

Конфликтология / nota bene

*Правильная ссылка на статью:*

Ливак Н.С., Савельева Т.Г., Портнягина А.М., Десятова И.С., Болсуновская Е.Е. Профилактика моббинга в служебных коллективах // Конфликтология / nota bene. 2025. № 1. DOI: 10.7256/2454-0617.2025.1.73602 EDN: YYMOAO URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=73602](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73602)

## Профилактика моббинга в служебных коллективах

**Ливак Наталия Степановна**

кандидат психологических наук

доцент; кафедра психологии, педагогики и социальной работы; Сибирский государственный университет науки и технологий им.академика М.Ф. Решетнева

660037, Россия, г. Красноярск, ул. Красноярский Рабочий, 31

✉ [livak.nata@mail.ru](mailto:livak.nata@mail.ru)



**Савельева Татьяна Геннадьевна**

кандидат философских наук

доцент; кафедра современных образовательных технологий; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, зд 77а/79

✉ [saveleva\\_tatyana@mail.ru](mailto:saveleva_tatyana@mail.ru)

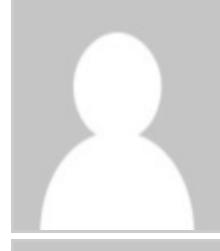


**Портнягина Анастасия Михайловна**

старший преподаватель; кафедра психологии, педагогики и социальной работы; Сибирский государственный университет науки и технологий им.академика М.Ф. Решетнева

660049, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Центральный р-н, пр-кт Мира, д. 82

✉ [anastasy08@mail.ru](mailto:anastasy08@mail.ru)



**Десятова Ирина Сергеевна**

магистр; кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, д. 79

✉ [desyatova\\_1989@list.ru](mailto:desyatova_1989@list.ru)



**Болсуновская Екатерина Евгеньевна**

ассистент; кафедра социологии; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, д. 79

✉ [bolsunovskaz@mail.ru](mailto:bolsunovskaz@mail.ru)



[Статья из рубрики "Конфликты в организации"](#)

**DOI:**

10.7256/2454-0617.2025.1.73602

**EDN:**

ЧММОАО

**Дата направления статьи в редакцию:**

06-03-2025

**Аннотация:** Предметом исследования настоящей работы является профилактика моббинга в трудовых коллективах. Состояние, вызываемое у жертвы моббинга (стресс, напряженность, страх, чувство вины и др.), отражается на том, как она справляется с трудовыми обязанностями и какие решения по поводу развития в организации принимает (например, может уволиться, что повысит текучесть кадров в организации). Негативно и то воздействие, которое оказывает проявление моббинга на коллектив и организацию: ухудшение климата в коллективе, закрепление в качестве норм неэтичного поведения, отвлечение от выполняемой работы и т.д., что также сказывается на снижении результативности труда коллектива и социально-психологическом климате. В связи с этим целесообразно изучить возможности профилактики моббинга в организациях. Основными методами исследования выступили теоретические методы (анализ, синтез, обобщение литературы по проблеме и профилактике моббинга в служебных коллективах). Использован и метод теоретического моделирования (разработка модели профилактики моббинга в служебных коллективах). В проведенном теоретическом исследовании было выяснено то, что моббинг нередко начинается с подачи руководителя (осознанно или неосознанно, когда, например, руководитель поощряет конкуренцию) или даже управляет им (когда стоит задача – выжить какого-либо сотрудника). Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа (подготовительный, основной). В рамках данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно управляемое, социально-психологическое. Нами разработаны рекомендации руководителю по профилактике моббинга в служебных коллективах. Нами была разработана модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующая существующие представления о мерах профилактики этой формы психологического насилия. Мероприятия модели профилактики моббинга в организации разграничены на два этапа (подготовительный, основной) и три направления (нормативное, организационно-психологическое). Были определены следующие задачи деятельности организации в рамках модели профилактики моббинга в организации: 1. Внедрение и закрепление в локальных нормативных документах организации норм корпоративной этики. 2. Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. 3. Развитие управляемых навыков и управляемой культуры руководителей.

**Ключевые слова:**

моббинг, харассмент, конфликт, сотрудники, организация, профилактика, руководитель, насилие, буллинг, деятельность

**Введение.** Психология управления изучает социально-психологические явления, способные оказывать воздействие на личность и работоспособность сотрудника, на эффективность функционирования коллектива и организации в целом. Предметом ее исследований в данном контексте становится такое явление психологического насилия в организации, как «моббинг».

Понятие «моббинг» является сравнительно молодым, внимание к нему стало более пристальным и адаптированным под сферу психологии труда во второй половине прошлого столетия. Сейчас моббинг становится предметом ряда психологических исследований (Н. Агазаде [1], С.Г. Еремеев [6], А.А. Караванов [7], А.В. Соловьев [17] и др.). Этими авторами изучаются содержательные характеристики понятия, их виды и формы проявления, структура межличностных отношений, фазы развития, а также внимание уделяется анализу деструктивного влияния на состояние и работоспособность жертвы и трудового коллектива.

Признается, что состояние, вызываемое у жертвы моббинга (стресс, напряженность, страх, чувство вины и др.), отражается на том, как она справляется с трудовыми обязанностями и какие решения по поводу развития в организации принимает (например, может уволиться, что повысит текучесть кадров в организации). Негативно и то воздействие, которое оказывает проявление моббинга на коллектив и организацию: ухудшение климата в коллективе, закрепление в качестве норм неэтичного поведения, отвлечение от выполняемой работы и т.д., что также сказывается на снижении результативности труда коллектива.

