

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**DOVILĖ NARUŠEVIČIŪTĖ**

**MOBINGAS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

MOBINGAS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. Andrius Valickas

2016-04-..

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2016- -

Atliko

\_\_\_\_\_ stud.Dovilė Naruševičiūtė

2016-04-....

VILNIUS 2016

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	
LENTELIŲ SĄRAŠAS	
PRIEDŲ SĄRAŠAS	
ĮVADAS.....	7
1. TEORINĖ MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE ANALIZĖ.....	10
1.1. Mobingo samprata.....	10
1.2. Paplitusios mobingo rūšys.....	12
1.3. Mobingo atsiradimo priežastys.....	17
1.4. Mobingo proceso dalyviai ir eiga.....	22
1.5. Mobingo sukeltos pasekmės.....	28
1.5.1. Mobingo pasekmės darbuotojams.....	28
1.5.2. Mobingo pasekmės organizacijai .....	30
1.6. Pagalba nukentėjusiam nuo mobingo darbuotojui.....	33
1.7. Mobingo sumažinimo būdai.....	35
2. MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
3. MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE UAB „X“ ĮMONIŲ GRUPĖJE TYRIMAS.....	45
3.1. UAB „X“ įmonių grupės veiklos apibūdinimas.....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas.....	46
3.2.1. Skalių patikimumo ir faktorinė analizė.....	46
3.2.2. Mobingo rūšių, veiksnių ir pasekmių analizė.....	47
3.2.3. Mobingo rūšių, veiksnių ir pasekmių sąsajų analizė ir palyginimas su ankstesnių tyrimų rezultatais.....	61
IŠVADOS .....	63
PASIŪLYMAI .....	65
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	70
SUMMARY.....	71
PRIEDAI.....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Struktūrizuota mobingo samprata pagal J. Vveinhardt (2009) .....	12
<i>2 pav.</i> Moberių tipai ir jiems būdingos asmeninės savybės.....	24
<i>3 pav.</i> Darbovietės atmosferos sveikumo ir išnaudotojiškumo tipų tęstinumas.....	25
<i>4 pav.</i> Mobingo proceso eiga pagal S. M. Litzcke, H. Schuh .....	26
<i>5 pav.</i> Mobingo vystymosi procesas.....	27
<i>6 pav.</i> Mobingo prevencijos organizavimo etapai .....	37
<i>7 pav.</i> Respondentai pagal amžių, proc. ....	43
<i>8 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc. ....	44
<i>9 pav.</i> Agresijos, nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti, įvertinimas. proc. ....	48
<i>10 pav.</i> Agresijos, nukreiptos į asmens socialinius kontaktus, įvertinimas. proc. ....	49
<i>11 pav.</i> Agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją įvertinimas: organizacijoje pasireiškiančios agresijos formos, proc. ....	51
<i>12 pav.</i> Agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją įvertinimas: organizacijoje nepasireiškiančios agresijos formos, proc. ....	52
<i>13 pav.</i> Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu įvertinimas: organizacijoje pasireiškiančios smurto formos, proc. ....	53
<i>14 pav.</i> Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu įvertinimas: organizacijoje nepasireiškiančios smurto formos, proc. ....	54
<i>15 pav.</i> Veiksnių skatinančių mobingo organizacijoje pasireiškimo įvertinimas, proc. ....	55
<i>16 pav.</i> Įmonės organizacinės kultūros apibūdinimas, proc. ....	57
<i>17 pav.</i> Vadovų reakcijos į organizacijoje atsiradusias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus, įvertinimas. proc. ....	57
<i>18 pav.</i> Respondentams pasireiškiantys sutrikimai susiję su darbu organizacijoje, proc. ....	58
<i>19 pav.</i> Respondentams silpnai ar nepasireiškiantys sutrikimai susiję su darbu organizacijoje, proc. ....	59
<i>20 pav.</i> Neformalių grupių formavimosi organizacijoje įvertinimas, proc. ....	60

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Mobingo samprata.....	11
<i>2 lentelė.</i> Plačiausiai paplitusios horizontaliojo mobingo rūšys .....	14
<i>3 lentelė.</i> Plačiausiai naudojamos vertikaliojo mobingo rūšys.....	14
<i>4 lentelė.</i> Mobingo rūšys pagal prievartos formas.....	15
<i>5 lentelė.</i> Mobingo atsiradimo priežasčių grupės ir priežastys.....	18
<i>6 lentelė.</i> Neigiamos mobingo pasekmės asmens fizinei ,psichologinei ir psichinei sveikatai.....	29
<i>7 lentelė.</i> Neigiamos mobingo pasekmės organizacijai.....	31
<i>8 lentelė.</i> .Organizacinio atsako į patyčių ir mobingo kaltinimus charakteristikos.....	32
<i>9 lentelė.</i> Konsultavimo proceso etapai.....	34
<i>10 lentelė.</i> Rodiklių paaiškinimo lentelė.....	42
<i>11 lentelė</i> Mobingo rūšių skalių faktorizacijos rezultatai.....	46
<i>12lentelė</i> Statistiškai reikšmingai su respondento mobingo patirties vertinimu koreliuojantys mobingo veiksmų ir pasekmių kriterijai .....	61

## **PRIEDŪ SARAŠAS**

1 priedas: Anketa .....	73
2 priedas. Questionnaire .....	76

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Šiuolaikinėje visuomenėje mobingas yra paplitęs reiškinys, aptinkamas įvairiuose socialiniuose santykiuose. Mobingas tarp darbuotojų (horizontalusis mobingas), kuris pasireiškia įvairiose organizacijose kaip socialinių ir gamybinių santykių dalis, kai siekiama patenkinti asmeninius, savirealizacijos ir įsitvirtinimo poreikius. (Nekoranec, 2015; Einarsen, 2009). XXI a. mobingas aktualus kaip instrumentas, naudojamas siekiant asmeninių tikslų, ir konkurencinės kovos įrankis, darantis neigiamą poveikį asmeniui ir organizacijai. Dėl sistemingo, apgalvoto ir kryptingai įgyvendinamo mobingo, jo žala mobingo objektui ir organizacijai tampa žymiai didesnė. Įvairūs tyrimai atskleidžia, kad mobingo objektai patiria ne tik psichologinį smurtą darbe, bet ir įvairiausių psichinius ir fizinius sveikatos sutrikimus, išsiugdo nepasitikėjimo ir savęs sumenkinimo jausmus, įvairiausias baimes, socialinio bendravimo sutrikimus (Constantinescu, 2014). Mobingas neigiamai veikia mobingo objektų gyvenimo kokybę bei daro didelę žalą organizacijoms. Pasak J. Vveinhardt (2010, p. 111), „pastebėta, kad organizacijose, kur neskiriamas pakankamas dėmesys mobingo prevencijai, yra didesnė darbuotojų rotacija, dažniau skundžiamasi psichosomatiniais negalavimais, mažėja darbo našumas, krenta darbo kokybė, lėčiau kyla darbuotojų kvalifikacija.“. Didelė mobingo žala darbuotojams ir organizacijoms skatina spręsti šią problema teisinėmis priemonėmis. JAV, Prancūzijoje, Vokietijoje ir kitose šalyse mobingo problema reguliuojama įstatymais. Tuo tarpu Lietuvoje, kaip kitose Baltijos šalyse, mobingo problemai skiriamas nepakankamas dėmesys. Mobingo objektams nėra suteikiama teisinė apsauga, daugelyje organizacijų mobingo problemos yra sprendžiamos nepakankamai efektyviai arba visiškai nesprendžiamos. Dėl šios priežasties organizacijos praranda jaunus, aukšto lygio specialistus ir didelę motyvaciją dirbti turinčius darbuotojus, kurie yra paklausūs ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinėje darbo rinkoje, t. y. gali susirasti darbą užsienyje. Šiandien Lietuvos organizacijos susiduria su faktiniu poreikiu spręsti mobingo problemą, ieškoti mobingo prevencijos sprendimų.

**Temos ištirtumas:** mobingo problema aktyviai tyrinėjama JAV, Europos ir Skandinavijos šalyse, vykdomi įvairiausi tyrimai, ieškoma efektyvių mobingo prevencijos užtikrinimo sprendimų. Reikšmingi yra naujausi N. Yapici Akar et al. (2011), M. Aktan, A. Aktas (2012), C. Celep ir T. Konakli (2013), R. Mulder et al. (2014), L. Shallcross et al. (2013), S. Petrina et al. (2015), M. Duffy, L. Sperry (2014) - atlikti ir apžvelgti kitų mokslininkų tyrimai, kurių rezultatai leidžia įžvelgti mobingo vystymosi tendencijas šiuolaikinėse organizacijose, jo rūšis, pasireiškimo formas, taikomus naujausius metodus ir priemones. Šie tyrimai leidžia teigti, kad mobingas sparčiai vystosi ir kinta priklausomai nuo visuomenės specifikos, išsivystymo lygio, technologinio progreso. Todėl skirtingose šalyse ar net regionuose mobingui būdinga savita specifika, ką patvirtina JAV, Vokietijoje ir

Skandinavijos šalyse atlikti tyrimai. Lietuvoje mobingo problemos iširtumas nėra pakankamas. Šioje srityje didžiausią proveržį pasiekė J.Vveinhardt, mokslininkė 2008 – 2015 m. laikotarpyje paskelbė keletą publikacijų, nagrinėjančių mobingo nuostolių mažinimą, poveikį mobingo objektui ir organizacijai, ekonomines mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose pasekmes, mobingo prevenciją ir kt. aspektus; parengė mobingo pasekmių modelius individualiajame ir organizacijos lygmenyse. J. Vveinhardt, P. Žukauskas (2011) analizavo mobingo diagnozavimo galimybes ir instrumentus organizacijoje. J.Vveinhardt (2010) tyrimo rezultatai atskleidė mobingo paplitimą įvairiose Lietuvos verslo sektoriuose veikiančiuose organizacijose ir atskiruose padaliniuose. Savo darbuose mokslininkė J.Vveinhardt leido faktiškai identifikuoti mobingo darbuotojų santykiuose problemą ir pagrindė jo tolimesnių tyrinėjimų poreikį, atliko ir mobingo tyrimo instrumentų naudojimo galimybes Lietuvoje.

**Darbo temos naujumas.** Lietuvos mokslininkų atlikti mobingo tyrimai leidžia suvokti šio reiškinio esmę ir paplitimą. Vis tik svarbu ne tik tirti, identifikuoti mobingą, bet ir nagrinėti, kaip ši problema gali būti sprendžiama, kokie yra pagalbos darbuotojams tokioje situacijoje būdai. Šių klausimų nagrinėjimas Lietuvos mokslinėje literatūroje nėra paltus, tad jų analizė šiame darbe sudaro darbo naujumą.

**Tyrimo objektas** – mobingas darbuotojų santykiuose.

**Tyrimo problema.** Mobingas yra dažnas reiškinys darbuotojų santykiuose organizacijose, mokslininkai (pvz. Yapici Akar et al., 2011; Vveinhardt, 2011; Aktan, Aktas, 2012; Celep ir Konakli, 2013; Mulder et al., 2014) yra įrodę jo neigiamas pasekmes darbuotojams ir pačioms organizacijoms. Tai reiškia, jog ir pačios organizacijos turėtų būti suinteresuotos vertinti šį reiškinį, jo paplitimą ir numatyti būdus, kaip šias problemas spręsti. Kyla problema – kaip įmonėms įvertinti mobingą darbuotojų santykiuose organizacijoje, jo veiksnius, jo pasekmes, ir kokie gali būti mobingo mažinimo bei pagalbos darbuotojams būdai.

Darbo problema nagrinėjama teoriniu požiūriu, nagrinėjant šiuos klausimus remiantis mokslininkų atliktų tyrimų medžiaga, ir praktiniu požiūriu – atliekant tyrimą UAB „X“ įmonių grupėje. Kadangi svarbu ne tik įvertinti mobingo egzistavimo faktą, bet ir nustatyti, kokie veiksniai su tuo galimai susiję arba kokios yra galimos to pasekmės, reikia paieškoti ryšių tarp mobingo pasireiškimo, veiksmų ir pasekmių konkrečiu atveju. Tuo grindžiamas poreikis suformuluoti tyrimo hipotetinius teiginius. **Hipotetiniai tyrimo teiginiai:**

UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia mobingas darbuotojų santykiuose.

1. UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su teoriškai įvardinamais darbo grupės ir organizacinės dinamikos veiksniais.
2. UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su mobingą patiriančių darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos problemomis.



**Darbo tikslas** – išanalizuoti teorinius ir praktinius mobingo pasireiškimo darbuotojų santykiuose aspektus.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mobingo sampratą, rūšis;
2. Teoriniu požiūriu apžvelgti mobingo priežastis ir pasekmes;
3. Išanalizuoti mobingo mažinimo ir pagalbos darbuotojams būdus;
4. Ištirti mobingo pasireiškimo ypatumus UAB „X“ įmonių grupėje.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa, faktorinė analizė; dažnių analizė; koreliacinė analizė.

**Darbo praktinė vertė.** Atliktas tyrimas yra vertingas, nes UAB „X“ įmonių grupės vadovams leidžia suvokti mobingo darbuotojų santykiuose problemą, o taip pat ir kitoms įmonėms, kurios gali taikyti darbe naudotą tyrimo instrumentą bei tirti mobingo darbuotojų santykiuose reiškinių savo įmonėse.

# 1. TEORINĖ MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje atliekama teorinė mobingo sampratos, jo atsiradimo darbuotojų santykiuose veiksmų, pasekmių analizė. Įvardinus mobingo problemos svarbą organizacijose suvokiamas poreikis su tuo kovoti. Teoriškai nagrinėjami mobingo darbuotojų santykiuose mažinimo ir pagalbos darbuotojams būtų analizė.

## 1.1. Mobingo samprata

Terminas mobingas kilęs iš anglų kalbos daiktavardžio „mob“, kuris reiškia „minia“. Savo ruožtu anglų kalbos daiktavardis kildinamas iš lotyniško posakio „mobile vulgus“, kuris gali būti verčiamas kaip „maištinga minia“ (Korystina, 2012, p. 132). J. Vveinhardt ir P. Žukausko (2010, p. 140) teigimu „mobingo reiškinys bei jo pasekmės pasaulyje tyrinėjamos nepilnus tris dešimtmečius“. Kaip mokslinis terminas „mobingas“ pirmą kartą paminėtas K. Lorencio 1958 m. siekiant apibrėžti agresyvią kai kurių gyvūnų elgseną vienas kito atžvilgiu. Plačiai terminas pradėtas taikyti XX a. septintajame dešimtmetyje pasirodžius švedų mokslininko P. Heinemann publikacijai, kurioje jis palygino agresyvių vaikų tarpusavio elgesį su gyvūnų elgesiu ir šį reiškinį pavadino mobingu. Praėjus dvidešimčiai metų švedų psichologas H. Leymannas, pirmą kartą pavartojo terminą „mobingas“ šiuolaikine jo reikšme, apibrėždamas kryptingą psichologinį terorą darbo vietoje (Arnautovic, 2009). H. Leymannas vykdė tyrimus siekdamas nustatyti ankstyvas pensinio amžiaus nesulaukusių asmenų pasitraukimo iš darbo rinkos priežastis. „Atlikti organizacijų klimato tyrimai parodė, jog dažna išėjimo iš darbo priežastis – konfliktais paremti darbuotojų santykiai, intrigų kupina aplinka, psichologinis spaudimas, daromas bendradarbių.“ (Vveinhardt, Žukauskas, 2010, p. 140).

Pirmasis reikšmingas mobingo tyrimas buvo atliktas amerikiečių mokslininko – etologo K. Lorencio. Atliktos analizės rezultatai leido padaryti išvadą, kad skirtingai nei tarp žvėrių, tarp žmonių mobingas nėra vidinis rūšies konfliktas. Žmonių visuomenėje mobingas pasireiškia kaip priešprieša tarp „savų“ ir „svetimų“ kovoje dėl įvairių resursų (Petrina et al., 2015). Dauguma socialinių psichologų pripažįsta, kad mobingas būdingas žmonijai, kaip rūšiai, ir daugelį amžių yra vienas svarbiausių etnopsichologinių mechanizmų, užtikrinančių vienu tautų agresiją kitų tautų atžvilgiu, siekiant užimti aukštesnę vietą bendroje civilizacijų hierarchijoje (Karavanov, Ustinov, 2013, p.75). Kaip pažymi M. Duffy, L. Sperry (2014), mobingas, kaip reiškinys, gali būti stebimas įvairiuose visuomenės veiklos lygmenyse, pradedant atskiromis organizacijomis ir baigiant valstybiniu lygmeniu. Šis atradimas paskatino mobingo tyrinėjimus, kurie buvo pradėti XX a. devintajame dešimtmetyje įvairiuose darbo kolektyvuose. K. Lorencio, H. Leymanno ir vėliau atlikti tyrimai leido identifikuoti

mobingo ekonominę ir socialinę žalą, bei nustatyti ryšį tarp kuriamo slegiančio mikroklimato organizacijoje ir ligų. Kaip teigia J. Vveinhardt (2012, p. 145), šiandien, „daugialypę mobingo žalą valstybei, atskiroms organizacijoms, darbuotojams patvirtina daugelis studijų - ....“. Dėl šios priežasties mobingui skiriamas vis didesnis dėmesys. Nepaisant to, vystantis visuomenei ir technologijoms mobingas įgauna vis naujas pasireiškimo formas, o jo sukeliama žala darbuotojams ir organizacijoms turi tendenciją didėti. Pokyčiai visuomenėje nulemia mobingo sampratos pokyčius ir pasireiškimo formas. Todėl mokslinėje literatūroje aptinkamos įvairios mobingo sampratos (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Mobingo samprata*

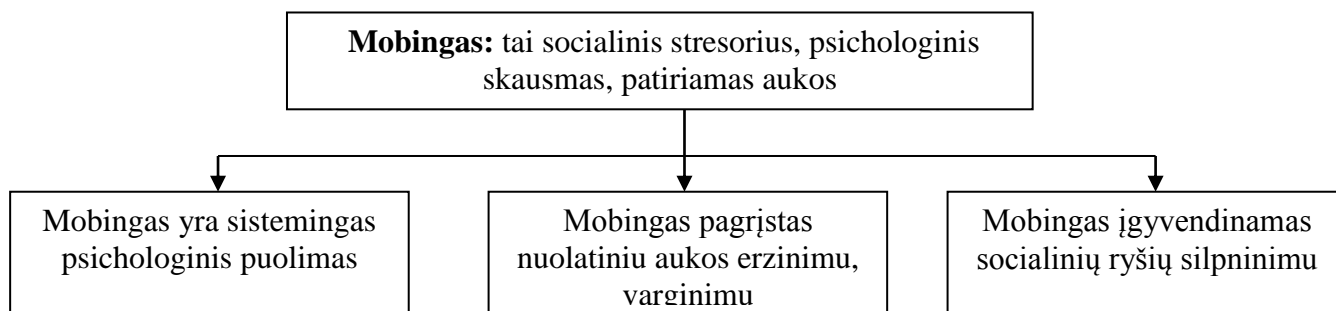
Autorius	Samprata
M. Duffy, L. Sperry (2014)	Mobingas traktuojamas kaip negatyvūs komunikaciniai, psichologiniai ir fiziniai veiksmai vieno ar kelių žmonių (kolegų), kurie paprastai būna nukreipti, prieš vieną žmogų (mobingo objektą), vykdomi labai dažnai tam tikrą laiką tarpą.
C. Celep ir T. Konakli (2013, p. 193)	Mobingas – tai diskomfortą keliantis priešiškas elgesys sistemingai vykdomas vieno individo atžvilgiu vieno ar kelių darbuotojų organizacijoje.
M. Tomic (2012, p. 243)	Mobingas – tai psichologinis teroras, vykdomas darbo aplinkoje, apimantis atšiaurią ir neetišką sistemingą komunikaciją, vykdomą vieno ar kelių asmenų, dažniausiai nukreiptą į vieną asmenį, kuris dėl mobingo yra įstumiamas į bejėgišką situaciją ir šioje situacijoje laikomas tolesniais išnaudotojiškais veiksmais.
J.Vveinhardt (2009, p. 288)	„Mobingas apibrėžtinai kaip intensyvus (ne rečiau kaip kartą per savaitę), ilgai trunkantis (ne trumpiau kaip šešis mėnesius) psychosocialinis aukos spaudimas, terorizavimas, kankinimas, bauginimas, įtraukiantis grupės narius ir vykstantis socialinėje sistemoje – organizacijoje ar jos padalinyje.“
L. Sperry (2009, p. 191)	Mobingas – tai neseksualinio turinio priekabiavimas prie darbuotojo, vykdomas kitų organizacijos grupės narių, siekiant pašalinti darbuotoją iš organizacijos arba iš organizacijos padalinio/ organizacinio vieneto.
D. V Belykh - Silajev (2008, p.46)	Mobingas – negatyvūs komunikaciniai veiksmai vieno ar grupės žmonių, nukreipti, kaip taisyklė prieš atskirą žmogų (mobingo objektą), vykstantys labai dažnai tam tikru laikotarpiu ir lemiantys santykius tarp subjektų ir mobingo objekto.

Sudaryta darbo autorės

Remiantis įvairiais mokslininkais, E. S. Korystina (2012), F. N. Baran Aksakal et al. (2015), mobingas suvokiamas kaip procesas, kuriame yra savi dalyviai, objektai ir subjektai. Mobingas nėra vieno asmens problema, tai yra visos organizacijos problema, kelianti grėsmę jos išlikimui (Korystina, 2012, p.132). Galima teigti, kad mobingas yra procesas, kuriam būdingas individualus vystymasis priklausomai nuo situacijos pasižymintis skirtingu intensyvumu ir galintis turėti labai neigiamas pasekmes mobingo objektui ir visai organizacijai. Todėl mokslinėje literatūroje aptinkamos įvairios mobingo sampratos interpretacijos. Pavyzdžiui, E. Dagajeva (2005, p.52) pažymi, kad mobingas yra reguliarus, tikslingas moralinės ir fizinės žalos darymo procesas. Šis mobingo apibrėžimas atskleidžia,

kad mobingo proceso eigoje, gali būti pasiektas tam tikras etapas, kai subjektai ima taikyti ne tik psichologinį smurtą. Tačiau tokie atvejai yra labiau išimtis nei taisyklė.

Atskirai paminėtina J.Vveinhardt (2009) pateikiama struktūrizuota mobingo samprata (žr.1 pav.).



Sudaryta autorės remiantis Vveinhardt, 2009

1 pav. Struktūrizuota mobingo samprata pagal J.Vveinhardt (2009)

Galima teigti, kad mobingas yra ilgai trunkantis psichologinis teroras, kuris dažniausiai pasibaigia aukos pralaimėjimu (Vveinhardt, 2009). Tokiam mobingo sampratos traktavimui pritaria ir kiti autoriai, A. A. Karavanovas, J. J. Ustinovas (2013) pažymi, kad darbo kolektyve mobingas dažniausiai pasireiškia kaip kolektyvinis psichologinis teroras tam tikro darbuotojo atžvilgiu. Teroras gali būti vykdomas kolegų, pavaldinių ar vadovo, turint tikslą priversti mobingo objektą išeiti iš darbo arba susilpninti savo socialinę (profesinę) įtaką.

Šiuolaikiniame pasaulyje mobingas yra ūkiniuose subjektuose paplitęs reiškinys, kuris neigiamai veikia organizacijų bendrai ir atskirų jos darbuotojų veiklos procesą, darbo našumą, sukelia įvairius sveikatos sutrikimus darbuotojams (Korystina, 2012, p.132).

Apibendrinant mobingo sampratos analizę, mobingas šiame darbe traktuojamas kaip ilgalaikis psichosocialinis stresorius, pasireiškiantis kaip rezultatas subjekto (-tų) vykdomos kryptingos veiklos apimančios psichologinius išpuolius, ilgą priešišką elgseną dėl kurios darbuotojas patiria psichologinę įtampą, protinę, visuomeninę kančią, diskomfortą, stresą, psichosomatinis sutrikimus, fizinius negalavimus, ligas

## 1.2. Paplitusios mobingo rūšys

Mokslinėje literatūroje aptinkama didelė mobingo rūšių įvairovė, kurią siekiama klasifikuoti. Plačiai taikoma mobingo rūšių klasifikacija pagal jų paplitimą, joje išskiriamos trys pagrindinės rūšių kategorijos (Duffy ir Sperry, 2012; Omari, Paull, 2015):

- 1 kategorija - horizontalusis mobingas (darbuotojas prieš darbuotoją);
- 2 kategorija - vertikalusis mobingas (vadovas prieš darbuotoją);

3 kategorija - pavaldinių tyčiojimas iš vadovo (angl. staffing).

**1 kategorija - horizontalusis mobingas.** Remiantis M. Omari, M. Paull (2015), horizontalusis mobingas praktikoje dažniausiai sutinkama mobingo rūšis. Analizuojant įvairių tyrimų duomenis horizontaliojo mobingo populiarumą lemia įvairios priežastys. Dažnai išpuoliai yra nulemti asmeninės priešpriešos, pavydo jaunesniam ir sėkmingesniam kolegai, asmeninio nepasitenkinimo išreiškiamo socialiai silpnų kolegų arba „ne tokių kaip visi“ sąskaita (Duffy ir Sperry, 2012). Remiantis M. Omari, M. Paull (2015), horizontalusis mobingas dažnai taikomas darbuotojų, nesugebančių realizuoti savęs organizacijoje, jaučiančių nepasitikėjimą savimi ar darbuotojų su per didele saviverte. Paminėtina ir tarpusavio konkurencija kaip mobingo tarp kolegų priežastis. Rečiau mobingas naudojamas siekiant užtikrinti, kad grupės nariai paisytų grupės normų.

Remiantis H. Leymannu, kuris išskyrė 45 mobingui būdingas veiklas (veiksmus), galima išskirti tokias mobingo rūšis (Tomic, 2012, p. 247):

- užkirsti kelią adekvačiai komunikacijai: kolegos arba vadovai sumažina aukos galimybę save išreikšti, jie pertraukiami kai kalba, vengiama neverbalinių kontaktų su auka, vengiama akių kontakto, ignoruojami aukos duodami ženklai (jog pvz, kelia ranką norėdamas kažką pasakyti);
- paneigiama teisė sukurti socialinius ryšius – mobingo aukos yra nuolatos izoliuojamos ir ignoruojamos; kolegos elgiasi taip, lyg šie žmonės neegzistotų; jie perkeliami į biurus, kurie yra toliau nuo kitų darbuotojų biurų, jie nekviečiami į susirinkimus ir neformalius socialinius susitikimus;
- nukreipiamos atakos į kieno nors reputaciją - išgalvojamos istorijos apie auką ir jo privatų gyvenimą; jie apkalbami, iš jų tyčiojama, negatyviai komentuojama apie jų gyvenimą;
- kritikuojamos profesinės savybės: pastovi kritika, nusiskundimai, išpuoliai, perdėta kontrolė; blogas darbo įvertinimas ir bausmės. Aukoms neduodamos užduotys, jiems neduodama darbo priemonių (paimamas kompiuteris, telefonas – tai vadinama „tuščio stalo sindromu“); skiriamos užduotys, kurios neproporcingos darbuotojo potencialui ir kvalifikacijai (per lengvos arba per daug sudėtingos), siekiant, kad darbuotojas padarytų klaidą. Tokio efekto pasiekama ir apkraunant užduotimis, nustatant nepagrįstus terminus joms atlikti („perkrauto stalo sindromas“), o pačios darbo užduotys nuolat keičiasi.
- sveikatos pabloginimas: duodamos užduotys, pablogins darbuotojo sveikatą, sukels naujų sveikatos sutrikimų; grasinama fiziškai susidoroti; yra seksualiai priekabiaujama.

H. Leymanno mobingo rūšių klasifikacija yra išsamiausia ir dažniausiai naudojama atliekant praktinius tyrimus, kurių metu identifikuojamos dažniausiai pasitaikančios horizontaliojo mobingo rūšys. Apibendrinami šiuos tyrimus M. P. Duffy, L. Sperry (2011, 2012), E. E. Bondareva, J. V. Sorokopudova, A. I. Morozova (2014) išskyrė praktikoje plačiausiai paplitusias horizontaliojo mobingo rūšis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Plačiausiai paplitusios horizontaliojo mobingo rūšys

Fizinių trūkumų išjuokimas	Šmeižimas	Nesibaigianti kritika
Socialinė izoliacija ir boikotavimas	Tyčiojimasis	Reikalingos informacijos nuslėpimas
Atstūmimas	Šauksmai, įžeidinėjimai	Nepagrįstų gandų skleidimas
Pasmerkimas	Smulkios materialinės žalos	

Sudaryta darbo autorės pagal Duffy, Sperry, 2011, 2012; Bondareva et al., 2014

Analizuojant horizontaliojo mobingo rūšis reikia paminėti jų tobulėjimą, kuriam naujų galimybių suteikia šiuolaikinės technologijos. Šiandien mobingo subjektai turi puikias galimybes skleisti informaciją už kompanijos ribų naudojant socialinius tinklus, YouTube. Išmanieji telefonai užtikrina informacijos sklaidos spartą. Mobingo objekto šmeižimas, išjuokimas, pasmerkimas ir kitokios horizontaliojo mobingo rūšys gali būti taikomos žymiai aukštesniame lygyje pasinaudojant skaitmeniniais foto aparatais, diktofonais, video kameromis, vaizdo ir nuotraukų redagavimo programomis, įvairiausiomis informacijos sklaidos priemonėmis. Išvardintos priemonės suteikia naujų galimybių įgyvendinti mobingą žymiai aukštesniame lygmenyje, įtraukiant į tai ne tik tiesioginius mobingo objekto kolegas, bet ir kompanijos darbuotojus iš kitų skyrių ir net padalinių, kurie geografiškai yra nutolę.

Analogiškai situaciją galima vertinti ir nagrinėjant vertikaliojo mobingo ir pavaldinių tyčiojimosi iš vadovo rūšių įgyvendinimą.

