

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

2016, Том 4, номер 3 (май - июнь) <http://mir-nauki.com/vol4-3.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/35PDMN316.pdf>

Статья опубликована 28.06.2016

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шелехова Л.В., Нагоев А.В., Блягоз З.У., Тешев В.А., Глебова К.А. Моббинг как вид деструктивного поведения в образовательных организациях высшего образования // Интернет-журнал «Мир науки» 2016, Том 4, номер 3 <http://mir-nauki.com/PDF/35PDMN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 37

**Шелехова Людмила Валерьевна**

ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет», Россия, Майкоп  
Зам. декана по научной работе экономического факультета  
Доцент кафедры «Математических методов и информационных технологий»  
Доктор психологических наук  
E-mail: schelehova\_lv@mail.ru

**Нагоев Аслан Владимирович**

ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет», Россия, Майкоп  
Доцент кафедры «Математических методов и информационных технологий»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: navlad73@mail.ru

**Блягоз Заурбий Учужукович**

ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет», Россия, Майкоп  
Доцент кафедры «Математических методов и информационных технологий»  
Кандидат физико-математических наук  
E-mail: blyagoz.z.u@yandex.ru

**Тешев Валерий Асланович**

ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет», Россия, Майкоп  
Зав. кафедрой «Математических методов и информационных технологий» экономического факультета  
Кандидат физико-математических наук, доцент  
E-mail: vateshev@mail.ru

**Глебова Ксения Андреевна**

ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет», Россия, Майкоп  
Студент

**Моббинг как вид деструктивного поведения в образовательных организациях высшего образования**

**Аннотация.** В данной статье моббинг рассмотрен как вид деструктивного поведения коллег, руководства или подчиненных по отношению к одному из сотрудников в образовательных организациях высшего образования, проявляющееся в целенаправленном преследовании, унижении, подрыве его чувства собственного достоинства, репутации и как следствие принижении уровня его профессиональной компетентности. Представлены основные виды объективных и субъективных (социальных и личных) причин возникновения моббинга в образовательной среде и механизмы реализации психологического террора (горизонтальный, вертикальный, «сендвич-моббинг» и институциональный) на рабочем месте. Выявляются базовые концептуальные признаки моббинга в вузе, его статусные характеристики, типичные вербальные и невербальные приемы. Акцентируется внимание на

последствиях моббинга не только для отдельного сотрудника, но и для вуза в целом. Даны обобщенные рекомендации по профилактике и предотвращению психологического террора на рабочем месте для руководства вуза и по выходу из ситуации жертвы психологического террора для сотрудника, оказавшегося в роли жертвы. Отмечается, что выбор способов и методов профилактики и предотвращения психологического террора в вузе зависит как от объективной ситуации, психического состояния участников моббинга, так и от направленности конфликтной ситуации.

**Ключевые слова:** моббинг; психологический террор; деструктивное поведение; причины моббинга; составляющие моббинга

Модернизация высшего образования, происходящего в условиях экономического кризиса, требует от образовательных учреждений жесткой экономии средств и сокращения персонала в виду уменьшения количества бюджетных мест и финансирования. Что предопределило дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда в сфере образования, поэтому с целью сохранения работы могут применяться деструктивные формы поведения, спровоцированные как непосредственным столкновением интересов, ценностей, мнений и оценок субъектов взаимодействия, так и наличием противоречивых желаний и мотиваций одного из субъектов [14]. В результате происходит процесс социально-психологической дифференциации сотрудников вузов, возникновения полярно-мотивированных подгрупп, что усиливается при неблагоприятной организации труда. Все это отражает деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности [17], вплоть до психологического насилия в отношении нежелательных конкурентов, то есть моббинга. Данное понятие все чаще звучит в современном мире, а дискуссии на эту тему становятся все более актуальными.

Под «моббингом» обычно понимают деструктивное поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к одному из сотрудников, проявляющееся в целенаправленном преследовании, унижении, подрыве его/ее чувства собственного достоинства, репутации и как следствие принижении уровня его/ее профессиональной компетентности. То есть жертва моббинга прямо или косвенно подвергается психологическому террору посредством унижения и предъявления несправедливых обвинений. Результатом всегда является психологическая травма и увольнение [16, 20, 21].

