівня соціальної залученості, емоційної безпеки та психологічного клімату у професійному колективі є значущим чинником зростання частоти проявів мобінгу, зокрема його організаційних і психологічних форм, тоді як високий рівень співчуття та емпатійної взаємодії відіграє захисну роль у запобіганні мобінговим проявам.

Завдання дослідження:

1. На основі вивчення наукової літератури проаналізувати генезис поняття мобінгу в психологічній науці.

2. Охарактеризувати соціально-психологічні чинники, що детермінують виникнення мобінгу.

3. Дослідити професійну взаємодію як середовище формування мобінгу.

4. Провести емпіричне дослідження та здійснити аналіз результатів дослідження соціально-психологічних чинників мобінгу в професійному середовищі.

5. Розробити психологічні рекомендації щодо профілактики мобінгу в просторі професійної взаємодії.

Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс взаємопов’язаних методів дослідження: аналіз і узагальнення наукової літератури з проблем мобінгу, професійної взаємодії та міжособистісних конфліктів; класифікація та систематизація підходів до вивчення соціально-психологічних чинників агресивної поведінки в колективі; спостереження за міжособистісною взаємодією в колективі; анкетування; методика

«Українськомовна адаптація шкали психологічної безпеки особистості (NPSS)», авторська анкета для ідентифікації досвіду зіткнення з мобінгом на робочому місці; методи математичної статистики; опитувальник негативних актів (Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R)

Наукова новизна дослідження:

- систематизовано соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу в професійному середовищі з урахуванням особливостей організаційної культури, стилю керівництва та міжособистісних стосунків;

- уточнено зміст поняття «мобінг» у контексті простору професійної взаємодії як цілеспрямованого тривалого психологічного тиску на працівника з боку колег або керівництва;

- емпірично досліджено взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом у колективі та частотою проявів мобінгу.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо запобігання та подолання мобінгу для роботодавців, керівників підрозділів, працівників кадрових служб, практичних психологів і тренерів з корпоративного розвитку. Запропоновані висновки можуть бути використані для попередження і мінімізації проявів мобінгу, формування здорової емоційної атмосфери в трудових колективах, підвищення рівня психологічної безпеки працівників. Результати дослідження також можуть бути застосовані у практиці організаційного консультування, системах управління персоналом, внутрішньо-корпоративного навчання, а також при підготовці фахівців з психології, соціології, управління персоналом.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань і 3 додатка на 4 сторінках. Загальний обсяг основного тексту – 66 сторінок. Робота містить 16 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1
МОБІНГ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Генезис поняття мобінгу в психологічній науці

Феномен мобінгу, як форма психологічного насильства в професійному середовищі, набув наукового визнання відносно нещодавно, хоча його прояви існували значно раніше за введення відповідного терміна. Поняття «мобінг» походить від англійського слова «mob» – натовп, нападати гуртом, і вперше в науковому контексті воно було використано шведським дослідником Хайнцом Лейманом у 1980-х роках для опису систематичних ворожих дій, спрямованих на окрему особу з боку її колег у робочому середовищі. З того часу це поняття стало об’єктом широкого міждисциплінарного вивчення в межах соціальної, організаційної та юридичної психології, а також соціології та менеджменту [28].

Хоча остаточного, уніфікованого визначення мобінгу в психологічній науці немає, більшість дослідників сходяться на тому, що ключовими ознаками є:

- систематичність (частота актів упродовж тривалого періоду);
- інтенсивність (серйозність психологічних впливів);
- неоднозначність намірів (не завжди мобінг є свідомим);
- соціальна ізоляція жертви;
- відсутність рівноправної протидії (жертва часто не має змоги захиститися).

Аналіз таблиці 1.1 показує, що М. Даффі та Л. Сперрі акцентують увагу на ключових ознаках мобінгу – повторюваності, намірі завдати шкоди та дисбалансі влади між кривдником і жертвою [21]. О. Кисельова розглядає мобінг як форму групового цькування, що має серйозні наслідки для

репутації та психоемоційного стану працівника [3]. М.-Ф. Ірігоян підкреслює емоційно-деструктивний аспект мобінгу, який проявляється у маніпуляціях і систематичних приниженнях [26]. К. Кодряну визначає мобінг як повторювану агресивну поведінку з нерівністю сил, наголошуючи на її хронічності [19].

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «мобінг»

Автори	Визначення мобінгу
Г. Лейманн [28]	Мобінг – це систематичне психологічне насильство, яке здійснюється однією або кількома особами щодо іншої особи з метою її ізоляції та виключення з організації.
М. Даффі, Л. Сперрі [21]	Мобінг – це форма міжособистісної агресії, що включає негативні або агресивні дії, спрямовані на жертву, з тривалістю, наміром завдати шкоди, дисбалансом влади та негативними наслідками для жертви.
О. Кисельова [3]	Мобінг – це цілеспрямоване приниження, деградація та тероризація індивіда групою осіб з метою його усунення з організації, часто призводячи до репутаційних втрат, травматизації та втрати роботи.
М.-Ф. Ірігоян [26]	Мобінг – це форма психологічного насильства, що включає систематичне приниження, маніпуляції та емоційне насильство, спрямовані на індивіда з метою його знищення та ізоляції.
К. Кодряну [19]	Мобінг – це небажана агресивна поведінка, що повторюється протягом часу та включає дисбаланс влади або сили.

Отже, на основі проведеного вивчення наукових джерел можемо зробити висновок, що мобінг – це повторювані, систематичні психологічні дії з боку однієї або кількох осіб, спрямовані на приниження, ізоляцію та підрив соціально-психологічного стану іншого індивіда, що створює дисбаланс влади та призводить до негативних наслідків для його психічного, фізичного та професійного благополуччя.

Перші дослідження феномену, подібного до мобінгу, з’явилися ще в середині XX століття (табл. 1.2). У 1960-х роках австрійський етолог Конрад Лоренц описував поведінку групи тварин, які спільно атакують одного

представника виду, вживаючи термін «mobbing» для позначення агресивної поведінки колективу проти одиночної особи [16]. Хоча дослідження К. Лоренца стосувалися тваринного світу, вони справили суттєвий вплив на подальше переосмислення схожих механізмів у людських соціальних групах.

Таблиця 1.2 – Генезис поняття мобінгу в психологічній науці

Період	Дослідники	Основні ідеї та внесок
1960-ті рр.	К. Лоренц [16]	Вперше застосував досліджуваний термін. Хоча дослідження стосувалися етології, поняття згодом було перенесено у соціальні науки.
1980-ті рр.	Г. Лейманн [28]	Адаптував термін мобінг до людських колективів. Створив перші анкети й типології деструктивної поведінки.
1990-ті рр.	С. Ейнарсен, Х. Цапф, А. Лі [22; 41]	Вивчали вплив мобінгу на психологічне здоров'я, професійне функціонування та соціальний статус працівника. Досліджували роль організаційної культури, стилю керівництва та конфліктних стратегій у виникненні мобінгу.
1990–2000-ті рр.	Ґ. та Р. Неймі, К. Кодряну [19]	Використовували ширший термін *workplace bullying*, який охоплює як горизонтальні, так і вертикальні форми насильства (з боку керівництва). Підкреслювали соціально-психологічну динаміку цькування. Розробляли стратегії профілактики.
Сучасні підходи (2000–2020-ті)	М.-Ф. Ірігоян, Д. Салін, Є. Хоель, Л. Сперрі [21; 26]	Виокремлюють типи мобінгу: вертикальний, горизонтальний, організаційний. Аналізують гендерні аспекти мобінгу, наслідки для психічного здоров'я, зв'язок із вигоранням. Розробляють профілактичні та інтервенційні стратегії для організацій.

Отже, на початку 1980-х років Г. Лейманн термін «мобінг» до людського соціального середовища, проводячи дослідження серед працівників підприємств у Швеції. Він розробив перші інструменти для вивчення мобінгу, зокрема анкети й типології деструктивної поведінки в колективі. Саме Лейман визначив мобінг як систематичні ворожі дії

протягом тривалого часу (щонайменше 6 місяців), що мають на меті ізоляцію, приниження або звільнення особи з місця роботи [28].

Упродовж 1990-х років проблема мобінгу набирала популярності у західноєвропейських країнах, особливо в Німеччині, Австрії, Франції, а також у Канаді. Науковці почали проводити емпіричні дослідження впливу мобінгу на психологічне здоров'я, професійне функціонування, соціальний статус працівника. Такі дослідники, як С. Ейнарсен, Х. Цапф, А. Лі, вивчали механізми виникнення мобінгу, роль організаційної культури, типи лідерства та конфліктних стилів у його формуванні [22; 41].

У США більше уваги приділяли терміну «workplace bullying», що частково перетинається з мобінгом, однак має ширше застосування – зокрема, враховує форми насильства з боку керівництва. Попри відмінності в термінології, всі ці підходи визнають існування специфічної соціально-психологічної динаміки у трудовому колективі, яка спричиняє тривале цькування окремого працівника.

У зв'язку з глобалізаційними процесами, зростанням психологічного навантаження на працівників, зниженням стабільності трудових відносин, мобінг дедалі частіше фіксується як серйозна проблема у сфері професійної взаємодії. Це актуалізує потребу в його вивченні не лише в психологічному, а й у правовому та управлінському аспектах.

В Україні науковий інтерес до теми мобінгу почав формуватися лише у 2000-х роках. Серед науковців, які досліджували пов'язані феномени, можна назвати Л. Орбан-Лембрик, О. Кисельову, Т. Титаренко [3; 10; 33]. Водночас поняття «мобінг» досі не має чіткого законодавчого визначення в українському праві, що ускладнює процеси профілактики й реагування на відповідні ситуації в трудовій сфері.

Таким чином, хоча термін «мобінг» був уперше застосований у 1980-х роках для опису процесів у трудових колективах, феномен існував значно раніше, що підтверджують дослідження К. Лоренца щодо поведінки тварин у 1960-х роках. Надалі поняття трансформувалося та адаптувалося до вивчення

людських соціальних груп, що призвело до появи різних визначень і підходів у психології, соціології, менеджменті та юриспруденції.

Аналіз наукових джерел показує, що мобінг не обмежується конфліктами чи непорозумінням, а характеризується систематичністю, інтенсивністю впливу, соціальною ізоляцією жертви та дисбалансом влади. Різні дослідники, зокрема Г. Лейманн, М. Даффі, Л. Сперрі та М.-Ф. Ірігоян, підкреслюють комплексний характер явища, включаючи різні аспекти цькування [21; 26; 28].

Генезис поняття також демонструє поступовий розвиток у різних країнах: від шведських досліджень у 1980-х роках, західноєвропейських і канадських досліджень у 1990-х, до сучасних підходів у США та Європі, де виділяють різні типи мобінгу та досліджують його наслідки для психічного здоров'я і професійного функціонування. В Україні сьогодні мобінг розглядається як компонент токсичної організаційної культури та фактор професійної травматизації.

1.2 Структура, форми та етапи розвитку мобінгу

У сучасному суспільстві мобінг, як одна з форм психологічного насильства, привертає дедалі більше уваги науковців, практиків і широкої громадськості. Для глибшого розуміння природи мобінгу важливо проаналізувати його структуру, форми прояву та послідовні етапи розвитку.

У працях Г. Лейманна, М.-Ф. Ірігоян, М. Даффі та Л. Сперрі мобінг розглядається як багатоаспектне явище, яке включає декілька ключових компонентів (рис. 1.1) [21; 26; 28]:

1. Суб'єкти мобінгу представляють ключові елементи соціально-психологічної структури цькування у колективі:

- Агресор або переслідувач – це індивід чи група осіб, які ініціюють систематичний психологічний тиск на іншу особу з метою приниження, дискредитації чи ізоляції. Вони виступають активними ініціаторами

деструктивної поведінки та використовують різні методи впливу, включаючи вербальні й невербальні засоби, маніпуляції та соціальну ізоляцію.



Рисунок 1.1 – Структура мобінгу як соціально-психологічного явища [21; 26; 28]

- Жертва мобінгу – це особа, яка стає мішенню агресії, зазнає психологічного тиску та соціального виключення, що може негативно впливати на її професійне й особисте життя.

- Спостерігачі – нейтральні учасники ситуації, які, утримуючись від втручання, опосередковано підтримують агресора, наприклад, через мовчання або ігнорування подій. До цієї категорії також належать підбурювачі або пасивні співучасники, які не є ініціаторами мобінгу, але сприяють його поширенню, підтримуючи агресора через поширення чуток, підбурювання колег або непряме заохочення дій переслідувача. Разом ці суб'єкти формують соціально-психологічну динаміку, у межах якої проявляються різні форми мобінгу та його наслідки для учасників колективу.

2. Мобінг завжди розвивається у специфічному соціальному середовищі: трудовому колективі, студентській групі, онлайн-спільноті. Ситуаційні умови – нездоровий клімат, ієрархічна структура, відсутність чітких правил взаємодії – сприяють прояву мобінгу [21; 26; 28].

3. До структури мобінгу входять психологічні механізми проєкції, групової конформності, фрустрації, соціального виключення. Часто агресор

виправдовує свої дії, посилаючись на «нестандартність» або «неприйнятність» поведінки жертви.

4. У групі мобінг може виконувати функцію «очищення», захисту групової ідентичності або розв'язання внутрішньогрупового конфлікту за рахунок «вигнанця» [21; 26; 28].

Аналіз досліджень С. Ейнарсена, Х. Хоела, Г. Нотелаерса та А. Родрігес-Карбальєйра показав, що залежно від інтенсивності впливу, засобів тиску і каналу комунікації мобінг може проявлятися у різноманітних формах (табл. 1.3) [22; 36]:

Таблиця 1.3 – Форми мобінгу

Критерій	Форма мобінгу
За формою прояву	Вербальний мобінг
	Невербальний мобінг
	Психологічний тиск
	Соціальна ізоляція
	Електронний мобінг (кібермобінг)
За спрямованістю	Горизонтальний мобінг
	Вертикальний мобінг
	Груповий мобінг
	Інституціональний мобінг

1. За формою прояву мобінг буває [22; 36]:

- Вербальний мобінг – приниження, образи, висміювання, публічне осудження, сарказм, погрози.

- Невербальний мобінг – ігнорування, ухиляння від спілкування, мовчазна демонстрація зневаги.

- Психологічний тиск – систематичне заниження результатів, критика, позбавлення відповідальності, маніпуляції.

