



Одеська обласна організація

Інформаційний бюлетень

№ 9

Вересень 2026 р.

ПОГОВОРИМО ПРО МОБІНГ

Центр соціально-психологічної допомоги Одеської обласної організації Профспілки працівників освіти і науки України пропонує матеріали, де згенеровано напрацювання психологів, HR-експертів та юристів щодо питань: як розпізнати мобінг, механізми захисту і що варто пропрацювати працівнику, якщо він зіштовхнувся з подібною ситуацією.

Мобінг – один із найбільших проявів токсичного середовища на роботі. Психологічний тиск з боку колег чи керівництва може проявлятися у вигляді принижень, ігнорування, необґрунтованої критики або створення штучних перешкод у роботі. Часто жертви мобінгу відразу не усвідомлюють проблему або не знають, як захистити себе.

З мобінгом стикалася кожна людина впродовж навчання та роботи, просто важко усвідомити, що це був саме мобінг, адже його прояв часто можна сплутати з конфліктом. Крім того, ми інколи забуваємо, що в мобінгу завжди є три учасники: жертва, цькувач та спостерігач.

У професійному житті мобінг може проявлятися абсолютно по-різному:

- підвищене ставлення у сфері праці та приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації;
- нерівність можливостей для навчання та кар'єрного росту;
- нерівна оплата за працю рівної цінності;
- дискримінація за віком чи расою, політичними чи релігійними поглядами;
- нерівномірний розподіл роботодавцем навантаження;
- погрози, наклепи та залякування.

Важливо підкреслити, якщо такі прояви психологічного та економічного тиску на працівника носять системний характер і неодноразово повторюються протягом року, то це мобінг, а не конфлікт.

Характеристики конфлікт-мобінг

Конфлікт	Мобінг
Вчитель А. під час перерви чергував у їдальні. Повернувшись в учительську, помітив, що його телефон у руках іншого вчителя – він щось активно шукає. Вчитель А. обурено, підвищеним тоном сказав негайно повернути йому його	Вчитель А. помітив, що упродовж деякого часу інший освітянин використовує образливі, подекуди, нецензурні, лайливі слова щодо його особи. Вчителю це більш ніж неприємно. Спочатку вчитель А. намагався ігнорувати дані випадки,

телефон. Той, замість того, щоб повернути телефон, жбурнув його на стіл. Вчитель А. вилаявся і між педагогами почалася сварка.	стримувати себе, не звертати уваги. Згодом ця ситуація перейшла в таку, що вчитель А. також почав ображати мобера, доходячи до надзвичайно «гарячих» словесних перепалок.
Вчитель Б. помітив на своєму верхньому одязі в учительській приклеєну жуйку. Декількома хвилинами раніше він бачив, хто з колег жував жуйку. На зауваження винуватець ніяк не відреагував і між педагогами здійнялася буча.	Учитель Б. помітив, що директор дуже часто відвідує його уроки (лише його, порівняно з іншими колегами), ретельно перевіряє конспекти уроків, робить зауваження на уроці при учнях, обговорює на педраді лише його кандидатуру, принижуючи та ображаючи перед співробітниками.
Під час відео уроків з використання платформи Zoom до вчителя В. «зайшов» невідомий учасник, замаскувавшись під прізвищем одного з учнів даного класу. Він «закинув» відео непристойного характеру, тим самим зірвавши урок. Вчитель В. знав, кому з вчителів (методисту) надав код доступу, оскільки дітям він його скинув перед самим уроком. Після злочасного уроку відбулася телефонна розмова на доволі підвищених тонах.	Колектив школи планував святкувати День вчителя, проте одну вчительку не проінформували про це. Днями раніше працівники в учительській обговорювали особливості святкування, свідомо ігноруючи дану освітянку, яка сиділа поруч. Коли вона хотіла поцікавитися темою обговорення, решта колективу просто перестали обговорювати означену тему та почали говорити про погоду.

Мобінг – це явище, здатне завдати шкоди психофізичному здоров’ю працівника та його стосункам. Звідси випливає, що в разі мобінгу роботодавець ризикує зазнати наслідків як на цивільному, так і на кримінальному рівні. Мобінг можна визначити як поведінку, що здійснюється на робочому місці щодо працівника, спрямовану на вигнання працівника з робочого місця шляхом його систематичної маргіналізації, фізичної і вербальної агресії.

