

# МОБИНГ – СУБЕКТИВНО УСЕЩАНЕ ИЛИ ОБЕКТИВНО СЪСТОЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Ирена Емилова  
Гл. ас. д-р Милен Динков  
*Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов*

## Увод

Теорията на организациите потвърждава, че ефективното управление е свързано с познаването на редица външни и вътрешни фактори, които оказват влияние върху правилното функциониране и развитие на всяка организация. През различните етапи от еволюцията на управленската наука са се фиксирали и различни външни и вътрешни фактори. Като пример може да посочим, че към външните фактори се отнасят: социални, политически, икономически, законодателни и организационно-структурни, а към вътрешните фактори: историята и развитието на организацията, човешките ресурси, стратегията и структурата.

Неопределеността на нашето време налага промяна в теоретичната визия на организацията. Засилва се необходимостта от един по-аналитичен подход и извличане на закономерности и теоретични позиции, съобразени с изискванията на практиката и преоткриване ролята на човека.

Всичко това определя значимостта и актуалността на разглежданата проблематика.

**Целта на настоящата студия** е, на основата на анализ на литературни източници и данни от собствено проведено анкетно проучване да се обогатят съществуващите научни знания, свързани с явлението „мобинг“ в организацията.

**Обект на изследване.** Обект на изследване в настоящата разработка е проявлението на мобинг в организацията.

Аргументите в подкрепа на избора са следните:

- Във всяка една организация се установяват различен тип междуличностни отношения. За да бъдат изследвани и анализирани, са необходими определени усилия и подходи. И въпреки това е трудно да бъде обхваната тяхната многоаспектност. Това превръща изучаването им в непрекъснат процес;

- Субективните усещания на личността по отношение на нейното място в определен етап предполагат отчитане не само на факторите,

които я изграждат, но и факторите на средата и това наложи използването на интеракциите.

- Динамичните и неуправляеми промени влияят върху личните преживявания и принуждават личността да се чувства с променени светоусещания и представи и това променя организационния климат.

**Предмет на изследване** са субективните възприятия на личността по отношение на явлениято „мобинг“ и реалното му констатиране в организацията.

**Задачи на изследването:**

1. Да се изследват теоретичните основи на явлениято „мобинг“, като се използва подходът на интеракциите за анализ на личността и генезиса на нейното поведение, отчитащ междуличностните отношения в организацията.

2. Да се представи авторова дефиниция за мобинг, като се анализират изследователски интерпретации от различни научни области на човешкото познание.

3. Да се обоснове необходимостта от противодействие на мобинга, като се изведат особеностите на нормативно регламентиране и организационно регулиране.

4. Да се извърши емпирично проучване в организации (държавни и частни) и се установят активностите на изследвания феномен.

5. Да се представят практически ориентирани съвети при субективно усещане за мобинг и откриване на мобъри чрез експресна диагностика, позволяваща реалистично преценяване на ситуацията.

**Основната изследователска теза** е, че създадените несигурни и сложни обстоятелства, при които организациите са принудени да функционира, влияят върху психическата устойчивост на служителите. Проявленията в тяхното поведение при динамичните социални процеси, освен обективно състояние, мотат да бъдат и субективна грешка на личността, свързана с личните ѝ възприятия.

Изследователският труд се основава на аналитично проучване на специализираната литература на български и чуждестранни научни публикации, както и данни от собствено проведено анкетно проучване.

Използвани са подходът на интеракциите за анализ на личността и генезиса на нейното поведение, ситуационният анализ, статистическите методи, исторически метод на изследване, анкетно проучване и интервю, наблюдения и консултации на авторите с учени и специалисти от практиката в България, както и теоретичните и практическите изследвания на български и чуждестранни автори и изследователи.

## 1. Мобинг в организацията – теоретични постановки и смислови интерпретации

Мобинг е явление от „света“ на междуличностните отношения.

Ще перифразираме българската изследователка Татяна Христова и ще кажем, че три са важните условия, необходими за изучаване на междуличностните отношения – *много голям опит, интердисциплинарни знания и риск* (Христова, 1996).

*Опитът* позволява да се използват възможностите за излизане от традиционно затвърдените позиции.

*Интердисциплинарните знания* предполагат концептуално разглеждане на междуличностните отношения във всяка една организация. Те интегрират в себе си цялата сложност и пълнота за човешката природа, като отчитат биологичното, физиологичното, психологичното, социалното и икономическото познание за действителността.

*Рискът* е свързан с уникалността на междуличностните отношения. Те се създават към определен момент, към дадена ситуация и трудно остават устойчиви във времето. Изключително динамични са. Много трудно могат да бъдат изведени общовалидни теоретични постановки.

Дяловете от научното познание, които се занимават с изучаване на човека и човешкото поведение, се доближават до изкуствата – структурирането на типичното е абстрахиране и доближаване до действителността, в противен случай всемогъществото на единичното би останало необхватно.

Споделяме и твърдението, че „Животът е гигантско кълбо от взаимоотношения, подредени по някакъв дълбоко скрит за хората начин, който не търпи произвол, нарушаващ трансцендентните и реални равновесия и баланс“. (Ставрев, 2007).

По този начин смисловото интерпретиране на *мобинг* във всяка една организация е необходимо да интегрира в себе си цялата сложност и пълнота за човешката природа. Това налага доминиране на индивидуален подход, който се основава на индивидуалните различия.

Виждането за същността на индивидуалните различия (Нелсън & Куик, 2017) принадлежи на Курт Левин. Той счита, че поведението е функция на човека и средата. Този свой аргумент Левин изразява с уравнението:

$$B = f(P, E),$$
 където **B** е поведение (*behaviour*), **P** е човек (*personality*) и **E** е среда (*environment*).

Идеята е разработена от подхода на *психологията на взаимодействието*.

Психологията на взаимодействието има четири основни постулата:

1. Поведението е функция на непрекъснато многопосочно взаимодействие между човека и ситуацията.

2. Човекът е активен в този процес и едновременно променя и е променен от ситуациите.

3. Хората варират по редица характеристики, включително когнитивни, афективни, мотивационни фактори и фактори на способностите.

4. Две интерпретации на ситуациите са важни: обективната ситуация и субективното становище на човека за нея.

Когато се разглежда в исторически аспект психологията на личността, могат да бъдат синтезирани три основни подхода (Стоянов, 2011) за анализ на личността и генезиса на нейното поведение.

Първият подход приема личността като система от черти. Анализът и измерването на дадена черта предполага предсказуемост на поведението на индивида в различни ситуации.

Вторият подход е ситуационният подход. Според него е необходимо да се изследва влиянието на средата върху психичната регулация на дейността.

Конвергенцията между двата подхода провокира създаването на трети подход, известен като интеракционизъм. Основната идея е, че поведението на човека зависи както от личностните фактори, така и от факторите на средата.

За целите на научното изследване ще бъде използван *подходът на интеракциите, т.к. субективната преценка и обективизирането на състоянието при мобинг в организацията предполагат отчитане не само на само на факторите на личността, но и факторите на средата.*

Дефинирането на понятието „мобинг“ (от англ. mob – нахвърлям се върху...) е предизвикателство за научната мисъл. За пръв изследовател на този тип поведение се счита шведският психолог Heinz Leymann, който през 1980 година е бил привлечен от проблема за възникващите конфликти на работното място. Независимо от своята сфера на дейност като семеен терапевт, той задълбочава своите изследвания в тази област и през 1986 година издава книга, посветена изцяло на този феномен. Въпреки това трябва да споменем и изследователката Carol Brodsky и нейния труд „Harassed Worker (Тормозеният работник)“ от 1976 година, но нейните изследвания и твърдения придобиват значение години по-късно, когато тормозът на работното място започва да се разпространява във все повече организации и на все повече работни места.

Използвайки някои твърдения на Н. Leymann, изследователи като S. Einarsen, Н. Hoel, С. Cooper (Einarsen S, Hoel, Zapf, & Cooper, 2004), в предложените дефиниции за мобинг, разбират означаване на дейност, взаимодействие или процес, които се случват редовно за определен период, с цел унижение, оскърбление или социална изолация на определена личност.