- Соціальна ізоляція – виключення з групової діяльності, замовчування інформації, уникнення контакту.

- Електронний мобінг (кібермобінг) – цькування в соціальних мережах, чатах, через електронну пошту, що особливо поширено серед молоді.

2. За спрямованістю виокремлюють такі форми мобінгу [22; 36]:

- Горизонтальний мобінг – між співробітниками або однолітками.

- Вертикальний мобінг – від керівника до підлеглого (або навпаки).

- Груповий мобінг – колектив проти однієї особи.

- Інституціональний мобінг – коли система або організація створює умови для психологічного тиску.

Психологи Г. Лейман, К. Кодряну та ін. виокремлюють декілька послідовних етапів, які характеризують перехід від конфліктної ситуації до стабільного процесу мобінгу (рис. 1.2) [19; 28]:



Рисунок 1.2 – Етапи розвитку мобінгу [19; 28]

1. Початковий етап включає емоційне загострення у спілкуванні між учасниками. Виникає незначний інцидент або непорозуміння, що не вирішується конструктивно. Агресор або група ідентифікують «незручну» людину, яка стає мішенню [19; 28].

2. Ескалація починається із систематичного тиску на жертву: приховані образи, чутки, натяки, приниження. Інші члени групи починають уникати контакту, жертва відчуває відчуження. Ескалація часто супроводжується залученням нових учасників.

3. На етапі кристалізації мобінг стає усталеним і набуває форми відкритого психологічного терору. Жертва стикається з регулярними

нападами, ізоляцією, тиском. Вона може втратити соціальний статус, самооцінку, мотивацію [19; 28].

4. Інституціоналізація: система (колектив, керівництво, адміністрація) може відкрито або неформально підтримувати мобінг: ігнорувати скарги, ухилятися від втручання. Відбувається офіційне чи неофіційне відсторонення жертви від колективного життя.

5. Завершальний етап – вихід жертви. Наслідки мобінгу можуть змусити жертву залишити колектив або навіть змінити життєву сферу. Часто це супроводжується глибокими психологічними травмами – депресією, тривожними розладами, емоційним вигоранням [19; 28].

Отже, мобінг є складним соціально-психологічним явищем, що включає в себе чітку структуру, різноманітні форми тиску та закономірну динаміку розвитку. Його небезпека полягає в тому, що він може тривалий час залишатися непоміченим або толеруватися соціальним середовищем. Ефективна профілактика мобінгу потребує глибокого розуміння його механізмів, своєчасного втручання на ранніх етапах та формування здорової комунікативної культури у соціальних групах. Усвідомлення кожним учасником групи своєї ролі – активної чи пасивної – в динаміці мобінгу є першим кроком до його подолання.

1.3 Соціально-психологічні чинники, що детермінують виникнення мобінгу

Мобінг формується внаслідок взаємодії різноманітних чинників. Виявлення чинників, що сприяють виникненню мобінгу, дозволяє не лише краще зрозуміти природу цього явища, а й сформувати ефективні превентивні стратегії на рівні особистості, групи та організації. У дослідженнях Г. Лейманна, М.-Ф. Ірігояна та Д. Цапфа мобінг розглядається як результат взаємодії низки таких чинників (рис. 1.3) [26; 28; 41]:

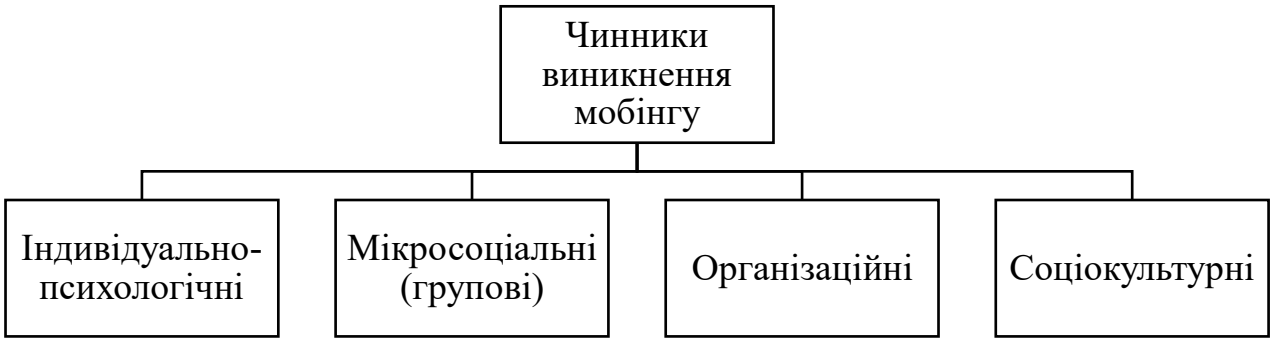


Рисунок 1.3 – Соціально-психологічні чинники виникнення мобінгу [28; 33; 51]

1. До індивідуальних чинників належать особистісні особливості як потенційної жертви мобінгу, так і його ініціатора. Дослідження показують, що жертвами частіше стають особи з низьким рівнем самооцінки, підвищеною тривожністю, високим рівнем залежності від соціального схвалення, низькими комунікативними навичками, а також ті, хто відрізняється від більшості (за віком, статтю, етнічним походженням, стилем поведінки тощо).

Натомість ініціатори мобінгу нерідко мають риси авторитарності, домінантності, схильності до маніпуляцій, низький рівень емпатії, потребу у владі та контролі. Також важливим чинником є фрустрація особистісних потреб, зокрема потреби в самореалізації, що може спричинити агресивну або ворожу поведінку.

2. Соціальна динаміка трудового колективу значною мірою впливає на виникнення мобінгу. До ключових групових чинників належать [26; 28; 41]:

- Клімат у колективі. Напружена, конкурентна або агресивна атмосфера сприяє виникненню ворожих установок, недовіри та негативного ставлення до окремих працівників.

- Групові норми та цінності. Якщо в колективі допускаються або толеруються прояви психологічного тиску, глузування чи соціального виключення, мобінг сприймається як допустима форма взаємодії.

- Соціометричний статус особи. Працівники, що перебувають на периферії групи або мають низький соціометричний статус, частіше стають мішенню для мобінгу.

- Наявність «групи підтримки» агресора. Колективне схвалення або бездіяльність щодо ініціатора мобінгу посилює деструктивну поведінку та призводить до її систематизації [26; 28; 41].

3. Внутрішньоорганізаційні умови можуть створювати передумови для виникнення мобінгу. До таких чинників належать:

- Стиль керівництва. Авторитарний або байдужий стиль управління сприяє виникненню напруженості в колективі, зниженню контролю за міжособистісною взаємодією та зростанню ризику психологічного насильства.

- Невизначеність посадових обов'язків. Відсутність чітких інструкцій, розпливчасті межі відповідальності та суперечливі вимоги підвищують рівень стресу та конфліктності.

- Низький рівень корпоративної культури. Відсутність етичних норм, слабка система внутрішньої комунікації та відсутність механізмів розв'язання конфліктів сприяють збереженню токсичних практик.

- Високе навантаження та стресові умови праці. Особливо це актуально в організаціях, де постійне емоційне напруження, дефіцит часу й ресурсів створюють середовище високого ризику щодо виникнення мобінгу [26; 28; 41].

4. Культура суспільства відіграє значну роль у сприйнятті та легітимізації мобінгу. У соціумах з високим рівнем толерантності до агресії, патріархальними цінностями та стереотипами щодо «ієрархічного» порядку домінування і підкорення мобінг сприймається як «нормальне» явище. У таких контекстах жертви мобінгу рідко звертаються по допомогу, а інституції – недостатньо реагують. Також важливо враховувати вплив ЗМІ та цифрового середовища, де моделі токсичної поведінки можуть транслюватися, романтизуватися або спрощуватися.

Ризик виникнення мобінгу значно підвищується у певних сферах діяльності, де соціально-психологічні та організаційні умови сприяють прояву агресивної поведінки. Одним із ключових чинників є жорстка ієрархія, коли вертикальні структури управління створюють умови для дисбалансу влади і посилюють можливість вертикального мобінгу з боку керівництва чи домінуючих групових лідерів. Високий рівень конкуренції також сприяє виникненню цькування, адже постійне прагнення перевершити колег або забезпечити власну професійну перевагу може спонукати до агресивних дій, маніпуляцій та соціального тиску. Крім того, нестабільні або небезпечні умови праці підсилюють стрес і фрустрацію серед працівників, що може проявлятися у формі психологічного тиску, критики чи приниження. Особливо вразливими є сфери, де існує залежність від комунікацій та емоційного контакту, наприклад, у поліції, медицині чи освіті, де взаємодія з колегами і керівництвом має безпосередній вплив на професійну діяльність і емоційний стан. У таких умовах мобінг може проявлятися систематично, негативно впливати на ефективність роботи, психічне здоров’я працівників і загальний соціальний клімат у колективі.

Таким чином, виникнення мобінгу є наслідком взаємодії низки соціально-психологічних чинників: особистісних, групових, організаційних і культурних. Жоден із цих факторів не діє ізольовано – навпаки, їхня сукупна дія формує соціально-психологічне тло, що сприяє проявам психологічного насильства. Усвідомлення цих чинників є першим кроком до розробки систем превенції та втручання, спрямованих на забезпечення психологічної безпеки в професійному середовищі.

1.4 Наслідки мобінгу для особистості та професійного середовища

Мобінг викликає серйозні негативні наслідки як для особистості жертви, так і для самої організації. Незважаючи на зростання уваги до проблеми мобінгу у науковій та практичній площинах, багато аспектів його

впливу залишаються недостатньо дослідженими. Аналіз наукової літератури показав, що оцінка наслідків є важливою складовою для розробки ефективних профілактичних і корекційних заходів, що сприятимуть збереженню здорового мікроклімату в колективі та психологічного благополуччя співробітників (рис. 1.4) [3; 22; 24].



Рисунок 1.4 – Наслідки мобінгу [3; 22; 24]

1. Психологічні наслідки мобінгу для особистості наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Психологічних наслідки мобінгу для особистості

№	Психологічні наслідки	Опис
1.1	Емоційне вигорання і стрес	Жертви мобінгу зазнають постійного емоційного напруження, що веде до хронічного стресу.
1.2	Розвиток тривожних та депресивних розладів	Мобінг підвищує ризик тривожних станів, панічних атак, депресії.
1.3	Порушення самооцінки та особистісної ідентичності	Систематичне цькування руйнує позитивне уявлення про себе, викликає сумніви у власних здібностях та відчуття непотрібності.
1.4	Фізичні прояви стресу	Психологічні травми від мобінгу можуть проявлятися соматично.

1.1. Жертви мобінгу зазнають постійного емоційного напруження, що веде до хронічного стресу. Постійні напади, приниження, соціальна ізоляція призводять до виснаження психологічних ресурсів людини, що проявляється у вигорянні. Емоційне вигорання супроводжується втратою мотивації, апатією, підвищеною втомлюваністю, зниженням працездатності.

1.2. Мобінг значно підвищує ризик виникнення тривожних станів, панічних атак, депресії. Жертви часто відчувають безнадійність, пригніченість, почуття провини, що може призводити до суїцидальних думок і навіть спроб. Негативний вплив на психічне здоров'я може бути тривалим, зберігатися навіть після припинення мобінгу.

1.3. Систематичне цькування руйнує позитивне уявлення про себе, викликає сумніви у власних здібностях, породжує відчуття непотрібності, невпевненості. Це призводить до зниження самооцінки, утруднює процеси особистісного розвитку та самореалізації. У деяких випадках жертви можуть розвивати захисні механізми – заперечення, агресію або повну соціальну ізоляцію [3; 22; 24].

1.4. Психологічні травми від мобінгу можуть спричиняти й соматичні порушення: головні болі, порушення сну, шлунково-кишкові розлади, серцево-судинні проблеми. Хронічний стрес знижує імунітет і робить людину вразливою до різноманітних захворювань.

2. Соціальні наслідки мобінгу представлені у табл. 1.5 [3; 22; 24].

Таблиця 1.5 – Соціальні наслідки мобінгу

№	Соціальні наслідки	Опис
2.1	Втрата соціальних зв'язків і підтримки	Мобінг призводить до втрати важливих соціальних контактів та підтримки.
2.2	Зниження командного духу і морального клімату	Мобінг погіршує моральний стан у колективі.
2.3	Підвищення конфліктності	Мобінг створює атмосферу ворожнечі та конфронтації, підвищує внутрішньогрупові конфлікти.

2.1. Мобінг, як правило, супроводжується ізоляцією жертви від колективу, що призводить до втрати важливих соціальних зв'язків і підтримки. Відчуження посилює почуття самотності, усуває можливості для конструктивної взаємодії, а також погіршує загальну атмосферу в колективі.

2.2. Негативна поведінка одного або кількох учасників мобінгу може спричинити загальне погіршення морального стану у колективі. Співробітники починають відчувати страх, недовіру, занепад мотивації, що призводить до зниження продуктивності та ефективності роботи [3; 22; 24].

2.3. Мобінг створює атмосферу ворожнечі і конфронтації, підвищує рівень внутрішньогрупових конфліктів. Це ускладнює комунікацію і сприяє подальшому розділенню колективу на вороже налаштовані угруповання.

3. Організаційні наслідки мобінгу узагальнені у табл. 1.6 [3; 22; 24].

Таблиця 1.6 – Організаційні наслідки мобінгу

№	Організаційні наслідки	Опис
3.1	Зниження продуктивності праці	Психологічний тиск і постійний стрес негативно впливають на працездатність співробітників.
3.2	Зростання плинності кадрів	Жертви мобінгу, які не отримали підтримки, часто залишають робоче місце.
3.3	Погіршення іміджу організації	Організації з випадками мобінгу ризикують втратити репутацію на ринку праці.
3.4	Юридичні та фінансові ризики	У багатьох країнах мобінг кваліфікується як порушення трудових прав і може стати підставою для судових позовів.

3.1. Психологічний тиск і постійний стрес негативно впливають на працездатність співробітників. Жертви мобінгу демонструють знижену концентрацію, часті помилки, зниження креативності та ініціативи. Це веде до загального зниження продуктивності і якості роботи.

3.2. Одним із найпомітніших наслідків мобінгу є підвищена плинність персоналу. Жертви, які не отримали належної підтримки, зазвичай залишають робоче місце, що призводить до збільшення витрат на пошук і навчання нових працівників, а також зниження стабільності колективу [3; 22; 24].

