

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

INDRĖ SALTONAITĖ
VEIKLOS AUDITAS

MOBINGO APRAIŠKOS LIETUVOS
ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. Nijolė Vasiljevienė

VILNIUS, 2009

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA**

**MOBINGO APRAIŠKOS LIETUVOS
ORGANIZACIJOSE**

**Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

**Vadovas
Prof. Nijolė Vasiljevienė
2009-12-01**

**Recenzentas
2009-12-**

**Atliko
VKAmn8-03 gr. Stud
I.Saltonaitė
2009-12-01**

VILNIUS, 2009

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

INDRĖ SALTONAITĖ
PERFORMANCE AUDIT

BULLYING IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Master's final project

Professor - Nijolė Vasiljevienė

VILNIUS, 2009

TURINYS

IVADAS	5
1. MOBINGO REIŠKINYS ŠIANDIENINĖJE VERSLO APLINKOJE	7
1.1. Mobingo samprata ir rūšys.....	7
1.2. Mobingo kategorijos	8
1.3. Priežastys, leidžiančios mobingui plisti organizacijoje	10
1.3.1. Mobingo atsiradimo priežastys globaliose organizacijose	11
1.4. Mobingo sukelti neigiami padariniai organizacijoje.....	18
1.5. Mobingo pasekmės darbuotojams.....	24
1.5.1 Mobingo pasekmės aukoms	24
1.5.2. Pasekmės liudytojams/stebėtojams	25
1.6. Mobingo aukų ir darbuotojų, turinčių polinkį taikyti mobingo veikmus, savybės....	26
1.7. Priemonės mobingo reiškiniui sumažinti.....	30
1.7.1. Moralinis vadovybės susirūpinimas mobingu	33
2. TEISINIŲ AKTŲ APŽVALGA	36
2.1. Lietuvos teisės aktų apžvalga.....	36
2.2. Kitų šalių teisinių aktų apžvalga	37
3. MOBINGO REIŠKINIO PAPLITIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE	42
3.1. Tyrimo metodologijos aprašymas.....	42
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	45
3.3. Respondentės pasakojimo analizė ir interpretacija	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	65
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	67
PRIEDAI	69

IVADAS

Žmogui visada svarbus, o ekonominės krizės sąlygomis ypač aktualus ir gyvenimo kokybę įtakojantis veiksnys yra darbas. Kiekvienam darbuotojui yra svarbus mikroklimatas, santykiai tarp bendradarbių, pripažinimas, pasitikėjimas, palaikymas bei darbo rezultatų įvertinimas. Dažnai pasitaiko atvejų, kai darbuotojas jaučia stiprų psichologinį spaudimą, nepagrįsta kritiką, apkalbas, replikas, pajuoką, reikalingos informacijos slėpimą bei socialinę izoliaciją. Šis reiškinys vadinamas mobingu, tačiau Lietuvoje tik nedaugelis žino apie šį reiškinį. Informacijos stoka, nepakankamas dėmesys visuomenės supažindinimui su mobingo reiškiniu kelia nerimą, nepasitikėjimą vadovybe bei teisinėmis šalies institucijomis. Ši problema ypač aktuali, kadangi mobingo pasekmės žlungdo fizinę ir psichologinę gerovę, ardo šeimas, kolektyvus, neša didelius materialinius nuostolius – tiek asmeniui, tiek šeimai, tiek kompanijai ir netgi valstybei.

Pirmasis su šiuo reiškiniu susijęs tyrimas Lietuvoje buvo atliktas švietimo sistemoje.¹ Po apklausos paaiškėjo, kad net 25.6 % mokytojų patiria emocinį terorizmą iš savo kolegų, todėl galima teigti, kad mobingas neaplenkė ir mūsų šalies. Didžiausia problema yra ta, kad psichologiniam smurtui ir priekabiavimui Lietuvoje neskiriama reikiamo dėmesio. Engimas, įžeidinėjimas, kandus elgesys, „darbuotojų reikalas – tegul aiškinasi patys“ tokia mintis dažnai sukasi ne vieno darbdavio galvoje. Neramina tai, kad ši problema vis dar dangstoma ir slepiama. Organizacijos neįsileidžia tyrėjų, nes bijo, kad gauti rezultatai pakenks jų reputacijai ir nukentės reklamos sukurtas spalvingas įvaizdis.

Pagrindinis šio darbo tikslas – išnagrinėti mobingo atvejus Lietuvoje, kokios vadybos bei teisinės priemonės yra taikomos mobingo reiškiniui mažinti.

Keliama hipotezė, jog teisiniai aktai yra neveiksmingi bei personalo darbuotojai nėra tinkamai pasiruošę kovoti su mobingo reiškiniu paplitimu Lietuvoje.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti pagrindinius teisinius aktus reglamentuojančius psichologinio smurto naudojimą darbo vietoje.
2. Išanalizuoti vadybinių priemonių įtaką mobingo mažinimui.
3. Nustatyti kiek mobingo reiškinys paplitęs Lietuvos organizacijose.

¹ Pagal: M.Astrauskaitė. Mobingas – tylus emocinis terorizmas// Aš ir psichologija, 2008 kovas.

Tyrimo objektas :

1. Respondentų atsakymai, respondentės pasakojimas;
2. Teisiniai aktai (darbo kodeksas, įstatymai), reglamentuojantys darbo etiką;
3. Vadybinės priemonės taikomos mobingui mažinti.

Tyrimo šaltiniai: LR teisės aktai, moksliniai straipsniai, dokumentai, interneto tinklalapiai, apklausos metu surinkti duomenys, respondentės pasakojimas.

Tyrimo metodai:

1. Literatūros šaltinių analizė siekiant išnagrinėti pagrindinius su mobingu, darbo etika, psichologiniu spaudimu darbe susijusius teisinius aktus bei gauti informaciją apie tyrimus, situacijas susijusias su mobingo reiškiniu.
2. Kiekybinis tyrimas – informacijos, susijusios su mobingo apraiškomis rinkimas naudojant anketą, duomenų analizė ir išvadų pateikimas.
3. Kokybinis tyrimas – respondentės pasakojimo analizė ir interpretacija, siekiant surinkti daugiau informacijos apie patirtą destruktivaus elgesio naudojimą darbovietėje.

1. MOBINGO REIŠKINYS ŠIANDIENINĖJE VERSLO APLINKOJE

1.1. Mobingo samprata ir rūšys

Terminas „mobingas” yra palyginti naujas, tačiau reikšmė, kurią jis apibrėžia, yra sena kaip pasaulis. Mobingas (angliškai mobbing; to mob – pulti visa gauja) – gerai žinomas reiškinys gyvūnų pasaulyje, kai grupė gyvūnų užpuola vienišą, silpnesnį ar išsiskiriantį bandos narį.

Žmonių bendruomenėje toks elgesys taip pat egzistuoja, jis tampa labiau pastebimas, juo imtasi domėtis, tyrinėti, dažniau prabylama apie jo sukliamas neigiamas pasekmes individui bei organizacijai. Švedų gydytojas – terapeutas Heinemann, kuris domėjosi vaikų elgsena bei manieromis mokykloje, pasiskolino šį terminą ir pavadino destruktviu elgesiu mažose grupelėse, kuris dažniausiai nukreiptas į atsiskyrusį vaiką. Sekdamas šia tradicija aštuoniasdešimtaisiais praėjusio amžiaus metais švedų mokslininkas Heinz Leymann atradęs elgesio panašumų darbo vietose, išskyręs dažniausiai patiriamus ilgalaikio engimo veiksmus, identifikavęs jų pasekmes individui bei organizacijai, suteikė šiam reiškiniui mobingo terminą.

Psichologinis teroras arba mobingas darbe apima priešišką ir neetišką bendravimą, nukreiptą sistemingais metodais vieno ar kelių individų, dažniausiai prieš vieną individą dėl mobingo veiksmų atsiduriantį beviltiškoje padėtyje. Šie veiksmai kartojasi dažnai (statistiškai kartą per savaitę) ir trunka ilgą laiko tarpą (mažiausiai šešis mėnesius). Dėl ilgalaikių ir dažnų priešiškų veiksmų toks elgesys laikomas protine, psichosomatine bei socialine kančia.

Mobingo sąvoka taip pat apima konflikto plėtojimo situaciją darbinėje aplinkoje, kai žmogus yra nuolat puldinėjamas savo kolegų ir (ar) viršininkų, siekiant priversti jį išeiti iš darbo, pažeminti jo statusą. Mobingas reiškia besikartojantį spaudimą darbe, psichologinį terorą, žmogų varginantį ar net palaužiantį specifinių veiksmų procesą (intrigos, konfliktai, kaltinimai, bloga darbo atmosfera, agresija), neigiamus komunikavimo veiksmus tarp bendradarbių darbo vietoje, tarp vadovų ir eilinių darbuotojų, priekabiavimą, kompromitavimą, karjeros galimybių stabdymą, informacijos slėpimą, socialinę izoliaciją, dažnai atleidimą iš darbo bei neigiamas pasekmes asmeniui, o tuo pačiu ir organizacijai. Kitaip tariant, tokiais veiksmais yra siekiama apriboti engiamų asmenų vykdomą veiklą, bendravimą, minčių bei idėjų raišką, socialinių kontaktų tarp organizacijos narių palaikymą, siekiama sumenkinti jų reputaciją. Toks elgesys galiausiai paveikia asmens psichinę ir fizinę sveikatą.

Mobingas, deja, yra tipiškas reiškinys dabartinėje ekonominėje situacijoje, kai stengiantis išsaugoti darbą yra pasitelkiamos bet kokios priemonės. Esant milžiniškam darbo vietų trūkumui vyrauja nedraugiškos nuostatos, pavydas, antipatija ir neapykanta, visa tai atviriau išsakoma vis dažniau. Žūtbūtinis noras išsilaikyti darbe nustumia į antrą planą draugiškus santykius, bendro darbo

vienoje komandoje jausmą, norą padėti bei dėmesį kitiems. Vargu ar tokiomis sąlygomis atsižvelgiama į bendradarbio ar pavaldinio jausmus ir nervinę įtampą.

Psichologija išskiria dvi pagrindines mobingo kryptis: vertikalus (bosingas) – kai mobingą vykdo organizacinės hierarchijos aukštesniuose lygmenyse esantys bendradarbiai (viršininkai), ir horizontalus – mobingą vykdo to paties hierarchinio lygio bendradarbiai.

Valdžios spaudimą vadinti mobingu, arba „minios puolimu“ („mob“ angliskai – „minia“), nėra tikslu, todėl šis reiškinys dažniau vadinamas „bosingu“.² Dažniausia priežastis – vadovavimo patirties neturinčio vadovo noras įsitvirtinti pavaldinių sąskaita. Esama ir kitokios vertikalios mobingo krypties – pavaldinių spaudimas vadovui. Jis dažniausiai kyla nusistovėjusiame kolektyve, turinčiame specifinį mikroklimatą ir savo neformalius lyderius. Jeigu į tokį kolektyvą atėjęs naujas vadovas siekia pakeisti įprastą tvarką, mobingo pavojus labai realus – ypač kai darbinėje atmosferoje nėra socialinio augimo stimulų, nėra poreikio judėti į priekį, o yra tik nusistovėjusios vietos ir „stabilus“ gaunamas atlyginimas. Jeigu jo dydis nepriklauso nuo to, ar darbuotojas tinkamai atlieka savo darbą, tobulėja savo srityje, siekia bendro organizacijos rezultato, ar tik išbūna darbo vietoje nustatyta laiką, bet kuris vadovas, aktyviai pabandęs pajudinti šią poziciją, sukels minėtą neįsisąmonintą baimę, kuri provokuoja troškimą atsikratyti jos šaltinio. Tokiu atveju pavaldiniai boikotuoja „svetimąjį“.

Išskiriamas ir kitas persekiojimo darbe variantas – vadinamasis „sumuštinio principo mobingas“. Šiuo atveju auka – dažniausiai vidutinio rango vadovas, kuris yra pasmerktas dvigubam persekiojimui. Iš vienos pusės spaudimą vykdo aukštesnio organizacinio lygmens vadovas, iš kitos – kolegos arba pavaldiniai, pajutę, kad greitai darbo vieta gali likti tuščia.³

Apibendrinant, mobingas darbo vietoje yra nepalaujamas, pastovus, agresyvus, įžeidžiantis, užgaulus, bauginantis elgesys, taip pat piknaudžiavimas valdžia arba nesąžiningomis baudžiamosiomis sankcijomis, verčiančiomis darbuotoją sutrikti, išsigąsti, tapti pažeidžiamu, silpnu, prarandančiu pasitikėjimą savimi bei kenčiančiu nuo nuolatinio streso. Taip žmogus socialiai stigmatizuojamas ir dažnai išstumiamas iš darbinio gyvenimo, nepaisant darbo apsaugos įstatymų ir sutarčių.

1.2. Mobingo kategorijos

Mobingas pasireiškia šiais literatūroje aprašytais reiškiniais:

- Galimybės bendrauti, žodžio bei minties laisvės ribojimas;

² Mobingas arba kerštas baltai varnai//<http://www.vc.lt/?data=2008-08-09&rub=1065924828&id=1218211480>; prisijungimo laikas 2009-04-15

³ Mobingas: neleiskite savęs suvalgyti//<http://gyvenimas.delfi.lt/career/article.php?id=20047723>; prisijungimo laikas 2009-04-15

- Darbuotojų teisių pažeidimas, viršijant valdžios įgaliojimus ir priimant neteisingus sprendimus;
- Nuolat pažeidinėjamas darbuotojų orumas;
- Socialinis izoliavimas (šmeižtas, paskalos, intrigos);
- Veiksmai, nukreipti į socialinę asmens padėtį organizacijoje – neigiamo požiūrio formavimas (įžeidžiantys, apgaulingi, žeminantys veiksmai, įtarinėjimai dėl veiklos blogybių ar sveikatos būklės);
- Veiksmai, nukreipti į darbo atlikimo kokybę (priekabiavimas dėl atlikto darbo, darbo skyrimas ne pagal kompetenciją, kvalifikaciją ar pareigas);
- Veiksmai, nukreipti į sveikatą (apšaukimas, šaipymasis, uжимas).

Ar mobingas yra vienodos struktūros reiškinys, o gal yra kelios tipinės kategorijos, kurios gali būti išskirtos? Pasak Dieter Zapf, mobingo vienodumas leidžia manyti, kad šis reiškinys turi vienodą dažnumą, priežastis, motyvus ir pasekmes, o jam atsirasti reikalingos tos pačios aplinkybės.⁴

Heinz Leymann išskyrė penkias šio reiškinio formas, priskiriamas manipuliacijoms⁵:

- aukos reputacija;
- aukos galimybėmis komunikuoti su bendradarbiais, jų tarpusavio ryšiu;
- aukos socialiniais ryšiais;
- asmens išsilavinimo bei kvalifikacijos kokybė;
- aukos psichine sveikata.

Atlikęs empyrinį tyrimą jis taip pat atrado keletą faktorių, priskiriamų negatyviai komunikacijai:

- žeminantis ir atskiriantis darbuotoją nuo organizacijos elgesys;
- greitai besikeičiančios užduotys siekiant nubausti už laiku neatliktą, neįvykdytą darbą;
- smurtas ar grasinimai.

Naudodamasis faktorių analize, Dieter Zapf išskyrė septynis veiksnis:

- Organizacijos vertinimo priemonės, inicijuojamos vadovo, arba aspektai, tiesiogiai susiję su aukos užduotimis;
- Socialinė izoliacija (neformalus visuomeninis bendravimas);
- Aukos asmenybės bruožai, savybės ir privatus gyvenimas;
- Fizinis smurtas, galimas seksualinis priekabiavimas ir grasinimai;
- Aukos požiūrio į politinius, valstybinius, tautinius, religinius reiškinis kritikavimas;

⁴ S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ir kt. Bullying and emotional abuse in the workplace.London:Taylor&Francis, 2003.P.119

⁵ H.Leymann.The Mobbing Encyclopaedia (Bullying; Whistleblowing)/<http://www.leymann.se/English/frame.html>; prisijungimo laikas 2009-04-15

- Žodinis “puolimas”, žodinės atakos;
- Gandų skleidimas.

Faktorių analizė naudojant „negatyvių veiksmų anketa“ (angl. Negative acts Questionnaire (NAQ)) identifiko šiuos faktorius⁶:

- darbuotojo užsipuolimas;
- socialinė izoliacija;
- darbo vertinimas;
- fizinis smurtas.

Palyginus šiuos tyrimus galima teigti, kad neobjektyvus darbo vertinimas, iškreipiantis darbuotojo atliktų užduočių kokybę, socialinė izoliacija, žodinė agresija, paskalos, neteisingas užsipuolimas yra tipinės mobingo kategorijos. Mobingas pirmiausia yra psichologinis reiškiny, vėliau galintis peraugti į fizinę agresiją.

1.3. Priežastys, leidžiančios mobingui plisti organizacijoje

Tarp įvardijamų priežasčių tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose veikiančiose organizacijose dominuoja bloga darbinė atmosfera, nepriimtina žmonių ir procesų valdymo bei sprendimų priėmimo politika, nuolatinis stresas, teisingumo stoka vykdant pagrindinius organizacinius įsipareigojimus darbuotojų, klientų ir kitų subjektų atžvilgiu. Blogas organizacijos mikroklimatas yra pagrindinė konfliktų kilimo organizacijoje priežastis. Jei konfliktinės situacijos ignoruojamos ir nesprenžiamos laiku ir objektyviai, nesiekama jų pašalinimo ar sumažinimo, tokios pasikartojančios situacijos neigiamai veikia organizacijos mikroklimatą bei efektyvumą. Gilesnės mobingo priežastys glūdi atsilikusiuose valdymo methoduose, kuriems būdinga: darbo drausmės disciplinos stoka, organizacijos vertybių stoka, veiksmingo elgesio kodekso neturėjimas, atitrūkimas tarp standartų ir realių organizacijos procesų, funkcionalumo mechanizmų nebuvimas, į efektyvumą nesuorientuota vadyba, savireguliacijos nebuvimas, tvarką garantuojančių procedūrų stoka bei skaidrumo organizacijoje trūkumas.⁷

Engimas darbe gali pasireikšti dėl nefunkcionuojančios organizacijos vadybos sistemos ar jos trukūmų. Nepalankios darbo sąlygos, hierarchinė organizacijos struktūra, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema ir blogas užduočių formulavimas, delegavimas – vienos iš

⁶ S.Einarsen, H.Hoel. The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. 2001. P.104.

⁷ Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius: VU 2006. P.596.

pagrindinių darbo organizavimo problemų, sudarančių sąlygas mobingo vystymuisi.⁸ Sustabarėjusios organizacijos struktūros, būdingos hierarchinėms sistemoms, pasireiškia pernelyg didele kontrole bei galimybių priimti individualius sprendimus nebuvimu. Be abejonės, kuo labiau darbuotojai yra kontroliuojami, stebimi ir sekami, tuo mažesnis jų veiklos ir saviraiškos spektras. Apribota asmeninė autonomija gali lemti veiklos neefektyvumą, mažesnę suinteresuotumą, motyvacijos nebuvimą, tarpasmeninius konfliktus. Konkurenciją skatinanti sistema įtakoja atliekamo darbo kokybę bei turi šalutinį poveikį tarpasmeniniams santykiams – sukelia pavydą ir dažnai tuščią varžymąsi. Neaiškiai apibrėžtos pareigybės, darbinės instrukcijos ir procesai, nusakantys darbuotojų išipareigojimus, teises ir atsakomybės sritis bei laipsnį, taip pat sudaro puikų pagrindą neigiamiems veiksams pasireikšti. Dėl vaidmenų, tikslų ir atsakomybės neatitikimo atsiranda neproduktyvus varžymasis tarp organizacijos darbuotojų, iššaukiantys engimo veiksmų inicijavimą.

Pasak, Dreikurs Ferguson, vienas esminių žmogaus poreikių – būti grupės nariu, gauti pripažinimą, paramą, jaustis saugiai.⁹ Pagal Maslow poreikių hierarchijos piramidę aukščiausiuose lygmenyse taip pat yra poreikis išreikšti save, būti gerbiamam ir pripažintam. Darbinėje aplinkoje geri tarpusavio santykiai, komunikacinio proceso aiškumas, grįžtamasis ryšys glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Kolegų pasitikėjimas, pagarba ir pagalba taip pat neatsiejama nuo efektyviai vykdomos veiklos. Vyraujant blogai darbinei atmosferai ir vidinei miskomunikacijai stiprėja nepasitenkinimas, tarpusavio santykiai tampa įtempti, formuojasi konfliktinės situacijos. Tik orientuoti į individo poreikius, lūkesčius, vertybes valdymo procesai teigiamai veikia psichologinę aplinką darbe.

Psichologinė aplinka tampa nepriimtina, kuomet darbuotojas laikomas tik įrankiu organizacijos tikslų, ekonominės gerovės siekimui, trūksta aiškumo ir skaidrumo, jam keliama per dideli ar per maži reikalavimai. Per didelis darbų kiekis, nepakankama kompetencija, laiko trūkumas gali neigiamai paveikti socialinius santykius ir iššaukti destruktivaus elgesio apraiškas. Per maži reikalavimai darbuotojams pasireiškia monotonija, savęs realizavimo galimybių, kompetencijos tobulinimo nebuvimu, nepasitenkinimu darbu. Nepasitenkinimas veikia kaip stresorius, iššaukiantis konfliktų grėsmę.

1.3.1. Mobingo atsiradimo priežastys globaliose organizacijose

Sudėtinga ir sparti verslo aplinkos kaita pasaulyje sudaro palankias sąlygas mobingui plisti, ypač mobingo apraiškos pastebimos globaliose organizacijose, kur vyrauja ryškūs kultūriniai

⁸ D. Buivytė. Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą//Verslo žinių priedas Verslo konsultacijos ir mokymai, 2006 saus. 25, Nr. 17, P. 45.

⁹ Pagal: M. Barkauskaitė, L. Žadeikaitė. Santykiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma//Pedagogika, 2006, Nr. 83, P. 41.

skirtumai. Užsienio darbuotojų stigmatizacija dažniausiai nukreipta į visiems gerai pažįstamus skirtumus, tokius kaip rasė, lytis, tautybė, socialinis statusas, gabumai. Nevietiniai darbuotojai ar vadovai, sunkiai prisitaikantys prie vietinės kultūros normų bei standartų tampa “idealiu” mobinguotojų taikiniu.