В някои страни по света мобингът навлиза като термин в публичното пространство в началото на 90-те години на миналия век, когато интересът и изследванията към това явление започват да се увеличават, като предимно идват от някои европейски страни, САЩ и Австралия. Всичко това е довело до натрупване на такива понятия, близки по значение, като: *мобинг, булинг, тормоз, безпокойство, оскърбяване на служители, емоционално насилие, лошо отношение, малтретиране, агресия, враждебно поведение, неприемливо поведение, аверсивно поведение*. Счита се, че разликата в употребата на отделните термини идва от това, къде е правено съответното изследване. Например в Обединеното кралство и Северна Ирландия се използва терминът „тормоз“, а в Германия, Австрия и Скандинавските страни „мобинг“. От друга страна, в САЩ се използва терминът „емоционално насилие“ (Johanna, Joanne, & David, 2006).

От друга страна, може да се каже, че отделните дефиниции на различните изследователи не могат да бъдат обединени в едно цяло, защото всеки един от тях определя мобинга по различен начин. Препоръчително е, при опитите за ясна дефиниция на мобинга да се подхожда с повишено внимание, тъй като все още не е приключил и дебатът, дали тормозът на работното място трябва да се разглежда като изолирана категория на крайно негативно поведение на работното място или да се разглежда като сблъсък между отделни лица, който започва с конфликт и ескалира във все по-неподходящо поведение и насилие.

Прегледът на специализираната литература (Ангелов & Добрева, 2002) (Leymann, 1990) (Einarsen & Raknes, 1997) (Canadian Centre for Occupational Health, 2005) (Bowie, 2005) (Chappell & Martino, 1998) (Organization, 1999) (Батаева, 2016), разглеждаща понятието, ни дава основание да синтезираме наше определение, обединяващо голяма част от мненията на изследователите по този научен проблем. Приемаме, че *„мобинг“ е вид психически тормоз на работното място, обида, социално изключване и негативно влияние върху работните задачи на една личност. Това е ескалиращ процес, в хода на който един работещ се подлага на системни негативни социални въздействия, които се проявяват многократно и редовно (всекидневно, седмично, т.е. за определен продължителен период от време), с цел да се постигне психи-*

ческа, а понякога и физическа болка. Личността, прилагаща мобинг, е мобър.

Видно е, че през годините много изследователи и практики са се опитвали да установят единна дефиниция на това явление. В резултат на това се е получило натрупване на множество термини, които в момента са с широка употреба, с цел да се изследва този сериозен проблем. От друга страна, информацията, за това как служителите и хората като цяло определят тормоза на работното място, е изключително оскъдна.

Принципът за интердисциплинарен анализ на мобинга се проявява в желанието на изследователите да комбинират различни подходи и методи за изучаване на това явление, използвани в различни научни контексти, позволявайки да се изгради един цялостен поглед върху неговата специфичност и структурата. Изчерпателният му анализ включва изграждането на психологическа, социологическа, управленска и правна визия за причините на възникване на лично, организационно и социално ниво. Някои автори акцентират върху организационните фактори за възникването на мобинга, докато други – върху това едновременно да се изучава целият спектър от детерминанти – лични, ситуационни, групови, организационни и обществени (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2004).

Въпросите, свързани с мобинга, се разглеждат в контекста на психологията, медицината, социологията, мениджмънта, правото, тъй е възможно да се разбере и обясни сложната му същност само чрез интердисциплинарен вариант и използване на методи за анализ от различни науки. Така например психолозите и лекарите изследват психическите и психосоматичните заболявания в личностните характеристики на човек, подложен на мобинг въздействие, социолозите разглеждат социокултурните, политическите и социално-икономическите фактори, влияещи върху динамиката на развитие и разпространение на това явление, мениджърите от управленска гледна точка се опитват да идентифицират организационните аспекти на динамиката на мобинга, специалистите по право се опитват да разработят правна рамка за справяне с отрицателните последици от тормоза на работното място.

Понятието *мобинг* е близко по своето значение до понятието *булинг* и в научната литература те често се използват еднозначно. Понякога мобингът се дефинира и като се използва понятието *конфликт* с акцент върху неговата продължителност във времето. Въпреки това съществуват сериозни концептуални разлики между мобинг, булинг и конфликт. Сравнявайки го с *булинг*, могат да се посочат следните различия. *Първо*, някои теоретици (Nemie, 2003) ги използват като синоними, а други считат, че разликата между тях се крие само в културните и езиковите традиции, възприети в различните страни – ако мобинг се

използва в скандинавските, средиземноморските и немскоговорящите страни, то булинг традиционно се използва в англоговорящите (Leumann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, 1996). *Второ*, някои учени се фокусират по-задълбочено върху концептуалните различия между тези два термина. Например L. Sperry (Sperry, 2009) казва, мобингът предполага индивидуална, групова и организационна динамика на развитие и се проявява в дискредитиране, унищожаване на професионалната репутация и с психическо травмиране на служител, като всичко това води до много тежки негативни последици, свързани с унищожаване на нечия кариера, здравни проблеми и финансови загуби за организацията. По данни на автора, за разлика от мобинг, булинг, *първо*, включва присъствието на един, а не на няколко агресори, *второ*, той по-скоро се извършва не на ниво организация, а на личностно ниво, *и трето*, не води до толкова тежки последици, каквито са при мобинга.

От своя страна Н. Leumann различава тези две понятия, казвайки, че ако мобинг е косвена форма на психологическа агресия, то булинг е по-правилно да се отнесе към физическото насилие над човек, въпреки че както при мобинг, така и при булинг последиците са еднакво тежки за потърпевшия (Leumann, 1996).

В нашата страна също се прави разлика между мобинг и булинг, като мобинг се използва за психическо насилие в организациите на работното място, докато булинг се използва при тормоз върху ученици в учебните заведения от страна на едно дете, което унижава, плаши или наранява друго многократно в дълъг период.

Но тук възниква въпросът, дали мобингът не е и форма на конфликт или като етап от развитието на конфликта. Изследователите S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf и C. Cooper по проблема считат, че няма еднозначен отговор за това. От една страна, мобингът се различава значително от конфликта, понеже предполага наличие на негативни действия, които редовно се повтарят в дълъг период, по правило еднопосочно – от източника на тези действия към потърпевшия, преследвайки неетична цел – неговото изгонване или уволнение (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2004). Ако една от основните характеристики на мобинга е неравенство в силите на неговите участници, една от които е липсата на психологическа възможност от страна на потърпевшия да отблъсква външните атаки, то при конфликта се приема, че има равенство на силите на двете страни, които могат и да се опитат рационално да разрешат възникналото противоречие. Също така при конфликта и двете страни са в състояние да се защитят от външни атаки. Точно дисбалансът на силите и способностите на опонентите за защита е ключовата разлика между

мобинг и конфликт. По време на конфликт и двете страни участват в обмяна на поведенчески действия и в същото време действат като „нападател“ и „жертва“, като тези две роли могат да се разменят. При състояние на мобинг ролите са ясно разпределени, като има активен „нападател“ и пасивна „жертва“, която не може да се защити и да спре агресивните действия на врага. От друга страна, ако се говори за конфликт дори само на един изолиран случай на конфронтация между опонентите, тогава мобингът винаги предполага поредица от негативни действия за дълъг период, т.е. тук се гледа честотата и продължителността на съответните действия. В заключение може да се каже, че конфликтът може да бъде конструктивен и положителен процес, докато мобингът е винаги разрушителен.

По наше мнение, когато липсва терминологична яснота и единно мнение в специализираната литература, научните понятия се дефинират по пътя на изключването. Прилагайки този подход, можем да определим, че мобинг не е:

- единичен инцидент с особености на конфликт;
- разумни управленски действия, предприети по разумен начин, включително действия по преместване, понижаване в длъжност и дисциплинарно уволнение на служител;
- акт на противозаконна дискриминация, оклеветяване или сексуален тормоз.

В научната литература се открояват два основни типа причини за поява на мобинг в организацията: *първо, обективни (структурни, организационни)*, напр. произтичащи от неефективна организация на труда, от неефективна кадрова политика, от организационни промени, които налагат съкращаване на персонала. *Второ, субективни: социални* – провокирани от расови различия, различни политически и религиозни възгледи и *лични*, продиктувани от страх от загуба на работа или проблем с кариерното израстване, завист, суета, известност, желание за повишаване на самочувствието за сметка на другите, породено от непрофесионализъм, неуспех в личния живот и неспособност за комуникация (Дагаева, 2005).