3.3. Організації, де має місце мобінг, ризикують втратити репутацію на ринку праці. Потенційні працівники уникають роботи в такому колективі,

клієнти і партнери можуть відмовитися від співпраці. Це ускладнює залучення кваліфікованих кадрів і знижує конкурентоспроможність.

3.4. У багатьох країнах мобінг кваліфікується як порушення трудових прав і може стати підставою для судових позовів. Організація може нести фінансові втрати у вигляді компенсацій, штрафів, а також понести репутаційні збитки через публічні скандали [3; 22; 24].

Наслідки мобінгу для особистості і колективу взаємопов’язані і взаємно підсилюють один одного. Психологічне виснаження співробітників призводить до зниження командної ефективності, а негативний клімат у колективі посилює відчуття ізоляції і безпорадності жертви. Таким чином, мобінг створює замкнене коло, руйнуючи як індивідуальне здоров’я, так і організаційний потенціал.

Отже, мобінг є небезпечним явищем, що завдає значної шкоди не лише окремим особам, а й професійному середовищу загалом. Його наслідки проявляються на психологічному, соціальному та організаційному рівнях, впливаючи на здоров’я, мотивацію, продуктивність та стабільність колективу. Усвідомлення масштабів і багатогранності впливу мобінгу є ключем до розробки дієвих стратегій боротьби з ним та формування здорового, безпечного робочого середовища.

РОЗДІЛ 2
ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ МОБІНГУ

2.1 Соціально-психологічні характеристики професійного колективу

Професійний колектив – це соціальна система, яка складається з індивідів, об’єднаних спільною професійною діяльністю, цілями, завданнями і взаємозалежністю у виконанні роботи. Важливим аспектом функціонування колективу є його соціально-психологічні характеристики, які визначають ефективність роботи, морально-психологічний клімат, рівень задоволеності працею та здатність до розвитку і адаптації. Дослідження цих характеристик дозволяє не лише розуміти внутрішні процеси в колективі, а й спрямовувати управлінські зусилля на підвищення продуктивності і психологічного здоров’я співробітників.

Соціально-психологічний клімат колективу є багатогранним явищем, яке вивчалося численними дослідниками світу. Таблиця 2.1 узагальнює ключові підходи до визначення соціально-психологічного клімату в колективі.

Розглянуті визначення соціально-психологічного клімату колективу показують, що науковці акцентують увагу на різних аспектах цього явища. Американські дослідники, такі як А. Маслоу, К. Левін, Ф. Фідлер, Д. Майєрс і С. Ахмад, орієнтувалися на міжособистісні відносини, емоційні потреби та стиль керівництва як ключові фактори формування психологічного клімату [15; 23; 30; 37]. Водночас українські вчені (Л. Карамушка, О. Кісельова) підкреслюють значення соціально-психологічних умов для ефективності організаційної діяльності та розвитку особистості [2; 3]. Усі підходи сходяться на тому, що клімат у колективі впливає на задоволеність працею, ефективність співпраці та психологічний стан членів групи.

Таблиця 2.1 – Поняття соціально-психологічного клімату в колективі

Автор	Визначення
А. Маслоу [37]	Соціально-психологічний клімат визначається як система міжособистісних відносин, що забезпечує задоволення базових потреб особистості (визнання, безпеки, самореалізації) у групі.
К. Левін [15]	Характеристика психологічної атмосфери в групі, що формується під впливом стилю керівництва та взаємодії учасників.
Ф. Фідлер [23]	Клімат – це сприйняття членами групи якості міжособистісних відносин та задоволеності груповою діяльністю.
Д. Майєрс [30]	Соціально-психологічний клімат – емоційно-ціннісна основа групових процесів, яка визначає ступінь згуртованості й ефективності спільної діяльності.
С. Ахмад [14]	Атмосфера в колективі, що базується на відкритості, довірі, емпатії та прийнятті кожного члена групи.
Л. Карамушка [2]	Соціально-психологічний клімат у колективі – це система соціально-психологічних умов, що забезпечують ефективність діяльності організації та розвиток особистості.
О. Кісельова [3]	Сукупність емоційно-ціннісних відносин у трудовому колективі, які впливають на задоволеність працею та міжособистісною взаємодією.

На основі проведеного дослідження визначимо соціально-психологічний клімат у колективі як цілісну систему міжособистісних, емоційно-ціннісних та організаційних умов, що визначають рівень довіри, підтримки, згуртованості та ефективності спільної діяльності, впливають на мотивацію, психологічне благополуччя та розвиток особистості її членів. Клімат впливає на мотивацію, комунікацію, ступінь згуртованості колективу. Позитивний клімат сприяє відкритості, довірі, підтримці, що стимулює креативність і продуктивність. Негативний – породжує конфлікти, відчуження, зниження якості роботи.

Професійний колектив має складну структуру, що включає формальні і неформальні елементи [29; 34]:

- Формальна структура відображає офіційні ролі, обов'язки і ієрархію управління. Вона визначає, хто і за що відповідає, які є повноваження і зв'язки між підрозділами.

- Неформальна структура формується на основі міжособистісних відносин, дружніх чи ворожих зв'язків, спільних інтересів. Вона може співіснувати з формальною або суперечити їй.

Соціально-психологічні характеристики колективу залежать від гармонійності взаємодії цих двох структур. Конфлікти між формальними і неформальними групами можуть призводити до дестабілізації роботи.

Ефективність професійного колективу значною мірою залежить від мотивації його членів, адже рівень зацікавленості та активності працівників визначає результативність спільної роботи. Відомі теорії мотивації, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу, виділяють матеріальні, соціальні та психологічні потреби як основні чинники, що впливають на мотивацію. Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії підкреслює роль матеріальних стимулів (факторів гігієни) та мотиваторів (визнання, професійний розвиток). В. Врум у теорії очікувань акцентує увагу на важливості співвідношення між очікуваною винагородою та зусиллями працівника. На рисунку 2.1 наведено основні мотиваційні чинники, які формують соціально-психологічний клімат у колективі та впливають на його ефективність [1; 37; 39].



Рисунок 2.1 – Мотиваційні чинники соціально-психологічного клімату в колективі [1; 37; 39]

- Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії, бонуси та додаткові пільги, що забезпечують економічну безпеку та заохочують до ефективної праці. Вони створюють відчутний винагородний ефект і спонукають до виконання поставлених завдань.

- Соціальні стимули охоплюють визнання досягнень, підтримку колег, доброзичливе та справедливе ставлення керівництва. Вони формують позитивний морально-психологічний клімат у колективі, підвищують задоволеність працівників, зміцнюють командний дух та сприяють активній взаємодії між членами групи.

- Психологічні потреби стосуються самореалізації, професійного розвитку, набуття нових компетенцій та відчуття власної значущості в роботі. Їх задоволення стимулює внутрішню мотивацію, спонукає до креативності, ініціативності та досягнення високих результатів [1; 37; 39].

Комплексне врахування матеріальних, соціальних та психологічних чинників дозволяє створити умови для ефективної роботи, високої залученості та стабільного розвитку колективу. Підтримка мотивації відбувається через створення умов для професійного зростання, надання зворотного зв’язку, визнання досягнень і надання можливостей для самореалізації.

Конфлікти є природною та невід’ємною складовою соціальної взаємодії в будь-якому колективі. Вони виникають тоді, коли у членів групи з’являються різні погляди, суперечливі інтереси, обмежені ресурси або різниця в ціннісних орієнтаціях. Такі ситуації можуть здаватися негативними, проте конфлікти самі по собі не є деструктивними; все залежить від того, як вони управляються. Правильне управління конфліктами створює умови для розвитку, креативного вирішення проблем та впровадження інновацій, сприяє вдосконаленню робочих процесів і зміцненню взаєморозуміння в колективі [4; 7].

Невирішені або ігноровані конфлікти здатні призвести до серйозних негативних наслідків. Вони руйнують довіру між працівниками, знижують

продуктивність, провокують напруженість і можуть стати каталізатором деструктивних явищ, таких як мобінг або психологічний тиск. У таких умовах погіршується моральний стан співробітників, зростає рівень стресу та виникає ризик емоційного вигорання.

Для підтримання психологічного здоров'я колективу та запобігання негативним наслідкам конфліктів необхідно застосовувати спеціальні механізми підтримки. До них належать професійне консультування, психологічні тренінги, коучинг та програми адаптації нових працівників. Такі заходи допомагають не лише вчасно виявляти та розв'язувати суперечності, а й формують умови для конструктивної взаємодії, підвищують ефективність командної роботи та зміцнюють організаційну культуру.

Отже, соціально-психологічні характеристики професійного колективу є комплексним явищем, що визначає ефективність, стабільність і психологічний клімат у роботі. Взаємодія формальної та неформальної структур, мотивація, комунікації формують унікальний соціальний простір колективу. Розуміння цих особливостей дає змогу створювати умови для розвитку, запобігати конфліктам, підвищувати якість професійної діяльності та забезпечувати психологічний комфорт усіх його членів.

2.2 Вплив організаційної культури і стилю керівництва на динаміку мобінгу

Як було зазначено вище, дослідження останніх десятиліть свідчать, що розвиток та інтенсивність мобінгу значною мірою залежать не лише від особистісних характеристик агресора та жертви, а й від організаційного контексту. Зокрема, організаційна культура та стиль керівництва створюють соціально-психологічні умови, у яких можливе виникнення та підтримка мобінгу.

Організаційна культура визначає систему цінностей, норм і поведінкових моделей, які прийняті в колективі. Вона формує морально-

психологічний клімат, який може або стримувати деструктивні практики, або сприяти їх поширенню. Стиль керівництва, у свою чергу, визначає модель взаємодії керівника з підлеглими, рівень контролю, способи комунікації та методи вирішення конфліктів. Науковці відзначають, що певні стилі керівництва можуть підсилювати ризик мобінгу, тоді як інші – стримувати його прояви.

Організаційна культура – це комплекс норм, цінностей, переконань та правил поведінки, які панують у колективі та регулюють взаємодію між членами організації. Такі науковці, як Л. Ткачук, Т. Олійник, Л. Зека, виділяють різні типи організаційної культури, які по-різному впливають на динаміку мобінгу (рис. 2.2) [5; 11; 42]:

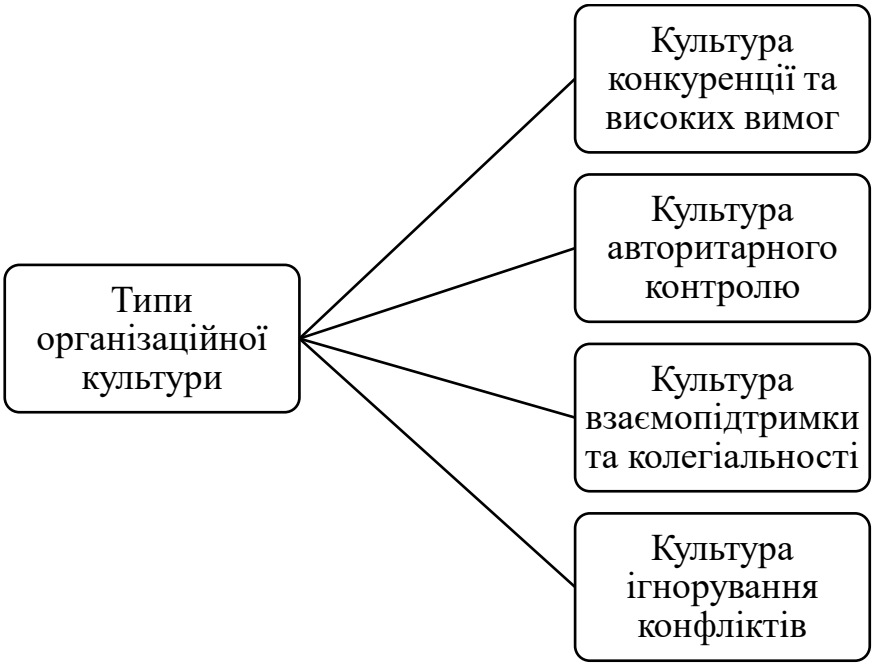


Рисунок 2.2 – Типи організаційної культури [5; 11; 42]

1. Культура конкуренції та високих вимог. У колективах із сильним акцентом на досягнення результатів, індивідуальні показники та високий рівень конкуренції часто призводять до конфліктів, ревнощів і взаємного приниження. Працівники можуть відчувати тиск, аби перевершувати колег, що сприяє появі вертикального та горизонтального мобінгу.

2. Культура авторитарного контролю**.** Організації з жорсткою ієрархією та суворим контролем, де ініціативи підлеглих обмежені,

створюють умови для розвитку психологічного тиску та ізоляції. У таких системах працівники часто бояться відкрито висловлювати незгоду, що підвищує вразливість до мобінгу.

3. Колективи, у яких превалює підтримка, спільна відповідальність та відкритість до комунікації, демонструють низький рівень мобінгу. Позитивні соціальні взаємодії сприяють ефективному вирішенню конфліктів і знижують ризик деструктивних міжособистісних практик.

4. Культура ігнорування конфліктів: якщо організація не має чітких правил реагування на психологічне насильство, працівники можуть вважати мобінг допустимою практикою. Така культура сприяє нормалізації цькування та його ескалації, особливо якщо керівництво залишається байдужим [5; 11; 42].

Стиль керівництва, на основі наукових досліджень Н. Наконечної, М. Нільсена, С. Станкова та ін., визначає спосіб взаємодії керівника з підлеглими, рівень довіри, методи контролю та вирішення проблем. Різні стилі керівництва мають різний вплив на розвиток мобінгу (рис. 2.3) [22; 31; 38]:

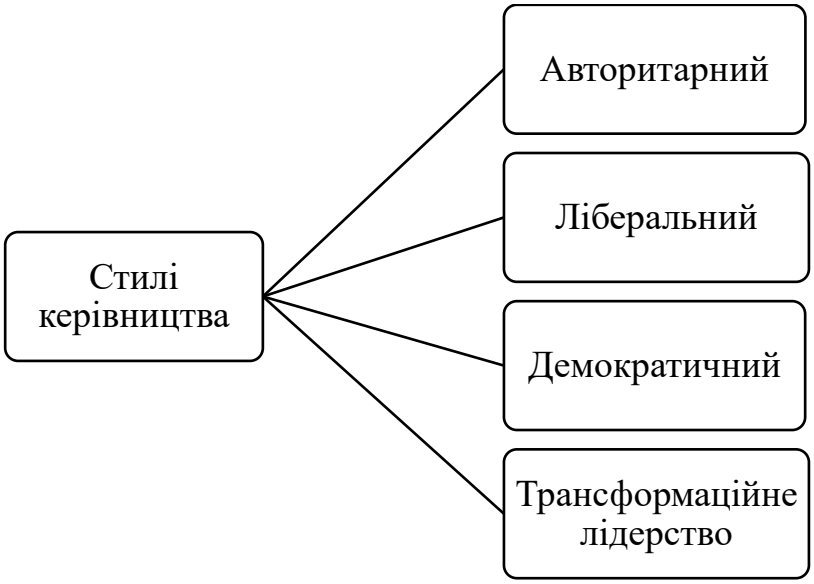


Рисунок 2.3 – Стилі керівництва [22; 31; 38]

1. Авторитарний стиль: характеризується суворим контролем, односторонніми рішеннями та обмеженою комунікацією. Такий стиль часто

призводить до вертикального мобінгу, коли керівник цілеспрямовано принижує або дискримінує підлеглих, а також провокує горизонтальний мобінг серед працівників, які конкурують за прихильність керівництва.