**2 kategorija - vertikalusis mobingas.** Vertikalusis mobingas (vadovas prieš darbuotoją) praktikoje pasitaiko kiek rečiau, tačiau vadovai turi visas galimybes ir priemones vykdyti mobingą. Plačiausiai naudojamos vertikaliojo mobingo rūšys yra šios (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Plačiausiai naudojamos vertikaliojo mobingo rūšys

Pavaldiniams pateikiami užaukštinti reikalavimai	Nuolatinis užduočių keitimas	Darbo grupių išskaidymas
Nuolatinė kontrolė	Beprasmiškų, žeminančių užduočių skyrimas	Darbuotojų nuteikimas vienas prieš kitą
Įgaliojimų apribojimas	Neįgyvendinamų užduočių skyrimas	Nepasitikėjimo skatinimas
Izoliacija	Manipuliavimas informacija	Konkurencijos tarp kolegų skatinimas
	Darbai reikalingų išteklių ir priemonių apribojimas/ nesuteikimas	

Sudaryta darbo autorės pagal Duffy ir Sperry, 2012; Omari, Paull, 2015

**3 kategorija: pavaldinių tyčiojimasis iš vadovo.** Rečiausiai pasitaikanti mobingo rūšis - pavaldinių tyčiojimasis iš vadovo (angl. staffing). Ši mobingo rūšis atsiranda tais atvejais, kai

darbdavys paskiria vadovu asmenį, nepatinkantį kolektyvui, kai darbuotojai vadovą laiko neteisingu, nekompetentingu, skriaudžiančiu arba autoritariniu (Donald et. al., 2008). D.V. Belyh-Silaev (2008, p. 47) teigimu, konflikte tarp darbuotojų ir vadovo pastarasis dažniausiai tampa nugalėtoju. Tačiau šiuolaikiniuose darbuotojų ir vadovų konfliktuose vadovas tampa vis labiau pažeidžiamas, nes darbuotojai įgyja vis daugiau galimybių neigiamai įtakoti tiesioginių vadovų ir net visos kompanijos įvaizdį, viešai skleidami informaciją ar dezinformaciją.

Nagrinėjant mobingo rūšis taikytina ir kitokia klasifikacija: pagal mobingo pasireiškimo formą išskiriamas atvirasis ir latentinis mobingas (Avramchuk, Bogdanova, 2009, p. 87):

- Atvirasis mobingas pasižymi atvirai reiškiamu nepasitenkinimu ir neapykanta iš mobingo iniciatorių pusės tam naudojant visas įmanomas priemones. Atvirasis mobingas pasižymi dinamišku procesu bei taikomomis kompleksinėmis priemonėmis siekiant didesnio efekto, nes mobingo iniciatoriams nėra tikslo slėpti savo veiksmų. Todėl dažnai derinamas melas, dezinformacija, šmeižtas, gandai, informacijos slėpimas, iškreipimas, svarbių dokumentų naikinimas, reikiamų darbui išteklių apribojimas. Atvirojo mobingo atveju gali būti taikomas „bulling“ - agresyvi elgsena išreiškiamą piktybišku persekiojimu, žiaurumu, bandymais įžeisti ir pažeminti darbuotoją, sugriauti jo reputaciją (Omari, Paull, 2015). H. Leymannas et.al (2010), A. V. Skavitinas (2004), L. S. Mata (2012) išskiria tokias bullingo priemones: riksmas ir įžeidinėjimai, svetimo požiūrio ir nuomonės nepaisymas, delegavimo nevykdymas, nuolatinė kritika, kaltinimas kompetencijos stoka ir t.t.

- Latentinis mobingas pasireiškia mobingo objekto veiksmų ir galimybių dirbti apribojimu. Dažnai taikoma praktika, kai kolegos apriboja iki minimumo bendravimą su mobingo objektu, nuslepia svarbi informacija, neinformuoja mobingo objekto apie rengiamus susitikimus ir pasitarimus, sumenkina pasiektus rezultatus, pagal galimybes riboja darbui reikalingus išteklius ir taiko kitokius kenkimo metodus (Mata, 2012; Dagaeva, 2005, p. 53). Siekiamas tikslas - sukurti nepakenčiamas darbo sąlygas mobingo objektui ir taip paskatinti jį savanoriškai priimti sprendimą išeiti iš darbo.

Analizuojant mobingo rūšis aktuali M. Tomic (2012) pateikiama mobingo klasifikacija pagal prievartos formas. Minimas autorius mobingo klasifikaciją grindžia nuostata, kad mobingas gali pasireikšti įvairių formų prievarta, dažniausios yra šios prievartos apraiškos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Mobingo rūšys pagal prievartos formas

Mobingo rūšis	Aprašymas
Fizinė prievarta	Darbo vietoje pasitaiko įvairių fizinės prievartos atvejų: pastūmimas, spyrimas, smūgiavimas, netgi ginklų panaudojimas; pasitaiko ir nužudymų, ne tik sužalojimų.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Verbalinė prievarta	Vartojami žodžiai, žodiniai simboliai siekiant įžeisti kito asmens jausmus. Tai apima įžeidinėjimus (pravardžiavimas, vadinimas kvailu ir pan.), patyčios (tyčiojimasis iš ūgio, svorio, materialinė padėtis), žeminimas (teigimas, jog žmogus yra nieko vertas), grasinimai, kaltinimai be pagrindo.
Socialinė prievarta	Apkalbos, eliminavimas iš grupės veiklos, melo apie asmenį skleidimas, ignoravimas.
Seksualinis priekabiavimas	Gašlūs komentarai, intymių vietų lietimasis be asmens sutikimo, nešvankių vaizdų rodymas, prievartiniai lytiniai santykiai.
Emocinė prievarta	Tai tyčinis asmens psichikos žalojimas, dažnai pasitaikantis organizacijose, kuriose yra bloga komunikacijos sistema.
Ekonominė prievarta	Vagiami asmens pinigai, kitos vertybės. Tokią prievartą vykdo ir organizacija, kai neužmoka žadėto darbo užmokesčio, nereguliariai išmoka darbo užmokestį. Organizacijos kartais nepelnytai sumažina darbo užmokestį, nepelnytai apkaltinus disciplinos pažeidimais, tai irgi yra ekonominė prievarta.
Kultūrinė prievarta	Nukreipta į kitų tradicinių, socialinių požiūrių, religijos, rasės, seksualinės orientacijos žmones. Tokio pobūdžio mobingas būdingiausias daugianacionalinėse, daugiakultūrinėse visuomenėse, kuriose gausu įvairių etninių, rasinių, religinių mažumų. Gali būti taikomos prievartos priemonės nukreiptos į kitos lyties asmenis (dažniausiai tai pasireiškia tuo, jog organizacijoje diskriminuojamos moterys)
Prievarta vykdoma technologijomis	Be leidimo viešinami asmens pokalbiai telefonu, internetinėse pokalbių svetainėse, siunčiami įžeidžiančio turinio elektroniniai laišukai. Įvairaus pobūdžio, išskyrus fizinę, prievarta gali būti įvykdoma IT priemonėmis.

Sudaryta darbo autorės pagal Tomic, 2012, p. 245

M. Tomic (2012) pateikiama mobingo rūšių klasifikacija aktuali tuo, kad joje išskiriamos naujos mobingo rūšys, pavyzdžiui, „Prievarta vykdoma moderniomis technologijomis“. Atlikta analizė leidžia teigti, kad šiuolaikinės informacinės technologijos ir informacinės visuomenės formavimasis sudarys sąlygas tobulinti esamas mobingo rūšis ir atrasti naujas, galimas tik šiuolaikinių technologijų.

Apibendrinant mobingo rūšis išskiriamos trys pagrindinės rūšių kategorijos: horizontalusis mobingas (darbuotojas prieš darbuotoją); vertikalusis mobingas (vadovas prieš darbuotoją); pavaldinių tyčiojimasis iš vadovo (angl. staffing). Horizontalusis mobingas remiantis H. Leymannu skirstomas į 45 mobingui būdingas rūšis, tarp kurių dažniausiai pasitaikančios šios: fizinių trūkumų išjuokimas, šmeižimas, nesibaigianti kritika, socialinė izoliacija ir boikotavimas, tyčiojimasis, reikalingos informacijos nuslėpimas, atstūmimas, šauksmai, įžeidinėjimai, nepagrįstų gandų skleidimas, pasmerkimas, smulkios materialinės žalos. Vertikaliojo mobingo rūšių kategorijoje išskiriamos tokios dažniausiai taikomos rūšys: pavaldiniams pateikiami užaukštinti reikalavimai, nuolatinis užduočių keitimas, darbo grupių išskaidymas, nuolatinė kontrolė, beprasmisškų, žeminančių užduočių skyrimas, darbuotojų nuteikimas vienas prieš kitą, įgaliojimų apribojimas, neįgyvendinamų užduočių skyrimas, nepasitikėjimo skatinimas, izoliacija, manipuliavimas informacija, konkurencijos tarp kolegų skatinimas, darbui reikalingų išteklių ir priemonių apribojimas / nesuteikimas. Pagal mobingo pasireiškimo formą išskiriamas atvirasis ir latentinis mobingas. Klasifikuojant pagal prievartos



pasireiškimo formas išskiriamos šios mobingo rūšys: fizinė prievarta, verbalinė prievarta, socialinė prievarta, seksualinis, priekabiavimas, emocinė prievarta, ekonominė prievarta, kultūrinė prievarta, prievarta vykdoma moderniomis technologijomis.

### 1.3. Mobingo atsiradimo priežastys

Klausimas apie tai, kodėl atsiranda mobingas, yra sudėtingas. Mokslinėje literatūroje apie tai kalbama keletu aspektu. Vieni autoriai (Sperry, 2009; Nekoranec, 2015; Firselis, 2009; Duffy, 2009; Ugrumava, 2006; Avramchuk, Bogdonava, 2009) kalba apie tai, kokie organizaciniai veiksniai paskatina mobingo atsiradimą. Kiti autoriai (Ferris, 2009; Browne et al., 2008; Sperry, 2009; Tomic, 2012; Serin et al., 2014) akcentuoja atskirų asmenų elgsenos svarbą, tiria ir tai, kokių savybių turintys žmonės dažniausiai tampa mobingo aukomis.

Kalbant apie organizacines mobingo priežastis, galima išskirti grupės dinamikos ir organizacinės dinamikos veiksnius.

**Darbo grupės dinamikos** veiksniai - tai situaciniai veiksniai. Darbo vietoje darbuotojai funkcionuoja arba kaip formalios darbo komandos arba grupės, kurioms vadovauja konkretus lyderis, nariai, arba jie funkcionuoja kaip neformalios grupės nariai, kai nėra aiškaus lyderio. Darbo grupės dinamika gali reikšmingai paveikti mobingo išraišką. Šiuo aspektu svarbūs du momentai (Sperry, 2009, p. 192):

- Grupės darna. Darbo vietoje asmenų grupė dažniausiai veikia kaip vienetas, ir kuo darniau veikia grupė, tuo jos nariai labiau orientuoti bendrų tikslų link ir tuo labiau jie veikia kaip vienetas. Kai darnumo jėgos susilpnėja, grupės narių tarpusavio ryšiai sumažėja. Grupės narių tarpusavio ryšius skatina du veiksniai: narcisizmas ir priklausomybė. Narcisizmas - tai grupės garbės demonstravimas (Nekoranec, 2015). Kai grupės nariai didžiuojasi savo grupe, grupė didžiuojasi pati savimi. Grupės narcisizmo pasireiškimas – tai bendro priešų sukūrimas, priešiškus tiems, kurie nėra grupėje. Vienas iš būdų sustiprinti grupės darną – tai neapykantos „išoriniam priešui“ skatinimas.

- Formali ar neformali grupė. Tokios grupės gali būti formalios arba neformalios darbo komandos. Neformalios komandos (neformalios organizacijos) yra sudarytos iš darbuotojų dažniausiai vykdančių panašias darbo funkcijas, dirbančių dažniausiai tame pačiame lygmenyje. Tokios grupės atlieka didžiąją dalį organizacijos darbo, nes organizacijos strategija įgyvendinama ir priimant sprendimus neformaliu būdu – atsitiktiniai susitikimai prie kavos aparato, neplanuoti susitikimai pietų metu, neformalūs telefono skambučiai. Vis tik tokios neformalios grupės gali turėti siekių, kurie organizacijos kontekste yra neetiški. Be kita ko toks siekis gali būti ir ketinimas atsikratyti nepageidaujamo darbuotojo. Tokios piktybiškai nusiteikusios grupės egzistavimas gali reikšmingai pakoreguoti organizacijos strategijos įgyvendinimą.

**Organizacinės dinamikos veiksniai** yra svarbūs dėl to, jog asmens elgseną organizacijoje stipriai nulemia galingi situaciniai ir sisteminiai organizaciniai veiksniai. Organizacijos dinamikos veiksniai gali lemti, jog net ir visai neagresyvus asmuo gali įsitraukti į patyčias (Tiyek, 2012).

Tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų tvyrantis nepasitikėjimas, žema moralė, stipri konkurencija tarp darbuotojų, operacinio atvirumo ir skaidrumo trūkumas, prastai suformuota organizacinė struktūra, kur nėra aiški atskirų darbuotojų atsakomybė, ribotos inovacijų galimybės dažnai yra tos aplinkybės, dėl kurių išauga mobingo rizika (Duffy, 2009). A. I. Firselis (2009) išskiria tris pagrindines mobingo atsiradimo priežasčių grupes (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Mobingo atsiradimo priežasčių grupės ir priežastys

<b>Mobingo atsiradimo priežasčių grupės</b>	<b>Priežastys</b>
Nesveika psichologinė atmosfera kolektyve	Gandų skleidimas, priešiškus tarp darbuotojų, aplaidus pareigų atlikimas, išsisukinėjimas nuo darbų.
Neapibrėžtumas, aiškios tvarkos nebuvimas	Neapibrėžta tarnybinė atsakomybė, darbo plano nebuvimas, prastas planavimas, karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas. Giminingi ryšiai su darbuotojais ir/ar vadovais. Vykdoma kryptinga veikla siekiant pašalinti kolegas trukdančius siekti asmeninių tikslų: siekis užimti kolegos darbo vietą; įdarbinti vietoje kolegos „savą žmogų“.
Asmeniniai nesutarimai	Pavydas, neapykanta, neišspręstas konfliktas išaugęs į ilgalaikį ginčą „kas teisus“.

Sudaryta darbo autorės pagal A. I. Firseli (2009)

Organizacijos dinamiką lemia organizacijos subsistemų (struktūros, kultūros, strategijos, lyderių, organizacijos narių) tarpusavio sąveika. Tai, kaip veikia šios sistemos leidžia identifikuoti ar organizacijoje gali atsirasti mobingas (Sperry, 2009, p. 196):

- **Struktūra.** Hierarchiniai lygmenys organizacijoje sudaro organizacijos struktūrą. Skirtinguose organizacijos lygmenyse pasireiškia skirtingos mobingo formos: žemesniuose lygmenyse dažnesnis pravardžiavimas, fizinis kontaktas, kaltinimai; aukštesniuose lygmenyse dažnesni išpuoliai asmens profesinių gebėjimų atžvilgiu, atstūmimas, darbo užduočių perdavimas kitiems darbuotojams.
- **Strategija.** Kai organizacijos strategija grindžiama produktyvumu ir konkurencingumu, ir nuo to priklauso darbuotojų gerovė ir darbo saugumas, tokia strategija skatina mobingą darbo vietoje.
- **Kultūra.** Kad organizacijoje atsirastų piktnaudžiavimas, tam tikri agresyvūs elementai turi egzistuoti kultūroje, pavyzdžiui, kultūra yra agresyvi, priešiška, bauginanti, atšiauri tiek, jog tai paveiktų kai kurių darbuotojų gebėjimą efektyviai atlikti savo darbą.
- **Lyderystė.** Priešiški veiksmai darbuotojų atžvilgiu reikalauja tam tikro vadovybės pritarimo (akivaizdaus arba neakivaizdaus). Vadovai, lyderiai gali disciplinuoti tokius veiksmus, arba nepajęgti jų disciplinuoti, žiūrėti pro pirštus į tokius veiksmus, arba patys tame dalyvauti.

- Personalas. Darbuotojai geriausiai funkcionuoja tuomet, kai lyderystės stilius apima stiprų atsaką į darbuotojo poreikius ir lūkesčius, o kai lyderystės stilius ir personalo lūkesčiai neatitinka, kyla konfliktai, sumažėja produktyvumas, pasireiškia išnaudojimas darbo vietoje.

- Išorinė aplinka. Aplinkos dinamika apima organizacijos išorinės aplinkos veiksnius, kurie reikšmingai paveikia organizacijos strategiją ir funkcionavimą. Pavyzdžiui, seksualinis priekabiavimas yra nusikaltimas daugelyje valstybių, tuo tarpu patyčios, seksualinio turinio neturintis priekabiavimas – ne (Sperry, 2009, p. 196).

Pasak L. P. Avramchuk, L. S. Bogdonavos (2009, p. 85), verslo konsultantai, skirtingai nei psichologai, ieško mobingo atsiradimo priežasčių organizacinėje struktūroje ir organizaciniame klimate. Autoriai, L. P. Avramčiuk, L. S. Bogdonava (2009, p.85), I. Ugriumova (2006, p.51) pagrindiniais mobingo atsiradimo priežastimis laiko šias: neaiškūs organizacijos ir jos vystymosi strategijos tikslai; neapibrėžta atsakomybė ir pareigybių funkcijos; netikslus darbų paskirstymas tarp skyrių ir darbuotojų; bloga informacijos srautų organizacija, dėl ko kai kurie darbuotojai disponavimą informacija traktuoja kaip galios turėjimą; didelė darbuotojų kaita, dažnas vidurinės grandies vadovų pasikeitimas; prastos karjeros galimybės; toleruojami intymūs ryšiai tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų; radikaliai skirtinga darbuotojų motyvacija; neteisingas darbo organizavimas, dėl kurio atsiranda per didelis atskirų specialistų apkrovimas darbu.

Kalbant apie *asmenines mobingo priežastis*, pastebima, jog tam tikri bendri bruožai būdingi tiems asmenims, kurie naudoja psichologinę prievartą kitų asmenų atžvilgiu. Tie, kurie linkę tyčiotis iš kitų, yra labiau linkę į agresyvumą, turi mažesnę socialinę kompetenciją ir jaučia didesnę socialinį nerimą (Browne et al., 2008).

Veiksniai, galintys paskatinti mobingą, yra susiję su organizacijos vadovų laikysena. Mobingas, patyčios gali kilti dėl poreikio apsaugoti savigarbą, savo ego. Agresija, agresyvus elgesys sukuria tam tikrą simbolinę viršenybę ir dominavimo galimybę kito asmens atžvilgiu (Serin et al., 2014). Kai vadovas, lyderis, t. y. asmuo turintis galią kitų darbuotojų atžvilgiu, menkai savimi pasitiki, net ir menami, t. y. nereali pavojai, grėsmės gali sukelti agresyvią reakciją. Tai patiprina stiprios emocijos, tokios kaip frustracija, pavydas, pyktis, nerimas. Menkos kompetencijos, taip pat neretai ir naujai atėjusiems, neseniai vadovaujantiems vadovams nerimą gali kelti labai kompetentingi, ekstravertai, labai savimi pasitikintys darbuotojai (Ferris, 2009). Mobingą skatina ir socialinių kompetencijų trūkumas, nesugebėjimas suvaldyti pykčio, savirefleksijos trūkumas (Tiyek, 2012).

Vienas iš dažnų mobingo veiksnių yra mikropolitinė elgsena. Tai tokia elgsena, kai asmuo organizacijoje siekia savo interesų ir tikslų, kai jo veikla yra orientuota į tai, kad apsaugotų savo paties statusą. Tokie žmonės neretai suburia savotiškas koalicijas, t.y. turi savo neformalią pasekėjų komandą ir siekia eliminuoti galimus konkurentus, nepalankius darbuotojus, kurie jiems trukdo siekti savo

tikslų. Neretai tokie lyderiai savo pačių interesus stato aukščiau visų kitų ir netgi pačios organizacijos interesų (Ferris, 2009).

Imtis agresyvių veiksmų gali skatinti žemos moralinės ir etinės žmonių vertybės, asmens psichologinės savybės, nepakankamas darbo proceso organizavimo lygis (Mulder et al., 2014). Labiausiai paplitusi mobingo priežastis, yra pavydas. Iniciatyvus, kompetentingas, mąstantis darbuotojas skatina kitus kolektyvo narius jaustis nepilnaverčius. Tai skatina ne tik pavydą, bet ir neapykantą. Pavydas kolegos atžvilgiu gali kilti ir tuomet, kai darbuotojas nesugalvoja, kaip gali pasiekti norimų rezultatų darbe. Mobingas tokiems atvejais pasireiškia ignoravimu, gandų skleidimu, slepiant svarbią informaciją ir t.t. Neretai tokiems atvejais mobingo subjektai išoriškai su „auka“ elgiasi draugiškai, sugeba užjausti jį ištikus nesėkmėms, inicijuotoms jų pačių. Mobingas tokiems darbuotojams suteikia pasitenkinimą ir pasitikėjimą (Sorokinas, 2010, p.24).

Labai dažna mobingo priežastis yra ir baimė, pagrindinės baimės darbo vietoje yra šios (Branch et al., 2013):

- baimė prarasti darbo vietą,
- organizacijos teikiamų naudų praradimo baimė,
- pokyčių baimė,
- reikalavimų sugriežtinimas atėjus naujam darbuotojui.

Pastebima, jog dažniausiai mobingo aukomis tampa šias savybes turintys asmenys (Tomic, 2012; Serin et al., 2014):

- sąžiningi darbuotojai, kurie atskleidė, liudijo apie įvairius neatitikimus reikalavimams darbe;
- asmenys, turintys fizinių išskirtinių savybių, neįgalumą;
- jauni darbuotojai pačioje karjeros pradžioje, taip pat vyresni darbuotojai, kuriems sueina pensinis amžius;
- darbuotojai, prašantys geresnių darbo sąlygų ir daugiau laisvės darbe;
- darbuotojai, kurie po ilgų metų neįvertinto darbo reikalauja pripažinimo, didesnio darbo užmokesčio;
- darbuotojai, kurie tapo organizacijai neberekalingi;
- religinės mažumos dėl laiko reikalaujančių kasdieninių religinių praktikų (pvz. musulmonai meldžiasi du kartus dienoje);
- etninės mažumos;
- skirtingos lyties darbuotojai (pvz., moteris vyriškame kolektyve, arba vyras moteriškame kolektyve);
- itin kūrybiški darbuotojai;
- ekscentrikai;

- dažnai sergantys, turintys chroniškų ligų;
- naujai įdarbinti darbuotojai, kurių potencialią konkurenciją jaučia organizacijos senbuviai;

darbuotojų grupė ima žeminti, izoliuoti naujus darbuotojus.

Žukauskas, Vveinhardt (2011) nurodo, kad diskriminacija darbe gali būti įgyvendinama dėl įvairiausių priežasčių, tarp kurių paminėtinos tokios kaip: lytis, odos spalva, fiziniai sutrikimai, kalba, sveikatos būklė, kultūriniai ir religiniai skirtumai, politinės pažiūros, priklausymas skirtingoms socialinėms grupėms. Patyčių priežastimi gali tapti ir psichologinės priežastys ar stereotipai, nuostatos.

Tai, kokios yra mobingo asmeninės pasekmės mobingo aukai, be kita ko priklauso ir nuo asmeninių savybių, nuo bendros darbuotojo laikysenos darbe. Darbuotojo asmenybės tipas ir psichologinės brandos lygmuo lemia tam tikrą darbuotojo santykį su organizacine dinamika ir skirtingai paveikia darbuotojo atsaką į išnaudotojišką veiklą.

Svarbus asmens poziciją darbe nulemiantis veiksnys yra *darbo orientacija*, tai taip pat paaiškina, kodėl vieni asmenys dažniau patiria patyčias ir mobingą negu kiti. Darbo orientacija – tai asmens požiūris į darbą, kuris atsispindi asmens mintyse, jausmuose, elgsenoje darbe. Išskiriamos kelios darbo orientacijos: darbas (darbas traktuojamas tiesiog kaip darbas, kurį padaro ir grįžta į savo įprastinį gyvenimą), karjera (darbuotojams svarbiausia darbo užmokestis, prestižas, skatinimas, statusas, nes tai veda į geresnį savęs vertinimą, didesnę galią, socialinę padėtį), pašaukimas (darbas traktuojamas kaip aistra, tai pagrindinis jų savirealizacijos šaltinis, jiems svarbu jausti, jog savo darbu daro kažką reikšmingo). Tyrimai rodo, jog daugelis profesionalų turi stiprią karjeros orientaciją, o asmenys su pašaukimo orientacija pasižymi aukštesniu pasitenkinimu darbu ir gyvenimu. Tyrimai taip pat rodo, jog tai, kiek žmogus yra pažeidžiamas mobingo, yra susiję su jo darbo orientacija. Asmenys su karjeros orientacija dažniausiai patiria kur kas daugiau streso negu tie, kurie turi paprastą darbo orientaciją. Mat asmenys su karjeros orientacija labiau bijo dėl savo padėties organizacijoje ir jaučia didesnę įtampą (Sperry, 2009, p. 192).

Neretai mobingas plačiai taikomas siekiant eliminuoti naujus darbuotojus, kaip konkurencijos tarp darbuotojų priemonė. Išpuoliai dažni prieš sėkmingai dirbančius darbuotojus provincialus, jaunos specialistus. Mobingo iniciatoriais tampa vyresni kolegos, kuriems tenka dalintis savo komisijas, kyla pavojus prarasti užimamą padėtį, keliami nauji reikalavimai (Crawshaw, 2009). Vokietijoje atlikti mobingo pasireiškimo įmonėse tyrimai leido identifikuoti, kad mobingą patiria emigrantai, kurie ima dirbti efektyviau ir pasiekia geresnių darbo rezultatų. Tuomet senbuviai pradeda vykdyti mobingą, nes kolegos mano, kad užsienietis ne tik užėmė darbo vietą, kuri turi atitekti vietos gyventojui, bet ir siekia atsirišti iš kolegų dalį jų darbo užmokesčio (Tiyek, 2012). Pasak I. Ugrumovos (2007, p. 41), mobingas gali būti net ir pačios organizacijos, jos vadovų skatinama priemonė, naudojamas situacijose, kai siekiama sumažinti darbuotojų skaičių, tokiu būdu sumažinant veiklos kaštus. Ne

paslaptis, jog ir Lietuvos įmonių praktikoje darbuotojai neretai susiduria su įvairiomis priemonėmis vykdomu psichologiniu spaudimu, pažeminimu, kai atsisako savo noru išeiti iš darbo.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog mobingą skatina įvairios priežastys. Darbo grupės dinamikos veiksniai - tai situaciniai veiksniai, grupės darna, neformalių grupių egzistavimas. Organizacinės dinamikos veiksniai - tai organizacijos sistemos (struktūra, kultūra, strategija, lyderiai, organizacijos nariai). Mobingą gali paskatinti ir tam tikri asmeniniai veiksniai, susiję su asmens darbo laikysena.

#### 1.4. Mobingo proceso dalyviai ir eiga

Mobingas skiriasi nuo paprastų patyčių (patyčios – mobingo dalis), nes į individualių santykių lygmenyje atsirandančias patyčias neįsitraukia organizacija ar kolektyvas. Mobingo atveju kolektyvas ar net visa organizacija įsitraukia į išnaudojimo nukreipto į vieną asmenį veiklą (Sperry, 2009). L. Sperry (2009) teigia, jog mobingas yra tokia veikla, į kurią įsitraukia kolektyvas arba organizacija, o ne tik atskiri asmenys. Taigi mobingas yra ne tarpasmeninių, bet greičiau kolektyvinių santykių reiškiny.

Mobingo proceso dalyviai yra ne tik du ar daugiau kolektyvo / grupės narių, bet ir kolektyvo ar grupės vadovas, kuris paskatina mobingą arba nieko nedarydamas, neužkirsdamas tam kelio, arba tiesiogiai įsitraukdamas į mobingo veiksmus (Duffy ir Sperry, 2014). Bendriausia mobingo proceso dalyviai skirstomi į dvi kategorijas: mobingo objektai ir mobingo subjektai. Kiekviena iš šių kategorijų turi savo pogrupius.

**Mobingo objektas** - tai asmenybė į kurią nukreipti mobingo veiksmai (Omari, Paull, 2015). Populiariose ir kai kuriose mokslinėse publikacijose yra vartojamas terminas „auka“ , kuriuo apibrėžiamas mobingo objektas. Tačiau „aukos“ termino vartojimas yra tikslingas ne visais atvejais. H. Leymann mobingo auką apibrėžia kaip žmogų, kuris įtrauktas į konfliktą ir dėl psichologinės prievartos prarado bet kokias galimybes įveikti susidariusią situaciją, dėl to rizikuojantis prarasti savo darbo vietą. Remiantis M.P. Duffy, L.Sperry (2011), H. Leymann et. al (2010), mobingo aukai dažniausiai būdingi tokie elgsenos bruožai:

- nesugebėjimas veikti, priimti ryžtingų sprendimų, kurie leistų pakreipti konfliktą sau pozityvia linkme;
- nesugebėjimas pasipriešinti konfliktinei situacijai;
- abejojimas asmeniniu profesionalumu ir kompetencija;
- nepasitikėjimas savimi.

Atsižvelgdami į H. Leymann „aukos“ termino apibrėžimą, kai kurie mokslininkai, (pvz. Korystina 2012), siūlo tokią mobingo objekto klasifikaciją:

- mobingo objektas - mobingo proceso dalyvis į kurį nukreipti mobingo subjekto (-ų) veiksmai;

- mobingo auka - mobingo proceso dalyvis, kuris mobingo proceso eigoje nukentėjo.