Според изследователи (Аксенова, Базаров, Еремин, Малиновский, & Малиновская, 2009) мобингът в организациите може да се прояви чрез четири основни механизми за прилагане на психотерор:

- *Хоризонтален* – представлява силен натиск от страна на екипа по отношение на колега с еднакъв ранг в йерархията. Този тип мобинг се използва най-често към новите служители от тези, които са от дълго време в организацията. Това може да се дължи на преразпределението на работните задачи или наемането на човек „на място“, което е било



„предназначено за друг“, очаквал го от дълго време, който е очаквал някакво лично признание с неговото заемане. Психологическият терор може да се прояви в различни форми: „бойкот“ от страна на колеги, изкривяване на предоставената информация, неверни твърдения и др. Понякога такъв натиск може да продължи дълго време и да е един вид „тест“ за новопостъпилите. Трябва обаче да се отбележи, че служител с дългогодишен опит, чиято кариера започва да се развива успешно, също може да стане жертва на мобинг поведение. Това може да е резултат на завистта към по-успяващия, към получаването на по-висока заплата или към по-високото ниво в йерархията.

- *Вертикален* – може отгоре (от ръководител към подчинен) и отдолу (от подчинен към ръководител). Вертикалният мобинг е един вид конфликт между ръководител и подчинен. В организацията този вид се случва там, където има желание да се отстрани служител, който е конкурент на друг, за да се разчисти пътят за израстване по кариерната стълбица за точно определена личност. Вертикалният мобинг е изключително полезно средство в ръцете на ръководител, който иска да премахне свой подчинен по една или друга причина, но не може да го направи по законен път, тъй като според закона е трудно един работещ да бъде уволнен без сериозни основания, а е много по-лесно, постоянно да бъде обвиняван, да му бъде оказван натиск, да му се поставят невъзможни задачи и в крайна сметка той сам да напусне.

- *„Сандвич мобинг“* – това е може би най-силният вид психически тормоз на работното място, тъй като атаките идват отвсякъде: както от подчинените служители, така и от ръководителя. При натиск от двете страни потърпевшият изпитва всички негативни последици на „сандвич мобинга“. Като правило най-податливи на такъв терор са ръководителите на средното ниво в йерархията. При този тип мобинг подчинените скрито саботират изпълнението на заповедите на ръководителя, предоставяйки му изкривена информация, показваща невъзможност за качествено изпълнение на заповедта в срок. А от страна на по-висшия ръководител мобингът се изразява в поведение, при което не се предоставя навреме необходимата информация на потърпевшия и потърпевшият не се уведомява за срещи и заседания.

- *Институционален* – този мобинг се основава на морално преследване на служители, включващо повишаване на квалификацията чрез изпити или курсове за сертифициране.

Разгледаните форми могат да бъдат приети като *обективизиране на състоянието* на организацията. С право може да се каже, че използването на мобинг като инструмент за управление е ясна индикация за лоша управленска практика. Това е така поради факта, че работещ

щите, които са обект на тормоз на работното място, имат ниско ниво на производителност, а от друга страна, страдат от психологически стрес и често отсъстват от работа. Не бива да се забравя и това, че служители, които са били свидетели на такъв тип поведение, е малко вероятно да имат положително мнение за организация, в която се позволява, такива действия да продължават дълго.

По наше мнение, когато съществува *субективно усещане за мобинг* в една организация, независимо от нивото на йерархия, могат да се посочат следните типове поведение на служителите:

- емоционално изтощение – служители, които изпитват чувство на интелектуално, емоционално и физическо изтощение чувстват вътрешна празнота, ниска работоспособност и непрекъсната умора;

- ниско самочувствие – то се наблюдава при служители, които работят в условия на непрекъснато въздействие на стресови фактори. Те с чувство на страх и ужас идват на работа и прекарват голяма част от работното си време в гледане на часовника. Екипност при тях почти липсва. Организация, в която цари страх и напрежение, е добър източник на влошени взаимоотношения и конфликти (Martiner-Tomey, 2004);

- деперсонализация – при служители, които се намират под непрекъснат мобинг, се наблюдава повишено ниво на деперсонализация и проява на поведенчески промени – непрекъснато изтъкват отрицателните страни в своята работа, проявяват цинична и безчувствена нагласа към работата, колегите и клиентите на организацията (Henry, Arndt, Vincenti, & Tarvey, 1989);

- оттегляне (изолиране) – някои служители се отдръпват (изолират) от своите колеги. Частичното изолиране се постига чрез ограничаване на времето, енергията, вниманието и други форми на ангажираност. Този вид оттегляне може сериозно да се отрази на работата на служителя по време на изпълнение на неговите преки задължения (Tarpen, 1995);

- гняв – гневът показва някакво разочарование. Ядосаният служител демонстрира гневно, враждебно и разрушително поведение, което води до проблеми в междуличностните отношения и производителността на самия служител;

- непреклонност – служители, които поставят граници на своето емоционално поведение в работата си, не са склонни на отклонение от стандартните процедури, които изискват допълнителни усилия от тях. Такова поведение често включва коментари като: „Това не е в длъжностната ми характеристика“, „Аз просто изпълнявам заповед“, или „Не мога да направя никакво изключение за вас“ (Henry, Arndt, Vincenti, & Tarvey, 1989);

- злоупотреба с наркотични вещества и алкохол – лица, които изпитват непрекъснато чувство на претоварване с работа, използват много често наркотични вещества или алкохол, а злоупотребата с тях е често срещан проблем сред служителите в организациите. Такава личност показва забележими промени в своето поведение като раздразнителност, отдръпване или резки промени в настроението. Тяхното психическо състояние също е засегнато и те са склонни да забравят важни неща от своята работа или да проявяват занижено внимание към детайлите. Неправилните отговори и раздразнителността се проявяват по-често. Извиненията за това поведение стават все по-сложни. Нетолерантността, подозрението и напрежението в останалите служители се увеличава (Marriner-Tomey, 2004);

- семейни проблеми – за много хора проблемите на работното място означават и проблеми в семейството;

- ниска производителност – мобингът и неговото влияние неминуемо оказват влияние върху качеството на труда на засегнатите служители. Това може да се отчете чрез общо наблюдение, вътрешна проверка или чрез мнението на клиентите на организацията.

Субективното усещане за мобинг (при липса на такъв) се среща при индивиди, които са с изострена чувствителност и често избират в съзнанието си да са жертва на средата, на обстоятелствата, дори и на семейството си. Те са мнителни, недоверчиви, не споделят с колеги и в повечето случаи са като наблюдатели на събитията. Поемането на отговорност ги плаши и задачите със скъсени срокове ги стресира. В съзнанието им има „мним“ враг, който ги е набелязал за жертва и въображението им „рисува картини“, в които мобърът е убедил други хора да не говорят с тях или да пречат за изпълнението дори на ежедневните задачи. Считаме, че такова поведение довежда до *организационно загниване*. Това е „процес, при който организацията променя развитието си: от действия за справяне с реални проблеми тя се насочва към драматизиране на илюзии за самата себе си. Организационното загниване изсмуква все повече енергия и ресурси на организацията, а организационният капацитет за справяне с истинските проблеми непрекъснато намалява“. Признаците са следните: трайна привързаност към лоши решения; издигане на личности, които са откъснати от реалността; нарцистична загуба на усет за реалност; трансформиране на работата в ритуал; създаване на организационна джунгла; създаване на външен враг (Сотирова & Давидков, 2005).

Достъпни и практически изпълними препоръки в този случай могат да се окажат следните (Фулър, 2012):

Установете ползите и вредите.

Съпоставете и анализирайте моделите на взаимоотношенията си.  
Проучете в детайли собственото си поведение.  
Определете най-добрия краен резултат.  
Конкретизирайте стратегията си.  
Опитайте се да смените перспективата.  
Йерархизирайте възможностите и заложете на стратегията за промяна.

Смекчете токсичните ефекти.  
Елиминирайте причината за вашата уязвимост и извлекете поука.

