

# Бібліотечний форум:

*історія, теорія і практика*

## Науковий, інформаційний щоквартальний журнал

Засновник – фізична особа  
Башун Олена Володимирівна  
Реєстраційне свідоцтво  
КВ № 21735 -11635 Р  
від 21.12.2015  
Заснований у грудні 2015 року,  
м. Київ

Головний редактор  
Олена Башун, канд. пед. наук

## Звертайтеся до редакції:

вул. Бакинська, б. 37, к. 321,  
м. Київ, 04086  
067-625-36-52, 066-840-97-83  
e-mail: olenabashun@gmail.com  
Сайт журналу:  
<http://www.libraryforum.info>

## Журнал

### “Бібліотечний форум: історія, теорія і практика”

Передплатний індекс **09923**  
Передплатити журнал на CD, online,  
off-line можна безпосередньо в  
редакції  
ISSN 2518-7341

Відповідальність за точність  
поданих фактів, цитат, цифр  
та прізвищ несуть автори  
матеріалів.

Редакція залишає за собою  
право літературного редагування  
і скорочення статей.

Рукописні матеріали не рецензуються  
і не повертаються.

Редакція не завжди поділяє  
думку авторів.

За зміст рекламних та інформаційних  
повідомлень редакція відповідаль-  
ності не несе.

У разі передруку посилання на  
журнал

«Бібліотечний форум: історія, теорія і  
практика» обов'язкове.

## © Бібліотечний форум: історія, теорія і практика

Інформаційний партнер  
журналу –

Українська бібліотечна  
асоціація

З	<b>Законодавче регулювання галузі культури</b>
М	Вергунов В. Наслідки для гуманітарної політики держави від чергової спроби видавців внесення змін щодо забезпечення бібліотек обов'язковим примірником...!!!.....2
І	<b>Бібліотеки і війна</b>
С	Лупан А. Не словом єдиним: культурний і волонтерський фронт бібліотек Буковини.....6
Т	Петренко Н., Вірютіна К. Пошук нових моделей міжнародного партнерства задля відбудови Харківської державної наукової бібліотеки ім. В. Г. Короленка.....10
З	Ушеренко Д. Проблеми бібліотечно-інформаційного сервісу в умовах надзвичайних ситуацій.....15
М	Фесенко Н. Мріємо, діємо, наближаємо перемогу: з досвіду роботи з молоддю в бібліотечних закладах Сумщини.....17
І	<b>Інтернет-технології в бібліотеках</b>
С	Марчук Л., Панарін Г., Рудзський Л. Вебкалендар знаменних дат як новий формат краєзнавчої інформації.....20
Т	<b>Бібліотечно-бібліографічні ресурси бібліотек</b>
З	Гончаренко М. Підвищення інформаційної місткості універсального підсобного фонду Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.....22
М	Соколов В. Значення та основні завдання використання методів моделювання бібліотечного фонду в оптимізації роботи бібліотек.....25
І	<b>Бібліотечно-бібліографічне обслуговування</b>
С	Нагорнюк О. Розмовний клуб в бібліотеці.....32
Т	Сагетдінова Н. Бібліотечно-інформаційне обслуговування користувачів картографічних видань Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.....34
З	Шевченко О. Назва має значення.....36
М	<b>Мережа бібліотек</b>
І	Вовк В. Організація дисертаційного фонду Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (історія і сучасність).....39
С	Мельник М. Працюємо, вдосконалюємося та рухаємося вперед попри всі випробовування.....41
Т	Пасмор Н., Покусай Л. Адаптивні заходи бібліотек як спосіб подолання викликів сьогодення.....44
З	<b>Бібліотечна освіта, підвищення кваліфікації</b>
М	Амельченко Ю. Бібліотека: маленькі ідеї для великих змін.....48
І	Гаврілова В. Все про мобінг або правила виживання у токсичному колективі.....51
С	<b>Ювілей бібліотек</b>
Т	Клюй Т., Казакова Л. Чернігівська обласна бібліотека для дітей – 125 років служіння дітям.....55
З	<b>Вітаємо ювіляра</b>
М	Мацей О., Молчанова С. Від бібліотекаря – до директора. Шлях до успіху (до 60-річного ювілею директорки Наукової бібліотеки Хмельницького національного університету О. Б. Айвазян).....59
І	<b>Літературна сторінка</b>
С	Ніконенко Т. Зарічанська перлина.....63