В связи с этим целесообразно изучить возможности профилактики моббинга в организации.

**Цель** исследования: изучить способы профилактики моббинга в служебных коллективах.

**Предмет** исследования: профилактика моббинга как социально-психологического явления в служебных коллективах.

**Степень разработанности темы.** Термин «моббинг» («mobbing») в современном его понимании впервые был употреблен шведским психологом Х. Лейман для описания недружелюбного отношения со стороны коллег на рабочем месте. В более поздних исследованиях исследователь дает такое определение моббингу: это «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного» [7].

А.А. Караванов, И.Ю. Устинов определяют моббинг как «групповой психологический террор, травля в отношении кого-либо из сотрудников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить уйти с места работы или ослабить степень своего социального (профессионального) влияния» [7].

В.М. Федоров под моббингом понимает «комплекс профессиональных деструкций и форм иррационального трудового поведения, проявляющихся в систематических, длительных, негативных коммуникативных воздействиях и психологическом насилии работника со стороны его коллег и работодателя» [22].

Моббинг, согласно точке зрения европейских ученых, является подвидом буллинга, который описывают достаточно схоже: это притеснение, оскорблениe, общественное исключение кого-либо или негативное воздействие на работу кого-либо [10].

В настоящее время можно выделить несколько направлений исследований явления моббинга в российской науке.

Первая группа исследований связана с изучением общих характеристик и особенностей проявления моббинга в различных социальных средах. Это исследования Д.В. Гагариной, С.В. Ким, В.О. Бутовой и др. [5, 6, 13].

Вторая группа исследований связана с проблемой изучения последствий моббинга для личности. Это исследования А.А.Булашевой, С.С. Тимофеевой, О.Ю. Поликановой, М.Н.Вражновой, В.В. Утюгановой. [2, 15, 30, 23]

Третья, самая многочисленная группа исследований, посвящена методам, средствам, механизмам профилактики моббинга. Это исследования А.С. Когаловской, А.В. Тараканова, А.В. Тышковского, Д.Н. Машковской и др. [10, 13, 27, 29].

Наконец, к четвертой группе исследований можно отнести те, в которых моббинг рассматривается в сравнении с такими понятиями как «буллинг» и «харакмент». Это исследования Бутовой В.О., Кривенко Е.И. и др. [3, 18].

В работах зарубежных ученых проблемы моббинг-процессов исследуются с точки зрения их сущности, причин возникновения, способов профилактики. Это работы ученых Farman, A. Moayed, Daraiseh, N., Shell, R., Salem, S., Fevre R., Grainger H., Brewer R. и др. [24, 25].

**Методология и методы исследования.** Основными методами исследования выступили теоретические методы (анализ, синтез, обобщение литературы по проблеме и профилактике моббинга в служебных коллективах). Использован метод теоретического моделирования (разработка модели профилактики моббинга в служебных коллективах).

Нам близка точка зрения О.С. Евченко, который считает, что, моббинг характеризуется активным моральным преследованием отдельного сотрудника коллективом организации. Руководство может не участвовать в такой травле сотрудника, однако чаще всего знает о ситуации в коллективе, но не предпринимает должных мер профилактического и преодолевающего характера. О.С. Евченко отмечает, что руководство и его неправильные управленческие решения чаще всего и являются поводом или даже причиной появления моббинга в коллективе. Например, когда руководитель активно поддерживает конкуренцию, провоцирует доносы друг на друга, или, когда создает неодинаковые условия труда и нормы поведения для своих подчиненных (среди которых могут быть те, кто имеют родственные связи с руководством) [10].

## Исследование

Моббинг может возникать от того, что руководством организации мало внимания уделяется определению и закреплению в нормативном документе норм и правил этического поведения в трудовом коллективе. Интересно пишет об этом И. В. Кольцова: «Групповой террор происходит в так называемой "мертвой зоне" – между разрешенными и запрещенными действиями: вроде бы, не нарушая никаких правил, окружающие игнорируют жертву, компрометируют ее или высмеивают, систематически затрудняют доступ к информации» [11].

Субъектом травли в трудовом коллективе становятся сами сотрудники, и важно понимать, какими мотивами они руководствуются. Мотивы могут быть разнообразны [7]:

- сознательная или бессознательная неприязнь;

- столкновение интересов (внутри коллектива, внутри подразделения, интересов работника и работодателя и др.);
- желание руководства «поучить» нового работника, «поставить на место» строптивого сотрудника и др.

Можно выделить как минимум три группы причин моббинга в трудовом коллективе (таб. 1) [\[9\]](#):

Таблица 1. Причины моббинга

№	Группа	Причины
1	Индивидуальные причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неопределенная стрессовая ситуация;</li> <li>- поведение как причина;</li> <li>- зависть;</li> <li>- страх и др.</li> </ul>
2	Социальные причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение социальной структуры;</li> <li>- ценностные конфликты;</li> <li>- социально-дискриминирующие ценности и др.</li> </ul>
3	Производственные причины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неблагоприятные условия внешней среды;</li> <li>- устаревшие организационные структуры;</li> <li>- продвижение по служебной лестнице;</li> <li>- нечеткое распределение задач и др.</li> </ul>

Е. И. Кривенко также называют частой причиной моббинга недостаточную занятость работников, то есть наличие моббинга предполагает и наличие времени на него у сотрудников. «Социальная группа, лишенная внешней цели, обращает всю свою энергию внутрь, на саму себя, что часто чревато самыми неприятными последствиями» [\[12\]](#).