## **2. Противодействие на мобинг – нормативно регламентиране и организационно регулиране**

Съвременните изследователи не само изучават причините и ефектите от мобинг поведението, но също така разработват препоръки и начини за неутрализиране и управление на това явление. В отделните страни има голям брой публикувани наръчници, в които подробно се описват правилата и процедурите, които трябва да се спазват от мениджърите на организации, изправени пред тази опасност, свързана с психически тормоз на работното място. Във всички публикувани материали се посочва констатацията, че мобингът сам по себе си не може да окаже негативно влияние, което означава, че, ако на организационно ниво се вземат превантивни мерки за справяне с него, той няма да се развива и разпространява с бързи темпове и няма да засяга все по-голям брой отдели на организацията. Поради тази причина е необходимо да се организират обучения за мениджъри от всички нива, чиято цел е да се запознаят със същността на мобинга – кои методи могат да се използват за диагностициране, предотвратяване и премахването му. За да диагностицират мобинг в организацията, мениджърите трябва редовно да провеждат изследвания, използвайки социологически и психологически методи. Би било добре и всички служители да преминат обучителни курсове, на които да се запознаят с политиката на организацията по отношение на приемливи и неприемливи форми на поведение, както и с начините за борба с мобинга (курсовете са необходими и поради причината, че не всички служители са запознати със самата концепция за мобинг и имат представа за неговите негативни последици). Необходимо е да се познава и процедурата за информиране на мениджърите или подаване на жалба до упълномощени лица в случай на факти за мобинг (Einarsen , Hoel, Zapf, & Cooper , 2004).

Финансовите последици за една организация вследствие от мобинг върху служителите е трудно да бъдат изчислени, но вероятността, те да бъдат високи, никак не е малка, като се има предвид пряката връзка между психическия тормоз с честите отсъствия на пряко засегнатия, високото текучество на персонал и ниската индивидуална и организационна производителност (Scott-Howman & Walls, 2003). Поради тази причина всяка организация трябва да предприеме политики срещу мобинг на работното място или нещо повече – самата държава да направи законодателни промени срещу това разпространяващо се с бързи темпове явление.

С директива 89/391 от 1989 година Европейската комисия е взела мерки за осигуряване защитата на работещите. Според нея работодателите са длъжни и отговорни да осигурят безопасна трудова среда, като работещите не бива да бъдат психически респ. физически увредени на работното място. Директивата бива прилагана в повечето европейски страни чрез тяхното законодателство, като някои страни дори са разработили програми за това, как да се предотврати насилието на работното място (Марсилие, 2021). Някои от разпоредбите водят до значителни иновации, сред които (Рамкова директива за БЗР, 2021):

- въведен е терминът „работна среда“ в съответствие с Конвенция №155 на Международната организация на труда (МОТ) и се определя модерен подход, който взема под внимание техническата безопасност и цялостната превенция на здравни проблеми;

- установява се еднакво равнище на безопасност и здраве, които да са от полза за всички работници (единствено изключение са надомните работници и някои обществени и военни служби);

- задължават се работодателите да предприемат подходящи превантивни мерки, за да направят работата по-безопасна и по-здравословна;

- въвежда се „принципът за оценка на риска“ и се определят неговите основни елементи (напр. идентифициране на опасността, участие на работника, въвеждане на подходящи мерки при поставяне на приоритета върху отстраняването на риска при източника, документиране и периодична преоценка на опасностите на работното място).

Новото задължение за въвеждане на превантивни мерки ясно подчертава значението на новите форми на управление на безопасността и здравето като част от общия процес на управление. По наше мнение това способства за превенция на мобинг в организациите.

В нашата страна според Чл. 127 от Кодекса на труда всеки работодател е длъжен да осигури на работника или служителя нормални

условия за изпълнение на работата по трудовото правоотношение, за която се е уговорил (Кодекс на труда, 2021).

От друга страна, съгласно Чл. 17 от ЗЗДиск., ако работодател, получил оплакване от работник или служител, който се смята за подложен на тормоз, включително сексуален тормоз, на работното място, е длъжен незабавно да извърши проверка, да предприеме мерки за прекратяване на тормоза, както и за налагане на дисциплинарна отговорност, ако тормозът е извършен от друг работник или служител (Закон за защита от дискриминация, 2021).

Конвенция №190/2019 г. за премахване на насилието и тормоза в областта на труда и Препоръка №206 относно насилието и тормоза имат за цел да установят приобщаващ, интегриран (вкл. и към аспектите на пола), подход за предоставяне и премахване на насилието и тормоза в сферата на труда. Конвенцията, заедно с Препоръката, са приети на юбилейната 108 сесия на МОТ през м. юни 2019 година, с която бе отбелязана 100-годишнината от учредяването на Международната организация на труда. От направения анализ на Конвенцията, одобрен от ИК на КНСБ на заседание от 25.09.2020 година, става ясно, че Конвенция №190 е първият международен инструмент, в който се определят конкретни, приложими в световен мащаб стандарти за борба с тормоза и насилието, свързани с труда, и се определят конкретно мерките, които се изискват от държавите (Закон за защита от дискриминация, 2021). В анализа се подчертава, че конвенцията е приета след седем години активна работа от страна на синдикатите от цял свят, вкл. и от България, кампании, срещи с правителства и работодатели, провеждане на редица изследвания. В конвенцията става дума за насилието и тормоза в света, в областта или в сферата на труда. Нейн предмет са явленията „насилие“ и „тормоз“, упражнявани над човешката личност (съгласно съдържащите се в нея определения), но не въобще и навсякъде в човешкия живот, а в областта на труда.

Съществен е и въпросът за обхвата от гледна точка на житейските случаи или хипотези относно повод, място, време, начин на осъществено насилие или тормоз. Чл. 3 от Конвенцията различава обхвата спрямо възможните житейски хипотези и случаи в практиката в две посоки:

- възникнали по време на работа;
- свързани или произтичащи от работата.

В този по-общо формулиран план от анализа се различават няколко възможни случаи на осъществени насилие или тормоз:

- тормоз или насилие, извършени на работното място. Без значение е къде е разположено, къде се намира работното място, например,

ако е в дома на работника по време на изпълнявана работа от разстояние или надомна работа. Или пък е публично място, например павилион за продажба на дребни стоки в обществен парк;

- тормоз или насилие, извършени на места, където работникът получава заплата, ползва почивка (за отдих или хранене) или използва санитарни помещения и съблекални;

- тормоз или насилие, извършени по време на командировки, пътувания, обучение, събития или социални дейности (очевидно свързани или произтичащи от работата);

- тормоз или насилие, извършени по време на комуникации, свързани с работата, включително комуникации, осъществени, предоставени от информационните и комуникационните технологии;

- тормоз или насилие, извършени в жилищни помещения, предоставени от работодателя.

- тормоз или насилие, извършени по време на пътуване до и от работа.

От така изложеното става ясно, че са необходими усилия за популяризирането и прилагането на конвенцията, както и за ясното дефиниране на понятията „насилие“ и „тормоз“ по отношение на работното място. Препоръчително е и наложително да се предприемат действия по посока ратификация на тази Конвенция, за да може да се постави началото на една ефективна борба за справяне с мобинга, тъй като случаите на психически тормоз на работното място са все още трудно доказуеми и ненаказуеми.

Според данни от проведени проучвания (Di Martino, 2002) (Clemmet, 1998) организационното регулиране на мобинга може бъде осъществено чрез прилагане на *подходяща програма за превенция на насилието* и чрез *Програмата за подпомагане на служителите (ППС)*.

Според V. Di Martino разработването на програма за превенция на насилието следва определена политика. Първоначалната стратегия на програмата включва повишаване на осведомеността, както и изграждането на същинско разбиране към насилието на работното място сред персонала в организацията (Di Martino, 2002). За тази цел е необходимо, в организациите да бъдат установени ясни правила и процедури за докладване при насилие на работното място, както и ясно да са посочени действията, които ще бъдат предприети в случай на проява на насилие или заплаха за всеки служител от организацията. Всеки, който се превръща в източник на насилие или проявява заплашително поведение, трябва да бъде отстранен от работа от съответния орган. Необходимо е, всяка организация да поощрява действия на нетърпимост към насилието, а мениджърите да предприемат необходимите действия.

Друг от инструментите, който организациите могат да използват, с цел да се намали въздействието или да се премахне напълно проблем от такъв тип, е Програмата за подпомагане на служителите (ППС) – програма, чиято цел е решаване на различни проблеми на работното място.

Програмите за подпомагане на служители, от англ. Employee Assistance Programs (EAP), възникват в САЩ през 40-те години на 20 век и за кратко време намират широко приложение в цяла Северна Америка. Това е програма, свързана с консултиране, подкрепа и даване на съвети на служители за решаване на лични проблеми, които могат да се отразят на тяхната производителност (Clemmet, 1998).

Огроман ръст в използването на услугите по ППС се отбелязва в началото на 70-те години на миналия век. Тогава те са се използвали главно в подкрепа на работодатели при разрешаването на множество проблеми/притеснения на служителите им, както и с навременна реакция към проблемите на работното място, които могат да доведат до насилие, физически, психологични или морални проблеми сред останалите работещи. През 2002 г. над 100 милиона американски работници са имали достъп до ППС (Masi, Altman, Benayon, & Healy, 2002).