Vadovaujantis tokia klasifikacija mobingo objektu galima laikyti asmenį, dalyvaujantį konflikte, kuriame į jį nukreipti mobingo subjekto (-ų) veiksmai. Analizuojant įvairius tyrimus, galima teigti, kad mobingo objektu gali tapti bet kuris darbuotojas. Tačiau statistiniais duomenys rodo, kad mobingo objektais ir aukomis dažniau tampa moterys. Tai patvirtino ir The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI) 2003 m. atliktas tyrimas, kurio eigoje paaiškėjo, kad 70 proc. mobingo atvejų, mobingo objektu buvo moterys. Tai susiję su keliomis pagrindinėmis priežastimis (Korystina, 2012, p. 134):

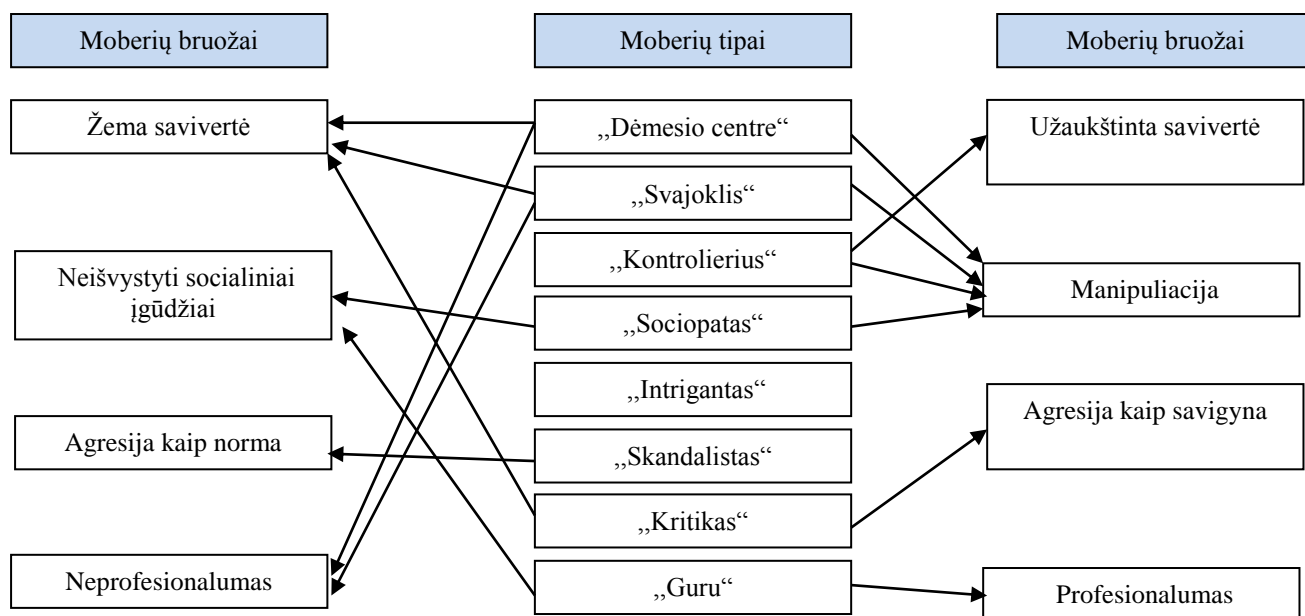
- moterų dalis tarp užimtųjų yra didesnė;
- vyrai dažniau užima vadovaujančias pareigas;
- moterys dažniau viešai aptaria mobingo atvejus, lengviau pripažįsta psichologines ir sveikatos problemas; labiau linkusios priimti išorinę pagalbą;
- vyrai linkę dažniau nuslėpti mobingo atvejus nuo aplinkinių (taip pat nuo tyrėjų).

Analizuojant mobingo objektų asmenines savybes tyrėjams nepavyko identifikuoti universalių asmenybės bruožų, būdingų visiems mobingo objektams. Tačiau T. Rammsayer ir K. Schmiga (2003), I. Coyne, E. Seigne ir P. Randall (2002) atlikti tyrimai leidžia teigti, kad mobingo objektams ir ypač aukoms būdingas neryžtingumas, bailumas, bandymas išvengti konfliktinių situacijų bet kokia kaina (Korystina, 2012, p. 134). Svarbus C. Knorz ir D. Zapf (1996) atliktas tyrimas, kuris leido nustatyti, kad daugeliu atveju mobingo objektų padėtis organizacijos hierarchijoje yra žemesnė nei mobingo subjekto. Autoriai nustatė, kad dažnai vadovai asmeniškai dalyvauja mobingo procese, veikia drauge su kolegomis.

Kitokie duomenys fiksuojami analizuojant mobingo subjektus, tarp kurių dominuoja vyrai.

**Mobingo subjektas (moberis)** - asmenybė ar asmenų grupė, kuri vykdo mobingo veiksmus, t.y. mobingo iniciatorius (-iai) (Duffy ir Sperry, 2014). Mobingo subjektų tipologija yra žymiai platesnė nei objektų, remiantis E.S. Korystina (2012), M. Y. Yahyagil, B. Gokce (2010), išskiriami aštuoni moberių tipai, kuriems būdingos skirtingos asmeninės savybės. (žr. 2 pav.). Analizuojant mobingo objektų tipologiją pastebima, kad skirtingiems moberių tipams būdingos radikaliai priešingos savybės. 1 tipas, „Dėmesio centre“ (attention seeker) – dažniausiai moteris, kuri siekia sukurti gero ir užjaučiančio žmogaus įvaizdį. Tačiau realybėje yra išdidi, pavydi, nekompetentinga profesinėje srityje. 2 tipas, „Svajoklis“ (want to be) - paprastai vyras, svajojantis apie pagarbą ir pripažinimą, siekiantis rezultatus, kurių pasiekti jis neturi galimybių dėl profesionalumo ir kompetencijos stokos. Vietoje to, kad siektų tikslo, nukreipia veiklą į manipuliavimą, sukčiavimą, pataikavimą ir apgavystes. 3 tipas, „Skandalistas“ - asmuo, kuriam agresyvi elgsena yra norma. Skandalistų tikslas įtraukti mobingo

objektą į konfliktą, kurio metu agresorius jaučiasi labiau pasitikintis savimi ir tuo pačiu demonstruoja savo pranašumą. 4 tipas, „Kontrolierius“ - dažniausiai darbuotojas užimantis aukštesnes pareigas ar tiesioginis vadovas, kontroliuojantis visus pavaldinio resursus, nuo kurių priklauso darbo sėkmė. Jo tikslas - sukurti mobingo objektui nepakenčiamas veiklos sąlygas, sukurti jo nekompetentingumo matomumą, įtikinti užimamų pareigų neatitikimu. 5 tipas, „Sociopatas“ - dažniausiai intelektualus vyriškis, nesugebantis užjausti ir prisipažinti klydęs. Toks asmuo jaučia didelį pasitenkinimą skatindamas konfrontaciją tarp žmonių, pats išlikdamas stebėtoju. Kiek kitaip veikia 6 tipas, „Intrigantas“ - manipulatorius, kurio pagrindinis ginklas - visuomeninė nuomonė, kolektyvo nuteikimas prieš mobingo objektą. Aptartiems mobingo subjektų tipams artimas ir 7 tipas, „Kritikas“, kuris skatina mobingo procesą naudodamas įgūdžius, pastovią kritiką, kabinėjimąsi ir kitokius metodus, siekdamas sunaikinti mobingo objektą savivertę. 8 tipas, „Guru“ - dažniausiai aukštos kompetencijos profesionalas turintis silpnus socialinius įgūdžius, neišvystytas emocijas, nesugebantis išreikšti empatijos (Korystina, 2012, p.135; Yahyagil ir Gokce, 2010).



Sudaryta darbo autorės pagal Korystina, 2012, p.136

2 pav. Moberių tipai ir jiems būdingos asmeninės savybės

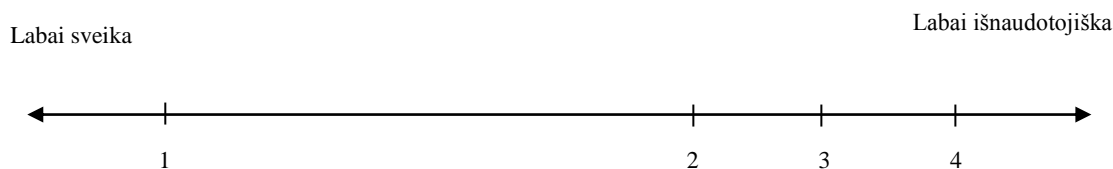
Įvairių tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad dažniausiai moberiais tampa manipulatoriai turintys užaukštintą savivertę arba neprofesionalai su žema saviverte. Žema savivertė yra vienas pagrindinių daugelio moberių bruožų (Duffy ir Sperry, 2011; Mata, 2012). Taip pat pastebima tendencija, kad mobingas ir agresijos demonstravimas tarp aukšto lygio profesionalų yra gana retas reiškinys (Leymann et. al, 2010). E.S. Korystina (2012, p. 136), pažymi, kad mobingo dalyvių tyrimai patvirtina, kad žmonės su stabilium socialiniu statusu, nusistovėjusiomis moralinėmis vertybėmis ir tvirta pozicija kolektyve, turi žemiausius šansus tapti mobingo subjektais, t.y. iniciatoriais.



Mobingo proceso dalyviai tiesiogiai veikia **mobingo proceso eigą** ir stiprumą. Remiantis L. Sperry (2009), mobingas darbovietėse dažniausiai formuojasi palaipsniui įtakojant tam tikriems veiksniams. L. Sperry (2009, p. 191) išskiria šiuos mobingo lygmenis:

- lengvo laipsnio mobingas (angl. moderate) (I lygio mobingas);
- labai rimtas mobingas (angl. very severe) (II lygio mobingas).

Skirtingi mobingo lygmenys atsiranda atskirose darbovietės atmosferos sveikumą išnaudotojiškumo lygmenyse (žr. 3 pav.)



Pastaba: 1 tipo organizacijoje egzistuoja labai sveikas organizacinis klimatas; 2 tipo organizacijoje pasitaiko patyčių, dažniausiai tarpasmeninės; 3 tipo organizacijoje aptinkamas pirmojo tipo (I lygio mobingas); 4 tipo organizacijoje mobingas tampa labai rimtas (II lygio mobingas).

Sudaryta darbo autorės pagal Sperry, 2009, p. 191

### 3 pav. Darbovietės atmosferos sveikumo ir išnaudotojiškumo tipų tęstinumas

L. Sperry (2009, p. 192) taip charakterizuoja atskirus organizacijos atmosferos tipus:

1 tipo organizacijoje egzistuoja labai sveikas organizacinis klimatas, užtikrinantis darbo produktyvumą. Tokioje organizacijoje išnaudotojiškos veiklos praktiškai nėra, nes organizacinė kultūra, struktūra, lyderių pastangos nukreiptos tam, kad sukurtų pagarbos, atidumo darbuotojų atžvilgiu pagrindą. Tokiose organizacijose netoleruojama diskriminacija, seksualinis priekabiavimas, patyčios ar kiti išnaudotojiški veiksmai.

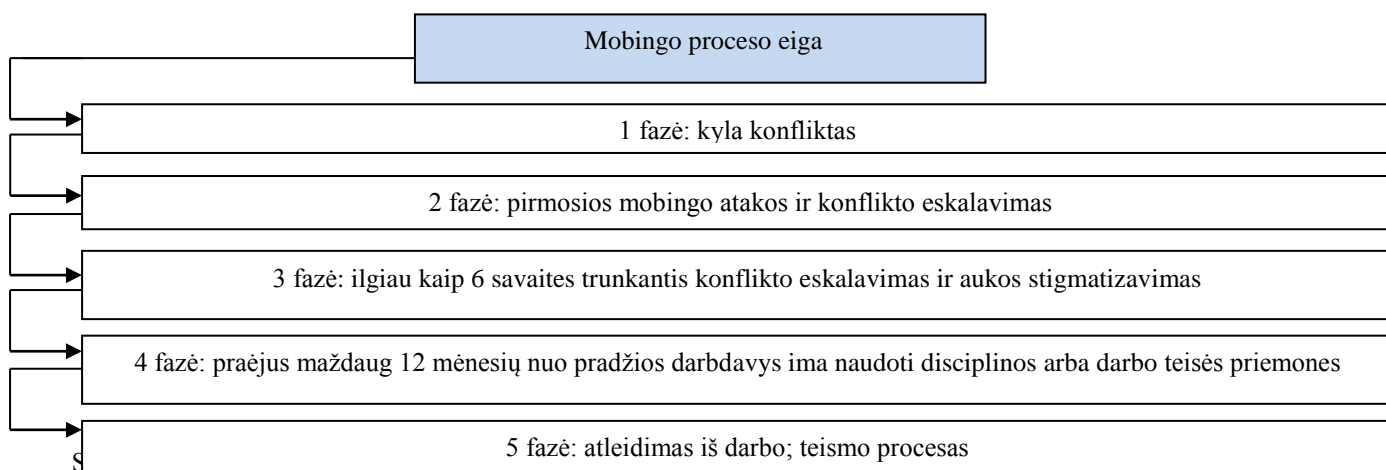
2 tipo organizacijoje pasitaiko patyčių, dažniausiai tarpasmeninių. Neretai pasitaiko, jog vyresni, ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai taiko įvairias patyčių praktikas. Kolektyvas, organizacija neįsitraukia į tokias patyčių veiklas. Tačiau vadovai dažniausiai nesikiša pasitaikius patyčioms, o tai skatina jas toliau plėtotis.

3 tipo organizacijoje aptinkamas pirmojo tipo, t.y., lengvo laipsnio mobingas. Dažniausiai du ar daugiau kolektyvo / grupės narių įsitraukia į mobingo veiksmus, vadovas gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai į tai įsitraukęs. Netiesioginis įsitraukimas reiškia, jog vadovas pritaria mobingui nesiimdamas veiksmų, kad tai sustabdytų. Tiesioginis įsitraukimas – kai vadovas yra mobingą vykdomas asmuo. Šiame etape dar įmanoma mobingo aukai atgauti savo reputaciją ir poziciją organizacijoje.

4 tipo organizacijoje mobingas tampa labai rimtas. Mobingas yra intensyvus, apimantis daug asmenų. Tokio mobingo pasekmės asmeniui, mobingo aukai, yra skausmingos, neretai nebeatgaunama turėta reputacija ir pozicija, neretai mobingo auka neištveria ir išeina iš organizacijos.

L. Sperry (2009) pateikiami darbovietės atmosferos sveikumo ir išnaudotojiškumo tipai gali būti klasifikuojami kaip mobingo proceso etapai, kas leidžia teigti, kad esant tam tikriems veiksniams skatinantiems mobingo atsiradimą ir vystymąsi organizacijoje, per tam tikrą laiką sveikoje organizacijos atmosferoje gali išsivystyti II lygio mobingas. Tačiau tam turi būti ne tik palankios sąlygos, bet ir vadovybės pasyvumas užtikrinant mobingo prevenciją ir sprendžiant mobingo problemą jį identifikavus.

Kitokią mobingo proceso eigą aptaria ir J.Vveinhardt (2010), autorė remdamasi S. M.Litzcke, H. Schuh, išskiria penkias fazes (žr. 4 pav.).



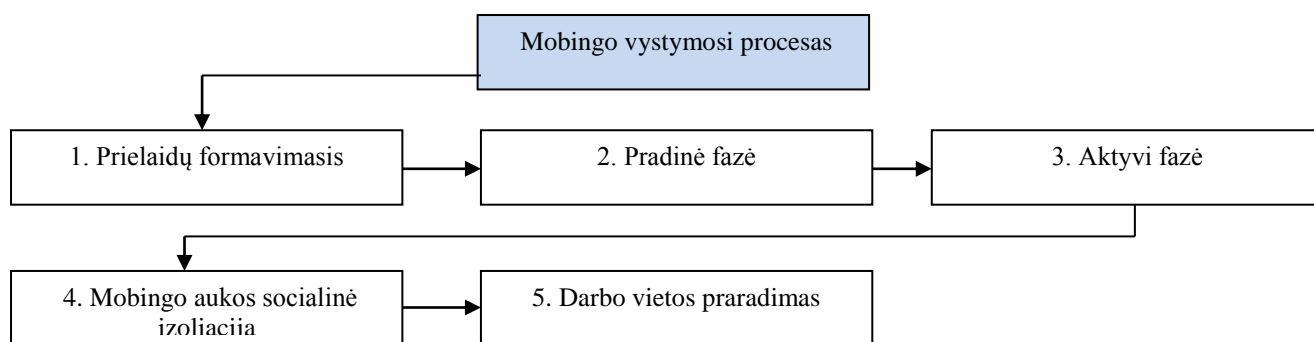
4 pav. Mobingo proceso eiga pagal S. M. Litzcke, H. Schuh

S. M. Litzcke, H. Schuh mobingo proceso pradžia laiko konfliktą, kuris tampa savotišku katalizatoriumi mobingo atakoms. Pirmosios mobingo atakos nulemia tolesnę mobingo proceso eigą. Jei vadovybė greitai reaguoja į pirmąsias mobingo atakas ir imasi priemonių mobingui užkirsti, mobingo procesas gali tuo ir užsibaigti. Tačiau vadovybei neužkirtus kelio mobingui organizacijoje, jis plėtojasi eskaluojamo konflikto pagrindu. Pereinama į trečią fazę, kai pasiekiamas ilgiau kaip 6 savaites trunkantis konflikto eskalavimas ir aukos stigmatizavimas. Perėjimas į 4 fazę įvyksta praėjus maždaug 12 mėnesių, kada darbdavys ima naudoti disciplinos ir kitokias priemones. Galutinė mobingo proceso fazė yra atleidimas iš darbo, o kai kuriais atvejais ir teismo procesas.

S. M. Litzcke, H. Schuh pateikiamą mobingo proceso eigą galima laikyti nuoseklia, tačiau joje nenumatyta tai, kad esant skirtingiems veiksniams ir katalizatoriams, skatinantiems mobingo proceso vystymosi intensyvumą, atskiriems etapams nustatyti laiko tarpai gali smarkiai skirtis. Todėl kiti mokslininkai analizavę mobingo procesą, nenaudojo griežtų atskirų fazių laiko rėmų. Pavyzdžiui, A.

A. Karavanovas, J. J. Ustinovas (2013) taip pat išskyrė penkis mobingo procesus, kurie panašūs į S. M.Litzcke, H. Schuh išskirtuosius, tačiau kiekviename etape išskiriama platesnė fazės vystymosi alternatyvų klasifikacija (žr. 5 pav.). Aptariamas mobingo vystymosi procesas pasideda nuo pirmos fazės 1. Prielaidų formavimasis. Mobingo prielaidomis gali tapti darbo vietoje neišspręstas konfliktas, aukšta emocinė įtampa susijusi su nepalankiu psichologiniu klimatu, pavydas ir t.t.

2. Pradinė fazė. Kaip priemonė sumažinti įtampą ir išsikrauti, pradedama ieškoti kaltininko, kurio atžvilgiu pradedami agresyvūs išpuoliai vykdomi kolegų ar vadovų, išreiškiami nepasitenkinimo, žeminimo ar pajuokos formomis. Kaip pasekmė, šioje fazėje auka patiria pirmuosius sutrikimus emocinėje sferoje (emocinius nuopuolius), kurie tik dar labiau sustiprina psichologinį terorą.



Sudaryta darbo autorės pagal Karavanov, Ustinov, 2013, p.77

5 pav. Mobingo vystymosi procesas

3. Aktyvi fazė. Šioje fazėje agresyvūs išpuoliai ir kitoks psichologinis terorą įgauna įvairias formas, tampa sistemingas, tiesiogiai susijęs su mobingo objektu ir nepriklausantis nuo jo realių veiksmų ir veiklos rezultatų. Visoje mobingo objekto veikloje išvelgiami neigiami momentai. Psichologinis terorą ženkliai sustiprėja, dėl to mobingo auka jaučia nuolatinį psichologinį spaudimą, įtampą, atsiranda sveikatos sutrikimai, sustiprėja chroniški susirgimai.

4. Mobingo aukos socialinė izoliacija: Šioje fazėje įvyksta dalinė arba visiška darbuotojo izoliacija nuo dalyvavimo kolektyviniuose ir bendruose renginiuose, taip pat bendrame darbo procese. Darbuotojas, atsiradęs socialinėje izoliacijoje ir informaciniame vakuume, negauna teigiamų įvertinimų, praranda orientyrus ir tampa vis labiau bejėgis ir nepasitęs profesinėje veikloje. Be to, daugeliui mobingo aukų, šiame etape, vis stipriau ima pasireikšti fiziniai ir psichologiniai negalavimai, neigiamai įtakojantys jo profesinę veiklą. Dėl to daugėja nedarbingumo dienų skaičius.

5. Darbo vietos praradimas: Dažniausiai siekdamas išlaikyti fizinę ir psichinę sveikatą, mobingą patyręs darbuotojas savarankiškai susiranda naują darbo vietą, kitu atveju jam primygtinai pasiūloma išeiti iš darbo savo valia. Jei mobingo objektas su tuo nesutinka, lieka esamoje darbo vietoje, tolesnė profesinė veikla organizacijoje smarkiai komplikuojasi.

M. Omari, M. Paull (2015), remdamiesi įvairiais tyrimais, nustatė, kad mobingo procesas daugeliui mobingo objektų būna vienodas, anksčiau ar vėliau jie yra priversti pakeisti darbo vietą.

Apibendrinant, išskiriami tokie pagrindiniai mobingo proceso dalyviai: mobingo objektai ir mobingo subjektai. Mobingo objektai skirstomi į mobingo proceso dalyvius, į kuriuos nukreipti mobingo subjekto (-ų) veiksmai; mobingo aukas - mobingo proceso dalyvius, kurie mobingo proceso eigoje nukentėjo. Mobingo subjektai skirstomi į aštuonis tipus: „Dėmesio centre“, „Svajoklis“, „Kontrolierius“, „Sociopatas“, „Intrigantas“, „Skandalistas“, „Kritikas“, „Guru“. Mobingo dalyviai, ypatingai mobingo subjektai, savo veiksmais tiesiogiai veikia mobingo proceso eigą. Nepriklausomai nuo intensyvumo ir veiksmų įtakojančių mobingo procesą, jis gali būti skirstomas į penkias pagrindines fazes: 1. Prielaidų formavimasis; 2. Pradinė fazė; 3. Aktyvi fazė; 4. Mobingo aukos socialinė izoliacija; 5. Darbo vietos praradimas.

## **1.5. Mobingo sukeltos pasekmės**

Kalbant apie mobingo pasekmes, jos yra įvairiaplanės. Mobingas yra traumuojanči patirtis asmeniui finansine, karjeros, sveikatos, psichosocialine prasme, turinti įvairių neigiamų pasekmių (Crawshaw, 2009). Mobingą galima vertinti kaip natūralų reiškinį, kai konkretus asmuo netinka organizacijai ir joje nepritampa, dėl to kolektyvas stengiasi tokį asmenį išstumti. Vis dėlto toks elgesys asmeniui sukelia neigiamų pasekmių, traktuotinų kaip neetiškas, nemoralus, neprofesionalus elgesys, todėl neabejotinai traktuojamas kaip negatyvus reiškinys, kurį reikia eliminuoti - užkirsti jam kelią (Sperry, 2009). Taigi pirmiausia reikia kalbėti apie mobingo pasekmes asmeniui – mobingo aukai. Tačiau mobingas turi ir neigiamų pasekmių visai organizacijai (Yapici Akar et al., 2011; Vveinhardt, 2011; Mulder et al., 2014; Celep ir Konakli, 2013), todėl jas taip pat svarbu nagrinėti ir turėti omenyje.

### **1.5.1. Mobingo pasekmės darbuotojams**

Mokslinėje literatūroje yra įvardinamos įvairios mobingo pasekmės asmeniui - mobingo aukai. Mokslininkai (Ferris, 2009; Aktan, Aktas, 2012; Mumel et al., 2015; Girardi et al., 2007; Mulder et al., 2014; Celep ir Konakli, 2013; Sperry, 2009) įvardina įvairiapuses neigiamas pasekmes, apimančias asmens fizinę, psichologinę, psichinę sveikatą, taip pat asmens profesinį ir socialinį gyvenimą.

Mokslinėje literatūroje įvardinamas mobingo pasekmes asmens fizinei, psichologinei, psichinei ir sveikatai panašiai pateikia daug mokslininkų (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Neigiamos mobingo pasekmės asmens fizinei psichologinei ir psichinei sveikatai

Pasekmės	Pasekmės įvardinę mokslininkai				
	Aktan, Aktas (2012)	Ferris (2009)	Celep ir Konakli (2013)	Mulder et al. (2014)	Girardi et al. (2007)
<b>Psichologinės pasekmės</b>					
Nemiga	+				+
Melancholija	+				
Emocinis išsekimas	+				+
Depresija	+	+	+	+	+
Koncentracijos praradimas	+				+
Agresija	+				
Bejėgiškumo jausmas	+				+
Nerimas	+	+	+	+	+
Pasitikėjimo savimi praradimas	+			+	+
Potrauminis sindromas	+			+	+
Baimės				+	
<b>Fizinės pasekmės</b>					
Galvos ir nugaros skausmai	+				
Svorio praradimas	+				
Rankų drebinimas	+				
Galvos skausmai		+			+
Raumenų ir skeleto sistemos problemos		+	+		
Padidėjęs kraujo spaudimas	;		+	+	
Širdies ir kraujagyslių sistemos ligos			+	+	
Virškinimo sistemos sutrikimai					+
Apetito stoka					+

Sudaryta darbo autorės

Taigi remiantis lentelėje pateikta informacija galima teigti, jog mobingas sukelia neigiamas fizines pasekmes – asmenį kamuoja nemiga, širdies ir kraujagyslių sistemos sutrikimai, raumenų ir skeleto sistemos skausmai, virškinimo sistemos sutrikimai, galvos skausmai ir kt. Dar dažnesnės yra psichologinės, psichinės sveikatos problemos – nerimas, depresijos simptomai, emocinis išsekimas, bejėgiškumo jausmas, koncentracijos praradimas, agresyvios reakcijos.

Nors visos mobingo aukos patiria didesnes ar mažesnes pasekmes sveikatai, psichikai, vis dėlto skirtingus žmones tai skirtingai paveikia. Vieniems žmonėms mobingo patirtis sukelia depresiją,

nerimą, įtarumą, netikrumą, sutrikimą. Kitiems padidėja įtarumas, depresyviniai simptomai. Kitiems mobingas nedaro didesnio poveikio. Tikėtina, jog žmonės, turintys išankstinių psichologinių problemų, pažeidžiamesni, mažiau savimi pasitikintys, turintys aukštesnį nerimo lygį, dažniau pasijaučia, jog iš jų tyčiojamasi, ir sunkiau susidoroja su tokiomis pasekmėmis (Sperry, 2009, p. 191).

P. Girardi et al. (2007) akcentuoja, jog mobingo pasekmės mobingo aukos psichologinei ir fizinei būklei pasireiškia palengva. Pradiniame etape mobingo auka jaučia tam tikrus psichosomatinius simptomus: galvos skausmą, virškinimo sistemos sutrikimus, kaulų ir sąnarių skausmus, padidėjusį kraujospūdį, miego problemas, bendrą psichologinį diskomfortą, nesaugumo jausmą, sunkumą susikonzcentruoti, negebėjimą pradėti tam tikrą veiklą, socialinę izoliaciją, apetito pokyčius.

Kai mobingo veikla nenutrūksta, atskiri simptomai įgyja pasyvumo, tampa sindromais, kurie žinomi kaip „reakcijos į gyvenimo įvykius“, tai aiškina, kaip asmuo reaguoja į stresinius įvykius gyvenime. Nuolatinė silpnos pobūdžio stresinė situacija veda į tokių stiprių simptomų ilgalaikį išsivystymą, kokius sukelia itin skausmingi vienkartiniai išgyvenimai (Girardi et al., 2007).

D. Mumel et al. (2015) teigimu, mobingo aukoms mobingas dažniausiai nepraeina be pasekmių, tos pasekmės tai yra įvairūs protinės ir fizinės funkcijos sutrikimai, tarpasmeninių ryšių ir bendravimo su kitais žmonėmis problemos, ekonominio stabilumo praradimas. Kai kada išsivysto potrauminis sindromas, t. y. chroniškas sutrikimas, kylantis po išgyventos sudėtingos situacijos.

Mobingas gali sukelti neigiamas pasekmes ir asmens profesiniam, socialiniam gyvenimui. Mobingas, pasireiškiantis žeminimu, neįvertinimu, diskreditavimu, gali baigtis asmens degradavimu, profesinės reputacijos praradimu, išėjimu iš darbo (Sperry, 2009). Mobingo aukoms kyla socializacijos, bendravimo su kitais žmonėmis problemų, pasireiškia socialinė izoliacija (Aktan, Aktas, 2012).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog mobingas sukelia neigiamas fizines pasekmes – asmenį kamuoja nemiga, širdies ir kraujagyslių sistemos sutrikimai, raumenų ir skeleto sistemos skausmai, virškinimo sistemos sutrikimai, galvos skausmai ir kt. Dar dažnesnės yra psichologinės, psichinės sveikatos problemos – nerimas, depresijos simptomai, emocinis išsekimas, bejėgiškumo jausmas, koncentracijos praradimas, agresyvios reakcijos.

### **1.5.2. Mobingo pasekmės organizacijai**

Mobingas sukelia neigiamų pasekmių ir organizacijai. Labiausiai tai pasireiškia tuo, jog labai suprastėja organizacijos mikroklimatas. Mokslinėje literatūroje įvardinamos mobingo pasekmės organizacijai apibendrintos 7 lentelėje.

7 lentelė. Neigiamos mobingo pasekmės organizacijai

Pasekmės	Pasekmės įvardinę mokslininkai				
	Yapici Akar et al. (2011)	Aktan, Aktas (2012)	Vveinhardt (2011)	Mulder et al. (2014)	Celep ir Konakli (2013)
Darbo kokybės sumažėjimas		+	+		+
Darbuotojų atitolimas nuo organizacijos ir darbo, jos siekių ignoravimas			+		+
Pravaikštos				+	
Darbuotojų kaita (didelė)	+	+	+	+	+
Ekonominiai kaštai (skundų nagrinėjimas, teismo procesai)		+		+	
Prasti darbuotojų santykiai, pyktis, neapykanta			+		
Nepasitikėjimas tarp darbuotojų	+	+			
Mažėjanti motyvacija			+		
Prasta darbo aplinka	+	+	+		
Motyvacijos mažėjimas		+	+		
Pasitenkinimo darbu mažėjimas	+	+			
Nepasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų		+			
Įsipareigojimo organizacijai mažėjimas	+				
Prastėja reputacija	+				
Silpna organizacinė kultūra	+				

Sudaryta darbo autorės

Taigi daug autorių svarbiomis organizacinėmis mobingo pasekmėmis laiko pravaikštas, padidėjusią darbuotojų kaitą, ekonominius kaštus. Šios pasekmės sukelia neigiamas ekonomines – finansines pasekmes organizacijai. Įtampą jaučiantys darbuotojai daugiau serga, sukuria mažiau pridėtinės vertės; vyksta teismo procesai, kurie kainuoja (Aktan, Aktas, 2012). Specialistai yra paskaičiavę, jog mobingas D. Britanijos, JAV kompanijoms kainuoja milijardus dolerių dėl pravaikštų,

didelės darbuotojų kaitos, teismo procesų. Taigi organizacijos turi net ir ekonominių, ne tik moralinių, motyvų spręsti mobingo situacijas greitai, pozityviai, efektyviai (Ferris, 2009).