Проявление моббинга может быть также крайне разнообразным: изолирование жертвы от неформальных контактов, закрытие доступа к служебной информации, игнорирование успехов и достижений жертвы при одновременном пристальном внимании к ее служебным промахам, их обсуждение и отслеживание, преувеличение, попытки испортить репутацию через распространение слухов, сплетен – это примеры скрытой формы моббинга (латентный моббинг), помимо которой существует и открытая форма – презрительные высказывания, оскорблении, физическое насилие, порча имущества (рабочих документов, личных вещей). Примером более серьезного проявления моббинга могут быть донесение начальству ложной информации о сотруднике, специальное создание ситуаций, в которых жертва должна совершить ошибку [\[2; 5; 7\]](#).

Моббинг по своей форме может быть неосознанным, осознанным и управляемым. В последнем случае агрессивные действия осуществляются группой, являются следствием действия негласных установок со стороны лидера (формального или неформального).

Такой тип моббинга является наиболее агрессивным и трудно преодолимым.

Моббинг как систематическое деструктивное влияние на личность сотрудника имеет многочисленные негативные последствия для жертвы. Сотрудник работает в постоянном напряженном состоянии, находится в стрессе, который может привести к психологическому дискомфорту, к головным болям, к кошмарам, к паническим состояниям, нервным срывам, истощению организма и активизации заболеваний, к рассеянности внимания и неспособности полноценно функционировать как работник. У жертвы моббинга могут возникать чувства вины, сомнения, стыда, может снижаться самооценка. Человек-жертва моббинга становится раздражительным, нервным, нередко несет это настроение в семью, проявляя немотивированную агрессию по отношению к своим близким [5; 7].

Моббинг имеет последствия и для производительности труда в организации в целом: снижается качество труда не только жертвы моббинга, но и агрессоров, поскольку их внимание направлено не на выполнение работы, а на осуществление травли. Ухудшается социально-психологический климат в коллективе, увеличивается его разобщенность; размываются ценности коллектива, что имеет неочевидное, но явно негативное влияние на его производительность.

Таким образом, моббинг – это систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение членов трудового коллектива, направленное против другого человека, в основном одного. Моббинг может быть скрытым и открытым, неосознаваемым, осознанным и управляемым, проявляться в многообразных формах, при этом всегда оказывая негативное воздействие на состояние и работоспособность жертвы моббинга, а также на климат в коллективе, его эффективность.

Совместно с моббингом нередко рассматривается явление харассмента. Харассмент – это домогательство на рабочем месте, под которым понимается «причиняющее неудобство или вред поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица» [7]. Н. Агазаде со ссылкой на официальное определение ООН 2008 г. дает наиболее широкое толкование харассмента, понимая под ним несоответствующее и нежелательное поведение, которое способно оскорбить и унизить другого человека [1]. В большом юридическом словаре харассмент трактуется как «преступление, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица преследованием (телефонными звонками, письмами, слежкой и пр.), назойливым приставанием, домогательством и совершающееся обычно сексуальными мотивами» [3]. Участниками харассмента также являются зачинщик (агрессор), жертва и наблюдатели.

Харассмент схож с моббингом. Данные явления часто рассматриваются в связке, как варианты морального и психологического давления на сотрудника, модели поведения в коллективе, однако между ними есть и существенные различия, прежде всего, в целях, которые определяет агрессор. С.Г. Еремеев отмечает, что «харассмент проявляется в оказании воздействия, направленного на жертву, к которой агрессор испытывает симпатию или интерес, и имеющего своей целью склонить ее к сексуальным взаимоотношениям» [8], в то время, как в ситуации моббинга агрессоры имеют своей целью выживание сотрудника из коллектива или снижение его профессионального влияния.

Влияние моббинга и харассмента на эффективность работы отдельных сотрудников и коллектива в целом негативно, что определяет интерес к вопросу профилактики данных

явлений, борьбы с ними. М.В. Невежина [14] и другие исследователи обращают внимание на то, что юридическая практика в отношении этих социально-психологических явлений, отмечающихся в служебных коллективах, еще не совершенна. Эти понятия не введены в нормативное поле, не функционируют особые нормативные акты, определяющие наказание за поведение такого типа, а потому целесообразно изучить, как может осуществляться профилактика моббинга и харассмента на организационно-управленческом уровне.

Проблема моббинга в служебных коллективах достаточно подробно проанализирована А.В. Соловьевым, который предложил такие меры профилактики и борьбы с ним [16]:

1. Разработка корпоративного кодекса, в который должны быть включены положения об этике поведения, предусматривающие запреты:

- на неэтичное поведение руководства и иных вышестоящих должностных лиц по отношению к сотрудникам;
- на действия, которые могут оскорбить, унизить человеческого достоинство работника, нанести ему моральную или психологическую травму;
- на действие конкуренции в продвижении по службе, которая может содержать различные формы моббинга.

2. Формирование специальных институтов контроля (по типу этических комитетов) или специальной должности для управления и решения ситуации моббинга или харассмента.

3. Создание условий для наличия у каждого работника возможности обжаловать действия должностных лиц в случаях морального преследования.

4. Осуществление контроля за социально-психологическим состоянием коллектива в подразделениях и организации в целом.