Днес ППС се фокусира върху подобряване на цялостното представяне и работните процеси в организацията чрез конфиденциална подкрепа на всеки служител (Bulgaria, n.d.). Програмата за подпомагане на служителите представлява набор от услуги, които работодателят осигурява за своите служители. Основният пакет услуги е психологическият, който включва психологическо консултиране и емоционална подкрепа за служителите и техните семейства. Това може да се осъществява по няколко начина – консултации лице в лице, по телефон и интернет.

От проучване, проведено от EAP Association във Великобритания, става ясно, че 92% от първите 25 компании в списъка за най-добър работодател имат Програма за подпомагане на служителите. От друга страна, 71% от организациите, които са били анкетираны, осигуряват ППС за своите служители.

ППС може да работи съвместно с програмите за лидерство, човешки ресурси, работа/личен живот, за да повиши осъзнаването на проблемите, свързани с психичното здраве, и да помага за идентифицирането на нездравословни работни практики. ППС може да играе роля в мотивацията и подкрепата на хора, които искат да постигнат своите лични цели за по-добър живот, както и при намаляването на стреса, който може да причини здравословни проблеми. ППС също оказва подкрепа на организациите в случай на травматични инциденти



на работното място като насилие, престъпления, смърт или природни бедствия (Association, 2013).

ППС се използват, за да се помогне на служителите да се справят с проблеми, които засягат и тяхната производителност в работата. Това може да звучи до известна степен като консултиране, но всъщност има разлика. Това, което отличава ППС от останалите форми на консултиране (здравно, по трудова медицина, психологично, коучинг), е, че се придава тежест на работата на служителите като централна тема, водена от всички програмни практики и услуги на организацията. Услугите, които се предоставят от терапевт на хора, страдащи от психични разстройства, се фокусират върху подобряване на тяхното общо състояние, докато ППС услугите са насочени към подпомагане на служителите с цел постигане на крайния резултат – повишаване на тяхната производителност на работното им място.

ППС осигурява услуги, които подкрепят служителите и мениджърите да посрещат ежедневните предизвикателства, да преодоляват трудните моменти и да останат мотивирани, производителни и ефективни за организацията. Могат да се определят четири основни типа ППС услуги: *индивидуални услуги* (за работници и служители), *управленски, организационни и административни услуги*.

*Индивидуални услуги* – услуги, предоставяни на отделни работници и служители на организацията. Някои от тях включват провеждане на клинични оценки, вземане на бързи решения, консултации, осигуряване на последващи действия и сътрудничество с други области, имащи пряко отношение с възникналия проблем (Attridge, 2002).

*Управленски услуги* – те се предоставят на мениджърите в организацията. Някои от тези услуги включват осигуряване на насоки за това, как да подкрепят по подходящ начин служителите, как да предоставят помощ на служители при завръщане на работа след продължително отсъствие, насоки, свързани с управлението, обучението и развитието на служителите в организацията (Stephenson, et al., 2003).

*Организационни услуги* – за организацията като цяло или за по-малки стопански единици в организацията. Някои от тези услуги включват предварително планиране и незабавен отговор при кризисни събития (при нещастни случаи, насилие, природни бедствия), обучение на работното място, управление на хората с увреждания, както и управление на риска (Herlihy, 2000).

*Административни услуги* – тази област включва основни административни услуги, които пряко подпомагат дейностите, свързани с Програмата за подпомагане на служителите. Някои от тези административни и управленски услуги включват разработване на съответни

политики и процедури, промоции, обслужване на клиенти, професионално развитие, качествено клинично осигуряване, докладване за получените резултати и въвличане на различни екипи в организацията.

Разбира се, не всички Програми за подпомагане на служителите предоставят посочените услуги. Разнообразието от услуги зависи от много фактори и най-вече от начина на тяхното предоставяне. Много ППС съчетават различни аспекти на вътрешните и външните програми и затова се наричат смесени или хибридни (Richard, Emener, & Hutchison, 2009).

В България ППС се прилага от 2010 г. Основният доставчик за България е ПИК Център, партньор на един от световните лидери в областта – ORTUM (Програма за подпомагане на служителите, 2015). Програмата е достъпна, доброволна, безплатна и конфиденциална за служителите на организациите.

Ако една организация абонира служителите си за ППС, те могат да получат специализирано и професионално психологическо консултиране във всеки момент от денонощието. Първоначалният контакт е по телефон. Служителят, който изпитва някакви трудности, проблеми или дискомфорт, се обажда на дежурен консултант, който приема заявката и свързва служителя с подходящия специалист и двамата заедно започват да търсят работещо решение. Възможно е, помощта да се извърши само чрез телефонен разговор, но също така служителят може да си запише и час за среща. На нея се осъществява специализирано психологическо консултиране и терапевтична помощ лице-в-лице. Практиката показва, че обикновено няколко сесии (средно между 3 и 4) са достатъчни за елиминиране на причините за стреса и решаване на съществена част от личните проблеми на консултирания (JobTiger в помощ на работодателите – Програма за подкрепа на служителите, 2015).

Работодателите, които са абонирали служителите си за тази специализирана услуга, имат сериозна мотивация за това. От една страна, подобно организационно поведение е отчетлив белег за корпоративна социална отговорност. От друга, всяка бизнес организация цели постигане на пазарна печалба, а това е много по-изпълнима задача, когато фирменият екип е в добро психическо и емоционално здраве и може да се посвети целенасочено на служебните си ангажименти.

Програмата за подпомагане на служители има множество позитивни страни, най-важните от които са:

- ✓ тя е на абонаментен принцип, което означава, че всеки служител може безплатно да я ползва, когато тя му е необходима;
- ✓ от нея могат да се възползват не само служителите, но и техните семейства;

- ✓ тя е доброволна и анонимна – никой не е длъжен да ползва услугата, а когато я ползва, анонимността му е гарантирана и работодателят не научава за проведените консултации и терапии;
- ✓ тя предлага изключително гъвкави решения и пакети, съобразени с конкретните нужди на всяка организация;
- ✓ тя е изключително полезна, тъй като е практически насочена към конкретни стъпки, решения и бързи резултати;
- ✓ използвайки безплатно конфиденциалните услуги на програмата, служителите имат бърз достъп до много ресурси, които работодателят е осигурил за тях. Това редуцира значително отсъствията от работа, повишава мотивацията и работоспособността на служителите, а оттам и производителността;
- ✓ тя е активност, която носи посланието на работодателя за неговата социална отговорност към служителите.

Обобщавайки казаното, може да се направи изводът, че Програмата за подпомагане на служителите е нова за нашата страна услуга, предназначена за работещите в организацията, с цел подобряване на тяхното цялостно представяне, мотивиране и усещане за общност. С право може да се каже, че с подобряване на работните условия и с въвеждане на такъв тип програма може да се постигне удовлетвореност в работата, понижаване на риска от стрес и изтощение, което от своя страна може да допринесе за повишаване на производителността и ефективността на персонала и справяне с мобинга.

### **3. Подходи за изучаване и изследване на мобинг в организациите**

Измерването на мобинга на работното място в организацията е доста трудна задача, с непрекъснатата дискусия по отношение на най-добрия за това подход. Тъй като поведението на личността, която е източник на мобинг действия спрямо някого, често се оказва трудно за разпознаване, повечето опити за измерване разчитат на данни от самите засегнати лица.

Някои автори (Coyne, Smith, Chong, Seyne, & Randall, 2003) използват *субективен подход* за определяне тормоза на работното място на основата на период от време и честота на осъществяване. Този начин на измерване на мобинга може да се комбинира и с методи за очертаване на конкретно поведение. Така например разработената скала за тормоз на работното място (Work Harassment Scale(WHS)) (Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994) се състои от 24 елемента, по които

отделните лица се оценяват по петстепенна скала (никога; рядко; от време на време; често; много често). Въпросът, който се задава, е: Колко често сте били изложени на следните въздействия от страна на своите колеги през последната година? За да се получат реални и точни резултати от проучването, въздействията, на които са били подложени лицата, трябва да са преживени във вид на мобинг (тормоз на работното място), а не по време на нормална комуникация или въздействие при изключителни обстоятелства.

