МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
групи ПСМЗ-23-2,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **Л.М. Афанасьєва**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **О.Б. Готра**
підпис наукового керівника к. істор. н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП д. психол. н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «3» лютого 2025 р. № 10

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова,**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 13 29.01.25 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 03.02.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 71 _____ _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л. В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

(підпис)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Афанасьєвої Людмили Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації**
Затверджена наказом ректора від 15.01.2024 № 55
Термін подачі закінченої роботи: 15.01.2025

Цільова установка полягає в теоретичному аналізі сутності та форм психологічного насилля в організаційному середовищі; емпіричному дослідженні особливостей проявів психологічного насилля у різних підрозділах організації та визначенні основних факторів його виникнення; розробці та апробації комплексної програми превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля, що враховує специфіку різних підрозділів організації; наданні практичних рекомендацій щодо створення психологічно безпечного організаційного середовища.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації, розробити програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля серед співробітників організації.

Об'єктом дослідження є психологічне насилля.

Предметом дослідження є шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації.

База дослідження. ФОП Сопельник Віра Іванівна, що спеціалізується на виробництві одягу й аксесуарів та здійснює роздрібну торгівлю.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.12.2023	30.10.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023 – 20.02.2024	30.03.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024 – 01.10.2024	30.06.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024 – 30.11.2024	20.09.2024
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.10.2024
6.	Попередній захист роботи	20.12.2024	01.12.2024
7.	Отримання відгуку керівника роботи	18.01.2025	20.12.2024
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	25.01.2025	до 20.12.2024
9.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2025	10.01.2025
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.02.2025	12.01.2025
11.	Захист роботи	10-12.02.2025	10-12.02.2025

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2023
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ О.Б. Готра
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Л.М. Афанасьєва

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено проблематику психологічного насилля в організаційному середовищі та шляхи його попередження. Основна увага приділяється аналізу теоретичних основ дослідження психологічного насилля, діагностиці його проявів у різних підрозділах організації та розробці системи превентивних заходів. На базі ФОП Сопельник Віра Іванівна проведено емпіричне дослідження за участю 58 співробітників з використанням комплексу психодіагностичних методик. Виявлено специфічні особливості проявів психологічного насилля в різних підрозділах та визначено основні фактори його виникнення. Розроблено та апробовано комплексну програму попередження психологічного насилля, що включає організаційно-управлінський, психологічний, освітній, соціально-психологічний та мотиваційний компоненти. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для створення психологічно безпечного організаційного середовища. Матеріали дослідження можуть бути корисними для психологів, HR-фахівців та керівників організацій.

Ключові слова: психологічне насилля, мобінг, булінг, організаційне середовище, психологічна безпека, превентивні заходи.

ABSTRACT

This master’s thesis investigates the issues of psychological violence in the organizational environment and ways to prevent it. The main focus is on analyzing the theoretical foundations of psychological violence research, diagnosing its manifestations in different departments of the organization, and developing a system of preventive measures. An empirical study was conducted at IE Sopelnyk Vira Ivanivna with 58 employees using a complex of psychodiagnostic methods. Specific features of psychological violence manifestations in different departments were identified, and the main factors of its occurrence were determined. A comprehensive program for preventing psychological violence was developed and tested, including organizational-managerial, psychological, educational, socio-psychological, and motivational components. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to create a psychologically safe organizational environment. The research materials can be useful for psychologists, HR specialists, and organizational leaders.

Keywords: psychological violence, mobbing, bullying, organizational environment, psychological safety, preventive measures.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ 11
1.1. Сутність та основні форми психологічного насилля у професійному середовищі 11
1.2. Особливості та наслідки психологічного насилля в організації 22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ПРОЯВІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ 33
2.1. Організація та процедура емпіричного дослідження психологічного насилля 33
2.2. Емпіричне дослідження психологічного насилля у професійній взаємодії співробітників 40
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ 48
3.1. Розробка програми превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля 48
3.2. Практичні рекомендації щодо створення психологічно безпечного організаційного середовища 51
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку організацій проблема психологічного насилля на робочому місці набуває все більшого значення. По-перше, психологічне насильство негативно впливає на психічне та фізичне здоров'я працівників, знижує їхню продуктивність та мотивацію до праці, що призводить до значних економічних втрат для організацій.

По-друге, в умовах зростаючої конкуренції та стресових навантажень підвищується ризик виникнення різних форм психологічного насилля, таких як мобінг, булінг та босинг, що вимагає розробки ефективних механізмів їх попередження та протидії.

По-третє, результати досліджень вказують на комплексний характер проблеми психологічного насилля, що включає організаційні, соціально-психологічні та особистісні аспекти, що вимагає системного підходу до її вирішення.

Значний внесок у дослідження проблем психологічного насилля зробив Х. Лейман [42], який першим описав явище мобінгу як форму психологічного терору. А.М. Юшко [5] та Д.Р. Чечун [5] досліджували правові аспекти захисту від психологічного насилля на робочому місці. Г.В. Лещук [31] вивчав зовнішні та внутрішні фактори виникнення психологічного насилля в колективі. К.Б. Марисюк [33] досліджував вплив психологічного насилля на професійну діяльність працівників. Г. Гогіташвілі [2], К. Коллодей [2] та М. Наріцин [2] зробили внесок у розуміння систематичності та регулярності проявів психологічного насилля в організаційному середовищі.

Об'єкт дослідження – психологічне насилля.

Предмет дослідження – шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації,

розробити програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля серед співробітників організації.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми психологічного насилля в організаційному середовищі.
2. Емпірично дослідити шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації.
3. Розробити та апробувати програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля серед співробітників організації.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, систематизація;
- емпіричні: спостереження, бесіда, методи статистичної обробки даних.

Було застосовано різні **методики**:

- «Експрес-методика» по вивченню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито).
- Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлер.
- Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної).

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що: вперше комплексно досліджено прояви психологічного насилля в різних підрозділах організації; уточнено фактори та механізми виникнення психологічного насилля в професійному середовищі; розроблено та обґрунтовано диференційовану програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля з урахуванням специфіки різних підрозділів організації.

Практична цінність даного дослідження полягає у розробці комплексної програми превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля та практичних рекомендацій щодо створення психологічно безпечного

організаційного середовища. Матеріали дослідження можуть бути використані психологами, HR-фахівцями, керівниками організацій, а також для студентів спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу».

База дослідження. Емпіричне дослідження було проведено на базі ФОП Сопельник Віра Іванівна, що спеціалізується на виробництві одягу й аксесуарів та здійснює роздрібну торгівлю. У дослідженні взяли участь 58 співробітників організації віком від 25 до 50 років, серед яких 38 жінок та 20 чоловіків. Вибірку склали працівники різних підрозділів: виробничого цеху (30 осіб), відділу продажів (22 осіб), адміністративного персоналу (6 осіб).

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах міжнародної конференції:

Афанасьєва Л.М., Готра О.Б. Шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року) – Київ: КНУБА, 2024. С. 531-533 [4].

Готра О.Б., Афанасьєва Л.М. Запобігання психологічному насильству серед працівників організацій / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року) – Ірпінь: ДПУ, 2024. С. 103-106 [13].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку. Робота містить 4 таблиці, 6 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні форми психологічного насилля у професійному середовищі

Психологічне насильство на робочому місці є складною та багатогранною проблемою, що потребує всебічного вивчення та ефективних механізмів протидії. Одним із проявів такого насильства є явище, що отримало назву «мобінг». Термін «мобінг» походить від англійського слова «mob» – «натовп», та відображає психологічний тиск, здійснюваний групою осіб на окремого індивіда. Варто зазначити, що цей термін не має однозначного перекладу в різних мовах, проте суть явища залишається незмінною – це систематичне та цілеспрямоване створення некомфортних, ворожих умов для працівника.

Перші ґрунтовні дослідження цього явища були проведені шведським психологом Ханцем Лейманом на початку 80-х років XX століття. Лейман описав це явище як «психологічний терор», акцентуючи увагу на систематичності та ворожості дій, спрямованих на приниження та дискредитацію особистості [42]. Важливо відзначити, що Х. Лейман ідентифікував 45 різних форм такої деструктивної поведінки, що підкреслює складність та різноманітність проявів психологічного насильства.

Забезпечення захисту прав, свобод та законних інтересів працівників є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Право на працю, гарантоване Конституцією України та іншими законодавчими актами, має важливе соціально-економічне значення. Невід’ємною складовою цього права є захист гідності працівника під час виконання ним трудових обов’язків. У контексті розвитку демократичного суспільства, питання захисту гідності на робочому місці набуває особливої актуальності.

Дослідження психологічного насильства на робочому місці, зокрема явища мобінгу, привернуло увагу науковців різних галузей, включаючи психологів, соціологів та юристів. Для української юриспруденції ця проблематика є відносно новою. Розвиток законодавства у цій сфері спочатку розглядався як частина загального правового захисту гідності працівника. Проте, завдяки ініціативам міжнародних організацій, питання протидії психологічному насильству набуло нового значення та стало одним із ключових напрямів забезпечення безпечних та здорових умов праці [10]. Міжнародні правові стандарти створюють основу для розвитку та вдосконалення національного законодавства у сфері протидії психологічному насильству.

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до зростання випадків психологічного насильства на робочому місці, коли працівники зазнають цькування з боку колег, підлеглих або керівництва. Такі дії, спрямовані на умисне приниження гідності та завдання психологічної шкоди, є неприпустимими. Під впливом європейських стандартів та практик, український парламент протягом останнього десятиліття розглядав низку законопроектів, спрямованих на запобігання та протидію цькуванню.

Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання та протидії мобінгу», що набув чинності 11 грудня 2022 року, після ухвалення 16 листопада 2022 року. Цей закон вводить в українське законодавство поняття «мобінг» та визначає його як дії роботодавця чи окремих працівників, спрямовані на приниження честі та гідності працівника, а також його ділової репутації. Закон доповнює Кодекс законів про працю України статтею 2-2, яка визначає мобінг як форму психологічного та економічного тиску, зокрема із застосуванням електронних засобів комунікації. Такі дії можуть призводити до створення напруженої, ворожої та образливої атмосфери, що негативно впливає на психологічний стан працівників та їхню самооцінку [25].

Кодекс законів про працю України також містить положення, що визначають обов’язки роботодавця у сфері запобігання та протидії

психологічному насильству. Згідно зі статтею 141, роботодавець зобов'язаний вживати заходів для запобігання та забезпечення безпеки і охорони фізичного та психічного здоров'я працівників, що включає надання інформації, проведення тренінгів та організаційних заходів, спрямованих на профілактику та боротьбу з різними формами психологічного насильства, відповідно до статті 158 [12]. Закон також передбачає можливість розірвання трудового договору з керівником підприємства за винні дії щодо працівника, що стали причиною знущання чи цькування, навіть без набрання судовим рішенням законної сили, згідно з пунктами 1-2 частини 1 статті 41 [16].

Закон гарантує працівнику право на відшкодування витрат на лікування у разі заподіяння шкоди здоров'ю внаслідок психологічного насильства, компенсацію моральної шкоди, а також виплату вихідної допомоги у разі звільнення через знущання роботодавця, згідно зі статтями 173, 237-1 та 44 відповідно [15]. Заходи щодо запобігання, протидії та припинення психологічного насильства, а також відновлення порушених прав, повинні бути включені до колективних договорів і угод з соціально-економічних питань.

Попри наявність законодавчих механізмів захисту, деякі аспекти протидії психологічному насильству на робочому місці залишаються невирішеними. Експерти, такі як А.М. Юшко та Д.Р. Чечун, наголошують на необхідності подальшого вдосконалення законодавства. Важливим аспектом є роль керівника підприємства у випадку виявлення фактів психологічного насильства. Ставлення керівника до цієї проблеми та його психологічний вплив на колектив відіграють ключову роль у створенні здорового психологічного клімату та ефективності профілактичних заходів [5]. Недостатня увага до цієї проблеми може призвести до її загострення та негативного впливу на робоче середовище.

Додатково, 1 грудня 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Закону України про адміністративні правопорушення щодо боротьби з порушеннями прав у сфері праці», яким передбачено адміністративну відповідальність за психологічне насильство на робочому місці. Активізація законодавчої діяльності у цій сфері свідчить про

позитивні зрушення у створенні правової бази для подолання та запобігання цькуванню на підприємствах, що сприяє підвищенню рівня правової свідомості роботодавців та працівників, а також зміцненню поваги до гідності та прав людини у трудових відносинах [28].

Психологічне насильство на робочому місці є серйозною проблемою, що негативно впливає на добробут працівників та ефективність діяльності організації. Однією з форм такого насильства є явище, відоме як мобінг. Мобінг – це протиправні дії, що можуть здійснюватися як роботодавцем, так і окремими працівниками з метою приниження гідності та репутації іншого працівника. Прояви мобінгу можуть варіюватися від психологічного тиску та економічних обмежень до використання електронних засобів комунікації для цькування. Подібні дії створюють ворожу та напружену атмосферу, що призводить до внутрішнього дискомфорту, зниження продуктивності та навіть змушує працівника переосмислити власні професійні здібності та розглядати звільнення [22].