П.В. Тепляшин, Я.В. Вологдина дают такие рекомендации по профилактике моббинга и харассмента в служебных коллективах [19]:

– развитие корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении, когда каждый сотрудник будет знать о последствиях нарушения прав и будет уверен в том, что его жалоба будет рассмотрена и будут приняты решения;

– утверждение внутрикорпоративной политики, т.е. закрепление правил поведения на работе в кодексах этики и поведения, для недопущения домогательств как со стороны руководства, так и со стороны коллег;

– проведение обучения корпоративной этики среди сотрудников в целях избегания ситуаций, которые могут возникнуть из-за неосведомленности сотрудников (в ходе обучения предлагается просвещать сотрудников на тему харассмента, знакомить с процедурами защиты от такого явления и предупреждать о последствиях);

– информирование сотрудников о возможности сообщать о соответствующих проблемах, определение порядка такого сообщения, объяснение важности своевременного обращения (при этом порядок сообщения должен быть не слишком обременительным и непонятным в целях предотвращения несообщения о данном явлении на рабочем месте).

И.В. Кольцова с соавторами определяют следующие организационно-управленческие средства профилактики моббинга в трудовых коллективах [11]:

- формирование в трудовом коллективе здоровой организационной культуры;
- поддержание здорового социально-психологического климата;
- развитие у высшего руководства навыков управления моббинг-процессами;
- создание условий, которые могут обеспечить получение обратной связи от сотрудников;
- рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных и пересекающихся заданий разных подразделений;
- четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с разделением границ их индивидуальной ответственности;
- формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, открытость и рационализация в организации информационных потоков;
- формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- формирование отрицательного отношения к сплетникам и любителям интриг в трудовой деятельности;
- исключение родственных или интимных связей между руководством и подчиненными.

А. Г. Тертышникова отмечает необходимость тщательного профессионального отбора новых сотрудников в организации. Необходимо стремиться, чтобы интересы принимаемых сотрудников соответствовали сложившейся в организации корпоративной культуре. В основе корпоративной культуры должны преобладать ценности доброжелательных отношений, которые формируются, например, через институт наставничества, через организацию командной работы [20].

Нередко причиной моббинга становится поддержка руководителем конкуренции подчиненных. В профилактических целях руководитель не должен побуждать подчиненных конкурировать, используя недобросовестные методы, и не провоцировать на конфликты, в основе которых лежит явное противостояние между подчиненными. Такое поведение руководителя можно считать некомпетентным, а потому профилактика моббинга, а также харассмента должна включать в себя мероприятия по совершенствованию управленческих навыков руководителя. Об этом говорит, к примеру, Н.А. Пронина, предлагая такую профилактическую меру, как повышение психологической компетентности руководства и сотрудников (прохождение курсов повышения квалификации, посвященных деловому общению, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, снятию стресса, тайм-менеджменту, профилактике моббинга и т.п.) [16].

С.С. Тимофеева, С.С. Черных предлагают в мероприятия по профилактике и предотвращению моббинга и харассмента включать учет психосоциальных рисков, под которыми понимается «систематический процесс, благодаря которому идентифицируются опасности, выполняется анализ и управление рисками, и осуществляется социальная защита работников» [21]. Необходимо оценивать существующие психосоциальные риски в организации, анализировать их причины, планировать и реализовывать профилактические мероприятия.

Авторы предложили следующие меры противодействия моббингу в организации:

- совершенствование системы административного управления;
- разработка локальных нормативных актов противодействия моббингу;
- разработка мер социально-психологической защищенности сотрудников;
- мониторинг мер по повышению эффективности противодействия коррупции;
- мониторинг удовлетворенности сотрудников трудовым процессом;
- профилактика потребления психоактивных веществ;
- правовое просвещение сотрудников;
- экономические санкции в отношении "моббера";
- психологическая помощь сотрудникам "группы риска", выработка у них способности к сопротивлению деструктивным внешним воздействиям» [\[20, с. 106\]](#).

Однако, как отмечает Л.С. Кириллова, лишь небольшая часть организаций (около 7%) разработали и внедрили формальные процедуры предотвращения и расследования случаев харассмента [\[9\]](#).

Необходима систематизация представлений о мерах профилактики моббинга и харассмента в служебных коллективах и выработка соответствующей модели, которая содержит универсальные принципы профилактики моббинга в организации.

**Результаты.** Руководству организации и кадровым службам, психологу организации необходимо уделять внимание профилактике моббинга в организации, однако, как показывают опросы, лишь небольшая часть организаций разрабатывают и внедряют формальные процедуры предотвращения и расследования случаев моббинга [\[10\]](#). Методической помощью в данном направлении может выступать разработанная модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующую существующие представления о мерах профилактики данных форм психологического насилия.

Задачи деятельности организации в рамках данной модели могут быть следующими:

1. Внедрение и закрепление в локальных нормативных документах организации норм корпоративной этики.
2. Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
3. Развитие управленческих навыков и управленческой культуры руководителей.

Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа (подготовительный, основной). Отсутствие заключительного этапа обусловлено тем, что профилактическая работа должна осуществляться постоянно. В рамках данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно управленческое, социально-психологическое.

Мероприятия модели профилактики моббинга в организации представлены в таблице 2.

Таблица 2. Модель профилактики моббинга в организации

Модель профилактики моббинга и харассмента в организации		
I Подготовительный этап		
Нормативное направление	Организационно-управленческое направление	Социально-психологическое направление
1. Разработка корпоративного кодекса, который должны быть включены положения об этике поведения.	1. Создание в организации контролирующего органа или специальной должности для управления моббинга.	1. Планирование мероприятий по улучшению поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах
2. Разработка алгоритма действия (порядка обращения) для испытывающего на себя психологическое насилие (моббинг, харассмент)	2. Создание в организации службы медиации внутриорганизационных конфликтов или специальной должности для решения такой задачи.  Примечание: меры № 1 и № 2 могут быть совмещены.	3. Анализ функционала разных подразделений (цель - выявить дублирования, пересечения в должностных обязанностях работников разных подразделений).
II Основной этап		
1. Разъяснение всем сотрудникам принципов положений корпоративной этики (обучение за корпоративной этикой), информирование о последствиях их нарушений, об алгоритме действий (порядке обращения) работника, ставшего жертвой	1. Оказание помощи в планировании карьеры и сотрудников (задача - не допустить конкуренции в коллективе за должность).  2. Работа по оптимизации разделения труда между отделами, направленная на исключение дублированных возможностей и пересекающихся заданий разных подразделений	1. Реализация мероприятий по улучшению поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах:  - тренинги сплочения коллектиvos;  - внедрение корпоративных традиций, совместного досуга и др.