В България засега не съществува точна и благонадеждна статистика, нито за насилието като такова, нито за мобинга (насилието на работното място) в неговите различни форми. Националната статистика публикува данни за екстремните случаи на криминално насилие, такива като предумишлено убийство, нападения, побои, блудство, изнасилване и кражби, които се предоставят от Министерството на вътрешните работи. Тези данни не правят разлика между мобинг на работното място и насилието извън него, както и не посочват отделните професионални групи, които са жертва на насилие. По-леките случаи на физическо насилие въобще не се включват в статистическите данни. А за психическото насилие въобще не се събира информация, тъй като липсва орган или процедура за неговото следене. Измерването на размаха и разпространението на насилието в организациите се затруднява значително и от това, че поради различни причини много рядко случаите на насилие на работното място се докладват на управляващите или на други органи. Въпреки това, с право може да се каже, че насилието на работното място е реален феномен, често срещан на повечето работни места. Той приема много форми, включително словесни обиди, физическо малтретиране и сексуален тормоз, което може да доведе до психологическа травма, която от своя страна може да повлияе на производителността в организацията.

Един от подходите, който може да се използва, е да се предостави ясна и точна дефиниция за мобинг на участниците в дадено изследване, след което да бъдат попитани дали са го преживели или не. Това включва собственото възприятие и оценка на личните преживявания (Einarsen & Skogstad, 1996).

Друг подход (Einarsen & Hoel, 2001), който може да се използва, е да се предостави на участниците списък с примери на мобинг поведение и те да бъдат помолени да посочат честотата (никога, рядко, месечно, ежедневно) и продължителността на периода, през който са изпитали такова отношение върху себе си (обикновено с продължителност шест месеца или година). Но тук следва да се отбележи това, че

с помощта на този подход ще се идентифицира самото мобинг поведение, но не и начинът на възприемане от страна на потърпевшите.

Установено е, че честотата на психическия тормоз е по-ниска в случаите, когато участниците в едно изследване биват помолени, сами да се самоопределят като цел на мобинг поведение, отколкото когато са помолени да посочат дали някога са преживели някакви негативни действия върху себе си (Nielsen, 2009). Това е така, защото повечето от жертвите на тормоз не желаят да се идентифицират като такива или може да се страхуват да признаят за наличие на такъв тип поведение спрямо тях.

Анализирайки различните подходи за измерване на мобинга на работното място, може да се каже, че всеки метод може да определи различни нива на психически тормоз и отделните участници в едно проучване един път могат да бъдат в графата на тормозени, друг път да не бъдат там.

Както вече споменахме, като се има предвид разпространението на мобинга на работното място и неговото потенциално отрицателно влияние върху служителите и организационното благополучие, не е изненадващ фактът, че в началото на 90-те години този проблем е привлякъл вниманието на много изследователи от цял свят. Наред с това появата на многообразие от близки по значение термини, описващи конкретно поведение на една личност спрямо друга, повдига въпроса, свързан с това, дали всички те се отнасят за едно и също нещо. По наше мнение това разнообразие от различни теоретични твърдения и парадигми, използвани от изследователите от различните страни, означава, че не можем да бъдем сигурни, че се използва еднакъв конструкт за описване на тормоз на работното място.

Един възможен начин за експресна диагностика за практическо разпознаване на мобъри в организацията могат да бъдат отговорите на следните въпроси (Salin, 2010):

1. Вашите мнения и възгледи се игнорират.
2. Възлагат Ви задачи с неразумни или невъзможни цели или срокове.
3. Нареджат Ви да работите под нивото на вашата компетентност.
4. Не получавате информация, която Ви е необходима за изпълнение на преките задължения.
5. Изложени сте на неуправляемо натоварване.
6. Работата Ви се наблюдава прекомерно.
7. Многократно Ви напомнят за вашите грешки.
8. За вас се разпространяват слухове и клюки.

9. Вие сте игнорирани или изключени.
10. Крещят Ви или сте обект на гняв.
11. Ключовите области на отговорност се премахват или заменят с тривиални или безсмислени задачи.
12. Постоянна критика към вашата работа и усилия.
13. От вас систематично се изисква да изпълнявате задачи, които очевидно попадат извън вашата длъжностна характеристика.
14. Вие сте унизени или осмивани във връзка с работата, която извършвате.
15. Притискат Ви да не претендирате за нещо, на което по право имате право (напр. право на отпуск, пътни разходи).
16. Изключени сте от социални събития.
17. Изложени сте на неверни твърдения.
18. Обиди или обидни забележки за вашия партньор (напр. навици и произход) или личния Ви живот.
19. Придвижване в кариерата или преместване срещу вашата воля.
20. Сексуално сте тормозени или получавате нежелано сексуално внимание.
21. Получавате обидни писмени съобщения или телефонни обаждания.
22. Получавате обидни имейли.
23. Някой се опитва да саботира представянето Ви.
24. Вие сте обект на прекомерни закачки и сарказъм.
25. Обидни забележки или поведение във връзка с вашия роден език, вашата раса или етническа принадлежност.
26. Заплахи, които затрудняват живота Ви (напр. непопулярни задачи).
27. Намеквания или сигнал от другите, че трябва да напуснете работата си.
28. Заплашващо поведение като нахлуване в лично пространство, блъскане, блокиране/преграждане на пътя и т.н.
29. Вие сте физически изолирани.
30. Някой ви причинява икономически или материални щети.
31. Физическо насилие или заплахи от насилие.
32. Обидни коментари или поведение във връзка с Вашите религиозни или политически убеждения.

Считаме, че идентифициране на мобъри в организацията може да стане и чрез *Диагностичен чеклист за Насилници и Тирани* (Фулар, 2012):

- Нагли;

- Имат прекалено големи изисквания;
- Заплашват;
- Обиждат;
- Преследват целите си;
- Игнорират потребностите на другите;
- Не се съобразяват с околните;
- Подценяват другия;
- Отправят ненужни лични нападки;
- Крият ревността и завистта си;
- Отправят „смразяващи погледи“;
- Опитват се да се сдобият с власт за Ваша сметка.

За доказване на авторските идеи е проведено емпирично изследване. Анкетирани са 73 души. Не е търсена представителност на изследването, т.к. намеренията на авторите е и тестването на въпросника.

Респондентите работят в български градове, заемащи длъжности в различни организации, като 52 от тях – в държавни организации, а 21 – в частния сектор.

Разпределението по пол е 32 мъже и 41 жени.

Възрастовият диапазон е от 25 до 62 години, като до 30 години – 3 души, от 31 до 39 години – 12 души, от 40 – 49 години – 36 души, от 50 – 59 години – 16 души и над 60 години – 6 души.

По образование всички имат бакалавърска или магистърска степен за висше образование.

Анализирайки по-горе разгледаните проучвания в специализираната литература, с настоящото изследване се цели:

- да се установи какво е разпространението на мобинга и под какви форми сред работещите в организациите от частния и държавния сектор, обект на изследването, както и да се определят рисковите групи;
- да се определи колко от респондентите са били подложени или са били наблюдатели на мобинг и кои са реалните източници на такова поведение в една организация.

Въпросникът, използван в проучването, включва въпроси относно респондентите и въпроси с пряко отношение към мобинга на работното място. Първата част от въпросника се състои от въпроси, с които се цели да се събере информация за респондента и организацията, в която работи – като пол, години, тип на организацията (дали е частна или държавна), заемана позиция в момента, трудов опит. Във втората част беше представена ясна дефиниция за мобинг на работното място, с което се цели, респондентите да бъдат запознати с това понятие. След това те бяха помолени да отговорят на въпроси, свързани с това дали са

били някога потърпевши на негативни действия, характерни за психически тормоз на работното място. Отговорите се оценяват с петстепенна Ликъртова скала за оценка от 1 (никога) до 5 (ежедневно).

В края на въпросника беше дадена възможност, респондентите да определят собственото си възприятие за мобинг. С предварително предоставената им дефиниция, те бяха помолени да отговорят на въпроси относно мобъра (извършителя) или (мобърите) извършителите, продължителността на тормоза и дали са били свидетели някога на такива действия спрямо някой друг техен колега. При някои от отговорите на въпросите сумата не е 100%, т.к. респондентите не са посочили нито един от вариантите за отговор.