Психологічне насильство, зокрема мобінг, може проявлятися у різних формах – від відкритої агресії до завуальованих та прихованих дій. Залежно від ситуації та мотивації агресора, можуть використовуватися як психологічні, так і економічні методи тиску. Важливо зазначити, що використання електронних засобів комунікації розширює можливості для цькування, дозволяючи принижувати людину не лише на робочому місці, але й поза ним, завдаючи шкоди її репутації та психологічному стану. Часто мотивацією агресора є не лише бажання позбутися колеги, а й отримання задоволення від самого процесу цькування. У такому випадку звільнення жертви може не бути кінцевою метою – агресор просто переключається на нову жертву, продовжуючи свою деструктивну діяльність.

Сучасна соціально-психолого-педагогічна наука активно досліджує та класифікує різні прояви неприйнятної та насильницької поведінки в різних соціальних контекстах. Серед таких термінів, як мобінг, булінг, босинг, цькування та жорстоке поводження, кожен має свої особливості. Мобінг описує

систематичний тиск та дискредитацію особи в робочому або навчальному середовищі. Булінг, поширений серед молоді, характеризує насильство щодо однолітків або молодших за статусом. Босинг – це агресивна поведінка керівництва стосовно підлеглих. Цькування та жорстоке поводження охоплюють різноманітні форми фізичного та емоційного насильства. Використання цих термінів дозволяє точніше ідентифікувати та класифікувати прояви агресії, що сприяє розробці ефективних стратегій запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій [6; 14; 19; 35].

Французький термін «harcèlement moral», еквівалентний англійському «mobbing», акцентує не лише фізичне насильство, а й постійний моральний тиск та переслідування, що призводять до фізичного та психологічного виснаження жертви. Цей термін підкреслює психологічні аспекти насильства, які можуть мати не менш серйозні наслідки, ніж фізичні травми.

Психологічне насильство в робочому середовищі може мати різні форми та спрямованість. Одним із видів є вертикальне психологічне насильство, що відбувається на рівні «керівник-підлеглий». Воно може проявлятися у двох основних формах. Перша – це колективний тиск підлеглих на керівника, що може виражатися у спільній недовірі, незадоволенні або відчутті несправедливості щодо дій керівництва. Причинами цього можуть бути неефективне управління, конфлікти в команді або непослідовність у прийнятті рішень. Друга форма – це тиск керівника на весь колектив або окремого його члена. У цьому випадку керівництво може застосовувати різні методи тиску, включаючи залякування, погрози, дискредитацію або обмеження можливостей для працівників. Подібні дії створюють атмосферу стресу та тривоги в колективі та негативно впливають на робочий процес та ефективність. Вертикальне психологічне насильство має значний вплив на психологічний клімат та добробут працівників. Розуміння та своєчасне виявлення цих форм насильства є важливим для створення здорового та продуктивного робочого середовища [11; 36].

Психологічне насильство, зокрема мобінг, може проявлятися у різних формах та варіаціях, залежно від характеру та обставин ситуації. Важливо розуміти, що воно може бути як усвідомленим, так і неусвідомленим. У першому випадку агресор свідомо вживає дій для тиску чи знущання, у другому – негативні наслідки є результатом неврахованості або непрофесіоналізму. Психологічне насильство може бути прихованим або відкритим. У прихованій формі агресивна поведінка маскується під формальні дії, тоді як у відкритій формі агресор відкрито демонструє ворожість. Крім того, насильство може бути індивідуальним (спрямованим на одну особу) або груповим (спрямованим на особу групою людей). Нарешті, воно може бути постійним (систематичним) або випадковим (одноразовим). Розуміння цих різних аспектів психологічного насильства допомагає краще ідентифікувати, розрізняти та запобігати цьому негативному явищу [8].

Психологічне насильство має свою структуру, що включає передумови, фактори, прояви та наслідки (рис. 1.1).

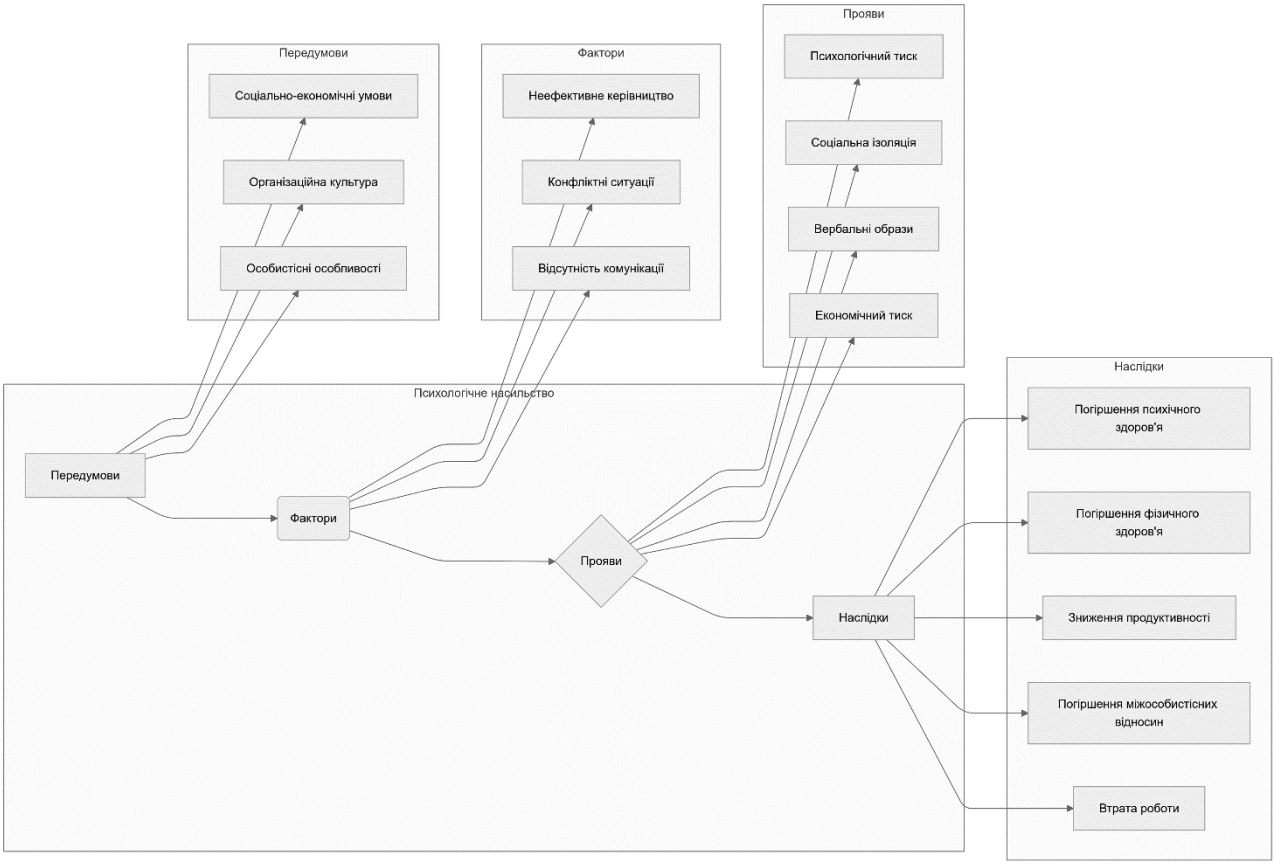

Рисунок 1.1. Структура психологічного насилля [8]

У психологічній науці явище, часто іменоване як мобінг, розглядається як форма психологічного насильства, що найчастіше проявляється у контексті трудових відносин. Подібні прояви агресії можуть мати значні негативні наслідки для фізичного та психічного здоров’я постраждалих. Існує поділ психологічного насильства на два основних види за спрямованістю: вертикальне та горизонтальне.

Вертикальне психологічне насильство відбувається з боку керівництва або осіб, що займають вищі посади в ієрархії організації, та часто отримує назви «босинг» або «булінг». Цей вид насильства включає нав’язливий контроль, необґрунтовану критику, загрози та зловживання службовим становищем для приниження підлеглих. Подібні дії створюють атмосферу постійної напруги та стресу, що негативно впливає на ефективність роботи та загальне самопочуття працівників [3].

Горизонтальне психологічне насильство, натомість, відбувається між працівниками, що знаходяться на одному рівні в організаційній структурі. Воно може проявлятися як колективне цькування, використання образливих коментарів, поширення чуток або ізоляція окремого працівника від решти колективу. Горизонтальне насильство також здатне призводити до серйозних конфліктів та погіршення психологічного клімату в організації. Запобігання психологічному насильству передбачає створення безпечного та підтримуючого робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе захищеним та поважним. Важливим є також проведення тренінгів з управління конфліктами та ефективної комунікації для попередження конфліктних ситуацій, що можуть сприяти виникненню насильства [29].

Булінг являє собою деструктивний патерн негативної поведінки, що проявляється з боку одного учасника групи стосовно інших членів або групи в цілому. Ця поведінка може набувати різних форм агресії, від образливих слів та зауважень до психологічного та фізичного насильства. Характерною особливістю булінгу є його систематичність, що завдає значної шкоди психічному та емоційному стану жертв. Булінг може зустрічатися в різних

соціальних середовищах, таких як школи, робочі місця, онлайн-спільноти. Найчастіше об’єктами булінгу стають особи, що вважаються вразливими або відмінними від інших членів групи за певними ознаками, наприклад, зовнішністю, соціальним статусом або релігійними переконаннями. Наслідки булінгу для жертв можуть бути різними: від стресу, тривоги та депресії до суїцидальних думок. Також булінг негативно впливає на академічні успіхи, кар’єрний розвиток та соціальні відносини жертв. Протидія булінгу вимагає не лише реагування на конкретні випадки насильства, але й формування безпечного та підтримуючого середовища. Ефективні програми протидії булінгу та своєчасна психологічна підтримка відіграють важливу роль у запобіганні та подоланні цього явища [1; 38–40].

Журналіст Е. Адамс у 90-х роках XX століття вперше ввів термін «булінг» для опису специфічних виробничих відносин. У книзі «Насилля на роботі», опублікованій Міжнародним бюро праці у 1998 році, терміни «мобінг» та «булінг» розглядаються як явища, що за своєю серйозністю можна порівняти з такими злочинами, як вбивство, зґвалтування або пограбування. Таке порівняння підкреслює значущість проблеми психологічного насильства на робочому місці та його потенційно тяжкі наслідки. Використання термінів «мобінг» і «булінг» у контексті кримінальних злочинів акцентує увагу на тому, що відносини між колегами та керівництвом можуть мати далекосяжні наслідки для фізичного та психічного здоров’я працівників. Важливо усвідомлювати, що психологічне насильство на роботі – це не просто конфлікти між співробітниками, а серйозна проблема, що потребує уваги та вжиття відповідних заходів для запобігання та протидії. Захист прав та забезпечення безпеки працівників від психологічного насильства є необхідною умовою створення здорового та продуктивного робочого середовища [30].

Науковці, такі як Г. Гогіташвілі, К. Коллодей та М. Наріцин, зазначають, що ключовою характеристикою явищ, що описуються термінами «мобінг» та «булінг», є їх систематичність та регулярність, що виходять за межі загальноприйнятих соціальних норм. Ця характеристика підкреслює постійний

психологічний тиск, якому піддаються жертви. Насильство на робочому місці або в навчальних закладах не є випадковим або одноразовим, а являє собою систему поведінки, спрямовану на пригнічення, приниження та контроль над іншими. Аналіз різних підходів до тлумачення термінів «мобінг» та «булінг» показує, що, попри значний інтерес до цієї проблематики, ці поняття часто використовуються як синоніми. Тому необхідно чітко визначити їх ключові характеристики. Однією з таких характеристик є кількісний показник суб'єктів насильства: мобінг завжди відбувається у груповому контексті, коли група здійснює насильство над окремою особою. У випадку булінгу агресором виступає окрема особа, що може тиснути як на окремих членів групи, так і на групу в цілому. Це може бути проявом авторитарної позиції лідера, що виражається у систематичній критиці, пригніченні, висміюванні, осудженні, тероризуванні або переслідуванні окремих осіб або групи, причому в основі цих дій лежать суб'єктивні погляди, а не об'єктивна оцінка [2].

Проблема психологічного насильства існувала завжди, проте в останнє десятиріччя вона набула особливої гостроти, що пов'язано з процесами стратифікації суспільства та формуванням організаційних структур, де часто домінує одноосібне керівництво, а також зі зростанням конкуренції та недостатнім контролем за дотриманням прав людини на самовираження, самореалізацію та повагу до гідності. Статистичні дані з європейських країн, де активно досліджується ця проблема, свідчать про щорічне зростання кількості жертв. Наприклад, у Німеччині щорічно фіксується не менше 1,5 мільйона випадків психологічного насильства. Особливо тривожним є високий відсоток самогубств серед жертв, що підкреслює необхідність негайних та ефективних заходів для запобігання подібним трагедіям.