Термин «моббинг» впервые был введен Х. Лейманном для обозначения целенаправленного психологического террора на рабочем месте в 1991 году. Проведенный им мониторинг, в котором было охвачено порядка 3,5 тыс. работающих людей в возрасте от 18 до 65 лет, показал, что каждый четвертый в своей профессиональной жизни подвергается опасности, по крайней мере, на полгода, стать жертвой моббинга [18]. В российской научной литературе интерес к моббингу, возросший на границе двадцатого и двадцать первого века [2, 6, 8, 11, 12, 13], позволил обосновать актуальность данной проблемы и выявить ряд вопросов требующих решения.

Анализ научной литературы [3, 4, 7, 9, 19] позволил выделить два основных вида *причин* возникновения моббинга в образовательных организациях высшего образования:

- 1) *объективные (структурные, организационные)*, возникающие в результате:
  - неэффективной организации труда;
  - неэффективной кадровой политики;

- организационных изменений, требующие от руководства сокращения сотрудников.
- 2) *субъективные*, которые подразделяются на:
- а) *социальные*, спровоцированные:
- трудностями в социальной адаптации;
  - расовыми различиями;
  - отличными политическими и религиозными взглядами;
  - социальным различием.
- б) *личные*, продиктованные:
- страхом потери работы или возникновения проблемы с карьерным ростом;
  - завистью. «Завидующий интерпретирует чужой успех как свое поражение, а не как выигрыш целого, частью которого он является» [10, с. 88];
  - тщеславием;
  - закомплексованностью;
  - желанием повысить свою самооценку «за чужой счёт», вызванным непрофессионализмом, неудачей в личной жизни и неумением общаться.

Как правило, в основе психологического террора лежит несколько причин, так как в моббинге задействована группа сотрудников вуза, связанных между собой сложным переплетением социальных процессов организации. Обвинения и унижения сотрудника могут быть спровоцированы напряженной психологической атмосферой, которая установилась в коллективе, а так же тщеславием, озлобленностью или страхом.

По результатам исследования Лейманн определил 45 вариаций поведения, типичных для моббинга, и разделил их на 5 категорий в зависимости от того, на что был направлен психотеррор: способность самовыражения и взаимодействия; репутация; профессиональная деятельность; социальная изоляция; физическое здоровье [20]. Но во всех случаях целью моббинга является выведения сотрудника или коллеги из психологического равновесия. Здоровье и психическое состояние человека, подвергнувшегося таким нападкам, сильно страдают, появляются заболевания на нервной почве и чувство социальной неполноценности.

От моббинга страдает не только отдельный человек, но и вуз, так как из-за конфликтных ситуаций на работе падает уровень продуктивности труда: сотрудники или преподаватели образовательных организаций высшего образования вместо выполнения ежедневных задач тратят свое время и силы на осуществление психотеррора. По данному поводу в 1991 году Брэди Уилсон в журнале «Workforce Magazine» отметил, что «психологические травмы, получаемые служащим в результате моббинга, более разорительный фактор для работодателя, чем все другие стрессы вместе взятые» [15]. Это обусловлено тем, что данный тип психологического давления может проявляться: в ограничении доступа к служебной информации, объясняя это забывчивостью; в поручении работы, которую заведомо нельзя завершить в отведенный период времени; в порче «по неосторожности» важных файлов и документов. В результате, игнорируя достижений сотрудника, его обвиняют в том, что работа сделана недостаточно качественно и быстро,

занятия проведены не на должном уровне, более того по его вине сорвано какое-то мероприятие или не подготовлен вовремя отчет.