От получените резултати стана ясно, че 12,9% от респондентите са били подложени на такова поведение от време на време, 2,2% съобщават, че са били под влияние на мобинг поне веднъж седмично. Въпреки че 87,7% са отговорили, че не са били под въздействие на мобинг на своето работно място през последните 12 месеца, много от тях са били засегнати по един или друг начин косвено – 26,2% са посочили, че са били свидетели на психически тормоз спрямо някого поне веднъж седмично. От тези, които са посочили, че са били жертви на психически тормоз, средната продължителност на мобинга е 1,9 години, варираща от един месец до 9 години. По отношение на източника на мобинг 29 души са отговорили, че са били обект на психически тормоз от страна на по-висшестоящ от тях, 33 души са били под влияние на тормоз от страна на свой колега и 9 души – от свой подчинен. Под мобинг действие от страна на няколко мобъри на различни организационни нива са били 14 души.

Беше направен опит да се установи дали има конкретни рискови групи по отношение на пола, официалното положение и собствеността на организацията. От получените отговори във въпросника се установи, че процентът на жертвите на мобинг при жените е по-голям от този при мъжете, което беше и очакван резултат. Ако 12,9% от анкетираните жени казват, че са били под психически тормоз от време на време, то при мъжете този процент е едва 3,5%.

От друга страна, тези работещи, които заемат някаква ръководна длъжност в организацията, само 1,6% са преживели тормоз през последните 12 месеца, докато процентът при работещите като експерти е 11,2%. Що се отнася до сектора, в който функционира организацията (частен или държавен), 9,8% от работещите в частния и 16,9% от тези в държавния съобщават за мобинг.

При самооценката дали се определят като обект на психически тормоз или не, за която респондентите бяха помолени в края на



въпросника, 27,5% посочват, че поне веднъж седмично са преживели негативно или потенциално негативно действие за последните 12 месеца, пряко свързано с работата на респондента. По-конкретно, запитаните посочват, че са им били давани задачи, които са били доста над нивото им на компетентност (16,1%); че информацията, която им е била изключително важна в тяхната дейност, е била често задържана умишлено, а това пряко се е отразило и на тяхното представяне (5,3%); че са им били давани задачи с изключително кратки срокове (2,9%); че техните лични мнения по въпроси, свързани с развитието на организацията или изпълнението на специфични задачи, биват игнорирани. От анкетираните 1,9% са посочили, че биват прекомерно наблюдавани в ежедневните им ангажименти. Едва 1,6% са отговорили, че са били обект на слухове и клюки на работното място.

Резултатите от направено сравнение между броя на мобинг действията за една седмица и начина на възприемане на тормоза показват, че много малка част от респондентите, които са преживели от един до три случая седмично, се самоопределят като жертви на тормоз, за разлика от тези, при които броят на случаите е малко по-голям.

Интересна констатация, която се получи от отговорите на респондентите, е това, че тези от тях, които се самоопределят като жертва на психически тормоз на работното място, отчитат по-високи нива на заболяемост вследствие от отрицателните действия на мобинга.

От така получените резултати ясно се вижда, че мобингът е широко разпространен и явен проблем. С право може да се каже, че работещите не са защитени от такова поведение на работното място. Радващ е фактът, че респондентите са дали изчерпателни отговори и са подхождали изключително отговорно към въпросите, които ние бяхме подготвили във въпросника. Това може да се дължи на това, че се увеличава обществената информираност по въпросите, свързани с психическия тормоз на работното място, което в бъдеще ще помогне на всички работещи, по-лесно да разпознават това явление.

## **Заключение**

Поведението на хората в организацията се обуславя от бързите промени и продължаващата турбуленция в социалната, политическата, технологичната и икономическа среда както в България, така и в световен мащаб. В хода на изследването формулираните задачи са разрешени. Основната изследователска теза е доказана.

В заключение можем да кажем, че са постигнати следните резултати:

- ✓ на основата на интердисциплинарен подход е представен анализ на „мобинг“ като категория в научната област и е изведено работно определение в контекста на организационно-поведенческите аспекти, което съответства в най-голяма степен на изследователските научни интереси;
- ✓ обоснована е необходимостта от организационно регулиране на мобинга чрез прилагане на подходящи програми за превенция на насилието и за подпомагане на служителите;
- ✓ в резултат на преглед на специализирана литература и реализирано анкетно проучване са предложени практически препоръки, които могат да бъдат използвани за обективна преценка на субективните усещания на личността по отношение на изследваната динамична категория.

„Мобинг“ определено звучи по-добре от тормоз или емоционално насилие. За повечето от изследователите има своята отрицателна конотация и въпреки това може да бъде разглеждан и като инструмент за управленско въздействие. Много ръководители ще продължат да го използват, търсейки оправдание в променената реалност и новата нормалност, като забравят, че в условия на криза „отложената истина е по-добър вариант от бързата лъжа“. Процесите на промяна остават най-постоянното нещо, което съществува, но изследователските интереси по отношение на личността вероятно ще „преживяват“ своята еволюция. Обръщането на човека към самия себе ще се наложи като трайна тенденция. И всеки разумен човек ще си поставя въпроси, дали субективното му състояние е адекватно и отговаря на обективната истина?!

#### **Използвани източници**

- Association, E. (2013). Employee assistance programmes 2013 Market Watch. Retrieved from <http://www.eapa.org.uk/wp-content/uploads/2014/02/UK-EAPA-MARKET-WATCH-REPORT-2013.pdf>
- Attridge, M. (2002). Employee assistance program outcomes similar for counselor (phone and person) and legal/finance consultation clients. New Orleans, LA: Presented at annual conference of American Psychological Society.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.

- Bowie, V. (2005). *Organisational Violence: A Trigger for Reactive Terrorism in Workplace, Violence, Issues, Trends, Strategies*. USA: William Publishing.
- Bulgaria, E. (n.d.). Retrieved from <http://www.eapbg.eu/bg/fakti.html>
- Canadian Centre for Occupational Health. (2005). Violence in the workplace. *Ontario, Canada's National Occupational Health & Safety Resource*, 254.
- Chappell, D., & Martino, V. (1998). *Violence at work*. ILO.
- Clemet, A. (1998). *Employee Assistance Programmes. Work study*.
- Coyne, I., Smith, L., Chong, P., Seyne, E., & Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(3), 209-228.
- Di Martino, V. (2002). *Workplace violence in the health sector – Country case studies Brasil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study: Synthesis Report*. Geneva: Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). *The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. Prague: Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organisational Psychology.
- Einarsen, S., & Raknes, B. (1997). Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 85.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Henry, B., Arndt, C., Vincenti, M. D., & Tarvey, M. (1989). *Dimensions of nursing administration: Theory, Research, Education Practice*. London: Blackwell Scientific Publications.
- Herlihy, P. A. (2000). Employee assistance and work/family programs: Friends or foes? *Assistance quarterly*, 16, 33-52.
- JobTiger в помощ на работодателите – Програма за подкрепа на служителите. (2015, 06 21). Retrieved from <http://jobtiger.tv/hr->

- industry/jobtiger-v-pomosht-na-rabotodatelite-programa-za-podkrepana-sluzhitelite
- Johanna, B., Joanne, G., & David, P. (2006). Bulling at work: a review of the literature. *Health & Safety Laboratory*. Retrieved 01 21, 2021, from [https://www.hse.gov.uk/research/hsl\\_pdf/2006/hsl0630.pdf](https://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf)
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165 - 184.
- Marriner-Tomey, A. (2004). *Guide to nursing management and leadership* (Vol. 7). USA: Mosby.
- Masi, D., Altman, L., Benayon, C., & Healy, H. (2002). EAPs in the year 2002. *Mental health*, 209-223.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal: Improving the Practice of Management* (November/December), 1-6.
- Nielsen, M. B. (2009). *Methodological issues in research on workplace bullying*. Bergen, Norway: University of Bergen.
- Organization, W. H. (1999). *Violence and injury prevention*.
- Richard, M. A., Emener, W. G., & Hutchison, W. S. (2009). *Employee assistance programs: Wellness/enhancement programming* (Vol. 4).
- Salin, D. (2010). Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Scott-Howman, A., & Walls, C. (2003). *Workplace Stress in New Zealand*. Wellington: NZ: Thomson Brookers.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and Bullying: the Influence of Individual, Work Group, and Organizational Dynamics on Abusive Workplace Behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190 – 201.
- Stephenson, D., Bingaman, D., Plaza, C., Selvik, R., Sugden, B., & Ross, C. (2003). Implementation and evaluation of a formal telephone counseling protocol in an employee assistance program. *Employee assistance quarterly*, 19, 19-33.
- Tappen, R. (1995). *Nursing Leadership and Management: Concepts and Practice* (Vol. 3).
- Аксенова, Е. А., Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л., Малиновский, П. В., & Малиновская, Н. М. (2009). *Управление персоналом*. Москва: ЮНИТИ.

