

СКРЫТЫЙ МОББИНГ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Когаловская А.С., Панкратова Е.В.

Когаловская Анна Сергеевна, Панкратова Екатерина Владимировна (ORCID 0009-0002-2452-2615),
Ивановский государственный университет, Россия.
153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39.
E-mail: askogal@yandex.ru

Моббинг – достаточно распространенное явление в трудовых коллективах. Его последствия разрушительны для трудовой деятельности. Они сказываются на работоспособности команды и на результатах её деятельности в целом. Преодоление и профилактика моббинга предполагают своевременное его выявление. Однако то, что моббинг часто имеет скрытые формы, существенно затрудняет решение этих задач и ведет к его недооценке как разрушительного явления не только для его жертв, но и для организации как целого. Раскрываются причины моббинга. Предлагается типология его жертв. Особому рассмотрению подвергается скрытый моббинг. Раскрывается природа трудностей, касающихся его выявления, нередко связанных с особенностями поведения его жертв. Рассматриваются средства выявления скрытого моббинга, а также средства его профилактики.

Ключевые слова: моббинг, моббер, жертва, трудовой коллектив, корпоративная культура

HIDDEN MOBBING IN WORKING COLLECTIVES

Kogalovskaya A.S., Pankratova E.V.

Kogalovskaya Anna Sergeevna, Pankratova Ekaterina Vladimirovna (ORCID 0009-0002-2452-2615),
Ivanovo State University, Russia.
153025, Ivanovo Region, Ivanovo, Yermaka Street, 39.
E-mail: askogal@yandex.ru

Abstract: Mobbing is a fairly common phenomenon in work teams. Its consequences are destructive for work activities, they affect the team's performance and the results of work in general. Overcoming and preventing mobbing involve its timely detection. However, the fact that mobbing often takes hidden forms makes it difficult to solve these problems and leads to its underestimation as a destructive phenomenon not only for its victims, but also for the organization as a whole. The causes of mobbing are revealed. A typology of its victims is proposed. Hidden mobbing is given special consideration. The nature of the difficulties related to its detection is revealed, which are often associated with the peculiarities of the behavior of its victims. The means of detecting hidden mobbing, as well as the means of preventing it, are considered.

Keywords: mobbing, mover, victim, work team, corporate culture

Для цитирования:

Когаловская А.С., Панкратова Е.В. Скрытый моббинг в трудовых коллективах *Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение*. 2026. № 1. С. 26-33. DOI: 10.6060/snt.20268501.0003

For citation:

Kogalovskaya A.S., Pankratova E.V. Hidden mobbing in working collectives. *Modern high technology. Regional application*. 2026. N 1. P. 26-33. DOI: 10.6060/snt.20268501.0003

ВВЕДЕНИЕ

В исследованиях, посвященных моббингу в трудовых коллективах, отмечается его распространенность [1]. Настоящая статья посвящена некоторым важным аспектам моббинга, затронутым нами в [2].

Напомним, что моббинг - это насилие на рабочем месте, которое проявляется в разных формах неэтичного поведения в отношении сотрудника, в психологической его травле, носящей систематический и преимущественно групповой характер. Если травля и притеснения в трудовом коллективе проявляется со стороны отдельного лица и это происходит систематически (что и делает их моббингом), то нельзя игнорировать тот факт, что во многих случаях это становится возможным при молчаливом согласии, а иногда и поддержке группы, что и позволяет говорить о групповом характере моббинга. И именно так понимаемый моббинг представляет наибольший интерес для исследования.

Моббинг обходится дорого не только работнику, являющемуся его жертвой, но и работодателю, поскольку он несет ухудшение морального климата в коллективе, а тем самым и снижение продуктивности деятельности организации.

Моббинг часто побуждает к смене места работы и увольнению сотрудников, у работников теряется ощущение безопасности и снижается лояльность к организации, неэффективно используется их трудовой потенциал. Моббинг повышает риск неправильно принятых решений, формирует негативный образ профессии у тех, кто начинает свой профессиональный путь, способствует эмоциональному выгоранию и профессиональной деформации. Таким образом, моббинг негативно сказывается на экономической деятельности организаций.

Борьба с моббингом - непростая задача. Зачастую он остается невидимым не только для руководителей, и о нем можно только догадываться на основании его последствий (текучести кадров, частых больничных и неэффективной работе коллектива).