Відсутність комплексної статистичної інформації в Україні щодо психологічного насильства ускладнює повний аналіз тенденцій. Проте, враховуючи загальну динаміку міжособистісних відносин та соціально-культурний контекст, можна припустити наявність значного рівня подібних явищ. Історично сформовані в Україні культурні та соціальні традиції впливають

на формування різноманітних моделей взаємодії між людьми. Аналіз глобальних тенденцій та досвіду інших країн може слугувати джерелом інформації для розуміння потенційних сценаріїв розвитку ситуації в Україні. Поширеність подібних явищ в інших соціумах вказує на доцільність проведення аналогічних досліджень в Україні для визначення масштабів проблеми та розробки ефективних стратегій її вирішення. Таким чином, проблема психологічного насильства перестає бути лише питанням міжособистісних відносин та набуває значення важливого соціального фактору, що потребує системного підходу та уваги з боку різних сфер суспільства.

У науковій літературі та дослідженнях явище, часто іменоване як мобінг, розглядається як одна з найбільш деструктивних форм психологічного терору, особливо у формі групового цькування працівника колегами, підлеглими або керівництвом. Таке жорстоке поводження в організаційному середовищі може виявлятися у різний спосіб, включаючи постійні негативні висловлювання про працівника, його систематичну соціальну ізоляцію в колективі та поширення неправдивої інформації. Подібні дії здатні мати руйнівний вплив на психічне та фізичне здоров’я постраждалого, викликаючи стрес, тривогу, депресію та інші серйозні наслідки. Організації, які не приділяють належної уваги проблемі психологічного насильства, ризикують не лише благополуччям своїх працівників, але й власною репутацією та стабільністю. Тому активна протидія психологічному насильству на всіх рівнях організаційної культури та створення безпечного та підтримуючого середовища є надзвичайно важливими.

Узагальнення наукових даних класичної та сучасної психології дозволяє визначити явище, що часто позначається терміном «мобінг» (від англійського «mobbing» – ображати, грубити, нападати; «mob» – натовп), як соціально-психологічний феномен, що характеризується створенням нестерпної атмосфери для працівника в організації через завищені вимоги до його роботи або упереджене особисте ставлення. Основною метою такого тиску часто є змушення працівника звільнитися або послаблення його соціального чи професійного впливу в організації.

Питання психологічного насильства розглядається з позицій різних наукових дисциплін, таких як психологія, соціологія, медицина, менеджмент та юриспруденція. Важливим є врахування судової практики, оскільки у багатьох європейських країнах вже існують ефективні правові механізми для запобігання та протидії цьому явищу. Для глибшого розуміння необхідно чітко визначити зміст терміну «мобінг», враховуючи, що різні науковці можуть трактувати його по-різному, навіть за наявності законодавчих визначень. Слід зазначити, що увага до цієї проблеми в Європі була привернута значно раніше, ніж в Україні. Термін «мобінг» як науковий концепт був вперше введений К. Лоренцем у 1958 році. У контексті трудових відносин цей термін застосував шведський психолог та медик Г. Лейман. У 80-х роках XX століття у монографічному дослідженні «Мобінг, домагання на робочому місці» вчений визначив це явище як психологічний тиск на робочому місці, що проявляється у знущаннях, сварках, переслідуванні, плітках, інтригах, грубості, емоційному та сексуальному домаганні.

Українські вчені, зокрема Т.А. Коляда, розглядають це явище як складний соціальний феномен, що потребує комплексного підходу з соціологічної, медичної та юридичної точок зору. З юридичної перспективи, психологічне насильство описується як систематична, протиправна поведінка осіб у трудовому колективі, що порушує правові норми, права та інтереси інших членів колективу. Подібна поведінка створює нестерпні умови праці з метою змусити потерпілого (або групу осіб) звільнитися. Характерними ознаками є не лише психологічний тиск, але й соціальна ізоляція, поширення чуток та неправдивої інформації, що загрожує не лише здоров'ю, але й кар'єрному та особистому розвитку постраждалих. Дослідження психологічного насильства в Україні є важливим для розуміння та подолання цього соціального явища, а також для розвитку ефективних механізмів захисту прав працівників та підтримки здорової організаційної культури.

У трактуванні К.Б. Марисюка, психологічне насильство є систематичним проявом психологічного тиску, знущання та дискредитації працівника в

колективі, часто спрямованим на його відсторонення від роботи. Подібна агресія не лише негативно впливає на психічне здоров'я постраждалих, але й порушує їхні права та гідність у робочому середовищі. Психологічне насильство може проявлятися у різних формах, включаючи публічні осуди, ізоляцію, поширення чуток та неправдивої інформації, а також інші маніпуляції, спрямовані на дискредитацію професійного та особистого авторитету. Дане явище створює нездорову робочу атмосферу, де панують страх, несправедливість та відчуття безпорадності. Важливо усвідомлювати, що психологічне насильство є не лише проблемою окремих осіб, але й свідчить про недостатній рівень організаційної культури. Тому необхідне впровадження комплексних заходів для запобігання, виявлення та врегулювання подібних ситуацій з метою створення безпечного та підтримуючого робочого середовища для всіх працівників [33].

Отже, було розглянуто визначення та класифікацію психологічного насильства, починаючи з загальних аспектів. Психологічне насильство на робочому місці є систематичним та цілеспрямованим тиском, що може проявлятися у формі психологічного тиску, ізоляції або інших формах дискримінації. Класифікація включає такі аспекти, як вербальне, невербальне, соціальне та економічне насильство. Важливо розрізняти психологічне насильство та булінг, оскільки останній частіше зустрічається серед дітей та підлітків у навчальних закладах. Огляд цих концепцій дозволяє краще зрозуміти природу та механізми психологічного насильства, а також сприяє розробці ефективних стратегій протидії цьому явищу. Дослідження у цій сфері є важливими для забезпечення здорового та безпечного робочого та соціального середовища, де кожна людина має право на повагу та гідність.

1.2. Особливості та наслідки психологічного насилля в організації

У сучасному світі трудові відносини є невід'ємною частиною життя кожної людини. Зі збільшенням часу, який індивід проводить у трудовому колективі, зростає вплив цього середовища на особистість. Професійна

діяльність перетворює трудовий колектив на важливий соціальний інститут, значення якого можна порівняти з традиційними інститутами соціалізації, такими як сім'я та найближче оточення. Однак, на жаль, цей вплив не завжди є позитивним. Випадки переслідування, пригнічення або цькування на роботі, часто описувані терміном «мобінг», є серйозною проблемою. Актуальність вивчення цього соціального явища зумовлена його поширеністю: за різними оцінками, значна частина працівників відчуває певні форми тиску на робочому місці. Реальна кількість випадків психологічного насильства може бути ще вищою, оскільки багато жертв та свідків подібних ситуацій стикаються зі стигматизацією та психологічними труднощами, що ускладнює їхнє звернення за допомогою [2].

Г.В. Лещук виділяє зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють виникненню психологічного насильства в колективі. До зовнішніх чинників, що діють на рівні суспільства та групи, належать фактори, пов'язані з життєвим циклом групи, її законами існування, культурою, мораллю та іншими аспектами, що не залежать від індивідуальних особливостей окремої особистості. Аналіз різних психологічних теорій дозволяє виділити такі зовнішні фактори: розподіл статусів у колективі, особливості комунікації, інстинкти групової поведінки, вікові особливості, низький рівень загальної культури та моралі, а також відсутність ефективного правового захисту [31].

На особистісному рівні виникнення психологічного насильства пов'язане з внутрішніми причинами, що випливають з індивідуальних особливостей психіки людини, її життєвого досвіду, світогляду та переконань. Хоча зовнішні обставини можуть створювати сприятливі умови для проявів насильства, ключову роль відіграють внутрішні мотиваційні чинники. Особистісні характеристики, такі як низька самооцінка, емоційна нестабільність або конфліктність, можуть зробити людину більш вразливою до психологічного тиску. Люди з такими особливостями можуть привертати увагу агресорів та ставати об'єктом їхніх дій. Важливим фактором є також життєвий досвід та попередні випадки взаємодії з агресивними людьми. Особи, які вже стикалися з

подібними ситуаціями, можуть мати більшу схильність до повторного переживання психологічного насильства через формування негативних стереотипів та стресових реакцій. Важливо пам'ятати, що психологічне насильство – складне явище, що виникає внаслідок взаємодії різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Для ефективного запобігання необхідно розглядати проблему з різних точок зору та враховувати всі можливі чинники, що сприяють її виникненню [7; 20; 21].

Зовнішні причини на рівні суспільства та групи – це фактори, пов'язані з життєвим циклом групи, її законами існування, культурою, мораллю тощо. Тобто, ці причини не залежать від індивідуальних особливостей конкретної особистості. Аналіз різних психологічних теорій дозволяє виділити такі зовнішні чинники: розподіл статусів у колективі, особливості комунікації, інстинкт групової поведінки, вікові особливості, низький рівень загальної культури та моралі, а також відсутність ефективного правового захисту [9]. Українське законодавство визначає психологічне насильство (в контексті трудових відносин, часто описуване як мобінг) як систематичні, тривалі та умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників, спрямовані на приниження честі та гідності працівника. Ці дії можуть виявлятися у формі психологічного та економічного тиску, ізоляції в колективі, поширення негативних чуток та інформації, погіршення умов праці або обмеження кар'єрного зростання. Важливо, що подібні дії можуть мати серйозні наслідки для фізичного та психічного здоров'я працівника, а також для ефективності роботи та атмосфери в колективі. Подібна поведінка порушує основні принципи справедливості та гуманного ставлення до працівників, тому протидія психологічному насильству є важливим завданням як для органів державної влади, так і для роботодавців та співробітників.

Серед найчастіших недоліків у керівництві, що сприяють поширенню психологічного насильства, слід відзначити неадекватну поведінку керівника. Лідер, який усвідомлює свою відповідальність, повинен активно протидіяти будь-яким проявам знущань. На жаль, іноді саме керівництво несе

відповідальність за негативні тенденції в команді. Причиною цього можуть бути не лише особистісні особливості та моральні якості керівника, але й недостатні навички управління персоналом або відсутність належного контролю за діями підлеглих. Нерідко керівництво компаній готове пожертвувати не лише цінними співробітниками, але й інтересами самої компанії задля досягнення власних амбіцій. Використання підлеглих як інструментів у кар'єрних іграх є аморальною та, на жаль, поширеною практикою. Подібна діяльність порушує довіру між співробітниками та керівництвом, погіршує робочу атмосферу, знижує моральний дух та відданість колективу. Коли працівники відчувають, що їх використовують, це призводить до втрати мотивації та зниження ефективності. Такий підхід створює токсичне робоче середовище, де перевага надається не компетенціям та здібностям, а маніпуляціям та підлабузництву, що завдає шкоди репутації компанії та може призвести до загального занепаду бізнесу [17; 32; 37].

Нерідко прагнення до задоволення особистих амбіцій призводить до ситуацій, коли в жертву приносяться не лише цінні співробітники, але й інтереси організації в цілому. Використання підлеглих як інструменту для досягнення кар'єрних цілей є аморальною та, на жаль, досить поширеною практикою. Подібні дії можуть здійснювати не тільки керівники вищої ланки, але й менеджери середньої ланки: заступники, кадрові менеджери, начальники відділів. Вони здатні маніпулювати ситуацією, провокувати конфлікти, створювати або руйнувати зв'язки між підлеглими, а також стимулювати нездорову конкуренцію в колективі. Проте, головна відповідальність за подібні практики лежить на керівнику організації. Лідер не має права ігнорувати проблеми, що виникають у підлеглих, та повинен нести за них відповідальність [23].

Іноді керівництво може хибно інтерпретувати конкуренцію, вважаючи її безконтрольною боротьбою, де головним стимулом є не ефективна робота, а прагнення вижити або отримати вищу посаду. У таких випадках, навіть за відсутності офіційно оголошеної конкуренції, керівництво може створювати

атмосферу прихованого суперництва, провокуючи співробітників до використання нечесних методів захисту своїх інтересів. Подібний підхід призводить до порушення етичних норм, втрати довіри в колективі та загального погіршення робочої атмосфери [24].

Тривале переслідування окремого працівника іноді використовується як спосіб демонстрації поведінки, що очікується від інших. Такий стиль управління негативно впливає на психологічний клімат в організації. Подібна поведінка лідера може бути зумовлена особистими комплексами, невпевненістю в собі та потребою у самоствердженні за рахунок інших. Особливо критична ситуація складається в організаціях, де існують родинні або особисті зв'язки. У таких випадках навіть висококваліфікований фахівець, який ефективно виконує свої обов'язки, може опинитися в уразливому становищі.

Психологічне насильство часто є наслідком недоліків у керівництві, зокрема в управлінні, де відсутній ефективний зв'язок між керівництвом та рядовими працівниками. Причиною також може бути відсутність налагодженої системи вирішення конфліктів та недостатня кількість компетентних лідерів середньої ланки. Недостатня організація роботи, нечіткі посадові інструкції та розмиті сфери відповідальності регулярно призводять до конфліктних ситуацій [27]. У деяких випадках завдання фахівців можуть дублюватися або взагалі не бути офіційно закріпленими, що створює ситуацію невизначеності та призводить до питань: «Чому саме я?» (працюю більше, отримую менше, виконую найменш привабливі завдання). Подібна ситуація викликає в працівників втому та незадоволення.