## Все про мобінг або правила виживання у токсичному колективі

*В методичній консультації-статті висвітлено поняття «мобінгу» та «босингу» в колективі, його класифікації, причини виникнення та представлено методи захисту й протистояння.*

**Протидія емоційному насиллю на робочому місці.** В умовах конкуренції, що зростає на сучасному ринку праці України й світу, люди готові перейти певні дозволені межі та вдаватися до брудних засобів суперництва. Серед них психологічний тиск та цькування на робочому місці, що у буденному вживанні називається «гнобити» людину, а у професійному середовищі – це мобінг. Донедавна це питання замовчувалося, хоча в країнах Європи цій проблемі у службових відносинах надають особливого значення. Зокрема, у Німеччині та скандинавських країнах мобінг та відповідальність за нього визначається у трудових договорах, а роботодавець платить об'єкту психологічного терору чимале матеріальне відшкодування. З постраждалими займаються психологи, існують консультаційні центри, в яких людям допомагають подолати наслідки кризових станів. Жертвам мобінгу надають захист профспілки, ради трудових колективів, адвокати та закони.

Віднедавна Україна приєдналася до більшості європейських країн, де мобінг заборонено на законодавчому рівні. 1 грудня 2022 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо протидії порушенню прав у сфері праці», який спрямований на захист учасників трудових відносин від різних форм мобінгу на робочому місці й встановлення адміністративної відповідальності за такі дії.

Закон визначає мобінг як діяння роботодавця або окремих працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження гідності та честі працівника, його ділової репутації у формі: психологічного та економічного тиску, зокрема, із застосуванням засобів е-комунікацій; створення щодо нього напруженої, ворожої, образливої атмосфери, що змушує особу недооцінювати власну професійну придатність [3].

Мобінг – проблема, яка може з'являтися у сфері трудових відносин різних професійних груп і бібліотечне середовище, на жаль, не є виключенням. Сьогодні книгозбірні виступають як інформаційні та культурні заклади, завдяки яким не переривається зв'язок між людиною і книгою, тому прояви мобінгу для бібліотеки є вкрай руйнівним явищем. При цьому страждає репутація бібліотеки у професійній спільноті та складається її негативний імідж серед користувачів. Щоб вміти розпізнати перші прояви та запобігти деструктивній ситуації потрібне глибоке осмислення та вироблення конструктивних рекомендацій щодо протидії мобінгу. Тому пропонуємо детально розглянути нову у правовому полі України тему, передумови виникнення, відповідальність та засоби подолання мобінгу у колективі.

**Що таке мобінг та які його наслідки?** Мобінг (від англійського mob – натовп) – нове слово, яке визначає проблему психологічного тиску на співробітника з боку колективу або керівництва. Потрібно

**Вікторія  
Гаврілова,**

завідувачка сектору  
наукової літератури  
Наукової бібліотеки  
Вінницького  
національного  
медичного  
університету  
ім. М. І. Пирогова

відрізнати звичайні сутички, що трапляються в кожному колективі та мобінг – як систематичні, повторювані вияви в поведінці й ставленні, які виходять за межі доброзичливих чи соціально схвалюваних норм. Мета мобінгу послабити ступінь суспільного чи професійного впливу співробітника у колективі, створити нестерпне становище та зрештою змусити його піти з місця роботи.