Основними елементами мобінгу є:

- наявність принизливої, переслідуючої, гнітючої та агресивної поведінки щодо працівника;

- систематичний характер такої поведінки та її повторюваність протягом певного періоду часу;
- мета, для якої ці установки призначені, тобто вигнання працівника з установи, закладу.

ПРИЧИНИ МОБІНГУ

Основні групи причин	Характеристика причин
Біологічні	Агресія як інстинкт, бажання панувати, виживати, адаптуватися.
Психологічні	Поведінка особистості пояснюється певними комплексами неповноцінності. Мають значення такі психологічні властивості як непорядність, слабкість, пасивність, амбітність, підозрілість, заздрість.
Управлінські	Надлишок часу в працівників. Членам колективу невідомі основні завдання їхньої роботи. У представників адміністрації недостатньо розвинені чи відсутні управлінські навички. Відсутність взаємодії між керівництвом та підлеглими. Неефективний розподіл обов'язків між структурними елементами організації. Часта зміна керівників відділень, підрозділів. Інформування лише частини працівників про цілі та завдання, що призводить до «невиконання» іншими колегами цих же завдань, через їх незнання. Заохочення інтриг, пліток, наклепів та оббріхувань. Превалювання сімейних, інтимних взаємин між начальством та працівниками.
Соціальні	Ріст незаконності, аморальності, девіантності, делінквентності, демонстрація насильства в масмедіа.
Соціокультурні	Несприйняття осіб за певним релігійним, національним, етнічним, гендерним критерієм, а, відтак, використання образливих висловів, непристойностей тощо.
Комунікативні	Наявність стереотипів у спілкуванні з використанням нецензурної лайки, лихослів'я, провокацій у комунікації.

Виділяють такі способи мобінгу :

- Втручання в спілкування – особі не дають вільно спілкуватися, висловлювати своє ставлення до роботи інших та відношення з приводу робочих завдань; створюються ситуації, в якій жертві доводиться постійно мовчати.

- Вплив на контакти з оточуючими – колеги довгий час не спілкуються з жертвою за власним бажанням чи за наказом із боку керівника, жертву ізолюють у приміщенні, що розташоване далеко від решти співробітників.

- Втручання в роботу – жертві доручають виконання непотрібної роботи.

- Вплив на становлення своєї репутації – з колеги насміхаються, дражнять, має місце пліткування та обмовки.

- Посягання на фізичний стан працівника – особі доручають небезпечне завдання, співробітники застосовують до жертви фізичну силу, можуть мати місце сексуальні домагання.

Розглянемо та проаналізуємо основні види мобінгу.

Так виділяють:

- горизонтальний мобінг (цькування співробітниками один одного);
- вертикальний згори мобінг (цькування підлеглих керівником);
- вертикальний знизу мобінг (мобінг керівника підлеглими).

Форми прояву мобінгу

Рівень	Форми прояву
Комунікативний	- лімітувати висловлювати власну думку чи переконання; - вербальна агресія, постійне переривання співрозмовника, крик, лайка; - негативна оцінка праці працівника; - залякування по телефону; - використання міміки та пантоміміки з метою демонстрації зневаги.
Соціальний	- припинення спілкування; - відмежування від робочого місця колеги; - ставлення до суб'єкта як до «невидимки»; - насміхання над фізіологічними якостями людини (хода, голос зовнішній вигляд), обмовки; - обговорення психічного стану колеги; - непристойності чи інші образливі висловлювання;

	- приниження через політичну, релігійну позицію, стать, національність, місце проживання; - приниження гідності особи.
Професійний	- доручення особі виконувати безглузді чи нездійсненні завдання, або зовсім не дають завдань, щоб принизити.
Фізичний	- застосування чи погрози насильства; - давати доручення, які можуть зашкодити здоров'ю.