2. При ліберальному керівництві відсутній належний контроль за міжособистісними взаємодіями. Незважаючи на свободу дій, відсутність правил і втручання з боку керівника може стимулювати розвиток горизонтального мобінгу серед співробітників, оскільки вони самостійно регулюють конфліктні ситуації.

3. Демократичний стиль: включає активну участь підлеглих у прийнятті рішень, відкриту комунікацію та підтримку ініціативи. Демократичний стиль створює умови для запобігання мобінгу: конфлікти вирішуються конструктивно, співробітники відчувають підтримку та рівність у колективі.

4. Трансформаційне лідерство: лідери цього типу мотивують, надихають та підтримують професійний розвиток підлеглих. Такий стиль значно знижує ризик мобінгу, оскільки агресивна поведінка всередині колективу не узгоджується з культурою організації і зазвичай отримує негайну реакцію керівництва [22; 31; 38].

Наукові дослідження свідчать, що вплив організаційної культури та стилю керівництва на прояви мобінгу в колективі не можна розглядати окремо, адже ці чинники взаємодіють і формують комплексну соціально-психологічну динаміку (Н. Джемалоглу, 2011; М. Б. Нільсен, 2013; С. Станков та ін., 2022). Рівень ризику психологічного насильства визначається саме синергетичною дією цих елементів, що створює специфічні умови для розвитку деструктивної поведінки. Наприклад, у колективах із жорсткою ієрархією та авторитарним стилем керівництва спостерігається високий рівень мобінгу, який може проявлятися як у вертикальній формі – коли тиск і приниження походять від керівництва, так і у горизонтальній – коли співробітники самостійно здійснюють цькування колег [16].

У середовищах із конкурентною організаційною культурою та ліберальним керівництвом конфлікти між працівниками виникають частіше, оскільки відсутній чіткий контроль і механізми запобігання агресивним діям. В таких умовах мобінг часто підтримується неявно – через пасивність керівництва або байдужість колег, що дозволяє агресорам систематично порушувати психологічну безпеку колективу [40].

Натомість організації, де культивується культура взаємопідтримки та застосовується демократичний стиль управління, демонструють низький рівень мобінгу. Високий моральний клімат, відкритість до обговорення конфліктів і конструктивне реагування на проблеми значно знижують ризик психологічного тиску на працівників [38]. У таких колективах співробітники почуваються захищеними, підтримують один одного та активно протидіють проявам агресії.

Таким чином, ефект організаційної культури та стилю керівництва на мобінг є комплексним і багатовимірним: від поєднання цих чинників залежить не лише частота та форма психологічного насильства, а й загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Усвідомлення цих взаємозв’язків дозволяє розробляти ефективні превентивні стратегії, спрямовані на збереження психологічної безпеки та підвищення продуктивності праці.

2.3 Індивідуально-психологічні особливості учасників мобінгу

Ефективність протидії мобінгу значною мірою залежить від розуміння індивідуально-психологічних характеристик його учасників, які визначають схильність до проявів агресії, вразливість до тиску та здатність протистояти деструктивній поведінці (М. Гейнріхс, 2010; Д. Цапф, 1999; С, Ейнарсен, 2003). Науковці виділяють три основні категорії учасників мобінгу (рис. 2.4) [22; 35; 41]. Кожна група має свої особливості, що впливають на динаміку психологічного насильства та загальний моральний клімат у колективі.

Для більш наочного представлення впливу індивідуально-психологічних характеристик учасників на динаміку мобінгу наведено узагальнену інформацію у таблиці 2.2 [22; 35; 41].



Рисунок 2.4 – Основні категорії учасників мобінгу [22; 35; 41]

Таблиця 2.2 – Основні індивідуально-психологічні характеристики учасників мобінгу

Категорія учасника	Основні психологічні характеристики	Вплив на динаміку мобінгу
Агресор	- Низький рівень емпатії; - Домінантність та прагнення контролю; - Невпевненість у власних компетенціях; - Маніпулятивність	Сприяє ескалації мобінгу, ініціює приниження та ізоляцію
Жертва	- Висока емоційна чутливість; - Низька самооцінка; - Прагнення уникати конфліктів; - Залежність від оцінки колективу	Підвищує вразливість до психологічного тиску, може підтримувати ескалацію через пасивність
Свідок	- Різний рівень соціальної відповідальності; - Емпатія або схильність до конформізму; - Орієнтація на колективні норми	Може підтримувати або стримувати мобінг, впливає на загальну атмосферу

1. Отже, агресори – це особи, які ініціюють та підтримують деструктивну поведінку, спрямовану на приниження або ізоляцію інших. Психологічні характеристики агресорів включають:

- Низький рівень емпатії: відсутність здатності співпереживати або враховувати емоційний стан інших людей дозволяє агресору без докорів сумління завдавати психологічного дискомфорту.

- Схильність до домінування та контролю: агресори часто прагнуть встановити владу над колегами, контролювати робочі процеси та підпорядкувати собі членів групи. Це проявляється у частому критикуванні, приниженні або систематичному контролі над діяльністю підлеглих.

- Невпевненість у власних професійних компетенціях: парадоксально, але часто агресори демонструють високий рівень агресивності саме через страх втрати статусу або невпевненість у власних здібностях. Приниження інших компенсує внутрішню тривогу.

- Маніпулятивність та соціальна адаптованість: багато агресорів добре вміють створювати позитивний імідж перед керівництвом або колегами, водночас дискредитуючи інших учасників колективу. Вони можуть використовувати непрямі форми мобінгу, такі як чутки, ігнорування чи поширення неправдивої інформації [22; 35; 41].

2. Жертви мобінгу – це особи, які зазнають психологічного тиску і приниження. Їхні індивідуально-психологічні характеристики визначають вразливість до цькування [22; 35; 41]:

- Висока чутливість та емоційна вразливість: особи, схильні до сильного емоційного реагування, частіше стають об’єктом мобінгу, оскільки агресори «бачать» їхню вразливість і використовують її для психологічного тиску.

- Низька самооцінка: жертви з невисоким рівнем самоповаги частіше погоджуються з приниженням, не відстоюють свої права та рідко повідомляють керівництво про проблеми.

- Прагнення уникати конфліктів: такі особи намагаються не вступати в конфронтацію, виконують вимоги агресора та не проявляють ініціативи, що часто сприймається як слабкість і провокує подальший психологічний тиск.

- Залежність від колективної оцінки: жертви мобінгу часто орієнтуються на думку колективу або керівництва, що підсилює їхню вразливість до негативних оцінок і пліток [22; 35; 41].

3. Свідки – це особи, які спостерігають мобінг, але безпосередньо не залучені. Їхні реакції важливі для розвитку та підтримки атмосфери в колективі:

- Реакція на агресію: свідки можуть підтримувати жертву, ігнорувати ситуацію або долучатися до агресії. Психологічні фактори, такі як страх втрати роботи, прагнення відповідати соціальним нормам або низька самостійність, визначають їхню поведінку.

- Соціальна відповідальність та емпатія: особи з високим рівнем емпатії і моральної відповідальності частіше вступають у підтримку жертви або намагаються втрутитися у конфлікт конструктивно.

- Вплив колективних норм: свідки орієнтуються на офіційні та неофіційні правила колективу. Якщо мобінг у колективі сприймається як допустимий або «нормальний», свідки рідко втручаються, що підтримує деструктивну динаміку [22; 35; 41].

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що індивідуально-психологічні особливості учасників мобінгу суттєво впливають на його перебіг і наслідки. Агресори, жертви та свідки відіграють взаємопов’язані ролі, які формують загальну динаміку конфліктної взаємодії в колективі. Саме поєднання низької емпатії агресорів, емоційної вразливості жертв і пасивності або конформізму свідків створює сприятливе середовище для поширення психологічного насильства. Ефективна профілактика мобінгу потребує комплексного підходу – розвитку емоційної компетентності, підвищення рівня емпатії та формування культури нульової толерантності до агресії в трудових колективах.

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОБІНГУ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Організація та методика дослідження

Для визначення соціально-психологічних чинників мобінгу в професійному середовищі було проведено емпіричне дослідження у Комунальному закладі «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради. У дослідженні взяли участь 40 респондентів віком від 30 до 56 років. Серед них 65% жінок і 35% чоловіків. Середній трудовий стаж становив 12,4 років. Учасники представляли різні посадові рівні:

- 60% – спеціалісти середньої ланки,
- 25% – керівні посади,
- 15% – технічні або допоміжні посади.

Процедура дослідження соціально-психологічних чинників мобінгу в професійному середовищі включала наступні етапи:

1. Підготовчий етап: етичне погодження дослідження, розроблення інструментарію та підготовка онлайн-форми опитування.
2. Інформована згода: кожен респондент отримує інформаційний лист з поясненням мети дослідження, гарантіями анонімності та конфіденційності, а також контактами дослідника.
3. Адміністрування: проведення опитування в онлайн-форматі з добровільною участю респондентів.
4. Обробка та аналіз даних: узагальнення отриманих результатів, статистична обробка й інтерпретація даних відповідно до цілей дослідження.
5. Підсумковий етап: формулювання висновків і розробка рекомендацій щодо профілактики мобінгу в організаційному середовищі.

Для визначення соціально-психологічних чинників мобінгу в професійному середовищі було використано такі методики:

1. Українськомовна адаптація шкали психологічної безпеки особистості (NPSS) [8]. Адаптація «Шкали нейроцепції психологічної безпеки» (Neuroception of Psychological Safety Scale, NPSS), має важливе значення для дослідження відчуття безпеки, довіри та соціальної взаємодії у контексті українського суспільства. Україномовна версія шкали дає змогу оцінити, наскільки індивід сприймає соціальне середовище як безпечне, доброзичливе та підтримувальне, що є критично важливим для розуміння емоційного стану, регуляції поведінки та профілактики психічних розладів.

Процес україномовної адаптації шкали NPSS передбачав кілька етапів: переклад оригінального інструменту двома незалежними перекладачами, експертну оцінку лінгвістичної та семантичної еквівалентності, зворотний переклад англійською мовою для перевірки змістової відповідності, а також пілотне тестування серед вибірки дорослого населення (n = 120). На основі результатів апробації було здійснено редагування формулювань для забезпечення культурної та контекстуальної релевантності українській аудиторії.

Факторний аналіз підтвердив трьохкомпонентну структуру шкали, аналогічну до оригіналу:

- відчуття соціальної безпеки;
- довіра у міжособистісних стосунках;
- емоційна регуляція у відповідь на загрозу.

Коефіцієнт внутрішньої узгодженості ($\alpha = 0,87$) свідчить про високу надійність україномовної версії. Шкала продемонструвала належну конвергентну валідність у співвідношенні з показниками емоційного добробуту, емпатії та рівня тривожності.

Використання україномовної адаптації «Шкали нейроцепції психологічної безпеки» (NPSS) є надзвичайно важливим у дослідженні феномену мобінгу, оскільки саме відчуття психологічної безпеки визначає,

як людина сприймає соціальні взаємодії, реагує на стресові фактори та будує стратегії поведінки у робочому середовищі. Мобінг як систематичне психологічне насильство у колективі безпосередньо впливає на нейропсихологічні механізми відчуття безпеки, активуючи реакції тривоги, уникнення чи соціального відчуження.

NPSS дозволяє виявити, наскільки працівники відчувають себе захищеними у своєму професійному середовищі, чи довіряють вони колегам та керівництву, а також як їхня нервова система реагує на потенційно загрозливі соціальні стимули. Застосування цієї шкали допомагає глибше зрозуміти не лише зовнішні прояви мобінгу, але й внутрішні психологічні наслідки – зокрема, зниження почуття контролю, соціальної підтримки та впевненості у власній цінності.

Шкала NPSS складається з 29 тверджень, об’єднаних у три субшкали, що відображають різні рівні сприйняття психологічної безпеки (Додаток А):

1. Соціальна залученість (Social Engagement) – 14 пунктів. Відображає рівень прийняття, підтримки, довіри й емоційної відкритості у міжособистісних стосунках. Високі показники свідчать про позитивне соціальне середовище, у якому людина почувається почутою й захищеною.

2. Співчуття (Compassion) – 7 пунктів. Відображає здатність людини до емпатії, доброзичливості та емоційного відгуку на потреби інших. Цей вимір тісно пов’язаний із соціальною згуртованістю та взаємопідтримкою у групі.

3. Тілесні відчуття (Bodily Sensations) – 8 пунктів. Характеризує фізіологічні маркери стану спокою, стабільності та контролю. Зниження показників цієї субшкали може свідчити про хронічну тривожність, соматичні прояви стресу або реакцію на психологічне насильство.

Для кожної субшкали підраховується середній бал за відповідними пунктами. Інтерпретація відбувається за такими орієнтирами (табл. 2.1). Окрім субшкальних результатів, розраховується загальний індекс психологічної безпеки – середнє значення всіх 29 пунктів.

Таблиця 3.1 – Показники та інтерпретація «Шкали нейроцепції психологічної безпеки» (NPSS)

Рівень показника	Діапазон середнього бала	Інтерпретація
Високий	4,1 – 5,0	Стан психологічної безпеки стійкий; середовище сприймається як підтримувальне й доброзичливе.
Помірний	2,6 – 4,0	Відчуття безпеки ситуативне, залежить від обставин або контексту взаємодії.
Низький	1,0 – 2,5	Відчувається постійна напруга, соціальна недовіра або емоційна відчуженість; можлива наявність психологічного насильства чи мобінгу.