Медичні дослідження підтвердили, що психологічний тиск на роботі призводить до значних порушень емоційного і навіть фізичного стану працівників. Адже перебувати в агресивному середовищі, де повітря просочене ненавистю, вже само собою шкідливо для здоров'я. Працівника мучать сумніви й страх, що посилюється. Психологічний пресинг може забирати сили, провокувати не зовсім адекватну поведінку, викликати занепокоєння та депресію. В результаті людина дуже скоро стає психологічно нестабільною, витрачає всю енергію на те, щоб постійно доводити свою професійну та соціальну спроможність. Далі при ескалації конфлікту можуть з'являтися супутні стресу психосоматичні симптоми – втрата концентрації, періодичні головні болі, стрибки артеріального тиску, безсоння, вегето-судинна дистонія, внаслідок зниження загального імунітету жертва мобінгу починає часто хворіти.

**Чому таке відбувається?** Передумовами мобінгу можуть виступати конфлікти, що залишилися невіршеними або висока емоційна напруженість у зв'язку з несприятливим психологічним кліматом у колективі. А причиною мобінгу може стати будь-який недолік або гідність, все що завгодно: заздрість колег до успіху як професійного (знанням, особливим навичкам, експертності), так і особистого (таланту, розуму, красі, молодості); це можуть бути відмінності людини в стилі одягу та манері спілкування; страх опинитися недосконалим та безперспективним на тлі більш успішного колеги, спроби самоствердитись шляхом приниження інших (зазвичай цим користуються люди, яких колись принижували аналогічним способом). Інколи

просто як розвага при відсутності повної зайнятості працівників у робочий час та низькому моральному рівні у колективі. Часто жертвами мобінгу стають співробітники, яким вдається зробити стрімку кар'єру; ініціативні, творчі та незалежні особи, які мають свою думку та освіту кращу, ніж у більшості; новатори, які активно намагаються впровадити зміни у сталому колективі. Також з цим неприємним явищем стикаються представники расових, етнічних, релігійних меншин та особи, які мають фізичні та психологічні відхилення. Мобінг іноді свідомо застосовує керівництво, коли потрібно скоротити чисельність співробітників, цькування у цьому випадку спрямовують на тих, кого нема за що звільнити, а треба.

**Чи присутній мобінг у вашому колективі?** Негативні наслідки знущань на робочому місці можуть проявлятися в людини навіть після того, як вони припинилися, що збільшує ймовірність психологічних проблем у майбутньому. Окрім того, мобінг викликає стрес і в тих, хто став його свідком. Тому необхідно вміти визначати та звертати увагу на його прояви, зокрема:

- створення особливої комунікації з працівником, переривання та не вислуховування, висміювання, наклепи, зневажливі зауваження, поведінка загрозливого, принизливого характеру та інші способи виведення працівника із психологічної рівноваги;

- псування іміджу та професійної репутації працівника, поширення пліток, звинувачення за помилки інших;

- обмеження соціальних контактів, ізоляція та відокремлення від колективу, переміщення робочого місця працівника з метою приведення його у стан морального пригнічення, перешкоджання виконанню своїх професійних обов'язків. Наприклад, не запрошують на зустрічі та наради, в яких працівник відповідно до нормативних документів має брати участь, приховують інформацію необхідну для виконання дорученого завдання;

- необґрунтований нерівномірний розподіл роботодавцем навантажень і завдань між праців-

никами з однаковою кваліфікацією та продуктивністю праці, які виконують рівноцінну роботу, нерівність можливостей для навчання та кар'єрного росту;

- нерівна оплата за працю рівної цінності, яка виконується працівниками однакової кваліфікації; безпідставне позбавлення працівника премій, пільг та винагород.

**Мобінг буває різний або класифікації мобінгу.** Ступені агресії колективу та моральні обмеження можуть бути різні, тому форми та види мобінгу відповідно також. Наприклад, **за ступенем усвідомлення мети** з боку ініціаторів цькування вирізняють свідомий, несвідомий, хронічний види мобінгу.

*Свідомий* – навмисні дії, які мають конкретну сформульовану мету: створити працівнику такі умови, аби він перейшов у інший кабінет, структурний підрозділ чи взагалі звільнився з посади. Зазвичай у таких випадках причиною виступає бажання вислужитись перед керівництвом або обійняти чийсь посаду.