моббинга или хараксмента	<p>2. Разработка и функционирование программ медиации, направленных на профилактику и разрешение конфликтов между сотрудниками, между руководителем и подчиненным.</p> <p>3. Работа по совершенствованию управленческих навыков руководителей (социально-психологическое обучение, самообразование).</p> <p>4. Психологическая помощь жертвам моббинга и харасмента.</p>
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В нормативном направлении основное внимание уделяется разработке корпоративного кодекса (положения о корпоративной этике), в который должны быть включены положения об этике поведения.

Например, в таком кодексе может быть предусмотрена глава «Этические нормы корпоративного поведения сотрудников», в которой прописываются этические принципы, нормы корпоративного поведения, отношения между руководством и работниками, отношения между членами коллектива, отношения с деловыми партнерами и т.д. Работники должны быть доброжелательны, компетентны и ответственны, справедливы, непредвзяты, не унижать никого и не уничтожать, не присваивать результаты чужого труда, поддерживать хорошие отношения со всем коллективом на основе взаимоуважения и взаимопомощи, отстаивать свои личные границы, уметь реагировать на любые проявления конфликтов, уметь бороться со стрессом, уметь решать конфликты, не сплетничать и не реагировать на нападки конфликтогенных личностей. Работники должны корректно относиться к ошибкам коллег и объективно оценивать свои профессиональные компетенции и постоянно развивать их. Также рекомендуется делать акцент на необходимости предавать огласке все факты травли и конфликтов в организации, активно противодействовать противоправным поступкам коллег и руководства, не допускать дискриминации по признакам пола, возраста, национальности, сексуальной ориентации, вероисповедания, убеждений, социального положения, образования, трудового стажа.

В организационно-управленческом направлении основное внимание уделяется созданию особых условий, которые бы противодействовали возникновению моббинга: недопущение ситуаций, когда должностные обязанности сотрудников дублируются, пересекаются, создание структур в организации, которые бы контролировали этику поведения сотрудников, возникающие конфликты.

В социально-психологическом направлении основное внимание уделяется работе по оптимизации психологического состояния сотрудников в коллективе и отношений между ними. Это разнообразные мероприятия, направленные на сплочение трудового коллектива, мероприятия, направленные на повышение психологической компетентности руководства и сотрудников (прохождение курсов повышения квалификации, посвященных развитию управленческих навыков, деловому общению, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, снятию стресса, тайм-менеджменту). Предлагается задействовать в данное направление службы медиации.

Обязательным мероприятием модели профилактики моббинга в организации является работа по выявлению психосоциальных рисков. Предлагается осуществлять психодиагностику социально-психологических характеристик трудового коллектива, социально-психологического самочувствия работников посредством социометрии, выявления социально-психологических установок, удовлетворенности трудом, специально разработанных анкет и опросов. Такого рода мониторинг предлагается проводить раз в год. Рекомендуется также внедрить практику проведения «прощального интервью» с сотрудником, окончательно разорвавшим отношения с организацией (цель данного интервью - узнать, что послужило причиной ухода из организации, нет ли скрытых поводов, связанных с функционированием трудового коллектива, отношений в нем).

### **Обсуждение результатов**

Результаты исследования показывают важность внедрения профилактических мер для предупреждения моббинг-процессов в организации. Об этом же свидетельствуют результаты исследований В. М. Федорова, В. В. Утюгановой [22, 23].

Разработанная авторами модель может служить методическим инструментом в обеспечении профилактики моббинга в организации. Выделенные три направления работы: нормативное, организационно-управленческое, социально-психологическое, соотносятся с направлениями профилактики моббинг-процессов, о которых говорят А.В. Тараканов, А. Ю. Машковская. Авторы подчеркивают, что только при комплексном, системном подходе возможно решение данной задачи в организации [13, 18].

По мнению авторов данной работы, основная роль в профилактике моббинг-процессов в организации принадлежит руководителю, о чем свидетельствуют работы М. В. Невежиной, А. В. Соловьева и др. [14, 17].

Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в соответствии с предложенной авторами моделью были предложены в исследованиях В.О. Бутовой, Е.И. Кривенко и др. [3, 12].

**Выводы.** Таким образом, нами сконструирована и представлена модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующая существующие авторские представления о мерах профилактики данных форм психологического насилия.

В проведенном теоретическом исследовании было определено, что появление моббинга нередко связано с действиями руководителя (это могут быть осознанные или неосознанные действия, когда, например, руководитель поощряет конкуренцию) или даже управляет им (когда стоит задача исключить из коллектива какого-либо сотрудника). Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа: подготовительный и основной. В рамках

данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно-управленческое, социально-психологическое.