- Ангелов, З., & Добрева, М. (2002). *Психологически и нравствени аспекти на мобинга*. Диоген.
- Батаева, Е. В. (2016). Моббинг на работном месте (междисциплинарные аспекты изучения). *Социологический журнал*, 22(3), 49 – 66.
- Дагаева, Е. (2005). Осторожно: моббинг. *Управление персоналом*, 7, 52-54.
- Закон за защита от дискриминация. (2021, 01 21). Retrieved from <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135472223>
- Закон за защита от дискриминация. (2021, 01 21). Retrieved from <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135472223>
- Кодекс на труда. (2021, 01 21). Retrieved from <https://www.lex.bg/laws/ldoc/1594373121>
- Марсилие, А. к. (2021, 01 23). Психически тормоз на работното място. Същност, последици и правна защита. . Retrieved from <https://mmg-bg.de/bg/services/pravni-uslugi/osnovni-printsipi-na-trudoviyat-dogovor/psihicheski-tormoz-na-rabotnoto-myasto/>
- Нелсън, Д. Л., & Куик, Д. К. (2017). *Организационно поведение. Науката, реалният свят и вие*. С: Изток-Запад.
- Програма за подпомагане на служителите. (2015, 06 21). Retrieved from <http://www.pikcenter.eu/bul/eap.html>
- Рамкова директива за БЗР. (2021, 01 21). Retrieved from <https://osha.europa.eu/bg/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>
- Сотирова, Д., & Давидков, Ц. (2005). *Новата административна култура*. С.
- Ставрев, С. (2007). *Кризата на публичния мениджмънт*. С: Класика и Стил.
- Стоянов, В. (2011). *Психичен стрес в организацията. Системен модел за изследване*. ВСУ „Черноризец Храбър“, Университетско издателство.
- Фулар, А. (2012). *Трудните хора*. С: ИК „Хермес“.
- Христова, Т. (1996). *Мениджмънт на човешките ресурси*. Princesps.

## МОБИНГ – СУБЕКТИВНО УСЕЩАНЕ ИЛИ ОБЕКТИВНО СЪСТОЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Ирена Емилова  
Гл. ас. д-р Милен Динков  
*Стопанска академия „Димитър А. Ценов“*

**Резюме:** Целта на настоящата студия е, на основата на анализ на литературни източници и данни от собствено проведено анкетно проучване да се обогатят съществуващите научни знания, свързани с явлението „мобинг“ в организацията. Обект на изследване в настоящата разработка е проявлението на мобинг в организацията. Предмет на изследване са субективните възприятия на личността по отношение на явлението „мобинг“ и реалното му констатиране в организацията.

Задачите произтичат от целта и са следните: *Първо.* Да се изследват теоретичните основи на явлението „мобинг“, като се използва интеракционният подход, отчитащ междуличностните отношения в организацията. *Второ.* Да се представи авторова дефиниция за мобинг, като се анализират изследователски интерпретации от различни научни области на човешкото познание. *Трето.* Да се обоснове необходимостта от противодействие на мобинга, като се изведат особеностите на нормативно регламентиране и организационно регулиране. *Четвърто.* Да се извърши емпирично проучване в организации (държавни и частни) и се установят активностите на изследвания феномен. *Пето.* Да се представят практически ориентирани съвети при субективно усещане за мобинг и откриване на мобъри чрез експресна диагностика, позволяваща реалистично преценяване на ситуацията. Изследователска теза, която се защитава, е, че създадените несигурни и сложни обстоятелства, при които организациите са принудени да функционират, влияят върху психическата устойчивост на служителите. Проявленията в тяхното поведение при динамичните социални процеси, освен обективно състояние, могат да бъдат и субективна грешка на личността, свързана с личните ѝ възприятия. Използвани са подходът на интеракциите за анализ на личността и генезиса на нейното поведение, ситуационният анализ, статистическите методи, исторически метод на изследване, анкетно проучване и интервю, наблюдения и консултации на авторите с учени и специалисти от практиката в България, както и теоретичните и практическите изследвания на български и чуждестранни автори и изследователи. Постигнати са следните резултати: на основата на интердисциплинарен подход е представен анализ на „мобинг“ като категория в научната област и е изведено работно определение в контекста на

организационно-поведенческите аспекти, което съответства в най-голяма степен на изследователските научни интереси; обоснована е необходимостта от организационно регулиране на мобинга чрез прилагане на подходящи програми за превенция на насилието и за подпомагане на служителите; в резултат на реализирано анкетно проучване са предложени практически препоръки, които могат да бъдат използвани за обективна преценка на субективните усещания на личността по отношение на изследваната динамична категория.

**Ключови думи:** мобинг, организация, междуличностни отношения, мобър.

**JEL:** A14, D23.

## MOBBING – SUBJECTIVE FEELING OR OBJECTIVE CONDITION IN AN ORGANIZATION

**Assoc. Prof. Irena Emilova, Ph. D.**  
**Head Assist. Prof. Milen Dinkov, Ph. D.**  
*D. A. Tsenov Academy of Economics*

**Abstract:** The aim of this study is based on the analysis of literature sources and data from our own survey to enrich the existing scientific knowledge related to the phenomenon of "mobbing" in the organization. The object of research in the present study is the manifestation of mobbing in the organization. The subject of research is the subjective perceptions of the individual regarding the phenomenon of "mobbing" and its actual finding in the organization.

The tasks are derived from the goal and are as follows: *First.* To explore the theoretical foundations of the phenomenon of "mobbing" that uses the interaction approach, taking into account the interpersonal relationships in the organization. *Second.* To present an author's definition of mobbing, analyzing research interpretations from different scientific fields of human knowledge. *Third.* To substantiate the need for counteracting mobbing by deriving the peculiarities of normative regulation and organizational regulation. *Fourth.* To carry out empirical research in organizations (public and private) and to establish the activities of the studied phenomenon. *Fifth.* To present practically oriented advice in case of subjective feeling for mobbing and detection of mobsters through express diagnostics, allowing realistic assessment of the situation. A research thesis that is being defended is that the created uncertain and complex circumstances in which organizations are forced to function affect the mental resilience of employees. Manifestations in their behavior in dynamic social processes, in addition to the objective state, tend to be a subjective error of the individual related to his personal perceptions. The approach of the interactions is used for analysis of the personality and the genesis of its behavior, situational analysis, statistical methods, historical research method, survey and interview, observations and consultations of the authors with scientists and practitioners in Bulgaria, as well as theoretical and practical research by Bulgarian and foreign authors and researchers. The following results have been achieved: based on an interdisciplinary approach, an analysis of "mobbing" as a category in the scientific field is presented and a working definition is derived in the context of organizational and behavioral aspects, which is most consistent with research interests; the need for organizational regulation of mobbing by implementing violence prevention and employee support programmes is



justified; As a result of a survey, practical recommendations are proposed, which can be used for an objective assessment of the subjective feelings of the individual in relation to the studied dynamic category.

**Key words:** mobbing, organization, interpersonal relationships, mobber.

**JEL:** A14, D23.

## Съдържание

Увод.....	57
1. Мобинг в организацията – теоретични постановки и смислови интерпретации .....	59
2. Противодействие на мобинг – нормативно регламентиране и организационно регулиране.....	68
3. Подходи за изучаване и изследване на мобинг в организациите .....	75
Заклучение .....	81
Използвани източници.....	82

ТОМ СХХІІ

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ"  
СВИЩОВ



ГОДИШНИК

ТОМ СХХІІІ

2020

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ”  
Свищов, ул. Ем. Чакъров, 2

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ”  
Свищов, ул. Градево, 24

**ГОДИШНИК  
ТОМ СХХІІІ**

Даден за печат на 01.12.2020 г.  
Печатни коли 22,5; формат 16/70/100; тираж 50 бр.  
Излязъл от печат на 17.12.2020 г.

**ISSN 0861–8054**

## Съдържание

<b>Йорданов, Й.</b> Развитие и състояние на българския капиталов пазар .....	7
<b>Емилова, И., Динков, М.</b> Мобинг – субективно усещане или обективно състояние в организацията.....	57
<b>Бонева, М.</b> Изследване на тенденциите за развитие на електронните услуги .....	91
<b>Ненова, Р.</b> Влияние на рентата върху цената на земеделската земя в България.....	123
<b>Чиприянов, М.</b> Нови парадигми в планирането.....	159