Bet nemažiau svarbu tai, kaip neigiamai mobingas paveikia organizacijos mikroklimatą, darbinę atmosferą, darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai. M. Aktan, A. Aktas (2012) akcentuoja, jog kiti darbuotojai ima bijoti, jog ir su jais bus taip pasielgta. Organizacinės ir profesinės veiklos pasekmės gali pasireikšti ne tik mobingo aukų, bet ir liudytojų atžvilgiu, pavyzdžiui, kiti darbuotojai stebėdami mobingo situaciją, ima traktuoti organizaciją kaip nesąžiningą, neteisingą, nesirūpinančią darbuotojais, sumažėja jų motyvacija dirbti, likti organizacijoje. Taigi mobingas ne tik paliečia konkretų darbuotoją, bet paveikia organizacinį klimatą, jį pablogina ( Branch et al., 2013; Ferris, 2009).

Visos šios neigiamos pasekmės gali trukdyti organizacijai siekti savo tikslų. Esant dažnam mobingui sumažėja organizacijos galimybės išlaikyti savo veiklos lygį; sukuriama nuolatinės organizacinės problemos, kurias sunku išspręsti, o su reputacijos sumažėjimu siejamas vartotojų praradimas, konkurencinės padėties susilpnėjimas (Yapici Akar et al., 2011).

Organizacinės mobingo pasekmės priklauso nuo to, kokia yra pačios organizacijos laikysena mobingo atžvilgiu. Pagal tai P. A. Ferris (2009) išskiria trijų tipų organizacijas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Organizacinio atsako į patyčių ir mobingo kaltinimus charakteristikos

Charakteristikos	„Nematanti blogio“	„Negirdinti blogio“	„Kalbanti apie blogį“
Situacijos sprendimo atsakomybė	Niekam	Asmeniui	Asmeniui/ organizacijai
Tipiškai siūlomi sprendimai	Jokie	Konsultavimas/ tarpininkavimas	Tyrimas, parama; pasekmės; konsultavimas, tarpininkavimas
Dažniausia organizacinė kultūra	Orientuota į pelną ir gamybą	Tradicinė, hierarchinė	Orientuota į pasiekimus, žmones, įsipareigojimus darbuotojams
Tipiškos pasekmės	Darbuotojų kaita, reputacijos praradimas, teismų procesai	Pravaikštos, darbuotojų kaita, reputacijos praradimas, teismų procesai	Darbuotojų išlaikymas, problemų sprendimas; reputacijos atgavimas, lojalumas

Sudaryta darbo autorės pagal P. A. Ferris (2009, p. 179)

„Nematanti blogio“ organizacija yra tokia, kuri mobinge nemato nieko blogio ir tokioje organizacijoje niekas už tai nėra atsakingas. Dažniausiai tai organizacija, kurioje darbuotojai stipriai konkuruoja, jie skatinami užsiauginti storą odą“, skelbiama, jog organizacijoje ne vieta silpniems ir panašiai (Ferris, 2009).

„Negirdinti blogio“ organizacija yra tokia, kurioje mobingas, patyčios yra pastebimos, tačiau yra traktuojamos kaip asmeninis konfliktas, skatinama, kad į mobingą įtrauktos šalys tai spręstų pačios,



kaip eilinį konfliktą. Taigi šioje organizacijoje mobingo problema lieka nesprenžiamą. Tai organizacija, kurioje egzistuoja etikos kodeksai, vadovybė skelbia, jog yra atidi darbuotojams, jog jai svarbūs darbuotojų interesai. Darbuotojai iš organizacijos tikisi pagarbos mobingo, patyčių atveju, tačiau realios pagalbos negauna, nes organizacijoje nesigilinama į tai, kokia žalinga yra mobingo veikla (Ferris, 2009).

„Kalbanti apie blogį“ yra tokia organizacija, kuri mato mobingą, jį identifikuoja ir sprendžia. Mobingas pripažįstamas joje kaip destruktivi veikla, organizacija aktyviai įsitraukia į problemos sprendimą, įtraukiamos tam sukurtos sistemos - etikos normų pasaugos, ugdymo ir mokymų, veikia elgesio taisyklės ir kita, įjungiami konsultantai ir psichologai (Ferris, 2009).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog mobingas sukelia organizacines pasekmes, tokias kaip pravaikštas, padidėjusią darbuotojų kaitą, ekonominius kaštus. Šios pasekmės sukelia neigiamas ekonomines ir finansines pasekmes organizacijai. Įtampą jaučiantys darbuotojai daugiau serga, sukuria mažiau pridėtinės vertės; vyksta teismo procesai, kurie kainuoja.

## **1.6. Pagalba nukentėjusiam nuo mobingo darbuotojui**

Mobingą patiriantis darbuotojas atsiduria sudėtingoje situacijoje, kurios neretai vienas negali išspręsti. Dėl to kyla klausimas, kaip gali būti padedama tokiam darbuotojui.

Pastebima, jog kai darbuotojas susiduria su mobingu iš vadovų, lyderių pusės, dažniausiai niekas organizacijoje nėra suinteresuotas padėti jam, suteikti pagalbą – kiti darbuotojai bijo galimos neigiamos reakcijos iš tų pačių vadovų, lyderių pusės, baiminasi neigiamos kolegų, kurie vykdo mobingo veiksmus, reakcijos (Serin et al., 2014). Dėl to mobingo aukos padėtis tampa tik sudėtingesnė. Tokioje situacijoje padėti gali vis dėlto išdrįsti tretieji asmenys (kiti darbuotojai), arba, jeigu organizacijoje egzistuoja praktika, kaip spręsti mobingo situaciją, gali įsitraukti išoriniai konsultantai.

Pastebima, jog tretieji asmenys, t.y. ne mobingo aukos ir nedalyvaujantys mobinge sprendžia, ar jiems įsikišti į situaciją, vadovaudamiesi šiais kriterijais (Mulder et al., 2014):

- trečiosios šalies charakteristikos (asmenybė);
- kaštų ir naudos analizė (trečioji šalis įvertina savo pačios pažeidžiamumą ir riziką, jog tas pats gali būti daroma su jais);
- aukos charakteristikos (ar manoma, jog mobingo auka tokio elgesio nusipelnė). Kai asmuo mano, jog mobingo auka pati nusipelnė tokio elgesio, ketinimai padėti pastebimai sumažėja. Tyrimai rodo, jog ypač moterų atveju pykčio lygis atvirkščiai proporcingas atjautai, t. y. kai pykstama ant mobingo aukos, galima atjauta arba empatija stipriai sumažėja.

Kai organizacijoje atsiranda mobingo situacija, naudingas kelias gali būti išorinio konsultanto pritraukimas problemai spręsti. Konsultanto darbas tokioje situacijoje apima tokius veiksmus (Duffy, 2009):

- vyksta pokalbis su mobingo auka išsiaiškinant svarbiausius faktus kaip kas vyksta;
  - vyksta pokalbis su mobingo aukos tiesioginiu vadovu, kolegomis aiškinantis šių įvykių kontekstą;
  - įžvelgiami priežastiniai ryšiai tarp atskirų veiksmų;
  - tiesioginiams vadovams ir mobingo aukai teikiami pasiūlymai kaip elgtis šioje situacijoje.
- Konsultavimo procese galima išskirti tris svarbiausius etapus (žr. 9 lentelę):

9 lentelė. Konsultavimo proceso etapai

<b>Etapai</b>	<b>Etapus sudardantys veiksmai</b>
Pasirengimas konsultavimui	Peržiūrėti organizacijos teiginius apie organizacines problemas ir konsultavimo poreikį
	Suplanuoti konsultavimo etapus ir interviu eilę
Konsultavimas	Susitikti su aukštesnio lygmens vadovai, aptarti konsultavimo eigą
	Susitikti su mobingo auka ir surinkti faktus
	Nagrinėti skundą, dokumentinius įrodymus, nagrinėti, ar buvo mobingas
	Rekomenduoti organizacijai sukurti antimobingo politiką
	Rekomenduoti vykdyti mokymus apie mobingą, jo poveikį
	Mobingo auką konsultuoti padedant susidoroti su netikrumu
Baigiamasis etapas	Konsultuoti organizaciją formuojant antimobingo politiką
	Vertinti suformuluotos antimobingo politikos efektyvumą
	Vertinti antimobingo mokymų efektyvumą

Sudaryta darbo autorės pagal M. Duffy (2009, p. 253)

Pažymėtina, jog kai organizacijoje į mobingo prevencijos ir kovos su mobingu veiklą įtraukiami konsultantai, psichologai, jie orientuojasi ne tiek į pagalbą mobingo aukai, kiek į bendro mikroklimate gerinimą. Dėl to turėtų būti vykdomi didesnės apimties mobingo situacijos organizacijoje vertinimai, atliekant daug interviu su darbuotojais, vadovais. Specialistai gali būti įtraukiami į personalo vadybininkų, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ugdymą, konsultavimą, perteikiant žinias kaip aptikti, nustatyti, spręsti mobingo situacijas, kaip vykdyti prevenciją. Taip pat svarbus vadovų ugdymas, skatinant pagarbų elgesį su pavaldiniais (Ferris, 2009).

Darbuotojas tam tikrą pagalbą suteikti sau gali ir pats. Šiuo atveju kalbama apie teisinę pagalbą. Šiuolaikiniai teisės aktai saugo darbuotojus nuo mobingo, diskriminacijos. Galima pastebėti, jog Lietuvos Respublikos Darbo kodekse yra nustatytos normos dėl darbuotojų nediskriminavimo, kuriose iš dalies apsaugo darbuotojus nuo kai kurių mobingo iš vadovo pusės rūšių. JAV priimti atskiri nediskriminavimo teisės aktai, kurie draudžia diskriminavimą ir priekabiavimą rasės, odos spalvos,

religijos, lyties, tautybės, neįgalumo, amžiaus atžvilgiu (Duffy, 2009). Prancūzijoje nuo 2002 veikia teisės aktas, draudžiantis psichologinį priekabiavimą, tai patyrusi auka gali kreiptis baudžiamojo proceso tvarka arba kreiptis į darbo santykių bylas nagrinėjančią teismą, už tokią elgseną gresia bauda arba laisvės atėmimo iki 1 m. bausmė. Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje, JAV, D. Britanijoje, Olandijoje, Belgijoje, Australijoje taip pat veikia antimobingo teisės aktai, numatantys atsakomybę už tokius veiksmus (Aktan, Aktas, 2012). Kitose šalyse dėl psichologinio persekiojimo gali būti kreipiamasi į teismą civiline tvarka, teikiant ieškinį dėl deliktinės civilinės atsakomybės, jeigu asmuo gali įrodyti, jog dėl kito asmens vykdomo psichologinio persekiojimo patyrė fizinę, moralinę, finansinę žalą (Aktan, Aktas, 2012). Seksualinis priekabiavimas yra baudžiamas kaip nusikalstama veika daugelyje šalių (Crawshaw, 2009), įskaitant ir Lietuvos Respubliką.

Vis dėlto šie teisės aktai pirmiausia saugo darbuotojus nuo darbdavių - t. y. vadovų, pačios organizacijos - veiksmų nustatant darbo sąlygas ir priimant kitus sprendimus, bet neapsaugo darbuotojų nuo mobingo, kuris vykdomas kitų darbuotojų, ne organizacijos kaip tokios, rankomis (išskyrus seksualinio priekabiavimo atvejus). Darbuotojams yra sudėtinga naudotis formalia teisine sistema, kad apgintų savo teises, nes reikalingos nemenkos lėšos advokatams, teismų procesai ilgai užtrunka. Dėl to didžioji dalis mobingo atvejų lieka nepastebėti, neužfiksuoti, už juos niekas nepatiria teisinės atsakomybės (Duffy, 2009). Taigi darbuotojai, norėdami apginti savo teises teisme, turėtų teikti ieškinius teismuose darbdaviams dėl išnaudojimo, persekiojimo.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog pagalba mobingo aukai gali apimti psichologinį konsultavimą, kuris yra dalis bendro organizacijos konsultavimo siekiant sumažinti mobingo keliamas problemas. Darbuotojai gali išnaudoti galimybes apginti savo interesus teisiniais būdais.

## **1.7. Mobingo sumažinimo būdai**

Pagalbos mobingo aukai klausimas yra sudėtingas, tačiau svarbu, kad organizacijoje egzistuotų mechanizmas, kaip mobingas identifikuojamas, kaip sprendžiamas. Kaip minėta, konsultantai gali padėti organizacijai susidoroti su mobingo keliamomis problemomis, bet svarbu suvokti, jog konsultanto įsikišimas vyksta tik pačios organizacijos, t. y. jos vadovų valia. Organizacijoje turi egzistuoti taisyklės, kaip ir kam darbuotojas gali paduoti skundą dėl mobingo, kokiais atvejais kreipiamasi į išorinį konsultantą arba pačios organizacijos specialistą, kokios yra pageidaujamos šios situacijos pasekmės (sustabdyti mobingą, galbūt išgrupuoti komandą, kurioje įvyko mobingas ir pan.) (Girardi et al., 2007).

Mobingo prevencija yra vienas iš efektyviausių būdų spręsti šią problemą organizacijoje. D.Nizola, T. Smorkalova (2015) išskiria dvi mobingo prevencijos rūšis: organizacines ir individualias.

- Organizacinė mobingo prevencija yra prevencija organizuojama organizacijos vadovybės. Pagrindinė mobingo prevencijos rūšis. Pažymima, kad organizuojant mobingo prevenciją iniciatyvą į savo rankas turėtų imti skyrių ir padalinių vadovai. Būtent vadovai turėtų būti suinteresuoti darbuotojų darbo rezultatų gerinimu, darbo ritmo sutrikimų dėl konfliktų ir ligų neutralizavimu.

- Individuali mobingo prevencija yra įgyvendinama darbuotojo, jos efektyvumas yra ribotas.

Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs požiūriai į mobingo prevencijos organizavimą. D. Nizola, T. Smorkalova (2015), A. A. Karavanovas., I. J. Ustivovas (2013, p.78), nagrinėdami mobingo prevencijos sprendimus akcentuoja, kad geriausių rezultatų užtikrinant efektyvią prevenciją leidžia pasiekti kompleksiniai organizaciniai valdymo sprendimai: „sveikos“ organizacinės kultūros formavimas; valdymo įgūdžių stiprinimas tarp vidurinėsios grandies vadovų; atgalinio ryšio su darbuotojais užtikrinimas organizacijoje; racionalus ir tikslus darbo padalinimas tarp skyrių ir užtikrinimas, kad atskirų darbų delegavimas skyriuose bus vykdomas racionaliai ir teisingai; tikslus pareigybinių funkcijų ir atsakomybės formavimas, asmeninės atsakomybės ir delegavimas; skaidraus sprendimų priėmimo mechanizmo formavimas, juos grindžiant racionalumu ir atvirais informacijos srautais organizacijoje; darbuotojų karjeros sistemos formavimas, kurioje numatomi vienodi kriterijai, remiantis kuriais užtikrinamas darbuotojų karjeros augimas; nepakantumas paskaloms, gandams ir intrigoms darbe; intymių ir giminystės ryšių eliminavimas organizacijoje.

Visa tai turėtų apimti antimobingo politika įmonėje. M. Duffy (2009) teigimu, organizacijose būtina antimobingo politika, kuri numatytų, kaip organizacijose su tuo kovojama. Taisyklės turi būti rašytinės, priešingu atveju vadybininkai gali tiesiog nesiimti reikiamų veiksmų. Reikia nustatyti efektyvią organizacijos politiką mobingo atžvilgiu, kad į mobingo mažinimo veiksmus būtų įtraukti organizacijos lyderiai ir konsultantai. Suprantama, vien politikos egzistavimas mobingo neeliminuos, tačiau tai svarbus rėmas sprendžiant mobingo problemas.

Naudinga, jeigu mobingo prevencija organizacijoje būtų įgyvendinama kompleksinėmis priemonėmis užkertant kelią įvairiems neigiamiems santykiams tarp darbuotojų. Remiantis R. Mulder et al. (2014), A.E. Serin et al. (2014), L. Crawshaw (2009) galima išskirti šias mobingo prevencijos rekomendacijas:

- aiškus darbuotojams deleguojamų užduočių formulavimas, raštu apibrėžiant jų pareigybines instrukcijas ir atsakomybę. Tokiu būdu „mobingo aukoms“ atsiras geresnės galimybės apsiginti nuo nepagrįstų kaltinimų kompetencijos trūkumu ir nedrausmingu;

- rūpintis psichologiniu klimatu darbo kolektyve, palaikyti draugiškus santykius, skatinti komandinį darbą;

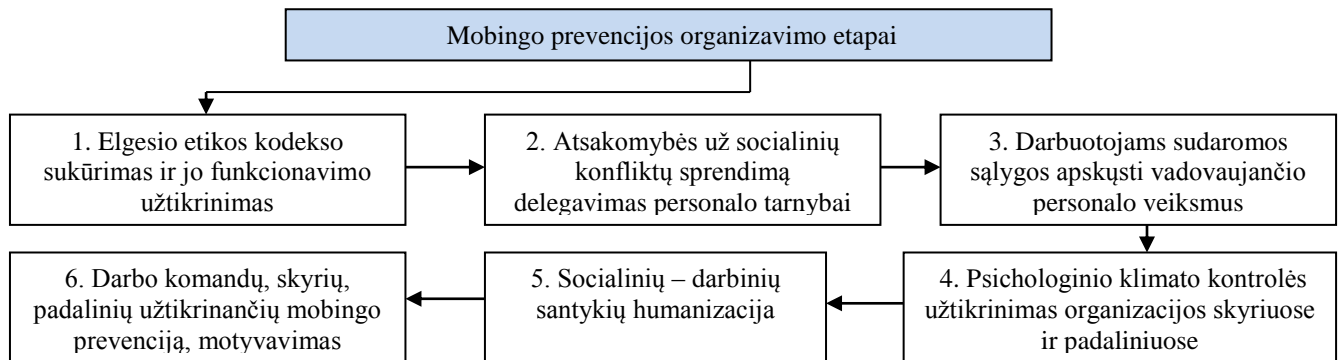
- vykdyti korporatyvinius renginius ir treningus;

- darbuotojų informavimas apie įmonės „gyvenimą“ siekiant sumažinti paskalų apimtį ir dezinformaciją;

- darbuotojų kompetencijos ugdymas siekiant ugdyti reikiamus specialistus iš įmonės disponuojamų žmogiškųjų resursų;
- atrenkant naujus specialistus, atsižvelgti, kad jų interesai atitiktų susiformavusią organizacinę kultūrą;
- atvirai nerodyti palankumo nei vienam iš darbuotojų, neišskirti atskirų darbuotojų iš kolektyvo;
- niekada nepalaikyti darbuotojų, kurie akivaizdžiai siekia apjuodinti kolegą, vadovas turi turėti savo nuomonę apie kiekvieną pavaldinį.

Pažymėtina, kad taikant mobingo prevencijos priemones vadovybė turėtų palaikyti aukštas moralines normas ir vertybes darbo vietose, sukurti teigiamą ir ramią darbo atmosferą, skatinti komandinį darbą ir griežtai užkirsti kelią bet kokioms intrigoms, gandams, agresijai, pademonstruoti ryžtingą tokio elgesio netoleravimą, o sprendžiant konfliktus vadovybė turi būti maksimaliai subjektyvi, nepaisyti simpatijų, išankstinių nuostatų (Ugriumova, 2006, p. 40).

L.P.Avranchuk, L.S. Bagdonava (2009) taip pat pažymi, kad užtikrinant mobingo prevenciją turėtų būti taikomos kompleksinės priemonės, kurios įgyvendinamos sistemingai ir kryptingai orientuojantis į siekiamą rezultatą. Autorės išskiria tokius mobingo prevencijos organizavimo etapus organizacijoje (žr. 6 pav.).



Sudaryta darbo autorės pagal L.P.Avranchuk, L.S. Bagdonava, 2009

6 pav. Mobingo prevencijos organizavimo etapai

Pirmas žingsnis, organizuojant mobingo prevenciją, sukurti elgesio etikos kodeksą, kuriame oficialiai būtų draudžiami darbuotojų veiksmai, skatinantys mobingą. Praktikoje daugelyje organizacijų yra tokie elgesio etikos kodeksai, problema tampa praktinis jų įgyvendinimas. Kitas žingsnis - užtikrinti konfliktų tarp darbuotojų sistemingą sprendimą ir valdymą, tikslingiausia, kad atsakomybė už socialinių konfliktų sprendimą būtų deleguojama personalo tarnybai. Taip pat darbuotojams turėtų būti sudaromos sąlygos apskūsti vadovaujančio personalo ir viršesnių darbuotojų veiksmus (neveiknumą). Pirmi trys žingsniai ir jų metu priimami mobingo prevencijos veiksmai sustiprinami ketvirtu etapu, kuriuo užtikrinama socialinio ir psichologinio klimato kontrolė organizacijos skyriuose ir padaliniuose. Reikalinga ir išorinė socialinio ir psichologinio klimato

kontrolė (patys vadovai ne visada sugeba įvertinti koks tas klimatas yra), kuri sudaro palankias sąlygas sėkmingai įgyvendinti penktą etapą – socialinių ir darbinių santykių humanizaciją (Avramchuk, Bogdanova, 2009). Įgyvendinant mobingo prevenciją svarbus darbuotojų įtraukimas ir atitinkamas jų motyvavimas už pasiektus rezultatus.

Kiekvienas darbuotojas taip pat turi galimybę įgyvendinti individualias mobingo prevencijos priemones. D. Nizola, T. Smorkalova (2015) pateikia tokius individualius mobingo prevencijos sprendimus:

- demonstruoti teigiamą požiūrį į kolegas: sveikintis, dalyvauti kolegų organizuojamuose renginiuose, vengti kategoriškos savo nuomonės demonstravimo nereikšminguose smulkmenose;
- darbuotojas turi atlikti savo pareigas ir funkcijas darbo vietoje, būti atsakingas, užtikrinti, kad dėl jo veiksmų darbe nenukentėtų kolegos;
- kontroliuoti savo elgseną: neprovokuoti konfliktų, vengti asmeniškumų, kaltinimų ir t.t.;
- neleisti skriausti savęs, užkirsti kelią pajuokai ankstyvojoje stadijoje.

D. Nizolos, T. Smorkalovos (2015) pateikiami individualūs mobingo prevencijos sprendimai yra tik dalis, analizuojant įvairius užsienio mokslininkus tyrinėjusius mobingo atvejus stambiose korporacijose, išskiriamos tokios mobingo prevencijos ir apsisaugojimo nuo tapsmo „auka“ priemonės ir sprendimai:

- Nesudaryti sąlygų kolegų pavydžiui. Neverta pernelyg puikuotis materialinėmis vertybėmis ir pan.
- Asmeninio elgesio korekcija. Tai korektiškas elgesys darbo vietoje. Siūloma atsisakyti ekstravagantiškumo, grubumo, kolektyve nustatytų rašytų ir nerašytų taisyklių ignoravimo.
- Atsiribojimas nuo dalyvavimo gandų procese, tai leis išvengti įvairių kaltinimų dezinformacija ir gandų skleidimu.
- Aplinkos stebėjimas ir tinkamas reagavimas. Spartaus vystymosi laikotarpiu keičiasi ne tik reikalavimai darbuotojams, bet ir organizacijos pozicija, keičiasi ir kolektyvo sudėtis. Darbuotojai turi nuolat stebėti pokyčius ir prisitaikyti prie jų. Kartais reikia pakeisti savo elgseną, tačiau tam tikrais atvejais tikslinga „atstovėti“ savo poziciją.
- Elgesio modelio sukūrimas. Naudinga susikurti tam tikrą elgesio modelį darbe, kuriame aiškiai apibrėžiamos elgesio normos, kurių laikomasi, tai leis palaikyti vidinę pusiausvyrą.
- Kompetencijos kėlimas ir profesinių žinių kaupimas. Tai leidžia užkirsti kelią kaltinimams dėl kompetencijos ir žinių trūkumo;
- Atliktų darbų registravimas – kiekvienas darbuotojas turėtų registruoti kasdieninius atliekamus darbus, net jei to nereikalauja vadovybė. Atliktų darbų registras gali būti efektyviai panaudojamas kontora argumentuojant kaltinimus dėl prasto darbo našumo.

- Padėka kolegoms. Reikia įvertinti kitus darbuotojus, su kuriais turima omenyje, „nelipti per galvas“.
- Aiškus gyvenimo tikslų apibrėžimas. Tai suteiks papildomą motyvaciją ir padės apibrėžti savo poziciją kolektyve

Taigi apibendrinant galima teigti, jog siekiant sumažinti mobingą, labai aktualu kad organizacijoje egzistuotų antimobingo politika, nustatanti taisykles, kaip mobingas identifikuojamas, kaip sprendžiama ši situacija, kaip turi veikti vadovai. Svarbu vykdyti mobingo prevenciją, į mobingą įtraukiant visus organizacijos lygmenis ir grupes.

## 2. MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinė analizė leido suvokti, kiek svarbi yra mobingo darbuotojų santykiuose problema organizacijose. UAB „X“ įmonių grupėje mobingo tyrimai iki šiol nebuvo atlikti, todėl situacija yra nežinoma. Tokio tyrimo atlikimas turi praktinės reikšmės, nes leidžia suvokti esamą padėtį darbuotojų santykiuose, o taip pat turi teorinę reikšmę, nes leidžia įvertinti, kiek praktikoje, lietuviško kapitalo įmonės atveju, pasireiškia ankstesniuose tyrimuose įrodytos mobingo rūšys, veiksniai, pasekmės darbuotojams.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti mobingo pasireiškimo ypatumus UAB „X“ įmonių grupėje.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- 1) nustatyti, kaip dažnai ir kokiais būdais mobingas pasireiškia UAB „X“ įmonių grupės darbuotojų santykiuose;
- 2) nustatyti, kokie mobingo veiksniai pasireiškia UAB „X“ įmonių grupėje;
- 3) įvertinti, kokios tikėtinos mobingo pasekmės darbuotojams UAB „X“ įmonių grupės atveju.

Mobingo pasekmės organizacijai yra nevertinamos dėl to, jog į apklausą įtraukiami darbuotojai, o darbuotojai dažniausiai neprieina prie svarbios meta – informacijos, kuri leistų įvertinti bendrus įmonės veiklos rodiklius, įmonės būklės raidą.

**Hipotetiniai tyrimo teiginiai:**

1. UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia mobingas darbuotojų santykiuose.
2. UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su teoriškai įvardinamais darbo grupės ir organizacinės dinamikos veiksniais.
3. UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su mobingą patiriančių darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos problemomis.

**Tyrimo metodo parinkimas.** Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa. Šis metodas leidžia įtraukti į tyrimą reikšmingai didelę tiriamos generalinės visumos UAB „X“ įmonių grupės darbuotojų tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse veikiančiuose filialuose), nustatyti kiekybines tendencijas (Kardelis, 2007), bei gautus rezultatus apdoroti statistiniais metodais, kas būtina siekiant patikrinti hipotetinius suformuluotus tyrimo teiginius.

**Tyrimo anketa.** Tyrimui atlikti parengta apklausos anketa, į kurią įtraukti klausimai apie mobingo pasireiškimą įmonėje, apie galimas mobingo priežastis (veiksnius) ir pasekmes (žr. 1 priedą). Užsienio filialuose darbuotojai apklausti naudojant į anglų kalbą išverstą anketos versiją (žr. 2 priedą).

Vertinant mobingo pasireiškimą, į anketą įtraukti klausimai, kurie taikyti ankstesniuose moksliniuose tyrimuose. Dar 1990 metais parengtas, bet iki šiol įvairiuose moksliniuose mobingo tyrimuose taikomas Leymanno psichologinio smurto instrumentas (angl. Leymann Inventory of



Psychological Terror – LIPT) apima 45 mobingo pasireiškimo atvejus. Šis instrumentas iki šiol taikomas, adaptuojamas įvairiuose užsienio (Ortiz- Leon, Jaimes-Medranom 2014; Taspinar, Taspinar, Guciu, 2013; Akyuz, Gedik, Balaban, 2013; Korukcu, Bulut, 2014)) ir Lietuvos mokslininkų (Vveinhardt, 2009; ir kt.) tyrimuose. Darbe atliekamo tyrimo anketos pagrindu imtas LIPT instrumentas. Remiantis LIPT, į anketą įtraukti 1 - 45 klausimai. Pritaikius penkiabalę Likerto skalę, nustatyti penki atsakymų variantai, respondentams suteikiant galimybę nustatyti, kaip dažnai tenka patirti nurodytą neigiamą smurtinį elgesį („Niekada neteko“, „Manau, neteko“, „Yra tekę“, „Tenka retkarčiais“, „Dažnai teko“).

Vertinant įmonės vidinius veiksnius galimai skatinančius mobingą, į anketą įtraukti 46 - 58, 77 - 79 klausimai, kurie suformuluoti remiantis teorinės darbo dalies 1.3 poskyryje, išskiriant darbo grupės dinamikos (77 - 79 klausimai) ir organizacinės dinamikos (46 - 58 klausimai) veiksnius kaip galinčius paskatinti mobingo pasireiškimą.

Vertinant galimas mobingo pasekmes asmeniui, įtraukti 59 - 76 klausimai. Respondentų prašoma nurodyti, ar dirbamas įmonėje patyrė psichinės ar fizinės sveikatos pablogėjimą nurodytais aspektais.

80 - 83 klausimai skirti respondentų demografinėms charakteristikoms įvertinti – lytis, amžius, išsilavinimas, pareigybinė pozicija.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo generalinė visuma – UAB „X“ įmonių grupės darbuotojai dirbantys Lietuvos padalinyje ir užsienio atstovybėse. Įmonė sutiko apklausti darbuotojus tik su sąlyga, kad bus užtikrintas ne tik įmonės darbuotojų (respondentų), bet ir pačios įmonės konfidencialumas, nes darbo tema susijusi jautriu reputacijos aspekto klausimu. Dėl to įmonės pavadinimas darbe nenurodomas, užšifruojamas kaip UAB „X“.

Taigi generalinė visuma apima 104 darbuotojus.

Taikant Paniotto formulę, apskaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

n – imties dydis;

Δ - imties paklaidos dydis =0,05;

N – generalinis visumos dydis= 104.