Наслідки мобінгу та їх характеристика

Групи	Характеристика
Фізичні	Проблеми з серцево-судинною системою, задуха, запаморочення, підвищене потовиділення. Проблеми із засинанням та сном, поява різноманітного роду адикцій (наркотичних, алкогольних, тютюнових, кавових тощо). Ослаблення захисних функцій організму, а відтак і поява різноманітних захворювань, болі в спині, проблеми з травленням.
Психічні	Труднощі та проблеми в роботі пізнавальної сфери, а саме, зі стійкістю, обсягом, переключенням уваги, проблеми з пам'яттю. Невпевненість у собі, втрата почуття власної гідності, низька самооцінка, часті вагання. Відчуття хронічної втоми, безсоння, кошмари. Відчай, гіперчутливість, роздратованість, агресивність. Думки лише про одне – цькування на роботі та пережиті образи. Наявність нав'язливих станів, думок. Постійні скарги іншим на власні негативні переживання, що провокує злість в інших людей. Думки про самогубство. Сварки з членами сім'ї.
Економічно-управлінські	Звільнення, переведення на інші види робіт фахових працівників. Зупинки в роботі, перебої у виплаті заробітної платні. Перешкоджання креативності в роботі, розвитку, застосування інноваційних технологій, а, відтак і зниження мотивації. Пасивне перебування працівників в організації, ухилення від виконання службових функцій, бажання звільнитися.
Правові	Контроль та покарання співробітників певними правовими способами.

Соціальні	Втрата соціальних орієнтирів, поява невпевненості та безпорадності. Зникнення відданості організації. Втрата цінностей організації. Поява дискримінуючих цілей у колективі.
Культуро-логічні	Легалізація аморальних норм поведінки. Крах рівня загальної культури колективу. Дегуманізація взаємин між співробітниками. Через недотримання моральних та етичних норм втрачається репутація підприємства на ринку праці. Встановлення патогенного комунікативного середовища в колективі.
Кібер-інформаційні	Неправомірне втручання в «особистий простір» працівників через електронну пошту, групи, форуми в Інтернеті задля безпідставних звинувачень, образ, наклепів, переслідування, погроз різноманітного характеру тощо.

! Будь-яким проявам приниження слід запобігати!!!

Задля застороги появи різноманітних проявів мобінгу слід використовувати такі способи управління в організації:

- створення плідної управлінської культури;
- налагодження та утримання благополучного та дружнього соціально-психологічного клімату;
- створення умов для зворотного зв'язку «підлеглі-керівник»;
- генерування прозорого способу прийняття управлінських рішень;
- утвердження плідних комунікацій у корпоративних відносинах;
- категоричне декларування обов'язків на робочому місці;
- заохочення талановитих працівників, жорстка позиція керівництва щодо пліткарів та конфліктерів тощо.

В роботі з усунення негативних проявів мобінгу слід застосовувати різноманітні методи та наслідувати міжнародну практику та напрацювання, які вже є на сьогоднішній день.

Чи потрібно документувати факти мобінгу? Як це правильно зробити?

Так, обов'язково. Трудове законодавство захищає працівників від мобінгу (цькування).

Судова практика в справах про мобінг ще формується. У деяких справах суди відмовляються у захисті та поновленні трудових прав працівників саме через недоведеність факту мобінгу. Ні законодавство, ні судова практика не містять чіткого переліку доказів у справах про мобінг. Якщо працівник має намір подати до суду на захист від мобінгу, радимо зібрати докази наступним чином:

- зберегти електронні листи, у яких залишаються факти про мобінг, розміщення в соціальних мережах, зробити скриншоти;
- зберегти розпорядження/накази роботодавця, які, на думку працівника, відповідають ознакам мобінгу, наприклад, щодо застосування дисциплінарних стягнень, інсталяцій простоїв, переведень, розподіл виплат між працівниками тощо;
- зробити записи телефонних розмов, які принижують честь та гідність працівника;
- зробити письмові звернення до роботодавця, профспілкового органу щодо фактів мобінгу та зберегти копії таких звернень;
- отримати записи з відеокамери;
- отримати копії звернень від колег, якщо такі вже звернулися з фактами про мобінг до відділу кадрів чи керівництва;
- залучити свідків тощо.