Согласно исследованиям, проведенным в 2024 году среди работодателей кампанией ANTAL, одной из крупнейших рекрутинговых компаний в России, среди основных вызовов для компаний указывались сложности с удержанием персонала (53%) и кадровый голод. В отношении трендов рынка труда, которые будут актуальны в перспективе 5 лет, работодатели наиболее часто отмечали дефицит кадров, сложности с наймом

персонала и удержание ключевых сотрудников [3]. Все это усложняет возможности преодоления моббинга. Согласно опросу, проведенному в январе 2025 года, работодатели отмечали рост общей текучести в компаниях с 2020 по 2024 годы, причем в основном за счет добровольной текучести кадров. Подавляющее большинство сотрудников компаний покидали их из-за неудовлетворительного уровня оплаты труда, отсутствия перспектив роста в компании и высокого уровня стресса [4]. За вышеупомянутыми показателями скрывается и моббинг. К сожалению, в статистике нет явных показателей наличия моббинга в коллективах, о нем можно лишь строить предположения на основании косвенных показателей.

Полученные нами результаты пилотажного онлайн опроса специалистов, работающих в государственных учреждениях социальной сферы и имеющих опыт работы не менее двух лет, с помощью тестовой методики «Психологическая безопасность в команде» (составитель Э. Эдмондсон), представленные на Рис.1, подтверждают важность и актуальность заявленной проблематики. Возрастной диапазон опрошенных от 25 до 60 лет. Как видно из рисунка, заметная часть опрошенных ощущают себя небезопасно в своих трудовых коллективах (об этом наиболее ярко свидетельствуют данные левого столбца), особенно женщины. Моббинг обычно проявляется в следующих четырех формах насилия: физическом, психологическом, сексуальном и экономическом. К нему, как и к любым формам насилия, прибегают для достижения личных целей (дисквалификации потенциального конкурента, получения определенных преимуществ, занятия его должности, эксплуатации жертвы, обладания деньгами и имуществом другого человека), для самоутверждения через унижение и обесценивание другого. Моббинг может порождаться чувством страха, неприязнью, нетерпимостью к «инаковости». Так как инициаторами и исполнителями моббинга, как правило, являются группа или сам руководитель, то жертвам бывает трудно, а часто и невозможно защитить себя из-за неравенства сил участников.

В результате моббинга его жертвы, испытывают хронический стресс, выгорание, растет заболеваемость и текучесть кадров, снижается эффективность работы организации.

Все это негативно сказывается на результатах деятельности организации в целом. Личность, являющаяся жертвой моббинга, находится под угрозой разрушения, особенно, если внешняя неблагоприятная ситуация достаточно длительна.

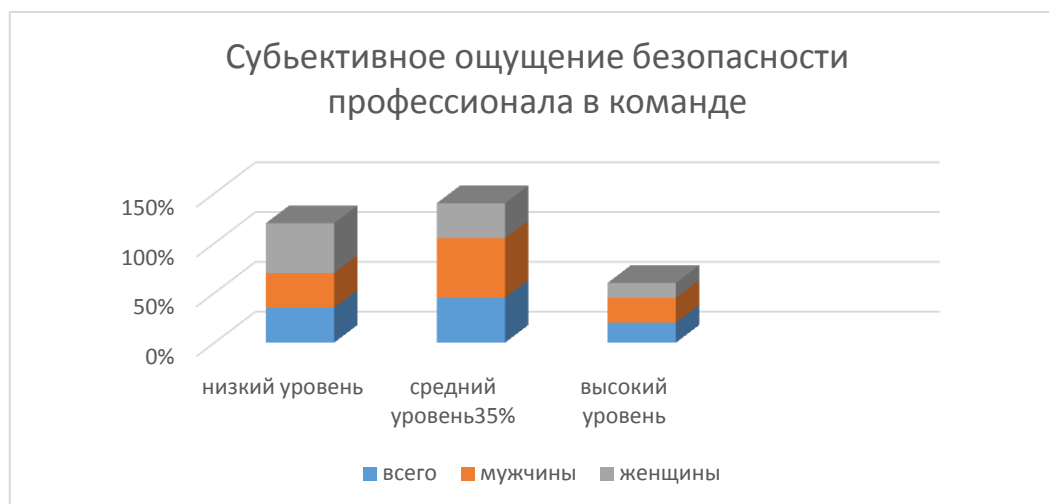


Рис. 1. Субъективное ощущение безопасности в команде, в % (N=50).