Gaunama, jog reikia apklausti 82 įmonės darbuotojus. Iš viso buvo apklausti 65 respondentai, tai lemia kiek didesnį paklaidos koeficientą, tačiau duomenys tinkami pirminėms išvadoms formuluoti. Taikyta netikimybinis patogiosios atrankos metodas, t. y. apklausti tie įmonės darbuotojai, kurie buvo prieinami (darbo vietose) ir kurie sutiko dalyvauti tyrime. Nebuvo vykdoma respondentų atranka pagal demografinės ar sociografinės charakteristikas.

**Tyrimo rezultatų analizės metodai.** Tyrimo rezultatų analizė vykdoma per 3 etapus:

- Pirma, patikimumo ir faktorinė analizė tikrinant skalių patikimumą;
- Antra; mobingo pasireiškimo būdų, veiksnių ir pasekmių analizė (dažnių analizė);
- Trečia, sąsajų tarp mobingo rūšių, veiksnių ir pasekmių analizė ( t-testas nepriklausomoms imtims).

**Patikimumo analizė.** Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojamas Cronbacho  $\alpha$  koeficientas, kuris „remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi subskalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių subskalėje“ (Pukėnas, 2009, p. 89). Kuo dydis arčiau 1, tuo atskiri skalės veiksniai geriau dera tarpusavyje (J. Vveinhardt, 2012). Cronbacho  $\alpha$  rodiklio turėtų būti didesnė nei 0,6 (Pukėnas, 2009).

**Faktorinė analizė.** Naudojant faktorinės analizės (Kaizerio – Mėjerio – Olkinso imties adekvatumo kriterijus) ir patikimumo vertinimo metodus (Cronbach alpha) metodus buvo patikrinta anketos subskalių konsistencija. Vertinimas atliekamas kiekvieną mobingo rūšių (I. Agresija, nukreipta į žmogaus gebėjimą bendrauti (11 klausimų); II. Agresija, nukreipta į asmens socialinius kontaktus (12 - 16 klausimai); III. Agresija, nukreipta į asmens reputaciją (17 - 31 klausimai); IV. Smurtas asmens darbo pozicijos atžvilgiu (32 - 40 klausimai); V. Fizinis smurtas (41 – 45 klausimai); charakterizuojančios subskalės atveju. Kaip pagrindinis subskalių kokybės patikrinimo instrumentas naudota faktorinės validacijos technika (Vaitkevičius, 2006). Faktorinėje analizėje naudotų rodiklių paaiškinimas pateiktas 10 lentelėje:

10 lentelė. Rodiklių paaiškinimo lentelė

Rodiklio žymuo	Rodiklio pavadinimas
$\alpha$	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach-a)
%	Faktoriaus aprašomoji galia
KMO	Kaizerio – Mėjerio – Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Vaitkevičius (2006, p. 93)

Taikant KMO and Bartlett testą, nustatyta, kokia yra visų subskalių (mobingo rūšių) KMO kriterijaus reikšmė ir Bartlett'o sferiškumo kriterijaus p-reikšmė (<0,05). Tai rodo, jog koreliacinė matrica statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vienetinės matricos ir kintamieji koreliuoja. Taigi, duomenys tinka faktorinei analizei. Vertinti faktorių paaiškinamos dispersijos procentai (t.y. faktoriaus aprašomoji galia). Pageidaujama, kad faktoriai paaiškintų daugiau nei pusę kintamųjų dispersijos. Faktorinė validacija leido patikrinti skalių kokybę. (Vaitkevičius, 2006, p. 93). Taikant šį metodą, tikrintas pirmasis hipotetinis teiginys.

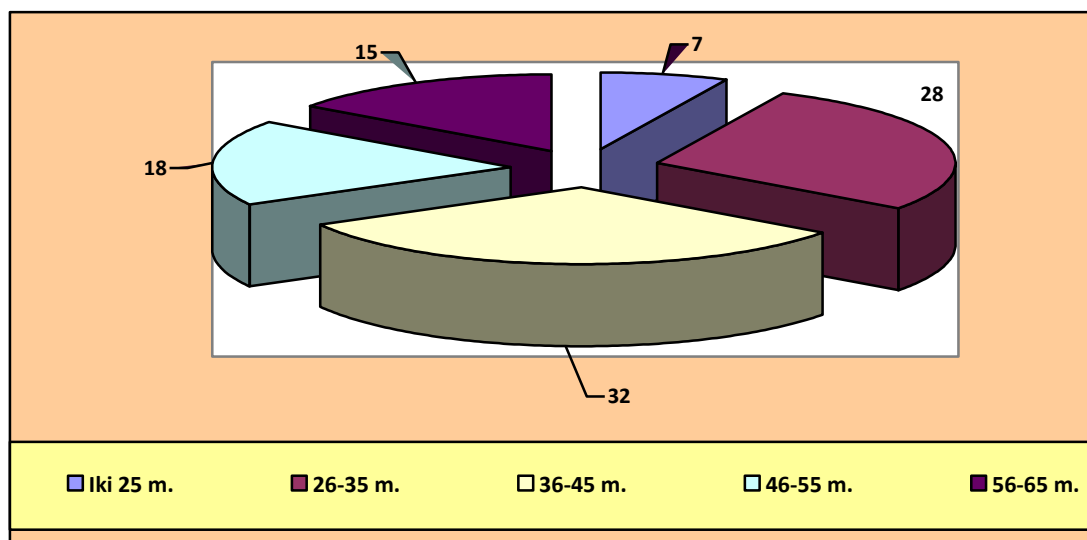
**Aprašomoji statistika.** Mobingo rūšių, veiksmų ir pasekmių pasireiškimui įmonėje įvertinti taikytas metodas - dažnių (procentinių skirstinių) analizė.

**Koreliacinė analizė.** Ši analizė atlikta siekiant nustatyti sąsajas tarp mobingo rūšių pasireiškimo ir mobingo veiksmų (antrasis hipotetinis teiginys), bei tarp mobingo rūšių pasireiškimo ir mobingo asmeninių pasekmių (trečiasis hipotetinis teiginys). Rezultatai gauti taikant T-testą nepriklausomoms imtims, tikrinant prielaidą apie vidurkių lygybę (Pukėnas, 2009). Reikšmingumo lygmuo  $p < 0,001$ . Koreliacijos indeksai  $r$  interpretuojami pagal šias koreliacijos stiprumo reikšmes:

- 0,01 - 0,2 – labai silpna koreliacija;
- 0,21 - 0,4 – silpna koreliacija;
- 0,41 - 0,6 – vidutinė koreliacija;
- 0,61 - 0,8 – stipri koreliacija;
- 0,81 - 1 – labai stipri koreliacija.

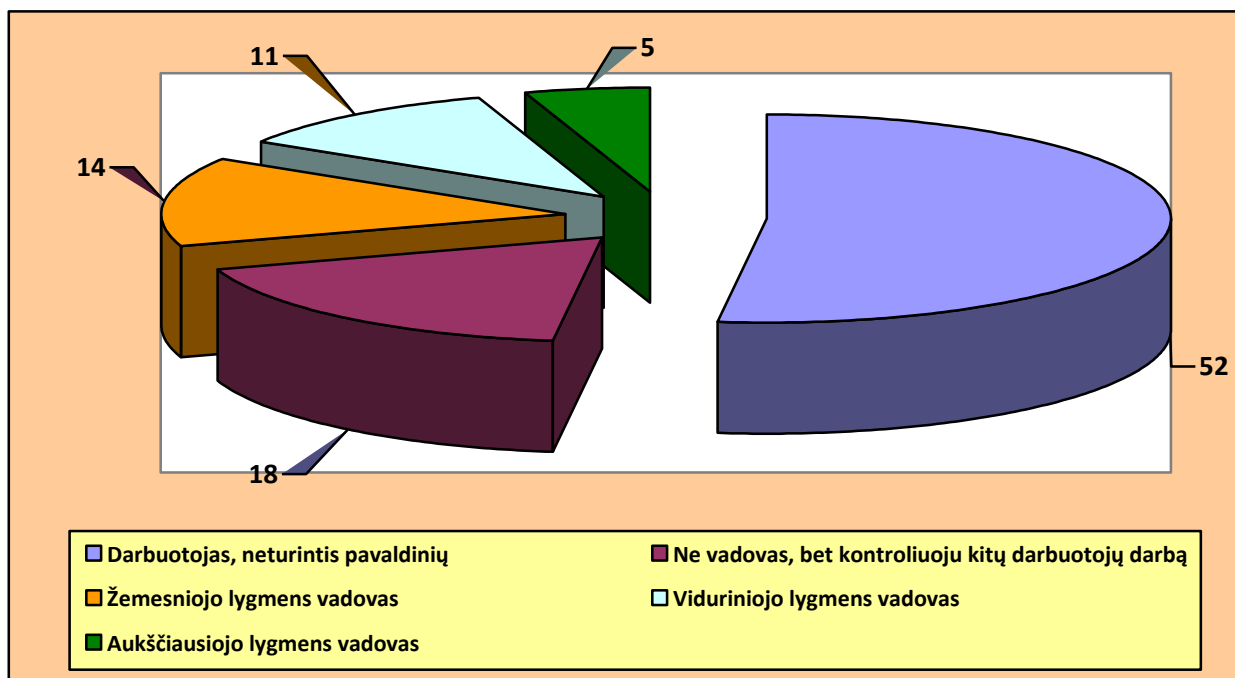
**Tyrimo eiga.** Anketinė apklausa atlikta 2016 m. kovo mėn., apklausiant UAB „X“ įmonių grupės įmonių darbuotojus Lietuvoje, bei užsienio šalyse veikiančiuose filialuose. Siekiant apklausti užsienyje dirbančius įmonės darbuotojus apklausos anketa išversta į anglų kalbą. Visuose įmonės organizaciniuose padaliniuose dirbantys darbuotojai apklausti taikant tą patį būdą – elektroninė anketos versija buvo siunčiama turimais darbuotojų kontaktais, bei atskirų skyrių administracijos kontaktais, prašant anketas išdalinti kuo daugiau darbuotojų. Tokiu būdu pavyko apklausti 62 proc. įmonės darbuotojų). Tyrimo rezultatai analizuoti taikant SPSS programą.

**Respondentai.** Apklausa buvo vykdoma UAB „X“ įmonių grupės įmonėse, iš viso apklausti 65 įmonės darbuotojai. Kadangi didžioji dauguma darbuotojų vyrai, apklausoje 86 proc. vyrų, 14 proc. sudarė moterys. Darbuotojų pagrindą sudaro jauni ir vidutinio amžiaus darbuotojai 36 - 45 m. grupė - 32 proc. respondentų; 26 - 35 m. – 28 proc. respondentų (7 pav.).



7 pav. Respondentai pagal amžių, proc.

Daugelis (56 proc.) respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (aukštesnysis – 35 proc.; vidurinis- 9 proc. ). Atliekant apklausą 52 proc. apklaustųjų buvo darbuotojai, neturintys pavaldinių (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

18 proc. Respondentų sudarė darbuotojai, kurie yra ne vadovai, bet kontroliuojantys kitų darbuotojų darbą. Atliekant tyrimą palyginti aktyviai dalyvavo žemesniojo (14 proc.) ir vidurinio (11 proc.) lygmens vadovai. Apibendrinant tyrime dalyvavusius respondentus galima teigti, kad dauguma jų yra jauni ir vidutinio amžiaus vyrai, turintys aukštąjį išsilavinimą, pagal pareigas - vadovaujantys darbuotojai ir žemesnio bei vidutinio lygmens vadovai.

### 3. MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE UAB „X“ ĮMONIŲ GRUPĖJE TYRIMAS

#### 3.1. UAB „X“ įmonių grupės veiklos apibūdinimas

UAB „X“ įmonių grupė – tai tarptautinė lietuviško kapitalo įmonė, kurios veikla – prekyba.

Savo veiklą UAB „X“ pradėjo prieš dešimtmetį. Sėkminga pradžia paskatino įmonę plėstis. Per dešimtmetį įmonės padaliniai išsidėstė strategiškai patogiausiuose Lietuvos miestuose taip, kad vadybininkai galėtų greitai pasiekti klientą. Taip sudaromos palankios galimybės aptarnauti platų vartotojų ratą. Įmonės aptarnaujamos sritys apima visą Lietuvą.

Pasiteisinus įmonės veiklai Lietuvoje, tai paskatino žengti toliau už jos ribų į kaimynines šalis. Taip buvo įkurtos pirmosios UAB „X“ dukterinės įmonės užsienio rinkoje. Dukterinių įmonių kitose šalyse išdėstymas yra strategiškai parankus – valstybių sostinės arba uostamiesčiai. Taip užtikrinama, kad didžiajai daliai vartotojų prekės bus lengvai pasiekiamos. Be to, prekės gali būti įsigyjamos ne tik prekybiniame skyriuje, tačiau pardavimų vadybininkai įsipareigoja didesnius prekių kiekius pristatyti tiesiai klientui. Orientuodamasi į besikeičiantį gyvenimo tempą, įmonė įkūrė elektroninę parduotuvę.

**Mobingo tyrimo UAB „X“ įmonių grupėje poreikio apibrėžimas.** Per savo veiklos istoriją UAB „X“ įmonių grupė visą laiką vykdė aktyvią plėtrą Lietuvos ir užsienio rinkose. Per šį laikotarpį susiformavo darbuotojų branduolys turintis panašią organizacijos plėtos viziją, per tiek veiklos metų atskirose įmonėse susiformavo neformalūs santykiai, kuriuos apibrėžia tose įmonėse dirbantys ilgamečiai specialistai. Paminėti specialistai turi pakankamai valdžios ir autoriteto „diktuoti“ savo sąlygas jauniems ir naujai priimtiems darbuotojams. Šią prielaidą patvirtina ir pakankamai didelė naujų darbuotojų kaita. Kadangi UAB „X“ įmonių grupė skiria pakankamą dėmesį darbuotojų motyvacijai, užtikrina geras darbo sąlygas, nustato konkurencingą darbo užmokestį, pagrįstai galima daryti prielaidą, kad kaitos priežastimi gali būti mobingas. Kadangi mobingo tyrimai nebuvo atliekami, mobingo pasireiškimo faktų oficialiai nėra nustatyta. Poreikį tirti mobingo apraiškas organizacijoje pagrindžia ir tai, kad UAB „X“ įmonių grupė veikdama stipriomis globalios konkurencijos sąlygomis, priversta sparčiai prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų, įsisavinti naujas elektroninės prekybos, klientų aptarnavimo ir kitokias technologijas. Todėl UAB „X“ įmonių grupei labai svarbu pritraukti jaunus specialistus, kurie turi žinių ir gebėjimų įgyvendinti šiuos pokyčius ir padėti grupei stiprinti savo konkurencingumą tarptautinėse rinkose. Mobingo pasireiškimo įmonėse, perspektyvių specialistų praradimas susilpnina grupės konkurencingumą, turi neigiamą įtaką organizacijos klimatui, darbo našumui bei efektyvumui.

## 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas

### 3.2.1. Skalių patikimumo ir faktorinė analizė

Patikimumo ir faktorinio tyrimo (taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą) rezultatai rodo, jog tyrime taikytos į tyrimo anketą įtrauktos mobingo rūšių skalės pasižymi aukštais konsistencijos rodikliais. Kadangi visi respondentai nurodė, jog su fiziniu smurtu įmonėje dirbant jiems neteko susidurti, fizinio smurto skalė eliminuota.

Klausimų blokų faktorizacijos galutiniai rezultatai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Mobingo rūšių skalių faktorizacijos rezultatai

Subskalė	Klausimai	L	i/tt	$\alpha$	%	KMO
Agresija, nukreipta į žmogaus gebėjimą bendrauti	Neleidžiama pasisakyti	0,882	0,786	0,822	53,9	0,780
	Užtildomas arba nuolat pertraukinėjamas	0,865	0,496			
	Kolegos vengia kontaktuoti	0,865	0,496			
	Šaukiama, rėkiama	0,810	0,679			
	Buvimas ignoruojamas	0,766	0,634			
	Koneveikiamas dėl to, kaip dirba	0,735	0,602			
	Trukdoma bendrauti	0,628	0,486			
	Koneveikiamas dėl asmeninio gyvenimo	0,429	0,295			
	Terorizuojamas telefono skambučiais	0,425	0,225			
	Grasinama žodžiais	0,398	0,219			
	Grasinama raštu	0,264	0,17			
Agresija, nukreipta į asmens reputaciją	Pajuokos	0,819	0,740	0,873	50,09	0,852
	Apkalbos	0,786	0,700			
	Šmeižtas, melas	0,779	0,653			
	Abejojama sprendimais	0,755	0,605			
	Šaipomasi dėl politinių, religinių pažiūrų	0,711	0,598			
	Šaipomasi iš asmeninio gyvenimo	0,680	0,412			
	Šaipomasi iš tautybės, kilmės	0,653	0,470			
	Verčiamas dirbti žeminančius darbus	0,650	0,440			
	Asmenys su blogais ketinimais kontroliuoja darbe	0,630	0,421			
	Tyčiojamas iš veido, gestų, eisenos	0,580	0,371			
	Koneveikiamas, „koliojamas“	0,578	0,358			
	Ižeidinėja seksualiai	0,559	0,442			
	Tvirtina, jog serga psichine liga	0,432	0,215			
Smurtas asmens darbo pozicijos atžvilgiu	Nuolat duodamos naujos darbo užduotys	0,904	0,863	0,928	57,8	0,909
	Duodamos užduotys, per žemos kompetencijai	0,876	0,827			
	Duodamos neįveikiamos užduotys	0,873	0,778			
	Kurį laiką neduoda darbo užduočių	0,789	0,724			
	Verčiamas išleisti dideles pinigų sumas darbe	0,687	0,619			
	Priskirtos žeminančios užduotys	0,588	0,517			
Agresija, nukreipta į asmens socialinius kontaktus	Duodamos tik beprasmės darbo užduotys	0,525	0,415	0,748	79,8	0,500
	Kolegos nekalba	0,903	0,763			
	Draudžiama kalbėti su kolega ar keliais	0,894	0,597			
	Izoliuojamas vietoje toliau nuo kitų	0,432	0,287			
	Kolegoms draudžiama bendrauti	0,433	0,295			

Aukšti subskalių konsistencijos rodikliai (viršijantys 0,7 išskyrus agresijos nukreiptos į asmens socialinius kontaktus skalę) reiškia, jog empiriškai gautus įverčius galima jungti į skales ir jų pagrindu vertinti mobingo pasireiškimo būdus įmonėje. Tyrimo rezultatai rodo, jog įmonei būdingos beveik visos į skalę įtrauktos mobingo rūšių grupės, išskyrus fizinę prievartą, kurios atvejų respondentų teigimu, apskritai nebuvo.

Faktorinė analizė parodė, jog svarbiausi kriterijai, apibūdinantys **agresiją, nukreiptą į žmogaus gebėjimą bendrauti** – „neleidžiama pasisakyti“, „užtildomas arba nuolat pertraukinėjamas“, „Kolegos vengia kontaktuoti“, „šaukiama, rėkiama“, „buvimas ignoruojamas“. Mažiausiai su mobingo pasireiškimu siejami tokie žmogaus gebėjimo bendrauti ribojimo būdai: „koneveikiamas dėl asmeninio gyvenimo“, „terorizuojamas telefono skambučiais“, „grasinama žodžiais“, „grasinama raštu“. Subskalės konsistencija yra aukšta ( $\alpha = 0,822$ ).

**Agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją** subskalėje reikšmingiausi kriterijai yra „pajuokos“ ir „apkalbos“, taip pat palyginti reikšmingi kriterijai yra „šmeižtas ir melas“, „abejojama sprendimais“. Skalės konsistencija yra aukšta ( $\alpha = 0,873$ ).

**Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu** subskalės konsistencija yra labai aukšta ( $\alpha = 0,928$ ), o svarbiausi faktoriai yra „Nuolat duodamos naujos darbo užduotys“, „Duodamos užduotys, per žemos kompetencijai“, „Duodamos neįveikiamos užduotys“, „Kurį laiką neduoda darbo užduočių“.

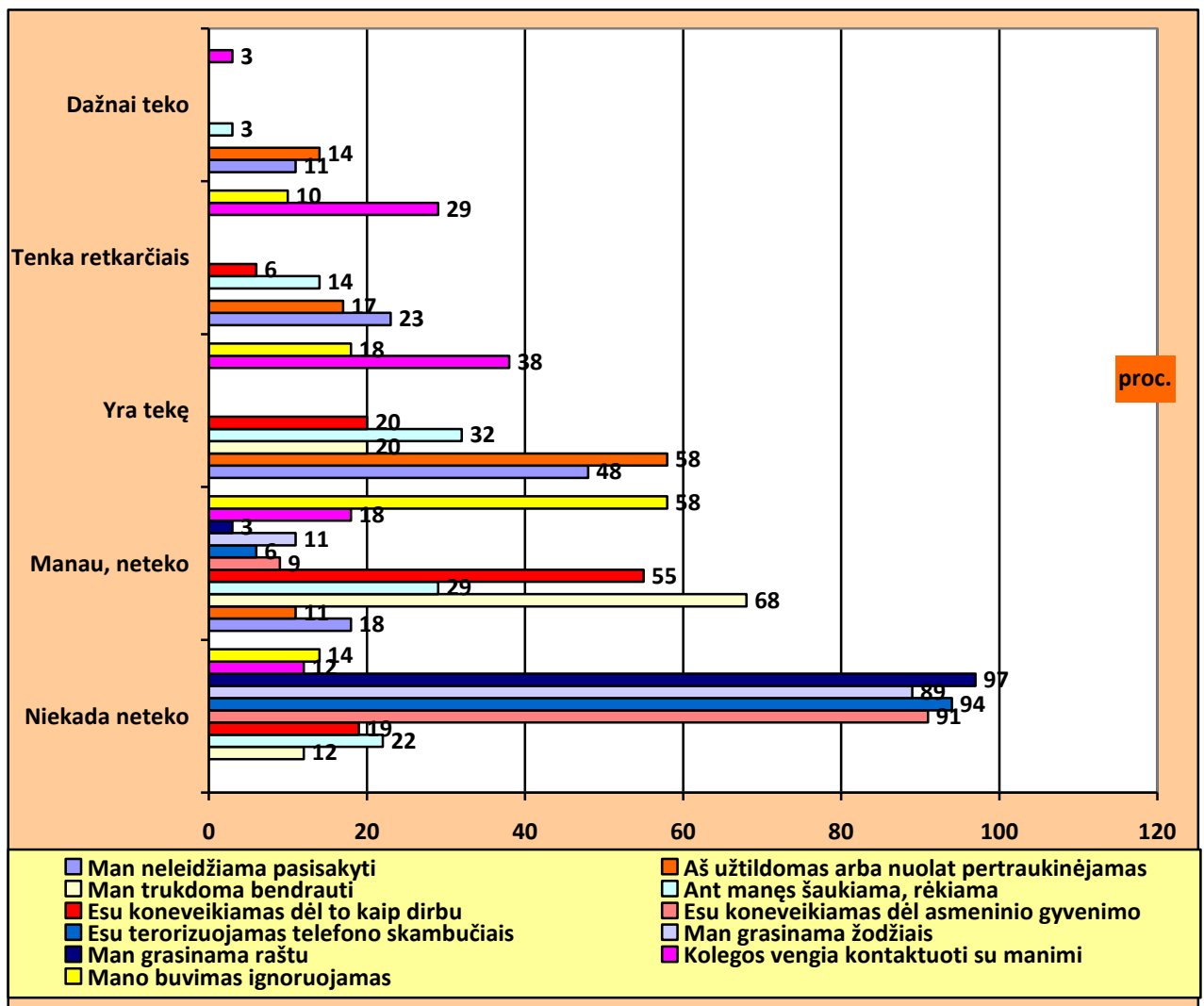
**Agresijos, nukreiptos į asmens socialinius kontaktus**, subskalės konsistencija kiek žemesnė nei kitų subskalių, bet aukštesnė nei vidutinė ( $\alpha = 0,748$ ). Reikšmingi du faktoriai - „Kolegos nekalba“, „Draudžiama kalbėti su kolega ar keliais“.

Bendros skalės patikimumo vertinimo Cronbach  $\alpha$  indeksu rodo, jog skalės konsistencija yra aukšta ( $\alpha = 0,873$ ). Taigi taikyti mobingo rūšių skalę, į ją įtraukti faktoriai, eliminuojant fizinio smurto subskalę, yra gerai suderinta ir charakterizuoja tiriamoje įmonėje pasitaikančias mobingo apraiškas.

### 3.2.2. Mobingo rūšių, veiksnių ir pasekmių analizė

UAB „X“ įmonių grupės pagrindinė veikla prekyba Lietuvos ir užsienio rinkose. Įmonė veikia konkurencingoje rinkoje, todėl darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, darbo procesas vyksta dinamiškai, dažnai pasitaiko įvairiausios nestandartinės situacijos.

Pirmoji klausimų grupė buvo skirta įvertinti agresijos, nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti, pasireiškimą UAB „X“ įmonių grupėje, tyrimo rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



9 pav. Agresijos, nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti, įvertinimas. proc.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad įmonių grupėje fiksuojamos tam tikros agresijos, nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti pasireiškimo apraiškos. Nustatyta, kad eiliniams darbuotojams, sprendžiant svarbius klausimus, kurių sprendime dalyvauja vidutinės grandies ir kt. vadovai, neleidžiama pasisakyti, net ir tais atvejais kai darbuotojas tiesiogiai sprendžia iškilusias problemas ir yra įsigilinęs į susidariusią situaciją palyginti gerai. Dažnai tokioje situacijoje atsiduria 11 proc. respondentų, 23 proc. respondentų tenka retkarčiais atsidurti tokioje situacijoje. 48 proc. apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad jiems dirbant šiame darbe bent kartą buvo neleista pasisakyti svarbiais klausimais.

Kasdieninėje veikloje yra gana dažnos situacijos, kai darbuotojai užtildomi arba nuolat pertraukinėjami įprastinių pokalbių ir pranešimų metu: 14 proc. respondentų dažnai teko atsidurti tokioje padėtyje, 17 proc. tenka retkarčiais, 58 proc. – yra tekę. Tačiau daugumai apklaustų įmonės darbuotojų nėra trukdoma bendrauti. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad darbovietėje pasitaiko atvejų, kai darbuotojai yra aprėkiami, apšaukiami. 14 proc. respondentų nurodė, kad retkarčiais yra

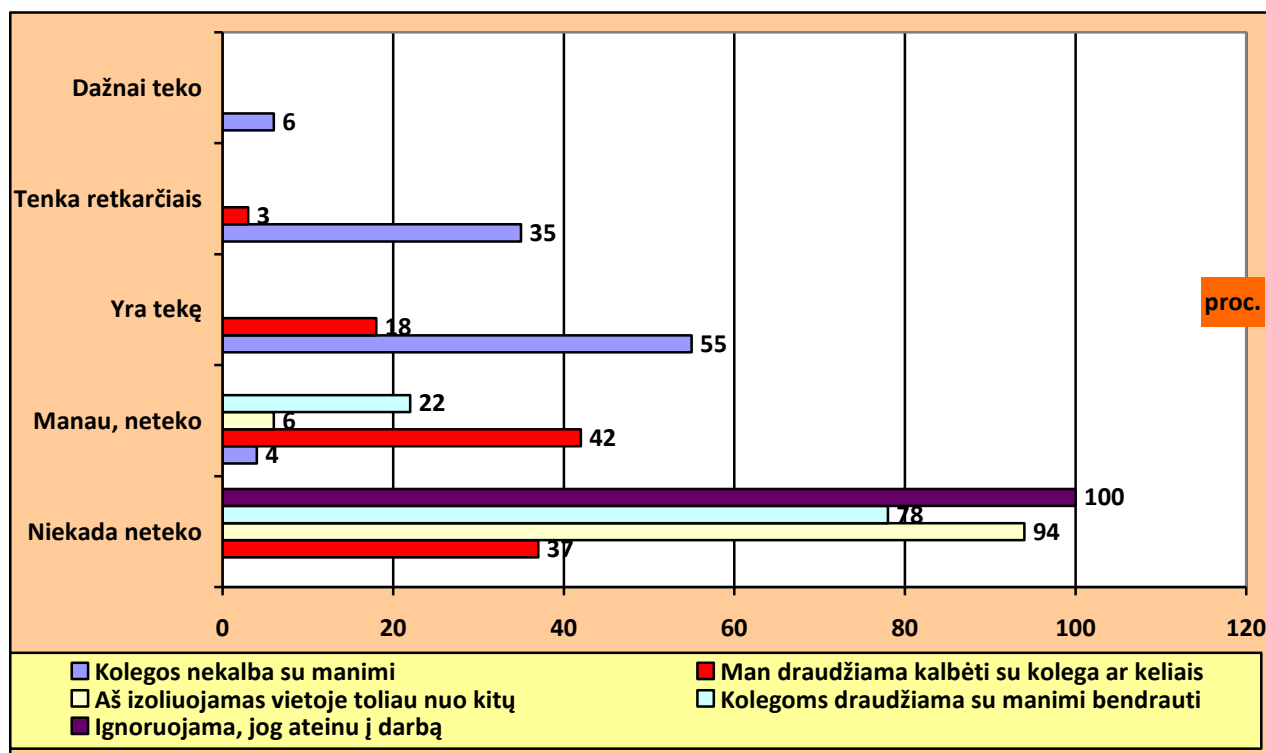


aprėkiami / apšaukiami, o 32 proc. respondentų buvo bent kartą aprėkti / apšaukti kolegų ar vadovybės. Tai tiesiogiai susiję su atliekamu darbu ir tam tikromis darbo situacijomis; niekaip nesusiję su asmeniniu gyvenimu. Taip pat nustatyta, kad koneveikimas, aprėkimas ar apšaukimas niekada neperauga į rimtesnius grąsinimus žodžiais, raštu, terorizavimą telefono skambučiais. Tokių atvejų apklausti darbuotojai neįvardijo nė vieno.