Обов'язково, щоб докази свідчили про систематичні дії або бездіяльність роботодавця чи колеги, адже мобінг є неодноразовою дією!

Що робити, якщо доказів мобінгу немає?

Без доказів не вдасться притягнути винну сторону до відповідальності за мобінг. Тому потрібно документувати всі випадки приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації.

Якщо доказів мобінгу немає, працівнику слід письмово викласти опис положення в зверненні до роботодавця, зафіксувавши проблему. Звернення буде першим доказом.

Що робити працівнику, якщо мобінг відбувається з боку керівництва?

Працівник може спробувати звернутися до вищого керівництва компанії, наглядової ради або власника підприємства. Проте гарантій, що такі особи зреагують, немає.

Більш ефективними способами для працівника є наступні:

1. Подати скаргу до Держпраці з усіма наявними доказами. Після розгляду матеріалів інспекція може скласти протокол про адміністративне порушення за [ст. 173-5 КУпАП](#) і передати його до суду. Проте під час воєнного стану цей механізм фактично не працює, оскільки є обмеження на позапланові перевірки. Після завершення воєнного стану його знову можна буде використовувати.

2. Самостійно подати позов до місцевого суду, щоб дізнатися факт мобінгу та захистити свої права. Це може бути, наприклад, скасування незаконного звільнення, поновлення на посаді, стягнення зарплати за час прогулу чи

компенсація моральної шкоди. Зміст позову залежить від того, як саме проявляється мобінг і які наслідки він мав.

3. Розірвати трудовий договір укладений на невизначений термін з власної ініціативи.

Чи можна розірвати трудовий договір через мобінг?

Так, мобінг є підставою для розірвання трудового договору як з ініціативи працівника, так і з ініціативи роботодавця. В усіх випадках мобінг має бути встановлено судовим рішенням.

Працівник може звільнитися за власними бажаннями, якщо став жертвою мобінгу або роботодавець не зупинив цкування. Це має бути підтверджено рішенням суду ([ч. 3 ст. 38 КЗпП](#)). У такому випадку працівнику виплачують вихідну допомогу — не менше трьох середніх зарплат ([ст. 44 КЗпП](#)).

Роботодавець також має право звільнити працівника/керівника за мобінг або бездіяльність щодо його припинення, якщо це підтверджено судом ([п. 12 ч. 1 ст. 40 КЗпП](#) , [п. 1 – 2 ч. 1 ст. 41 КЗпП](#)).

Чи можна через мобінг вимагати компенсацію від закладу?

Так. Якщо факт мобінгу підтверджено судовим рішенням, що набрало законної сили, працівник може вимагати відшкодування:

- витрати на лікування, якщо мобінг спричинив пошкодження здоров'я працівника ([ч. 2 ст. 173 КЗпП](#));
- та/або моральної шкоди, якщо мобінг призвів до моральних втрат, втрати нормальних життєвих зв'язків і вимагає від працівника додаткової сили для організації свого життя ([ч. 1 ст. 237 -1 КЗпП](#)).

Чи захищає закон тих, хто повідомив про мобінг (викривачів)?

Так. Дискримінація у сфері праці заборонена, зокрема через звернення до суду або підтримку інших у захисті їхніх прав ([ч. 1, 4 ст. 2-1 КЗпП](#)).

Якщо працівник вважає, що зазнав дискримінації, він має право подати скаргу до органів державної влади, місцевого самоврядування та їх посадових осіб, Уповноваженого ВРУ з прав людини та/або до суду.

Таким чином, якщо роботодавець вчиняє дискримінаційні дії на роботу через те, що працівник був викривачем мобінгу, такий працівник може поскаржитись до вищезазначених органів.

Такі працівники мають право на відшкодування матеріальної та моральної шкоди ([ч. 1 ст. 15 Закону «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»](#)).

Чи можливо працівнику захистити себе від мобінгу і не втратити роботу?

Роботодавець не має права звільняти працівника без законних підстав. Якщо звільнення все-таки відбулося, [ст. 235 КЗпПУ](#) дозволяє працівнику вимагати відновлення на роботі й стягнення середньої заробітної плати за час вимушеного прогулу.