Таким чином, україномовна адаптація NPSS є валідним і надійним інструментом для психологічних досліджень, спрямованих на вивчення нейропсихологічних механізмів відчуття безпеки, міжособистісної взаємодії та соціальної довіри. Її застосування є доцільним у дослідженнях травматичного досвіду, соціальної згуртованості, а також у практиці психологічного консультування та реабілітаційних програмах для осіб, які зазнали стресу чи насильства.

2. Опитувальник негативних актів (Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R, Einarsen, Hoel & Notelaers) є сьогодні одним із найбільш поширених і валідних інструментів для вимірювання явища булінгу та мобінгу у професійному середовищі. Методика була створена норвезьким дослідником С. Ейнарсеном та його колегами як удосконалення попередньої версії NAQ, що дало змогу більш точно відображати різноманітні форми психологічного тиску на робочому місці.

Опитувальник містить 22–29 тверджень (залежно від застосованої модифікації), які описують конкретні негативні дії щодо працівника. Усі твердження згруповані за трьома основними блоками (Додаток Б):

- Персональні нападки – плітки, образи, приниження, дискредитація, які підривають особисту гідність.

- Робочі обмеження – ігнорування внеску, позбавлення завдань або, навпаки, надмірне навантаження, створення умов, що заважають ефективній роботі.

- Фізичне та словесне переслідування – прямі форми агресії, зокрема погрози чи небажані фізичні дії.

Респонденти оцінюють частоту переживання цих ситуацій за шкалою від «ніколи» до «щодня», що дозволяє визначити не лише наявність мобінгу, а й його інтенсивність.

NAQ-R має високу надійність та використовується у різних країнах, що забезпечує можливість міжкультурних порівнянь. Опитувальник активно застосовують у наукових дослідженнях, практиці організаційної психології та кадрового менеджменту для виявлення ризиків, розробки профілактичних заходів і формування політики протидії мобінгу на роботі.

3. Авторська анкета «Соціально-психологічні чинники мобінгу в професійному середовищі» була розроблена з метою виявлення особистого досвіду працівників, а також визначення соціально-психологічних чинників, які сприяють виникненню мобінгу в організаціях. Анкета поєднує елементи відомих зарубіжних методик, проте адаптований під український контекст і враховує як прояви мобінгу, так і його наслідки (Додаток В).

Анкета складається з чотирьох блоків. У першому зібрані соціально-демографічні дані респондентів (стать, вік, стаж роботи, посада, сфера діяльності), що дозволяє простежити особливості поширеності мобінгу залежно від цих характеристик. Другий блок спрямований на оцінку досвіду мобінгу: респонденти вказують, як часто вони зіштовхувалися з типовими ситуаціями психологічного тиску (поширення чуток, ігнорування, знецінення результатів, приниження тощо). Третій блок містить твердження, що відображають соціально-психологічні чинники, які можуть створювати умови для мобінгу: рівень конкуренції, напруженість атмосфери, ставлення керівництва, характер ієрархічних відносин. У четвертому блоці оцінюються наслідки мобінгу для самого працівника: погіршення психологічного стану, зниження працездатності, намір залишити робоче місце.

Анкета використовує шкальні відповіді (від 1 до 5), що дозволяє кількісно вимірювати частоту проявів мобінгу та рівень їхнього впливу. Її застосування дає можливість отримати як індивідуальні, так і групові дані, виявити ризикові фактори й оцінити загальний соціально-психологічний клімат у професійному середовищі.

Ключ до інтерпретації анкети:

1. Досвід мобінгу (частота проявів):

— Підраховується середній бал за всіма пунктами блоку 2.

- 1,0–1,9 – мобінг практично відсутній.
- 2,0–2,9 – поодинокі випадки, низький рівень ризику.
- 3,0–3,9 – періодичні прояви, середній рівень мобінгу.
- 4,0–5,0 – систематичні прояви, високий рівень мобінгу.

2. Соціально-психологічні чинники:

— Підраховується середній бал блоку 3.

- 1,0–2,0 – сприятливий психологічний клімат.
- 2,1–3,0 – помірний ризик (є окремі проблеми у взаєминах).
- 3,1–4,0 – значна напруженість, високий ризик розвитку мобінгу.
- 4,1–5,0 – критичний рівень, мобінг може бути структурною проблемою колективу.

3. Наслідки для особистості:

— Підраховується загальна сума балів блоку 4 (від 3 до 15).

- 3–6 балів – наслідки мінімальні, стійкість висока.
- 7–10 балів – помірний негативний вплив, потребує уваги.
- 11–15 балів – сильний негативний вплив, високий ризик професійного вигорання та психологічних розладів.

Отже, методика поєднує визнані міжнародні інструменти (LIPT, NAQ-R) з локальною авторською анкетою, що дозволяє отримати всебічну оцінку явища мобінгу: від частоти конкретних негативних актів до причинно-контекстуальних чинників у професійному середовищі. Такий підхід забезпечує можливість як теоретичного моделювання механізмів мобінгу, так і практичної розробки заходів профілактики та втручань.

3.2 Аналіз результатів дослідження проявів мобінгу

Для оцінювання рівня психологічної безпеки працівників КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» у професійному середовищі було використано шкалу NPSS, що включає три субшкали: соціальна залученість, співчуття та тілесні відчуття.

Результати дослідження за субшкалою «Соціальна залученість» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Середні показники за субшкалою «Соціальна залученість»

Показник	Мін. бал	Макс. бал	Середнє значення	Інтерпретація
Соціальна залученість	1,0	5,0	3,8	Помірний рівень

Отримане середнє значення (3,8 бала) свідчить про помірний рівень відчуття соціальної підтримки у колективі. Це означає, що більшість учасників дослідження зазвичай відчувають себе частиною команди, однак не завжди впевнені у стабільності взаємної довіри або емоційної безпеки.

Більше 42% респондентів повідомили, що іноді утримуються від висловлення власної думки через побоювання негативної реакції колег чи керівництва. У свою чергу, 35% учасників зазначили, що відчувають підтримку від колег лише у неформальному спілкуванні. Такі результати свідчать про наявність вибіркової соціальної інтеграції та помірну емоційну дистанцію між працівниками. Водночас респонденти з високими показниками за цією субшкалою (приблизно 25%) демонстрували виражене відчуття командної єдності, довіру та готовність до відкритої взаємодії.

Результати дослідження за субшкалою «Співчуття» представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Середні показники за субшкалою «Співчуття»

Показник	Мін. Бал	Макс. бал	Середнє значення	Інтерпретація
Співчуття	1,0	5,0	4,2	Високий рівень

Отже, середній показник за цією субшкалою становить 4,2 бала, що відповідає високому рівню емпатійності та взаємопідтримки у колективі. Більшість респондентів зазначили, що готові надати допомогу колегам у складних робочих або емоційних ситуаціях.

Зокрема, 70% учасників відзначили, що отримують моральну підтримку у разі професійних труднощів, а 60% – що колеги здатні виявляти розуміння у конфліктних ситуаціях. Це свідчить про переважання позитивного емоційного клімату, який базується на взаємоповазі й співпереживанні.

Високий рівень співчуття у колективі можна розглядати як захисний фактор проти мобінгу та емоційного вигорання, адже він забезпечує внутрішні ресурси підтримки і знижує рівень психологічного напруження.

Результати за субшкалою «Тілесні відчуття» узагальнені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Середні показники за субшкалою «Тілесні відчуття»

Показник	Мін. Бал	Макс. бал	Середнє значення	Інтерпретація
Тілесні відчуття	1,0	5,0	3,1	Помірний рівень

Як показують дані з таблиці, отримане значення (3,1 бала) відповідає помірному рівню фізіологічної стабільності. Це означає, що частина працівників відчуває внутрішню напругу, втому або тривожність, особливо у стресових або конфліктних ситуаціях.

Близько 40% респондентів зазначили, що робочі обставини іноді викликають у них фізичні прояви стресу – наприклад, напруження у тілі, утруднене дихання чи безсоння. Такі симптоми можуть свідчити про накопичення емоційної втоми або приховані ознаки мобінгу в організаційному середовищі. Разом з тим, 35% опитаних демонструють

високі показники за цією шкалою, тобто зберігають стан внутрішньої рівноваги, навіть у напружених умовах, що може свідчити про сформовані навички саморегуляції.

Узагальнені результати трьох субшкал дозволили розрахувати загальний індекс психологічної безпеки (ЗІПБ), який становить 3,7 бала, що відповідає помірному рівню (рис. 3.1).

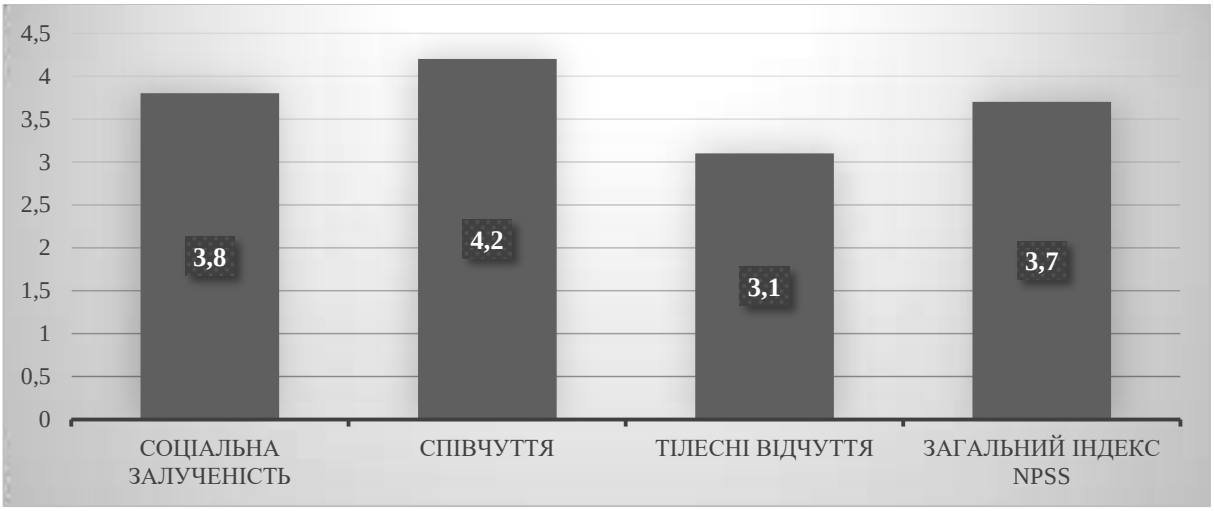


Рисунок 3.1 – Інтегральний показник психологічної безпеки (NPSS)

Результати дослідження проявів мобінгу за методикою «Опитувальник негативних актів (NAQ-R)» показали, що серед респондентів найбільш поширеними були форми мобінгу, пов’язані з роботою (табл. 3.1).

Таблиця 3.5 – Мобінг, пов’язаний з роботою, %

Показник	Низький	Помірний	Виражений
Хтось приховує від вас інформацію, що впливає на роботу	45%	45%	10%
Виконання роботи нижче рівня компетенції	50%	40%	10%
Ігнорування ваших думок та пропозицій	40%	50%	10%
Завдання з нереалістичними термінами	35%	50%	15%
Надмірний контроль роботи	30%	55%	15%
Тиск, щоб не вимагати прав (лікарняний, відпустка)	50%	40%	10%
Завантаження нездійсненним обсягом роботи	35%	55%	10%

Результати дослідження проявів мобінгу, пов’язаного з роботою, свідчать про те, що найбільш поширеним є помірний рівень негативних актів. Респонденти часто стикалися з такими формами тиску, як ігнорування їхніх думок та пропозицій, завдання з нереалістичними термінами та надмірний контроль виконуваної роботи. Це свідчить про те, що психологічний та організаційний тиск на робочому місці є регулярним, хоча й не завжди систематичним.

Низький рівень проявів мобінгу зустрічався у випадках приховування інформації та виконання роботи нижче рівня компетенції, що говорить про те, що ці форми негативного впливу не носять постійного характеру для більшості респондентів. Виражений рівень проявів, тобто систематичний або щоденний тиск, спостерігався рідше, але найчастіше в ситуаціях із завданнями з нереалістичними термінами та надмірним контролем роботи, що може негативно впливати на продуктивність та психологічний стан працівників.

Загалом, дані свідчать про те, що періодичний психологічний та організаційний тиск є поширеним явищем на робочому місці. Низький рівень проявів підтверджує, що повністю захищених від мобінгу працівників небагато, а виражений рівень хоча й менш поширений, потребує уваги керівництва для запобігання системним конфліктам та погіршенню робочого клімату.

Результати дослідження показали, що мобінг, пов’язаний з особистістю, зустрічається у респондентів значною мірою у помірному вигляді (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Мобінг, пов’язаний з особистістю, %

Показник	Низький	Помірний	Виражений
Приниження або висміювання	45%	45%	10%
Відбір ключових обов’язків або заміна на другорядні	50%	40%	10%
Поширення чуток та пліток	55%	40%	5%

Продовження таблиці 3.6

Ігнорування або виключення з колективу	50%	40%	10%
Образливі або непристойні висловлювання	55%	40%	5%
Натяки залишити роботу	60%	35%	5%
Постійні нагадування про помилки	40%	50%	10%
Ігнорування або вороже реагування на звернення	45%	50%	5%
Постійна критика помилок	40%	55%	5%
Практичні жарти колег	55%	40%	5%
Звинувачення проти вас	50%	45%	5%
Надмірні насмішки і сарказм	45%	50%	5%

Результати дослідження проявів мобінгу, пов’язаного з особистістю, свідчать про те, що більшість респондентів стикалися з його помірними формами. Найпоширенішими проявами є постійна критика помилок, ігнорування або вороже реагування на звернення, а також постійні нагадування про помилки. Це свідчить про наявність періодичного психологічного тиску, який, хоч і не носить систематичного характеру для всіх працівників, може впливати на їхню мотивацію та емоційний стан.

Низький рівень проявів мобінгу зазвичай спостерігається у випадках поширення чуток, образливих висловлювань та практичних жартів колег. Це говорить про те, що певна частка респондентів відчуває ці негативні впливи рідко або епізодично, і вони не мають постійного характеру.