Важливим є впровадження механізмів, що забезпечують кожному працівнику розуміння цілей та завдань організації та надають можливість вносити свої ідеї та пропозиції для покращення діяльності та збільшення прибутку. Успіх організації залежить від залученості працівників у досягнення спільних цілей. Ініціатива не повинна пригнічуватися, а навпаки, повинна заохочуватися та мати можливість досягати вищого керівництва. Кожен співробітник повинен бачити можливість професійного та особистого зростання

як невід'ємну частину загального розвитку компанії. Необхідно приділяти увагу розвитку кадрів всередині організації, щоб зменшити потребу в залученні зовнішніх фахівців.

Виявлення випадків психологічного насильства в колективі свідчить про наявність комплексу проблем, що потребують всебічного аналізу із залученням незалежних експертів. Іноді навіть незначні зміни в організації, такі як перегляд обов'язків або зміна розташування робочих місць, можуть позитивно вплинути на психологічний клімат та стимулювати колектив до нових досягнень. Загалом, підвищення стійкості організації до психологічного насильства можливе за умови, що головним пріоритетом керівництва є турбота про працівників, їхній добробут та психологічне здоров'я.

Тривалість психологічного насильства залежить від того, наскільки толерантним до нього є керівництво організації. Причини можуть бути різними: особистісні особливості та поведінка окремих членів команди, прагнення вирішити власні проблеми за рахунок колег, особиста неприязнь, незадоволення умовами праці, що призводить до агресивної поведінки. Часті зміни та реструктуризація в організації можуть викликати страх втрати роботи та провокувати поведінку, спрямовану на утримання свого місця за будь-яку ціну.

Психологічне насильство є формою насильства, зокрема емоційного. У книзі «Насильство на роботі», виданій Міжнародним бюро праці (МОП) у 1998 році, знущання та мобінг розглядаються в одному ряду з такими серйозними злочинами, як вбивства, зґвалтування та пограбування. Навіть якщо психологічне насильство може здаватися менш серйозним порівняно з фізичним, його тривалий вплив на постраждалого може бути руйнівним та призводити до тяжких наслідків, включаючи суїцид. Деякі випадки агресії можуть бути наслідком емоційного насильства на роботі. Наслідки психологічного насильства в першу чергу відображаються на фізичному та психічному здоров'ї людини. Тяжкість, частота та тривалість стресу, а також індивідуальна стійкість людини визначають можливі наслідки: від проблем зі сном та дратівливості до нервових зривів, депресії, труднощів з концентрацією, панічних атак та навіть

серцевих проблем. У випадках тривалого психологічного тиску небажання працювати може бути наслідком хронічного стресу [26]. Багато жертв психологічного насильства мають серйозні проблеми зі здоров'ям, що унеможливлює продовження роботи. У результаті такі працівники звільняються добровільно або примусово, їхні контракти розриваються, або вони змушені вийти на пенсію. На жаль, у таких ситуаціях часто звинувачують самих жертв, представляючи їх як причину проблем. Проблеми зі здоров'ям можуть зберігатися або навіть погіршуватися, що може призвести до розвитку посттравматичного стресового розладу. Наслідки психологічного насильства негативно впливають не лише на психологічний стан та здоров'я окремої особи, але й на її сім'ю та організацію, в якій вона працює. Страждають сімейні відносини, знижується продуктивність компанії, оскільки увага працівників зосереджена на боротьбі зі страхом, а не на виконанні робочих завдань.

Психологічне насильство, що проявляється у систематичному психологічному та емоційному тиску або образах у колективі, здатне мати серйозні наслідки для психічного та емоційного стану постраждалих. Постійний стрес, що супроводжує такі ситуації, може призвести до розвитку депресивних станів, тривожних розладів або посттравматичного стресового розладу. Постраждалі часто відчувають безпорадність та втрату контролю над ситуацією, що негативно впливає на самоповагу та самооцінку. Відчуття відчуженості від інших може призвести до соціальної ізоляції та самотності. Негативні емоції, такі як гнів, образа та страх, є прямим наслідком психологічного насильства та здатні мати далекосяжні наслідки для психічного здоров'я, включаючи підвищений ризик розвитку агресивної поведінки або, навпаки, самоізоляції та рецидивів. Постраждалі від психологічного насильства також можуть відчувати негативний вплив на фізичне здоров'я, що проявляється у головних болях, шлунково-кишкових розладах або навіть серцевих проблемах, зумовлених постійним стресом [18; 34; 41]. Загалом, психологічне насильство здатне мати серйозні та довготривалі наслідки для психічного та емоційного здоров'я, тому своєчасне реагування та надання підтримки є надзвичайно важливими.

Психологічне насильство на робочому місці створює значні ризики для особистості, що стає його жертвою. Серед конкретних негативних наслідків можна виділити:

- Психологічні проблеми (постійний стрес та тиск здатні призвести до розвитку депресії, тривожних розладів, зниження самооцінки та віри у власні сили).
- Проблеми з фізичним здоров'ям (хронічний стрес негативно впливає на фізичний стан, викликаючи безсоння, головні болі, проблеми зі шлунком та інші розлади).
- Соціальна ізоляція (жертва психологічного насильства може відчувати себе відірваною від колег та колективу, що погіршує її соціальні відносини як на роботі, так і поза нею).
- Кар'єрні наслідки (постійні атаки на професійну компетентність та репутацію можуть призвести до зниження шансів на кар'єрне зростання або навіть втрати роботи).
- Втрата довіри до оточення (після пережитого психологічного насильства людина може стати більш підозрілою та мати труднощі у встановленні нових відносин на робочому місці).
- Довготривала психологічна травма (наслідки психологічного насильства можуть зберігатися протягом тривалого часу після припинення негативного впливу, залишаючи психологічні рубці).

Загалом, психологічне насильство на робочому місці серйозно впливає на всебічний добробут та самопочуття особистості, руйнуючи довіру, самооцінку та здоров'я.

Психологічне насильство на робочому місці здатне мати серйозні наслідки для професійної кар'єри та особистого розвитку. Негативний вплив може проявлятися у вигляді обмеження можливостей кар'єрного зростання через втрату впевненості та зниження продуктивності. Психологічне насильство також впливає на самооцінку та віру у власні здібності, негативні коментарі та критика здатні призвести до втрати мотивації та почуття безсилля. У деяких випадках

психологічний тиск може призвести до втрати роботи. Постраждалі можуть бути змушені звільнитися або бути звільненими через негативний вплив на їхню продуктивність та психічне здоров'я. Особистий розвиток також страждає від відчуття страху, тривоги та відчуження, що перешкоджають новим відкриттям, розвитку вмінь та розширенню соціальних зв'язків.

Психологічне насильство на робочому місці має значний вплив на робочий клімат та загальну ефективність колективу. Існування психологічного тиску руйнує атмосферу взаємоповаги та довіри між співробітниками. Відчуття страху та недовіри негативно впливають на загальний тон і відносини в команді. Психологічне насильство підриває командну згуртованість та співпрацю, призводить до втрати довіри до керівництва та колег, зменшує бажання співпрацювати та спільно працювати над досягненням цілей. Психологічний тиск впливає на загальну ефективність колективу через зниження морального духу та мотивації. Співробітники, які постійно відчувають насильство, можуть втратити інтерес до роботи та відчувати себе виснаженими, що призводить до зниження продуктивності та якості роботи в цілому.

Отже, аналіз ризиків та наслідків психологічного насильства для особистості та організації є надзвичайно важливим для розуміння серйозності цього явища. Психологічне насильство здатне мати широкий спектр негативних наслідків для індивідуума, включаючи погіршення фізичного та психічного здоров'я, стрес, депресію, зниження самооцінки та самоповаги, а також втрату ефективності на робочому місці. Для організації психологічний тиск може призвести до втрати талановитих працівників, погіршення репутації, збитків у виробництві та погіршення робочого клімату.

Висновки до розділу 1

1. На основі проведеного теоретичного аналізу сутності та основних форм психологічного насилля у професійному середовищі встановлено, що це явище є складною та багатогранною проблемою, яка потребує

всебічного вивчення. Визначено, що психологічне насильство може проявлятися у різних формах, включаючи мобінг (групове цькування), булінг (індивідуальне цькування) та босинг (тиск з боку керівництва). Законодавство України, зокрема зміни, внесені в грудні 2022 року, визначає мобінг як форму психологічного та економічного тиску, що включає систематичні дії, спрямовані на приниження честі, гідності та ділової репутації працівника. Виявлено, що психологічне насильство може мати як вертикальний (між керівництвом та підлеглими), так і горизонтальний (між колегами одного рівня) характер.

2. Дослідження особливостей та наслідків психологічного насилля в організації показало, що це явище має серйозний негативний вплив як на окремих працівників, так і на організацію в цілому. Встановлено, що основними причинами виникнення психологічного насильства є як зовнішні фактори (особливості організаційної структури, культура управління, недоліки в системі комунікації), так і внутрішні (особистісні характеристики учасників, їхній життєвий досвід та психологічні особливості). Наслідки психологічного насильства проявляються на різних рівнях: індивідуальному (погіршення фізичного та психічного здоров’я, зниження самооцінки, професійне вигорання), організаційному (зниження продуктивності праці, погіршення робочої атмосфери, втрата кваліфікованих кадрів) та соціальному (загальне погіршення якості трудових відносин, збільшення соціальної напруженості).

Таким чином, теоретичний аналіз проблеми психологічного насилля в організації демонструє необхідність комплексного підходу до її вирішення, що включає як вдосконалення законодавчої бази та організаційних механізмів протидії насильству, так і розвиток культури поваги до гідності особистості в професійному середовищі. Особливу увагу слід приділяти профілактиці

психологічного насильства та створенню ефективних механізмів захисту прав працівників.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ПРОЯВІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та процедура емпіричного дослідження психологічного насилля

Емпіричне дослідження проявів психологічного насилля в організації було проведено на базі ФОП Сопельник Віра Іванівна у період з вересня по листопад 2023 року. Дослідження здійснювалося у декілька етапів з дотриманням основних принципів організації психологічного дослідження: системності, об'єктивності, надійності та валідності отриманих результатів. На підготовчому етапі було проведено теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми психологічного насилля в організаціях, що дозволило визначити методологічні засади дослідження та підібрати релевантний психодіагностичний інструментарій. При виборі психодіагностичних методик враховувалися їх психометричні характеристики, можливість групового застосування, час проведення та специфіка досліджуваної вибірки. Важливим критерієм при відборі методик була їх здатність комплексно оцінити різні аспекти соціально-психологічного клімату та міжособистісної взаємодії в колективі, що можуть бути пов'язані з проявами психологічного насилля.

Основний етап дослідження включав безпосереднє проведення психодіагностичних процедур. Враховуючи специфіку роботи організації та необхідність забезпечення максимально комфортних умов для учасників, дослідження проводилося у першій половині робочого дня (з 9:00 до 12:00) у спеціально відведеному приміщенні з достатнім освітленням та вентиляцією. Учасники були розподілені на групи по 10-15 осіб для забезпечення оптимальних умов проведення групової діагностики. Перед початком дослідження з кожною групою проводився короткий інструктаж щодо мети дослідження та правил заповнення психодіагностичних методик. Особлива увага приділялася питанням

конфіденційності та анонімності отриманих даних, що було важливим фактором для забезпечення щирості відповідей учасників.

Для комплексного вивчення проявів психологічного насилля в організації було обрано три взаємодоповнюючі методики, кожна з яких дозволяє дослідити різні аспекти соціально-психологічного клімату та міжособистісної взаємодії в колективі. Першою методикою стала «Експрес-методика» вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито), яка дозволяє оцінити три ключові компоненти відносин у колективі: емоційний, когнітивний та поведінковий (Додаток А). Вибір цієї методики обумовлений її здатністю виявляти як явні, так і приховані аспекти групової динаміки. Емоційний компонент, що вимірюється питаннями 1, 4 і 7, дозволяє оцінити загальний емоційний фон у колективі та наявність психологічного дискомфорту. Когнітивний компонент (питання 2, 5, 8) виявляє особливості сприйняття та оцінки співробітниками один одного, що може вказувати на потенційні зони конфліктів. Поведінковий компонент (питання 3 і 6) відображає готовність до спільної діяльності та характер міжособистісної взаємодії.

Друга методика – оцінювання психологічної атмосфери в колективі за А. Фідлером – була обрана через її специфічну здатність виявляти тонкі нюанси психологічної атмосфери через протиставлення полярних характеристик (Додаток Б). Методика включає десять пар протилежних за змістом понять, таких як «дружелюбність-ворожість», «згода-незгода», «задоволеність-незадоволеність» тощо, що дозволяє отримати диференційовану картину психологічного клімату. Особливо цінним є те, що методика дозволяє оцінити такі важливі показники як рівень співпраці, взаємопідтримки та продуктивності в колективі. Восьмибальна шкала оцінювання забезпечує достатню чутливість інструменту для виявлення навіть незначних відхилень у сприйнятті атмосфери різними членами колективу.

Методика К. Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної) для дослідження стилю поведінки в конфлікті була включена до батареї методик як інструмент, що дозволяє визначити переважаючі стратегії поведінки співробітників у

конфліктних ситуаціях (Додаток В). Ця методика є особливо важливою для розуміння механізмів виникнення та ескалації психологічного насилля, оскільки дозволяє виявити схильність до конкуренції, співробітництва, компромісу, уникнення чи пристосування при вирішенні конфліктних ситуацій. 30 пар тверджень, представлених у методиці, охоплюють різноманітні ситуації міжособистісної взаємодії, що дозволяє отримати достовірну картину типових поведінкових патернів у конфліктних ситуаціях.