Особа, яка звільнила працівника з особистих мотивів, може бути притягнута до кримінальної відповідальності за ст. 172 ККУ. Покарання – штраф від 34 000 до 51 000 грн, або заборона обіймати певні посади до 3 років, або виправні роботи чи пробачий нагляд до 2 років. У випадку обтяжуючих обставин покарання може бути суворішим.

Яку відповідальність несуть цькувачі та роботодавець у разі доведення фактів мобінгу?

Дисциплінарна відповідальність

Орган, якому надано право приймати на роботу працівника, який вчинив мобінг, може проводити до нього дисциплінарне стягнення, а саме: догану, звільнення ([ст. 147 КЗпП](#)).

Адміністративна відповідальність

Вчинення мобінгу працівника тягне за собою:

- штраф на громадян від 50 до 100 НМДГ (850-1700 грн) або громадські роботи на строк від 20 до 30 годин;
- штраф на фізичних осіб-підприємців, які використовують найману працю, посадових осіб – від 100 до 200 НМДГ (1700-3400 грн) або громадські роботи на строк від 30 до 40 годин.

У разі вчинення мобінгу групою осіб або особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за таке ж порушення, відповідальність може бути вищою ([ст. 173-5 КУпАП](#)).

Цивільна відповідальність Особа, яка вчинила мобінг, зобов'язана відшкодувати працівнику витрати на лікування у разі завдання шкоди його здоров'ю та/або моральну шкоду, про що ми згадували вище.

Рекомендації щодо профілактики мобінгу в педагогічному колективі

Вид роботи: лекторії, психологічні консилиуми, бесіди, консультації, методичні листи та рекомендації, виступи в пресі, «круглі столи», оформлення стендів, диспути, виступи психологів у ЗМІ щодо інформованості педагогів про

наси́льство, яке існує чи може існувати в усіх сферах життєдіяльності людини, про негативні наслідки мобінгу; розвивальні заняття, корекційні заняття, тренінги: тренінг людських стосунків і комунікативних навичок; тренінг вирішення проблем і прийняття рішень; створення умов недопущення мобінгу; якнайшвидше і грамотне роз'єднання вчителя з відповідними стресовими впливами; зміцнення захисних сил особистості та організму в протистоянні цькуванню як для умовно здорових учителів, так і для тих, які вже мають соматичну або психічну патологію, індивідуальне консультування педагогів, керівництва та батьків з питань насильства в школі.

АНКЕТА ДОМІНУЮЧИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ**

***анкетування не потребує інтерпретації, у підсумку - проводиться тільки аналіз відповідей та визначається загальна картина психологічного стану у колективі*

Мета: виявлення проявів мобінгу в організації та психологічний стан взаємодії в колективі

Інструкція: прочитайте, будь ласка, питання анкети та відмітьте з кожного питання один з чотирьох варіантів відповідей, залежно від того, наскільки часто трапляються у вашому трудовому колективі такі події.

1. Чи бувало так, що ваші ідеї колеги по роботі видавали за свої?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

2. Ви святкуєте свій день народження на роботі?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

3. Чи траплялось так, що ви витрачали ваш особистий вільний час на те, щоб виконувати роботу за вашого колегу?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

4. Ви можете розраховувати на безкорисну допомогу ваших колег?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

5. Чи бувало так, щоб вас несправедливо позбавили премії?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

6. Чи траплялося, що хтось з ваших колег заради вас брав вашу провину на себе?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

7. Чи ви чули з боку ваших колег на власну адресу невинуватдану критику?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

8. Чи буває, що ваші пропозиції просто ігноруються колегами або керівництвом?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

9. Чи буває, що вас ставлять у приклад успішності іншим колегам?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

10. Чи часто вас навантажують зайвою або безглуздою роботою?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

11. Чи траплялось, що причиною вашої сварки з кимось був один з ваших колег?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

12. Чи бувало таке, що з боку колег на вашу адресу ви чули грубість, хамство або нецензурні лайки?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

13. Чи відбувалися у вас на роботі такі випадки, коли інший співробітник висміював вас?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

14. Вас запрошують на корпоративні вечори?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

15. Чи бували випадки, коли ваші колеги налаштовані проти вас?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

16. Чи бувають моменти, коли ви відчуваєте себе непотрібною або зайвою людиною на цій роботі?