Виражений рівень мобінгу, тобто систематичне та регулярне приниження, висміювання або натяки на залишення роботи, зустрічається рідко і переважно у невеликої частини респондентів. Незважаючи на це, його наявність свідчить про потребу в заходах з підвищення обізнаності керівництва та формування культури взаємоповаги у колективі.

Загалом, можна констатувати, що мобінг, пов’язаний з особистістю, проявляється переважно у помірному вигляді, а його виражені форми є менш поширеними, проте можуть мати значний негативний вплив на психологічний клімат у команді.

Результати дослідження також показали, що фізично залякуючий мобінг серед респондентів зустрічається значно рідше порівняно з психологічними та організаційними формами тиску (табл. 3.3).

Таблиця 3.7 – Фізично залякуючий мобінг,%

Показник	Низький	Помірний	Виражений
Кричання або спонтанна агресія	70%	25%	5%
Залякуюча поведінка (показування пальцем, штовхання)	75%	20%	5%
Погрози або фізичне насильство	85%	15%	0%

Отже, більшість респондентів повідомили про низький рівень проявів фізично залякуючого мобінгу, таких як кричання, спонтанна агресія та залякуюча поведінка, що свідчить про епізодичний характер фізичного тиску. Помірний рівень проявів, тобто періодичні випадки агресії або залякування, спостерігався у меншої частини респондентів. Виражений рівень фізичного залякування, який включає регулярні погрози або фактичне застосування насильства, зустрічається вкрай рідко або відсутній, що свідчить про відносну безпеку робочого середовища з точки зору фізичного впливу.

Загалом, фізично залякуючий мобінг є найменш поширеною формою негативного впливу серед респондентів. Основний виклик для керівництва полягає у підтримці профілактичних заходів та своєчасному реагуванні на поодинокі випадки, щоб запобігти ескалації конфліктів та забезпечити безпечне робоче середовище.

Зведені загальні результати за рівнями проявів мобінгу для всіх трьох категорій NAQ-R наведені на рис. 3.2.

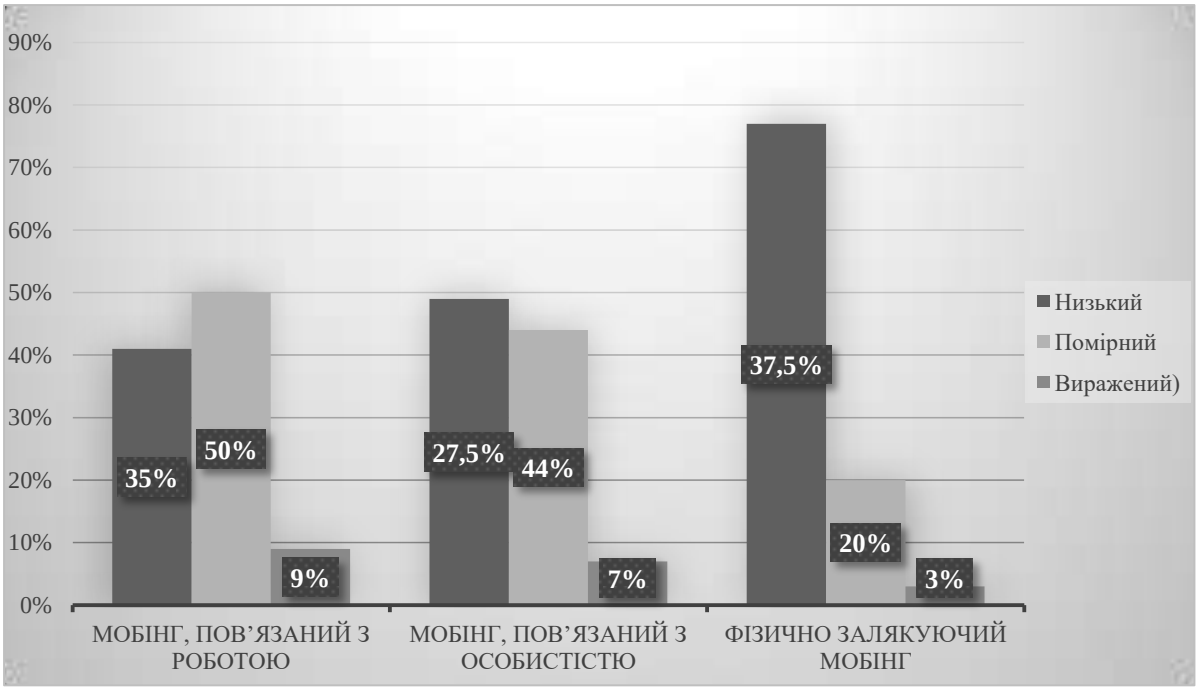


Рисунок 3.2 – Узагальнені результати дослідження за методикою NAQ-R, %

Зведені результати дослідження проявів мобінгу за методикою «Опитувальник негативних актів (NAQ-R)» свідчать про різну поширеність його форм серед респондентів. Загалом, аналіз зведених результатів показує, що найпоширенішими формами мобінгу є психологічні та організаційні прояви, тоді як фізично залякуючий мобінг зустрічається значно рідше. Помірний рівень негативного впливу характерний для більшості респондентів, тоді як виражений рівень проявів є відносно рідкісним, але потребує уваги керівництва для підтримки безпечного та здорового робочого середовища.

Отримані дані вказують, що психологічна безпека у дослідженому колективі перебуває на середньому рівні. Працівники загалом відчувають підтримку й емпатію з боку колег, проте в окремих ситуаціях можуть переживати емоційне напруження, невпевненість або фізіологічні реакції стресу. Високий рівень співчуття компенсує помірні показники соціальної залученості та тілесного комфорту, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку більш безпечного соціально-психологічного клімату.

Отже, аналіз трьох вимірів психологічної безпеки дозволяє зробити такі висновки:

- Соціальна підтримка у колективі загалом є достатньою, але потребує посилення через розвиток відкритих комунікацій та командної взаємодії.

- Високий рівень співчуття свідчить про гуманістичну спрямованість міжособистісних стосунків і наявність емпатійної культури.

- Помірні тілесні показники можуть бути сигналом до впровадження програм психологічного розвантаження, профілактики стресу та мобінгу.

- Загальний індекс психологічної безпеки (3,7 бала) свідчить про переважно сприятливе, але нестабільне емоційне середовище, у якому окремі працівники все ще можуть відчувати тривожність або невпевненість.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що проблема мобінгу залишається актуальною для частини досліджуваних працівників. Загалом такі результати свідчать про неоднорідність психологічного клімату в організації та необхідність впровадження превентивних заходів для зниження рівня конфліктності та мобінгових проявів.

Отже, отримані результати підтверджують, що мобінг є реальним явищем у професійному середовищі, яке проявляється переважно у прихованих формах. Близько третини респондентів відчувають постійний або періодичний психологічний тиск, що негативно впливає на емоційний стан, самооцінку та задоволення працею.

Таким чином, результати дослідження засвідчують необхідність впровадження превентивних програм на підприємствах, спрямованих на формування здорового психологічного клімату, розвиток навичок емоційної компетентності та створення ефективних механізмів реагування на випадки мобінгу.

Результати дослідження за анкетою «Соціально-психологічні чинники мобінгу в професійному середовищі» наведені нижче:

1. Соціально-демографічна характеристика вибірки свідчить про різноманітність професійного середовища, що дозволяє узагальнювати отримані результати на ширшу вибірку працівників.

2. Аналіз досвіду мобінгу (пункти 1–6): за результатами оцінювання за п’ятибальною шкалою, середній загальний показник частоти проявів мобінгу становив 2,7 бали, що відповідає помірному рівню.

Найвищі оцінки отримали такі прояви:

- «Мої результати роботи систематично знецінювалися» – 3,2 бала;

- «Мені навмисно ускладнювали виконання завдань» – 3,1 бала;

- «Мене ігнорували або виключали з робочої комунікації» – 2,9 бала.

Найнижчі показники зафіксовано за пунктами:

- «Колеги або керівник поширювали про мене чутки чи негативні коментарі» – 2,4 бала;

- «Я зазнавав(ла) принижень чи образ при інших» – 2,5 бала;

- «Я відчував(ла) психологічний тиск або погрози» – 2,6 бала.

Ці дані свідчать про те, що у вибірці мобінг проявляється переважно поодинокими випадками, але деякі форми впливу на робочі результати та організаційні процеси все ж зустрічаються.

3. Аналіз соціально-психологічних чинників (пункти 7–12): середній бал за блоком склав 3,1, що відповідає значній напруженості у колективі та високому ризику розвитку мобінгу.

Найвищі показники спостерігалися у респондентів щодо:

- «Атмосфера у колективі напружена, часто виникають конфлікти» – 3,5 бала;

- «Керівництво толерує некоректне ставлення до працівників» – 3,3 бала;

- «У команді бракує взаємопідтримки та співпраці» – 3,2 бала.

Нижчі середні бали отримали пункти, що стосуються конкуренції та «неписаних правил» (2,8–2,9 бала). Це свідчить про те, що організаційна культура частково сприяє ризику психологічного тиску, але конкуренція і формальні норми меншою мірою впливають на негативні прояви.

4. Аналіз наслідків для особистості (пункти 13–15): середній бал за блоком наслідків становив 8,4, що відображає помірний негативний вплив мобінгу на працівників.

Найбільш чутливими аспектами виявилися:

- Погіршення психологічного стану (тривога, стрес, депресія) – 3,2 бала;

- Зниження працездатності та мотивації – 2,9 бала;

- Намір залишити робоче місце – 2,3 бала.

Дані результати свідчать про те, що хоча мобінг не є систематичним для більшості респондентів, його поодинокі прояви впливають на емоційний стан та мотивацію, що потребує уваги з боку керівництва та HR-відділів.

Для узагальнення результатів анкетування щодо проявів мобінгу середні бали за трьома основними блоками анкети було наочно представлено на рис. 3.3.

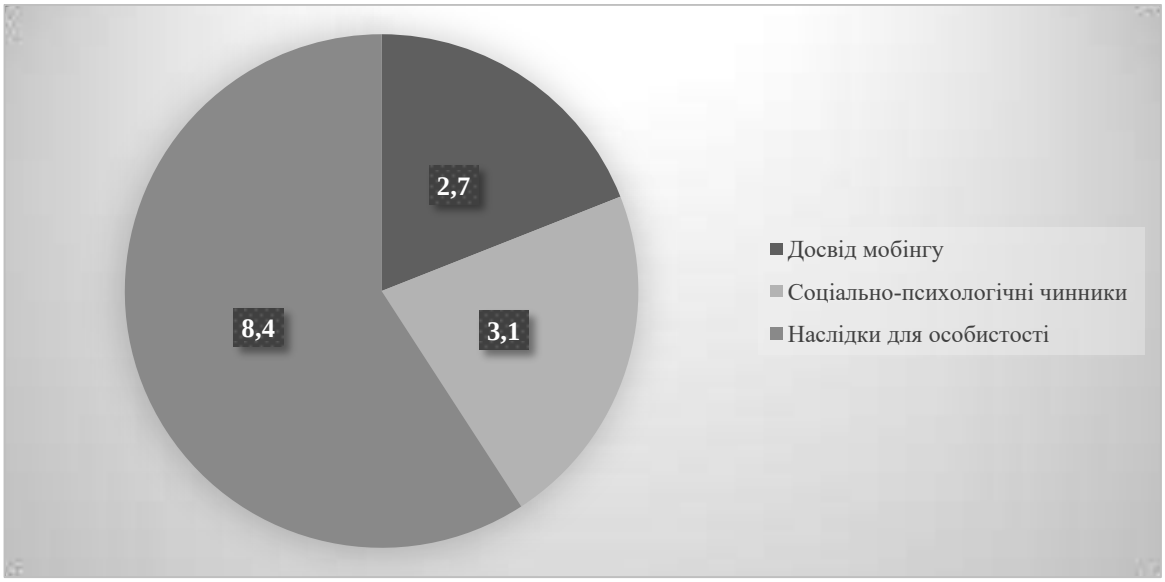


Рисунок 3.3 – Середні бали по блоках, бали

Отримані результати свідчать, що загальний рівень проявів мобінгу в колективі є відносно невисоким. Водночас показник за блоком «Соціально-психологічні чинники» (3,1) демонструє наявність значної напруженості у міжособистісних стосунках і потенційно високий ризик розвитку мобінгових ситуацій у майбутньому, що потребує уваги керівництва.

Найвищі значення отримано за блоком «Наслідки для особистості» (8,4), що вказує на помірний негативний вплив мобінгу на психологічний стан і мотивацію працівників. Це означає, що навіть епізодичні прояви

психологічного тиску можуть призводити до емоційного виснаження, зниження залученості та погіршення загального психологічного клімату в колективі.

Загалом, результати проведеного дослідження підтверджують потребу у профілактиці соціально-психологічної напруженості на робочому місці, впровадженні механізмів психологічної підтримки працівників та формуванні культури взаємоповаги, що сприятиме зниженню ризиків розвитку мобінгу.

3.3 Психологічні рекомендації щодо профілактики мобінгу в просторі професійної взаємодії

Профілактика мобінгу є ключовою складовою управління людськими ресурсами та психологічного супроводу організацій, оскільки дозволяє знизити рівень конфліктів, підвищити залученість персоналу та сформувати здорову корпоративну культуру. Важливо підкреслити, що ефективні заходи повинні бути комплексними та охоплювати декілька рівнів: індивідуальний, груповий та організаційний.

Крім того, необхідно впроваджувати програми розвитку емоційного інтелекту, тренінги з асертивної комунікації та формування навичок ненасильницького спілкування. Важливу роль відіграє також створення системи психологічної підтримки працівників і формування нульової толерантності до будь-яких проявів психологічного тиску.

Психологічна профілактика мобінгу має охоплювати три основні рівні:

1. Індивідуальний рівень – розвиток особистісних навичок, що знижують вразливість до психологічного тиску, формування емоційної стійкості та асертивної поведінки.

2. Груповий рівень – створення колективних правил взаємодії, підвищення довіри та взаємопідтримки серед працівників, раннє виявлення конфліктів.

3. Організаційний рівень – впровадження офіційних політик, процедур реагування на мобінг, навчання керівників та HR-фахівців, моніторинг психологічного клімату та дотримання принципів етичної поведінки.

Тому для ефективної профілактики мобінгу у професійному середовищі необхідно діяти на всіх трьох рівнях. Кожен рівень включає конкретні психологічні заходи, спрямовані на зниження вразливості працівників, формування здорової комунікативної культури та створення ефективних політик протидії психологічному тиску. Таблиця 3.5 узагальнює основні напрями для кожного рівня, що дозволяє системно впроваджувати превентивні та корекційні дії у колективі.