*Несвідомий* – стихійне та безцільне цькування, як слідство особистої неприязні та роздратування, що накопичується.

*Хронічний мобінг* – це ознака токсичного колективу, який цікавить переважно процес цькування, тому після розправи з одним колегою мобери приймаються за наступну жертву.

**За формою прояву** виділяють відкритий та латентний мобінг.

*Латентний (закритий) мобінг* – це більш розповсюджений варіант мобінгу. Відбувається у прихованій та неявній формі, коли немає відкритого протистояння, але психологічний тиск відчувається дуже помітно. Жертва знаходиться в ізоляції, важливу інформацію від неї приховують або повідомляють надто пізно. Співпраця з колегами набуває протилежного характеру та переходить у форму перешкод, незначні прохання та доручення в розряд непереможних труднощів. Неформальне спілкування зводиться до мінімуму або набуває недружнього та неприйняттого формату, тому жертва сама відмовляється від такої комунікації. Результати праці зменшуються або замовчуються,

даються доручення з абсолютно безнадійної роботи, проте помилки або незначні промахи розглядаються як прояви крайнього непрофесіоналізму. Найчастіше незалежно від результату виконаного завдання, результат розцінюють, як несприятливий, ситуація натякає на повну неспроможність людини, заявляючи про те, що вона небажана персона і їй краще піти.

*Відкритий мобінг* – це крайня його ступінь. Неприязнь до людини сягає свого апогею. Підключаються будь-які засоби психологічного тиску: від неприхованого хамства до погроз фізичного насильства. Мета відкритого мобінгу – зробити існування людини нестерпним і змусити його звільнитися.

**За рівнем залучення керівництва** розрізняють вертикальний мобінг (або босинг) та горизонтальний мобінг.

*Горизонтальний мобінг* – це моральне переслідування на рівні однієї професійної групи або одного структурного підрозділу. Учасниками конфлікту виступають колеги й моральне переслідування розвивається за однією зі схем: «працівник – працівник», «група працівників – працівник». Така протидія можлива як за підтримки керівництва, коли воно не діє або ж негласно заохочує терор, так і без його відома, коли ініціатива лежить на одному зі співробітників або їх групі.

*Вертикальний мобінг*, або босинг (від англ. Boss – шеф) – ситуація, в якій психологічний терор походить від адміністрації, керівник приховано чи відкрито створює тиск на працівника, використовуючи при цьому різні методи та застосовує основні форми мобінгу, наведені вище. Вразливість працівників є важливим чинником босингу, страждають передусім люди, які є менш конкурентні на ринку праці та бояться втратити роботу.

**Босинг.** Хоча лідер має сприяти створенню здорової психологічної атмосфери у колективі, дослідження стверджують, що босинг є досить поширеним та небезпечним явищем. Найчастіше, незалежно від виду мобінгу, керівництво негласно залучено до цього процесу, інколи ж навіть стимулює і заохочує його.

Часом сам керівник може чинити тиск на інших підлеглих із метою залучення їх до психологічного терору проти працівника, таким чином стає ініціатором горизонтального мобінгу. Жертвам босингу вкрай рідко вдається отримати допомогу, адже у поєдинку з начальством вони найчастіше безсилі, а на підтримку колег по роботі краще не сподіватись. Зазвичай замість допомоги можна розраховувати лише на мовчазне співчуття, колеги радіють тому, що вибір шефа хоча б цього разу припав не на них.