Fig. 1. Subjective feeling of security in the team, in % (N=50).

Моббинг, как и любая форма насилия, запускает его бесконечную спираль: так как жертвы впоследствии могут сами становиться агрессорами: насилие становится их стратегией выживания после получения травмы. Это происходит потому что, не имея возможности выразить свою ненависть к агрессору, жертва ее подавляет, но нередко, как только становится возможно, срывает её на других, более слабых, даже не имеющих отношения к совершённом насилию [5].

Моббинг, порождаемый человеческим несовершенством, не может не быть достаточно распространенным явлением. Человеческое несовершенство приводит и к тому, что внутриорганизационная конкуренция, способствующая развитию трудовых ресурсов и деятельности организации, может вырождаться в моббинг. Отсюда значимость проблемы его выявления, борьбы с ним и его профилактики.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ

Жертвы моббинга разнообразны по возрасту, стажу, статусу, личностным особенностям. Ими могут стать любые сотрудники. Здесь целесообразно обратиться к типологии жертв. Проанализировав типы мишеней моббинга, выделяемые в [6-8], мы предлагаем следующий ее вариант: 1) незащищенные (новички или лица пенсионного и предпенсионного возраста, низкостатусные, наиболее уязвимые в социальном плане), 2) креативные и высокопрофессиональные сотрудники (и уже тем самым «инаковые»), нередко вызывающие дискомфорт, зависть некоторых коллег, и таким образом несущие угрозу их самооценки и устоявшимся в коллективе нормам и отношениям; их нередко воспринимают как помеху для собст-

венных карьерных устремлений, 3) нарушители групповых норм, 4) индивидуалисты. К особому типу объектов моббинга естественно отнести руководителей и кадровый резерв, так как объектами моббинга они могут становиться не обязательно в силу их личностных особенностей, но прежде всего в силу их особого статуса (нередко они вызывают зависть и стремление некоторых сотрудников занять их место). Конечно, бывают и объекты моббинга, которые систематически ему подвергаются, будучи предрасположенными к нему. И дело здесь не в их виновности, а скорее в психологической незрелости, недоразвитости структуры Эго, что не дает им возможности сопротивляться агрессии.

Обычно внимание исследователей сосредотачивается на внешних факторах, провоцирующих моббинг. Но не менее значимо исследование его «внутренней» природы. Сложность самого распознавания наличия моббинга в том, что его формы зачастую неявные, и, более того, скрытые. Моббинг бывает скрытым, например, в ситуациях, когда он не связан с какими-либо конфликтами в трудовом коллективе. В научной литературе можно встретить огромное количество определений конфликта. Однако здесь представляется целесообразным обратиться к тем из них, которые исходят из понимания конфликта как противоборства, а не просто как противоречия. Конфликт – это, прежде всего, борьба. Наличие противоборства позволяет сделать противоречие видимым. В ситуациях, связанных с моббингом противоборство часто отсутствует, так как жертвы могут и не предпринимать ответных действий по отношению к мобберам. И тогда противоречие остается неявным, и сам моббинг – скрытым.

Некоторые формы моббинга, формально говоря, не являются правонарушениями [9]. Среди 45-ти вариантов поведения, характерных для моббинга, отмеченных Лейманом, это утаивание необходимой информации, социальная изоляция, насмешки, игнорирование, которые делают обстановку невыносимой для жертвы. Стороннему наблюдателю это увидеть бывает сложно, а жертве нечего предъявить своим обидчикам. Но это нарушения этические, наносящие серьезный вред не только жертве, но и коллективу, и его деятельности. Мобберы, осознавая порицаемость моббинга, склонны маскировать его. Например, они могут манифестировать его как благодеяние, как заботу. За этим стоят и попытки самооправдания, а в ряде случаев - социальная некомпетентность и бесчувственность.

Окружающие нередко склонны обвинять жертву и в том, что она сама спровоцировала насилие, и даже в том, что она его заслужила. Тем самым они оправдывают и моббинг, и самих мобберов. Доверие в ситуации предполагаемого моббинга чаще вызывают преследователи, часто обладающие более высокими авторитетом и властью, а не жертва. В [9] выделяются три механизма унижения жертвы - недоверие, обвинение, пренебрежение. И даже если жертва обращается за помощью, ей эта помощь зачастую не оказывается, а в результате положение жертв может даже усугубиться.