Таблиця 3.5 – Психологічна профілактика мобінгу

Рівень	Напрямки
Індивідуальний	Розвиток емоційної компетентності
	Асертивна поведінка
	Професійний розвиток та підтримка ресурсів
Груповий	Формування здорової комунікативної культури
	Підвищення командної згуртованості
	Розподіл ролей та відповідальності
Організаційний	Політики та процедури протидії мобінгу
	Навчання керівників та HR-фахівців
	Системи моніторингу та оцінки психологічного клімату

Профілактика мобінгу на індивідуальному рівні передбачає розвиток у працівників навичок, які знижують їхню вразливість до психологічного тиску, а також формування емоційної стійкості та здатності конструктивно реагувати на конфліктні ситуації. Основні напрямки роботи на цьому рівні включають таке:

1. Розвиток емоційної компетентності. Емоційна компетентність є ключовим фактором для захисту працівника від деструктивного впливу мобінгу. Вона включає усвідомлення власних емоцій, їхнє регулювання та

здатність адекватно реагувати на стресові ситуації. Одним із ефективних інструментів розвитку є ведення емоційного щоденника. Це дозволяє фіксувати стресові події, оцінювати власні реакції та відстежувати закономірності в поведінці, що допомагає попереджати повторення негативних сценаріїв.

Працівникам також рекомендується застосовувати різні техніки релаксації, такі як глибоке дихання, прогресивна м'язова релаксація та медитація. Регулярна практика цих методів знижує рівень напруження, допомагає впоратися з тривогою та зберегти контроль у складних ситуаціях. Крім того, розвиток емоційного самоконтролю дозволяє уникати імпульсивних реакцій на провокації, підтримуючи професійну поведінку навіть у конфліктних умовах.

2. Асертивна поведінка. Асертивність є важливою навичкою для ефективного протистояння мобінгу, оскільки дозволяє працівнику висловлювати власні потреби та межі без агресії. Практичні методи розвитку асертивності включають вправи на висловлення власної думки у складних ситуаціях, що допомагають виробити впевненість у спілкуванні та захисті власних прав.

Також ефективним є навчання технікам відмови без вини та образи. Наприклад, фраза: «Я розумію вашу позицію, але не можу цього зробити зараз» дозволяє чітко заявити про власну позицію, не вступаючи у конфронтацію. Використання «я-повідомлень» допомагає конструктивно висловлювати емоції та потреби, водночас зменшуючи ризик провокування конфлікту та негативних реакцій з боку колег чи керівництва.

3. Професійний розвиток та підтримка ресурсів. Сильний професійний ресурс значно зменшує вразливість працівника до підриву авторитету та психологічного тиску. Регулярне підвищення кваліфікації, розширення навичок та набуття нових компетенцій дозволяє працівнику почуватися впевнено у своїй професійній ролі та протистояти проявам мобінгу.

Важливим аспектом є пошук менторів або підтримуючих колег, які можуть надати поради, поділитися досвідом та забезпечити емоційну підтримку у складних ситуаціях. Крім того, рекомендується ведення документації щодо випадків мобінгу, що дозволяє мати доказову базу у разі ескалації конфлікту або необхідності офіційного втручання.

Загалом, психологічна робота на індивідуальному рівні спрямована на формування у працівників навичок самозахисту та адаптивної поведінки, підвищення емоційної стійкості та розвитку впевненості у професійних компетенціях. Комплексне поєднання цих заходів дозволяє знизити ризик стати об’єктом мобінгу та покращити загальний психологічний стан працівника в колективі.

Профілактика мобінгу на груповому рівні спрямована на створення здорової, відкритої та підтримуючої атмосфери в колективі. Основна мета – формування таких умов, за яких співробітники можуть ефективно взаємодіяти, вирішувати конфлікти та підтримувати один одного, зменшуючи ризик появи психологічного тиску. Рекомендації на груповому рівні охоплюють три основні напрямки:

1. Формування здорової комунікативної культури. Здорове спілкування є основою ефективної командної взаємодії та запобігання конфліктів. Для цього рекомендується проводити регулярні групові обговорення, під час яких працівники можуть відкрито висловлювати свої думки, обговорювати робочі проблеми та спільно шукати шляхи їх вирішення. Такі зустрічі дозволяють виявляти конфліктні ситуації на ранніх стадіях і запобігати їх ескалації.

Впровадження чітких правил взаємодії також є важливим елементом комунікативної культури. Ці правила визначають допустиму поведінку у колективі, формують очікування щодо взаємної поваги та регламентують реакції на негативні дії. Працівники отримують зрозумілу основу для оцінки власних і чужих дій, що знижує ризик непорозумінь і конфліктів.

Стимулювання відкритого обміну інформацією сприяє розвитку довіри в колективі. Працівники повинні відчувати, що їхні ідеї та зауваження

цінюються, а обговорення робочих проблем не призведе до осуду чи приниження. Відкрите спілкування допомагає швидко реагувати на виникаючі проблеми та створює відчуття психологічної безпеки.

2. Підвищення командної згуртованості. Згуртованість команди є ключовим фактором для ефективної профілактики мобінгу. Організація тімбілдінгів та спеціалізованих тренінгів допомагає будувати довіру, налагоджувати взаємопідтримку та покращувати спільну комунікацію. Такі заходи сприяють зміцненню відносин між співробітниками, формують відчуття належності до групи та зменшують вразливість до негативних проявів.

Використання методик фасилітації конфліктів дозволяє колективу самостійно знаходити конструктивні рішення. Це сприяє розвитку навичок вирішення суперечок без втручання керівництва, підвищує відповідальність учасників за групову атмосферу та підтримує культуру взаємоповаги.

Введення системи підтримки колег, наприклад анонімного каналу для повідомлення про прояви негативної поведінки, дозволяє виявляти та оперативно реагувати на проблеми. Працівники відчувають, що їх підтримують, що знижує страх перед відкритим висловленням проблем та підвищує готовність колективу протидіяти мобінгу.

3. Розподіл ролей та відповідальності. Чітке визначення зон відповідальності кожного працівника дозволяє уникнути конфліктів через непорозуміння або суперечки щодо обов’язків. Коли працівники точно знають, за що вони відповідають, знижується ризик виникнення непорозумінь та штучних конфліктів.

Публічне визнання досягнень сприяє зміцненню професійного авторитету та мотивує співробітників. Визнання заслуг колег запобігає створенню негативного середовища, знижує ймовірність підриву авторитету та мобінгу.

Регулярний моніторинг робочих навантажень дозволяє запобігти створенню штучних труднощів і перевантаженню працівників. Це зменшує

ймовірність виникнення стресових ситуацій та негативних взаємодій у команді, підтримує продуктивність та психологічний комфорт у колективі.

Психологічна профілактика мобінгу на організаційному рівні є ключовою для забезпечення безпечного та здорового робочого середовища. Основна мета – створити систему правил, процедур та механізмів, які не лише попереджають прояви мобінгу, а й забезпечують своєчасне реагування на виникаючі конфлікти. Ефективна організаційна стратегія включає такі основні напрямки:

1. Політики та процедури протидії мобінгу. Розробка офіційної політики проти мобінгу є фундаментом організаційної стратегії запобігання психологічному тиску. Така політика повинна чітко визначати права та обов'язки всіх учасників робочого процесу – як працівників, так і керівництва. Важливо включати положення щодо допустимої поведінки, відповідальності за порушення та механізмів реагування на конфлікти.

Введення процедури реагування на скарги дозволяє оперативно вирішувати конфліктні ситуації. Особливо важливі анонімні канали повідомлень, які забезпечують безпеку для осіб, що повідомляють про прояви мобінгу. Це створює атмосферу довіри та гарантує, що проблеми не залишаються прихованими.

Контрольні механізми дозволяють відстежувати виконання політики та оцінювати психологічний клімат у колективі. Регулярні перевірки та аналіз інцидентів допомагають своєчасно коригувати дії керівництва та HR-служби, а також визначати зони підвищеного ризику для окремих груп або департаментів.

2. Навчання керівників та HR-фахівців. Профілактика мобінгу потребує високого рівня компетентності керівників та HR-фахівців у сфері психологічної безпеки. Проведення спеціалізованих тренінгів з управління конфліктами дозволяє керівникам розпізнавати ранні ознаки психологічного тиску та ефективно втручатися у проблемні ситуації.

Розвиток емоційної компетентності у менеджменті сприяє поліпшенню комунікації та зменшенню ризику вертикального мобінгу. Керівники, які володіють навичками регуляції власних емоцій та розуміння емоцій співробітників, здатні підтримувати здорову атмосферу в колективі та запобігати ескалації конфліктів.

Коучингові та супервізійні сесії допомагають керівникам відстежувати свій стиль управління, усвідомлювати можливий вплив на психологічний стан підлеглих та коригувати власну поведінку. Такий підхід забезпечує безперервне навчання та підтримку високого рівня психологічної культури у керівництві.

3. Системи моніторингу та оцінки психологічного клімату. Систематичний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти прояви негативної поведінки та оцінювати ризики. Регулярне проведення анкетування та опитувань дає змогу оцінити частоту негативних актів, визначити проблемні зони та виявити групи підвищеного ризику.

Створення інформаційних панелей з анонімними даними про стан колективу дозволяє керівництву та HR-службі оперативно реагувати на проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Анонімність забезпечує щирість відповідей та достовірність отриманих даних.

Аналіз звітів HR щодо плинності кадрів, скарг та конфліктів є додатковим індикатором наявності психологічного тиску. Підприємства, які відстежують ці показники, здатні вчасно коригувати внутрішні процеси, оптимізувати навантаження та покращувати загальний психологічний клімат, що зменшує ризик виникнення мобінгу та підвищує ефективність роботи колективу.

Отже, профілактика мобінгу є ключовим елементом формування здорового та безпечного робочого середовища, оскільки сприяє зниженню конфліктності та підвищенню залученості персоналу. Вона передбачає комплексний підхід на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, включаючи розвиток емоційної компетентності, формування здорової

комунікативної культури та впровадження політик протидії мобінгу. Ефективна профілактика забезпечує психологічну стійкість працівників, згуртованість команди та прозорі механізми реагування на конфлікти. У результаті це сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та загального добробуту колективу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

Аналіз генези поняття мобінгу у психологічній науці засвідчує, що цей феномен має складну історію становлення та міждисциплінарний характер. Його витоки пов’язані з етологічними дослідженнями К. Лоренца, однак системне наукове осмислення розпочалося завдяки роботам Г. Леймана у 1980-х роках. Подальший розвиток теорії мобінгу в західноєвропейських і американських дослідженнях дозволив розкрити його психологічну, соціальну й організаційну природу, визначити ключові риси – систематичність, дисбаланс влади, ізоляцію жертви та руйнівні наслідки для особистості. Сучасна наука розглядає мобінг як багатовимірне явище, що потребує комплексного підходу до профілактики й втручання, а в українському контексті – подальшого теоретичного та правового опрацювання.

Вивчення наукової літератури показало, що мобінг є складним соціально-психологічним процесом, який має чітку структуру, власну динаміку та різні форми прояву – від вербальних нападів до соціальної ізоляції й кіберцькування. Його розвиток проходить послідовні етапи – від початкового конфлікту до відкритої ворожнечі та інституціоналізації, коли агресія стає частиною корпоративної культури. У цьому процесі важливу роль відіграють не лише агресор і жертва, а й спостерігачі, чия пасивність часто сприяє ескалації насильства. Мобінг небезпечний тим, що може тривалий час залишатися «невидимим» і сприйматися як норма у міжособистісних стосунках. Тому його профілактика вимагає не лише правового й адміністративного контролю, а й формування культури взаємоповаги, психологічної безпеки та відкритої комунікації у колективах.

Мобінг є багатофакторним явищем, виникнення якого зумовлене поєднанням індивідуальних, групових, організаційних і культурних

чинників. Важливу роль відіграють особистісні риси агресора та жертви, соціальний клімат у колективі, стиль керівництва та рівень корпоративної культури. У середовищі з високою конкуренцією, стресом і відсутністю чітких етичних норм ризик психологічного насильства значно зростає. Також впливовими залишаються культурні стереотипи та толерантність суспільства до агресії, які можуть легітимізувати прояви мобінгу. Усвідомлення цих чинників дає змогу формувати ефективні стратегії профілактики та підтримувати безпечне психологічне середовище у професійних колективах.

Мобінг має глибокі наслідки як для особистості, так і для організації, порушуючи психологічну рівновагу, соціальні зв'язки та професійну стабільність. Для жертв це означає емоційне виснаження, тривожність, втрату самооцінки та погіршення фізичного здоров'я. У колективі мобінг формує атмосферу недовіри, конфліктності та страху, що підриває моральний клімат і командну взаємодію. Для організації такі процеси призводять до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і репутаційних ризиків. Усвідомлення комплексного характеру цих наслідків є основою для побудови системної профілактики та ефективного реагування на прояви психологічного насильства в трудовому середовищі.

Соціально-психологічні характеристики професійного колективу виступають ключовим чинником його ефективності, стабільності та гармонійного розвитку. Вони визначають не лише якість міжособистісних відносин, а й рівень довіри, згуртованості та задоволеності працею. Важливу роль відіграє поєднання формальної та неформальної структур, адже саме їхня узгодженість забезпечує цілісність і продуктивність спільної діяльності. Мотиваційні чинники – матеріальні, соціальні та психологічні – формують основу позитивного клімату, сприяють професійному зростанню та внутрішній залученості працівників. Ефективне управління конфліктами дозволяє перетворити потенційно деструктивні ситуації на ресурс розвитку та підвищення взаєморозуміння в колективі.

Організаційна культура та стиль керівництва виступають ключовими детермінантами динаміки мобінгу в трудовому колективі. Вони визначають не лише загальний морально-психологічний клімат, а й рівень толерантності до агресивних або підтримувальних форм поведінки. Авторитарний стиль керівництва та культура надмірної конкуренції створюють сприятливе середовище для проявів психологічного насильства, тоді як демократичне управління та культура взаємопідтримки, навпаки, знижують ризик мобінгу. Ліберальне керівництво без чітких правил і контролю може непрямо сприяти поширенню деструктивних практик через байдужість до конфліктів. Ефективна протидія мобінгу можлива лише за умови гармонійного поєднання гуманістично орієнтованої організаційної культури та стилю керівництва, заснованого на довірі, комунікації та взаємній повазі.