В образовательных организациях высшего образования моббинга может проявляться посредством четырёх основных *механизмов реализации психотеррора* [1, 5, 6, 9, 11, 12, 13]:

1) *горизонтальный*. Горизонтальный моббинг – это жесткий прессинг со стороны коллектива по отношению к рядовому работнику, равному по рангу. Горизонтальный моббинг чаще всего применяется по отношению к новым сотрудникам вуза со стороны тех, кто уже давно работает. Это может объясняться перераспределением учебной нагрузки или приемом на работу человека на место «предназначенное для другого». Психологический террор может проявляться в различной форме: «бойкоте» со стороны коллег, в искажении предоставляемой информации, сплетнях и т.д. Иногда подобный прессинг может длиться недолго и является своеобразной «проверкой». Однако надо отметить, что жертвой моббинга может стать и опытный сотрудник, у которого начинает удачно складываться карьерный рост. Что обусловлено завистью к более удачливому сотруднику или преподавателю, желание заполучить ту или иную должность, более высокий статус или более высокую заработную плату.

2) *вертикальный сверху* (начальство против подчиненного), *вертикальный снизу* (подчиненные против руководителя). Вертикальный моббинг – это конфликт между начальством и сотрудником. Вертикальный моббинг в вузе чаще всего возникает там, где есть желание убрать конкурента, чтобы освободить себе путь для продвижения по карьерной лестнице или иметь возможность вести те или иные дисциплины. Также вертикальный моббинг может быть вызван тем, что руководитель структурного подразделения образовательной организации высшего образования хочет избавиться по тем или иным причинам от конкретного сотрудника, но не может это сделать законным образом. По закону без серьезных оснований уволить подчиненного очень трудно, гораздо легче постоянно обвинять и давить на работника, ставить перед ним невыполнимые задачи и, в конце концов, «выжить» его с рабочего места.

3) *«сендвич-моббинг»*. Он, пожалуй, является самым жестким прессингом, ведь нападки идут отовсюду: и со стороны подчиненных, и со стороны руководства. Находясь под давлением с двух сторон, человек испытывает на себе все «прелести» «сендвич-моббинга». Как правило, чаще всего такому террору подвержены руководители среднего звена вуза (начальники отделов, заведующие кафедрами), что объясняется их расположением в «карьерной лестнице». С одной стороны, есть люди, которые мечтают занять его место, с другой – вышестоящий начальник опасается, что и его могут «подсидеть». При данном виде моббинга подчиненные скрыто саботируют выполнение распоряжений руководителя, преподнося ему искаженную информацию, свидетельствующую о невозможности качественно и в срок исполнить поручение. А со стороны вышестоящего начальника типичным становится поведение, при котором он сообщает нужную информацию жертве моббинга слишком поздно, перестает приглашать её на совещания к высшему руководству, замалчивает о её достижениях. Однако случаи преследований руководителя со стороны подчиненных статистически крайне редки [1].

4) *институциональный*. В основу данного вида моббинга лежит моральное преследование сотрудников с использованием аттестации персонала, квалификационных экзаменов [6, 13].

Из всего выше следует, что такое явление как моббинг складывается из трех составляющих:

1) причина, по которой возникает психотеррор;

- 2) «слабое место», на которое направляется психотеррор;
- 3) механизм реализации моббинга.

Чтобы прервать данную цепочку, нужно вывести из строя хотя бы одно из ее звеньев. Как показал анализ научной литературы [1, 3, 5, 9, 13], основные рекомендации по профилактике моббинга или выхода из ситуации жертвы психологического террора, как правило, сформулированы исключительно для людей, оказавшихся в роли жертвы. Например, Антон Викторович Губарьков в проекте Head Hunter Live делится таким рецептом «правильного» отношения к преследователям: «Для успешного общения с людьми, которые вас «травят», необходимо научиться не спорить с ними, а соглашаться. Даже если они несут полную чушь. Ведь если они несут чушь, то их мнение для нас ничего не стоит. И наше согласие с ними тоже стоит недорого. Ведь мы так не считаем. Так пусть они заблуждаются и считают нас недоумками, неумехами и т.д. А нам остается только работать и учиться работать еще лучше. А им сказать искреннее спасибо за критику. Они же нам бесплатно указывают пути к совершенствованию» [9].