Individualūs darbuotojo lūkesčiai stipriai įtakojami įgūdžių, žinių, kompetencijos, asmenybės, taip pat praeities tarpusavio sąveikų organizacijoje.¹⁰ Taigi, jei mobingas traktuojamas globalioje organizacijoje kaip priimtinas/etiškas elgesys, jis gali tapti netgi norma. Šis implicitinis disfunkcinio elgesio patvirtinimas mažina organizacinės aplinkos gerovę ir, tikėtina, turės priešingą poveikį darbo našumui.

Neretai mobingas užima tam tikrą vietą socialinėje sistemoje ir yra paremtas bendrais lūkesčiais, procesais, supratimu ir nuspėjamu elgesiu.¹¹ Vienos organizacijos vykdydamos veiklą, sprendamos konfliktus vadovaujasi tam tikrais etikos kodeksais, kitos turi neformalius lyderius, formuojančius darbovietės kultūrą ir turinčius didelę įtaką darbuotojams. Atsitinka taip, kad darbuotojas susidūręs su etikos dilema, ją norėtų išspręsti teisingai, remdamasis asmeninėmis vertybėmis, tačiau yra įtakojamas aukštesnės pareigos užimančių darbuotojų, neformalių lyderių sutikti su daugumos organizacijos narių požiūriu. Brief šį reiškinį apibūdina kaip pliuralistinį neišprusimą.¹²

Vadovybė, samdydama žmones, turėtų mokėti atpažinti darbuotojus, linkusius dižiąją dalį laiko elgtis etiškai ir tuos, kurie turi potraukį elgtis destruktiviai. Etikos infrastruktūros bei jos priemonių, tokių kaip etikos kodeksas, etikos konsultantų, komitetų, mokymo programų ar etinio socialinio audito neegzistavimas ar formalus egzistavimas (neatitinkantis realios situacijos organizacijoje) sudaro sąlygas darbuotojų polinkiui į mobingą stiprėti bei plisti neetiškiems veiksams. Priešingai, etiška organizacijos aplinka sudaro sąlygas darbuotojams jaustis komfortiškai, saugiai, didina jų savivertę, pasitikėjimą bei identifikavimosi su organizacija jausmą. Visa tai sąlygojama išsamaus supažindinimo su organizacija, jos tikslais, vertybėmis, darbo užduotimis, laiku pateikiamos svarbios informacijos, bendradarbių paramos ir palaikymo. Kiekvienas etiškos organizacijos narys pasižymi aukšta savireguliacija bendraudamas tiek su kolegomis, tiek su vadovais, o tinkamai apibrėžtos darbuotojų atsakomybės ribos, išdėstyti darbo reikalavimai užkerta kelią konfliktams dėl darbo santykių, nesudaro sąlygų darbuotojams, turintiems polinkį į neetišką elgesį elgtis destruktiviai. Taigi, organizacinė terpė, kurioje individas veikia gali paskatinti arba nuslopinti polinkį elgtis neetiškai.

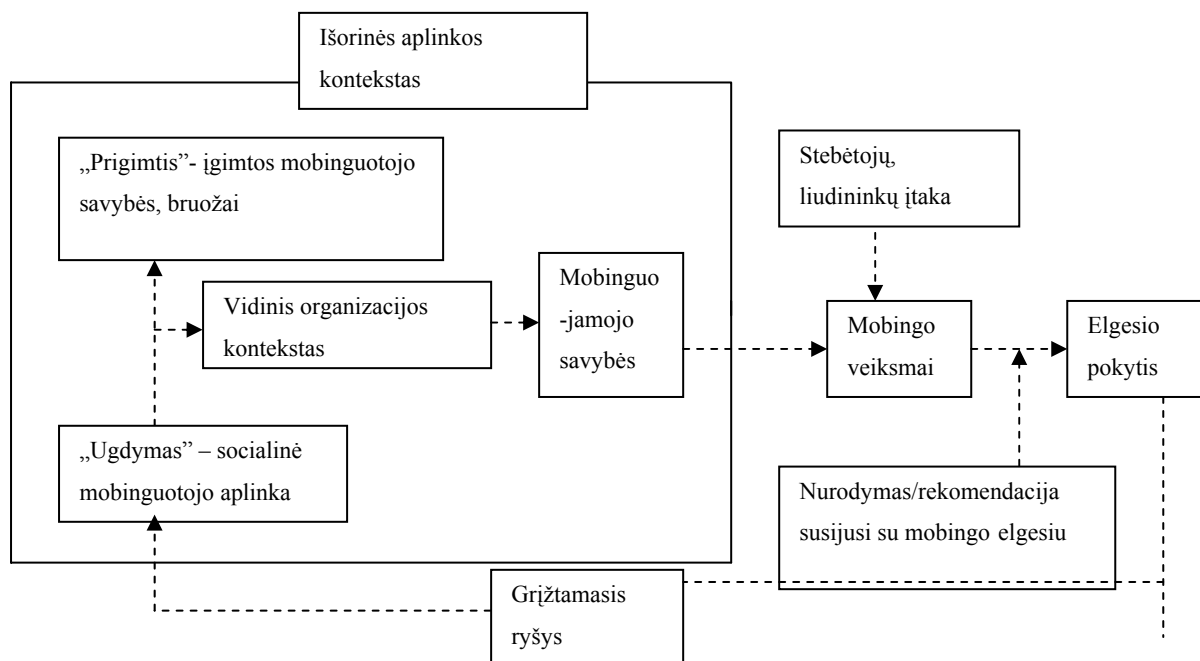
¹⁰ M.Harvey, D. Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009 kov.1, Nr.85. P.30.

¹¹ Ten pat

¹² M.J.Burke, A.P.Brief, J.M.George. The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on applied psychology literature//Journal of Applied Psychology, 1993, Nr. 78, P.405.

Stengdamiesi geriau suprasti mobingo elgesį globaliose organizacijose atkreipkime dėmesį į modelį, apibūrinantį pagrindinius mobingo įvykio aspektus (Schema Nr. 1).

Schema Nr. 1



Mobingo modelis globaliose organizacijose (M.Harvey, D. Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009, Nr. 85, P. 31.)

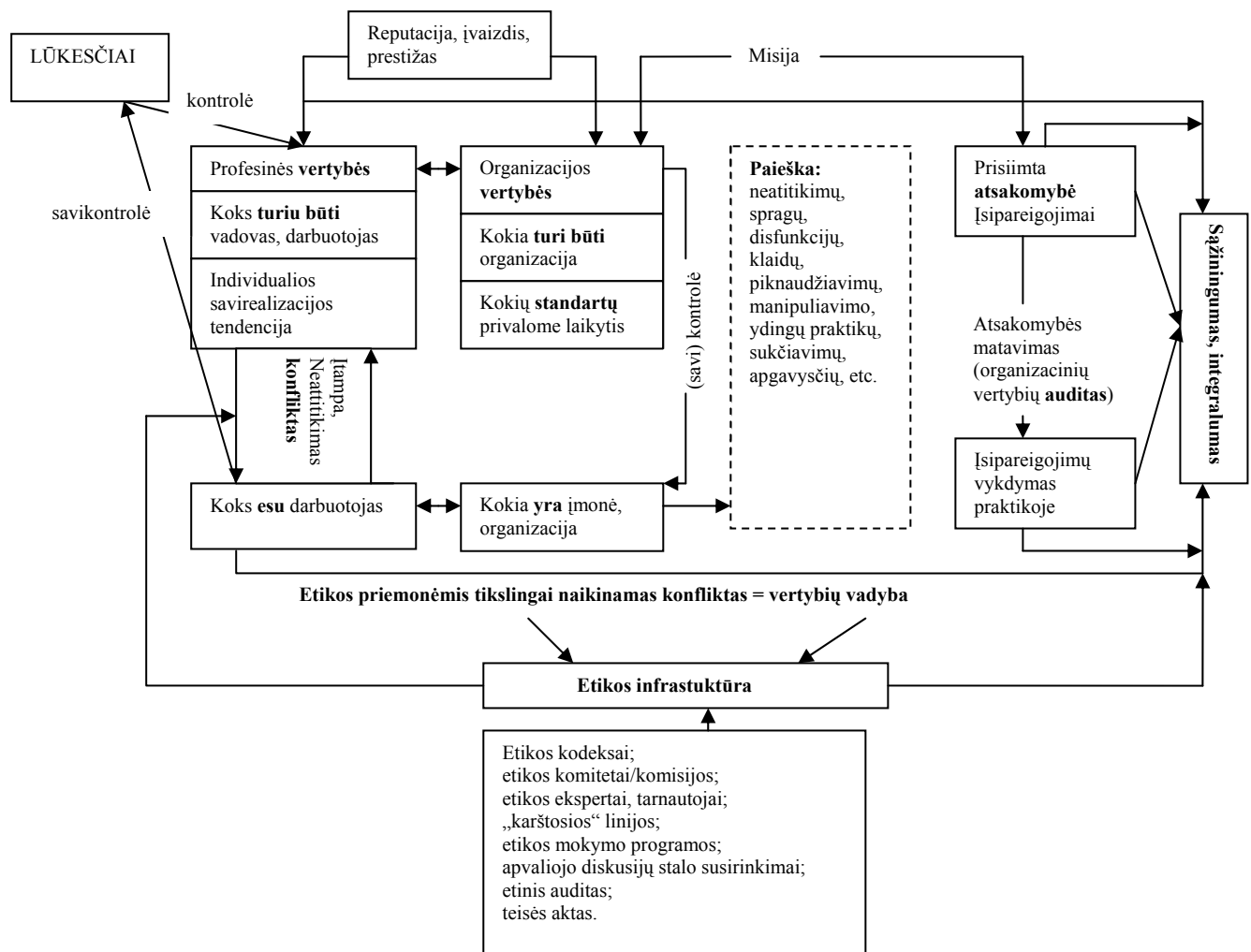
Mobingo modelio atsiradimo prielaidos gali būti pastebimos išorinėje organizacijos aplinkoje. Kultūriniai sindromai (kultūrinis sudėtingumas, kultūrinė įtampa, reliatyvus individualizmas prieš kolektyvizmą, aktyvi prigimties kultūra prieš pasyvią, difuzinę orientaciją prieš specifinę) padeda nustatyti mobingo veiksmų naudojimo polinkį bei tolerancijos lygį šiam reiškiniui kultūroje.

Mobinguotojų elgesį globalioje organizacijoje padeda nuspėti ir geriau suprasti tokie aspektai, kaip įgimtos asmens savybės ir socialiniai polinkiai. Svarbiausia nustatyti, kiek mobingo reiškinio toleravimas yra nulemtas įgimtų savybių (kai kurie turi įgimtų genų, sąlygojančių polinkį naudoti mobingo veiksmus), o kiek – išsiugdytas (mobingą toleruojančioje aplinkoje išmokstama būti mobinguotoju).

Organizacijos kultūrinės normos formuoja priimtino ir nepriimtino elgesio darbinėje aplinkoje kriterijus, kurie taip pat apibrėžia antisocialinio elgesio, tokio kaip mobingas, priimtumo lygį. Organizacijos kultūra apibrėžiama kaip suinteresuotumas pabrėžti pranašumus prieš kitas organizacijas: standartinės operacinės procedūros (angl. SOP – standart operating procedures), taisyklės ir normos, pagrindinės vertybės, simboliai ir totemai, išreiškiantys organizacijos vertybes,

tabu, herojus, lyderius – visa, kas atspindi organizacijos kasdienę atmosferą ir bendravimo kultūrą organizacijos viduje.¹³ Šie kultūriniai požymiai formuoja darbinius bendravimo principus.

Schema Nr. 2



Privalomybės ir esamybės distinkcijos naikinimas etikos priemonėmis – integralumo konstravimas. Organizacijos etika – vertybių vadyba (Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. 2006. Vilnius: VU, P.661)

Organizacijos, siekiančios optimizuoti tvarką, sureguliuoti vykstančius procesus, visapusiškai tobulinti savąją veiklą, siekia visus savo darbuotojus mokyti etinių sprendimų įgūdžių, atliekant tam tikras procedūras, nusakančias kaip elgtis iškilus etinėms problemoms ar dilemoms.¹⁴ Prie tokių mechanizmų priskiriama etikos institucionalizavimo struktūra, kurią sudaro: etikos kodeksai, etikos komitetai, konsultantai, advokatai, tarnautojai ir vadovai, teikiantys informaciją etikos klausimais, „karštosios“ telefono linijos (organizacijos viduje), skirtos etikos klausimams

¹³ M.Harvey, D.Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009, Nr. 85,P.32.

¹⁴ Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. 2006.Vilnius:VU, P.530.

analizuoti ir spręsti, etikos mokymas, apvaliojo stalo susitikimai bei diskusijų būreliai, etikos auditas, vyriausybės nutarimai, teisės aktai, koreliuojatys su etikos kodeksais.¹⁵

Etikos infrastruktūra susiformuoja kaip šiuolaikinės vadybos priemonių sistema, reikalinga įmonių praktikai, kurios tiesioginė paskirtis – diegti vertybėmis, atsakomybe pagrįstą vadybą. Neretai atsitinka taip, kad etikos priemonės, tokios kaip etikos/elgesio kodeksai neveikia, nes jie būna sukurti aukščiausiųjų vadovų ir primesti darbuotojams, „pasiskolinti“ iš kitų organizacijų, apima savyje per daug draudimų ir per mažai skatinimų, iškelia nerealius idealus, nėra pagrįstos jų normos ar principai, nesukuria ji remiančių kitų etikos infratraktūros elementų. Formaliai įdiegtų procesų, taisyklių nepakanka – vadovai turi rodyti pavyzdį jų laikydamiesi, priimdami sprendimus, formuodami etišką organizacijos kultūrą, skatindami sąžiningumą, integralumą. Vertybių aukštinimas, procedūrų gyrimas yra bergždžias reikalas, jei jų nesilaikoma, o toks elgesys tik iššaukia neigiamą reakciją, leidžiančią mobingo reiškiniui klestėti.

Stebėtojų elgesys padeda nustatyti mobingo toleravimo bei reagavimo į jį kriterijus. Požiūrių sistema gali būti paremta ankstesne patirtimi organizacijoje. Etiniai stebėtojų lūkesčiai, susiję su mobingo veiksmiais, tampa atramos tašku nustatant antisocialinio elgesio (ne-) toleravimą. Dažnai personalas (žmogiškieji ištekliai) traktuojamas tik kiekybiškai, o nekreipiama dėmesio į žmonių santykių sistemos kokybę, į elgesį darbo vietose, į dorovinių aplinkybių darbovietėse lemiamą įtaką sprendimams, t.y. gebėjimams kokybiškai socialiai atsakingai atlikti savo funkcijas. Panaudojant organizacijų etiką kaip vadybos įrankį svarbią vietą užima įmonės kultūra. Kultūra yra vertybių sistema. Panašios mobinguotojo, mobinguojamojo ir organizacijos vadovybės vertybės ir normos leidžia netoleruoti mobingo apraiškų organizacijoje, o esant skirtingiems požiūriams į mobingą, gali kilti konfliktas.

Antisocialinis elgesys vaikystėje leidžia prognozuoti ir destruktivų elgesį individui suaugus. Agresyvus antisocialinis elgesys yra išmokstamas, perduodamas reiškiny, dažniausiai pasireiškiantis mobingo pavidalu. Tvirtinama, kad išorinė aplinka taip pat prisideda prie agresyvaus ir mobingo elgesio išmokimo, įsisavinimo ir perpratimo grupėse ir organizacijoje. Mobingas gali būti ir namie patirtos agresijos imitacija.

Pastebimi keturi veiksniai, kurie sąlygoja ir/arba sukelia mobingo atsiradimą darbinėje aplinkoje¹⁶:

1. Darbo apibrėžtumo stoka: nepakankama priežiūra, darbo sąlygos (fizinė aplinka, sudaranti sąlygas mobingui atsirasti) bei darbo (ne-) įvertinimas;

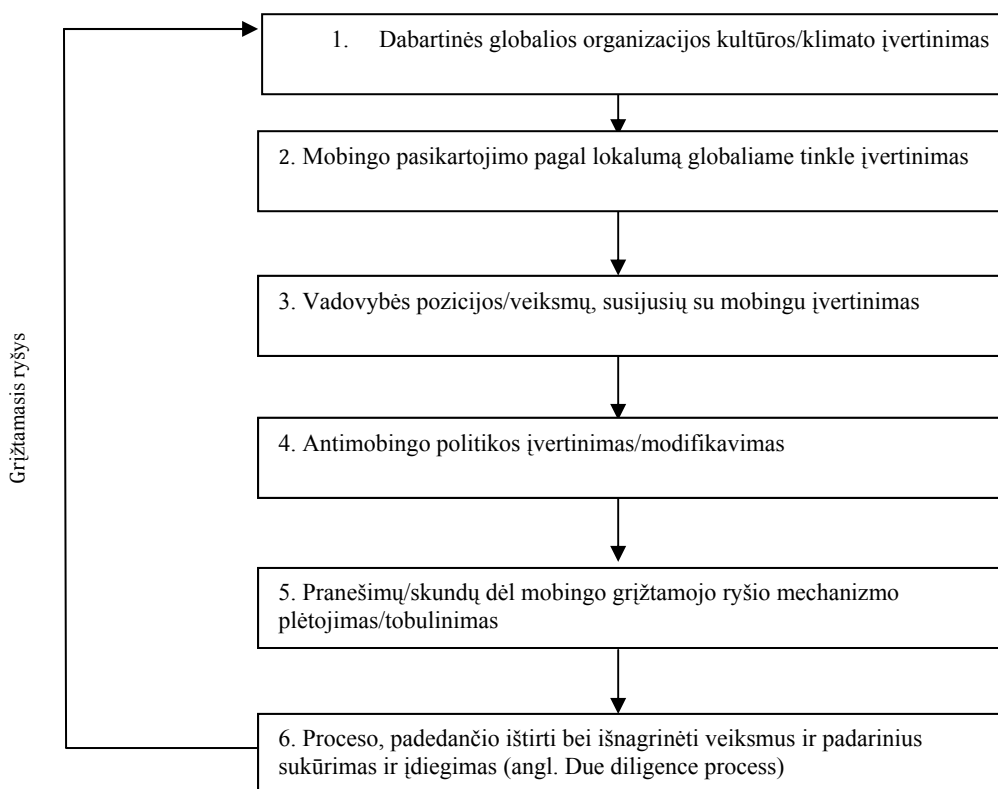
¹⁵ Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius: VU, 2006. P.661.

¹⁶ M.Harvey, D.Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009, Nr. 85, P.32.

2. Lyderystės stoka: netinkama, neadekvati priežiūra, apmokyto vadovaujančio personalo, pasirengusio reaguoti į pastebėtas mobingo apraiškas ir pasekmes, priimtina/nepriimtina elgesį su pavaldiniais, trūkumas;
3. Viešai atskleistas aukos statusas: bendradarbių silpnosios vietos, vadovavimo proceso trūkumai tampa žinomi mobinguotojui, dokumentais neįforminta darbuotojų padėtis, valdžia piktnaudžiaujanti vadovybė užkerta kelią išreikšti nepasitenkinimą esama padėtimi;
4. Žemas moralės lygis skyriuje: organizacijos kultūra ir klimatas sudaro prielaidas atsirasti neetiškam elgesiui, todėl mobingas yra ne tik toleruojamas, bet jo ir tikimasi.

Pateikti argumentai padeda suprasti mobingo reiškinį globalioje organizacijoje ir tampa akivaizdu, kad vadovybė, norėdama užkirsti kelią vis labiau tikėtinam mobingo atsiradimui, turi pareikšti tvirtą nuomonę ir netoleruoti nepriimtino bei neetiško elgesio.

Schema Nr. 3



Rekomenduojamos priemonės mobingo atsiradimui kontroliuoti (M.Harvey, D. Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009,Nr. 85, P.34.)

1. Norėdamas suprasti kultūros pokyčius skirtinguose globalios organizacijos padaliniuose, žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius turėtų imtis globalios kultūrinės aplinkos įvertinimo, kuris apimtų šiuos kultūrinius organizacijos aspektus:

a. Standartinių operacinių procedūrų, susijusių su priešiško netoleravimu, priekabiavimu formavimas (darbuotojams ir vadovams priimtinos elgesio normos/standartai);

b. Organizacinio vieneto, atsakingo už standartinių operacinių procedūrų laikymąsi, kontrolę, vertinimą, periodišką vientisos sistemos patikrinimą, nustatymas;

c. Nusiskundimų peržiūros proceso sukūrimas;

d. Nuobaudų už standartinių elgesio procedūrų pažeidimus sistemos sukūrimas.

2. Įdiegus pagrindinę kontrolės infrastuktūrą būtina išnagrinėti bei patikrinti mobingo pasikartojimą įvairiose organizacijose (dukterinėse kompanijose, ūkinėse bendrovėse, strateginiuose aljansuose ir kt.), apibrėžti kontrolines užduotis mobingo veiksmų dažnumui mažinti. Mišrios kultūros gali parodyti tam tikrus signalus, kad mobingas yra leistinas, t.y. agresyvaus elgesio priimtinas gali būti būdingas kai kurioms kultūroms, todėl nėra laikomas įžeidžiančio ar konfliktinio pobūdžio.

3. Pagrindine užduotimi siekiant užkirsti kelią mobingui tampa incidentų sunkumo ir dažnumo nustatymas įvairiose organizacijos aplinkose. Laiku išanalizuoti gauti pranešimai leidžia įvertinti situaciją ir imtis atsakomųjų veiksmų. Be to, praeityje patyrusių mobingą asmenų dėka pavyktų nustatyti, ar mobingo veiksmai nepakenkė jų atsidavimui, motyvacijai, pasiryžimui palaikyti organizacijos misiją. Mobingo veiksmų klasifikavimas ir apibendrinimas leistų tobulinti veiksmus, kurių turėtų imtis vadovaujantis vienetas.

4. Atlikus pirmuosius kovos su mobingu žingsnius, reikėtų juos modifikuoti ir patobulinti taikant praktikoje įgytas žinias. Šiame etape pagrindinis tikslas – sumažinti nesutarimus tarp atskirų organizacijos vienetų ir užtikrinti pranešimų apie mobingo veiksmus analizę, nuolatinę stebėjamą ir kontrolę. Ši proceso fazė svarbi tuo, kad joje darbuotojai/vadovai vertindami situaciją numato būtinas modifikacijas, kurios padėtų kelti pasitikėjimą skundų ir pranešimų sistema. Be šių pakeitimų ir atnaujinimų sistema gali prarasti aktualumą ir pripažinimą būti efektyvia incidentų valdymo priemone organizacijoje.

5. Ypač svarbu, kad darbuotojai/vadovai gautų grįžtamąjį ryšį apie mobingo veiksmų aktyvumą valdomame vienete, taip pat ir visoje sistemoje. Sukurta drausminančių priemonių sistema turėtų būti visiems žinoma, aiški ir pademonstruotų organizacijos neigiamą požiūrį į mobingą.