Процедура діагностичного дослідження була організована з урахуванням специфіки роботи кожного підрозділу організації та необхідності мінімізації впливу на робочий процес. Для працівників виробничого цеху (30 осіб) дослідження проводилося у першій половині робочого дня, коли їх продуктивність традиційно найвища, а втома ще не встигла накопичитися. Учасники були розподілені на три групи по 10 осіб, що дозволило забезпечити комфортні умови для заповнення методик та індивідуальний підхід до кожного учасника при виникненні питань. Для відділу продажів (22 особи) було організовано дві діагностичні сесії по 11 осіб у кожній, що проводилися у вільний від роботи з клієнтами час. Адміністративний персонал (6 осіб) проходив діагностику окремою групою у спеціально відведений час.

Особлива увага приділялася створенню атмосфери довіри та психологічної безпеки під час проведення дослідження. Перед початком роботи з кожною групою проводилася детальна інструкція щодо заповнення методик. При роботі з «Експрес-методикою» О.С. Міхалюка та А.Ю. Шалито учасникам пояснювалося, що необхідно уважно прочитати варіанти відповідей та обрати той, який найбільше відповідає їхній думці, позначивши його знаком «+». Особливий акцент робився на тому, що немає «правильних» чи «неправильних» відповідей, а важлива лише особиста думка кожного учасника. При роботі з методикою А. Фідлера учасникам демонструвався приклад заповнення бланку та пояснювалося, як використовувати восьмибальну шкалу для оцінки психологічної атмосфери в колективі. Для методики К. Томаса учасникам

пояснювалося, що необхідно в кожній парі тверджень обрати те, яке найбільш точно описує їхню типову поведінку в конфліктних ситуаціях.

Для забезпечення достовірності отриманих даних та мінімізації впливу соціальної бажаності відповідей було вжито ряд спеціальних заходів. По-перше, всім учасникам гарантувалася повна анонімність їхніх відповідей. Бланки методик кодувалися спеціальними індивідуальними кодами, які були відомі тільки самим учасникам. По-друге, розміщення учасників у приміщенні організовувалося таким чином, щоб мінімізувати можливість спілкування між ними під час заповнення методик. По-третє, перед початком дослідження проводилася мотиваційна бесіда, де пояснювалася важливість щирих відповідей для отримання об'єктивної картини психологічного клімату в колективі та можливість використання результатів для покращення умов праці.

Для забезпечення системності та послідовності у зборі даних було розроблено чіткий протокол проведення дослідження. Кожна діагностична сесія тривала приблизно 45-60 хвилин, що дозволяло учасникам не втомлюватися та зберігати концентрацію уваги протягом всього процесу заповнення методик. Методики пред'являлися у визначеному порядку: спочатку проводилася «Експрес-методика» О.С. Міхалюка та А.Ю. Шалито, яка є найбільш простою для розуміння та заповнення, потім методика А. Фідлера для оцінки психологічної атмосфери, і наостанок – методика К. Томаса, яка вимагає більшої концентрації уваги та рефлексії. Між заповненням методик учасникам надавалися короткі перерви (3-5 хвилин) для відпочинку та зняття можливої напруги.

Особлива увага приділялася процедурі обробки отриманих даних. Для «Експрес-методики» О.С. Міхалюка та А.Ю. Шалито використовувався стандартизований алгоритм обробки, який передбачає аналіз трьох компонентів відношення до колективу для кожного учасника окремо. Відповіді на кожне питання кодувалися у вигляді «+», «-» або «0», що дозволяло отримати цілісну характеристику кожного компонента. При обробці результатів методики А. Фідлера проводився детальний аналіз оцінок за кожним з десяти параметрів, а

також обчислювалося середнє значення для створення загального профілю психологічної атмосфери в колективі. Для методики К. Томаса використовувався ключ, який дозволяв визначити переважаючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях для кожного учасника.

Для забезпечення точності та надійності результатів всі розрахунки проводилися двічі різними дослідниками, а потім звірялися між собою. У випадку виявлення розбіжностей проводився додатковий аналіз для встановлення правильного результату. Отримані дані заносилися до спеціально розробленої електронної бази даних, що дозволяло здійснювати їх подальшу статистичну обробку та аналіз. Для кожного учасника створювався індивідуальний профіль, який включав результати за всіма методиками, що давало можливість проводити як індивідуальний, так і груповий аналіз отриманих даних.

Для отримання цілісної картини проявів психологічного насилля в організації був розроблений комплексний підхід до аналізу даних за всіма методиками. При обробці результатів «Експрес-методики» О.С. Міхалюка та А.Ю. Шалито особлива увага приділялася аналізу співвідношення позитивних, негативних та невизначених оцінок за кожним компонентом. Для емоційного компонента аналізувалися відповіді на питання, що стосуються загального емоційного фону в колективі, суб'єктивного відчуття комфорту та задоволеності міжособистісними стосунками. При аналізі когнітивного компонента основна увага приділялася тому, наскільки добре співробітники знають ділові та особистісні якості один одного, що дозволяло оцінити рівень взаєморозуміння та потенційні зони конфліктів. Поведінковий компонент аналізувався з точки зору готовності до спільної діяльності та характеру взаємодії між членами колективу.

При обробці результатів методики А. Фідлера для кожного з десяти показників розраховувалося середнє значення по всій вибірці, що дозволяло створити загальний профіль психологічної атмосфери в колективі. Особлива увага приділялася аналізу крайніх оцінок (1-2 та 7-8 балів), які могли вказувати на наявність серйозних проблем у психологічному кліматі колективу. Для

кожного підрозділу (виробничий цех, відділ продажів, адміністративний персонал) створювався окремий профіль, що дозволяло виявити специфічні особливості психологічної атмосфери в різних структурних підрозділах організації.

При аналізі результатів методики К. Томаса для кожного учасника визначався домінуючий стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, а також підраховувалася частота використання кожного стилю в межах всієї вибірки, що дозволило визначити найбільш поширені способи реагування на конфліктні ситуації в колективі та оцінити їх потенційний вплив на розвиток ситуацій психологічного насилля. Особлива увага приділялася аналізу випадків, коли учасники демонстрували яскраво виражену перевагу одного стилю поведінки, що могло вказувати на певні проблеми в міжособистісній взаємодії.

Для забезпечення комплексного розуміння отриманих результатів було проведено порівняльний аналіз даних за різними підрозділами організації (рис 2.1 – рис. 2.2).

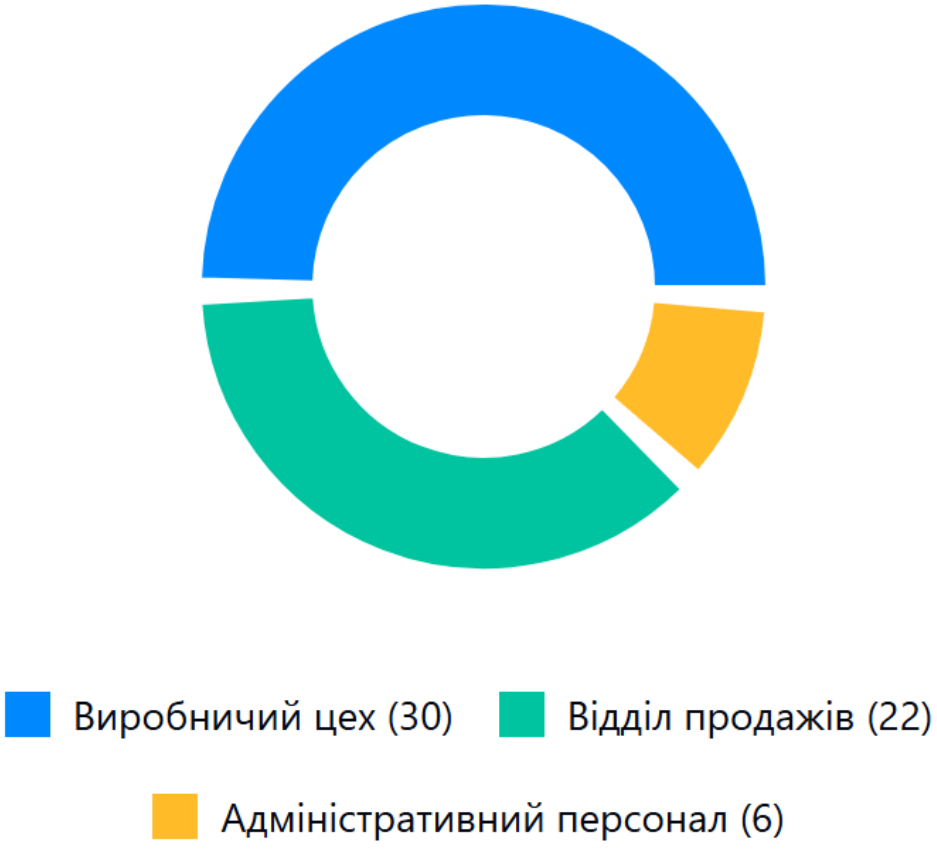

Рисунок 2.1. Розподіл учасників дослідження за підрозділами

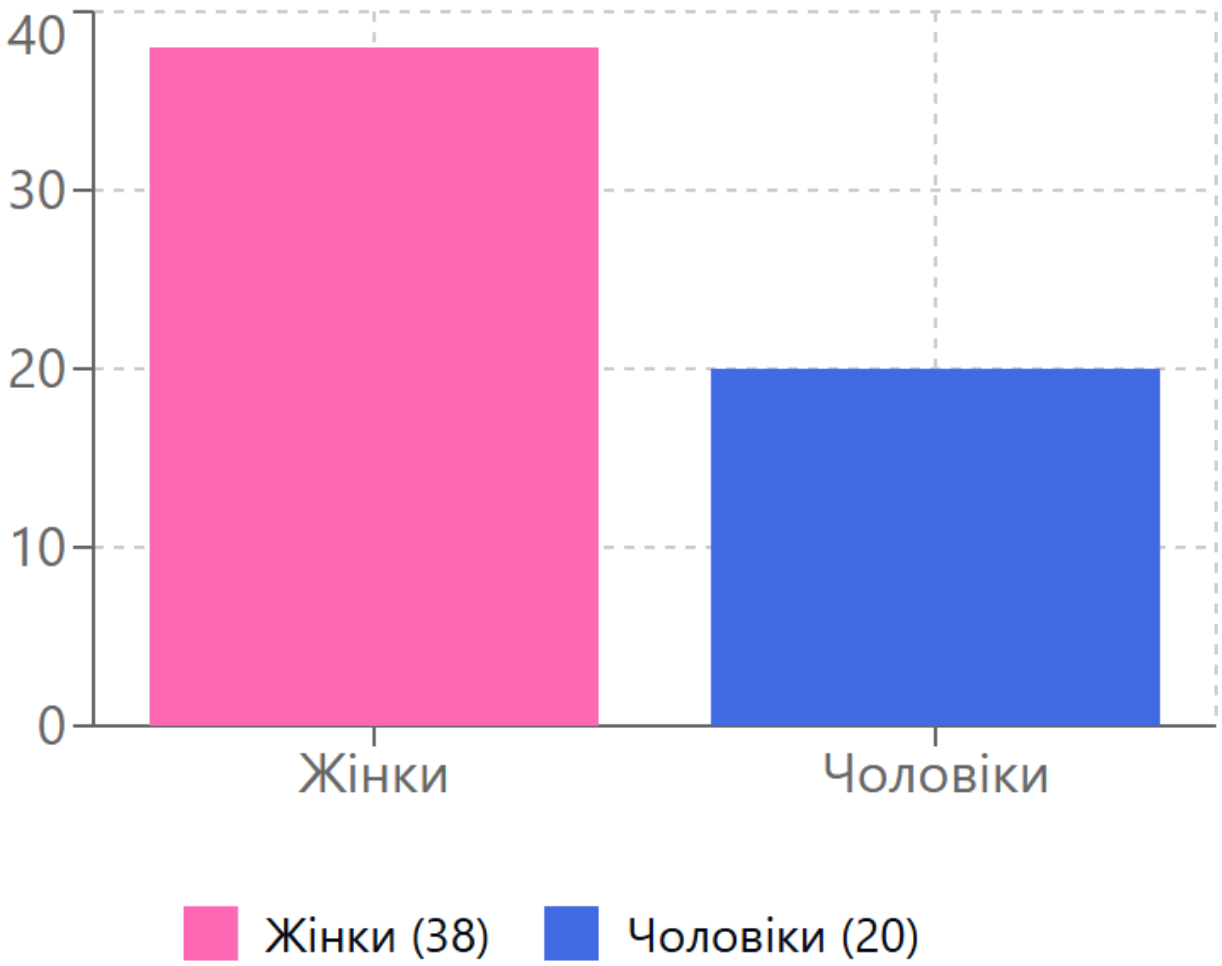

Рисунок 2.2. Розподіл учасників дослідження за статтю

Як видно з представлених діаграм, найбільшу частку вибірки складають працівники виробничого цеху (51,7%), що відповідає загальній структурі організації. Відділ продажів представлений 37,9% учасників, а адміністративний персонал складає 10,3% вибірки. Такий розподіл дозволяє отримати репрезентативні дані щодо психологічного клімату в різних структурних підрозділах. Гендерний розподіл учасників дослідження (65,5% жінок та 34,5% чоловіків) також відображає загальну демографічну структуру організації та дозволяє враховувати гендерний аспект при аналізі проявів психологічного насилля.