Нам представляется, что данный подход может быть ошибочным, так как хранить такое философское спокойствие, конечно, не всем под силу. Особенно если ситуация зашла так далеко, что вас, возможно, уволят из-за наговоров. Мы считаем, что с агрессией со стороны недоброжелателей нужно и надо бороться. Но, несмотря на то, что проблема моббинга в рабочем коллективе существует довольно длительное время, единого рецепта борьбы с этим явлением пока не найдено. Есть лишь ряд обобщённых советов и рекомендаций, помогающих избежать прессинга на рабочем месте. Они выглядят следующим образом:

- *придя на новую работу*, общайтесь с коллегами, соблюдая все нормы корпоративной этики. Старайтесь не ввязываться в существующие социально-трудовые конфликты и не создавайте их сами. Не привлекайте излишнее внимание неординарным поведением, не навязывайте свое эмоциональное расположение. Стремитесь понять и по возможности принять традиции и негласные правила коллектива;
- *в случае начинающегося моббинга* необходимо постоянно анализировать обстановку в коллективе, не поддаваясь на провокации. Если кто-то из коллег пробует вас «достать», сохраняя спокойствие, невозмутимым тоном попытайтесь выяснить чего он добивается. Поняв причину назревающего конфликта, её легче будет устранить. Не давайте себя в обиду. Иногда можно «показать зубы»;
- *если вы все же стали жертвой моббинга*, постараться найти способы решения проблемы: дистанцируйтесь от исполнителей моббинга, старайтесь предугадать их действия с целью предотвращения конфликтных ситуаций, перейдите на работу в другой отдел или на другую кафедру. Это может помочь в случае, если конфликт еще не перерос в затяжную стадию. Добросовестно и квалифицированно выполняйте возложенные на Вас обязанности. При возникновении конфликта руководство, скорее всего, примет Вашу сторону, так как не захочет терять профессионала своего дела;
- *в случае особо жесткого моббинга* придется уволиться, так как здоровье и душевное равновесие важнее, чем любая работа.

Подобные рекомендации, несомненно, необходимы. Однако для профилактики моббинга этого недостаточно, так как данное явление предполагает наличие не только

жертвы, но и тех, кто определил её эту роль. Более того, как показано выше, для психологического террора в образовательных организациях высшего образования должны существовать определенные условия, как и для любого другого явления. Поэтому, на наш взгляд, профилактика моббинга должна учитывать следующие особенности организационной среды вуза: сотрудникам и преподавателям должны быть понятны долгосрочные цели и планы развития вуза; руководство вуза должно обладать достаточным опытом и нужным навыком управления; наличие четких должностных инструкций; возможность карьерного роста; правильная организация труда: у всех равномерно распределены обязанности и учебная нагрузка. Это можно достичь, если руководство вуза или подразделения:

- не игнорирует проявление моббинга: разбирается в причине его возникновения, определяет зачинщиков и после всестороннего анализа принимает меры, которые могут проявляться в беседе с сотрудниками (преподавателями), переводе кого-то из сотрудников на другую кафедру или в другой отдел, увольнение зачинщика;
- составляет собственное мнение о всех сотрудниках вуза, пресекает попытки клеветы и сплетен;
- поддерживает в коллективе атмосферу дружелюбия, уважительного отношения к любому сотруднику, вежливости и терпимости.

Но самое главное нужно помнить, что моббинг длится ровно столько, сколько ему позволяют. При этом выбор способов и методов профилактики и предотвращения психологического террора в вузе зависит как от объективной ситуации, психического состояния участников моббинга, так и от направленности конфликтной ситуации. То есть от того, существует или нет потребность как у участников моббинга, так и у руководства образовательных организаций высшего образования в осознании рассматриваемой проблемы и её последствий, и как следствие нормализации элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова, Е.А. Управление персоналом / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская. – М.: ЮНИТИ, 2009, с. 461–462.
2. Алтухова, Г.А. Моббинг как этическая проблема // Библиотекосведение. 1998. N 2. С. 63–70.
3. Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, N 3 С. 105 - 113.
4. Дагаева, Е. Осторожно: моббинг / Е. Дагаева // Управление персоналом. – 2005. – N 7. - С. 52-54; N 11. – С. 49-52.
5. Дружилов, С.А. Психологический террор (моббинг) на кафедре вуза как форма профессиональных деструкций [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. N 3(17). URL: <http://psystudy.ru>.
6. Зайцев, А.К. Социальный конфликт. – М.: Academia, 2000. – 461 с.