Щоб вчасно виявити явище босингу в колективі, необхідно вирізнити його форми та ознаки:

- нерівномірне робоче навантаження, співробітника завалюють роботою, яку просто неможливо виконати у встановлені терміни, або з метою приниження змушують переробляти виконане завдання по кілька разів;

- змушують виконувати безглузді завдання чи принизливі доручення, які не входять до посадових обов'язків (сходити по каву чи прибрати офісне приміщення);

- керівник показово ігнорує присутність працівника, його погляди та пропозиції, особисті досягнення не помічає та сприймає як належне або привласнює всій команді чи іншому співробітнику;

- керівник використовує посадові інструкції як засіб маніпуляції, за мізерне порушення здійснюється невідкладний та обов'язково показовий розгляд справи при всіх і негайно;

- перекидання на жертву колективної відповідальності. Наприклад, за помилку одного працівника карають весь колектив, що може спровокувати горизонтальний мобінг, тому що саме цього співробітника колеги будуть вважати причиною своїх негараздів;

- керівник вдається до відкритих образ та погроз, використовує підвищений тон при розмові, не стримує спалахи гніву, що супроводжуються грубими висловлюваннями, принижують особистість та провокують на некоректну поведінку у відповідь.

Босингом не вважається конструктивна критика, плановий розподіл обов'язків, посад та зарплати,

стягнення за порушення дисциплінарних норм. Звичайні конфлікти, що підтримуються обома сторонами, всі побутові та робочі суперечки без мети зацькувати та принизити когось і не носять систематичного характеру. Жорсткий стиль управління – це високі вимоги до співробітників та фокус на результаті на протигагу фокусу на людях, але на відміну від босингу він не має на меті психологічного насильства та хамства. Босинг – це нездорова ситуація, що призводить до повного вигорання та руйнування самооцінки співробітника.

**Розрізняють декілька головних особистісних чинників босингу.**

**Босинг як елемент стилю життя.** Керівник не цінує працівників, поступається інтересами колективу задля задоволення своїх амбіцій. Справа життя такого шефа – домінувати, вносити розлад, грати з підлеглими як з пішками та з насолодою спостерігати «зверху» за розвитком інтриг.

**Босинг як компенсація власних комплексів.** Бажання самостверджуватись шляхом знецінення заслуг підлеглих виникає через невпевненість у собі. Керівник відіграється на найкращих співробітниках, тому що розуміє, що вони розумніші або просто щасливіші, але не хоче, щоб це помітили, тому добровільно розлучається з найкращими працівниками лише для того, щоб залишатися керівником. Підозрілість та недовіра до оточення змушує невпевненого у собі керівника бачити у всіх «ворогів». Він застосовує стиль управління, який передбачає контроль кожного кроку підлеглих, тому співробітники у такому колективі неспроможні приймати самостійні рішення. Через невпевненість керівник самостійно виконує безліч завдань, принагідно контролюючи своїх співробітників, що значно ускладнює робочий процес та формує негативну атмосферу в колективі.

**Некомпетентність у сфері управління,** зокрема, відсутність зворотного зв'язку та налагодженого механізму комунікації зі співробітниками, нестача практики вирішення конфліктів, нездатність постановки професійних завдань

та адекватної оцінки їх виконання. Зазвичай це стосується молодих недосвідчених керівників або людей неспроможних до адміністративної роботи.

Коли йдеться про високі посади, діє інший чинник – кумівство або **просування «своїх» чи «потрібних людей»**.

З метою профілактики мобінгу у колективі вище керівництво має розвивати навички управління, встановлювати зворотний зв'язок з підлеглими, сприяти формуванню загальної культури. Чітко визначати службові обов'язки кожного працівника з певними межами їх персональної відповідальності, раціонально розподіляти завдання між відділами, створювати можливості кар'єрного росту, протидіяти пліткарям та ініціаторам інтриг на роботі.

**Методи захисту та протистояння.** Проблемі мобінгу було присвячено велику кількість досліджень, в яких наводиться безліч рекомендацій, як поводитися, щоб уникнути цього явища на роботі. Узагальнюючи всі поради психологів необхідно:

- намагатися бути ввічливими та доброзичливими, бути обережними з критикою та зауваженнями, не принижувати інших, ігнорувати чутки та плітки;
- ставитися до роботи сумлінно, якісно виконувати свої обов'язки, розвивати та удосконалювати свої фахові навички, адже при виникненні конфліктної ситуа-

ції за цінного працівника скоріше вступиться колектив або керівництво;