- Часто - Іноді
- Рідко - Ніколи

17. У вас бувають думки про необхідність шукати нове, більш сприятливе місце роботи?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

18. Ваша думка враховується на зборах трудового колективу?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

19. Чи трапляються випадки несправедливих наклепів на вас керівництву з боку колег?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

20. Чи є однією з причин ваших конфліктів на роботі заздрість до вас з боку колег?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

21. Чи бувають у вас на роботі дні повного задоволення від праці?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

22. Чи бувало, щоб ваші колеги з роботи поширювали про вас погані плітки?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

23. Чи ви хотіли б, щоб ваші родичі працювали з вами в одній організації?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

24. Чи бувало таке, щоб вас не запросили на святкування якогось свята в колективі?

- | | |
|---------|----------|
| - Часто | - Іноді |
| - Рідко | - Ніколи |

ПАМ'ЯТКА КЕРІВНИКУ

щодо боротьби з мобінгом

Людині, що зазнала переслідувань, потрібно якнайшвидше надати підтримку і допомогти повернутись на місце роботи. Для швидшого вирішення ситуації, що настала, необхідним є організація індивідуальних бесід керівника як з потерпілим, так і з працівниками, втягнутими в конфлікт.

Керівнику важливо:

- розробити політику робочого процесу в колективі;
- створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні;
- вжити заходів, що допоможуть уникнути негативних дій на робочих місцях, наприклад запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між персоналом; керівник і його представники повинні в першу чергу показати приклад;
- керівники мають знати закони про право на працю, розуміти вплив різних психологічних станів людини на робочий процес;
- керівник повинен розуміти і вміти управляти конфліктами в колективі, що потрібно перш за все для того, щоб прийти на допомогу працівникам, котрі перебувають у стані стресу і нервової кризи;
- керівники мусять мати глибокі знання, щоб допомогти працівникові соціалізуватися у новому колективі: спочатку важливо вказати на правила, що існують у колективі; постійно інформувати працівника про стан роботи на даному етапі; проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо проблеми переслідування на робочому місці і цікавитися їхньою думкою з цього приводу.

ПАМ'ЯТКА ПРАЦІВНИКУ

Щоб не стати жертвою мобінгу варто пам'ятати наступне:

- з перших днів необхідно якнайбільше дізнатися про робочий розпорядок, корпоративні традиції, неписані правила і закони, що панують у новому колективі;
- існуючі в даному колективі правила, традиції тощо (деякі з них неминуче видадуться зайвими, безглуздими і занадто обтяжливими) краще прийняти як є, не виступати з критикою, не відмовлятися від їх дотримання, не пропонувати нововведень;
- вивчити стиль керівництва й особистісні характеристики керівника;
- заручитись підтримкою однодумців;
- заглибитись у професійну специфіку;
- постаратися зрозуміти логіку організації праці і відпочинку;
- уважно придивитися до своїх нових колег з точки зору їх ділових якостей, моралі і приємності в спілкуванні;
- в міру можливості не критикувати своїх колег, не обговорювати їх якостей з іншими колегами, щоб не стати каталізатором конфліктів і взаємного невдоволення;
- у випадку потрапляння в колектив із конфліктуючими сторонами, не квапитися із примиканням до однієї із протидіючих угруповань, – залишаючись «нефракційним», можна знайти друзів і союзників серед нейтрально налаштованих колег і не нажити собі ворогів.

Що робити у випадку, якщо ситуація зайшла занадто далеко, коли в людини з'явилося серйозне відчуття, що вона стала жертвою мобінгу?

По-перше, зайнятися пошуком іншої роботи, тимчасових підробітків;
по-друге, спробувати внутрішньо попрощатися зі своєю роботою, планувати життя без неї.

Як свідчить практика, не поодинокими є випадки, коли ситуація налагоджувалась, як тільки людина заспокоювалася і переставала боятися звільнення.

ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНУЮЧОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА (ЗА КЛАСИФІКАЦІЄЮ КУРТА ЛЕВІНА)

Тест: «Ваш стиль керівництва»

Інструкція: Уважно прочитайте кожне твердження та виберіть варіант відповіді (**А**, **Б** чи **В**), який найточніше описує вашу звичну поведінку або підхід до роботи з командою/колективом.

Запитання

1. Як ви зазвичай ухвалюєте робочі рішення?

- А)** Самостійно. Я краще знаю, як вирішити завдання, і даю команді готові вказівки.
- Б)** Обговорюю варіанти з командою, вислуховую ідеї, але остаточне рішення підсумовую разом або на основі спільного консенсусу.
- В)** Віддаю це на відкуп підлеглим. Вони експерти у своїй справі і самі знають, як краще.

2. Як ви розподіляєте завдання між працівниками?

- А)** Чітко вказую, хто, що, як і до якого терміну повинен зробити.
- Б)** Пояснюю загальну мету, а розподіл обов'язків та кроки виконання ми узгоджуємо спільно.
- В)** Надаю повну свободу дій: команда сама обирає, хто чим займається.

3. Як ви здійснюєте контроль за виконанням роботи?

- А)** Суворо і регулярно перевіряю кожен етап процесу, щоб уникнути помилок.
- Б)** Контролюю періодично за узгодженими контрольними точками (мільйонами/дедлайнами), оцінюю підсумковий результат.
- В)** Майже не контролюю — перевіряю лише тоді, коли виникають проблеми або коли мене самі просять про допомогу.

4. Як ви реагуєте на помилки підлеглих?

- А)** Вказую на недоліки, можу застосувати дисциплінарні заходи або вичитати за недотримання інструкцій.
- Б)** Аналізуємо помилку разом, з'ясовуємо причини та розробляємо план, як її виправити і не допустити надалі.
- В)** Ставлюся спокійно чи не втручаюся — люди навчаються на власному досвіді.

5. Яка ваша роль під час загальних обговорень чи нарад?

- А)** Я веду нараду, задаю вектор, озвучую вимоги і вимагаю чітких звітів.

- Б)** Я модерую дискусію, заохочую кожного висловити свою думку та ідеї.
- В)** Присутній як спостерігач або виступаю лише тоді, коли до мене звертаються з конкретним запитанням.

6. Що, на вашу думку, найкраще мотивує працівників?

- А)** Чіткий контроль, дисципліна, премії за виконання та загроза покарання за невиконання.
- Б)** Визнання успіхів, участь у прийнятті рішень, можливість професійного та особистісного зростання.
- В)** Повна автономія, відсутність бюрократії та свобода дій.

Підрахунок результатів

Порахуйте, яких відповідей (**А**, **Б** чи **В**) ви обрали найбільше:

Результати

Переважаю відповіді **А: Авторитарний (директивний) стиль**

- **Сутність:** Ви повністю контролюєте процеси, самостійно приймаєте рішення та вимагаєте чіткого дотримання інструкцій.
- **Плюси:** Висока швидкість прийняття рішень у критичних або кризових ситуаціях, чітка дисципліна.
- **Мінуси:** Може пригнічувати ініціативу підлеглих, створювати напругу в колективі та знижувати творчий потенціал форми.

Переважаю відповіді **Б: Демократичний (колегіальний) стиль**

- **Сутність:** Ви залучаєте команду до обговорень, делегуєте повноваження та спираєтеся на довіру та взаємоповагу.
- **Плюси:** Висока мотивація співробітників, сприятливий клімат у колективі, креативність та прояву ініціативи.
- **Мінуси:** Ухвалення рішень може займати більше часу через тривалі обговорення та узгодження.

Переважаю відповіді **В: Ліберальний (нейтральний) стиль**

- **Сутність:** Ви даєте максимальну свободу командам, мінімально втручаючись у робочі процеси та контроль.
- **Плюси:** Ідеально підходить для висококваліфікованих, самоорганізованих та творчих команд (наприклад, R&D, IT-фахівці).
- **Мінуси:** Ризик виникнення хаосу, втрати орієнтирів та зниження продуктивності, якщо працівникам бракує самодисципліни.