Поведение жертв часто нелогично, не соответствует общепринятым ожиданиям, что усиливает недоверие к ней. Нередко жертвы склонны к самообвинению и сами оправдывают агрессора. Это порождается завышенными требованиями к себе (такими как гипертрофированное чувством долга перед собой и людьми), неадекватным восприятием ситуации (они не распознают направленную на них агрессию как агрессию), а также отсутствием у них контакта с собственными чувствами (они не замечают своих унижения и боли как результата направленной на них агрессии). Особенно разрушительной для жертвы является ситуация, в которой травля или ее угроза продолжаются длительное время. Чтобы с этим справиться, она подавляет чувства страха, боли, стыда, гнева, тревоги и в результате утрачивает осознанный доступ к ним как к здоровым реакциям на продолжающееся насилие. Эта эмоциональная глухота по отношению к себе создает иллюзию, что ничего страшного не происходит и что она не является жертвой и не нуждается в помощи.

Поэтому некоторые жертвы моббинга склонны ставить интересы обидчика выше своих

собственных, не доверять себе, они даже могут сомневаться в том, что они подвергались моббингу. В таких случаях обвинение жертв в произошедшем перерастает в их самообвинение.

Но подавленные чувства жертв зачастую выходят наружу в виде таких психосоматических симптомов, как депрессия, мигрень, бессонница и т. п. [5]. Такая подавленная травма приводит к повторению ситуации насилия и ретравматизации, так как формирующийся комплекс жертвы притягивает агрессию и насилие снова и снова. Нередки и случаи, когда сама жертва становится агрессором, так как подавленная агрессия жертвы переполняет ее и в конце концов прорывается наружу.

И если поведение жертв не вписывается в общепринятые стандарты, то это становится поводом не доверять ей, обвинять ее в случившемся, в том, что она сама спровоцировала неподобающее поведение в отношении ее [10].

Жертва не всегда оказывает сопротивление обидчику, понимая, что силы не равны и опасаясь ужесточения агрессора и более серьезных действий с его стороны. Жертва может впасть в оцепенение, когда тело, а порою и сознание выключаются. Травмированные жертвы склонны нарушать общепринятые ожидания [9]. Отсюда ясно, что, вообще говоря, от жертвы нереально ожидать «логичного» поведения, естественного в обыденном понимании. Но даже самые, казалось бы, неестественные и противоречивые поступки жертв имеют свои внутренние, психологические причины. Таковы, в частности, отрицание ими произошедшего и, как сказано выше, оправдание ими агрессора.

Из всего сказанного выше ясна значимость постановки вопроса о путях профилактики и пресечения моббинга в организациях. Степень проявления в обществе внимания к проблемам, связанным с какими-либо формами насилия, зависит от развития его культуры и благосостояния. Наивно полагать, что моббинг исчезнет сам собой.

На корпоративном уровне речь должна идти, прежде всего, о профилактике моббинга. Необходимы конструктивные и цивилизованные нормы взаимодействий в группе как входящие в устав организации. Это важно для формирования атмосферы психологической безопасности в коллективе. Конечно, их соблюдение необходимо контролировать. И эта задача ложится, прежде всего, на руководство.

В [11] предлагается создание этических комитетов, четкое разграничение ролевых функций сотрудников, прозрачная система оценки эффективности.

Профилактика моббинга включает в себя и обучение сотрудников здоровой коммуникации. Вторым важным направлением является выявление моббинга. Сложность этой задачи (впрочем, как и других задач, связанных с профилактикой и преодолением моббинга) порождается необходимостью использования целого комплекса методов. Это, прежде всего, анализ показателей эффективности деятельности как организации в целом, так и ее подразделений, анализ заболеваемости и текучести кадров. Наблюдение не всегда позволяет выявить явное наличие моббинга, но поможет выявить предполагаемых жертв: измотанный и пребывающий в хроническом стрессе работник обращает на себя внимание либо внешним обликом, либо поведенческими особенностями, характерными для человека, длительно пребывающего в стрессовой ситуации, такими, например, как дистанцированность, напряженность, странности в поведении или дисгармоничность. Социометрия позволяет выявить изгоев в коллективе, лидеров (в том числе негативных), сложившиеся в коллективе группировки. Для выявления моббинга используются опросники «Рабочие отношения в организации. Диагностика проявлений моббинга», разработанный В. А. Чикер, и LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terrorization). Прощальное интервью при увольнении сотрудника позволит выяснить истинные причины увольнения, узнать о скрытых проблемах и конфликтах в коллективе, вскрыть незаметные на первый взгляд проблемы в структуре управления, организации труда и рабочем процессе.