7. Камшилина, Е.С. О причинах моббинга в организации / Е.С. Камшилина // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. – 2011. – N 2. С. 186-190.
8. Кряжев, Е.В. Правовые аспекты охраны труда в Российской Федерации: состояние и перспективы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 1997.
9. Моббинг, буллинг, боссинг [электронный ресурс] // (режим домтупа) <http://planetahr.ru>.
10. Муздыбаев К. Психология зависти // Практическая психология. – 1998. – N 1. – С. 86–95.
11. Скавитин, А. Моббинг персонала: опыт зарубежных исследований / А. Скавитин // Управление персоналом. – 2004. – N 8/9. – С. 16-18.
12. Скавитин, А.В. Проблема притеснений на рабочих местах: по материалам зарубежных исследований / А.В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - N 5. - С. 118-126.
13. Соловьев, А.В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте // ADROVIK.RU: электронный журнал. – 21.09.2009 г. – URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1049>.
14. Шелехова, Л.В., Панеш, Д.А. Особенности внутриличностного конфликта руководителя // сборник научных трудов по материалам I Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России». – Майкоп: Изд-во АГУ, 2014. – С. 105 – 2108.
15. Brady-Wilson, C. (1991) US businesses suffer from workplace trauma, Personnel Journal, July 1991, 47–50.
16. Heinemann P.P. Mobbing – Gruppvåld bland barn och vuxna. Natur och kultur / P.P. Heinemann. – Stockholm, 1972. – P. 78.
17. Julie Gatlin, Allen Wysocki, Karl Kepner. Understanding Conflict in the Workplace. – EDIS, IFAS Extension, 2012 – С. 2.
18. Leymann H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie mann sich dagegen wehren kann / H. Leymann // Reinbeck (Rowohlt). – 1993. – p. 21.
19. Leymann, H. Mobbing - la persecution au travail / H. Leymann. - Pares: Editions du Seuil, 1996. - 231 p.
20. Neuberger O. Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen / O. Neuberger. – München, 1995. – P. 45.
21. Patlasov O.Yu. Marketing personala: Uchebnik dlya bakalavrov [Staff Marketing: A Textbook for bachelors], Moscow, «Dashkov i K», 2015. 384 p.

**Shelekhova Lyudmila Valer'evna**

Adyghe state university, Russia, Maykop  
E-mail: schelehova\_lv@mail.ru

**Nagoev Aslan Vladimirovich**

Adyghe state university, Russia, Maykop  
E-mail: navlad73@mail.ru

**Blyagoz Zaurbiy Uchuzhukovich**

Adyghe state university, Russia, Maykop  
E-mail: blyagoz.z.u@yandex.ru

**Teshev Valeriy Aslanovich**

Adyghe state university, Russia, Maykop  
E-mail: vateshev@mail.ru

**Glebova Kseniya Andreevna**

Adyghe state university, Russia, Maykop

## **Mobbing as a kind of destructive behavior in educational organizations of higher education**

**Abstract.** In this article, mobbing is considered as a kind of distrktivnogo behavior of colleagues, management or subordinates in relation to one of the employees in the Educational institutions of higher education, which manifests itself in purposeful, the Management Board of the persecution, humiliation, undermining his self up-upside of this, the reputation and as a consequence of belittling the level of its professional-term competence. The main types of objective and subjective (social and personal) causes of mobbing in the educational environment and mechanisms of psychological terror (horizontal, vertical, "sandwich-mobbing" and institutional) in the workplace. Identified basic conceptual signs of mobbing in high school, his status characteristics typical of verbal and non-verbal techniques. The attention is focused on the consequences of mobbing is not only for the individual, but also for the university as a whole. Given the generalized recommendations for the prevention and the prevention of psychological terror in the workplace for university management and to resolve the situation for the victims of psychological terror officer, was in the role of the victim. It is noted that the choice of means and methods of prevention and the prevention of psychological terror in high school depends on the objective situation, psycho-energy states mobbing participants, and on the direction of the conflict situation.