Tačiau organizacijoje gana dažni atvejai, kai darbuotojas yra pasmerkiamas kolektyvo, ir kolegos vengia kontaktuoti su juo. 3 proc. respondentų dažnai susiduria su kolegų pastangomis išvengti bendravimo su jais, 29 proc. respondentų nurodė, kad retkarčiais kolegos vengia bendrauti su jais, 38 proc. apklaustų įmonės yra mažiausiai kartą atsidūrę tokioje situacijoje, kai kolektyvas vengė su jais bendrauti. 18 proc. darbuotojų nuomone, jiems yra tekę pajusti, kad jų buvimas ignoruojamas kolegų, 9 proc. respondentų pažymėjo, kad jų ignoravimas retas, tačiau pasikartojantis reiškinys.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad agresijos, nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti pasireiškimu atvejai įmonių grupėje nėra dažni, tačiau pasitaiko. Dažniausiai pasitaikančios agresijos formos yra draudimas pasisakyti, pastovus pertraukinėjamas, trukdoma bendrauti. Reguliariai, esant sudėtingoms situacijoms, ar darbuotojams netinkamai atlikus darbą, padarius klaidų, jie apšaukiami, aprėkiami, koneveikiami dėl prasto darbo. Jei darbuotojo individuali pozicija neatitinka kolektyvo bendros pozicijos, kolegos vengia su juo kontaktuoti, pasitaiko darbuotojo buvimo ignoravimo atvejų.

Antroji klausimų grupė skirta įvertinti agresiją, nukreiptą į asmens socialinius kontaktus (10 pav.).



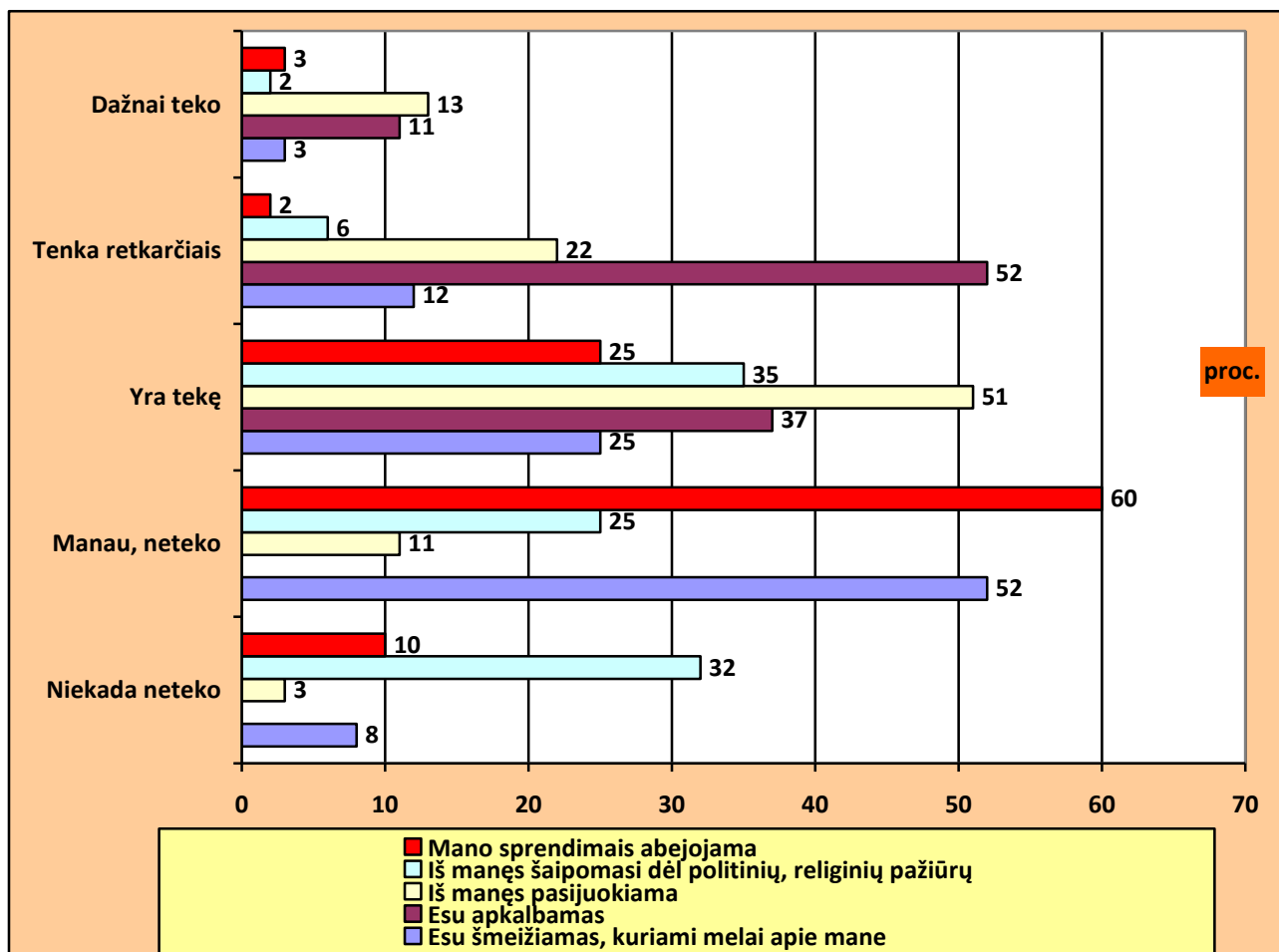
10 pav. Agresijos, nukreiptos į asmens socialinius kontaktus, įvertinimas. proc.

Remiantis tyrimo duomenimis išskiriamos dvi agresijos, nukreiptos į asmens socialinius kontaktus organizacijoje, pasireišimo formos. Komunikacijos apribojimas, kada kolegos nekalba su mobingo objektu. 55 proc. apklaustų įmonės darbuotojų pažymėjo, kad jiems yra tekę būti situacijoje, kai kolegos sąmoningai nepalaikė komunikacijos su juo. 35 proc. apklaustųjų teigia, kad tokie atvejai yra pasikartojantys. Kita identifikuota agresijos forma draudimas kalbėti, 18 proc. respondentų nurodė, kad jiems yra tekę išgirti kolegų draudimą su jais kalbėti. 3 proc. respondentų draudimą kalbėti su kolegomis išgirsta pakartotinai. Kitokių agresijos, nukreiptos į asmens socialinius kontaktus formų, tokių kaip izoliuojamo vietoje toliau nuo kitų, draudimo kolegoms bendrauti su mobingo objektu, jo atėjimo į darbą ignoravimo, tyrimo metu nebuvo identifikuota.

Agresija, nukreipta į asmens socialinius kontaktus organizacijoje pasireiškia palyginti retai, dažniausiai tai pasireiškia kolegų nekalbėjimu, rečiau draudžiama kalbėti su kolega ar keliais. Remiantis tyrimo duomenimis galima daryti prielaidą, kad agresija, nukreipta į asmens socialinius kontaktus, organizacijoje pasireiškia silpnai, dažniausiai nedidelėse darbo grupėse kilus tam tikriems konfliktams tarp darbuotojo ir likusių kolektyvo narių.

Trečioji klausimų grupė skirta įvertinti agresiją, nukreiptą į asmens reputaciją. Vertinimo rezultatai atskleidė, kad visos agresijos formos gali būti sugrupuojamos į dvi grupes, formas, kurios organizacijos pasireiškia palyginti stipriai ir silpnai pasireiškiančias formas. 12 paveiksle pateikiamos organizacijoje palyginti stipriai pasireiškiančios agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formos.

Tiriamoje organizacijoje palyginti plačiai paplitusios agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formos - šmeižimas, apkalbos, pajuokavimai. Su šmeižiamo atvejais, kuriama melais, teko susidurti 40 proc. apklaustųjų darbuotojų, 3 proc. respondentų su tuo susiduria nuolatos, 12 proc. retkarčiais, o 25 proc. Viena labiausiai paplitusių agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją formų - pajuokavimai, 13 proc. apklaustų įmonės darbuotojų teigia, kad iš jų dažnai pasijuokia kolegos, 22 proc. respondentų nurodė, kad su pajuokavimais susiduria retkarčiais, 51 proc. - pažymėjo, kad dirbant šioje organizacijoje jiems yra tekę tapti pajuokavimų objektu. Tik 14 proc. respondentų nėra tapę pajuokų objektu. Remiantis šiais tyrimo duomenimis galima daryti prielaidą, kad organizacijoje yra susiformavę santykiai, kuriuose pajuokavimai, visokie pasišaipymai yra dažnas reiškinys, tam pasirenkamas tinkamas objektas, tikėtina asmuo iš kurio galima pasišaipyti, pajuokauti.



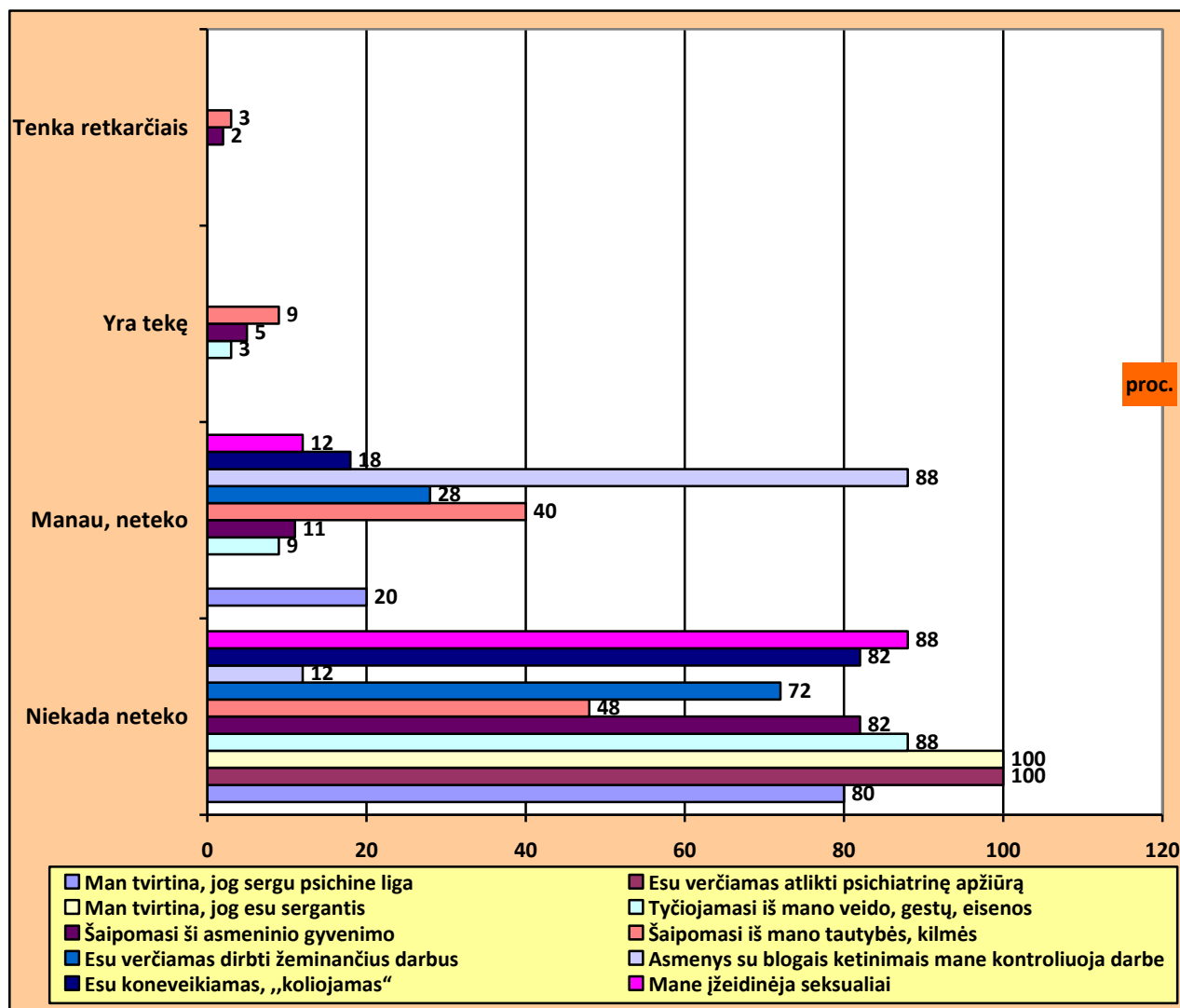
11 pav. Agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją įvertinimas: organizacijoje pasireiškiančios agresijos formos, proc.

Tačiau reikia pažymėti, kad šaipymaisi dėl politinių, religinių pažiūrų organizacijoje yra gana reti, nors 43 proc. respondentų su jais yra susidūrę. Atskirai paminėtinas abejojimas asmens sprendimais su kuriuo yra susidūrę 30 proc. respondentų, tačiau tik 2 proc. susiduria su tuo dažnai.

Analizuojant agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formas galima teigti, kad šio tipo agresija nėra išvystyta, nes nėra naudojamos agresijos formos stipriai žeminančios asmens orumą, dažniausiai apsiribojama netiesioginiu šmeižtu, apkalbomis, pajuokavimais ar pasišaipymais. Kadangi tiriamoje organizacijoje dominuoja vyriškas kolektyvas, tokių agresijos formų pasireiškimas gali būti traktuojamas kaip vyriško bendravimo dalis. Šią prielaidą patvirtina 13 paveiksle pateikiami duomenys.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad dalis agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formų organizacijoje nepasireiškia ar pasireiškia labai silpnai. Respondentai nurodė, kad jiems neteko susidurti su tvirtinimais, jog serga psichine liga; skatinimais atlikti psichiatrinę apžiūrą; tvirtinimais, jog yra ligonis. Nors organizacijoje fiksuojami tam tikri atvejai, kai tyčiojimas iš asmens veido, gestų, eisenos; šaipomasi iš asmeninio gyvenimo, tačiau jie buvo vienkartiniai, nedažni. Taip pat galima

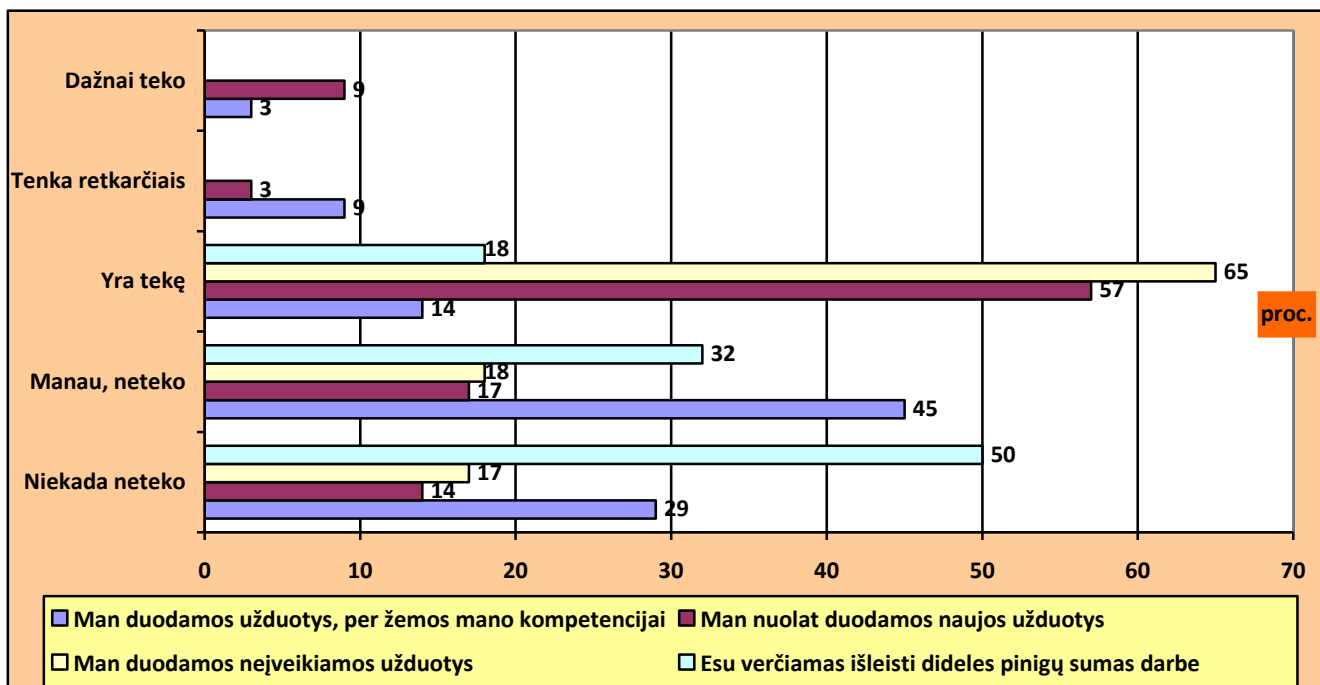
teigti, kad organizacijoje nėra įsitvirtinusi praktika versti darbuotojus dirbti žeminančius darbus, kontrolė su negerais ketinimais, koneveikimas, įžeidinėjimas seksualiai.



12 pav. Agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją įvertinimas: organizacijoje nepasireiškiančios agresijos formos, proc.

Apibendrinant agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją įvertinimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje palyginti plačiai paplitusios agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formos - šmeižimas, apkaltos, pajuokavimai ir pasišaipymai. Šios agresijos formos pasitaiko kasdieniniuose santykiuose gana dažnai, tačiau neperauga į agresyvius veiksmus, planuojamą agresiją siekiant sugriauti asmens reputaciją.

Ketvirtoji klausimų grupė skirta įvertinti smurtą asmens darbo pozicijos atžvilgiu. Tyrimo duomenų analizė leido identifikuoti smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu apraiškas tiriamoje organizacijoje, kurios išskiriamos 13 paveiksle.



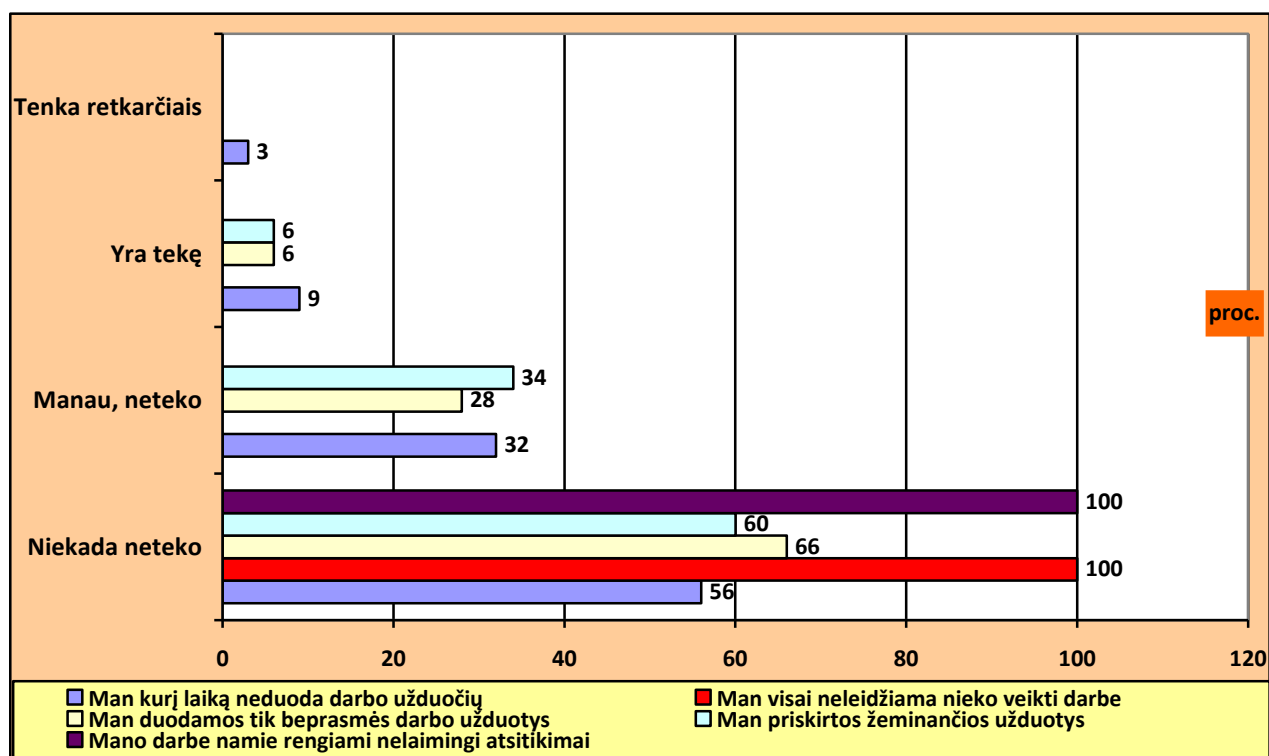
13 pav. Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu įvertinimas: organizacijoje pasireiškiančios smurto formos, proc.

Organizacijoje pasireiškiančios smurto formos yra susijusios su užduočių skyrimu. Nustatyti atvejai, kai apklausoje dalyvavusiems darbuotojams skiriamos užduotys, per žemos darbuotojo kompetencijai. Tokias užduotis yra gavę 14 proc. respondentų, 9 proc. respondentų reguliariai gauna užduotis, neatitinkančias jų kompetencijos, 3 proc. - užduotis, neatitinkančias jų kompetencijos gauna dažnai. Tyrimas taip pat atskleidė atvejus, kai darbuotojams nuolat duodamos naujos darbo užduotys, kurios tiesiogiai nesusijusios su respondentų specializacija ir sukelia papildomą stresą. 57 proc. apklaustų įmonės darbuotojų yra tekę gauti tokias užduotis, 3 proc. respondentų nurodė, kad tokias užduotis gauna retai, tačiau reguliariai, 9 proc. respondentų tokio tipo užduotys skiriamos dažnai. 65 proc. apklaustųjų nurodė gavę neįveikiamas užduotis. 18 proc. respondentų yra susidūrę su situacija, kai buvo verčiami išleisti dideles pinigų sumas darbe.

Paminėtos smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu formos pasireiškia organizacijoje, tačiau nėra masinis ir labai dažnas reiškinys, kas leidžia daryti prielaidą, jog smurtas asmens darbo pozicijos atžvilgiu nėra labai paplitęs įmonių grupėje. Kitos smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu formos organizacijoje pasireiškia silpnai arba visai nepasireiškia (14 pav.).

Prie silpnai pasireiškiančių smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu formų galima priskirti tai, kad darbuotojams kurį laiką neduoda darbo užduočių. Su tokia situacija yra tekę susidurti 9 proc. respondentų, 3 proc. su tuo susiduria retai, tačiau tai kartojasi jau ne pirmą kartą. Po 6 proc.

respondentų yra yra tekę susidurti su atvejais, kai jiems duodamos tik beprasmės darbo užduotys ar priskirtos žeminančios užduotys.



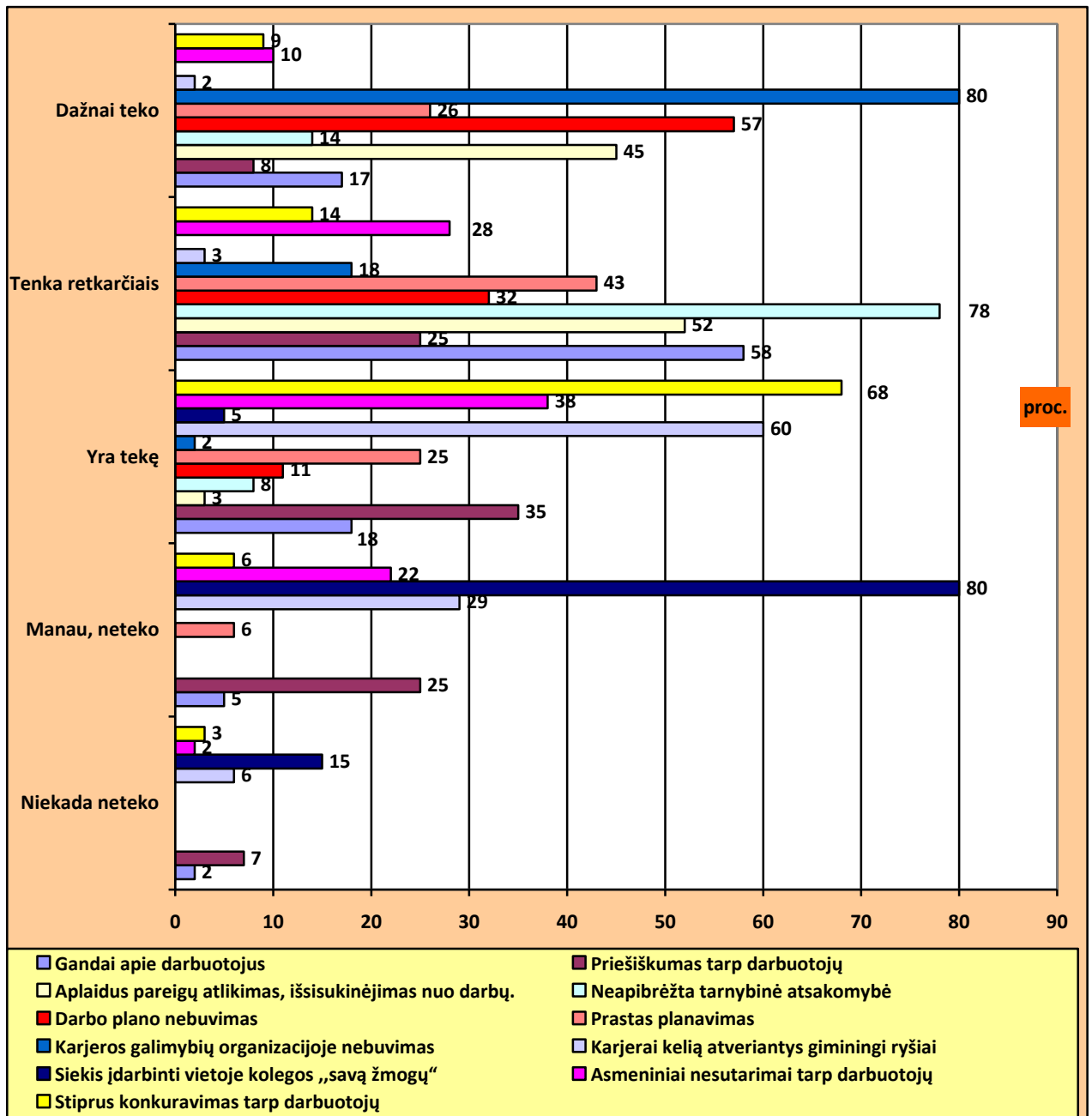
14 pav. Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu įvertinimas: organizacijoje nepasireiškiančios smurto formos, proc.

Tačiau tai pavieniai, nepasikartojantys atvejai. Kitų smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu formų, kai darbuotojams visai neleidžiama nieko veikti darbe ar darbuotojams darbe, namie rengiami nelaimingi atsitikimai, tiriamoje organizacijoje visai nepasitaikė.

Smurto asmens darbo pozicijos atžvilgiu įvertinimas atskleidė, kad įmonių grupėje fiksuojami atvejai, kai darbuotojams skiriamos užduotys, per žemos darbuotojo kompetencijai; taip pat skiriamos naujos arba sunkiai įveikiamos darbo užduotys. Tai neigiamai veikia darbuotojų savivertę, sukuria papildomą stresą. Analizuojant darbo organizavimo specifiką nustatyta, kad užduočių skyrimas yra funkcija, atsakomybė už kurią deleguota vidutinės grandies vadovams, kurie turi galimybes pasinaudoti savo turima valdžia išskirdami tam tikrus nepatinkančius darbuotojus ir jiems paskirdami žeminančias ar sunkiai įgyvendinamas užduotis. Tačiau reikia pažymėti, kad tokia praktika organizacijoje nėra paplitusi.

Penktoji klausimų grupė skirta įvertinti fizinio smurto pasireiškimą organizacijoje, tyrimo duomenų analizė rodo, jog fizinio smurto darbuotojų santykiuose nepasitaikė, t. y. nebuvo atvejų, kad darbuotojams būtų duodamos pavojingos darbo užduotys, būtų grasinama fiziškai susidoroti; būtų patiriama fizinė prievarta, užpuolimai ar seksualinė agresija.

Šeštoji klausimų grupė skirta nustatyti kaip dažnai įmonėje pasireiškia veiksniai skatinantys mobingą organizacijoje (15 pav.).



15 pav. Veiksnų, skatinančių mobingo organizacijoje pasireiškimo įvertinimas, proc.

Analizuojant veiksnius, skatinančius mobingą organizacijoje, nustatyta, kad kai kurie jų įmonių grupėje“ pasireiškia gana stipriai. Tarp tokių veiksnių paminėti gandai apie darbuotojus. 17 proc. apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad gandai apie darbuotojus skleidžiami labai dažnai, 58 proc. respondentų tam pritarė teigdami, kad gandai apie darbuotojus yra gana dažni organizacijoje. Respondentų vertinimu jie labai dažnai (45 proc.) susiduria su aplaidžiu pareigų atlikimu, išsisukinėjimu nuo darbų, 52 proc. respondentų nurodė, kad gana dažnai. Aiškaus darbo plano nebuvimas labai dažna situacija 57 proc. Respondentų manymu, 32 proc. respondentų su tuo susiduria

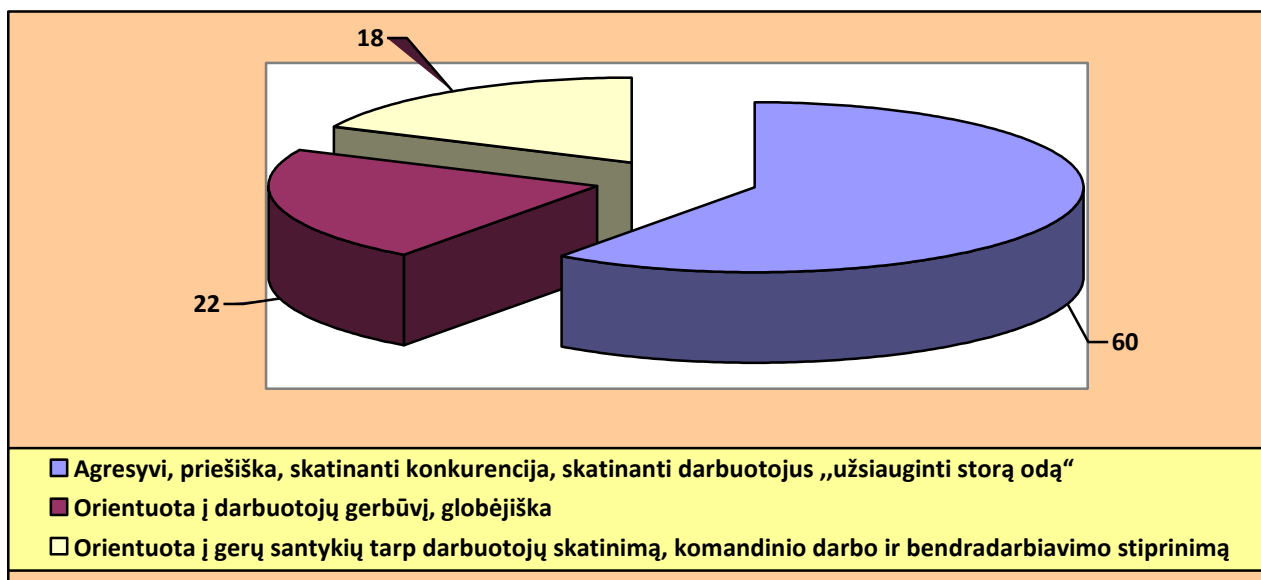
gana dažnai. 26 proc. respondentų pažymėjo, kad prastas planavimas pasitaiko labai dažnai, 43 proc. respondentų vykdydami savo pareigas su prastu planavimu susiduria gana dažnai. Plano nebuvimas ir prastas planavimas kasdieninėje darbuotojų veikloje sukuria daugybę rūpesčių, apsunkina darbą ir mažina atliekamo darbo našumą. Tai sukuria įtampą ir apsunkina bendravimą tarp kolegų. Prielaidas mobingui organizacijoje skatina ir neapibrėžta tarnybinė atsakomybė, 78 proc. respondentų pažymėjo, kad tai gana dažnas atvejis, 14 proc. – tai identifikavo kaip labai dažną atvejį, kuris sukuria palankias sąlygas darbuotojams išsisukinėti ir aplaidžiai vykdyti savo pareigas. Mobingą organizacijoje taip pat skatina karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas (80 proc.). Kadangi įmonių grupėje pagrindinė veikla yra prekyba, karjeros galimybės joje yra labai ribotos, galimos tik tuomet kai vidurinėsios grandies vadovai palieka savo postą. Kadangi tai nėra dažnas reiškinys vykstantis natūraliomis sąlygomis, tai skatina mobingą vidurinėsios grandies vadovų atžvilgiu.