ТЕСТ «ПСИХОЛОГІЧНА АТМОСФЕРА В КОЛЕКТИВІ» – А. ФІДЛЕР

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Фідлера — це класичний експрес-тест, який базується на методі семантичного диференціала і дозволяє швидко визначити рівень комфорту, згуртованості та взаємопідтримки в команді чи навчальній групі.

Нижче наведено бланк тесту, інструкцію та схему підрахунку результатів.

У запропонованій таблиці наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Чим ближче до правого чи лівого слова в кожній парі вам потрібно визначити бал того, наскільки виражена ця ознака у вашому колективі. Наприклад, якщо обстановка в колективі дуже дружелюбна, то це цифра «1», якщо дуже ворожа – то це «8».

Оберіть у кожному рядку лише одну цифру, яка найкраще описує стан справ у вашому колективі на даний момент:

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність	1	2	3	4	5	6	7	8	Ворожість
2. Згода	1	2	3	4	5	6	7	8	Незгода
3. Задоволеність	1	2	3	4	5	6	7	8	Незадоволеність
4. Захопленість	1	2	3	4	5	6	7	8	Холодність
5. Продуктивність	1	2	3	4	5	6	7	8	Непродуктивність
6. Тепло	1	2	3	4	5	6	7	8	Відчуженість
7. Співпраця	1	2	3	4	5	6	7	8	Ігнорування
8. Взаємопідтримка	1	2	3	4	5	6	7	8	Недоброзичливість
9. Затишок	1	2	3	4	5	6	7	8	Незатишність
10. Успішність	1	2	3	4	5	6	7	8	Неуспішність

Далі розраховується індивідуальний показник - сума набраних балів та груповий показник - середній індивідуальний показник у колективі.

Обробка та інтерпретація результатів

Особливість оригінального ключа за Фідлером: **чим менша підсумкова сума балів, тим сприятливіша атмосфера в колективі.**

1.Індивідуальний підрахунок: Додайте всі 10 цифр, які обвів окремий працівник чи учень. Мінімальна сума — 10 балів, максимальна — 80 балів.

2.Груповий підрахунок (для керівника/психолога): Додайте бали всіх опитаних та розділіть на кількість учасників тестування, щоб отримати *середній профіль атмосфери.*

Шкала оцінювання:

Про рівень соціально-психологічної атмосфери в колективі говорять такі дані:

10 – 39 балів — Сприятлива (позитивна) атмосфера. У колективі панує високий рівень взаємовиручки, оптимізму, згуртованості та продуктивності. Члени команди задоволені своєю роботою та спілкуванням.

40 – 59 балів — Суперечлива (середня/нейтральна, несприятлива атмосфера) атмосфера. Стан нестабільний. Періоди взаєморозуміння можуть чергуватися із прихованими конфліктами. Є нейтральне або байдуже ставлення до спільних цілей.

60 – 80 балів — Несприятлива (негативна) атмосфера. У колективі високий рівень напруги, конфліктності, роз'єднаності чи відчуженості. Яскраво виражений негативний клімат, ворожість, взаємні докори, високий рівень напруги та конфліктності в колективі. Потрібне термінове втручання керівництва або психолога для покращення мікроклімату.

*Підготувала фахівець Центру соціально-психологічної допомоги Одеської обласної організації Профспілки працівників освіти і науки України
Людмила РОЗКОШНА , 0676544241*

Використані джерела

https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/%D0%A7%D0%B8%D0%B6-%D0%92.%D0%A1._%D0%91.pdf

<https://budni.robota.ua/expert-thoughts/koli-robota-peretvoryuyetsya-na-psiologichniy-tisk-yak-rozpiznati-mobing-ta-protistoyati-yomu>

Центр соціально-психологічної допомоги надає безкоштовну психологічну допомогу освітянам - членам галузевої Профспілки, в тому числі з числа ВПО, проводить групові тренінги та індивідуальні консультації .

**Адреса: м. Одеса, вул. Миколи Савича (Сабанєєв міст),4,
Будинок вчених**

Контакти:

➡️ вайбер, телеграм +380676544241

Працюємо і офлайн, і ДИСТАНЦІЙНО!