6. Vienas iš formalios mobingo kontroliavimo sistemos požymių yra darbuotojų/vadovų, kaltinamų mobingo priemonių naudojimu, programos sukūrimas. Tokia programa turėtų teisinį pagrindą, būtų prižiūrima etiškai, atsakingai organizacijos vadovų/darbuotojų atžvilgiu. Bandydami įgyvendinti tokio priemonių plano sukūrimą organizacijoje būtina atlikti šiuos standartinėms operacinėms procedūroms priskiriamus žingsnius:

- Aprūpinti informacija, išpėti vadovus apie organizacijos politiką mobingo atžvilgiu;
- Standartizuotas peržiūros procesas turi būti sukurtas dar prieš mobingo veiksmų nagrinėjimą;
- Kaltinimų peržiūros mechanizmas turi būti lankstus, etiškas, atitikti objektyvius standartus, kad netaptų mobingo atsiradimo priežastimi;

- Mobingo incidentų analizės procesas turi nustatyti konkrečias taisykles, reglamentuojančias asmenų, kaltinamų mobingo propogavimu, užgauliojimą, neetišką elgesį su jais;
- Sankcijos turi būti formalizuotos ir žinomos vadovams/darbuotojams dar prieš pradedant tyrimą;
- Rekomenduojama atlikti auditą, kuris padėtų numatyti mechanizmo tobulinimo žingsnius. Kaltinimų peržiūros mechanizmas ir mobingo incidentų analizės procesas turi būti vertinami atsižvelgiant į verslo aplinkų įvairovę, įstatyminę bazę. Diegdami pasitaikančių mobingo atvejų įvertinimo procesą sistemoje, darbuotojai/vadovai negalėtų dangstyti nežinojimu, informacijos trūkumu apie egzistuojančias mobingo apraiškas atskiruose organizacijos padaliniuose.

Mobingas egzistuoja daugelį metų ir būtų naivu tikėtis, kad šis antisocialinis reiškinys susilpnės ar išnyks savaime. Sudarydami palankias sąlygas vystyti globalioms organizacijoms, kurių moraliniai ir etiniai standartai skiriasi priklausomai nuo vietovės ir organizacijos sudėties, galime tikėtis priešingo rezultato.

Taigi, etikos principų skirtumų ir kultūrų nagrinėjimas mezo požiūriu gali tapti produktyvia priemone tiriant mobingo apraiškas globaliose organizacijose. Kultūriniai ypatumai svarbūs visuose globalios organizacijos mobingo veiksmų lygmenyse, formose. Siekiant sustabdyti mobingo veiksmus reikia sukurti procesą, leidžiantį subalansuoti šį neetišką, daugiamatį, sudėtingą, neigiamą poveikį organizacijai turintį elgesį. Be standartinių operacinių procedūrų, reglamentuojančių vadovybės antimobingo politiką ir prevenciją, svarbus ir visų darbuotojų dalyvavimas bei palaikymas.

Organizacijų kuriama etika gali būti vertinama kaip priemonė, padedanti darbuotojams socializuotis organizacijoje ir drauge siekti darbinių rezultatų. Savos sėkmės, savirealizacijos siekiai skatina individą atsisakyti dalies savo laisvės, prisiimant organizacijos tikslų determinuotą socialinį funkcinį vaidmenį, o kartu su juo ir rinkinį konkrečių priedermių – atsakomybių. Tai lemia didesnę žmogaus laisvę, negu ji galima chaotiškoje, nesutvarkytoje aplinkoje. Tvarka įreminama įstatymų ir etikos kodeksų.¹⁷

1.4. Mobingo sukelti neigiami padariniai organizacijoje

Sunkūs ilgalaikiai išgyvenimai darbe neigiamai veikia asmeninį individo gyvenimą, jo mąstymą, veiksmus ir elgesį. Šie veiksmai, veikiantys tiek fizinę, tiek ir psichologinę darbuotojų sveikatą, sukelia neigiamą poveikį ir organizacijai. Sumažėjusi engiamojo koncentracija į darbo

¹⁷ Vasiljevienė N. Dalykinė etika – tvarką konstruojanti priemonė. Kaip galima įmonių etika?// Įmonių etika verslo praktikoje, red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. Vilnius: VU, 2002. P.252.

atlikimą, nenoras dirbti, nuolat besikartojančios klaidos, organizacijos procesų trikdymas, suinteresuotojų šalių poreikių nepatenkinimas lemia išaugusius produkcijos kaštus, produktyvumo ir pardavimų sumažėjimą.

Vyraujant blogai vidinei komunikacijai ir mikroklimatui, didelei personalo kaitai bei sumažėjus darbo našumui ir didėjant nedarbingumui, patiriamos laiko ir finansų sąnaudos, tiesiogiai veikiančios organizacijų veiklos neefektyvumą. Taip pat yra svarbu įvertinti ir tai, kad viešas engimo atvejų eskalavimas sukuria neigiamą rinkos dalyvių (darbo jėgos, klientų, partnerių ir kt.) pažiūrį į įmonę, t.y. kuria jos neigiamą įvaizdį.¹⁸

Išskiriamos šios pagrindinės pasekmės organizacijai:

a. Darbuotojų pravaikštos

Įprastai mobingo apraiškų egzistavimas įtakoja dažnėjančias streso ir ligų sukeltas pravaikštas, kenkiančias organizacijos reputacijai. Vertinant pravaikštų sukeltas pasekmes (ne tik pinigine, bet ir platesne išraiška) reikia atkreipti dėmesį, kad nenuspėjamos, nenumatytos ir neplanuotos pravaikštos gali atspindėti tam tikras problemas, trukdančias normaliems organizacijos veiklos procesams bei paslaugų tiekimo kokybei.¹⁹

Pagal Steer and Rhodes, pravaikštų atsiradimą įtakoja dviejų faktorių kombinacija: galimybė neiti į darbą ir individo motyvacija eiti į darbą.²⁰ Pirmuoju atveju, tai būtų galimybė neiti į darbą dėl ligos. Darbuotojo motyvacija susijusi su dviem pagrindiniais veiksniais: pasitenkinimu darbu ir grėsme būti nubaustam ar atleistam. Pastovus destruktivus elgesys jų atžvilgiu įtakoja engiamuosius ir jie nepajėgia susidoroti su kasdienėmis užduotimis bei darbdavio reikalavimais. Tokia situacija demotyvuoja darbuotoją ir, tikėtina, pasireišk jo nebuvimu darbe. Siekdamas atsigausti nuo patirto streso engiamasis ieško galimybės neiti į darbą, bet, taip elgdamasis gali sulaukti priešingo rezultato – grįžus į darbą mobingo veiksmai gali suintensyvėti. Kai kuriais atvejais spaudimas būti darbe yra toks skaudus ir traumuojantis, kad netgi galima būtų jį laikyti tam tikra mobingo forma.

Išgąsdintų darbuotojų pravaikštos, motyvacijos stoka, nenoras bei priešiškus inovacijų diegimui, kūrybiškumo stoka pasmerkia organizaciją būti nekonkurencinga, nelanksčia agresyvioje verslo aplinkoje.

¹⁸ D.Buivyte. Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą//Verslo žinių priedas Verslo konsultacijos ir mokymai, 2006 saus. 25, Nr. 17, P. 45.

¹⁹ J.A. Seago. Work group culture, stress and hostility: Correlations with organizational outcomes//Journal of Nursing Administration, 1996, Nr.26, P.40.

²⁰ S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ir kt. Bullying and emotional abuse in the workplace.London: Taylor&Francis, 2003. P.147.

b. Darbuotojų kaita

Atliekant mobingo tyrimus paaiškėja, kad bene daugiausiai dėmesio sulaukiantis reiškinys buvo darbuotojų kaita. Galima įvardinti pagrindines priežastis, dėl kurių mobingą patyrę asmenys ketina išeiti iš darbo:

- taip elgtis jiems pataria praeityje mobingą patyrę asmenys;
- nusivylimas, nuolatinis darbe patiriamas stresas, įtampa ir dėl to atsiradusios sveikatos problemos;
- ignoravimas ir atstūmimas, savęs realizavimo perspektyvos nebuvimas, iniciatyvos žlugdymas.

Pasitaiko, kad mobingo taktika naudojama siekiant atsikratyti vadovų požiūriu neperspektyvių arba neparankių darbuotojų tuomet, kai nėra jokių formalių priežasčių juos atleisti.

Vis tik, daugiausia mobingo aukų yra priverstos išeiti iš darbo nesitikėdamos teisingumo. Kitais atvejais, kai mobingo veiksmai nėra intensyvūs, engiamasis gali tikėtis, kad vieną dieną problemos tiesiog nebeliks. Tokie individualūs svarstymai, ar pasilikti organizacijoje, leidžia manyti, kad organizacijos pozicija mobingo veiksmų ir darbuotojų kaitos atžvilgiu nėra tvirta. Vienu darbuotojų pakeitimas kitais skatina grandininę reakciją ir gali sukelti nepageidaujamą šalutinį poveikį organizacijai, kai įtraukiami vis nauji darbuotojai²¹ Kai organizacija pradeda kovoti su mobingo apraiškomis galima tikėtis ir mobinguotojų elgesio pasikeitimo. Organizacijos siekia sukurti apsaugojimo mechanizmą, kuris teisiškai leistų apriboti ar nutraukti darbo sutartis su mobinguotojais.

Toliau aptarėme šemą, kuri pateikta 1 Priede. Etišką ir į tikslą orientuota organizacija atsakingai žiūri į kiekvienos darbuotojų grupės ir netgi atskiro individo poreikius, interesus, stengdamasi juos maksimaliai patenkinti, žinoma tiek, kad nepakenktų savo veiklai ir pasiektų geresnių darbo rezultatų. Normos, taisyklės padeda darbuotojams suvokti, kokio elgesio iš jų tikimasi ir kokioms normoms būtina paklusti, kad būtų pateisinti organizacijos su jais siejami lūkesčiai. Norint, kad etikos kodeksas funkcionuotų sklandžiai nepakanka jį formalizuoti, jo turi būti laikomasi praktikoje, priimant sprendimus, sprendžiant iškilusius konfliktus ar dilemas. Kuo didesnis tarpusavio pasitikėjimo laipsnis, tuo mažesnė galimybė skliti dezinformacijai ir miskomunikacijai. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimų procesus leidžia jiems jaustis reikalingiems, skatina komandinio darbo propogavimą, bendrų tikslų siekimą, procesų optimizavimo galimybes. Šie veiksmai sąlygoja visuotinio intereso patenkinimą ir bendrą gaunamą naudą, kurie svarbūs tiek organizacijai, tiek ir jos darbuotojams.

²¹ S.I.Giga , H.Hoel, D.Lewis. The cost of workplace bullying. University of Bradford, 2008. P. 17

c. Produktyvumas

Bassmann knygoje „Priekabiavimas darbovietėje” (Abuse in the workplace) įvardijamos tokios produktyvumo mažėjimo dėl mobingo priežastis:

- iniciatyvos ir kūrybingumo trūkumas;
- motyvacijos, pasitenkinimų veikla ir atsidavimo sumažėjimas;
- sumažėjęs gebėjimas susikoncentruoti;
- sveikatos problemos;

Motyvacijos nebuvimas ir sumažėjęs atsidavimas tampa susidorojimo strategijos dalimi, o darbuotojo siekimas įtikti ir bandymai atlikti darbą kokybiškai gali žlugti ir dėl sveikatos problemų. Sumažėjęs gebėjimas susikoncentruoti didina klaidų ir nelaimingų atsitikimų tikimybę, o tuo pačiu, mažina produktyvumą.

Mobingo aukomis tampama nepriklausomai nuo organizacinio statuso ar rango, įskaitant ir aukštesniuosius vadovus, o toks negatyvus „domino efektas” turi įtakos organizacijos produktyvumui. Galima teigti, kad egzistuoja dinamiškas ryšys tarp pravaikštų, darbuotojų kaitos ir produktyvumo. Asmeniui neatvykus į darbą, jo užduotis tenka atlikti kitiems, todėl įtampa, nepasitenkinimas, nuovargis didėja, kyla konfliktų tikimybė, mažėja produktyvumas, didėja pravaikštų skaičius ir kyla darbuotojų kaitos grėsmė. Visi išvardinti reiškiniai įtakoja darbuotojų ir vadovų santykius ir neigiamai veikia visą organizaciją.

d. Poveikis liudininkams ir aukoms

Dauguma žmonių prisipažįsta tapę mobingo liudininkais, o susidūrusių su mobingu aukų problemų aptarimas netiesiogiai paliečia ir su tuo nesusijusius asmenis. Dėl engiamojo poreikio ieškoti pagalbos tokiose situacijose sunku išlikti nešališkam ir objektyviam.²² Rayner atlikto visuomeninio sektoriaus tyrimo duomenimis, žymus stebėtojų skaičius nurodė, kad svarstė galimybę palikti organizaciją todėl, kad tapo mobingo liudininkais ir dėl to jaučia nuolatinę grėsmę. Jie tvirtino, kad yra „perdaug išsigandę, įbauginti, bijo apie tai pranešti”, „mobinguotojai tai darė ir anksčiau” ir „vadovybė visa tai žino”.

2000 metais Didžiojoje Britanijoje atliktame tyrime respondentai buvo suskaidyti į keturias grupes: „engiami šiuo metu”, „patyrę mobingą praeityje”, „mobingo liudininkai” ir „nei patyrę, nei buvę liudininkais”. Didžiausios psichinės ir fizinės sveikatos problemos, dažnas nebuvimas dėl ligos, noras palikti organizaciją, žemiausias produktyvumas, organizacinis pasitenkinimas bei atsidavimas buvo nustatytas „engiamiems šiuo metu”. Antroje vietoje liko „anksčiau mobingą patyrę”, trečioje - „mobingo liudininkai” ir paskutinėje vietoje - „nei patyrę, nei buvę liudininkais”.

²² S.Einarsen, H.Hoel. The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. 2001. P.152

Vadovaujantis šiomis išvadomis galima teigti, kad mobingas gali paveikti trečiuosius asmenis, pakenkdamas tiek individams, tiek ir organizacijai.

Autoritarinis arba despotiškas elgesys skatina atskirų darbuotojų grupių nepasitenkinimą, nesusikalbėjimą, didina įtampą, trečiųjų asmenų įtraukimą į galimą konfliktą bei mobingo atsiradimo riziką. Sudėtingėjant procesams ir didėjant komandinio darbo svarbai asmens nebuvimas darbe atsiliepia jo žinioms ir gebėjimams bei visos komandos produktyvumui.

e. Kitos pasekmės organizacijai

Priklausomai nuo nacionalinių tradicijų ir teisinių normų, organizacijos vertybių bei vadybos engiamiesiems gali būti sudarytos sąlygos oficialiai pareikšti nepasitenkinimą arba kreiptis į personalo skyrių su prašymu aptarti problemą kartu su vadovybe.

Nepriklausomai nuo vietovės, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, mobingo tyrimai atima daug laiko, įtraukia vis daugiau žmonių ir reikalauja tam tikrų investicijų. Mobingo atveju tyrimo trukmė tiesiogiai priklauso nuo tvarkų ir procedūrų apibrėžtumo. Kuo ilgiau vyksta tyrimas, tuo didesnė žala padaroma visoms suinteresuotoms pusėms (engiamiesiems, liudininkams bei organizacijai). Mobinguotojo ir jo aukos tiesioginis kontaktas gali trukdyti objektyviai atlikti vidinį tyrimą. Tam tikrose situacijose tenka pasitelkti pagalbą psichologus, medikus, teisininkus ar kitus specialistus, o tai susiję su papildomomis išlaidomis.

Dažnai vadovai, norėdami išvengti konfliktinių situacijų, bando išskirti mobinguotoją ir auką, perkeldami ją/jį į kitą skyrių ar padalinį, ypač jei mobinguotojas užima aukštesnias pareigas. Toks perkėlimas dažniausiai paliečia ne tik auką, bet ir kitus darbuotojus. Perkėlimai pasireiškia vienos ar kitos pusės teisių pažeidimu, asmenybės žlugdymu bei sumažėjusiu darbuotojų ir organizacijos produktyvumu.²³ Galimos ir finansinės išlaidos kompensacijoms, naujo specialisto paieškai, apmokymams ir administravimui.

Teisminė darbo ginčų ir pretenzijų sprendimo praktika įvairiuose šalyse gali būti skirtinga. Atlikti tyrimai rodo, kad mobingo ir disfunkcinio elgesio atvejai dažnėja ir dažnėja jų nagrinėjimas teismuose. Bylinėjimasis, žalos atlyginimas brangiai kainuoja organizacijai, Jungtinėje karalystėje ši suma svyruoja nuo penkiasdešimties iki kelių šimtų tūkstančių svarų.

Priklausomai nuo mobingo pobūdžio ir su juo susijusių asmenų skaičiaus gali kilti visuotinis nepasitenkinimas ir neramumai. Žinomas atvejis kai Jungtinėje Karalystėje Ford profsajunga slapto balsavimu išrinko savo galimo streiko organizatorius ir dalyvius, teigdamą, kad vadovai toleruoja ir netgi skatina mobingą gamybos patalpose. Neramumų laikotarpiu, bet koks

²³ D.R.Dalton. Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect?// Journal of Organizational Behaviour. 1997, Nr. 18, P.412.

kolektyvinis atsakas į mobingą, gali nepataisomai pakenkti organizacijos reputacijai, viešiesiems ryšiams ir tampa antireklama trukdančia pritraukti klientus ar aukštos kvalifikacijos specialistus.

f. Finansinių išlaidų įvertinimas mobingo atveju

Siekiant įvertinti mobingo finansinius padarinius korporaciniame ir nacionaliniame lygmenyje buvo atliekami tyrimai. Pavyzdžiui, Leymann 1990 metais apskaičiavo, kad kiekvienas engiamas individas kasmet organizacijai atsieina nuo 30 000 iki 100 000 dolerių. Kivimaki atlikęs tyrimą dviejose Suomijos ligoninėse nustatė, kad kasmetinė pravaikštų ir nebuvimo darbe dėl ligos kaina yra 125 000 svarai.²⁴ Rayner 2000 metais įvertino darbuotojų pakeitimo kitais kainą apytiksliai vienu milijonu svarų kasmet.²⁵ Sheehan 2001 metais, remdamasis metaanalizės metodu bei įvertinęs disfunkcinio elgesio paplitimą ir sudėtingumą, apskaičiavo, kad tūkstantį darbuotojų turinčioje Australijos verslo įmonėje mobingo finansinė išraiška yra nuo 0.6 iki 3.6 milijonų dolerių per metus²⁶. Hoel apskaičiavo mobingo padarinių kainą nacionaliniu lygiu, priėjo prie išvados, kad išlaidos, susijusios su darbuotojų pravaikštomis ir jų pakeitimu kitais, gali siekti iki 2 bilijonų svarų kasmet. Tyrėjai teigia, kad kiekvienas bandymas įvertinti mobingo finansines pasekmes buvo sudėtingas dėl ginčijamų duomenų kokybės bei neaiškaus priežasties ir pasekmės santykio.

Norint įvertinti mobingo finansines pasekmes būtina atkreipti dėmesį į šiuos faktorius:²⁷

- Pravaikštos dėl ligos: priklausomai nuo šalies sveikatos apsaugos politikos ir įstatymų ligos metu darbuotojui skiriamos išmokos/kompensacijos.
- Darbuotojų kaitos ir pavaduojančių asmenų darbo apmokėjimas: naujų specialistų paieškos ir atrankos administravimo, apmokymo ir kvalifikacijos tobulinimo išlaidos, kurios didėja priklausomai nuo specialisto patirties, kvalifikacijos ir kitų faktorių.
- Poveikis darbo produktyvumui ir kokybei: kritusi darbo kokybė didina tikimybę klaidų, kurių pasekmių taisymui reikalingos išlaidos.
- Nusiskundimų/kompensacijų/bylinėjimosi išlaidos: aplinkybių ir skundų nagrinėjimas gali padidinti administracines išlaidas susijusias su tyrimų atlikimu, tarpinikavimo ir juridinėmis procedūromis.
- Neigiamas poveikis reputacijai: norint atkurti gerą organizacijos vardą ir teigiamą įvaizdį tenka investuoti į reklamą ir viešuosius ryšius.

Bėgant laikui, keičiantis ekonominei situacijai kinta ir finansinė mobingo išraiška.

²⁴ Pagal: S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ir kt. Bullying and emotional abuse in the workplace.London: Taylor&Francis, 2003. P.154.

²⁵ Ten pat.

²⁶ Ten pat.

²⁷ Cooper C.L., Liukkonen P. ir Cartwright S. Stress prevention in the workplace: Assessing the cost and benefits for organization. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 1996. P. 40.

1.5. Mobingo pasekmės darbuotojams

1.5.1. Pasekmės aukoms

Mobingas darbovietėje yra aktuali problema, sukrečianti darbuotojus labiau, nei bet koks kitas darbe patirtas stresas. Engiamieji mini priekabiavimus ir įžeidinėjimus kaip svarbiausią minčių apie suicido priežastį. Medicininiai stebėjimai parodė, kad mobingo egzistavimas darbovietėje iššaukia socialinę izoliaciją, bejėgiškumą, susirūpinimą, nusivylimą, psichosomatines ligas, depresiją, pykčio priepuolius bei įvairias priklausomybes.

Į pavienius priekabiavimo ar puolimo veiksmus vadovybė gali nekreipti dėmesio, tačiau, kai tai kartojasi nuolat, o neigiamas poveikis engiamojo psichinei ir fizinei sveikatai tampa akivaizdus, jų ignoruoti jau nebegalima. Tyčinis ir sistemingas psichologinis engimas ir persekiojimas aukai kelia baimę, nerimą, nesaugumo jausmą, keičia požiūrį į darbo aplinką ir neigiamai veikia gyvenimo kokybę.