Індивідуально-психологічні характеристики учасників мобінгу визначають як перебіг, так і наслідки психологічного насильства в колективі. Агресори схильні до домінування, маніпуляцій і приниження інших, що стимулює ескалацію конфліктів. Жертви відрізняються високою емоційною вразливістю, низькою самооцінкою та прагненням уникати конфліктів, що підвищує їхню вразливість до тиску. Свідки можуть підтримувати або стримувати мобінг залежно від рівня емпатії, соціальної відповідальності та впливу колективних норм. Взаємодія цих трьох категорій формує загальну динаміку мобінгу та морально-психологічний клімат у колективі. Комплексна профілактика повинна враховувати розвиток емоційної компетентності, підвищення емпатії та формування культури нульової толерантності до агресії.

Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників мобінгу у професійному середовищі охопило різні посадові рівні та дозволило оцінити як поширеність, так і інтенсивність психологічного тиску на працівників. Використання міжнародно визнаних методик LIPT і NAQ-R у поєднанні з авторською анкетою забезпечило комплексний аналіз проявів мобінгу, соціально-психологічного контексту та наслідків для особистості. Процедура

дослідження передбачала етичне погодження, інформовану згоду респондентів, а також анонімність та конфіденційність даних. Аналіз дозволяє ідентифікувати як конкретні форми психологічного тиску, так і фактори, що сприяють його виникненню, що є основою для розробки профілактичних заходів. Такий підхід забезпечує не лише наукову обґрунтованість результатів, але й практичну цінність для управління морально-психологічним кліматом у колективах.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що загальний рівень психологічної безпеки працівників КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» оцінюється як помірний, з вираженою тенденцією до стабільності. Хоча рівень безпосереднього досвіду мобінгу залишається відносно низьким, його наслідки для особистості демонструють помірний негативний вплив на емоційний стан і мотивацію працівників. Отримані результати підкреслюють, що навіть епізодичні прояви психологічного тиску можуть мати довготривалий вплив на психологічний клімат у колективі. Це зумовлює необхідність системної профілактики мобінгу, формування культури взаємоповаги та забезпечення ефективних механізмів психологічної підтримки працівників.

Профілактика мобінгу в професійному середовищі потребує комплексного підходу, який охоплює індивідуальний, груповий та організаційний рівні. На індивідуальному рівні важливо розвивати емоційну стійкість, асертивність та професійні навички працівників, на груповому – формувати здорову комунікативну культуру, згуртованість та чіткий розподіл ролей. Організаційний рівень передбачає впровадження політик протидії мобінгу, навчання керівників та HR-фахівців, а також систематичний моніторинг психологічного клімату. Такий підхід забезпечує безпечне робоче середовище, знижує ризик конфліктів та підвищує ефективність колективу. У результаті профілактика мобінгу сприяє розвитку здорової корпоративної культури та підвищенню мотивації та професійного розвитку працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102 (дата звернення: 10.09.2025).

2. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-метод. посібник. Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 125 с.

3. Кисельова О.І., Кордунян І.В. Мобінг як різновид дискримінації у трудових відносинах в Україні та зарубіжних країнах. *Правові горизонти*. – 2019. Вип. 18(31). С. 56–60. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/7776 (дата звернення: 10.09.2025).

4. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9 (дата звернення: 10.09.2025).

5. Олійник Т.І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №22. С. 66–69.

6. Панасенко Ю.А., Тащенко А.Ю. Вплив міжособистісних відносин як складника корпоративної культури на організаційну ефективність. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2021. Вип. 30. С. 71–77.

7. Пріснякова Л.М., Михайлова О.М. Особливості соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Results of modern scientific research and development* : the 11th International scientific and practical conference (16–18 January 2022). Madrid : Barca Academy Publishing, 2022. 506 p.

8. Романовська Д., Литвин С., Малишева К. Українськомовна адаптація «Шкали нейроцепції психологічної безпеки» (NPSS). *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2024. Вип. 1. С. 48–54.

9. Сімоненко О. Оптимізація соціально-психологічного клімату в структурах держуправління та місцевого самоврядування в процесі децентралізації. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. №1(69). С. 231–244. DOI : https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-231-244 (дата звернення: 10.09.2025).

10. Титаренко Т.М. Посттравматичне життєтворення: способи досягнення психологічного благополуччя : монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 160 с.

11. Ткачук Л.М., Осадча Н.В. Роль соціально-психологічного клімату в удосконаленні системи мотивації на підприємстві. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції ВНТУ*, (27–28 квітня 2020 р.). URL : https://conferences.vntu.edu.ua/... (дата: 10.09.2025).

12. Цимбалюк І.М. Психологічне консультування та корекція : навч. посібн. / 3-тє вид. Київ : Персонал, 2019. 544 с.

13. Яковлева С.Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Електронний науковий журнал КСПУ*. 2022. URL : https://ekhsuir.kspu.edu/... (дата: 10.09.2025).

14. Ahmad S. Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West... *European Management Journal*. 2018. №36(2). P. 223–234.

15. Billig M. Kurt Lewin's Leadership Studies. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 2015. №45(4). DOI : 10.1111/jtsb.12074.

16. Cemaloğlu N., Daşçı E. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2015. №8(19). P. 12–166.

17. Chan C.M.H. et al. Workplace bullying and psychological distress. *BMC Public Health*. 2019. №19 (Suppl 4). 608 p.

18. Chechel A., Kyrychenko I., Bibikova Y. Skhid. 2015. URL : https://skhid.kubg.edu.ua/... (дата: 10.09.2025).

19. Codreanu C. Mobbing and bossing aspects. 2021. URL : https://www.researchgate.net/... (дата: 10.09.2025).

20. Dobash R.E., Dobash R.P. Domestic Violence. *International Encyclopedia*. 2015. P. 633–636. URL : https://xyonline.net/... (дата: 10.09.2025).

21. Duffy M., Sperry L. Overcoming Mobbing. Oxford University Press. URL : https://www.bookdepository.com/... (дата: 10.09.2025).

22. Einarsen S., Nielsen M.B. Workplace bullying as antecedent. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2015. №88. P. 131–142.

23. Fiedler F. A Contingency Theory of Leadership. Organizational Behavior 1. London: Routledge, 2015. 232 p.

24. Gilligan J. Punishment and Violence. 2014. Vol. 67, №3. P. 745–772.

25. Heise L., Kotsadam A. Cross-national correlates. *Lancet Glob Health*. 2015. №3(6). P. 332–340. DOI : 10.1016/S2214-109X(15)00013-3.

26. Hirigoyen M.-F., Lerouge L. Le Harcèlement Moral Au Travail. Paris : Presses Universitaires de France, 2024. 127 p.

27. Kelly L. Naming and Defining “Domestic Violence”. DOI : https://doi.org/10.1057/fr.2015.5 (дата: 10.09.2025).

28. Leymann H. Mobbing and psychological terror. URL : https://www.mobbingportal.com/... (дата: 10.09.2025).

29. Mukha S.V. Modern Ukrainian Corporate Culture. *Business Inform*. 2019. №5(496). P. 204–209. DOI : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-204-209.

30. Myers D. Social Psychology. New York : McGraw-Hill, 2014.

31. Nakonechna N. Social and Psychological Characteristics. 2025. URL : https://public.scnchub.com/... (дата: 10.09.2025).

32. Einarsen S., Nielsen M.B. Workplace bullying as an antecedent of mental health problems. *International Archives of Occupational and*

Environmental Health. 2015. T. 88, №2. C. 131–142. DOI : 10.1007/s00420-014-0944-7.

33. Orban-Lembryk L. Psychologia komunikacji społecznej. Тернопіль: PiKOM, 2019. 300 c.

34. Quinn S., Waheduzzaman W., Djurkovic N. Impact of Organizational Culture on Bullying. 2024. URL : https://journals.sagepub.com/... (дата: 10.09.2025).

35. Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. URL : https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/... (дата: 10.09.2025).

36. Rodríguez-Carballeira A. et al. Group psychological abuse. *The European Journal of Psychology Applied to Legal Context*. 2015. Vol.7(1).

37. Shi Y., Lin X. A test of Maslow's hierarchy. *Eric-Non Journal*. 2021. №19. P. 229–34.

38. Stankov S. et al. The influence of organizational culture. *JEEMS*. 2022. №27(3). P. 519–539.

39. Vroom V.H., Porter L., Lawler E. Expectancy Theories. *Organizational Behavior*. 2015. P. 94–113.

40. Wall A.E., Smith R.A., Nodoushani O. Bullying in the workplace. *American Society for Competitiveness*. 2018. №26(1/2). P. 107–124.

41. Zapf D., Kern M., Trumpold K., von Gilsa L. Psychischer Stress am Arbeitsplatz. *Verwaltungs psychologie*. Göttingen: Hogrefe, 2018.

42. Zeka L. Organizational Culture and Individuals' Experience of Workplace Bullying. 2018. URL : https://scholarworks.waldenu.edu/... (дата: 10.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Українськомовна адаптація шкали психологічної безпеки особистості (NPSS)

Інструкція: будь ласка, оцініть, наскільки наведені твердження відповідають вашим відчуттям за останній місяць. Використовуйте 5-бальну шкалу Лайкерта *(1 — ніколи; 2 — рідко; 3 — іноді; 4 — часто; 5 — завжди)*

Субшкала	Твердження
Соціальна залученість (Social Engagement)	Я відчував/ла, що мене цінують.
	Мені було комфортно висловлювати власні думки і проявляти себе.
	Я відчував/ла прийняття з боку інших.
	Я відчував/ла, що мене розуміють.
	Я відчував/ла підтримку з боку інших.
	Я відчував/ла, що мене поважають.
	Був хтось, завдяки кому я відчував/ла себе в безпеці.
	Був хтось, кому я міг/могла довіряти.
	Я відчував/ла підбадьорення і розраду з боку інших.
	Я відчував/ла себе почутим/ою.
	Я відчував/ла, що люди намагаються зробити все можливе, аби допомогти мені.
	Я відчував/ла, що про мене піклуються.
	Я відчував/ла себе потрібним/ою.
	Я не відчував/ла засудження з боку інших.
Співчуття (Compassion)	Я був/ла здатен/на співпереживати іншим людям.
	Я відчував/ла, що можу втішити іншу людину, якщо це необхідно.
	Я відчував/ла співчуття до інших.
	Я хотів/ла допомогти іншим розслабитися.
	Я відчував/ла, що можу втішити того, кого люблю.
	Я відчував/ла такий зв'язок з іншими, що хотів/ла їм допомогти.
	Я почував/ла бажання потурбуватися про інших.
Тілесні відчуття (Bodily Sensations)	Моє серцебиття було стабільним.
	Дихати було легко.
	Мій голос звучав нормально, як зазвичай.
	Моє тіло було розслабленим.
	Я відчував/ла комфорт і спокій у шлунку.
	Моє дихання було рівномірним.
	Я міг/могла спокійно всидіти на місці за потреби.
	Моє обличчя було розслабленим.

Додаток Б

Опитувальник негативних актів (NAQ-R)

Інструкція: оцініть, як часто протягом останніх 6 місяців ви стикалися з наведеними нижче ситуаціями на роботі. Використовуйте шкалу оцінки: ніколи, іноді, щомісяця, щотижня, щодня

1. Мобінг, пов'язаний з роботою

1. Хтось приховує від вас інформацію, що впливає на вашу роботу.
2. Вам наказують виконувати роботу нижче вашого рівня компетенції.
3. Ваші думки та пропозиції ігноруються.
4. Вам дають завдання з нереалістичними термінами.
5. Надмірний контроль вашої роботи.
6. Тиск, щоб ви не вимагали того, на що маєте право (наприклад, лікарняний, відпустка, відшкодування витрат).
7. Вас завантажують нездійсненним обсягом роботи.

2. Мобінг, пов'язаний з особистістю

8. Вас принижують або висміюють у зв'язку з роботою.
9. Відбирають ключові обов'язки або замінюють їх на другорядні чи неприємні завдання.
10. Поширюють чутки та плітки про вас.
11. Вас ігнорують або виключають із колективу.
12. Про вас говорять образливо чи непристойно, стосовно вашої особистості, поглядів або приватного життя.
13. Натякають або сигналізують, що вам слід залишити роботу.
14. Постійно нагадують про ваші помилки.
15. Вас ігнорують або реагують ворожо, коли ви звертаєтеся.
16. Постійна критика ваших помилок.
17. Вам розігрують практичні жарти люди, з якими ви не ладите.
18. Проти вас висувають звинувачення.
19. Ви піддаєтеся надмірним насмішкам і сарказму.

3. Фізично залякуючий мобінг

20. На вас кричать або ви стаєте об'єктом спонтанної агресії.
21. Залякуюча поведінка: показування пальцем, порушення особистого простору, штовхання, блокування шляху.
22. Погрози насильством, фізичне насильство або його фактичне застосування.

Додаток В

Анкета «Соціально-психологічні чинники мобінгу в професійному середовищі»

1. Соціально-демографічні дані

— Стать:

— Вік: ___

— Стаж роботи: ___ років

— Посада: ___

— Сфера діяльності: ___

2. Досвід мобінгу (за останні 6 місяців) (Оцініть за шкалою: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – дуже часто):

1. Колеги або керівник поширювали про мене чутки чи негативні коментарі.
2. Мене ігнорували або виключали з робочої комунікації.
3. Мої результати роботи систематично знецінювалися.
4. Я відчував(ла) психологічний тиск або погрози.
5. Мені навмисно ускладнювали виконання завдань (затримка інформації, надмірне навантаження).
6. Я зазнавав(ла) принижень чи образ при інших.

3. Соціально-психологічні чинники (1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден):

7. У нашому колективі високий рівень конкуренції.
8. Атмосфера у колективі напружена, часто виникають конфлікти.
9. Керівництво толерує некоректне ставлення до працівників.
10. У команді бракує взаємопідтримки та співпраці.
11. Ієрархічні відносини надто жорсткі й авторитарні.
12. Важливо підтримувати «неписані правила», навіть якщо вони суперечать офіційним нормам.

4. Наслідки (самооцінка стану) (1 – зовсім не вплинуло, 5 – дуже сильно):

13. Погіршення психологічного стану (тривога, стрес, депресія).
14. Зниження працездатності та мотивації.
15. Намір залишити робоче місце.