- не привертати зайву увагу колективу, тримати баланс, не надто виділятися, але при цьому не втрачати індивідуальність, не ігнорувати корпоративні заходи та дотримуватися правил і традицій колективу;

- не дозволяти ображати та використовувати себе, вміти дати відсіч вчасно та зрозуміло, чітко визначати свої особисті межі;

- не афішувати на роботі дружні відносини з колегами особливо з керівництвом, дружити у неробочий час за межами офісу;

- знайти однодумців серед адекватних колег, яким можна довіряти. Співчуття, розуміння та можливість висловити думки чудово згладять загальну напругу та допоможуть зберегти спокій;

- якщо є відчуття, що можете стати жертвою мобінгу – не чекати, збирати докази для боротьби або готувати план відступу;

- шукати іншу роботу, не триматися за колектив, в якому вас не поважають. Не сприймати звільнення як катастрофу, адже залишити конкретне місце роботи, коли йдеться про приниження гідності – це норма.

Щоб уникнути мобінгу, треба уважно спостерігати за людьми та помічати все, що відбувається навколо. Проникливість і спостережливість допомагають бачити й чути більше за інших, а вміння аналізу-

вати ситуацію допоможе прийняти потрібне рішення. Це основні правила профілактики та запобігання явищам мобінгу.

Якщо профілактичні заходи не принесли очікуваних результатів і є відчуття психологічного тиску з боку колективу або керівництва, є два законні шляхи розв'язання цієї проблеми. Зокрема, звернення до Державної служби України з питань праці або суду. Окрім судового захисту своїх прав шляхом відшкодування понесеної матеріальної та моральної шкоди можна притягнути кривдників та винних осіб, в т. ч. роботодавця, до адміністративної відповідальності у вигляді штрафів чи громадських робіт. Але факт вчинення мобінгу треба підтвердити, для цього необхідна наявність аудіо чи відеодоказів, свідчення колег, документальні підтвердження економічного чи будь-якого іншого тиску. Наприклад, це може бути наказ про преміювання, в якому чітко зазначено, що всі працівники отримали премію, а ви ні, без належних обґрунтувань – свідчення цього можна отримати у фінансових документах підприємства. Проте слід визнати, що навіть за наявності закону з протидії мобінгу та запровадження штрафів за психологічний терор на роботі, правила не будуть діяти допоки керівники, роботодавці та працівники не будуть поважати людську гідність, цінувати професіоналізм та психологічну безпеку на робочому місці.

### Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) [Електронний ресурс] : Закон України від 01.12.2022 р., № 2806-IX // Верховна Рада України : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-20#Text> (дата звернення: 29.03.2023), вільний. – Назва екрана.
2. Мобінг: поняття, різновиди, причини, відповідальність [Електронний ресурс] // WikiLegalAid : платформа прав. консультацій : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/hmngf> (дата звернення: 29.03.2023), вільний. – Назва екрана.
3. Прийнято закон по захист працівників від мобінгу [Електронний ресурс] // Профспілка працівників освіти і науки України : офіц. сайт. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/hmnhq> (дата звернення: 30.03.2023), вільний. – Назва екрана.
4. Набув чинності Закон, що захищає працівників від мобінгу [Електронний ресурс] // КАДРОВИК.UA : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/hmnib> (дата звернення: 18.03.2023), вільний. – Назва з екрана.
5. Сорока О. В. Сутність, наслідки та профілактика мобінгу у трудових колективах / О. В. Сорока // Современные направления теоретических и прикладных исследований – 2013 : материалы Международ. науч.-практ. конф. – Одесса, 2013. – Вип. 1., т. 32. – С. 32–38. – Електрон. версія. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/1051.pdf>
6. Евтихов О. В. Моббинг: фазы развития и профилактика [Електронний ресурс] / О. В. Евтихов // Management.com.ua : [портал]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm219.html> (дата звернення: 30.03.2023), вільний. – Назва з екрана.
7. Прийнято новий закон щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) [Електронний ресурс] // Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці : держ. сайт України. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/hmnid> (дата звернення: 27.04.2023), вільний. – Назва з екрана.