Tyrimai rodo, kad tokioje situacijoje kai kurioms mobingo aukoms išsivysto simptomai, analogiški potrauminio streso (PTSD – post-traumatic stress disorder), t.y. simptomai, pasireiškiantys išgyvenus stichines nelaimes, teroristines atakas, patyrus išprievartavimą ar kankinimus.²⁸

Mokslininkai išskiria tokias, dėl darbovietėje patirto mobingo atsiradusias psichines ir fizines pasekmes:

Psichinės :

- Koncentracijos, atminties sutrikimai
- Netikrumas, abejonės, nepasitikėjimas savimi
- Pastovus nuovargis, miego sutrikimai, košmarai
- Orientacijos laike ir erdvėje sutrikimai
- Nekalbumas, perdėtas jautrumas, irzlumas, agresyvumas, paranoja
- Įkyriai kankinančios mintys
- Depresija
- Mintys apie savižudybę

Fizinės:

- Galvos, skrandžio, nugaros skausmai
- Pykinimas, vėmimas, vidurivimas, apetito neturėjimas

²⁸ S.Einarsen, H.Hoel. The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. 2001. P.131

- Drebulys, oro trūkumas, galvos svaigimas
- Širdies, kraujotakos problemos
- Padidėjęs prakaitavimas
- Priklausomybės (toksikomanija, narkomanija, alkoholizmas)
- Raumenų skausmai ir spazmai, impotencija

Ashforth teigia, kad nepaprastai griežtas ir agresyvus vadovavimo stilius gali turėti tokių negatyvių padarinių kaip²⁹:

- nusivylimas, nepasitikėjimas savimi, stresas
- nuovargis, abejingumas aplinkai
- reakcijos sumažėjimas ir žema darbo kokybė

Nustatyta, kad mobingas daro įtaką santykiams šeimoje, lytinio gyvenimo kokybei, santykiams su draugais ir bendradarbiais bei laisvalaikiui t.y. gali pakenkti ne tik aukos sveikatai, bet ir karjerai, socialiniam statusui, gyvenimo būdui bei kokybei.

1.5.2. Pasekmės liudytojams/stebėtojams

Mobingas neigiamai veikia ne tik aukas, bet ir jų kolegas ar tokių įvykių liudininkus. Jis mažina pasitenkinimą darbu, produktyvumą, motyvaciją, sukelia įtampą, stresą. Poveikis liudininkams gali būti tiesioginis, kai bijoma tapti mobinguotojo auka, ir netiesioginis, kai visiems tenka dirbti priešiškoje ir užgaulioje aplinkoje. Mobingo liudininkai kenčia negalėdami padėti aukai. Rayner tyrimas leidžia teigti, kad trečdalis mobingo liudininkų norėjo padėti aukoms, tačiau neišdrįso, o likusieji apie mobingą informavo vadovus ar kitus atsakingus darbuotojus. Didžiausią rūpestį kelia tai, kad šie perspėjimai nesulaukė vadovybės dėmesio. Tai byloja apie organizacijos procesų, etikos normų bei kodeksų trūkumus arba jų praktinio įgyvendinimo nebuvimą. Pagal įmonių socialinės atsakomybės gaires vadovo pareiga užtikrinti geras ir patrauklias darbo sąlygas, kuomet derinami darbuotojo šeimyniniai ir profesiniai įsipareigojimai, skatinti mokymąsi, propoguoti aktyvų dialogą su darbuotojais, pasirūpinti darbuotojų nusiskundimų pateikimo ir jų sprendimo sistemos įmonėje diegimu; priekabiavimo dėl lyties ir mobingo prevencijos politikos įmonėje sukūrimu bei skatinti skaidraus darbo užmokesčio mokėjimą.

Diskomfortas darbe eikvoja psichinius žmonių išteklius, kurie ne tik veikia darbo našumą, įmonių konkurencingumą bet ir daro betarpišką įtaką šeimoms, vaikų auklėjimui, bendrai šalies socialinei atmosferai. Plinta psichologinio streso, įtampų malšinimas kvaišalais, o tai savo ruožtu

²⁹ Ashforth B. Petty tyranny in organizations//Human relations.1994, Nr.47, P.756.

lemia įvairius negatyvius socialinius reiškinius. Todėl būtinas darbo saugos sampratos išplėtimas ir praktinis įdiegimas, kuris padėtų suformuoti žmogui palankią darbo aplinką. Socialiai atsakingos organizacijos vykdo veiklą atsižvelgdamos į socialines humanistines (etines) vertybes ir ekonominius pasiekimus.

1.6. Mobingo aukų ir darbuotojų, turinčių polinkį taikyti mobingo veikmus, savybės

Tyrėjai nepriėjo prie vieningos nuomonės ar asmeninės savybės gali būti lemiamas veiksnys, įtakojantis mobingo atsiradimą. Matthiesen and Einarsen nustatė, kad Norvegijoje „sunkiai pažeistų“ aukų grupė buvo linkusi į perdėtą susirūpinimą, įtarumą ir depresiją. Coyne ištyrė mobingo aukų ir mobingo nepatyrusių darbuotojų asmenybinius skirtumus. Aukos turėjo polinkį į nuolankumą, konfliktų vengimą, uždarumą, nerimą, perdėtą jautrumą ir įtarumą. Zapf nustatė, kad Vokietijoje mobingo aukoms taip pat būdingi nerimo, depresijos, uždarumo ir apsinkinto bendravimo simptomai.

Matthiesen ir Einarsen nuomone, vadovaujantis MMPI-2 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory – plačiai naudojamas suaugusiųjų psichopatologijos testas) mobingo aukas galima suskirstyti į tris kategorijas: „giliai pažeistieji“, „nusivylę ir prislėgti“ bei „ypatingo poveikio nepatyrusieji“.

Coyne teigia, kad skirtingos mobingo rūšys skirtingai veikia atskirus žmones.³⁰

Tokie organizaciniai veiksniai kaip nesudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui, monotoniškos, neįdomios ir iššūkių nereikalaujančios užduotys, nepalankios darbo sąlygos, skurdus socialinis klimatas, konfliktai ir autoritarinis valdymas skatina mobingo atsiradimą, tačiau taip pat gali turėti įtakos aukų klasifikacijos būdams. O etikos kodeksų, tarnybų ar asmenų, prižiūrinčių etikos normų laikymąsi, nebuvimas, nesupažindinimas su organizacijos misija, tikslais, darbo užmokesčio politika, darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis, amoralus vadovų elgesys leidžia mobingui plisti bei klestėti.

Darbuotojo patvarumo įvertinimo analizė parodė, kad aukos negebėjo susidoroti su asmenine kritika, greitai nuliūsdavo, nerimaudavo, būdavo įsitempusios, įtarinėjo kitus ir jautė nuolatinės grėsmės iš aplinkinių. Dėl didelio pažeidžiamumo ir perdėto įtarumo vienos aukos suvokia aplinkinių elgesį kaip mobingo veiksmus, kai tuo tarpu kitos aukų grupės nelaiko to mobingu. Norint suformuoti vieningą darbuotojų požiūrį į mobingo reiškinį, nulinį toleravimą, reikia

³⁰ I.Coyne, P.Smith-Lee Chong, E.Seigne ir kt. Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment//European Journal of Work and Organizational Psychology. 2003, Nr. 12(3),P. 225.

ne tik sukurti procesus, procedūras, etikos kodeksus, bet ir propaguoti jų laikymąsi, paisymą. Dažniausiai ignoruojamos etikos taisyklės ar nepaklūstama organizacijos reikalavimams dėl:

- Profesinės etikos normų neišmanymo. Normos gali būti pažeidžiamos tuomet, kai darbuotojai nėra tinkamai supažindinami su organizacijos nustatytais elgesio, veiklos, bendravimo taisyklėmis. Dažniausiai taip nutinka kai tokios taisyklės yra sukuriamos, todėl, kad reikia, o ne tam, kad pagerintų organizacijos etinę situaciją, išspręstų konkrečias santykių, drausmės problemas.
- Profesinių normų prieštaravimo asmeninėms vertybėms. Profesinės etikos normos gali prieštarauti asmeniniams įsitikinimams, tuomet darbuotojas organizacijos idealus gali atmesti kaip nepriimtinius ar neteisingus.
- Neaiškios ir nesuprantamos profesinių etikos normų formuluotės. Jei elgesio taisyklės, procedūros parašytos pernelyg sudėtingai, įmantriomis frazėmis, naudojant sudėtingas sakinių struktūras, tai jas perskaitę darbuotojai tiesiog gali nesuvokti, ko iš jų tikimasi ir kaip jie turėtų dirbti.
- Etikos normų griežtumo ir sunkaus įgyvendinamumo praktikoje. Etikos normos gali neatitikti tikrosios organizacijoje esančios situacijos, per dideli įmonės siekiai bei itin griežti reikalavimai darbuotojams.

Spector, Zapf, Chen ir Frese paaiškina, kaip neigiamos emocijos (NA – negative affectivity) siejasi su stresą sukeliančiais faktoriais ir įtampa darbe. Atlikę tyrimus jie išskyrė „suvokimo mechanizmą“, „reagavimo mechanizmą“ bei „stresorių sukūrimo mechanizmą“.³¹ Kuo stipriau išreikštos neigiamos emocijos, tuo didesnę nuolatinę įtampą ir nepasitenkinimą veikla jaučia darbuotojas, o kartais ir patys savo elgesiu sukuria konfliktines bei stresines situacijas.

Iš prigimties nesugebantys susidoroti su kritika, nervingumu darbuotojai pasaulį bei darbinę aplinką dažniau mato kaip grėsmę, nei kiti toje pačioje aplinkoje dirbantys individai.

Keleto empirinių tyrimų metu nustatyta, kad aukų bruožai ir elgesys (polinkis į agresiją, įžūlus elgesys, nervingumas, konfliktinių situacijų sprendimo būdai) prisidėjo prie jų tapimo disfunkcinio elgesio taikinių. Vienos grupės socialinių normų pažeidimas dažniausiai sukelia atsakomąją kitos grupės reakciją – stengiamasi nubausti pažeidėją, kuriam vėliau priskiriama aukos etiketė.

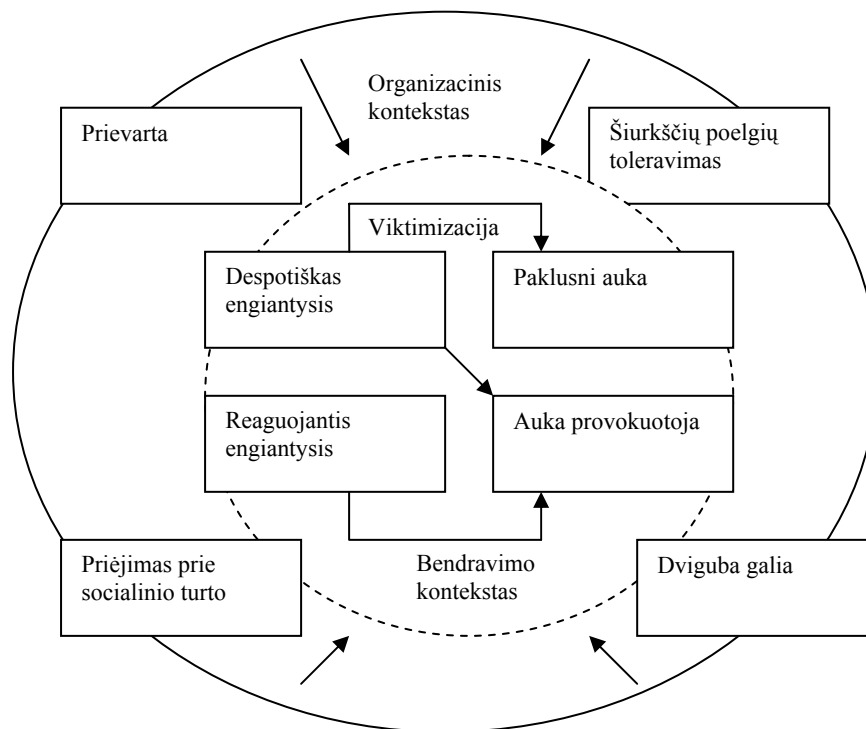
Analizuojant aukų elgesį būtina atkreipti dėmesį ir į mobinguotųjų elgesį. Engimo modelis gali padėti suprasti, kuriuo momentu vadovybei reikėtų įsikišti, kad būtų užkirstas kelias tokiems veiksams. Darbdaviai turi juridinius įsipareigojimus užtikrinti saugią darbo aplinką darbuotojams,

³¹ I.Coyne, P.Smith-Lee Chong, E.Seigne ir kt. Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment//European Journal of Work and Organizational Psychology. 2003, Nr. 12(3),P. 225.

ir tik žinodami kas gali sukelti tam tikriems darbuotojams pavojų tapti engimo auka, leistų organizacijai geriau įvykdyti šiuos įsipareigojimus.

Auka yra asmuo, pažeidžiamas kitų elgesio ir neturintis statuso, jėgų ar sugebėjimų pasipriešinti ar sustabdyti jį žeidžiantį elgesį.³² Engiantysis – asmuo, atsakingas už aukai sukeltus kenksmingus veiksmus. Tikrovėje kartais sunku atskirti, kuris darbuotojas yra auka, o kuris kaltininkas.

Schema Nr. 4



Viktimizacija organizaciniame ir bendravimo kontekste (K.Aquino, K.Lamertz. A relational model if workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships//Journal of Applied Psychology. 2004, Nr.6, P.1024.)

Asmenybės, kurios dažniausiai pasirenkamos kaip taikiniai, apima du skirtingus charakterių tipus: vienam charakterio tipui priskiriami nepaprastai pasyvūs, nepasitikintys, dažnai atstumti savo bendradarbių ir negalintys apsiginti nuo puolimo individai, kitam – labai agresyvūs, priešiški, provokuojantys kitų puolimą. Olweus tokius aukų tipus pavadino paklusniomis ir provokuotojomis.³³

Agresyvūs žmonės turi polinkį interpretuoti daugumą bendravimo situacijų kaip bauginančias, dažnai demonstruoja priešišką elgesį, kuris paskatina stebėtojus naudoti atsakomuosius veiksmus ir bandymus socialiai kontroliuoti, neretai, panaudojant prievartą.

³² Pagal: M.Barkauskaitė, L.Žadeikaitė. Santykiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma//Pedagogika. 2006, Nr. 83,P.40.

³³ Pagal: K.Aquino, K.Lamertz. A relational model if workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships//Journal of Applied Psychology. 2004, Nr.6, P.1026.

„Paklusnieji“ tampa mobinguotojų aukomis dėl dviejų priežasčių. Pirmoji, žemas socialinis statusas, besąlygiškas nuolankumas, nuolaidumas, savęs žeminimas, smerkimas skatina smurto veiksmus. Antroji, atkaklumo trūkumas bei emocinis nestabilumas skatina išnaudoti, priekabiauoti ar užgaulioti žmones esančius tokioje rolėje, nes nepanašu, kad jie galėtų atsakyti tuo pačiu.

Šiame modelyje išskiriamos ir dvi engiančiųjų rolės: despotiškas engiantysis ir reaguojantis engiantysis. Pasak, Ashforth engiančiuosius galima prilyginti autoritarinėms asmenybėms, diktatoriams, despotams, kuriems būdingas prievarta paremtas vadovavimas ar priežiūra, pabrėžtas valdžios ir statuso skirtumas, griežtos baudžiamosios priemonės pavaldiniams, pavaldinių iniciatyvos smukdymas. Tokiu būdu yra norima išlaikyti savo galias ir pademonstruoti pranašumą. Dažniausiai toks aukščiau aprašytas elgesys pasitaiko tarp vadovų ir pavaldinių, tačiau galimas ir pavaldinių grubaus ar priešiško elgesio demonstravimas vienam prieš kitą ar netgi prieš aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus. Ši dominuojanti rolė lengvai suprantama hierarchinio vadovavimo ar griežtos santvarkos kontekste, kur subordinacija ir kontrole paremtos taisyklės yra pateiktos kaip modelis, leidžiantis įteisinti statuso skirtumus naudojant despotišką elgesį.

Ne visi engiantieji nori išlaikyti dominavimą ir kontrolę, įžūlus elgesys ir prievartos veiksmai yra atsakas į kai kurias smurto rūšis arba kitos grupės keliamą grėsmę. „Reaguojantis engiantysis“ demonstruoja atsakomąją agresiją turėdamas tikslą pakenkti numatytam taikiniui už normų, reguliuojančių darbo etiką, santykius pažeidimą. Ši atsakomoji reakcija padeda pagrindus pasikartojantiems keršto ar priešiško elgesio veiksams. Nesant tokiai provokacijai, reaguojantis engiantysis sąmoningai negali kenkti kitiems.

Didžiausią galią organizacijose turi juridinių ir fizinių asmenų teisės bei pareigas reglamentuojantys teisiniai aktai. Jei aukos – engiamojo ryšys pasižymi formaliais hierarchiniais santykiais ir auka užima aukštesnes pareigas organizacijoje, ji turi galimybę panaudoti formalią galią, kuri suteikia apsaugą nuo engimo ar kitokio disfunkcinių elgesio veiksmų. Aukštesnis rangas suteikia galimybę panaudoti formalias sankcijas siekiant nubausti agresyvaus elgesio kaltininką bei sukuria stiprios, nenuolankios, galią turinčios asmenybės įvaizdį. Esant priešingai situacijai, kai didesnę galią turi engiantysis įžūlus, neetiškas elgesys gali atrodyti labiau teisėtas ir apsunkinti aukos pastangas pranešti apie tokį elgesį vadovaujančiam personalui ar įrodyti jo kaltumą.

Visuomeninis turtas yra apibrėžiamas kaip pagalba ir palaikymas dalyviui visuomeniniuose santykiuose, kuriuose jis ar ji yra įtraukti. Jis gali būti išdėstytas taip, kad palengvintų veiksmus susijusius su visuomeninių resursų, tokių kaip įtakos, informacijos ir solidarumo mobilizavimu. Kilimas karjeros laiptais, inovatoriškumas, konfliktų mažinimas – individo galimybė pasinaudoti visuomeniniu kapitalu organizacijoje, kuris užtikrina apsaugą nuo nusikalstamų veiksmų.

Formalios ir neformalios organizacijos normos turi įtakos ne tik aukos ir engiančiojo ryšiui, bet ir visiems organizacijos nariams. Tyrimų metu nustatyta, kad yra du kultūrinių normų tipai,

paskatinantys potencialių mobingo veiksmų atsiradimą darbovietėje. Vienam normų rinkiniui, dažniausiai egzistuojančiam tam tikrame pramoniniame kontekste, yra būdingas baudžiamųjų priemonių, prievartos, lengvų agresijos formų (rėkimas, bauginimas, grasinimai) naudojimas, kurios traktuojamas priimtinomis skatinant darbuotojų motivaciją bei produktyvumą.³⁴ Normos, atsirandančios tokiaame kontekste, dažniausiai pateisina despotiško elgesio, prievartos bei baudžiamųjų veiksmų naudojimą, taip sudarydamos sąlygas vystytis mobingui.

Antrasis normų rinkinys susijęs su „suvokimu, kad priekabauti yra leidžiama“. Tokios normos atsiranda tada, kai vadovybė nesukuria formalių priimtino elgesio standartų, toleruoja šiurkštų elgesį darbovietėje ir nenaudoja baudžiamųjų priemonių tokiems veiksams naikinti. Etikos infrastuktūros ir jos priemonių nebuvimas, rizikos, susijusios su psichologiniu teroru, veiksmų neįvertinimas, oficialių priimtino elgesio reikalavimų trūkumas skatina nepagarbą, sudaro sąlygas visuomeninės agresijos, neformalių normų, pritariančių šiurkštiems poelgiams ir grubumui, atsiradimui. Jei vadovybė nesiims jokių veiksmų neformalių normų reguliavimui, tikėtina, kad jos taps pripažintomis organizacijoje.

1.7. Priemonės mobingo reiškiniui sumažinti

Šiandieniniai žinių ekonomika pagrįsti konkurencingi rinkos santykiai kelias vis didesnius reikalavimus jos dalyviams. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios geba išskirti ir puoselėti bazines kompetencijas, pritraukti kvalifikuotus ir motyvuotus specialistus. Tuo tarpu vis daugiau specialistų orientuojasi į žmogiškųjų ir socialinių principų laikymąsi vykdant personalo politiką ir renkasi įmonę, kuri atsižvelgia į darbuotojų moralines teises. Personalo, kuriančio pridėtinę organizacijos vertę, iniciatyvumas didele dalimi priklauso nuo galimybės veikti saugioje, kūrybiškoje, vienas kitam pagarbioje, atitinkančioje darbo etikos principus darbo aplinkoje.³⁵

Vadyba personalo atžvilgiu turi būti suvokiama kaip skatinanti ir mokanti sistema, kurios dėka darbuotojai galėtų lavinti savo gebėjimus naujoms funkcijoms atlikti, atsakomybei prisiimti ir pridėtinei vertei kurti. Siekiant efektyvios konfliktų vadybos, labai svarbu yra sukurti tokią nesutarimų, ginčų sprendimo kultūrą, kuri atvirai reaguotų į konfliktus. Taip pat būtinos atviros diskusijos apie etišką ir neetišką elgesį bei nusiskundimų sistemos kūrimas bei diegimas organizacijose. Šiuos tikslus įgalina pasiekti verslo etikos instrumentų, tokių kaip etikos kodeksų, etikos auditų, konsultantų, etikos mokymų, karštųjų ar etikos telefono linijų diegimas organizacijose. Kartais „karštosios linijos“ funkciją atlieka etikos tarnautojas, etikos komisijos narys arba išorinis,

³⁴ K.Aquino, K.Lamertz. A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships//Journal of Applied Psychology. 2004, Nr.6, P.1030.

³⁵ D. Buivytė. Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą//Verslo žinių priedas Verslo konsultacijos ir mokymai, 2006 saus. 25, Nr. 17, P. 47.

organizacijai nepriklausantis konsultantas. Dažniausiai tam tarnauja anoniminė pranešimų dėžutė, į kurią darbuotojai gali įmesti pranešimus apie neetiškus, neteisėtus, disfunkcinius veikmus. Daugelis patiriančių psichologinį terorą darbe yra įbauginti ir bijo apie tai pranešti, kad nesulauktų mobinguitojų keršto, tačiau tokia anoniminė dėžutė leidžia tai padaryti saugiai.

Šie etikos institucionalizavimo elementai sudaro sistemą, kuri sąmoningai, kryptingai, tikslingai valdo, reguliuoja organizacijos elgseną. Vadybiniais metodais, remiantis etikos kodeksais, pozityviai keičiama darbinė strategija, kuriama veiklos terpė, skatinanti darbuotojus dorai ir efektyviai atlikti savo funkcijas. Konsensualiai apsvarstytų ir racionaliai priimtų etinių sprendimų nuoseklus, metodiškas įgyvendinimas iš tikrųjų padeda tobulinti, efektyvinti bet kokią organizacijų praktinę veiklą.³⁶

Organizacijos mikroklimato tyrimas – efektyvus būdas, padedantis identifikuoti egzistuojančias engimo ir personalo demotivacijos problemas bei numatyti veiklos efektyvumo gerinimo priemones. Be šių priemonių taip pat egzistuoja daug mokymo įrankių, kurie pateikia būdus, kaip efektyviai ir etiškai spręsti problemas ir konfliktus, modeliuoti jų sprendimo būdus, valdyti ir motyvuoti personalą.