Нами разработаны рекомендации руководителю по профилактике моббинга в служебных коллективах:

1. Руководителю рекомендуется быть компетентным, создавать высокую культуру поведения и взаимодействия в организации, а потому он должен постоянно совершенствовать свои управленческие, коммуникативные, организационные навыки.
2. Руководителю рекомендуется быть примером этичного поведения, создавать и поддерживать этичные отношения в коллективе, воспитывать в своих подчиненных этические нормы общения. Прежде всего, он должен относиться к своим сотрудникам с уважением, доброжелательно, демонстрировать справедливость и открытость, высокую культуру поведения, знания этики деловых отношений.
3. Рекомендуется поддерживать и развивать обратную связь с каждым сотрудником организации, распределять трудовые обязанности, следить за открытостью и доступностью информации для всех сотрудников.
4. Рекомендуется проявлять бдительность, не игнорировать проявления моббинга, не относиться к данным формам поведения терпимо, пресекать сплетни и интриги, в целом формировать негативное отношение к распространению сплетен.
5. Рекомендуется не создавать условия для чрезмерной, деструктивной конкуренции, не допускать карьерное продвижение благодаря личным связям и знакомствам. Если необходима корректная и конструктивная критика сотрудника, то высказывать ее нельзя при других сотрудниках, необходимо делать это конфиденциально.
6. Рекомендуется не поощрять какое-то особое положение одних сотрудников в противовес другим.
7. Рекомендуется развивать и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, предотвращать конфликты в коллективе, формировать корпоративный дух в организации.
8. Рекомендуется быть внимательным к мотивам труда и потребностям сотрудников, оказывать помощь в карьерном планировании, а также отмечать заслуги и достижения каждого работника (в том числе в присутствии всех), объективно оценивать вклад каждого сотрудника, поощрять за трудовые достижения, стимулировать развитие и профессиональный рост работников.
9. Рекомендуется создавать атмосферу открытости в деловом общении с подчиненными, проявлять уважение к альтернативному мнению, быть способным слышать конструктивную критику.
10. Руководитель не должен допускать проявления любой формы дискриминации: по половым, политическим, религиозным, национальным и иным мотивам (ни в рамках своего отношения к подчиненным, ни в отношениях между сотрудниками).

### **Заключение.**

Проблема психологического насилия в организации активно исследуется, в том числе с точки зрения того, какое влияние оно оказывает на работоспособность сотрудников и коллектива в целом. Моббинг – это систематически повторяющееся враждебное и

неэтичное отношение членов трудового коллектива, направленное против другого человека.

Влияние моббинга на личность и коллектив в целом деструктивно, что проявляется в ухудшении функционального и эмоционального, психического состояния жертвы, когда снижается ее работоспособность, снижаются показатели сплоченности коллектива, уровень его моральной нормативности.

Руководство организации и кадровые службы, психолог организации должны уделять внимание профилактике моббинга в организации. В современной литературе предлагаются различные меры, направленные на профилактику таких форм поведения. Однако, как показывают опросы, лишь небольшая часть организаций внедряют формальные процедуры предотвращения и расследования случаев моббинга.

В связи с этим нами предпринята попытка разработать модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующая существующие представления о мерах профилактики этой формы психологического насилия. В данной модели объединены три направления профилактической работы: нормативное, организационно-управленческое, социально-психологическое. В рамках данных направлений можно комплексно решать задачи нормативного регулирования, администрирования и социально-психологического управления моббинг-процессами в организации. Авторами подчеркивается, что в разработке профилактических мероприятий следует учитывать роль руководителя, от своевременных действий которого зависит возникновение и распространение данного вида насилия.

## **Библиография**

1. Агазаде Н. Психологическое притеснение (харакмент) на рабочем месте и проблемы психического здоровья, сопровождающиеся суицидальными тенденциями // Медицинская психология в России. 2013. № 3(20).
2. Булашева А. А., Тимофеева С. С. Моббинг как вид деструктивного поведения в образовательных организациях высшего образования // В сборнике: Безопасность 2022. Материалы XXVII Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием. 2022. С. 298-301.
3. Бутова В. О. Моббинг и буллинг // Директор школы. 2017. № 8 (221). С. 99-105.
4. Гагарина Д. В. Моббинг в деловой среде // Наука ХХI века: актуальные направления развития. 2021. № 1-1. С. 150-153.
5. Евченко О. С. Основы корпоративной культуры: учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2022. 190 с.
6. Еремеев С. Г. Харакмент: современный взгляд на проблему // Прикладная юридическая психология. 2022. № 1(58). С. 28-35.
7. Караванов А. А., Устинов И. Ю. Проблема моббинга и харассмента в служебном коллективе // Территория науки. 2013. № 3. С. 74-81.
8. Ким С. В. Моббинг: сущность, факторы, динамика развития // В сборнике: Феноменология и профилактика девиантного поведения. Материалы VI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. 2012. С. 113-116.
9. Кириллова Л. С. Меры по противодействию харассменту на рабочем месте // Марийский юридический вестник. 2020. № 1-2 (32). С. 46-48.
10. Когаловская А. С. Моббинг в трудовых коллективах как социальная проблема // Современные научноемкие технологии. Региональное приложение. 2024. № 3 (79). С. 11-18.
11. Кольцова И. В., Долганина В. В., Никабадзе О. С. и др. Психология безопасности в