2.2. Емпіричне дослідження психологічного насилля у професійній взаємодії співробітників

За результатами «Експрес-методики» вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито) було проаналізовано три ключові компоненти: емоційний, когнітивний та поведінковий. Розглянемо отримані результати детальніше (табл. 2.1, рис. 2.3).

Таблиця 2.1. Результати за методикою вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Компоненти	**Позитивна оцінка (%)**	**Невизначена оцінка (%)**	**Негативна оцінка (%)**
Емоційний компонент	52.4	31.2	16.4
Когнітивний компонент	48.6	33.8	17.6
Поведінковий компонент	45.2	35.6	19.2

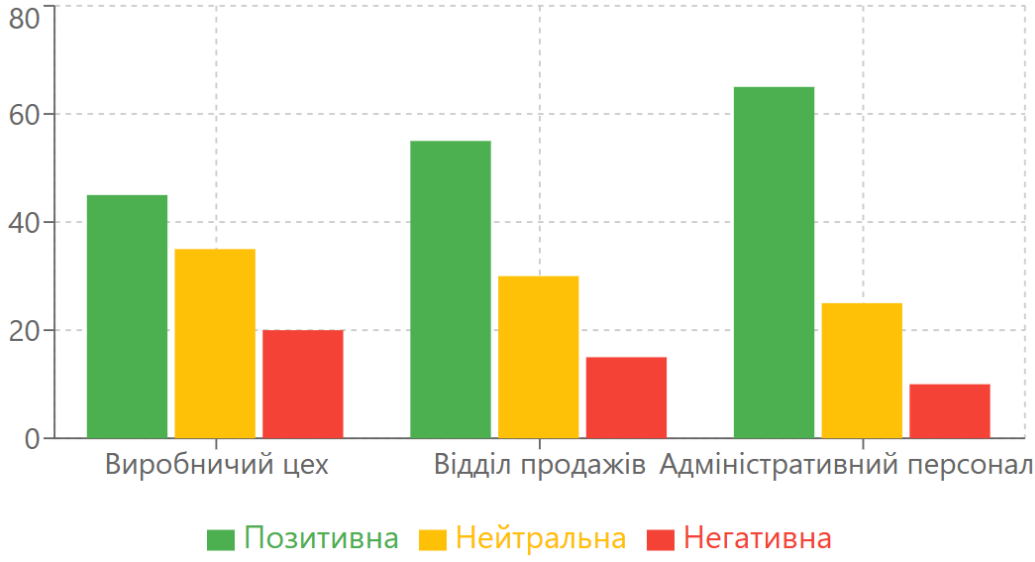

Рисунок 2.3. Результати за методикою вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Як видно з представлених даних, емоційний компонент соціально-психологічного клімату характеризується переважно позитивними оцінками (52.4%), що свідчить про загалом сприятливий емоційний фон у колективі. Однак, значна частка невизначених оцінок (31.2%) вказує на наявність певної напруженості та потенційних зон конфлікту. Негативні оцінки (16.4%) здебільшого пов’язані з випадками міжособистісних конфліктів та проявами психологічного тиску.

Когнітивний компонент демонструє дещо нижчий рівень позитивних оцінок (48.6%), що може свідчити про недостатнє розуміння та прийняття співробітниками особистісних особливостей один одного. Підвищений відсоток невизначених оцінок (33.8%) вказує на можливі проблеми в комунікації та недостатню обізнаність співробітників про професійні та особистісні якості колег.

Поведінковий компонент характеризується найнижчим рівнем позитивних оцінок (45.2%) та найвищим рівнем негативних (19.2%), що може вказувати на наявність проблем у сфері практичної взаємодії співробітників та проявляється у формі уникнення спільної діяльності, небажання співпрацювати або надавати допомогу колегам.

За результатами дослідження психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера (табл 2.2., рис. 2.4) було виявлено, що загальний показник психологічної атмосфери варіюється залежно від підрозділу організації. Найвищий показник спостерігається у виробничому цеху (42.5 бали), що вказує на наявність певних дестабілізуючих факторів у колективі. Відділ продажів демонструє дещо кращі показники (38.2 бали), що свідчить про більш сприятливу психологічну атмосферу. Найкращі показники має адміністративний персонал (35.8 бали), що вказує на доброзичливу атмосферу в цьому підрозділі.

Таблиця 2.2. Результати за методикою дослідження психологічної атмосфери в колективі

Характеристика	Середній показник
Дружелюбність	3.8
Згода	4.2
Задоволеність	3.9
Продуктивність	3.5
Теплота	4.1
Співпраця	3.7
Взаємопідтримка	3.9
Захопленість	4.3
Цікавість	4
Успішність	3.6

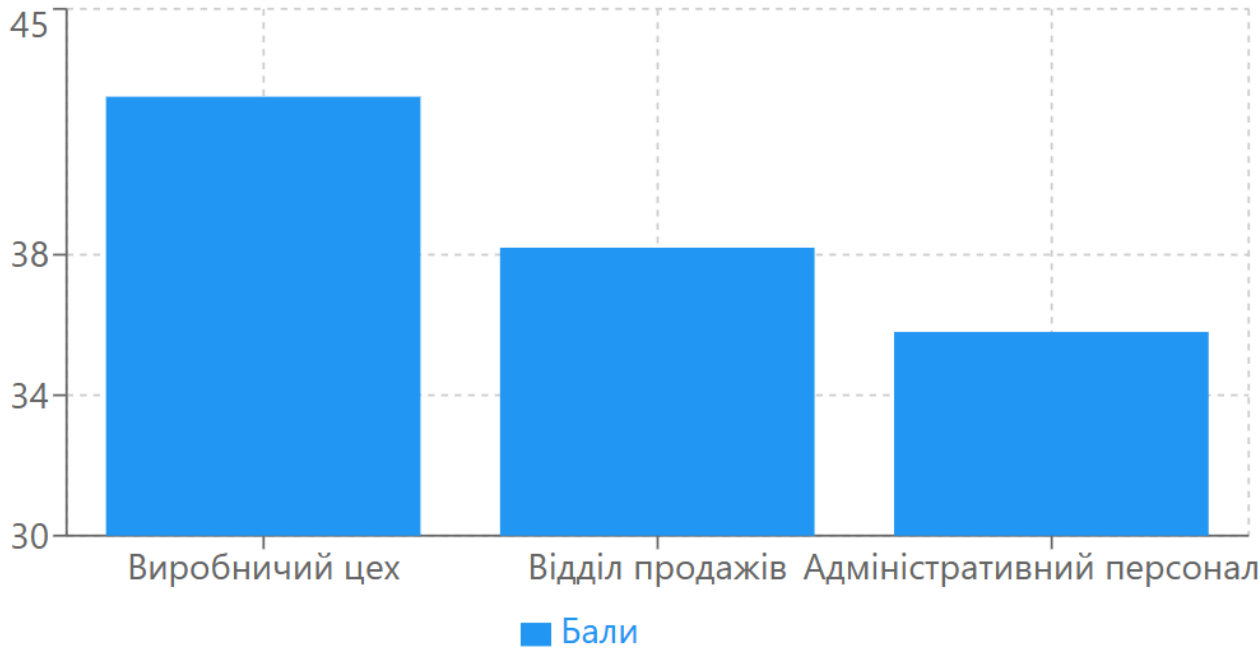

Рисунок 2.4. Результати за методикою дослідження психологічної атмосфери в колективі

Аналіз окремих характеристик психологічної атмосфери показав, що найвищі оцінки отримали такі показники як «Захопленість» (4.3 бали) та «Згода»

(4.2 бали), що свідчить про загальну зацікавленість співробітників у роботі та їхню здатність досягати порозуміння. Водночас, нижчі оцінки отримали характеристики «Продуктивність» (3.5 бали) та «Успішність» (3.6 бали), що може вказувати на наявність факторів, які знижують ефективність роботи колективу.

Показники «Співпраця» (3.7 бали) та «Дружелюбність» (3.8 бали) знаходяться на середньому рівні, що свідчить про наявність певних труднощів у міжособистісній взаємодії співробітників та може проявлятися у формі прихованих конфліктів, напруження у стосунках та окремих випадках психологічного тиску.

За результатами дослідження стилів поведінки в конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса (табл 2.3., рис. 2.5) було виявлено, що в організації переважає конкурентний стиль поведінки (29.3% співробітників). Цей показник є найвищим серед усіх стилів, що може вказувати на підвищений ризик виникнення ситуацій психологічного насилля. Особливо виражена тенденція до конкуренції спостерігається у відділі продажів (35%), що може бути пов’язано зі специфікою роботи та системою мотивації працівників.

Таблиця 2.3. Результати за методикою дослідження стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

Стиль поведінки	**Загальний показник (%)**
Конкуренція	29.3
Співробітництво	17.5
Компроміс	22.8
Уникнення	17.6
Пристосування	12.8

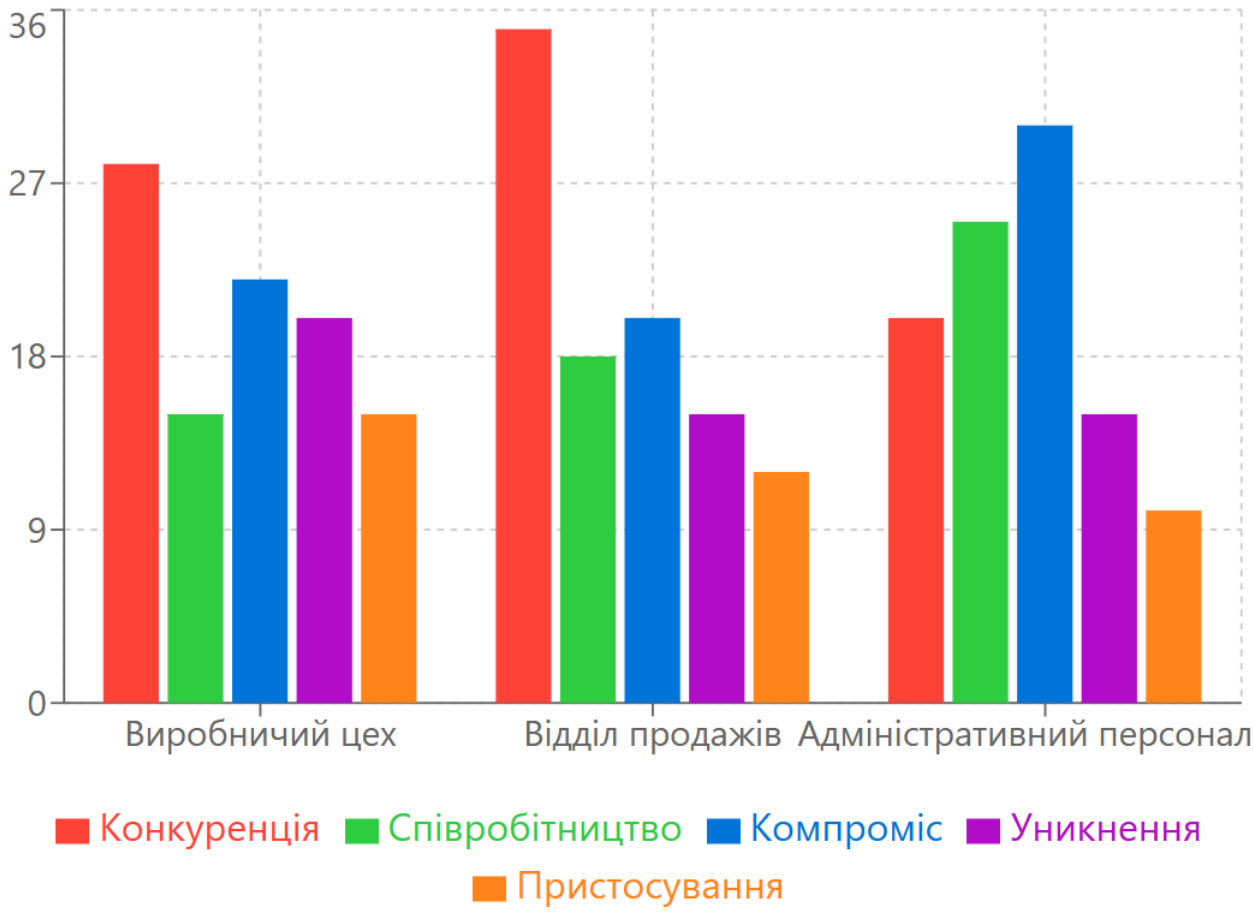

Рисунок 2.5. Результати за методикою дослідження стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

Другим за поширеністю є стиль компромісу (22.8%), який найбільше представлений серед адміністративного персоналу (30%), що свідчить про готовність частини співробітників шукати взаємовигідні рішення в конфліктних ситуаціях. Стилі уникнення (17.6%) та співробітництва (17.5%) представлені приблизно однаково, при цьому співробітництво найбільш характерне для адміністративного персоналу (25%), а уникнення – для виробничого цеху (20%).