Pareigų neapibrėžtumas, gandai, išsisukinėjimas nuo pareigų ir kt. veiksniai skatina asmeninius nesutarimai tarp darbuotojų, kurie įmonių grupėje gana dažni, nes 10 proc. respondentų nurodė labai dažnai susiduriantys su asmeniniais nesutarimais tarp darbuotojų, 28 proc. respondentų tai gana dažna situacija. 38 proc. respondentų dirbdami šioje organizacijoje yra susidūrę su asmeniniais nesutarimais tarp darbuotojų. Asmeninius nesutarimus tarp darbuotojų skatina ir stiprus tarpusavio konkuravimas. Su pastaruoju yra susidūrę 68 proc. respondentų, 9 proc. apklaustųjų darbuotojų tarpusavio konkuravimą įvardijo kaip labai dažną reiškinį, o 14 proc. kaip dažną.

Apibendrinant, veiksmų, skatinančių mobingo organizacijoje pasireiškimą įvertinimas leidžia teigti, kad organizacijoje gana paplitę gandai, dažnai susiduriama su aplaidžiu pareigų atlikimu, išsisukinėjimu nuo darbų. Aiškaus darbo plano nebuvimas, prastas planavimas, neapibrėžta tarnybinė atsakomybė, tarpusavio konkurencija ir asmeniniai nesutarimai sudaro prielaidas pasireikšti mobingui organizacijoje.

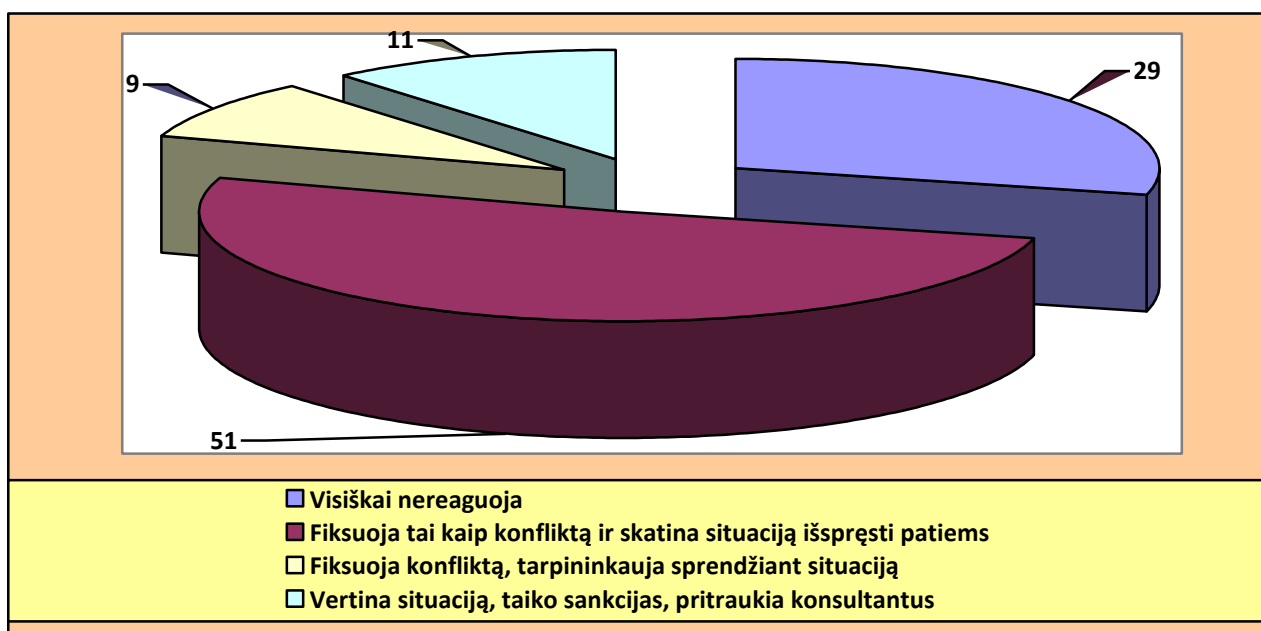
Prie to prisideda ir įmonės organizacinė kultūra (57 klausimas), kurią 60 proc. respondentų apibūdina kaip agresyvią, priešišką, skatinančią konkurenciją ir verčiančią darbuotojus „užsiauginti storą odą“ (16 pav.). Ši organizacinė kultūra skatina orientaciją į rezultatus, jų siekimą visomis įmanomomis priemonėmis ir būdais, tarpusavio konkurenciją, kurią dar labiau sustiprina vyriškas kolektyvas ir prigimtinis vyrų būdas konkuruoti bei varžytis.





16 pav. Įmonės organizacinės kultūros apibūdinimas, proc.

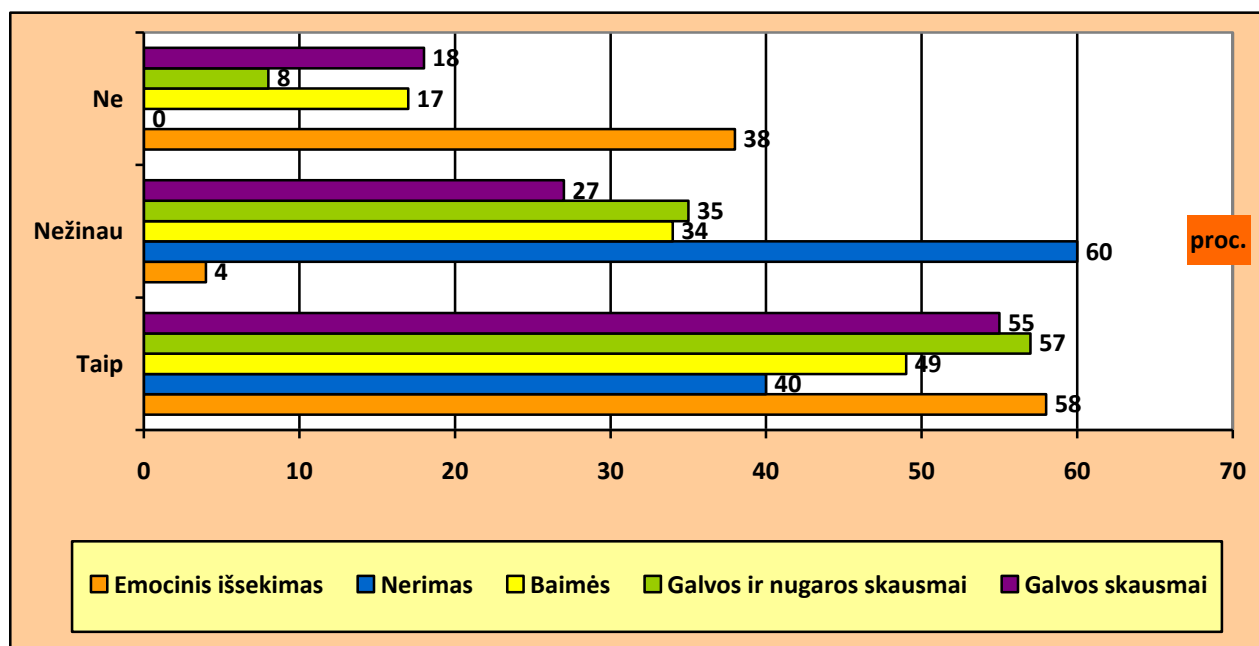
Mobingo pasireiškimui organizacijoje įtakos turi ir vadovų elgsena bei reakcija į organizacijoje atsiradusias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus (17 pav.).



17 pav. Vadovų reakcijos į organizacijoje atsiradusias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus, įvertinimas, proc.

51 proc. respondentų nuomone, tokiais atvejais vadovai fiksuoja tai kaip konfliktą ir skatina situaciją išspręsti patiems, 29 proc. respondentų pažymėjo, kad tokiais atvejais vadovai visiškai nereaguoja. Veiksmų reaguojant į organizacijoje atsirandančias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus, imasi retas vadovas, fiksuoja konfliktą, tarpininkauja sprendžiant situaciją (9 proc.), vertina situaciją, taiko sankcijas, pritraukia konsultantus (11 proc.).

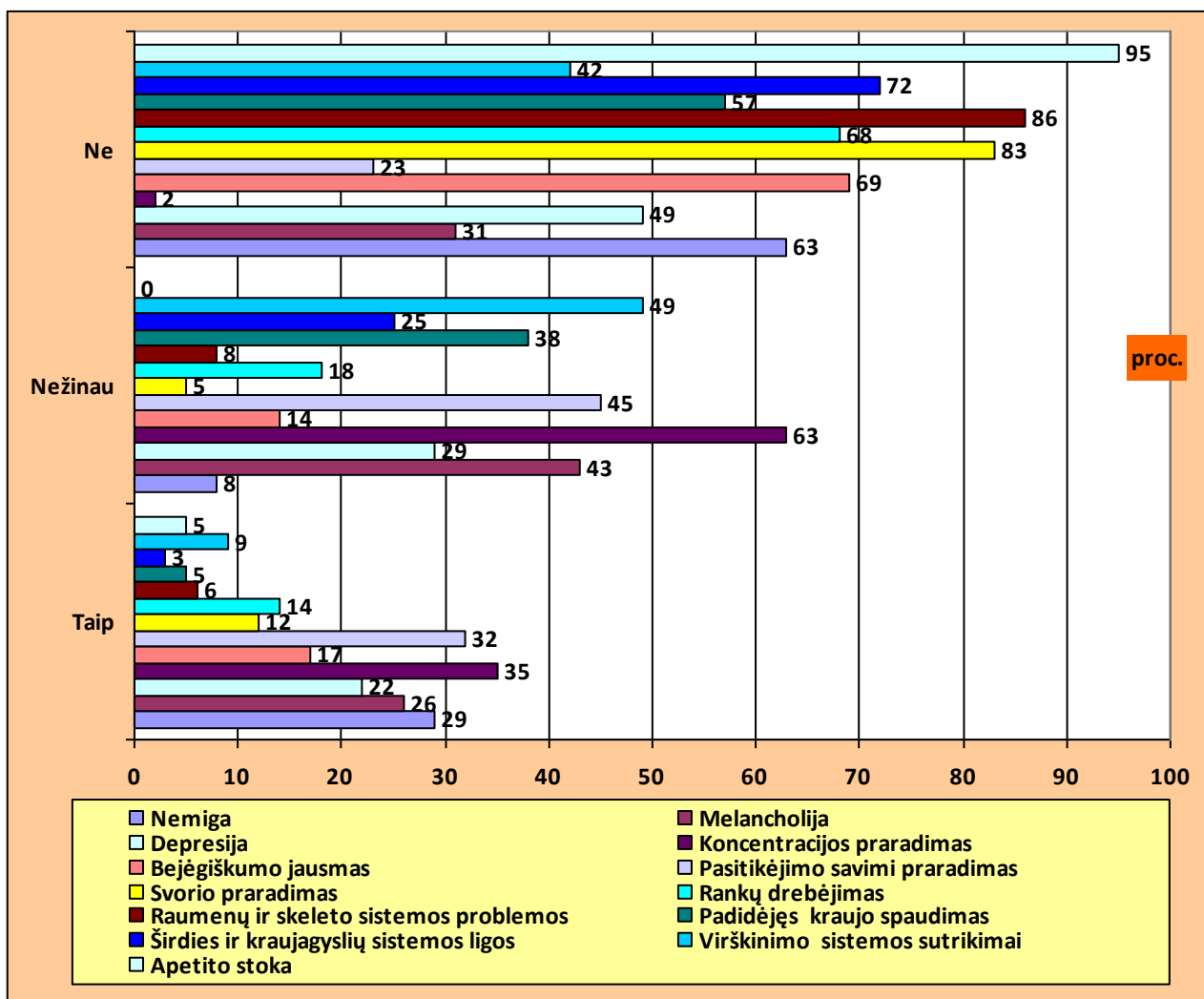
Septintoji klausimų grupė skirta įvertinti mobingo pasekmes respondentų psichinei ir fizinei būklei. Atlikta duomenų analizė leido identifikuoti tam tikras darbo organizacijoje neigiamas pasekmes respondentams. Šios grupės klausimų tyrimo rezultatai sugrupuoti į dvi grupes - respondentams pasireiškiantys sutrikimai susiję su darbu organizacijoje ir respondentams silpnai ar nepasireiškiantys sutrikimai, susiję su darbu organizacijoje (18 pav.).



18 pav. Respondentams pasireiškiantys sutrikimai, susiję su darbu organizacijoje, proc.

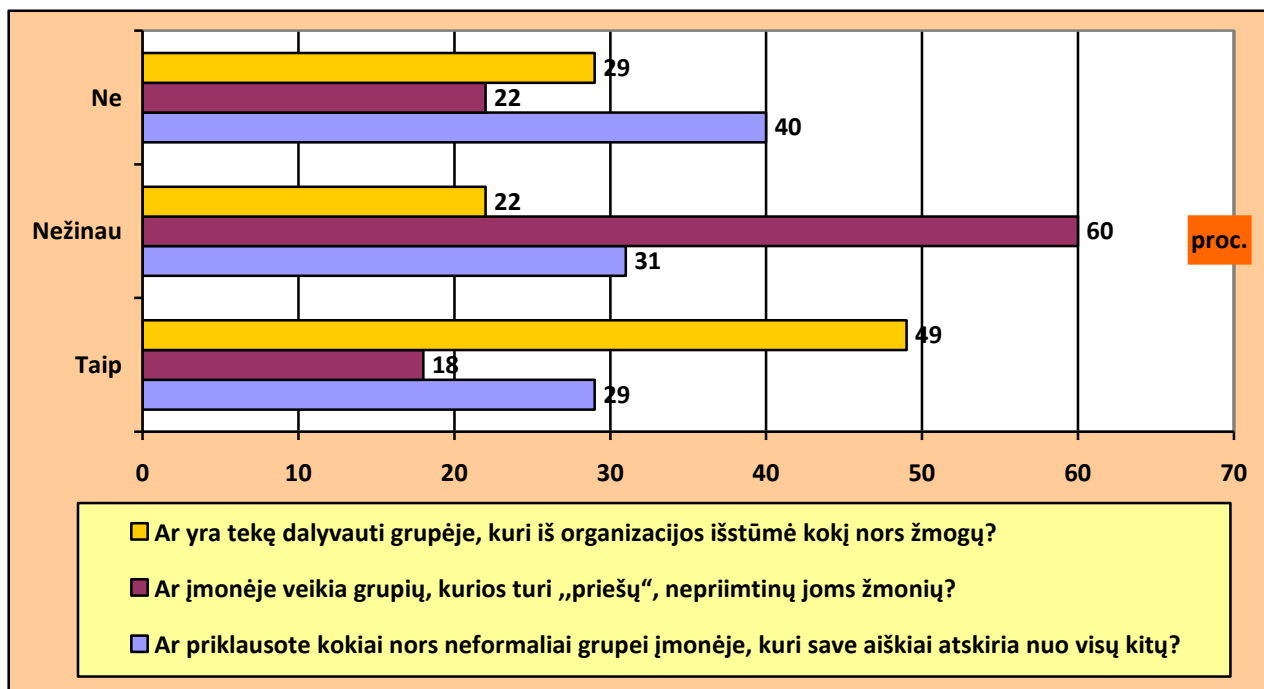
Daugelis (58 proc.) respondentų pažymėjo, kad jie susiduria su emociniu išsekimu, 40 proc. respondentų jaučia nerimą, 49 proc. - baimes. Darbas organizacijoje daugeliui respondentų sukelia ir fiziologinius sutrikimus, pasireiškiančius kompleksiniais galvos ir nugaros skausmais (57 proc.), galvos skausmais (55 proc.). Paminėti požymiai pasireiškia masiškai, daugeliui apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Taip pat pasireiškia ir kiti neigiami požymiai, kurie nėra masiški. (19 pav.).

32 proc. respondentų susiduria su pasitikėjimo savimi praradimu, 35 proc. apklaustųjų nurodė, kad jiems kartais pasireiškia koncentracijos praradimas, kai kurie respondentai susiduria su nemiga (29 proc.), melancholija (26 proc.), depresija (22 proc.). Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad dauguma respondentų susiduria su įtampa darbe, kuri kaupiasi ir pasireiškia įvairiausiomis negalavimų formomis. Ilgalaikėje perspektyvoje tai gali pasireikšti profesine deformacija, kai dėl nuolatinio streso pasireiškiančio įvairiausiomis formomis keičiasi darbuoto asmenybė ir elgesys. Galima daryti prielaidą, kad būtent dėl profesinės deformacijos organizacijoje pasireiškia išsisukinėjimas nuo darbo, formuojasi apkalbų, paskalų, gandų, pajuokavimų kultūra, t. y. veiksniai sudarantys prielaidas mobingui formuotis organizacijoje.



19 pav. Respondentams silpnai ar nepasireiškiantys sutrikimai susiję su darbu organizacijoje, proc.

Aštunta klausimų grupė skirta įvertinti neformalių grupių formavimąsi organizacijoje (20 pav.). Analizuojant tyrimo duomenis galima daryti prielaidą, kad organizacijoje vyksta neformalių grupių formavimasis. Tikėtina atskiruose kolektyvuose susiformuoja neformalios grupės. Tokį teiginį leidžia suformuluoti kai kurie tyrimo duomenys. 29 proc. Respondentų įmonėje priklauso kokiai nors neformaliai grupei, kuri save aiškiai atskiria nuo visų kitų. Tačiau tai nėra masinis reiškinys, nes 40 proc. apklaustų įmonės darbuotojų savęs nesieja su jokiais neformaliomis grupėmis, o 31 proc. – nežino apie tokių grupių egzistavimą. 60 proc. respondentų nežino, ar įmonėje neveikia grupės, kurios turi „priešų“, nepriimtinių joms žmonių, 22 proc. respondentų mano, kad nėra tokių grupių. 18 proc. respondentų teigia, kad įmonių grupėje yra tokių neformalių grupių. Šį teiginį patvirtina ir tai, kad 49 proc. respondentų yra tekę dalyvauti grupėje, kuri iš organizacijos išstūmė kokį nors žmogų. Šie duomenys patvirtina, kad įmonių grupėje yra pasireiškę mobingo atvejai ir kas svarbiausia, mobinge dalyvavo pakankamai daug darbuotojų.



20 pav. Neformalių grupių formavimosi organizacijoje įvertinimas, proc.

Kadangi įmonių grupę sudaro atskiros įmonės, veikiančios autonomiškai skirtingose rinkose, galima teigti, kad mobingo pasireiškimas būdingas atskirose įmonėse.

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia įvairūs agresijos atvejai darbuotojų atžvilgiu iš kolegų ir vadovybės; agresyvi, priešiška, skatinanti konkurenciją, organizacinė kultūra bei vadovų elgsena ir reakcija į organizacijoje atsiradusias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus, sudaro sąlygas pasireikšti mobingui. Mobingo apraiškas organizacijoje patvirtina tai, kad 49 proc. respondentų tekę dalyvauti grupėje, kuri iš organizacijos išstūmė kokį nors žmogų, o dauguma respondentų susiduria su emociniu išsekimu, nerimu, baime, fiziologiniais sutrikimais, pasireiškiančius kompleksiniais galvos ir nugaros skausmais, galvos skausmais. Visi šie požymiai gali būti susiję su neigiamomis mobingo pasekmėmis darbuotojams.

Tiek atlikta aprašomoji, tiek faktinė analizė leidžia teigti, jog 1 hipotetinis teiginys „UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia mobingas darbuotojų santykiuose“ pasitvirtina. UAB „X“ įmonių grupėje darbuotojų santykiuose aptinkama agresija / smurtas, nukreipti į asmens socialinius kontaktus, asmens darbo pozicijos atžvilgiu, nukreipta į asmens reputaciją, nukreipta į žmogaus gebėjimą bendrauti. Tačiau nenustatyta fizinės prievartos apraiškų.

### 3.2.3. Mobingo rūšių, veiksmų ir pasekmių sąsajų analizė ir palyginimas su ankstesnių tyrimų rezultatais

Siekiant patikrinti tyrimo hipotetinius teiginius apie tai, kaip susijęs mobingo pasireiškimas ir mobingo veiksniai bei mobingo pasireiškimas ir asmeninės mobingo pasekmės, analizuojami koreliacinės analizės rezultatai taikant T-testą priklausomoms imtims, tikrinant prielaidą apie vidurkių lygybę. Tyrimo rezultatai pateikti 12 lentelėje.

Atliekant analizę vertintos ne sąsajos tarp atskirų mobingo rūšių ir veiksmų bei pasekmių, bet tarp bendros respondentų mobingo patirties, mobingo veiksmų bei pasekmių. Bendra respondento mobingo patirtis įvertinta tokiu principu:

- Mobingo rūšies patirties intensyvumas įvertintas balais: „Niekada neteko“-1, „Manau, neteko“-1, „Yra tekę“-2, „Tenka retkarčiais“-3, „Dažnai teko“-4.
- Susumuota kiekvieno respondento visų 45 mobingo rūšių patirties balų suma. Teoriškai maksimali balų suma gali svyruoti nuo 0 iki 180. Tyrimo duomenyse maksimali mobingo patirties balų suma gerokai mažesnė, nes iš 45 galimų mobingo rūšių 10-ies rūšių nėra patyręs nė vienas respondentas.

Atliekant koreliacinę analizę vertina, kiek koreliuoja respondento mobingo patirties vertinimas ir mobingo veiksmų vertinimai, bei respondento mobingo patirties vertinimas ir mobingo pasekmių vertinimai.

Lentelėje pateikti tie mobingo veiksniai ir pasekmės, kurios statistiškai reikšmingai koreliuoja su respondento mobingo patirties vertinimu, t.y.  $p < 0,01$ , o pačios koreliacijos stiprumo laipsnis charakterizuojamas pagal koreliacijos koeficiento dydį.

12 lentelė. Statistiškai reikšmingai su respondento mobingo patirties vertinimu koreliuojantys mobingo veiksmų ir pasekmių kriterijai

Koreliuojantys kriterijai	Kriterijai, koreliuojantys su respondento mobingo patirties vertinimu	Koreliacijos stiprumas
1. Grupės dinamikos veiksniai	Grupės nario išstūmimo praktika įmonėje ( $r=0,532$ , $p<0,037$ );	Vidutinis
2. Organizacinės dinamikos veiksniai	Organizacinės kultūros agresyvumas ( $r=0,785$ , $p<0,014$ ) Gandai apie darbuotojus ( $r=0,839$ ; $p<0,005$ ) Aplaidus pareigų atlikimas ( $r=0,565$ ; $p<0,0001$ ) Silpnos karjeros galimybės ( $r=0,665$ ; $p<0,0001$ ) Vadovų nesikišimas į mobingo situacijas ( $r=0,875$ ; $p<0,0001$ )	Stiprus Labai stiprus Vidutinis Stiprus Labai stiprus
3. Fizinės sveikatos pablogėjimas	Galvos skausmai ( $r=0,632$ ; $p<0,01$ ) Nugaros, kaklo skausmai ( $r=0,689$ ; $p<0,013$ )	Stiprus Stiprus
4. Psichologinės sveikatos pablogėjimas	Nerimas ( $r=0,715$ ; $p<0,001$ ) Emocinis išsekimas ( $r=0,785$ ; $p<0,0001$ ) Baimės ( $r=0,511$ ; $p<0,0001$ )	Stiprus Stiprus Vidutinis

Taigi gauti tyrimo rezultatai rodo, jog statistiškai reikšmingai koreliuoja respondento mobingo patirties vertinimas ir kai kurie organizacinės dinamikos veiksniai. Reikia pažymėti vadovų nesikišimo į mobingo situacijas, gandų apie darbuotojų organizacinės kultūros agresyvumo veiksnius kaip stipriai ir labaiis tirpiai koreliuojančius su respondento mobingo patirties vertinimu. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog teoriniai teiginiai (Sperry, 2009; Firselis, 2009) apie tai, jog agresyvioje, konkurenciją tarp darbuotojų skatinančioje organizacinėje kultūroje, taip pat tokioje aplinkoje, kur apie darbuotojus skleidžiami gandai, kur stipriai konkuruojama dėl karjeros ir mažų jos galimybių, yra didesnė mobingo pasireiškimo tikimybė, pasitvirtina ir UAB „X“ įmonių grupės atveju.

Svarbi ir vadovų laikysena. Aptarti tyrimų rezultatai rodo, jog dažniausiai vadovai į agresyvų elgesį darbo vietoje nekreipia dėmesio arba traktuoja tai kaip darbuotojų tarpusavio konfliktą kurį jie patys turi išspręsti. Tai, jog ir įmonės vidiniuose dokumentuose neužsimenama apie mobingą arba jo rūšis, nenumatytos procedūros, kaip tokiu atveju elgtis, leidžia UAB „X“ remiantis Ferris (2009) traktuoti kaip „Nematanti blogio“ / „Negirdinti blogio“ organizacija, ir tai nėra pažangi mobingo valdymo praktika.

Įmonėje su respondento mobingo patirties vertinimu siejamas ir grupės dinamikos veiksnys – jog įmonėje susidaranti grupė nevensia išstumti nenorimus darbuotojus, taigi egzistuoja tam tikros grupės „savų“ ir „svetimų“ priešprieša.

Kalbant apie mobingo asmenines pasekmes, pastebėta, jog respondento mobingo patirties vertinimas koreliuoja su kai kuriomis fizinės sveikatos problemomis (galvos, kaklo, nugaros skausmai), tai atitinka ankstesnių tyrimų (Girardi et al., 2007; Aktan, Aktas, 2012; Ferris, 2009) duomenis. Pastebima ir respondento mobingo patirties vertinimo koreliacija su psichologinėmis problemomis – nerimu, baimėmis, emociu išsekimu, tai patvirtina ankstesnių tyrimų (Ferris, 2009; Aktan, Aktas, 2012; 2015; Girardi et al., 2007; Mulder et al., 2014; Celep ir Konakli, 2013) rezultatus.

Gauti tyrimo rezultatai leidžia iš dalies patvirtinti 2 ir 3 hipotetinius teiginius. 2 hipotetinis teiginys „UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su teoriškai įvardinamais darbo grupės ir organizacinės dinamikos veiksniais“ patvirtindamas iš dalies dėl to, jog ne su visais grupės ir organizacinės dinamikos veiksniais yra siejamas respondento mobingo patirties vertinimas, o tik atskirais to aspektais.

3 hipotetinis teiginys „UAB „X“ įmonių grupėje mobingo pasireiškimas siejamas su mobingą patiriančių darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos problemomis“ patvirtinamas taip pat tik iš dalies, nes nenustatyta sąsajų tarp respondento mobingo patirties vertinimo ir itin reikšmingų respondentų fizinės ar psichologinės sveikatos problemų (virškinimo, širdies ir kraujagyslių sistemos, potrauminio sindromo ir kt. ), be to, pasitvirtino tik maža dalis ankstesniuose tyrimuose aptiktų fizinės ir psichologinės sveikatos pasekmių dalis.

# IŠVADOS

1. Mobingas - ilgalaikis psichosocialinis stresorius, pasireiškiantis kaip rezultatas subjekto (-tų) vykdomos kryptingos veiklos, apimančios psichologinius išpuolius, ilgą priešišką elgseną, dėl kurios darbuotojas patiria psichologinę įtampą, protinę, visuomeninę kančią, diskomfortą, stresą, psichosomatinius sutrikimus, fizinius negalavimus, ligas. Pagal mobingo pasireiškimo formą išskiriamas atvirasis ir latentinis mobingas. Klasifikuojant pagal prievartos pasireiškimo formas išskiriamos šios mobingo rūšys: fizinė prievarta, verbalinė prievarta, socialinė prievarta, seksualinis priekabiavimas, emocinė prievarta, ekonominė prievarta, kultūrinė prievarta, prievarta vykdoma moderniomis technologijomis. Išskiriami pagrindiniai mobingo proceso dalyviai - mobingo objektai ir mobingo subjektai (aukos). Mobingo procese išskiriamos šios fazės: 1. Prielaidų formavimasis; 2. Pradinė fazė; 3. Aktyvi fazė; 4. Mobingo aukos socialinė izoliacija; 5. Darbo vietos praradimas.