- социальном взаимодействии: учебное пособие. Ставрополь: СГПИ, 2021. 110 с.
12. Кривенко Е. И. Моббинг и буллинг: сущность и способы противостояния // В сборнике: Современный специалист-профессионал: теория и практика. Материалы 8-й международной научно-практической конференции студентов и магистрантов. 2016. С. 217.
13. Машковская А. Ю. Профилактика моббинг-процессов в разных странах // Молодой ученый. 2020. № 36 (326). С. 101-104.
14. Невежина М. В. Харассмент как одно из проявлений дискриминации в сфере труда // Образование и право. 2019. № 5. С. 116-119.
15. Поликанова О. Ю., Вражнова М. Н. Исследование моббинг-процессов в системе межличностных конфликтов среди работников организации // Молодой ученый. 2011. № 4-3. С. 78-83.
16. Пронина Н. А. Профилактика моббинга в организации // Защита жертв преступлений в современном обществе. 2023. Т. 6. С. 237-243.
17. Соловьев А. В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте // Kadrovik.ru: электрон. журн. 2009. 21 сентября.
18. Тараканов А. В., Тышковский А. В., Ускова Д. Н. Моббинг в организации: основные причины проявления и механизмы предупреждения // Icarus & Daedalus. Системный анализ: проблемы и решения. 2017. № 3. С. 70-75.
19. Тепляшин П. В., Вологдина Я. В. Руководитель организации как субъект криминологической профилактики харассмента // Научный компонент. 2022. № 2 (14). С. 32-36.
20. Тертышникова А. Г., Немова Е. Н. "Социальная болезнь" XXI века, или феномен насилия на рабочем месте // E-Scio. 2022. № 9(72). С. 181-192.
21. Тимофеева С. С., Черных С. С. Моббинг как фактор профессионального риска в современной высшей школе // XXI век. Техносферная безопасность. 2020. Т. 5, № 1(17). С. 89-107.
22. Федоров В. М., Михалев О. В., Геращенко И. П. Моббинг как деструктивная форма иррационального трудового поведения // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5, № 4. С. 164-175.
23. Уютанова В. В. Моббинг как фактор травматизма // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. 2020. № 2 (51). С. 94-96.
24. Farman A., Moayed D., Daraiseh N., Shell R., Salem S. Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes // Theoretical Issues in Ergonomics Science. 2006. Vol. 7, No. 3. P. 311-327.
25. Fevre R., Grainger H., Brewer R. Discrimination and Unfair Treatment in the Workplace // British Journal of Industrial Relations. 2010. Vol. 49. P. 207-235.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в представленной статье является профилактика моббинга в служебных коллективах.

В качестве методологии предметной области исследования в данной статье были использованы дескриптивный метод, метод категоризации, метод анализа, метод синтеза, метод моделирования.

Актуальность статьи не вызывает сомнения, поскольку в современных организациях

возникновение конфликтных ситуаций, связанных с таким явлением, как моббинг, становится достаточно распространенным, а значит, это требует особого внимания со стороны руководства, кадровых служб, консультантов и психологов организации. Как показывают исследования, моббинг детерминируется множеством различных факторов, имеющих место в организациях и коллективах. С этих позиций изучение вопросов профилактики моббинга в служебных коллективах представляет научный интерес в сообществе ученых.

Научная новизна исследования заключается в глубоком и всестороннем изучении по авторской методике комплекса проблемных вопросов, связанных с профилактикой моббинга в служебных коллективах, а также разработке авторской модели профилактики моббинга в организации.

Статья написана языком научного стиля с применением в тексте исследования изложения различных позиций ученых к изучаемой проблеме и научной терминологии и дефиниций, характеризующих предмет исследования, а также наглядной демонстрацией разработанной авторской модели по результатам исследования.

Структуру статьи, в целом можно считать выдержанной с учетом основных требований, предъявляемых к написанию научных статей. В структуре данного исследования представлены следующие элементы: введение, степень разработанности темы, методология и методы исследования, исследование, результаты, обсуждение результатов, выводы с рекомендациями, заключение и библиография.

Содержание статьи отражает ее структуру. В частности, особую ценность представляет выявленная и отмеченная в ходе исследования тенденция, что «нередко причиной моббинга становится поддержка руководителем конкуренции подчиненных. В профилактических целях к ней нужно быть осторожными (не побуждать подчиненных конкурировать, не считаясь со средствами, не провоцировать на конфликты, явное противостояние, борьбу за место). Такое поведение руководителя можно считать некомпетентным, а потому профилактика моббинга, а также харассмента должна включать в себя мероприятия по совершенствованию управленческих навыков руководителя».

Библиография содержит 25 источников, включающих в себя отечественные и зарубежные периодические и непериодические издания.

В статье приводится описание различных позиций и точек зрения ученых, характеризующие различные аспекты моббинга в организациях и особенности профилактики этого явления. В статье содержится апелляция к различным научным трудам и источникам, посвященных этой тематике, которая входит в круг научных интересов исследователей, занимающихся указанной проблематикой.

В представленном исследовании содержатся выводы, касающийся предметной области исследования. В частности, отмечается, «что моббинг нередко начинается с подачи руководителя (осознанно или неосознанно, когда, например, руководитель поощряет конкуренцию) или даже управляет им (когда стоит задача – выжить какого-либо сотрудника). Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа (подготовительный, основной). В рамках данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно управленческое, социально-психологическое».

Материалы данного исследования рассчитаны на широкий круг читательской аудитории, они могут быть интересны и использованы учеными в научных целях, педагогическими работниками в образовательном процессе, руководством и работниками служб по работе с персоналом, социологами, психологами, конфликтологами, консультантами, аналитиками и экспертами.