Третье направление - противостояние моббингу как на уровне идеологическом, так и на уровне конкретных действий. Здесь важно остановить травлю и оказать помощь пострадавшим.

Следующее за ним направление способствовать здоровому восстановлению и интеграции жертв в социум, в коллектив, предоставление такой поддержки жертве моббинга, которая учитывала бы как эмоциональные, так и социальные аспекты восстановления после насилия. Решение этой задачи в полной мере возможно усилиями более масштабных социальных групп.

Однако компании в рамках своей социальной политики могли бы включаться в реализацию этой задачи в посильной для них степени. Здесь нелишне повторить следующее: было бы ошибкой считать моббинг проблемой только жертвы.

Моббинг – это показатель неблагополучия в самом трудовом коллективе. В ситуации моббинга в проигрыше оказываются все. Жертва, получает опыт унижения, отвержения, разрушается

эмоционально и физически в результате сильного кумулятивного стресса. Свидетели получают опыт бессилия и стыда за свое малодушие, пребывая в страхе самим оказаться в роли жертв, тем самым образуют власть толпы. Страдают их самоуважение, самопринятие. Преследователи получают опыт безнаказанности, иллюзию своей силы, в результате чего формируются и закрепляются их деструктивные, асоциальные личностные черты. Моббинг – это проблема группы, а не только агрессора и его жертвы. Он проявляется либо с молчаливого согласия группы, либо благодаря деструктивной активности самой группы. В нездоровой группе любой ее представитель может стать объектом травли. А значит, и работать необходимо с такой группой как с целым.

Решение проблем, связанных с моббингом – это задача, прежде всего, руководства, на всех его уровнях. Наличие моббинга должно быть обнаружено и названо своим именем, то есть оно должно получить однозначную оценку, что чрезвычайно важно и потому, что и пассивные свидетели, и даже сами мобберы не всегда осознают, что они участники моббинга.

В трудовой деятельности существует немало ситуаций, несущих угрозу человеческому достоинству и личности в целом. Необходимо формировать в трудовых коллективах такие отношения, которые способствовали бы сохранению и укреплению достоинства его членов, что позволит повысить и устойчивость к моббингу. Например, оскорбление коллег признается дисциплинарным проступком, поскольку нарушает основные принципы трудовых отношений, закрепленные в ст. 2 ТК РФ. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, Статья 5.61. предусматривает наложение административной ответственности в виде штрафа за оскорбление, то есть унижение чести и достоинства другого лица, выраженное в неприличной или иной противоречащей общепринятым нормам морали и нравственности форме, а также за непринятие мер к недопущению оскорбления в публично демонстрирующемся произведении, средствах массовой информации или информационно-телекоммуникационных сетях, включая сеть "Интернет". Если в локальных актах, таких как правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, должностные инструкции, кодекс корпоративной этики компании, были четко прописаны требования к поведению и запрет на оскорбления, то, согласно статье 192 Трудового кодекса РФ, оскорбление может явиться основанием для замечания, выговора и даже увольнения инициатора по иници-