Svarbiausia, įmonės vadovai turi suvokti ir įvertinti neigiamas psichologiškai nepriimtinas atmosferos ir engimo veiksmų pasekmes personalui ir organizacijos veiklos efektyvumui, identifikuoti jų priežastis ir pradėti įgyvendinti prevencinius veiksmus. Personalo motyvacija, konfliktų vadyba, siekianti užtikrinti darbo vietos kokybę ir teisingą, orientuotą į žmones veiklos vadybą – turi tapti vienomis prioritetinių šiandienos organizacinių veiklų.³⁷

Norint užkirsti kelią mobingui organizacijoje reikia:

- Atvirai pasakoti darbuotojams kas yra mobingas bei surengti mokymus, kurie leistų suprasti kokie veiksmai yra jam priskiriami. Šie mokymai gali būti formalūs vedami kvalifikuotų specialistų arba neformalios diskusijos forma;
- Leisti suprasti, kad mobingas ar kitoks disfunkcinis elgesys yra netoleruojami organizacijoje. Pakabinti pranešimus, išplatinti žinutes, kurios atskleistų organizacijos požiūrį į mobingą bei aptarti su darbuotojais, kokios prevencinės priemonės padėtų nuo jo apsaugoti;
- Skatinti pasitikėjimu grįstą darbo aplinką, kuri leistų darbuotojams jaustis ne vieniems organizacijoje;
- Išugdyti apmokytą personalą, kuris sugebėtų atskirti mobingo apraiškas bei priekabiavimą darbo vietoje, taip pat suteiktų psichologinę paramą engiamiesiems;

³⁶ Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius: VU 2006. P.529.

³⁷ D. Buivyte. Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą//Verslo žinių priedas Verslo konsultacijos ir mokymai, 2006 saus. 25, Nr. 17, P. 47.

- Sukurti sistemą, kurioje būtų galima pranešti apie mobingo atvejus bei paskirti žmogų į kurį darbuotojai galėtų kreiptis norėdami aptarti iškilusias su disfunkciniu elgesiu susijusias problemas;
- Kartais reikia sukurti alternatyvius skundų registravimo mechanizmus – pasamdyti įmonę, kuri priimtų skundus, patartų bei atsakytų į rūpimus klausimus – taip engiamas darbuotojas galėtų pranešti anonimiškai.

Amerikos advokatų asociacija (ABA – American Bar Association) rekomenduoja diskreditavimo elgesiui silpninti penkių žingsnių disciplinarinį procesą.³⁸ Šis procesas prasideda nuo žodinių išpėjimų ir jei, toks elgesys kartoja toliau, tęsiasi iki drausminių valdžios veiksmų. Svarbu suvokti, kad pranešimas apie skundą nesulauktų jokio atgarsio, nes darbuotojai yra įbauginti ir bijo engiamųjų atsakomųjų veiksmų ar keršto. Toks informavimas, pranešimas, referavimas yra vadinamas „švilpuko pūtimu“. Šis reiškinys savyje slepia teigiamą ir neigiamą puses. Prvalumai: padeda sužinoti apie destruktivaus elgesio, nekokybiško darbo, piknaudžiavimo atvejus, keliančius grėsmę galutiniams organizacijos tikslams bei užkirsti mobingo plitimą. Trūkumai: liaudiškai tariant „skundimas“ iššaukia atsakomąją reakciją, kuri gali būti pavojinga „pranešėjams“, jie gali rizikuoti savo darbo vieta ar statusu organizacijoje. Taigi, informatoriui tenka susidurti su moraliniu konfliktu ir apsispręsti ar jam prabilti apie susirūpinimą keliantį pažeidžiantį etikos normas elgesį, ar saugoti savo reputaciją, darbo vietą ir tylėti.

Organizacijos, turinčios etikos kodeksus reikalauja iš savo narių iškelti viešumon piknaudžiavimus, korupciją, aplaidumą, keliantį grėsmę visuomenės saugumui, sveikatai ir gerovei. Tačiau etinės dilemos bei asmeninio pobūdžio konfliktai vistiek gali iškilti informatoriams, nes jie žino, kad praktikoje galima tikėtis keršto: pažeminimo pareigose, paskyrimo į nuošalias darbo vietas, prastesnes pareigas. Ten kur neįdiegti funkcionalios etikos modeliai, informatorius gali būti mobinguojamas, apšmeižiamas, paskelbtas netinkamas tarnybai asmeniu ir taip atstumtas, o jo tvirtinimai diskredituoti. Taigi, tokio darbuotojo karjeros perspektyva ir galimybė dirbti gali būti neteisingai susilpninta arba nutraukta. Taip atsitinka „nesuvadybintose“ organizacijose, tačiau jau negali išlikti tada, kai pagrindinį vaidmenį darbe vaidina kokybiniai parametrai, objektyvuoti rodikliai bei organizacijų etikos sistema.³⁹

Kol visiems kenkiantys nusižengimai, piknaudžiavimas, aplaidumas yra rimti ir dažni reiškiniai, be „švilpimo“ tiesiog neįmanoma išsiversti ir informavimas išlieka priemone dėmesiui į neigiamus reiškinius atkreipti ir metodu juos naikinti.

³⁸ W.F.Martin. Is your hospital safe? Disruptive behavior and workplace bullying. Heldref Publications.2008. Nr.3,P.25.

³⁹ Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius:VU 2006. P.576.

Pirmasis žingsnis efektyviai organizacijos kultūrai yra psichologiškai ir fiziškai saugi aplinka. Formuodami bei ugdydami saugią kultūrą, valdytojai turi paskelbti kokio elgesio tikimasi iš darbuotojų, rodyti teigiamą pavyzdį ir kurti pasitikėjimą organizacija.

Antrasis, valdyba privalo kreipti dėmesį į iškilusius nusiskundimus, susijusius su disfunkciniu elgesiu darbe.

Trečiasis, vadyba turi traktuoti mobingą kaip organizacijos vystymosi trukdį ir naudoti esamus resursus jam silpninti.

Santvarka ir procesai įgalina vadovus įpinti politikas, procedūras ir elgesio lūkesčius į organizacijos struktūrą. Būtina atkreipti dėmesį į tris procesus, kurie įtakoja destruktinį elgesį: atranka ir supažindinimas su darbu, apmokymai ir praktika, veiklos įvertinimas bei tikslų nustatymas. Gerai suplanuotas atrankos ir supažindinimo su darbu procesas turėtų gebėti atskirti ne tik aukšto ir žemo potencialo darbuotojus, bet ir tokius, kurie, tikėtina, stresinėse situacijose galėtų panaudoti agresyvų ar kitokį nepriimtina elgesį. Norint pakeisti neetišką darbuotojų elgesį, svarbu nustatyti priežastis, motyvus, verčiančius juos taip elgtis, tačiau jų netoleruoti.

Darbuotojai turi žinoti ne tik savo teises, bet ir pareigas. Koegh ir Martin pasiūlė tokią vadybos struktūrą, skatinančią vadovus nustatyti atsakomąsias priemones prieš netoleruojamą elgesį ir jeigu pasekmės tampa per didelės, kad jas būtų galima ignoruoti, vadyba turi imtis papildomų veiksmų, tokių kaip kvalifikuotų specialistų parengimas, tarpininkavimas, medikų pagalba ir drausminimas.⁴⁰

Vadovybė privalo iniciatyviai kurti etiškas darbo kultūras, kurios padėtų talentingiems organizacijos nariams pilnai išnaudoti savo potencialą. Sukūrus papildomas etikos infrastuktūros priemones, įdiegus „karštąsias linijas“, etiniu diskursu pagrindus „įstatympaklusnumą“, įdiegus informatorių apsaugos priemones ir išskaidrinus organizacijų ryšius nebelieka terpės mobingui plisti.

1.7.1. Moralinis vadovybės susirūpinimas mobingu

Mobingo valdyme etikos sistema gali būti aptarta dviem kartu susijusiais požiūriais: normatyvinis modelis ir į procesą orientuotas modelis. Normatyvinis modelis leidžia suskirti kategorijomis ir paaiškinti etikos pažeidimų tipus, tuo tarpu į procesą orientuotas modelis leidžia specialistui sukurti prevencinį ir interaktyvų metodą mobingui darbovietėje silpninti. Normatyvinis modelis yra paremtas moralinių principų sistema, kuri susideda iš penkių vienas kitą papildančių moralės principų: etiškumo, moralės teisių, distributyvinio teisingumo, rūpesčio ir dorybės etikos⁴¹.

⁴⁰ W.F.Martin Is Your Hospital Safe? Disruptive Behavior and Workplace Bullying. Heldref Publications, 2008. Nr.3, P.25.

⁴¹ H.LaVan, Wm.M.Martin. Bullying in the U.S. workplace: Normative and process-oriented ethical approaches//Journal of Business Ethics. 2008, Nr. 83, P.152.

Vadovaujantis utilitarizmo teiginiais, „veiksmas turi padaryti daugiau gero ir mažiausiai žalos, kad būtų galima jį laikyti etišku“. Taigi galima daryti išvadą, jog mobingas yra neetiškas elgesys, nes padaro daugiau žalos negu gero.⁴²

Teisės yra „pagrindinės, svarbiausios, neatimamos vertybės, kurios turi būti gerbiamos ir saugomos kiekviename poelgyje. Darbuotojo teisę į gerovę ir saugią darbo aplinką pažeidžia mobingo apraiškos, dėl to remiantis teiginiu šis elgesys yra neetiškas. Jeigu mobingą įvertintume distribucinio teisingumo požiūriu, mobingas darbovietėje yra neetiškas, nes sumažina darbuotojų produktyvumą. „Moralė yra įrankis formuojant ir išlaikant tvirtus santykius“.⁴³ Moralės normų negalime rasti nė viename engimo veiksmo, dėl to mobingo reiškinys priskiriamas neetiškam.

Pasiūlytas į procesą orientuotas modelis siekia nustatyti etines priemones, padėsiančias suvaldyti darbovietėje plintantį mobingo reiškinį, analizuojant praeities įvykius, elgesį, pasekmes trim analizės lygiais: organizaciniu, grupės ir individualiu.⁴⁴ Į procesą orientuotas modelis gali būti pritaikomas ir planuojant intervenciją vyraujančiam mobingui sumažinti.

Integralumas yra vertybė, kuri organizaciniu požiūriu išreiškia nuoseklų etinių principų laikymąsi organizacijos veikloje, atsakomybės už ją prisiėmimą, o taip pat harmoningą principų integravimą į visas savo veiklos sritis, jų tarpusavio derėjimą bei derinimą. Integralumas kuriamas sistemingai, organizuojant procesus, apimančius sprendimų bei elgesio standartų nustatymą, diskurso sąlygų kūrimą, refleksiją bei savireguliaciją, auditavimą, organizacijos struktūros, jos veiklos principų bei praktikų koregavimo priemones. Šie procesai padeda sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri motyvuoja individą priimti etiškus – atsakingus – sprendimus ir etiškai elgtis. Tuo pačiu jie padaro organizacijas socialiai atsakingomis.

Vis dėlto įmonių praktikoje dažnai pastebimi atvejai, kai integralumo politika ir programos kuriamos tik dėl reklamos, o deklaruoti įsipareigojimai nevykdomi, etiniai principai neintegruojami į organizacijos funkcines sistemas bei praktikas. Kadangi tokios programos neturi sistemiško palaikymo, jos yra neveiksmingos. Taigi, kai organizacijoje nėra arba trūksta integralumo, darbuotojai gali elgtis oportunistiškai, veidmainiškai, neatsižvelgdami į išorinių suinteresuotųjų lūkesčius, jų sprendimai bei elgesys gali sąlygoti netgi įmonių žlugimą. Tai blogina verslo, kaip dalykinės veiklos, reputaciją, sąlygoja visuomenės įtarumą jo atstovų atžvilgiu, o įmonei prabilus apie etinius, socialinius, ekologinius įsipareigojimus, jos žodžiai gali būti vertinami skeptiškai ar netgi ciniškai. Integralumo kūrimas organizacijoje yra procesas, kuriame galima išskirti keletą pakopų: organizacijos vystymosi krypties nustatymą ir išskaidrinimą, diskurso sąlygų užtikrinimą, Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) vadybos priemonių diegimą, etinių principų bei vertybių,

⁴² Ten pat.

⁴³ Ten pat.

⁴⁴ Ten pat, P.153.

prisiimtų įsipareigojimų suinteresuotiesiems suderinimą su vadybos principais ir integravimą į visas organizacijos veiklos sritis bei procesus. Sistemiškai užtikrintos sąlygos bei atmosfera, leidžianti individui jaustis vertinamam organizacijoje ir įgalinanti jį priimti atsakomybę už savo sprendimus bei veiksmus leidžia ir organizacijai institucionalizuoti principus, vertybes bei normas etikos/elgesio kodeksuose, ĮSA politikos dokumentuose ir padaryti juos funkcionalius kitais etikos/ ĮSA vadybos infrastruktūros elementais – etikos/ ĮSA skyriumi (komitetu, pareigūnu), etikos „karštąja linija“, etiniu-socialiniu auditu. Visu šiuo procesu siekiama nustatyti standartus, kurie taptų gairėmis priimant sprendimus, nukreiptų darbuotojų elgesį tinkama linkme bei naikintų disfunkcionalaus elgesio atsiradimo galimybes.

2. TEISINIŲ AKTŲ APŽVALGA

2.1. Lietuvos teisės aktų apžvalga

Teisinėje literatūroje galima rasti daugybę aktų, kurie gina žmogaus teises į saugią darbo aplinką, asmens moralę bei sveikatą, prievartą, diskriminaciją, šmeižimą, tačiau teisinės atsakomybės pagrindai už žalą, padarytą šioms asmeninėms neturtinėms teisėms, nėra išnagrinėti pakankamai nuodugniai. Civiliniai ir baudžiamieji įstatymai neturtines teises gina skirtingais būdais ir priemonėmis, todėl tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais svarbu tiksliai nustatyti teisinės atsakomybės pagrindus už padarytą žalą, suformuluoti kriterijus, kuriais remiantis galima apriboti konkuruojančių civilinių ir baudžiamųjų įstatymų taikymą.

Lietuvos Respublikos konstitucijoje 21 straipsnyje minima, kad žmogaus orumą gina įstatymas. Šis straipsnis pabrėžia draudimą žmogų kankinti, žaloti, žeminti jo orumą bei žiauriai su juo elgtis. Mobingo auka tam tikra prasme yra kankinama, žalojama ir žeminama, tačiau dažniausiai mobingo atvejai nepasiekia teismo, nepakanka įrodymų ar engiami žmonės yra per daug įbauginti kreiptis į teismą.

25 konstitucijos straipsnis teigia, kad laisvė reikšti įsitikinimus, gauti skleisti informaciją nesuderinama su nusikalstamais veiksmais – tautinės, rasinės, religinės ar socialinės neapykantos, prievartos bei diskriminacijos kurstymu, šmeižimu ir dezinformacija. Šios konstitucijoje minimos teisės, kurios turėtų ginti engiamojo vietoje atsidūrusį asmenį, darbovietėje dažnai pamiršamos, nehumaniškumas, žiaurus elgesys yra nebaudžiamas.

Lietuvos Respublikos darbo kodekso 2 straipnis nustato darbo santykių teisinio reglamentavimo principus, kuriuose minimi punktai: saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymas, visų formų priverstinio ir privalomojo darbo draudimas, darbo santykių stabilumas. Mobingo egzistavimo atveju šios teisės yra pažeidžiamos, bet ar kas nors išgirdę apie tokius veiksmus pagalvoja, kad teisiškai tai yra nelegalu ir tokie veiksmai turi būti baudžiami ne tik organizacijoje nustatytomis priemonėmis, bet ir valstybės teisės aktų nustatyta tvarka.

191 straipnis reglamentuoja normalių darbo sąlygų užtikrinimą: neigiamai veikiančių darbuotojų sveikatą veiksnių pašalinimas, sąlygų kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti igūdžius sudarymas bei kitos sąlygos reikalingos konkrečioms darbams atlikti. Jei pažvelgsime į mobingo atvejį, kuriuo metu engimo, informacijos nesuteikimo, šmeižimo ir kitus neetiškus veiksmus atlieka darbuotojas esantis aukštesnėse pareigose galima tvirtinti, kad jis pažeidė šį straipsnį dėl aukščiau minėtų reglamentų ir juridinių įsipareigojimų.

259 straipsnis teigia, kad darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti skirtos prevencinės priemonės, kurios naudojamos ar

planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta. 260 straipsnyje minima, kad kiekvienam darbuotojui turi būti sudarytos tinkamos, saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, nustatytos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme. Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą privalo darbdavys.

Taigi darbdavio pareiga pastebėjus mobingo apraiškas imtis prevencinių, kartais ir baudžiamųjų priemonių šiam reiškiniui mažinti. Lietuvoje prie Valstybinės Darbo inspekcijos yra įkurtas Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros ryšių punktas, kurio tikslas yra skatinti atidžiau vertinti stresą darbe ir su darbu susijusią psichologinę riziką. Nors „lietuviškas“ problemos sprendimo mechanizmas jau yra sugalvotas – profesinės rizikos vertinimas – tačiau šiandien jis dar neveikia. Pagal įstatymus įmonės privalo atlikti šį vertinimą, tačiau jis vis dar atliekamas fiktyviai, tenorint užsidėti „varnelę“. Šis mechanizmas praktikoje veikia tiek, kiek jį prižiūri ir kontroliuoja darbo inspekcija. Šiandien darbdaviai dar nesuvokia, kad rimtas psichosocialinės darbo aplinkos vertinimas būtų naudingas ne tik jų darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai ekonomine prasme: žmonės taptų labiau motyvuoti, geriau dirbtų ir atsirastų didesnis ekonominis efektas.

Visuomenėje egzistuojančios kultūros, atitinkamam visuomenės sluoksniui priklausančių žmonių mentalitetas, tradicijos, papročiai, lemia skirtingą tų pačių poelgių traktavimą bei vertinimą, tačiau tai nereiškia, kad nehumaniškas elgesys turi likti nenubaustas. Toleruodami tokį elgesį tik sudarysime sąlygas mobingui plisti ir klestėti. Organizacijos vadovų pareiga integruoti teisinių aktų naudojimą praktikoje, kurie leistų užtikrinti darbuotojams priklausančią teisę dirbti saugioje, nekenksmingoje, tiek fizinės tiek psichologinės žalos nesukeliančioje aplinkoje.

2.2. Kitų šalių teisinių aktų apžvalga

Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos 3 straipsnis teigia, kad niekas negali būti kankinamas, su niekuo neturi būti žiauriai, nežmonišškai ar žeminant jo orumą elgiamasi.

10 straipsnis nurodo, kad kiekvienas turi teisę laisvai reikšti savo mintis ir įsitikinimus, tačiau gali būti sąlygojamas tokių formalumų, sąlygų apribojimų ar bausmių, kurias numato įstatymas ir kurios demokratinėje visuomenėje būtinos valstbės saugumo, teritorinio vientisumo ar viešosios tvarkos interesams, siekiant užkirsti kelią teisės pažeidimams ir nusikaltimams, žmonių sveikatai bei moralei, taip pat kitų asmenų orumui ar teisėms apsaugoti, užkirsti kelią konfidencialios informacijos atskleidimui ar teisminės valdžios autoritetui ir nešališkumui garantuoti.

Visuotinė žmogaus teisių deklaracija teigia, kad visi žmonės gimsta laisvi ir lygūs savo orumu ir teisėmis. Jiems yra suteiktas protas ir sąžinė, jie turi elgtis vienas su kitu kaip broliai.

Kiekvienas turi teisę į gyvybę, laisvę ir asmens saugumą. Niekas negali būti kankinamas arba patirti žiaurų, nežmonišką ar žeminantį jo orumą elgesį ar būti taip baudžiamas.

7 straipsnis teigia, kad visi žmonės yra lygūs įstatymui ir nediskriminuojami turi teisę į lygią įstatymo apsaugą. Visi turi teisę į lygią apsaugą nuo visokios diskriminacijos, pažeidžiančios šią Deklaraciją, ir nuo visokio tokios diskriminacijos kurstymo.

12 straipsnis sako, jog niekas neturi patirti savavališko kišimosi į jo privatumą, šeimos gyvenimą, buitį ar susirašinėjimą arba kėsینimosi į jo garbę ir reputaciją. Kiekvienas turi teisę į įstatymo apsaugą nuo tokio kišimosi arba kėsینimosi.

23 straipsnis pabrėžia, kiekvieno teisę į darbą, laisvą darbo pasirinkimą, teisingas ir tinkamas darbo sąlygas ir apsaugą nuo nedarbo. Kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę gauti teisingą ir tinkamą atlyginimą, užtikrinantį jam ir jo šeimai žmogaus orumo vertą gyvenimą, jei reikia, papildomą kitomis socialinėmis priemonėmis.

25 straipsnyje rašoma, kad kiekvienas turi teisę į savo ir savo šeimos sveikatai ir gerovei pakankamą gyvenimo lygį, įskaitant maistą, drabužius, būstą ir sveikatos priežiūrą bei būtinas socialines paslaugas, ir teisę į apsaugą nedarbo, ligos, negalios, našlystės, senatvės atveju arba kitomis nuo jo nepriklausančiomis aplinkybėmis, jam netekus pragyvenimo šaltinio.

Tarptautinio pilietinių ir politinių teisių pakto 7 straipsnis taip pat teigia, kad niekas negali būti kankinamas arba patirti žiaurų, nežmogišką ar žeminantį jo orumą elgesį arba būti taip baudžiamas.

14 straipsnyje rašoma, kad visi asmenys teismams ar tribunolams yra lygūs. Kiekvienas asmuo turi teisę, kad jo byla būtų nagrinėjama lygybės ir viešumo sąlygomis pagal įstatymą sudaryto kompetetingo, nepriklausomo ir nešališko teismo, kuris nustatytų, ar jam pareikštas baudžiamasis kaltinimas yra pagrįstas, arba nustatytų jo ginčijamas civilines teises ir pareigas.

17 straipnyje rašoma, kad niekas neturi patirti savavališko ar neteisėto kišimosi į jo asmeninį ir šeimyninį gyvenimą, jo būsto neliečiamybę, susirašinėjimo slaptumą, neteisėto kišimosi į jo garbę ir orumą.