2. Mokslinėje literatūroje skelbiamų tyrimų duomenys rodo, jog mobingą organizacijose skatina įvairūs veiksniai: darbo grupės dinamikos (situaciniai veiksniai, grupės darna, neformalių grupių egzistavimas), organizacinės dinamikos (struktūra, kultūra, strategija, lyderiai, organizacijos nariai). Mobingas sukelia neigiamas pasekmes mobingo objektui ir organizacijai. Mobingo aukai kyla neigiamos psichologinės, psichinės sveikatos pasekmės (nerimas, depresijos simptomai, emocinis išsekimas, bejėgiškumo jausmas, koncentracijos praradimas, agresyvios reakcijos); fizinės pasekmės (nemiga, širdies ir kraujagyslių sistemos sutrikimai, raumenų ir skeleto sistemos skausmai, virškinimo sistemos sutrikimai, galvos skausmai). Mobingas sukelia neigiamas pasekmes ir organizacijai (pravaikštos, padidėjusi darbuotojų kaita, ekonominiai kaštai).

3. Teoriškai išanalizavus mobingo mažinimo ir pagalbos darbuotojams būdus, galima teigti, kad siekiant sumažinti mobingą labai aktualu, kad organizacijoje egzistuotų antimobingo politika, nustatanti taisykles, kaip mobingas identifikuojamas, kaip sprendžiama ši situacija, kaip turi veikti vadovai. Svarbu vykdyti mobingo prevenciją, į mobingą įtraukti visus organizacijos lygmenis ir grupes, taikyti kompleksines mobingo prevencijos priemones.

4. Ištyrus mobingo pasireiškimo būdus UAB „X“ įmonių grupėje, galima teigti, kad organizacijoje mobingo problema egzistuoja. Dažniausiai pasitaikančios nukreiptos į žmogaus gebėjimą bendrauti formos yra draudimas pasisakyti, pertraukinėjamas, trukdymas bendrauti, darbuotojai apšaukiami, aprėkiami, koneveikiami. Agresija, nukreipta į asmens socialinius kontaktus, organizacijoje pasireiškia palyginti retai, dažniausiai tai pasireiškia kolegų nekalbėjimu, rečiau draudžiama kalbėti su kolega ar keliais. Organizacijoje gana plačiai paplitusios tokios agresijos, nukreiptos į asmens reputaciją, formos: šmeižimas, apkalbos, pajuokavimai ir pasišaipymai. Įvertinus smurtą asmens darbo pozicijos atžvilgiu, fiksuojami atvejai, kai darbuotojams skiriamos užduotys, per žemos darbuotojo kompetencijai; taip pat skiriamos naujos arba sunkiai įveikiamos darbo užduotys.

Veiksnių, skatinančių mobingą organizacijoje, pasireiškimo įvertinimas leidžia teigti, kad organizacijoje gana paplitę gandai, dažnai susiduriama su aplaidžiu pareigų atlikimu, išsisukinėjimu nuo darbų. Aiškaus darbo plano nebuvimas, prastas planavimas, neapibrėžta tarnybinė atsakomybė, tarpusavio konkurencija ir asmeniniai nesutarimai gana būdingi įmonei. Organizacijai būdinga agresyvi, priešiška, skatinanti konkurenciją organizacinė kultūra, o vadovų reakcijos į mobingo situacijas dažai nėra („Nematanti blogio“ / „Negirdinti blogio“ organizacija), tai statistiškai reikšmingai susiję su respondentų mobingo patirtimi, todėl tikėtina, jog tai skatina mobingą įmonėje. Respondentai, dirbdami įmonėje, pastebi dažnesnį emocinį išsekimą, nerimą, baimes, galvos, kaklo ir nugaros skausmus; šie veiksniai statistiškai reikšmingai siejasi su respondentų mobingo patirtimi, todėl tikėtina, jog tai ir mobingo pasekmės.



## PASIŪLYMAI

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad UAB „X“ įmonių grupei būtų aktualu parengti bendras mobingo pasireiškimo atvejų koordinavimo taisykles ir mobingo prevencijos veiksmų planą.

Mobingo pasireiškimo atvejų koordinavimo pasiūlymai:

- Rekomenduojama atsakomybę už mobingo atvejų identifikavimą ir jų eliminavimą deleguoti žemesniosios ir vidurinės grandies vadovams.
- Pardavimų vadovai turėtų identifikuoti mobingo atvejus, aktyviai imtis spręsti konfliktus tarp darbuotojų.
- Sprendžiant mobingo pasireiškimo atvejį, rekomenduojama įvertinti situaciją, nustatyti mobingo iniciatorius, taikyti perspėjimą. Jei ši priemonė neveikia, taikyti griežtesnes priemones, tokias kaip papeikimas, priedų prie atlyginimo sumažinimas, drausminė nuobauda.
- Sudėtingais mobingo pasireiškimo atvejais, kai iniciatoriumi tampa didžioji dauguma kolektyvo, dėl to nukenčia bendri darbo rezultatai, rekomenduojama, kad žemesnės grandies vadovai turėtų informuoti įmonės vadovą ir ieškoti bendro sprendimo.
- Siekiant užkirsti kelią žemesnio ir vidutinio lygio vadovų įsitraukimui į mobingo atvejus, siūloma sukurti elektroninį paštą skirtą pranešti apie mobingo ir kitokius atvejus tiesiogiai aukščiausiai UAB „X“ įmonių grupės vadovybei.

Rekomenduojama ypatingą dėmesį skirti mobingo prevencijai, kurią rekomenduojama įgyvendinti šiomis kompleksinėmis priemonėmis:

- Antimobingo politika UAB „X“ įmonių grupėje: grupės etikos kodekse reglamentuoti mobingo draudimą. Aiškiai apibrėžti mobingo pasireiškimo atvejus ir bausmes už mobingo vykdymą.
- Psichologinio klimato darbo kolektyvuose formavimas ir gerinimas: visų darbuotojų įtraukimas į skyriaus veiklos planavimą; galimybių teikti darbuotojams pasiūlymus sudarymas; vienodų sąlygų dirbti sudarymas.
- Darbuotojų informavimas apie įmonės ir įmonės „gyvenimą“ siunčiant kas savaitinius naujienlaikraščius elektroniniu paštu.
- Oficialus mobingo atvejų pasmerkimas ir darbuotojų informavimas apie mobingo iniciatoriams skirtas bausmes.

Organizaciniai sprendimai vykdant mobingo prevenciją:

- Darbų planavimas ir užduočių delegavimas: rekomenduojama taikyti bendrą savaitės darbų planavimą, kuris turėtų būti patikslinamas kiekvienos dienos rytiniame

susirinkime, kurio metu visi darbuotojai supažindinami su dienos darbų eiga ir atliekamas konkretus darbų paskirstymas.

- Šaipymosi, pajuokos ir kitokių žeminančių veiksmų užkirtimas (vadovo iniciatyva), drausminės nuobaudos skyrimas jei darbuotojas nereaguoja.
- Rekomenduojama plėtoti komandinį darbą skatinant darbuotojų bendradarbiavimą ir rungtyniavimo energiją nukreipti konkuravimui su pagrindiniais konkurentais.
- Rekomenduojamas skaidraus sprendimų priėmimo mechanizmo formavimas, kuomet svarbūs skyriui sprendimai priimami dalyvaujant visiems (daugumai) darbuotojų, vadovui aiškiai apibrėžiant priimto sprendimo pagrindimą.
- Neformalių grupių įtakos mažinimas, esant poreikiui - uždraudimas.
- Rekomenduojama patikslinti ir aiškiau apibrėžti papildomą darbo užmokestį lemiančius veiksnius. Ypač tai siejama su paslaugas teikiančiais darbuotojais. Pardavimo vadybininkų atžvilgiu rekomenduojama užtikrinti, kad papildomo darbo užmokesčio dydis ir priedai būtų nustatomi pagal darbuotojo mėnesio pardavimų apimtį. Tai leis sumažinti konkurenciją tarp darbuotojų ir paskatins juos labiau orientuotis į asmeninius darbo rezultatus.
- Rekomenduojama sudaryti geresnes darbo sąlygas: kad pardavimų vadybininkai netrukdytų vienas kitam darbo metu, siūloma jų darbo vietas atskirti plastikinėmis sienelėmis, kas sumažins įvairių trukdžių galimybes, leis kiekvienam vadybininkui susitelkti ties savo darbu, apribos galimybę klausytis kolegų pokalbių. Rekomenduojama, kad kiekvienas vadybininkas turėtų savo kompiuterį, individualią prieigą prie informacijos, kas sumažintų kolegų šnipinėjimo tikimybę.
- Kontrolė: siūloma darbo vietose blokuoti socialinius tinklus, asmeninį elektroninį paštą. Taip darbuotojams bus sunkiau skleisti paskalas ir gandus tam naudojant darbui skirtą laiką.
- Mokymai: apmokyti vadovaujantį personalą identifikuoti mobingo atvejus, spręsti mobingo situacijas, organizuoti mobingo prevenciją; Darbuotojus supažindinti su mobingo problema, individualiomis kovos su mobingu priemonėmis, mobingo prevencijos būdais.

Pateikiamos rekomendacijos turėtų padėti identifikuoti mobingo pasireiškimo atvejus, tinkamai spręsti susidariusią problemą bei užtikrinti veiksmingą mobingo prevenciją.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Aktan M., Aktas A. Legal protection against a psychological harrasment “mobbing” in work place. *Archives of Hellenic Medicine*, 2012 March.
2. Avramchuk, L.P., Bogdanova, L.S. Mobbing. *Topical issues of economic science*, No.4. 2009, p.83-96.
3. Bondareva, E.E., Sorokopudova, J.V., Morozova, A.I. *Cruelty of teenagers. Mobbing at school*. Вестник СМУС74, №1.. 2014, p. 7- 10.
4. Caruth, D.L., Caruth, G.D., Pane, S.S. *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*, Third Edition. ABC-CLIO, 2008, 352 p.
5. Celep C., Konakli T. Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 2013, 13(1), 193-199
6. Coyne, I., Seigne, E., Randall, P. Predicting workplace victim status from personality. *European journal of work and organization psychology*, 2002, vol. 9, p. 335-349
7. Duffy M. Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009, Vol. 61, No. 3, 242–262
8. Duffy, M., Sperry, L. *Overcoming Mobbing– A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*, OUP USA, 2014, 305p.
9. Duffy, M., Sperry, L. *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*, Oxford University Press, USA, 2012, 305 p.
10. Ferris P. A. The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009, vol. 61, No. 3, 169–189
11. Girardi P., Monaco E., Prestigiacomio C., Talamo A., Ruberto A., Tatarelli R. Personality and Psychopathological Profiles in Individuals Exposed to Mobbing, *Violence and Victims*, 2007, volume 22, Number 2, p. 172-190
12. Knorz, C., Zapf, D. Gießener Stichprobe von Knorz und Zapf. Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1996, № 40, p. 12–21.
13. Korystina, E.S. About participants the mobbing in organization, Вестник ОмГУ. *Серия: Экономика*, №4, 2012, p.132-137.
14. Leymann, H., Baxter, S., Westhues, K. *Workplace Mobbing as Psychological Terrorism: How Groups Eliminate Unwanted Members*, Edwin Mellen Press, 2010,168 p.

15. Mata, L.S. *Understanding Workplace Bullying*, Author House, 2012, 118 p.
16. Mulder R., Pouwelse M., Lodewijckx H., Bolman C. Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association, *International Journal of Psychology*, 2014, Vol. 49, No. 4, 304–312.
17. Mumel D., Jan S., Treven S. Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder, *Our economy*, 2015, vol. 6, 1 no., p. 3-12
18. Nizola, D., Smorkalova, T. Mobbing in the organization and preventive measure from it, *European science*, №3 (4), 2015, 73-86
19. Omari, M., Paull, M. *Workplace Abuse, Incivility and Bullying: Methodological and Cultural Perspectives*, Routledge, 2015, 232 p.
20. Pukėnas K., *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Kaunas: LKKA, 2009, 225 p.
21. Sperry, L. Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2009, Vol. 61, No. 3, 190–201
22. Rammsayer, Th., Schmiga, K. Mobbing und Persönlichkeit: Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen. *Wirtschaftspsychologie*, 2003, 2, p. 3-11
23. Tomic, M. Mobbing: the incidence of mobbing activities and differences regarding workplace and gender, *Megatrend Review* (Ministry of the Interior of the Republic of Serbia, Belgrade, 2012, Vol. 9 (1), p. 243-252
24. Vaitkevičius, S. *Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse*. Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.
25. Vveinhardt, J. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui, *Verklas: Teorija ir praktika*, 2009, 10(4), p. 285–297.
26. Vveinhardt, J. Mobingas Lietuvoje: padalinio ir organizacijos situacija pavienių teiginių lygmenimis, *Verklas: Teorija ir praktika*, 2010, 11(3), p.238–247
27. Vveinhardt, J. Mobingo pasekmių modelis individualiajame ir organizacijos lygmenyse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010, 53, p.111-124.
28. Vveinhardt, J. Mobingo prevencija: kompleksinis modelis individo, organizacijos ir socialinio lygmenyse, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2011, Nr. 4 (28), p. 164 -171.
29. Vveinhardt, J. (a) Mobingo intervencija individo, organizacijos ir socialinio lygmenyse: kompleksinio modelio struktūra, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2012, Nr. 6, p. 129- 142.

30. Vveinhardt, J. (b). Mobingo nuostolių mažinimas koreguojant organizacijų etikos kodeksus, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2012, Nr. 2, nr. (31), p. 145- 151.
31. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. Ekonominės mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose pasekmės: žalos sveikatai aspektas, *Taikomoji ekonomika*, 2010, 4/1, p.139- 150.
32. Vveinhardt, J. Mobingo nuostolių mažinimas koreguojant organizacijų etikos kodeksus, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2012, Nr. 2, (31), p. 145- 151.
33. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. Lyginamoji mobingo diagnozavimo instrumentų analizė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 58, 2011, p.133- 146.
34. Yahyagil, M.Y., Gokce, B. *Workplace Mobbing in Turkey*, Lambert Academic Publishing, 2010, 152 p.
35. Yapici Akar N., Anafarta N., Sarvan F. Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study, *Ege academic review*, 2011, no. 1, p. 179-191
36. Белых-Силаев, Д.В. Проблема моббинга в работах зарубежных исследователей, *Юридическая психология*, 2008, С№ 1, 46-48.
37. Дагаеба, Е. Осторожно: моббинг, *Управление персоналом*, № 7, 2005, С. 52-54.
38. Караванов, А.А., Устинов, И.Ю. Проблема моббинга и харассмента в служебном коллективе, *Территория науки*, 2013, №3, с. 74-78.
39. Фирсель, А. И. Осторожно моббинг или как выжить, когда выживают. Единственная, 2009, prieiga per internetą < <http://upsihologa.com.ua/mobbing-ostorozhno.html>>, (žiūrėta 2016 03 19).
40. Серёдкина, И. М. Моббинг – войны на работе, *Актуальные вопросы современной науки*, 2010, №13, С.22 -27.
41. Скавитин, А.В. Проблема притеснений на рабочих, *Менеджмент в России и за рубежом*, 2004, № 5, С. 118-126.
42. Соловьёв, А. Моббинг как элемент социального конфликта, *Кадровик*, № 12, 2007, С. 39-46.
43. Угрюмова, И. Если вас настиг Моббинг, *Служба кадров и персонал*, № 12, 2006, С. 50-53.
44. Угрюмова, И. Офисные страшилки, *Туризм: практика, проблемы*, № 7, 2007, С. 40-41.

## SANTRAUKA

Temos aktualumą lemia tai, jog mobingas aktualus kaip instrumentas naudojamas siekiant asmeninių tikslų ir konkurencinės kovos įrankiu, darantis neigiamą poveikį asmeniui ir organizacijai. Tyrimo objektas – mobingas darbuotojų santykiuose. Darbe nagrinėjama problema – kaip įmonėms įvertinti mobingą darbuotojų santykiuose organizacijoje, jo veiksnius, jo pasekmes, ir kokie gali būti mobingo mažinimo bei pagalbos darbuotojams būdai. Darbo tikslas – išanalizuoti teorinius ir praktinius mobingo pasireiškimo darbuotojų santykiuose aspektus. Darbo uždaviniai: 1. Išnagrinėti mobingo sampratą, rūšis, priežastis ir pasekmes; 2. Išanalizuoti mobingo mažinimo ir pagalbos darbuotojams būdus; 3. Ištirti mobingo pasireiškimo ypatumus UAB „X“ įmonių grupėje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa, aprašomoji statistika, faktorinė, koreliacinė analizė.

Rezultatai. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia įvairūs agresijos atvejai darbuotojų atžvilgiu iš kolegų, išskyrus fizinį smurtą. Agresyvi, priešiška, skatinanti konkurenciją, organizacinė kultūra bei vadovų elgsena bei reakcija į organizacijoje atsiradusias patyčias, psichologinio smurto tarp darbuotojų atvejus, sudaro sąlygas pasireikšti mobingui. Mobingo apraiškas organizacijoje patvirtina tai, kad 49 proc. respondentų tekę dalyvauti grupėje, kuri iš organizacijos išstūmė kokį nors žmogų, o dauguma respondentų susiduria emociniu išsekimu, nerimu, baime, fiziologiniais sutrikimais pasireiškiančius kompleksiniais galvos ir nugaros skausmais, galvos skausmais. Tai yra galimos neigiamos mobingo pasekmės darbuotojams.

Išvados. UAB „X“ įmonių grupėje pasireiškia mobingo atvejai. Jie siejami su įmonės organizacine kultūra, vadovavimo ypatumais, galimai sukelia neigiamas pasekmes darbuotojams. UAB „X“ įmonių grupėje aktualu spręsti mobingo problemą imantis mobingo atvejų pasireiškimo kontrolės bei įgyvendinant mobingo prevenciją.

Darbo struktūra. Pirmajame skyriuje atskleista mobingo samprata, rūšys, priežastys ir pasekmės darbuotojams bei organizacijai. Išanalizuoti mobingo mažinimo ir pagalbos darbuotojams būdai bei kompleksinės priemonės. Antrajame skyriuje pateikiama konkreti empirinio tyrimo metodika skirta ištirti mobingo pasireiškimo ypatumus UAB „X“ įmonių grupėje. Trečiajame skyriuje analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** mobingas; darbuotojų santykiai; organizacija.

## SUMMARY

The theme of work is relevant as mobbing is a widely used instrument to seek for personal goals and compete with co-workers at workplace. It has negative effect on person and organization. The object of the work is mobbing in co-workers' relationships. Problem analysed in the work – how company could measure mobbing in co-workers' relationships in organization, what are its factors and consequences, and what could be decisions to minimize mobbing and to help employee. The goal of the work is to analyse theoretical and practical aspects of mobbing in co-workers' relationships. The objectives of work: 1. To discuss concept, types, factors and consequences of mobbing; 2. To analyse means of mobbing minimisation and help for employee; 3. To research peculiarities of mobbing at UAB „X” company group.

Methods of work: analysis of scientific literature; questionnaire; descriptive statistics; factor and correlation analysis.

Results of work. Empirical results of research reveal that there are different cases of aggressive behaviour among co-workers in UAB „X” company group, except physical aggression. Organizational culture is aggressive, stimulating competitiveness, response of managers to the cases of mobbing is weak and this creates positive atmosphere for mobbing at the company. Half of respondents took part in the group that reflected some of its members. Many respondents faced physical and psychological problems while working at company.

Main conclusions. There are some cases of mobbing in UAB „X” company group, that is related to organizational culture and management style in the company. Mobbing possibly creates negative personal consequences.

Structure of work. First part reveals concept of mobbing, its types, factors and consequences for employees and organization. Means of mobbing minimisation and help for employee are discussed. The second part presents methodology of empirical research. The third part analyses results of empirical research. The work is ended up by conclusions and propositions.

**Key words:** mobbing; co-workers' relationships; organization.

## **PRIEDAI**



## ANKETA

Gerb. respondente,

ši tyrimą atlieka MRU magistrantė Dovilė Naruševičiūtė. Tyrimo tikslas yra ištirti mobingo pasireiškimo būdus Jūsų darbovietėje. Prašau užpildyti šią anketą, remiantis savo paties/ pačios patirtimi dirbant šioje įmonėje. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs tyrimo sėkmei.

Apklausa vyksta anonimiškai, asmeninių duomenų nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais, rengiant magistro darbą.

	<b>Kiek dažnai esamoje darbovietėje Jums yra tekę patirti tokį neigiamą elgesį savo atžvilgiu:</b>	<b>Niekada neteko</b>	<b>Manau, neteko</b>	<b>Yra tekę</b>	<b>Tenka retkarčiais</b>	<b>Dažnai teko</b>
1	Man neleidžiama pasisakyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Aš užtildomas arba nuolat pertraukinėjamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Man trukdoma bendrauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ant manęs šaukiama, rėkiama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Esu koneveikiamas dėl to kaip dirbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Esu koneveikiamas dėl asmeninio gyvenimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Esu terorizuojamas telefono skambučiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Man grasinama žodžiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Man grasinama raštu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kolegos vengia kontaktuoti su manimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Mano buvimas ignoruojamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kolegos nekalba su manimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Man draudžiama kalbėti su kolega ar keliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Aš izoliuojamas vietoje toliau nuo kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kolegoms draudžiama su manimi bendrauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ignoruojama, jog ateinu į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Esu šmeižiamas, kuriami melai apie mane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Esu apkalbamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Iš manęs pasijuokiamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Man tvirtina, jog sergu psichine liga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Esu verčiamas atlikti psichiatrinę apžiūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Man tvirtina, jog esu sergantis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Tyčiojamosi iš mano veido, gestų, eisenos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Iš manęs šaipomasi dėl politinių, religinių pažiūrų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Šaipomasi ši asmeninio gyvenimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Šaipomasi iš mano tautybės, kilmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Esu verčiamas dirbti žeminančius darbus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Asmenys su blogais ketinimais mane kontroliuoja darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Mano sprendimais abejojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Esu koneveikiamas, „koliojamas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Mane įžeidinėja seksualiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Man kurį laiką neduoda darbo užduočių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Man visai neleidžiama nieko veikti darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Man duodamos tik beprasmės darbo užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Man duodamos užduotys, per žemos mano kompetencijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Man nuolat duodamos naujos darbo užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37	Man priskirtos žeminančios užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Man duodamos neįveikiamos užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Esu verčiamas išleisti dideles pinigų sumas darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Mano darbe namie rengiami nelaimingi atsitikimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Man duodamos pavojingos darbo užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Man grasinama fiziškai susidoroti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Patyriau fizinę prievartą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Buvau rimtai užpultas su rimtomis pasekmėmis sveikatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Buvau seksualiai užpultas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Apibūdinkite, kiek dažnai įmonėje pasireiškia:</b>	<b>Manau, niekada</b>	<b>Labai retai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Gana dažnai</b>	<b>Labai dažnai</b>
46	Gandai apie darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Priešiškumas tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Aplaidus pareigų atlikimas, išsisukinėjimas nuo darbų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Neapibrėžta tarnybinė atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Darbo plano nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Prastas vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Karjeros galimybių organizacijoje nebuvimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Karjerai kelią atveriantys giminingi ryšiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Siekis įdarbinti vietoje kolegos „savą žmogų“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Asmeniniai nesutarimai tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Stiprus konkuravimas tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<b>Kaip apibūdintumėte įmonės organizacinę kultūrą:</b>					
	<input type="checkbox"/> Agresyvi, priešiška, skatinanti konkurenciją, skatinanti darbuotojus „užsiauginti storą odą“					
	<input type="checkbox"/> Orientuota į darbuotojų gerbūvį, globėjiška					
	<input type="checkbox"/> Orientuota į gerų santykių tarp darbuotojų skatinimą, komandinio darbo ir bendradarbiavimo stiprinimą					
58	<b>Kaip elgiasi vadovai, jeigu organizacijoje atsiranda patyčių, psichologinio smurto tarp darbuotojų?</b>					
	<input type="checkbox"/> Visiškai nereaguoja					
	<input type="checkbox"/> Fiksuoja tai kaip konfliktą ir skatina situaciją išspręsti patiems					
	<input type="checkbox"/> Fiksuoja konfliktą, tarpininkauja sprendžiant situaciją					
	<input type="checkbox"/> Vertina situaciją, taiko sankcijas, pritraukia konsultantus					
	<b>Ar dirbdamas šioje įmonėje pastebėjote, jog padažnėjo/ atsirado:</b>	<b>Taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Ne</b>		
59	Nemiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
60	Melancholija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
61	Emocinis išsekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
62	Depresija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
63	Koncentracijos praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
64	Bejėgiškumo jausmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
65	Nerimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
66	Pasitikėjimo savimi praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
67	Baimės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
68	Kaklo ir nugaros skausmai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

69	Svorio praradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Rankų drebbėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Galvos skausmai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Raumenų ir skeleto sistemos problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Padidėjęs kraujo spaudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Širdies ir kraujagyslių sistemos ligos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Virškinimo sistemos sutrikimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Apetito stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>Taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Ne</b>
77	Ar priklausote kokiai nors neformaliai grupei įmonėje, kuri save aiškiai atskiria nuo visų kitų?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Ar įmonėje veikia grupių, kurios turi „priešų“, nepriimtinių joms žmonių?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Ar yra tekę dalyvauti grupėje, kuri iš organizacijos išstūmė kokį nors žmogų?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Jūsų lytis	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris		
81	Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> Iki 25 m. <input type="checkbox"/> 26-35 m. <input type="checkbox"/> 36-45 m. <input type="checkbox"/> 46-55 m. <input type="checkbox"/> 56-65 m.		
82	Jūsų išsilavinimas	<input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis		
83	Jūsų darbo pozicija įmonėje	<input type="checkbox"/> Darbuotojas, neturintis pavaldinių <input type="checkbox"/> Ne vadovas, bet kontroliuoju kitų darbuotojų darbą <input type="checkbox"/> Žemesniojo lygmens vadovas <input type="checkbox"/> Viduriniojo lygmens vadovas <input type="checkbox"/> Aukščiausiojo lygmens vadovas		

*Ačiū už Jūsų atsakymus*

## QUESTIONNAIRE

Dear respondent,

this research is performed by Dovilė Naruševičiūtė, student of MRU. The goal of research is to identify ways of mobbing appearance at your workplace. Please, fill in this questionnaire, according to your own personal experience. Your answers are very important for the success of this research

The questionnaire is anonymous, no personal data is included. Results of research are only used for scientific goals, preparing Master thesis.

	<b>How often did you experience such negative behaviour from you co-workers?</b>	<b>Never</b>	<b>I think, I didn't</b>	<b>Some cases</b>	<b>Sometimes</b>	<b>Often</b>
1	I am given no possibility to communicate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	I am silenced or continuously interrupted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	I am prevented from communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Colleagues scream and shout at me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	I suffer verbal attacks regarding work assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	I suffer verbal attacks regarding my personal life	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	I am terrorized by means of phone calls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	I suffer verbal threats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	I suffer written threats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	People at work refuse to make any contact with me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	My presence is ignored	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	People at work do not talk to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	I am forbidden to talk to a colleague/ some colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	I am isolated in a room far away from others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Other colleagues are forbidden to talk to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	The physical presence of me is denied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Slanders and lies about me are used at work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	I am gossiped	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	I am ridiculed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	I am said to have a mental illness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Any person at work trying to make me go through psychiatric exams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	I am supposed to be ill	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	My voice, gestures, and way of moving are imitated	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	I suffer verbal attacks regarding my political and religious beliefs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	People at work make fun of my personal life	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	People at work make fun about my ethnic origin or nationality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	I am forced to do humiliating jobs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	I am controlled and my job performance is tracked for those with bad intentions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	My decisions are questioned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	I am reviled using obscene or degrading term	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31	I am sexually harassed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	I am not given any work assignments at all	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	I am deprived of any activity when being at work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	I am given meaningless work assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	I am given work assignments far below my capacity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	I am continuously given new work assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	I am given humiliating work assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	I am given difficult work assignments far above my capacity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	I am deliberately forced to spend big sums of money	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Accidents are caused in my workplace or home	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	I am given dangerous work assignments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	I am physically threatened	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	I am physically attacked as a threat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	I am physically attacked with serious consequences for my health	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	I am sexually attacked	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>How often are these actions in your company:</b>	<b>I think, never</b>	<b>Very rarely</b>	<b>Sometimes</b>	<b>Quite usual</b>	<b>Very often</b>
46	Slanders about co-workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Hostility among co-workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Negligent fulfilment of work duties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Work duties responsibility of employees not clear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Lack of work planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Poor management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Lack of career possibilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Career is made by family relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Seek to hire „close person” instead of another employee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Personal controversy among co-workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Strong competition among co-workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<b>What are the characteristics organizational culture of the company:</b>					
	<input type="checkbox"/> Aggressive, stimulating competition among co-workers <input type="checkbox"/> Oriented towards well-being of employees, patronising <input type="checkbox"/> Oriented towards creation of positive relations among employees, team work and cooperation strengthening					
58	<b>What are the regular actions of managers if there are some cases of mobbing in the company?</b>					
	<input type="checkbox"/> No reaction at all <input type="checkbox"/> It is identified as a conflict, parties have to solve this among themselves <input type="checkbox"/> It is identified as a conflict, mediating while solving the situation <input type="checkbox"/> Situation is evaluated, sanctions are used, consultants are included					
	<b>Have you noticed some of these symptoms to appear/ become more often while working in this company?</b>	<b>Yes</b>		<b>I'm not sure</b>		<b>No</b>

59	Insomnia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Melancholia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Emotional distress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Depression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Loss of concentration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Feeling helpless	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Anxiety	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Loss of self –confidence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Fears	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Pains in neck and back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Loss of weight	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Hand tremor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Headaches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Problems of muscle and skeleton system	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Increased blood pressure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Problems with heart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Problems with digest system	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Lack of appetite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>Yes</b>	<b>I'm not sure</b>	<b>No</b>
77	Do you belong to any group at the company, that excludes itself from all others?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Are there any groups at the company that have „enemies”, unacceptable persons ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Have you ever belonged to group that rejected any person from the company?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Your sex	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female		
81	Your age	<input type="checkbox"/> < 25 y. <input type="checkbox"/> 26-35 y. <input type="checkbox"/> 36-45 y. <input type="checkbox"/> 46-55 y. <input type="checkbox"/> 56-65 y.		
82	Your education	<input type="checkbox"/> Secondary <input type="checkbox"/> Higher <input type="checkbox"/> High		
83	Your work position at the company	<input type="checkbox"/> Employee without subordinate <input type="checkbox"/> Not manager, but controlling work of others <input type="checkbox"/> Lower level manager <input type="checkbox"/> Middle level manager <input type="checkbox"/> Top manager		

*Thank you for your answers*