циативе работодателя. Предусмотрена уголовная ответственность за доведение до самоубийства (Статья 110 УК РФ). В законе определены такие действия. Это угрозы, жестокое обращение, систематическое унижение человеческого достоинства. Особую роль в преодолении моббинга играет цивилизованное, а значит, ненасильственное общение. Оно несёт возможность договариваться с другими людьми, правильно реагировать на негативные ситуации и принимать обоснованные, взвешенные решения. Метод ненасильственного общения, разработанный М. Розенбергом [12], предполагает отходить от таких принципов общения, которые построены на обвинении, на оценочных суждениях, на категоричных требованиях, на сравнениях, а, в противовес этому, создавать экологичный и дружественный характер коммуникации в кампаниях. Ненасильственное общение базируется на развитии эмпатии, на открытом и честном признании того, что человек хочет получить от общения. Но такое общение становится возможным лишь при условии развития у членов коллектива эмоционального интеллекта (ЭИ). В ряде исследований, в частности в [13] изучается связь между ЭИ и деловым стилем лидерства. Лидеры с высоким эмоциональным интеллектом способны и создавать благоприятный психологический климат в коллективе, и мотивировать сотрудников на выполнение задач. Таких лидеров отличает более высокая эффективность управленческой деятельности. Такие лидеры менее склонны выбирать манипулятивные, асоциальные и агрессивные действия в качестве моделей преодоления трудных ситуаций, не склонны использовать деструктивные, асоциальные стратегии и предпочитают активные, просоциальные стратегии преодоления трудных ситуаций. В этом контексте представляется целесообразным указать на работы [14-17], в которых исследуется влияние ЭИ на эффективность человека в бизнесе и управлении бизнес-процессами, в совладании со сложными ситуациями. ЭИ - это своеобразное основание пирамиды личности. Чем больше основание этой пирамиды, тем больше возможностей влияния личности на свою жизнь, на жизнь других людей. Повышение уровня ЭИ возможно путем целенаправленного обучающего воздействия на развитие каждой из его составляющих. Организация обучения по развитию ЭИ у сотрудников, а прежде всего, у руководящего звена - это значимое средство преодоления и профилактики моббинга. Корпоративная культура должна быть нетерпимой к любым проявлениям моббинга [18-22].

Она предполагает не только формирование правосознания сотрудников организаций, но и формирование корпоративных отношений на основе принципов уважения личности с ее индивидуальными особенностями, ее достоинства, ее прав, ответственности за причинение вреда (эмоционального, психического, физического и др.) [23-25]. Она предполагает создание и сохранение атмосферы психологической безопасности в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профилактика моббинга и борьба с ним и с его последствиями является важным компонентом деятельности организации и напрямую связана с успешностью ее деятельности. Актуальность и многомерность проблемы моббинга, многообразие его истоков и форм проявления предполагают дальнейшее ее изучение. Ситуация моббинга делает необходимой корректировку деятельности организации и вместе с тем несет ее возможность посредством выявления тонких мест, решения задач оздоровления и развития взаимоотношений в коллективе. Формирование коммуникативной компетентности также непосредственным образом связано с развитием эмоционального интеллекта, так как обе имеют значительную область пересечений. Важно признать неизбежность организационной конкуренции, как соперничества профессиональных организаций и институтов за ресурсы и влияние; неизбежность конкуренции как горизонтальной (с коллегами того же опыта и статуса), так и вертикальной (с более опытными коллегами, руководителями, преподавателями, аналитиками). Важно превратить это осознание в позитивный ресурс организации (содействие инновациям, обогащению инструментов деятельности и росту уровня квалификации членов сообщества, ориентация на поддержание высоких этических и профессиональных стандартов, что, в конечном итоге, способствует росту и развитию организации). Организационная конкуренция – это процессы, которыми необходимо управлять. В частности, это обсуждение самой этой темы и этических способов конкуренции, что необходимо для создания здоровой атмосферы в профессиональном сообществе; это расширение сотрудничества с другими профессиональными организациями [17].

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this paper.