26 tarptautinio pilietinių ir politinių teisių pakto straipsnis teigia, kad visi žmonės yra lygūs įstatymui ir turi vienodą, be jokios diskriminacijos įstatymo apsaugą. Šiuo atžvilgiu įstatymas draudžia bet kokią diskriminaciją ir turi užtikrinti visiems vienodą ir veiksmingą apsaugą nuo diskriminacijos rasės, odos spalvos, lyties, kalbos, religijos, politinių arba kokių nors kitokių pažiūrų, tautinės ar socialinės kilmės, turtinės padėties, gimimo ar kokio nors kito požymio pagrindu.

Toliau šiame skyriuje aptarsime organizacijas, kurios kovoja už darbuotojų teises, saugią bei tinkamą darbo aplinką, skatina taikyti vadybines prevencijos priemones ir yra sukūrusios tai reglamentuojančius teisinius dokumentus – kodeksus, konvencijas, susitarimus, standartus.

Tarptautinė Darbo Organizacija kovoja už priimtinių ir produktyvumą skatinančių darbo sąlygų vyrams bei moterims sukūrimą, laisvės, lygybės, saugumo bei orumo teisių užtikrinimą darbovietėje. Pagrindinis šios organizacijos tikslas minimas konvencijoje – užtikrinti, kad būtų laikomasi darbuotojų teisių, tinkamų įdarbinimo galimybių bei stiprinti socialinę apsaugą ir skatinti susikalbėjimą sprendžiant darbe iškilusius ginčus.⁴⁵

Švarių Drabužių Kompanijos pagrindinis tikslas yra pagerinti darbo sąlygas maisto bei sportinių prekių industrijose. Šios organizacijos kodeksas numato, kaip turėtų būti įgyvendinamas prevencijos modelis, aptartos siūlomos vadybinės priemonės tokios kaip nusiskundimų mechanizmas, socialinis auditas, darbuotojų mokymai, skaidrumo bei destuktyvaus elgesio atskleidimo principai.⁴⁶

Sąžiningo Darbo Asociacijos elgesio kodeksas yra paremtas Tarptautinės Darbo Organizacijos standartais ir siekia užtikrinti tokių veiksmų kaip: priverstinis darbas, vaikų išnaudojimas, priekabiavimas ir engimas, diskriminacija, neapmokami viršvalandžiai naudojimo praktikos mažinimą.⁴⁷

Darbininkų Teisių Konsorciumas yra ne pelno siekianti organizacija, kuri tikrana ar darbuotojų teisės yra tinkamai užtikrinamos ir ar jų laikomasi, taip pat ji atlieka tyrimus gamyklose veikiančiose visame pasaulyje. Jos tikslas kovoti su organizacijomis išnaudojančiomis darbuotojus bei užtikrinti jų teisių laikymosi, taip pat sudaro galimybės pranešti dėl elgesio kodeksų pažeidimų saugiai ir konfidencialiai, susisiekiant su vietinėmis nevyriausybėmis organizacijomis.⁴⁸

Europos Apsaugos ir Sveikatos Agentūra taip pat pasisako už saugios darbo aplinkos kūrimą bei tobulinimą, darbuotojų asmeninį tobulėjimą.⁴⁹

Atsakomybę už mūsų ateitį, dalinasi verslas, vyriausybė ir visuomenė, tačiau šiame laikmetyje, kuomet verslas yra įgijęs daugiausia galios, verslo socialinė atsakomybė yra nukreipti savo išteklius ir sugebėjimus link darnios simbiozės tarp ekonomikos, ekologijos ir visuomenės atkūrimo. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja tiek privatų, tiek viešąjį sektorių keisti įprastą elgesį. Ji remiasi 3P (pelnas (profit), planeta (planet), ir žmonės (people)) ir 3E (ekonomika (economy), ekologija (ecology) bei etika (ethics)) konceptais, skatinančiais įmonių atsakomybę. Įmonių socialinė atsakomybė (ISA- corporate social responsibility) yra darnaus vystymosi principų praktinis taikymas veikloje, kuri apima aplinkosauginius, socialinius, finansinius ir etinius aspektus.

⁴⁵ International Labour Organization: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>; prisijungimo laikas 2009-11-20

⁴⁶ Clean Clothers Campaign: <http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification>; prisijungimo laikas 2009-11-20

⁴⁷ Fair Labor Association: http://www.fairlabor.org/about_us_code_conduct_el.html#languages; prisijungimo laikas 2009-11-20

⁴⁸ Worker Right Consorciun: <http://www.workersrights.org/about>; prisijungimo laikas 2009-11-20

⁴⁹ European Agency for Safety and Health at Work: <http://osha.europa.eu/en/topics/whp>; prisijungimo laikas 2009-11-20

Socialiai atsakingos organizacijos įsipareigoja savo veikloje naudotis verslo etikos bei korporatyvinės atsakomybės (ISA) principais, vadovautis darbuotojų (žmogaus) teisėmis. Verslo įmonės transformavimas harmoningos raidos link pasiekiamas naudojant tokias priemones kaip etinių vertybių visuma: integralumas/sąžiningumas (Integrity), skaidrumas, patikimumas, paklusnumas įstatymams (Compliance).⁵⁰

Socialinių standartų (tame tarpe ir SA 8000) atsiradimą sąlygojo visuomenės susirūpinimas žmogaus teisių padėtimi. Išsivysčiusių šalių, tokių kaip JAV, Europos sąjungos šalys ir kt., vartotojams rūpi ar jų perkamos plataus vartojimo prekes pagamintos socialiniu požiūriu tinkamai elgiantis su jas gaminančiais darbuotojais. Šalyse, neturinčiose tarptautines konvencijas atitinkančių įstatymų bazės ir priežiūros mechanizmo, ginančių darbuotojų teises, susidaro sąlygos pažeisti šias teises. Standartas SA 8000 (Social Accountability 8000) – tai dokumentas, kuriame, remiantis 11 Tarptautinės darbo organizacijos (ILO) konvencijų, Pasauline žmogaus teisių deklaracija ir Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, išdėstyti reikalavimai etiškai darbdavystės praktikai, bei nustatytos vadybos priemonės, kurios įgalina derinti darbuotojų ir verslo poreikius.

Kiekviena į darbo rezultatus orientuota organizacija savo tikslams įgyvendinti, formuoja tokią kultūrą, kuri padėtų sukurti saugią, nekonfliktišką, motyvuojančią aplinką. Tai Lietuvoje yra nesuprasta žmogiškųjų išteklių bei socialinio kapitalo gerinimo sąlyga. O ES, skatindama žmogiškojo kapitalo plėtrą bei vystymąsi, tokios socialiai atsakingos aplinkos kūrimo laukia iš savo narių. ES socialinės politikos tiksluose (137 strapsnis Maastrichto susitarimas bei 137 straipsnis Lisabonos susitarimas⁵¹) nustatyti valstybės narių piliečių teisių ir interesų apsauga, darbo ir darbo vietų kokybės gerinimas, kartu siekiant suaktyvinti ekonominę veiklą ir konkurencingumą. Šiam tikslui pasiekti turi būti sukurti kokybės rodikliai, kuriais galima išmatuoti pažangą – atsilikimą. Norint jį pasiekti turi būti įtraukiamos tiek vyriausybės organizacijos, tiek nevyriausybės, verslo atstovai. Lietuvoje kaip ir kitose postsovietinėse šalyse trūksta ne tik skaidrios veiklos, bet ir skaidrių, visiems priimtinių, vienodų taisyklių bei normų, etikos standartų, įstatympaklusnumo, neleidžiančių vyrauti chaosui, interesų pažeidžiamumui, korupcijai, mobingui.

ES šalyse vykdoma ekonomikos humanizacija suprantama kaip santykių tarp ekonominių subjektų rekonstravimas, keičiant vertikalius hierarchinius santykius, horizontaliais, partneriškais, abipusiai pagarbiais, atsižvelgiant į darbuotojų socialines bei moralines teises. Įmonės veiklos vertinimas aprėpia ne tik įprastus finansinių rodiklių vertinimus, bet ir socialinius bei etinius paramentrus, kurie aprėpia kokybės ir socialinius standartus, etinį auditą, atsakingumą, integralumą, skaidrumą, teisingumą bei įstatympaklausumą. Su ES atėjusi „pokyčių vadybos“ būtinybė reiškia ir

⁵⁰ N. Vasiljevienė. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis// Ekonomika: Mokslo darbai 2004, t. 67, P. 131.

⁵¹ EUR Lex: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12006E137:EN:HTML>; prisijungimo laikas 2009-11-20

šių žmogiškųjų santykių, elgesio darbe tikslingą vadybą, įgalinančią padidinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir Lietuvoje.⁵²

Kitaip, nei esame įpratę Lietuvoje, šiuolaikinėse klestinčiose Vakarų šalių organizacijose etikos standartai, elgesio kodekso normos yra aiškiai apibrėžiamos, operacionalizuojamos, tampa priimtinomis vertybėmis, nepaliekančiomis galimybių piknaudžiauti etikos vardu.

Reikia pripažinti, kad Lietuvoje dar tik kuriasi palanki aplinka visavertei atsakingo verslo praktikai, todėl organizacijos susiduria su kliūtimis, informacijos trūkumu bei įvairiais apribojimais. Norint užtikrinti ekonomikos, gamtos ir visuomenės funkcionavimą reikia būti atviriems naujoms ekologinėms ir socialinėms inovacijoms. Įmonių socialinės atsakomybės tikslas yra padėti užtikrinti darbuotojams saugią, žmogiškai priimtina bei sveiką darbo aplinką, organizuoti darbą, kuris padėtų darbuotojams jaustis prasmingais. Atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonei sukurti konkurencinį pranašumą, atverti novatoriškas galimybes bei elementariai padėti sumažinti veiklos kaštus, o organizacijų etika siekiama panaikinti įprastą išaukštintų deklaruojamų vertybių ir tikrovės faktų atotrūkį.

Kadangi, nėra vientiso teisinio akto, kuris aprašytų mobingo reiškinį darbovietėje ir kokiomis prevencinėmis priemonėmis su juo kovoti, išskyla daug problemų, klausimų, kaip elgtis tokiais atvejais, ar perduoti bylą teismui. Įstatymai įpareigoja darbdavius imtis priemonių, kad išvengtų seksualinio priekabiavimo, priekabiavimo darbe, psichologinio teroro bei apsaugotų darbuotojus nuo priešiško elgesio, tačiau praktika rodo, kad šių nuostatų įgyvendinimo lygis nėra aukštas. Svarbu ir tai, kad nukentėję neliktų neišgirsti ir apie tokį destruktinį reiškinį kaip mobingas būtų dažniau informuojama, kalbama, kaip mažinti jo atsiradimą bei silpninti paplitimą. Kovoje su šia problema yra svarbu kiekvieno įnašas: tiek vadovų, tiek teisinių institucijų, tiek nukentėjusių, tiek liudininkų. Kuo dažniau ši problema bus analizuojama, kuo daugiau informacijos bus surinkta, tuo didesnė tikimybė sukurti efektyvias prevencines priemones bei patobulinti įstatymus, kurie gintų destruktivaus elgesio aukas ir naikintų mobingo atsiradimo galimybes.

⁵² N. Vasiljevienė. Žiniomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos bei ekonomikos humanizacijos problemos ES integracijos kontekstuose//Inžinerinė ekonomika 2004, Nr. 4(39), P. 83.

3. MOBINGO REIŠKINIO PAPLITIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

3.1. Tyrimo metodologijos aprašymas

Kiekybinio tyrimo metu buvo panaudota vieša elektroninė anketinė apklausa, kuri buvo patalpinta internetiniame puslapyje ir leido visiems norintiems joje sudalyvauti. Pagrindiniai anketinės apklausos privalumai yra tie, kad taikant šį metodą per gana trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų, administravimo paprastumas, be to respondentas turi daugiau laiko klausimams atsakyti. Apklausos metodas nesunkiai formalizuojamas ir tai palengvina surinktų duomenų analizę. Jos metu išlaikomas anonimiškumas, todėl respondantai sutinka bendradarbiauti ir atsakyti į pateiktus klausimus, nebijodami būti identifikuoti ar sulaukti neigiamos atsakomosios reakcijos, kas būdinga mūsų tiriamojo reiškinio atžvilgiu. Anketa parengta studijuojant mokslinę literatūrą bei atsižvelgiant į norimos surinkti informacijos pobūdį ir tyrimo tikslus.

Tyrime naudotą anketą sudarė uždari klausimai, suformuoti naudojant nominalinę, dichotominę, santykinę, Likert bei intervalinę skales. Viso anketą sudarė 17 klausimų. Pirmaisiais trimis klausimais išsiaiškiname ar respondentams teko susidurti, girdėti, būti liudininkais mobingo reiškinio. 4 ir 14 klausimai yra plataus pasirinkimo klausimai, kurių atsakymus sudaro keli variantai iš kurių respondentas gali pasirinkti jo nuomonę labiausiai atitinkantį variantą. 6, 7 ir 9 klausimai buvo sudaryti naudojant Likert skalę. 15 – 17 klausimai yra demografiniai, iš kurių sužinome respondentų lytį, amžių bei kokiame sektoriuje jie dirba. 4, 8 bei 14 klausimai leido respondentams išsakyti ir savo nuomonę, jei pateikti atsakymų variantai neatspindėjo jų nuomonės ar netenkino. Anketos pavyzdys 2 priede.

Šis tyrimas yra struktūrinio bei aprašomojo pobūdžio, nes juo siekiama nustatyti mobingo reiškinio paplitimo mastą Lietuvos organizacijose: ar žmonėms yra tekę susidurti su šiuo reiškiniu, kaip dažnai jis kartojosi, kokiais veiksmais pasireiškė ir ar buvo imtasi kokių nors prevencinių priemonių. Taip pat kodėl jų nuomone, tokiam reiškiniui sudaromos galimybės plisti, kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant sumažinti destruktivaus elgesio paplitimą, ar kaip reiktų bausti darbuotojus naudojančius mobingą.

Atliekant šį tyrimą buvo sulaukta 130 respondentų atsakymų. Šioje apklausoje galėjo dalyvauti visi norintys ir turintys prieigą prie interneto. Buvo apklausti viešajame ir privačiame

sektoriuje dirbantys amenys. Anksčiau Lietuvoje atlikti tyrimai⁵³ parodė, kad šis reiškinys plačiai paplitęs viešajame sektoriuje, tačiau buvo norima įsitikinti ir jo paplitimu privačiajame sektoriuje. Tikslinei tyrimo grupei atstovavo Lietuvoje gyvenantys asmenys.

Gauti rezultatai vaizduojami grafiškai tam, kad būtų galima kuo informatyviau susipažinti su esama situacija ir padaryti reikiamas išvadas. Jie buvo apdorojami Microsoft Office Excel 2003 programa.

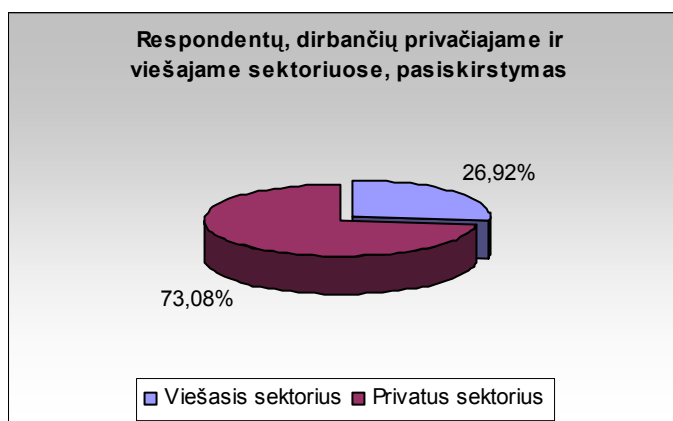
Tyrimo tikslas – remiantis apklausos metu surinktais duomenimis nustatyti kiek psichologinio teroro reiškinys paplitęs Lietuvos organizacijose. Kokios prevencinės priemonės respondentų nuomone galėtų padėti sumažinti jo paplitimą.

Tyrimo uždaviniai :

- Nustatyti kokiame sektoriuje šis reiškinys paplitęs
- Kokioje formoje pasireiškė mobingas
- Kokie organizacijų trūkumai iššaukė mobingo atsiradimą
- Kokių prevencinių vadybos priemonių reikėtų imtis norint susilpninti ar sunaikinti mobingo plėtrą

Tyrimo laikas – 2009 lapkričio 10 – 15 d.

Toliau darbe pateikta apklausos rezultatų analizė, trumpai apžvelgiant demografines respondentų charakteristikas.

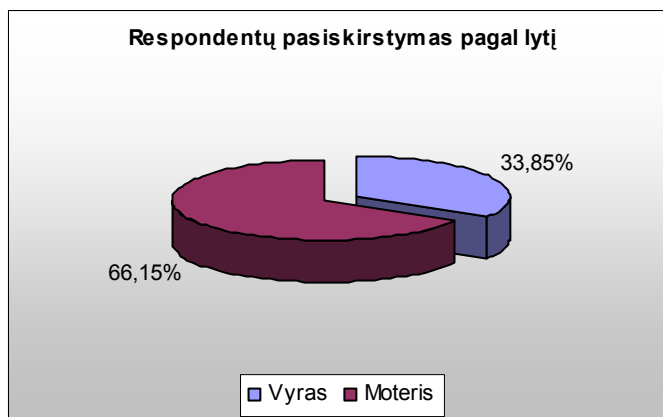


1 pav. Respondentų, dirbančių privačiajame ir viešajame sektoriuose, pasiskirstymas

Į klausimą kokiame sektoriuje Jūs dirbate respondentų atsakymai pasiskirstė taip: privačiajame sektoriuje dirba 95 tyrime dalyvavę respondetai, o tai sudaro 73,08% visos tiriamųjų imties, viešajame sektoriuje – 35 apklausoje dalyvavę asmenys, kurie sudaro 26,92%. Kaip matote

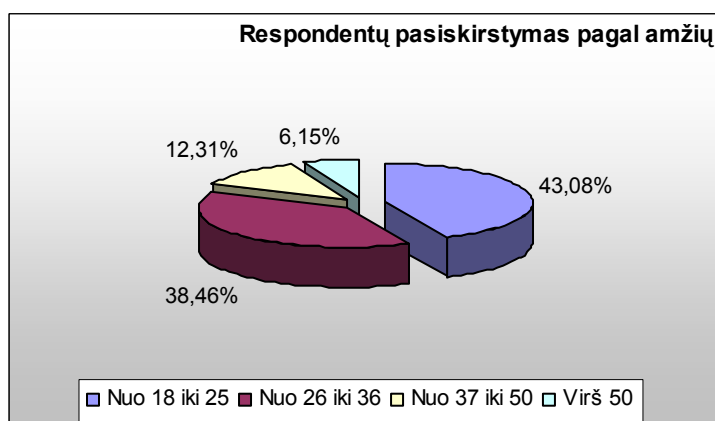
⁵³ Tyrimo rezultatus galima rasti: <http://mobingas.lt/tyrimo-rezultatai-2008>

iš grafiškai pavaizduoto pasiskirstymo tyrime aktyviau dalyvavo asmenys, dirbantys privačiajame sektoriuje.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Šioje apklausoje dalyvavo 86 moterys ir 44 vyrai, grafike tai išreikšta procentiniais dydžiais. Tokie rezultatai leidžia manyti, kad moterys yra labiau linkusios išreikšti savo nuomonę destruktivaus elgesio atžvilgiu ir pasidalinti savo patyrimais, negu vyrai.

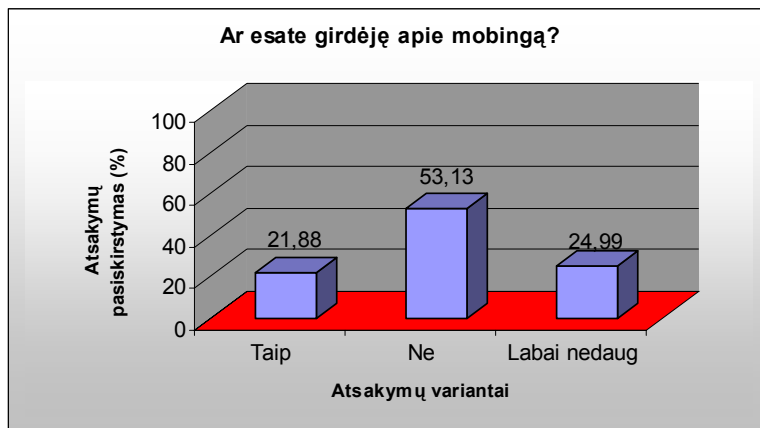


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų atsakymai į klausimą, koks Jūsų amžius pasiskirstė taip: tyrime dalyvavo 56 asmenys priklausantys amžiaus grupei nuo 18 iki 25 metų, o tai sudaro 43,08% visų atsakiusiųjų skaičiaus, nuo 26 iki 36 metų – 50 žmonės, sudarantys 38,46%, 37 – 50 metų buvo 16 ir tai sudaro 12,31% ir mažiausiai 8 iš atsakiusiųjų buvo daugiau nei 50 metų amžiaus. Nenuostabu, kad tyrime daugiausia dalyvavo jaunesnio amžiaus žmonės, kurie daug laiko praleidžia naršydami internete, nes ne kiekvienas brandesnio amžiaus žmogus turi galimybes naudotis kompiuteriu bei internetu.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

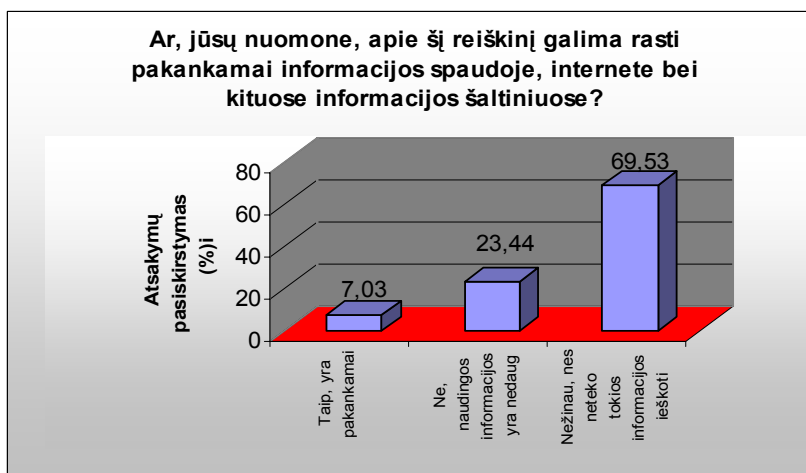
Pirmasis pateiktas anketos klausimas skambėjo taip: Ar esate girdėję apie mobingą? Juo buvo siekiama išsiaiškinti, kokios respondentų žinios apie šį reiškinį.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie yra girdėję apie mobingo reiškinį

Kaip matome iš grafiko daugiau negu pusė apklaustųjų visai nėra girdėję apie tokį reiškinį kaip mobingas, šį atsakymą pasirinko 68 respondentai ir tai sudaro 53,13% apklaustųjų visumos. 21,88% respondentų, kas yra 28 atsakiusieji pažymėjo atsakymą taip, tai yra mažiau negu ketvirtadalis respondentų visumos turi pakankamai žinių apie mobingą ir 32 respondentai yra girdėję, tačiau labia nedaug. Galima daryti išvadą, kad Lietuvos visuomenėje apie šį reiškinį yra kalbama labai nedaug ir dėl to daugelis nežino, kad toks reiškinys Lietuvos organizacijose egzistuoja.