**Keywords:** mobbing; psychological terror; destructive behavior; causes of mobbing; mobbing components

### **REFERENCES**

1. Aksenova, E.A Upravlenie personalom / E.A. Aksenova, T.Yu. Bazarov, B.L. Eremin, P.V. Malinovskiy, N.M. Malinovskaya. – M.: YuNITI, 2009, s. 461–462.
2. Altukhova, G.A. Mobbing kak eticheskaya problema // Bibliotekovedenie. 1998. N 2. S. 63–70.
3. Konovalova V. Mobbing kak mobbing: istochniki i posledstviya psikhologicheskogo terrora // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment, 2011, N 3 S. 105 - 113.



4. Dagaeva, E. Ostorozhno: mobbing / E. Dagaeva // Upravlenie personalom. – 2005. – N 7. - С. 52-54; N 11. – S. 49-52.
5. Druzhilov, S.A. Psikhologicheskiy terror (mobbing) na kafedre vuza kak forma professional'nykh destruktsiy [Elektronnyy resurs] // Psikhologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn. 2011. N 3(17). URL: <http://psystudy.ru>.
6. Zaytsev, A.K. Sotsial'nyy konflikt. – M.: Academia, 2000. – 461 s.
7. Kamshilina, E.S. O prichinakh mobbinga v organizatsii / E.S. Kamshilina // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Ekonomika i upravlenie. – 2011. – N 2. S. 186-190.
8. Kryazhev, E.V. Pravovye aspekty okhrany truda v Rossiyskoy Federatsii: sostoyanie i perspektivy: avtoref. dis. ... kand. yurid. nauk. SPb., 1997.
9. Mobbing, bulling, bossing [elektronnyy resurs] // (rezhim domtupa) <http://planetahr.ru>.
10. Muzdybaev K. Psikhologiya zavisti // Prakticheskaya psikhologiya. – 1998. – N 1. – S. 86–95.
11. Skavitin, A. Mobbing personala: opyt zarubezhnykh issledovaniy / A. Skavitin // Upravlenie personalom. – 2004. – N 8/9. – S. 16-18.
12. Skavitin, A.V. Problema pritesneniy na rabochikh mestakh: po materialam zarubezhnykh issledovaniy / A.V. Skavitin // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. - 2004. - N 5. - S. 118-126.
13. Solov'ev, A.V. Mobbing: psikhologicheskiy terror na rabochem meste // ADROVIK.RU: elektronnyy zhurnal. – 21.09.2009 g. – URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1049>.
14. Shelekhova, L.V., Panesh, D.A. Osobennosti vnutilichnostnogo konflikta rukovoditelya // sbornik nauchnykh trudov po materiallam 1 Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Problemy i perspektivy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov Yuga Rossii». – Maykop: Izd-vo AGU, 2014. – S. 105 – 2108.
15. Brady-Wilson, C. (1991) US businesses suffer from workplace trauma, Personnel Journal, July 1991, 47–50.
16. Heinemann P.P. Mobbning – Gruppvåld bland barn och vuxna. Natur och kultur / P.P. Heinemann. – Stockholm, 1972. – P. 78.
17. Julie Gatlin, Allen Wysocki, Karl Kepner. Understanding Conflict in the Workplace. – EDIS, IFAS Extension, 2012 – C. 2.
18. Leymann H. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie mann sich dagegen wehren kann / H. Leymann // Reinbeck (Rowohlt). – 1993. – r. 21.
19. Leymann, H. Mobbing - la persecution au travail / H. Leymann. - Pares: Editions du Seuil, 1996. - 231 p.
20. Neuberger O. Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen / O. Neuberger. – München, 1995. – P. 45.
21. Patlasov O.Yu. Marketing personala: Uchebnik dlya bakalavrov [Staff Marketing: A Textbook for bachelors], Moscow, «Dashkov i K», 2015. 384 p.