ЛИТЕРАТУРА

REFERENCES

1. Булгаков А. В., Булгакова Е. А., Шумский Д. А. Вертикальный и горизонтальный моббинг в государственных компаниях и организациях среднего профессионального образования. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*. 2021. № 2. С. 79–95.
2. Когаловская А.С. Моббинг в трудовых коллективах как социальная проблема. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение* №3(79), 2024. С.11-18.
3. Пульс-опрос среди работодателей Q2. <https://antaltalent.ru/blog/rezultaty-puls-oprosa>.
4. Antal talent: пульс-опрос компаний Q1, 2025. <https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/03/RUS>.
5. Рупперт Ф. Ранняя травма. Беременность, роды и первые годы жизни. СПб, ООО «МЕРИДИАН-С». 2021 г. 361 с.
6. Хохлова Н.И., Уляева Л.Г., Долгова Е.Н. Наличие и специфика моббинга среди сотрудников спортивной школы. *Вестник спортивной науки*. 2021. №5. С. 66-70
7. Сорокина А.Е. Проблема моббинга в педагогическом коллективе современной образовательной организации: пути решения. *Образование и воспитание дошкольников, школьников, молодёжи: теория и практика*. 2024. № 2. С. 160-170.
8. Пожарская Е.Л., Дебердеева Н.А., Серебрякова П.И. Влияние позиций в моббинг-структуре на проявление агрессии сотрудников. *Горизонты экономики*. 2022. № 4(70). С. 23-28.
9. Туэрхаймер Д. Обвиняя жертву. Почему мы не верим жертвам и защищаем насильников. <https://litmir.club/br>.
10. Лонщакова А.Р. Моббинг и буллинг – причины и условия агрессивно-насильственного преступного поведения и аутоагрессии. *Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина*. 2020. №1. С. 127-131.
11. Щетинин И.С. Моббинг – проявление деструктивной корпоративной культуры. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2025. №5-1(104). С. 280-285
12. Розенберг М. Язык жизни. Ненасильственное общение. Маршалл Розенберг; [пер. с англ.: А. Максимов]. Москва: София, 2020. 268 с.
13. Белоконов О.В. Эмоциональный интеллект и феномен лидерства: эксперимент «Строим вместе». *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2008. Т. 5. № 3. С. 137–144.
14. Дю В.Е. Эмоциональный интеллект в управлении: роль эмоционального интеллекта в эффективном лидерстве и командной работе. Государственное управление и менеджмент. Сборник научных трудов по результатам Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах. Нижний Новгород. 2025. С. 230-232
15. Сергиенко Е.А., Хлевная Е.А., Киселёва Т.С. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности и психологическом благополучии человека. *Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*. 2020. № 1. <https://cyberleninka.ru/article/n/rolemotsionalnogo-intellekta>.
16. Магзамбаева А. Эмоциональный интеллект и управление конфликтами: изучение методов повышения эмоционального интеллекта сотрудников для более эффективного управления конфликтами. *Интернаука*. 2024. № 40-3(357). С.22-26.
1. Bulgakov A.V., Bulgakova E.A., Shumsky D.A. Vertical and horizontal mobbing in state-owned companies and organizations of secondary vocational education. *Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences*. 2021. N 2. P. 79-95.
2. Kogalovskaya A.S. Mobbing in labor collectives as a social problem. *Modern high technology. Regional application*. N 3(79), 2024. P.11-18.
3. Pulse survey among employers Q2. <https://antaltalent.ru/blog/rezultaty-puls-oprosa-sredi>.
4. Antal talent: pulse survey of companies Q1, 2025. <https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/03/RUS>.
5. Ruppert F. Early trauma. Pregnancy, childbirth, and the first years of life. St. Petersburg, meridian-c llc. 2021. 361 p.
6. Khokhlova N.I., Ulyayeva L.G., Dolgova E.N. The presence and specificity of mobbing among sports school staff. *Bulletin of Sports Science*. 2021. N 5. P. 66-70.
7. Sorokina A.E. The problem of mobbing in the teaching staff of a modern educational organization: solutions. *Education and upbringing of preschoolers, schoolchildren, and youth: theory and practice*. 2024. N 2. P.160-170.
8. Pozharskaya E.L., Deberdeeva N.A., Serebryakova P.I. The influence of positions in the mobbing structure on the manifestation of employee aggression. *Horizons of Economics*. 2022. N 4(70). P. 23-28.
9. Tuerheimer D. Blaming the victim. Why we don't trust victims and protect rapists. <https://litmir.club/br>.
10. Lonshchakova A.R. Mobbing and bullying – causes and conditions of aggressive and violent criminal behavior and autoaggression. *Actual problems of the state and society in the field of ensuring human and civil rights and freedoms*. 2020. N 1. P. 127-131.
11. Shchetinin I.S. Mobbing – a manifestation of destructive corporate culture. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2025. N 5-1(104). P. 280-285.
12. Rosenberg, M. The Language of Life. Nonviolent communication. Marshall Rosenberg; [trans. from English: A. Maksimov]. Moscow: Sofia, 2020. 268 p.
13. Belokon O.V. Emotional intelligence phenomenon of leadership: the experiment "Building together". *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2008. V 5. N 3. P. 137-144.
14. Du V.E. Emotional intelligence in management: the role of emotional intelligence in effective leadership and teamwork. Public Administration and Management. Collection of scientific papers based on the results of the All-Russian Scientific and practical conference. In 3 volumes. Nizhny Novgorod. 2025. P. 230-232
15. Sergienko E.A., Khlevnaya E.A., Kiseleva T.S. The role of emotional intelligence in the effectiveness of human activity and psychological well-being. *Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*. 2020. N 1. <https://cyberleninka.ru/article>.
16. Magzambayeva A. Emotional intelligence and conflict management: the study of methods to increase the emotional intelligence of employees for more effective conflict management. *Internauka*. 2024. N 40-3(357). P. 22-26.
17. Kolosovskaya A.S. Cooperation and competition in the psychoanalytic professional community: what we see in practice. *Scientific and informational Journal of the EARPP Space of Psychoanalysis and Psychotherapy* 2023. N 4. P. 178-180.