Найменш поширеним виявився стиль пристосування (12.8%), що може свідчити про низьку готовність співробітників поступатися власними інтересами заради збереження відносин. Такий розподіл стилів поведінки в конфлікті, особливо висока представленість конкурентного стилю та низька – стилю співробітництва, може створювати сприятливі умови для виникнення ситуацій психологічного насилля в колективі.

Комплексний аналіз результатів за всіма методиками (табл 2.4., рис. 2.6) дозволив виявити кілька ключових тенденцій у прояві психологічного насилля в організації. По-перше, спостерігається чітка диференціація проявів психологічного насилля залежно від підрозділу організації. У виробничому цеху, де показник психологічної атмосфери становить 42.5 бали за методикою А. Фідлера, виявлено найвищий рівень емоційної напруженості, що корелює з високим відсотком використання стилю уникнення (20%) за методикою К. Томаса, що може вказувати на наявність прихованих конфліктів та замовчування проблем у міжособистісній взаємодії.

Таблиця 2.4. Основні фактори виникнення психологічного насилля

Фактор	**Частота прояву (%)**
Високий рівень конкуренції	35
Напружена психологічна атмосфера	28
Неефективна комунікація	22
Відсутність чітких правил взаємодії	15

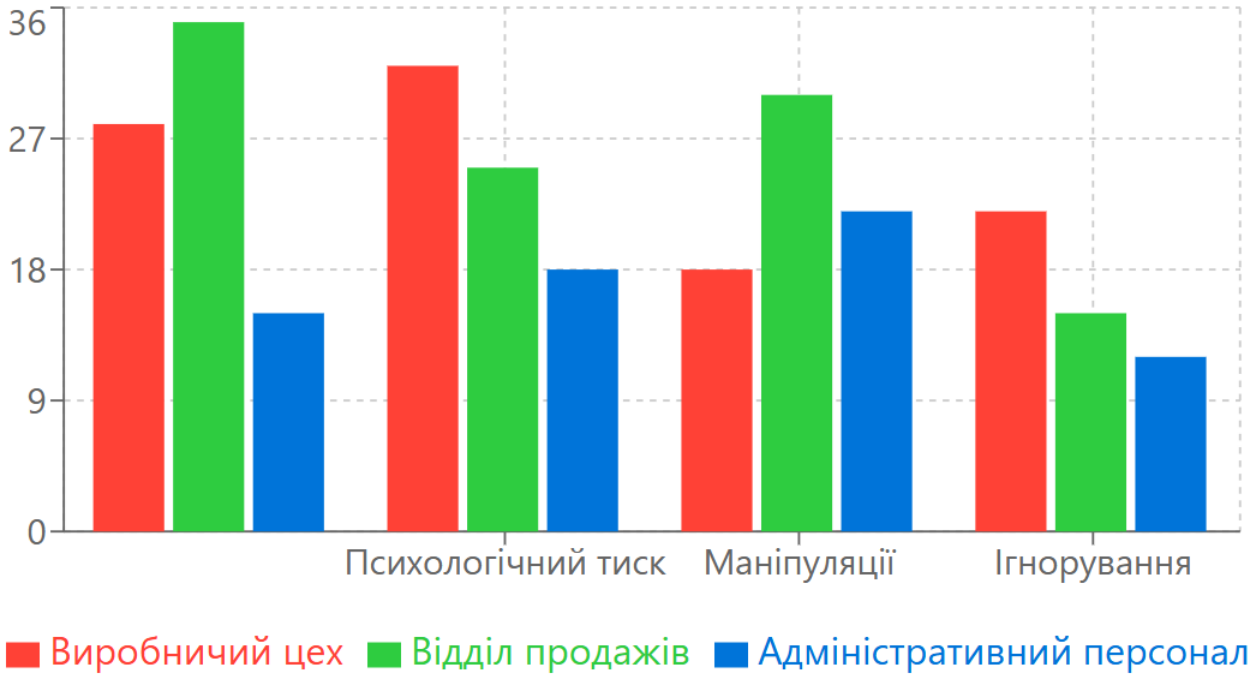

Рисунок 2.6. Форми прояву психологічного насилля за підрозділами (%)

У відділі продажів спостерігається найвищий рівень вербальної агресії (35%) та маніпуляцій (30%), що може бути пов’язано з високим рівнем конкуренції між співробітниками та переважанням конкурентного стилю поведінки в конфліктах (35% за методикою К. Томаса) та створює сприятливі умови для розвитку таких форм психологічного насилля як приниження, критика та маніпулятивний тиск.

В адміністративному персоналі, незважаючи на найкращі показники психологічної атмосфери (35.8 бали за методикою А. Фідлера), також виявлено прояви психологічного насилля, хоча і в меншій мірі. Тут переважають більш приховані форми – маніпуляції (22%) та психологічний тиск (18%), що може бути пов’язано з вищим рівнем компромісу (30%) та співробітництва (25%) як стилів поведінки в конфлікті.

Аналіз факторів, що сприяють виникненню психологічного насилля, показав, що найбільш значущими є високий рівень конкуренції (35%) та напружена психологічна атмосфера (28%). Це підтверджується даними всіх використаних методик та вказує на необхідність системного підходу до профілактики психологічного насилля в організації.

Висновки до розділу 2

1. На основі проведеного емпіричного дослідження психологічного насилля в організації, яке здійснювалося на базі ФОП Сопельник Віра Іванівна з вересня по листопад 2023 року, було розроблено та реалізовано комплексну програму діагностики. Дослідження проводилось з використанням трьох взаємодоповнюючих методик: «Експрес-методики» вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито), методики оцінювання психологічної атмосфери в колективі за А. Фідлером та методики К. Томаса для дослідження стилю поведінки в конфлікті. Вибірку склали 58 працівників різних підрозділів організації

(виробничий цех – 51,7%, відділ продажів – 37,9%, адміністративний персонал – 10,3%). Дослідження було організовано з дотриманням всіх необхідних процедурних вимог та етичних норм, що забезпечило високу достовірність отриманих результатів.

2. Результати емпіричного дослідження психологічного насилля у професійній взаємодії співробітників виявили ряд важливих закономірностей. За «Експрес-методикою» встановлено, що емоційний компонент соціально-психологічного клімату має найвищий показник позитивних оцінок (52,4%), тоді як поведінковий компонент демонструє найнижчий рівень позитивних оцінок (45,2%) та найвищий рівень негативних (19,2%). За методикою А. Фідлера виявлено різницю в психологічній атмосфері між підрозділами: найвищий показник напруженості у виробничому цеху (42,5 бали), найнижчий – в адміністративному персоналі (35,8 бали). Дослідження за методикою К. Томаса показало переважання конкурентного стилю поведінки (29,3%) та низький рівень використання стилю пристосування (12,8%). Основними факторами виникнення психологічного насилля визначено високий рівень конкуренції (35%) та напружену психологічну атмосферу (28%), причому форми прояву психологічного насилля варіюються залежно від підрозділу: у відділі продажів переважає вербальна агресія (35%), в адміністративному персоналі – маніпуляції (22%).

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дозволило виявити специфіку проявів психологічного насилля в різних підрозділах організації та визначити ключові фактори, що сприяють його виникненню. Отримані результати створюють основу для розробки цільових програм профілактики та корекції проявів психологічного насилля з урахуванням особливостей кожного підрозділу організації.

РОЗДІЛ 3.
СИСТЕМА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО НАСИЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка програми превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля

На основі виявлених особливостей соціально-психологічного клімату, психологічної атмосфери та стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, програма превентивних заходів повинна бути комплексною та диференційованою для різних підрозділів організації. Розглянемо основні компоненти програми.

Організаційно-управлінський компонент

a) Розробка та впровадження чітких корпоративних політик:

- Створення та затвердження «Політики нульової толерантності до психологічного насилля».
- Розробка процедур повідомлення про випадки психологічного насилля.
- Впровадження системи моніторингу психологічного клімату в колективі.
- Створення механізмів захисту для співробітників, які повідомляють про випадки насилля.

b) Оптимізація системи комунікації:

- Впровадження регулярних зустрічей команд для обговорення робочих питань.
- Створення захищених каналів зворотного зв’язку.
- Організація щомісячних зустрічей керівництва з співробітниками.
- Розробка системи інформування про зміни в організації.

Психологічний компонент

a) Діагностичні заходи:

- Щоквартальний моніторинг психологічного клімату.
- Індивідуальна психологічна діагностика співробітників.
- Оцінка рівня стресу та професійного вигорання.
- Аналіз групової динаміки в підрозділах.

b) Консультативна робота:

- Індивідуальні консультації для співробітників.
- Групові консультації для команд.
- Медіація конфліктів.
- Підтримка співробітників у стресових ситуаціях.

Освітній компонент

a) Тренінгові програми:

- «Ефективна комунікація в команді» (особливо важливо для виробничого цеху, де виявлено підвищений рівень уникнення конфліктів).
- «Управління конфліктами» (актуально для відділу продажів з високим рівнем конкуренції).
- «Емоційний інтелект у професійному середовищі».
- «Профілактика професійного вигорання».

b) Навчальні семінари:

- «Розпізнавання ознак психологічного насилля».
- «Техніки саморегуляції в стресових ситуаціях».
- «Побудова здорових професійних відносин».
- «Асертивна поведінка в діловому спілкуванні».

Соціально-психологічний компонент

a) Командоутворюючі заходи:

- Організація спільних проектів між підрозділами.
- Проведення корпоративних заходів.
- Створення неформальних просторів для спілкування.
- Розвиток системи наставництва.

b) Групова робота:

- Створення груп підтримки.
- Організація дискусійних клубів.
- Проведення фасилітаційних сесій.
- Організація групових супервізій.

Мотиваційний компонент

a) Система заохочення позитивної поведінки:

- Відзначення співробітників, які демонструють підтримуючу поведінку.
- Винагорода за ініціативи щодо покращення психологічного клімату.
- Визнання внеску у створення позитивної атмосфери.
- Підтримка менторських ініціатив.

b) Розвиток корпоративної культури:

- Формування цінностей взаємоповаги та підтримки.
- Створення традицій визнання досягнень.
- Розвиток культури відкритого діалогу.
- Впровадження принципів інклюзивності.

3.2. Практичні рекомендації щодо створення психологічно безпечного організаційного середовища

Специфічні заходи для виробничого цеху

1. Програма розвитку комунікативних навичок:
   - Тренінги з ефективної комунікації у виробничому середовищі.
   - Практичні заняття з розвитку навичок конструктивного зворотного зв’язку.
   - Воркшопи з подолання комунікативних бар’єрів.
   - Групові вправи на розвиток емпатії та взаєморозуміння.

2. Заходи з покращення психологічної атмосфери:
   - Впровадження системи «парного наставництва» для нових співробітників.
   - Організація щотижневих коротких зустрічей команди для обговорення проблемних ситуацій.
   - Створення простору для неформального спілкування під час перерв.
   - Розробка системи взаємної підтримки між змінами.

3. Превентивні заходи щодо конфліктів:
   - Розробка чітких протоколів вирішення виробничих конфліктів.
   - Призначення відповідальних за медіацію конфліктів у кожній зміні.
   - Проведення регулярних зустрічей з обговорення потенційних конфліктних ситуацій.
   - Створення анонімної системи повідомлень про проблемні ситуації.

Специфічні заходи для відділу продажів

1. Програма балансування конкуренції та співробітництва:
   - Впровадження системи командних KPI поряд з індивідуальними.

- Організація спільних проектів, що вимагають кооперації.
- Тренінги з розвитку навичок командної роботи.
- Створення системи обміну успішними практиками між співробітниками.

2. Заходи з управління стресом:
   - Регулярні сесії з управління стресом.
   - Впровадження практик взаємної підтримки в періоди пікових навантажень.
   - Організація простору для короткого відпочинку та відновлення.
   - Проведення групових супервізій з обговорення складних ситуацій.

3. Розвиток здорової конкуренції:
   - Розробка прозорих критеріїв оцінки досягнень.
   - Впровадження системи взаємного менторства.
   - Організація конструктивного обміну досвідом.
   - Створення платформи для спільного вирішення складних завдань.

Специфічні заходи для адміністративного персоналу

1. Програма розвитку управлінських навичок:
   - Тренінги з емоційного лідерства.
   - Практичні заняття з делегування та контролю.
   - Воркшопи з розвитку навичок фасилітації.
   - Навчання методам превентивного управління конфліктами.

2. Заходи з покращення міжвідділової взаємодії:
   - Організація крос-функціональних проектних груп.
   - Проведення регулярних координаційних зустрічей.
   - Створення системи швидкого реагування на міжвідділові конфлікти.

- Розробка протоколів взаємодії між відділами.

3. Розвиток організаційної культури:
   - Формування та впровадження етичного кодексу керівника.
   - Створення системи моніторингу психологічного клімату.
   - Розробка стандартів управлінської поведінки.
   - Впровадження практик регулярного зворотного зв’язку.