В качестве недостатков данного исследования следует отметить, то, что целесообразно

обратить внимание на логику изложения материала, в частности, на некоторые элементы дублирования и повторения информации. В частности, авторская модель профилактики моббинга в организации представлена в разделе «Результаты», то есть речь идет о том, что «Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа (подготовительный, основной). Отсутствие заключительного этапа обусловлено тем, что профилактическая работа должна осуществляться постоянно. В рамках данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно управляемое, социально-психологическое. В таблице 2 наглядно представлены этапы и направления профилактической работы. Затем, в разделе «Обсуждение результатов» упоминается, что «Разработанная модель профилактики моббинга в организации может служить методическим инструментом в обеспечении профилактики моббинга в организации. Выделены три направления работы: нормативное, организационно-управляемое, социально-психологическое.». В выводах, также есть описание того, что «Конкретные мероприятия модели профилактики моббинга в организации предлагается разграничить на два этапа (подготовительный, основной). В рамках данных этапов мы предлагаем три направления профилактической работы с моббингом: нормативное, организационно управляемое, социально-психологическое.». И, наконец, в заключении информации снова повторяется, правда с некоторой допущенной неточностью (говорится о трех направлениях, а написано всего два, не совсем те, которые описаны выше): «В связи с этим нами предпринята попытка разработать модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующая существующие представления о мерах профилактики этой формы психологического насилия. Мероприятия модели профилактики моббинга в организации разграничены на два этапа (подготовительный, основной) и три направления (нормативное, организационно-психологическое).». Вот еще пример, где, в разделе «Результаты», указано, что «Задачи деятельности организации в рамках данной модели:

1. Внедрение и закрепление в локальных нормативных документах организации норм корпоративной этики.
2. Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
3. Развитие управляемых навыков и управляемой культуры руководителей.». В заключении представлена аналогичная информация: «Были определены следующие задачи деятельности организации в рамках модели профилактики моббинга в организации:
  1. Внедрение и закрепление в локальных нормативных документах организации норм корпоративной этики.
  2. Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
  3. Развитие управляемых навыков и управляемой культуры руководителей.». Подобные неоднократные повторения информации перегружают текст и несколько нарушают логику его изложения. При оформлении таблиц необходимо обратить внимание на требования действующего ГОСТа, оформить их в соответствии с этими требованиями. Кроме того, в тексте встречаются технические ошибки и опечатки, например, «моббинга», «Выделенны», «смента», лишний пробел «...организации.» и т.п. Указанные недостатки не снижают научную и практическую значимость самого исследования, однако их необходимо оперативно устранить и доработать текст статьи. Рукопись рекомендуется отправить на доработку.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья «Профилактика моббинга в служебных коллективах». Работа включает в себя постановку проблемы, обзор и анализ исследований, а также обсуждение результатов и краткие выводы.

**Предмет исследования.** Работа нацелена на изучение способов профилактики моббинга в служебных коллективах. Предметом исследования является профилактика моббинга как социально-психологического явления в служебных коллективах. В статье уточнено данное понятие, описаны причины моббинга. Особое внимание уделено выделению методов противодействия и профилактики.

**Методологическая основа исследования.** Основные методы исследования - теоретические (анализ, синтез, обобщение литературы по проблеме и профилактике моббинга в служебных коллективах). Использован метод теоретического моделирования (разработка модели профилактики моббинга в служебных коллективах). Автор опирался на точку зрения О.С. Евченко и на позицию о том, что моббинг характеризуется активным моральным преследованием отдельного сотрудника коллективом организации. **Актуальность исследования.** Актуальность темы заключается в том, необходима систематизация представлений о мерах профилактики моббинга и харассмента в служебных коллективах и выработка соответствующей модели, которая содержит универсальные принципы профилактики моббинга в организации.

Научная новизна исследования заключается в том, что автором сконструирована и представлена модель профилактики моббинга в организации, объединяющая и систематизирующая существующие авторские представления о мерах профилактики данных форм психологического насилия. В теоретическом исследовании было определено, что появление моббинга нередко связано с действиями руководителя, либо даже управляет им. Проведенный теоретический анализ позволил выделить три направления профилактической работы с моббингом (нормативное, организационно-управленческое, социально-психологическое) и разработать рекомендации руководителю по профилактике моббинга в служебных коллективах.

**Стиль, структура, содержание.** Стиль изложения соответствует публикациям такого уровня. Язык работы научный. Структура работы прослеживается, автором выделены основные смысловые части. Логика в работе имеется. Содержание статьи отвечает требованиям, предъявляемым к работам такого уровня. Объем работы небольшой, но предмет исследования раскрыт.

Во вводной части определена актуальность исследования, а также выделены цель и предмет. Следующим разделом выступает описание степени разработанности затронутой темы. В основной части представлено описание проведенного исследования, а также его обсуждение. В заключении сделаны общие выводы.

**Библиография.** Библиография статьи включает в себя 25 отечественных и зарубежных источников, незначительная часть которых изданы за последние три года. В список включены, в основном, статьи и тезисы, а также учебные пособия. Источники оформлены не во всех позициях корректно и однородно. Например, в некоторых источниках отсутствует указание на количество (диапазон) страниц (например, источник 1).

**Апелляция к оппонентам.**

**Рекомендации:**

1) сделать анализ большего количества исследований за последние 3-5 лет, поскольку затронутая тема активно рассматривается в современной науке.

**Выводы.** Проблематика затронутой темы отличается несомненной актуальностью, теоретической и практической ценностью. Статья будет интересна специалистам,

которые занимаются проблемами психологии управления. Проблема рассматривается через призму профилактики моббинга в служебных коллективах. Статья может быть рекомендована к опубликованию. Однако важно учесть выделенные рекомендации и внести соответствующие изменения. Это позволит представить в редакцию научно-методическую и научно-исследовательскую работу, отличающуюся научной новизной и практической значимостью.