17. Колосовская А.С. Сотрудничество и конкуренция в психоаналитическом профессиональном сообществе: что мы видим на практике. *Научно-информационный журнал ЕАРПП Пространство психоанализа и психотерапии* 2023. № 4. С.178-180.
18. Рычихина Н.С., Коробова О.О., Евдокимова О.В. Компетентностный подход к построению карьеры HR-специалиста в компании. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 1(51). С.62-72.
19. Коробова О.О., Рычихина Н.С., Сорокин Н.Д., Трошина М.А. Перспективные формы работы, способствующие успешному трудоустройству выпускников вузов/образовательных учреждений в условиях динамичности рынка труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2023. № 1 (73). С. 70-78.
20. Рычихина Н.С., Коробова О.О. Анализ рынка труда центрального макрорегиона. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 3 (71). С. 41- 50.
21. Григорян Ю.С. Диспропорции и противоречия на рынке труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 2 (82). С. 14-24
22. Сорокин Н.Д., Рычихина Н.С., Коробова О.О. Кураторство и наставничество в системе адаптации молодых специалистов в организации. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. N 4(24). С.44-49.
23. Апенько С.Н., Лохмачев А.С., Лохмачева А.В. Участие предприятий в разработке образовательных программ и моделей компетенций выпускников вузов. *Известия высших учебных заведений. Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2025. № 02 (64). С.31-37.
24. Птицына Н.А. Актуальные вопросы кадрового обеспечения социальной сферы. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 3 (83). С. 37-46. <https://snt-isuct.ru/article/view/6751>.
25. Горинова С.В., Степанова С.М. Изменение роли универсальных компетенций и интеллектуального потенциала выпускников вузов в повышении их конкурентоспособности на рынке труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 1(81). С. 28-33.
18. Rychikhina N.S., Korobova O.O., Evdokimova O.V. A competence-based approach to building an HR specialist's career in a company. *Ivecofin*. 2022. N 1(51). P.62-72.
19. Korobova O.O., Rychikhina N.S., Sorokin N.D., Troshina M.A. Promising forms of work that promote successful employment of graduates of universities/educational institutions in a dynamic labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2023. N 1 (73). P. 70-78.
20. Rychikhina N.S., Korobova O.O. Labor market analysis of the central macroregion. *Modern high technology. Regional application*. 2022. N 3 (71). P. 41-50.
21. Grigoryan Yu.S. Imbalances and contradictions in the labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 2 (82). P. 14-24
22. Sorokin N.D., Rychikhina N.S., Korobova O.O. Curation and mentoring in the system of adaptation of young professionals in the organization. *Modern high technology. Regional application*. 2024. N 4(24). P.44-49.
23. Apenko S.N., Lokhmachev A.S., Lokhmacheva A.V. Participation of enterprises in the development of educational programs and competency models for university graduates. *News of higher educational institutions. Ivecofin*. 2025. N 02 (64). P.31-37.
24. Ptitsyna N.A. Actual issues of personnel support in the social sphere. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 3 (83). P. 37-46. <https://snt-isuct.ru/article/view/6751>.
25. Gorinova S.V., Stepanova S.M. Changing the role of universal competencies and intellectual potential of university graduates in increasing their competitiveness in the labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 1(81). P. 28-33.

Поступила в редакцию (Received): 11.12.2025
Принята к опубликованию (Accepted): 12.02.2026