Висновки до розділу 3

1. На основі результатів емпіричного дослідження розроблено комплексну програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля в організації. Програма включає п’ять ключових компонентів: організаційно-управлінський (розробка корпоративних політик та оптимізація системи комунікації), психологічний (діагностичні заходи та консультативна робота), освітній (тренінгові програми та навчальні семінари), соціально-психологічний (командоутворюючі заходи та групова робота) та мотиваційний (система заохочення позитивної поведінки та розвиток корпоративної культури). Кожен компонент програми розроблений з урахуванням специфіки організації та спрямований на створення системного підходу до попередження психологічного насилля на робочому місці.
2. Розроблено практичні рекомендації щодо створення психологічно безпечного організаційного середовища, які диференційовані за підрозділами організації. Для виробничого цеху запропоновано програму розвитку комунікативних навичок, заходи з покращення психологічної атмосфери та превентивні заходи щодо конфліктів. Для відділу продажів розроблено програму балансування конкуренції та співробітництва, заходи з управління стресом та розвитку здорової

конкуренції. Для адміністративного персоналу передбачено програму розвитку управлінських навичок, заходи з покращення міжвідділової взаємодії та розвитку організаційної культури. Запропоновані рекомендації враховують специфіку кожного підрозділу та спрямовані на формування стійкої системи профілактики психологічного насилля в організації.

Таким чином, запропонована система заходів представляє собою комплексний підхід до попередження психологічного насилля, що враховує як загальноорганізаційні потреби, так і специфічні особливості кожного підрозділу, створюючи основу для формування психологічно безпечного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз і узагальнення результатів проведеного дослідження дало змогу сформулювати основні висновки роботи:

1. На основі теоретичного аналізу проблеми психологічного насилля в організаційному середовищі встановлено, що це явище є складним та багатовимірним, що включає різні форми прояву: мобінг (групове цькування), булінг (індивідуальне цькування) та босинг (тиск з боку керівництва). Визначено, що психологічне насильство може мати як вертикальний (між керівництвом та підлеглими), так і горизонтальний (між колегами одного рівня) характер. Виявлено, що основними причинами виникнення психологічного насильства є зовнішні фактори (особливості організаційної структури, культура управління, недоліки в системі комунікації) та внутрішні (особистісні характеристики учасників, їхній життєвий досвід та психологічні особливості). Встановлено, що наслідки психологічного насильства проявляються на індивідуальному, організаційному та соціальному рівнях.

2. За результатами емпіричного дослідження, проведеного на базі ФОП Сопельник Віра Іванівна серед 58 співробітників різних підрозділів, виявлено специфічні особливості проявів психологічного насилля в організації. За «Експрес-методикою» встановлено, що емоційний компонент соціально-психологічного клімату має найвищий показник позитивних оцінок (52,4%), тоді як поведінковий компонент демонструє найнижчий рівень позитивних оцінок (45,2%) та найвищий рівень негативних (19,2%). За методикою А. Фідлера виявлено різницю в психологічній атмосфері між підрозділами: найвищий показник напруженості у виробничому цеху (42,5 бали), найнижчий – в адміністративному персоналі (35,8 бали). Дослідження за методикою К. Томаса показало переважання конкурентного стилю поведінки (29,3%) та низький рівень використання стилю пристосування (12,8%). Основними факторами виникнення психологічного насилля визначено високий рівень конкуренції (35%) та напружену психологічну атмосферу (28%).

3. Розроблено та апробовано комплексну програму превентивних заходів щодо попередження психологічного насилля в організації, яка включає п’ять ключових компонентів: організаційно-управлінський (розробка корпоративних політик та оптимізація системи комунікації), психологічний (діагностичні заходи та консультативна робота), освітній (тренінгові програми та навчальні семінари), соціально-психологічний (командоутворюючі заходи та групова робота) та мотиваційний (система заохочення позитивної поведінки та розвиток корпоративної культури). Розроблено диференційовані рекомендації для різних підрозділів: для виробничого цеху запропоновано програму розвитку комунікативних навичок та заходи з покращення психологічної атмосфери; для відділу продажів – програму балансування конкуренції та співробітництва; для адміністративного персоналу – програму розвитку управлінських навичок та заходи з покращення міжвідділової взаємодії. Впровадження розробленої програми створює основу для формування психологічно безпечного робочого середовища та профілактики психологічного насилля в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєнко Т. Ф. Булінг і мобінг: причини розвитку і шляхи профілактики. 2018. С. 19-25.
2. Алєксєєнко Т. Ф. Явища мобінгу й булінгу у взаєминах особистості та колективу. Управління освітою. 2019. № 4(412). С. 46-53.
3. Англо-український та українсько-англійський словник. 2-ге вид., випр. та допов. Київ, 2006. 632 с.
4. Афанасьєва Л. М., Готра О. Б. Шляхи попередження психологічного насилля у співробітників організації. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ : КНУБА, 2024. С. 531-533.
5. Балюк В. П. Булінг: реалії та шляхи подолання. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/19997
6. Bodnaruk M., Burka A. Босинг у трудових правовідносинах. 2024.
7. Ботнаренко І. А., Гриньків О. О. Психологічне насильство як форма домашнього насильства. Часопис Київського університету права. 2023. № 2. С. 104-109.
8. Васильченко О. М. Психологічне насильство у молодіжному середовищі. 2020. С. 48.
9. Вічалковська Н. К. Психологія професійного вигорання булінгу та мобінгу. 2019. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18762
10. Гайдамашко І. та ін. Булінг та мобінг як негативні явища освітнього простору. Педагогіка та психологія: виклики і сьогодення. 2020. № 11. С. 89.
11. Гаращенко Л. П. Правове регулювання заборони мобінгу в законодавстві зарубіжних країн. Юридичний вісник. 2016. № 3(40). С. 95-102.
12. Гірняк К. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. URL: http://surl.li/hwkayj
13. Готра О. Б., Афанасьєва Л. М. Запобігання психологічному насильству серед працівників організацій. Актуальні проблеми психологічної та соціальної

адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року). Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 103-106.

14. Гришина І. Мобінг як прояв неефективного управління персоналом в умовах змін : дис. Тернопіль : ТНЕУ, 2013.
15. Демченко К. А. Булінг як соціальний феномен та явище ризику сучасного суспільства. 2021. № 5. С. 38.
16. Дудко А. Адміністративно-правова характеристика поняття мобінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. № 2(74). С. 60-65.
17. Дудко А. Г. Адміністративно-правове регулювання протидії психологічному насильству (мобінгу) в Національній поліції України. 2024.
18. Замятіна Н. В. Теоретичні аспекти явища мобінгу у трудових колективах. URL: http://surl.li/aazizz
19. Іванова А., Романюк Л. Профілактика психологічного насилля в професійних колективах. Адаптація до реалій політизованого українського суспільства. С. 52.
20. Качмар О. В., Качмар А. В. Мобінг як різновид психологічного насильства в трудовому колективі. 2016.
21. Кириленко М. Мобінг. URL: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/mobing.html
22. Кодекс Законів про працю : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08
23. Кондратенко Л. О. Мобінг та булінг учителів з боку учнів. Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми. 2020. № 5. С. 98.
24. Конституція України : прийнята на V сесії Верховної Ради України від 28.06.1996 р. : станом на 1 січ. 2006 р. Київ, 2006. 126 с.
25. Корабльова О. О. Вплив мобінгу на формування та соціалізацію особистості. 2010. №2. С. 120-124. URL: http://surl.li/ozdpnc
26. Корабльова О. О. Причини виникнення мобінгу як соціально-педагогічної

проблеми школярів підліткового віку. 2011. №4. С. 66-69. URL: http://surl.li/wycfvj

27. Корабльова О. О. Сучасні аспекти формування системи українського законодавства та освітньо-інформаційного простору з профілактики мобінгу в школі. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна. 2019. № 17. С. 129-131.
28. Корчова Г. Л. Булінг в закладах освіти України : зб. матер. V Міжнародної конференції «Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України». 2023. С. 142-145. URL: https://repositary.knuba.edu.ua/items/d953fa1b-15cd-4c37-bb2b-3a91a661e547
29. Кордунова Н. О. Психологія професійного вигорання булінгу та мобінгу. 2022. С. 16. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20850
30. Лагутіна І. В. Мобінг на робочому місці : правовий аспект. Актуальні проблеми держави і права. 2011. С. 133-138. URL: http://www.apdp.in.ua/v57/18.pdf
31. Лещук Г. Соціальні аспекти проявів мобінгу у професійному середовищі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2016. № 1. С. 165-167.
32. Липка Р. О., Шинкаренко І. Проблематика мобінгу серед працівників Національної поліції України. The 5th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society". Київ, 2023.
33. Марисюк К. Мобінг: поняття, суть та питання криміналізації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2018. № 889(17). С. 132-136.
34. Петрук О., Іванашко О. Проблема мобінгу в колективі. Адаптація до реалій політизованого українського суспільства. С. 93.
35. Резнік О. Г. Психологічні особливості вияву босингу у військовому середовищі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2015. № 5. С. 56-60.
36. Сахарова К. О., Чередніченко О. М., Липовська Н. А. Форми психологічного

насильства в організаційному середовищі. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 6. С. 97-103.

37. Сергієні О. В., Супрун К. А. Соціально-психологічні чинники домашнього насильства. 2022.

38. Сидорук І. Булінг як актуальна соціально-педагогічна проблема. 2015.

39. Соболь Є. Ю., Корнійченко А. О. Булінг в освітньому середовищі – детермінанти та форми. Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Право. 2020. № 8. С. 4-9.

40. Сорокіна А. Мобінг та булінг в трудових відносинах. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 134-138.

41. Ярощук О. В. Поняття та сутність явища мобінгу в Україні. Право і суспільство. 2024. № 2. С. 381-387.

42. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims. 1990. N 5. P. 119-125.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

«Експрес-методика» по вивченню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито)

Інструкція: «Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є удосконалювання психологічного клімату у Вашому колективі».

Для відповіді на пропоновані питання необхідно:

а) уважно прочитати варіанти відповіді;

б) вибрати один з них, найбільш відповідній Вашій думці;

в) поставити знак «+» у порожній клітці проти обраного Вами відповіді.

1. Відзначте, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви більше згодні?

Більшість членів нашого колективу – гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні	

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько друг від друга?

Ні, звичайно	
Скоріше ні, ніж так	
Не знаю, не замислювався про це	
Так, звичайно	

3. Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не думав про це	Мабуть, ні	Ні
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4. Зверніть увагу на приведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітку Ви помістите Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього віднеслися?

Це мене б цілком влаштувало.	
Не знаю, не замислювався над цим.	
Це мене б зовсім не влаштувало.	

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються по ділових питаннях:

Ні, не міг би.	
Не можу сказати, не замислювався над цим.	
Так, міг би.	

7. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

На приведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. У яку з кліток Ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	
Скоріше так, ніж ні	
Важко відповісти	
Скоріше ні, ніж так	
Ні, звичайно	

Обробка результатів

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартизована і має наступний алгоритм. Аналізуються різні сторони відношення до колективу для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожне з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +; –; 0. Отже, для цілісної характеристики компонента отримані сполучення відповідей кожного досліджуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені в такий спосіб:

- позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді – позитивні, а третя має будь-який інший знак);
- негативна оцінка (сюди відносяться сполучення, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді – негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);
- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь; відповіді на два питання не визначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки).

Отримані по усій вибірці дані можна звести в таблицю наступного виду.

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
2			
3			
...			
...			
n			

У кожній клітці такої таблиці повинний стояти один із трьох знаків: +; -; 0.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента:

$$E = \frac{\sum(+) - \sum(-)}{n}$$

де $\sum(+)$ – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці; $\sum(-)$ – кількість негативних відповідей; n – число членів колективу, що прийняли участь у дослідженні. Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні

показники. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) поділяється на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1. Середні оцінки, що попадають у перший інтервал, будемо вважати негативними, у другий – суперечливими, невизначеними, а третій – позитивними.

Зроблені обчислення дозволяють вивести структуру відносини до колективу для розглянутого підрозділу. Тип відношення виводиться аналогічно процедурі, описаній вище. Отже, з урахуванням знака кожного компонента можливі наступні сполучення розглянутого відношення:

1) цілком позитивне;

2) позитивне;

3) цілком негативне;

4) негативне;

5) суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактується як досить сприятливий; у другому – як у цілому сприятливий; у третьому – як зовсім незадовільний; у четвертому – як у цілому незадовільний; у п’ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

В опитувальному листі питання 1, 4 і 7 відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, причому питання 3 містить два питання.

ДОДАТОК Б

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлер

Інструкція. Заповніть бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Поставте в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у вашому колективі.

Зразок бланка методики з відповідями

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємопідтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

Алгоритм підрахунку:

1. Підрахуйте середнє значення по кожному пункту на підставі індивідуальних профілів. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів.
2. Створіть середній профіль: підрахуйте суму середніх значень і поділіть на кількість пунктів (10).
3. Остаточну суму внесіть до графіка «Динаміка психологічної атмосфери в підрозділі». Вона вказує на середнє значення, яке й характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз відповідей:

- 39 і менше балів – вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі;
- 40-59 – є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники;
- 60-80 – вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі.

ДОДАТОК В

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної)

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть ЇЇ після виконання методики в бланк для відповідей.

№ питання	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюсь знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6	А	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюсь домогтися свого
7	А	Я намагаюсь підкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися-свого
	Б	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
13	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору

15	А	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюсь переконати опонента у перевагах моєї позиції
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі пору шені інтереси і спірні питання
	б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схиляюсь до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожного шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

№	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б				
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16					А
17				Б	
18			Б		А

19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А