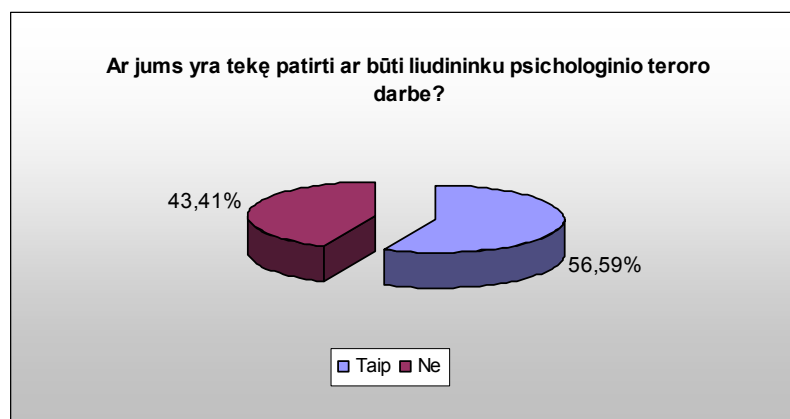
Antruoju klausimu siekiama išsiaiškinti ar Lietuvos informacijos šaltiniuose yra pakankamai naudingos ir reikalingos informacijos susijusios su mobingu ir respondentų atsakymai pasiskirstė taip:



5 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie informaciją apie mobingą esančią spaudoje, internete

Truputėlį daugiau nei septyni procentai mano, kad spaudoje, internete ar kituose informacijos šaltiniuose galima rasti pakankamai informacijos apie mobingą, tačiau 23,44% prieštarauja ir pažymi, kad naudingos informacijos yra nedaug, o 69,53% išvis neteko tokios informacijos ieškoti. Iš to seka išvada, kad masinėse komunikacijos priemonėse nėra labai daug rašoma, kalbama ar nagrinėjamas šis tiek psichologines, tiek fizines, tiek organizacines pasekmes sukeliantis reiškinys.

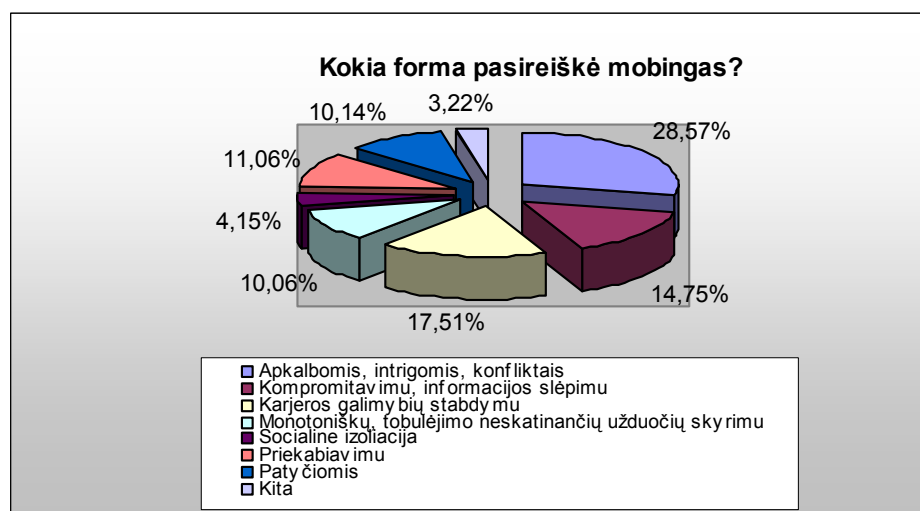
Sekantis klausimas yra vienas iš svarbiausių padedančių nustatyti mobingo reiškinio paplitimą Lietuvos organizacijose. Juo buvo siekiama išsiaiškinti kiek respondentų teko patirti ar būti liudininku psichologinio teroro darbovietėje.



. 6 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai ar jiems yra tekę patirti ar būti liudininku psichologinio teroro darbe

Iš grafiko galima pastebėti, kad daugiau negu pusė respondentų atsakė, jog jiems yra tekę patirti ar būti liudininku psichologinio teroro. Pasitaiko taip, kad kai kalbame apie mobingą daugelis darbuotojų, nežino, kas yra šis reiškinys, bet kai paminime psichologinį smurtą, ne vienas prisipažįsta, kad yra susidūręs su juo savo darbovietėje. Iš šio grafiko galima daryti išvadą, kad ši problema yra opi ir plačiai paplitusi Lietuvos organizacijose.

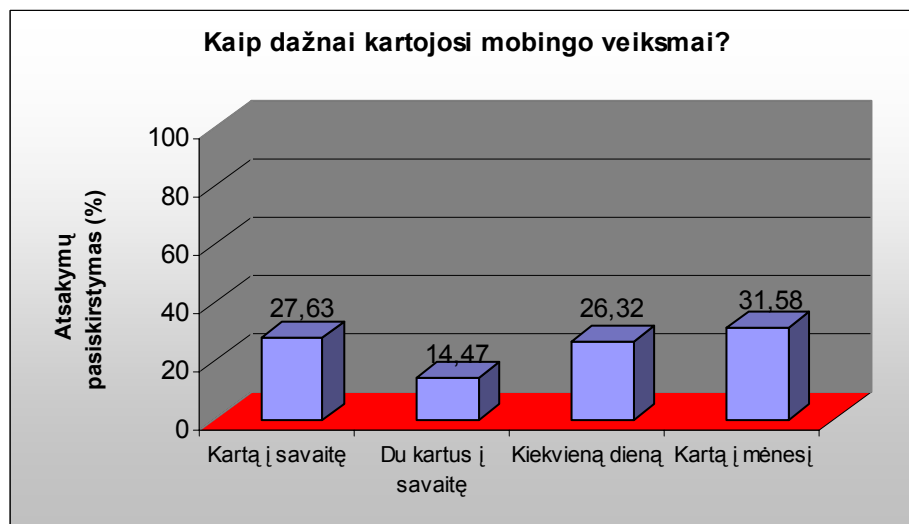
Ketvirtuoju klausimu norėjome išsiaiškinti kokia forma dažniausiai pasireiškė mobingas. Į šį klausimą atsakinėjo tik tie respondentai, kurie trečiame klausime pažymėjo, kad jiems yra tekę būti liudininkais ar patiems patirti psichologinį terorą darbe. Ketvirtajame klausime respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis variantus ar įrašyti savo, nes dažnai mobingas pasireiškia ne viena iš anketoje minimų formų. Kaip matome iš 5 paveikslėlio mobingas dažniausiai įgauna apkalbų, intrigų bei konfliktų formą, šį atsakymą pasirinko 28,57% apklaustųjų, toliau dominuoja karjeros galimybių stabdymas bei kompromitavimas, informacijos slėpimas. Rečiau mobingas pasireiškia socialinės izoliacijos forma, šį atsakymą pasirinko 4,15% respondentų. Ir 3,22% respondentų įvardijo savus variantus, tokius kaip: smurtas ir grąšinimai, „spaudimas“ rašyti pareiškimą ir išeiti iš darbo savo noru bei šantažu. Taigi matome, kad mobingas Lietuvos organizacijose dažniausiai pasireiškia karjeros galimybių stabdymu, apkalbų, intrigų ir konfliktų forma.



7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai kokia forma pasireiškė mobingas

3 priede pateiktose lentelėse galite pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal lytį, amžių bei sektorius. Tyrime dalyvavo 95 privataus ir 35 viešojo sektoriaus respondentai. Atitinkamai pagal šiuos skaičius ir pasirinkimo variantus buvo apskaičiuota procentinė išraiška. Reikia nepamiršti, kad šiame klausime respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus, nes dažniausiai mobingas neapsiriboja vienu veiksmu, o tai būna kelių veiksmų visuma.

Toliau pereiname prie penktojo klausimo, kuris padės mums nustatyti mobingo veiksmų dažnumą engiamojo atžvilgiu. Į šį klausimą taip pat atsakinėjo tik tie, kurie trečiajame klausime pažymėjo atsakymą taip.

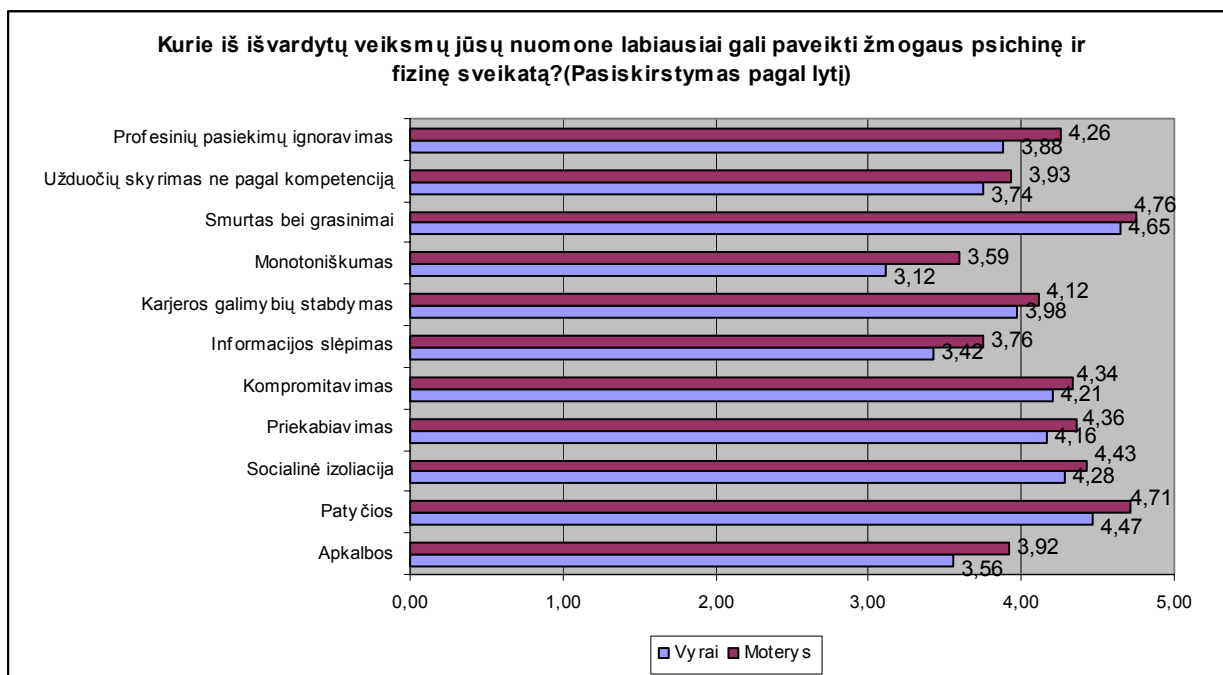


8 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai kaip dažnai kartojosi mobingo veiksmai

Iš grafiko matome, kad daugiausia respondentų dėmesio sulaukė atsakymas kartą per mėnesį, tai yra jį pasirinko 31,58%, toliau atsakymai pasiskirstė taip: kartą į savaitę mobingo veiksmus patyrė 27,63% respondentų, kiekvieną dieną 26,32% ir du kartus į savaitę 14,47% respondentų.

Galime teigti, kad mobingo veiksmai yra dažni nuo vieno karto per mėnesį iki engimo kiekvieną dieną.

Septintuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie, respondentų nuomone, destruktivaus elgesio veiksmai darbovietėje labiausiai paveikia žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą. Klausimas buvo sudarytas naudojantis Likert skale, kur skaičiai nuo 1 iki 5 atitinkamai reiškia: 1– Visai nepaveikia, 2 – Nepaveikia, 3 – Nei paveikia, nei nepaveikia, 4 – Paveikia, 5 – Labai paveikia. Šį klausimą išnagrinėjome trim pjūviais: kaip priklauso respondentų atsakymai nuo lyties, amžiaus ir tai kokiame sektoriuje jie dirba (šis grafikas pateiktas 4 Priede)



9pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį įvardijant veiksmus labiausiai paveikiančius žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą

Kaip matome iš grafiko moterys mano, kad labiausiai psichinę ir fizinę darbuotojo sveikatą paveikia smurtas bei grasinimai (4,76) ir patyčios (4,71). Profesinių pasiekimų ignoravimas (4,26), užduočių skyrimas ne pagal kompetenciją (3,93), karjeros galimybių stabdymas (4,12), monotoniškumas (3,59), informacijos slėpimas (3,76), kompromitavimas (4,34), priekabiavimas (4,36), apkalbos (3,92) ir socialinė izoliacija (4,43) taip pat įtakoja žmogaus psichinę ir fizinę sveikatos būklę. Vyrai tuos pačius veiksmus įvertino kiek kitaip: monotoniškumas (3,12), informacijos slėpimas (3,42) jų nuomone nei paveikia, nei nepaveikia žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą. Tačiau taip pat sutinka, kad labiausiai paveikiantys veiksmai yra smurtas ir grasinimai (4,65). Kiti išvardinti veiksmai taip pat turi įtakos asmens sveikatos būklei. Taigi galime daryti išvadą, kad tiek vyrai, tiek moterys smurtą ir grasimus laiko veiksmais labiausiai paveikiančiais žmogaus psichologinę ir fizinę sveikatą.

1 lentelė

Veiksmai \ Amžius	Nuo 18 iki 25	Nuo 26 iki 36	Nuo 37 iki 50	Virš 50
Apkalbos	3,93	3,60	3,81	4,14
Patyčios	4,73	4,54	4,56	4,57
Socialinė izoliacija	4,50	4,28	4,38	4,14
Priekabiavimas	4,38	4,28	4,19	4,00
Kompromitavimas	4,21	4,32	4,25	4,86
Informacijos slėpimas	3,52	3,74	3,44	4,43
Karjeros galimybių stabdymas	4,14	4,04	3,69	4,57
Monotoniškumas	3,46	3,40	3,19	4,00
Smurtas bei grasinimai	4,86	4,64	4,38	5,00
Užduočių skyrimas ne pagal kompetenciją	3,91	3,80	3,63	4,57
Profesinių pasiekimų ignoravimas	4,11	4,06	4,25	4,57

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių įvardijant veiksmus labiausiai paveikiančius žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą

Respondentų nuomonė pagal amžių ir pagal klausimą: „Kurie iš išvardytų veiksmų jūsų nuomone labiausiai gali paveikti žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą?“ pasiskirstė šitaip: nuo 18 iki 25 metų respondentai mano, kad labiausiai paveikiantys veiksmai yra patyčios (4,73), socialinė izoliacija (4,50) bei smurtas ir grasinimai (4,86), kiti likę veiksmai priskiriami prie paveikiančiųjų grupės. Respondentų nuo 26 iki 36 metų amžiaus grupei priklausantys atsakiusieji pritaria, kad labiausiai paveikia patyčios (4,54) ir smurtas bei grasinimai (4,64). Nuo 37 iki 50 metų mano, kad labai paveikia patyčios, o respondentai virš 50 pažymi net kelis veiksmus, kurie labiausiai paveikia psichinę ir fizinę sveikatos būklę: patyčios, kompromitavimas, karjeros galimybių stabdymas, smurtas bei grasinimai, užduočių skyrimas ne pagal kompetenciją bei profesinių pasiekimų ignoravimas. Darome išvadą, kad labiausiai nuo 18 iki 50 metų respondentus paveikiantys veiksmai yra patyčios, smurtas ir grasinimai, o virš 50 prisideda dar ir veiksmai konkrečiai susiję su karjeros galimybėmis bei užduotimis.

Septintąjį klausimą uždavėme norėdami išsiaiškinti, kas sąlygoja mobingo atsiradimą bei paplitimą organizacijose. Šis klausimas taip pat buvo sudarytas naudojant Likert skalę, kur 1 – Visai neįtakoja, 2 – Neįtakoja, 3 – Nei įtakoja, nei neįtakoja, 4 – Įtakoja, 5 – Labai įtakoja. Šis klausimas buvo išnagrinėtas trimis pjūviais, lyginant respondentų nuomones pagal lytį, amžių ir priklausomai nuo to, kokiame sektoriuje jie dirba.

2 lentelė

Veiksmai	Lytis	Vyrai	Moterys
Pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas		3,42	3,59
Sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti		3,12	3,55
Sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas		3,53	4,03
Kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas		3,28	3,73
Hierarchinė organizacijos struktūra		3,21	3,83
Neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema		3,84	4,17
Blogas užduočių formulavimas, delegavimas		3,77	4,08
Darbo organizavimo problemos		3,81	4,22
Per didelis kontrolės laipsnis		3,40	3,81
Per maža kontrolė iš išorės/ savivaldžiavimo galimybės		3,47	3,85

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį įvardijant veiksmus įtakančius mobingo atsiradimą

Respondentų nuomonė pagal lytį pasiskirstė šitaip: moterys mano, kad visi išvardinti veiksmai įtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje, o vyrai teigia, kad pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas (3,42), sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (3,12), kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas (3,28), hierarchinė organizacijos struktūra (3,21), per didelis kontrolės laipsnis (3,40) ar per maža kontrolė iš išorės/savivaldžiavimo galimybės (3,47) nei įtakoja, nei neįtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje. Galime teigti, jog moterims vadybinių metodų organizacijoje nebuvimas yra svarbus faktorius įtakovantis mobingo atsiradimą, o vyrai dėmesį labiau kreipia į darbo organizavimo problemas bei neobjektyvią konkurenciją skatinančią sistemą.

3 lentelė

Veiksmai	Amžius	Nuo 18 iki 25	Nuo 26 iki 36	Nuo 37 iki 50	Virš 50
Pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas		3,59	3,40	3,50	4,14
Sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti		3,43	3,40	3,38	3,29
Sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas		3,88	3,96	3,69	3,57
Kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas		3,82	3,50	3,13	3,29
Hierarchinė organizacijos struktūra		3,73	3,62	3,25	3,57
Neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema		4,09	4,02	4,00	4,29
Blogas užduočių formulavimas, delegavimas		4,11	3,86	3,69	4,43
Darbo organizavimo problemos		4,09	4,06	4,06	4,29
Per didelis kontrolės laipsnis		3,84	3,64	3,19	3,71
Per maža kontrolė iš išorės/ savivaldžiavimo galimybės		3,79	3,70	3,38	4,14

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių įvardijant veiksmus įtakančius mobingo atsiradimą

Panagrinėkime kaip tie patys kriterijai pasiskirstė priklausomai nuo respondentų amžiaus. Nuo 18 iki 25 metų respondentai mano, kad visi išvardinti veiksmai įtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje, išskyrus sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (3,43) nei įtakoja, nei neįtakoja destruktivaus elgesio atsiradimą. Amžiaus grupė nuo 26 iki 36 metų išskiria du

veiksmus, kurie nei turi, nei neturi įtakos psichologinio teroro atsiradimui organizacijoje, t.y. pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas (3,40) bei sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (3,40). Respondentai nuo 37 iki 50 išskiria šiuos veiksmus, kaip nei turinčius, nei neturinčius įtakos: sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (3,38), kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas (3,13), hierarchinė organizacijos struktūra (3,25), per didelis kontrolės laipsnis (3,19), per maža kontrolė iš išorės/ savivaldžiavimo galimybės (3,38). Vyresnio amžiaus žmonės pažymėjo, kad sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (3,29), kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas (3,29) nei įtakoja, nei neįtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje. Darome išvadą, kad įtakojančys mobingo atsiradimą veiksmas yra šie: sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema, blogas užduočių formulavimas, delegavimas bei darbo organizavimo problemos.

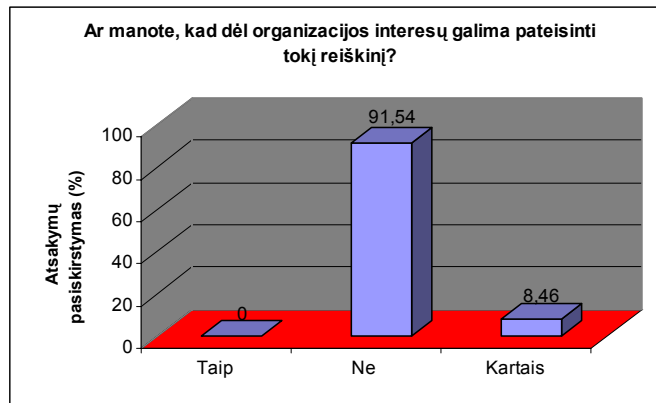
4 lentelė

Veiksmai	Sektorius	
	Privatus	Viešasis
Pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas	3,53	3,54
Sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti	3,41	3,37
Sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas	3,87	3,86
Kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas	3,51	3,77
Hierarchinė organizacijos struktūra	3,53	3,86
Neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema	4,06	4,06
Blogas užduočių formulavimas, delegavimas	3,94	4,09
Darbo organizavimo problemos	4,04	4,20
Per didelis kontrolės laipsnis	3,61	3,86
Per maža kontrolė iš išorės/ savivaldžiavimo galimybės	3,68	3,83

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius įvardijant veiksmus įtakojančius mobingo atsiradimą

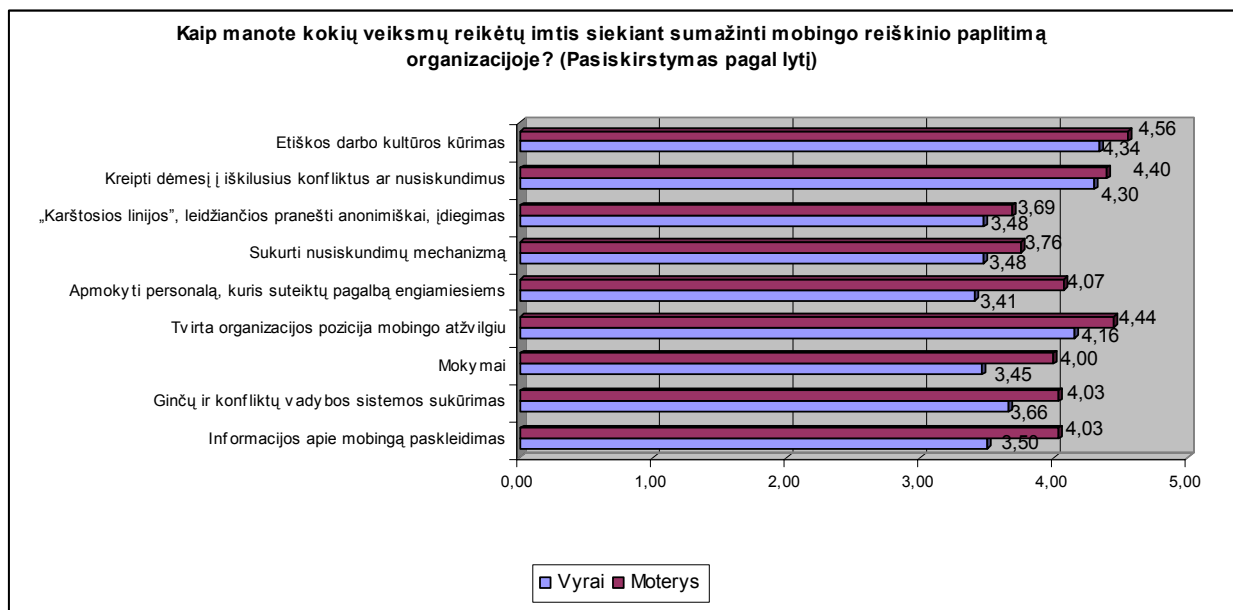
Iš šios lentelės galime daryti išvadą, kad tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose dirbančių asmenų nuomone įtakojančiams mobingo atsiradimą veiksams priskiriami: neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema, blogas užduočių formulavimas, delegavimas bei darbo organizavimo problemos. Tik privačiame sektoriuje dirbantiesiems atrodo, jog sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti nei turi įtakos, nei neturi jo atsiradimui.

Aštuntuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai pateisintų mobingo veiksmus dėl organizacijos tikslų ir jei atsakymas „taip“ arba „kartais“ buvo prašoma įrašyti priežastis dėl kurių jie pateisintu tokius veiksmus.



10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal mobingo toleravimą dėl organizacijos tikslų

Pagal gautus rezultatus matome, kad nė vienas respondentas nepritaria, kad mobingo veiksmai gali būti toleruojami dėl organizacijos tikslų, tačiau yra tokių kurie mano, jog kartais kai pavaldiniai viršija savo kompetencijos lygį, ignoruoja ir neklauso vadovybės nurodymų mobingo reiškinį galima pateisinti. Šį atsakymą pasirinko 11 respondentų. Kaip buvo galima tikėtis 91,54% tokio reiškinio nepateisina bet kokiais atvejais. Iš šio grafiko matyti, kad mobingas apklaustųjų nuomone yra netoleruotinas darbovietėje.



11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį ir pagal tai kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant sumažinti mobingo paplitimą organizacijoje

Klausimu „Kaip manote kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant sumažinti mobingo reiškinio paplitimą organizacijoje?“ siekėme išsiaiškinti, kokie veiksmai respondentų nuomone būtų veiksmingi siekiant sustabdyti destruktivaus elgesio plėtrą organizacijose. Šis klausimas buvo sudarytas naudojant Likert skalę, kur skaičiai įgavo tokias reikšmes: 1 – Visiškai nesvarbu, 2 – Nesvarbu, 3 – Nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – Svarbu, 5 – Labai svarbu. Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko moterys išskyrė kaip labai svarbų veiksmą etiškos darbo kultūros kūrimą, kurio

turėtų būti imtasi siekiant sukurti mobingui plisti nepatrauklią terpę. Vyrai savo ruožtu, paminėjo kelis nei svarbius, nei nesvarbius veiksmus: „karštosios linijos“, leidžiančios pranešti anonimiškai, įdiegimas, sukurti nusiskundimų mechanizmą, apmokyti personalą, kuris suteiktų pagalbą engiamiesiems bei mokymus. Remiantis grafiko duomenimis darome išvadą, kad abiem lytims svarbu, kad būtų sukurta etiška darbo kultūra, būtų kreipiamas dėmesys į iškilusius konfliktus ar nusiskundimus, parodyta tvirta organizacijos pozicija mobingo atžvilgiu, sukurta ginčų ir konfliktų vadybos sistema bei paskleista informacija apie mobingo reiškinių.

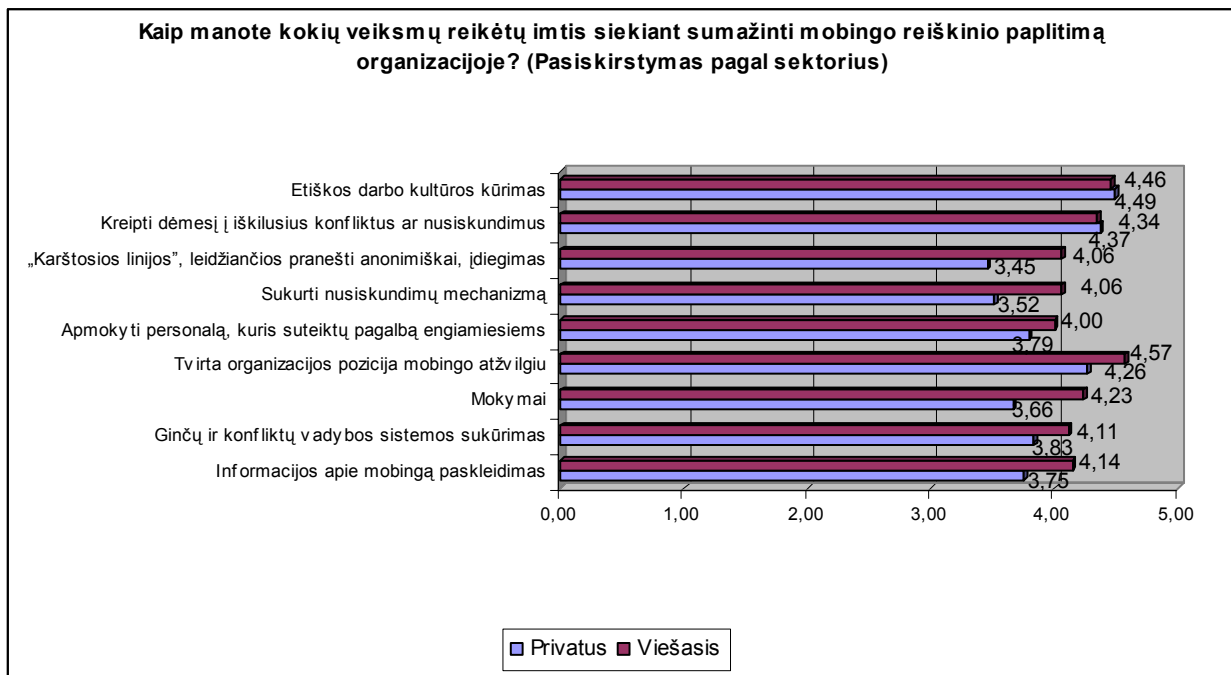
5 lentelė

Veiksmai	Amžius	Nuo 18 iki 25	Nuo 26 iki 36	Nuo 37 iki 50	Virš 50
Informacijos apie mobingą paskleidimas		3,84	3,84	3,88	4,00
Ginčų ir konfliktų vadybos sistemos sukūrimas		3,95	3,98	3,69	3,63
Mokymai		3,73	3,90	3,81	3,88
Tvirta organizacijos pozicija mobingo atžvilgiu		4,25	4,50	4,19	4,38
Apmokyti personalą, kuris suteiktų pagalbą engiamiesiems		3,89	3,88	3,88	3,25
Sukurti nusiskundimų mechanizmą		3,68	3,62	3,81	3,50
„Karštosios linijos“, leidžiančios pranešti anonimiškai, įdiegimas		3,64	3,58	3,75	3,38
Kreipti dėmesį į iškilusius konfliktus ar nusiskundimus		4,38	4,36	4,25	4,50
Etiškos darbo kultūros kūrimas		4,45	4,46	4,56	4,75

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių ir pagal tai kokių veiksmų reikėtų imtis siekinat sumažinti mobingo paplitimą organizacijoje

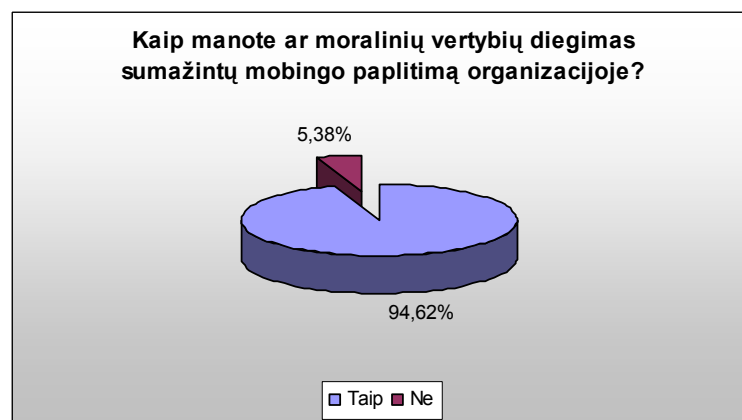
Iš lentelės pateiktų duomenų matome, kad amžiaus grupės nuo 18 iki 25, nuo 37 iki 50 ir virš 50 mano, kad svarbu, jog organizacija turėtų tvirtą poziciją mobingo atžvilgiu, nuo 26 iki 36 metų pažymėjo šį veiksma kaip labai svarbų. Tokį variantą, kaip kreipti dėmesį į iškilusius konfliktus ar nusiskundimus respondentai nuo 18 iki 25, nuo 26 iki 36 pažymėjo kaip svarbų, o nuo 37 iki 50 ir virš 50 – kaip labai svarbų. Labai svarbu visos respondentų amžiaus grupėms, kad būtų kuriama etiška darbo kultūra. Išvada: svarbu, kad siekiant sumažinti mobingo paplitimą būtų imtasi visų lentelėje išvardintų veiksmų.

Žemiau pateiktame grafike matome respondentų nuomonės pasiskirstymą pagal sektorius, kuriuose jie dirba. Viešajame sektoriuje dirbantys respondentai mano, kad labai svarbu tvirta organizacijos pozicija mobingo atžvilgiu. Respondentų nuomonės išsiskyrė dėl „karštųjų linijų“ įdiegimo – viešajame sektoriuje dirbantys mano, kad svarbu imtis tokių veiksmų, privačiajame sektoriuje dirbantys mano, kad nei nesvarbu, nei svarbu. Dėl kitų veiksmų parodytų grafike nuomonės sutampa, jų svarbu imtis. Galime daryti išvadą, kad būtinai reikia imtis veiksmų, siekiant sumažinti mobingo paplitimą, o svarbiausia nesukurti neetiškos darbo kultūros, kurioje mobingas turėtų galimybes tarpti.



12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir pagal tai kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant sumažinti mobingo paplitimą organizacijoje

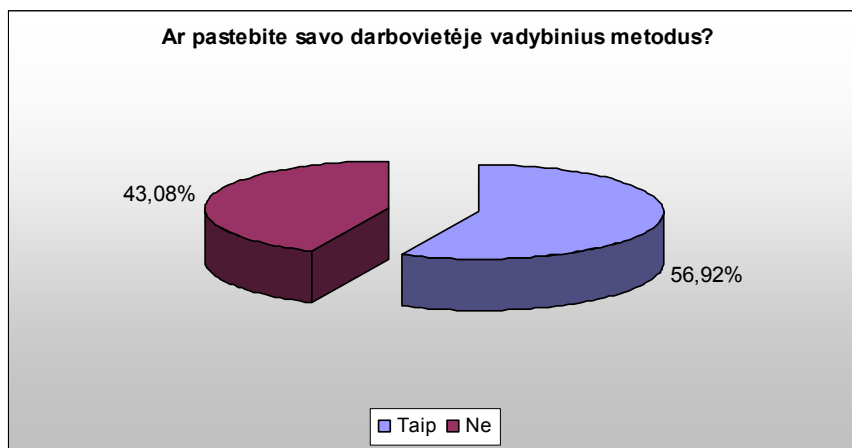
Sekančiu klausimu siekėme išsiaiškinti ar moralinės vertybės padėtų užkirsti kelią mobingo plėtrai. Nuomonės pasiskirstė šitaip.



13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal nuomonę ar vertybių diegimas sumažintų mobingo reiškinių paplitimą organizacijoje

Į pateiktą klausimą: Ar moralinių vertybių diegimas sumažintų mobingo paplitimą organizacijoje dauguma respondentų mano, jog šios vertybės tikrai padėtų susilpninti mobingo plėtrą, o 5,38% pažymi, kad ne. Galime daryti išvadas, kad respondentų nuomone moralinių vertybių diegimas organizacijoje yra būtina premonė norint užkirsti kelią disfunkcinių reiškinių plėtrai.

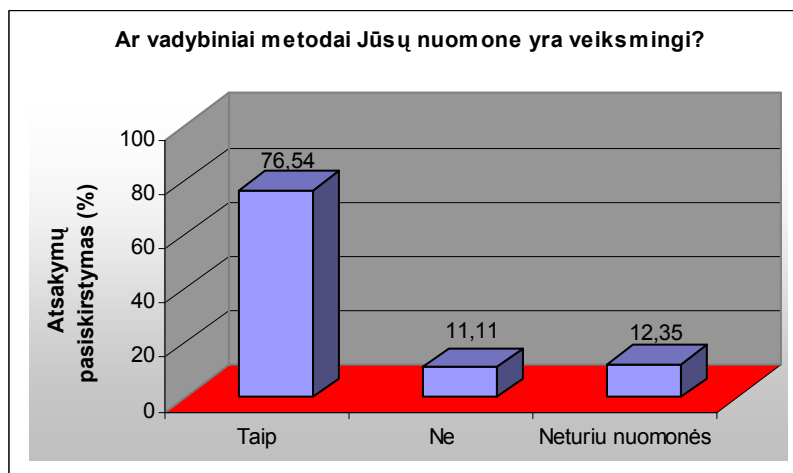
Sekantį klausimą uždavėme dėl to, kad nuo vadybinių metodų egzistuojančių organizacijoje labai priklauso ar yra sudaromos sąlygos mobingui plisti.



14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas apie vadybinių metodų egzistavimą jų darbovietėje

Pagal diagramą matome, kad daugiau negu pusė respondentų pastebi savo darbovietėje tokius vadybinius metodus kaip: komunikacinio proceso aiškumą, grįžtamąjį ryšį, orientuotus į darbuotojų lūkesčius ir poreikius procesus, personalo vadybą, kokybės vadybos sistemą. 43,08%, o tai yra 56 iš 130 apklaustųjų nepastebi tokių metodų savo organizacijose. Iš to galime daryti išvadą, kad dauguma organizacijų propoguoja vadybinių metodų naudojimą savo organizacijose, tačiau kita pusė nenaudojančiųjų sudaro terpę mobingo reiškiniui atsirasti.

Kitas klausimas buvo užduodamas tik tiems respondentams, kurie į prieš tai buvusįjį atsakė taip. Juo norėjome sužinoti, ar vadybiniai metodai, kuriuos respondentai pastebi savo darbovietėje jų manymu yra veiksmingi. Apklaustųjų nuomonę pasiskirstė šitaip:

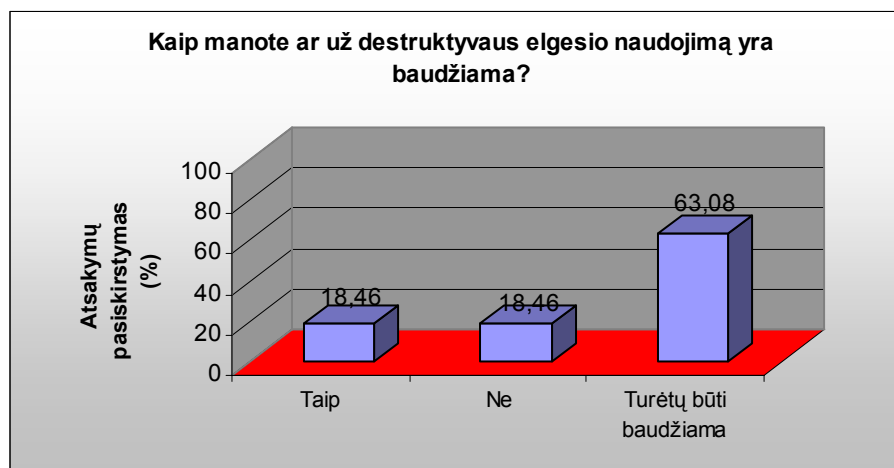


15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl vadybinių metodų veiksmingumo

76,54% respondentų mano, kad vadybiniai metodai naudojami jų organizacijoje yra veiksmingi ir padeda užtikrinti sklandžią bei etišką darbo kultūrą. Šiek tiek daugiau nei vienuolika procentų tyrime dalyvavusių asmenų vis tik galvoja, kad jie yra neveiksmingi. Gali būti, kad vadybiniai metodai yra sukurti ne pagal organizacijos poreikius ar pritaikomi netinkamai. 12,35%

neturi aiškiai apibrėžtos nuomonės ar šie metodai veiksmingi. Šis grafikas leidžia teigti, kad tyrime dalyvavusių organizacijų naudojami vadybiniai metodai yra veiksmingi.

Sekančiu klausimu siekiama sužinoti ar už destruktivaus elgesio naudojimą yra baudžiama. Jis svarbus tuo, kad nepažabotas ir nebaudžiamas elgesys turi visas sąlygas plėtotis ir stiprėti, tuo labiau sukeldamas grėsmę darbuotojams bei pačiai organizacijai.

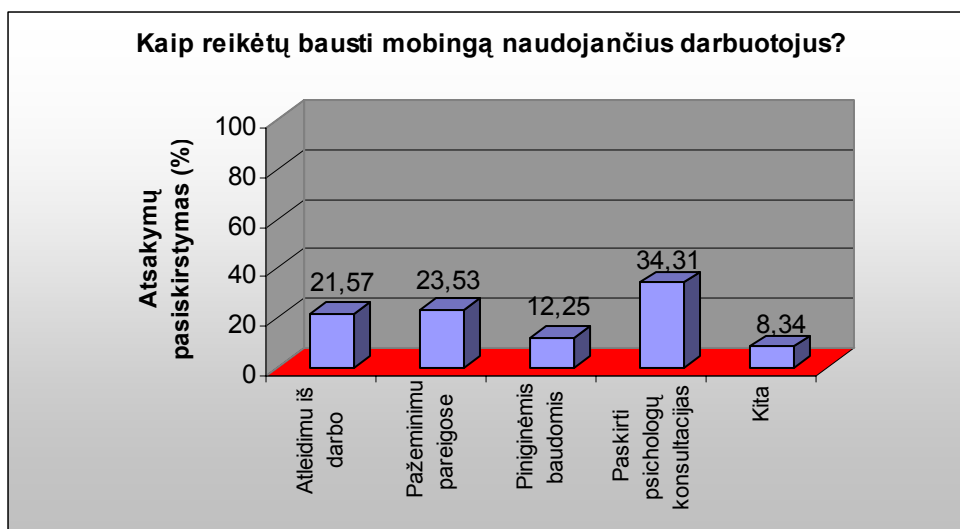


16 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl baudimo už destruktivaus elgesio naudojimą

Į šį klausimą respondentų atsakymai „Taip“ ir „Ne“ pasiskirstė po lygiai, t.y. 24 respondentai pasirinko teigiamą atsakymą ir 24 neigiamą. Dauguma respondentų pritaria, kad destruktivaus elgesio naudojimas turėtų būti baudžiamas. Iš to seka, kad organizacijose turėtų būti numatytos oficialios sankcijos už destruktivaus elgesio naudojimą, kurios padėtų demotyvuoti mobinguotojus elgtis destruktiviai ir pažaboti tokio elgesio naudojimą.

14 klausimu buvo norima išsiaiškinti kokios sankcijos turėtų būti naudojamos siekiant sutramdyti mobingą naudojančius darbuotojus. Respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis variantus bei įrašyti savo siūlomą baudžiamąjį metodą. 34,31% atsakiusiųjų mano, kad mobingą naudojančius asmenis reikėtų bausti paskiriant jiems psichologų konsultacijas, kurie padėtų išsiaiškinti tokio jų elgesio priežastį. 48 respondentai, kurie sudaro 23,53% tyrimo metu apklaustųjų visumos mano, kad tokius asmenis reikėtų bausti pažeminant pareigose. 21,57% tvirtina, kad reiktų bausti atleidimu iš darbo, o 12,25% mano, kad tinkamas baudžiamasis metodas yra piniginių baudos. 17 respondentų įvardijo savo variantus: parodyti darbuotojams kad toks elgesys yra netoleruotinas organizacijoje, jei darbuotojai ir toliau naudoja mobingo veiksmus, tada atleisti iš darbo. Bausmės skyrimas turėtų priklausyti nuo konkrečios situacijos, nuo mobingo „sunkumo laipsnio“ iš pradžių užtektų raštiško įspėjimo su paaikškinimu apie galimas pasekmes ar papeikimo, vadovo ar personalo skyriaus pokalbio ir jei tai neveiksminga tada taikyti griežtas priemones bei atleisti iš darbo. Taip pat taikyti nuobaudas dėl tarnybinės etikos pažeidimo. Respondentai mano, kad sankcijų skyrimas turėtų būti vienas pagrindinių vadybos klausimų ir visa tai turėtų būti griežtai apibrėžta

organizacijos darbo nuostatose. Vienas respondentas įvardijo, kad reikia nepamiršti jog mobingas dažnai yra taikomas darbdavių, todėl grafike minimi baudžiamieji metodai yra sunkiai pritaikomi praktikoje.



17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl bausmių taikytinų už mobingo naudojimą

Darome išvadą, kad mobingas turi būti baudžiamas ir už tokius veiksmus engėjas būtinai turi atsakyti pažeminimu pareigose ar atleidimu iš darbo, siekiant išvengti tokių veiksmų pasikartojimo ateityje. Darbdaviai turėtų būti baudžiami įstatymų tvarka, be jokios diskriminacijos ar išlygų.

3.3. Respondentės pasakojimo analizė ir interpretacija

Tyrimo eigoje buvo gautas vienos iš anketą pildžiusios respondentės laiškas, kuri susidomėjo šiuo tyrimu ir sutiko papasakoti savo istoriją, susijusią su mobingo veiksmais darbovietėje bei suteikė leidimą šį pasakojimą panaudoti darbe. Atlikome kokybinį tyrimą, kuriuo išanalizavome, interpretavome šį pasakojimą bei suformulavome išvadas, padedančias įtvirtinti kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Respondentės istorija pateikta 3 priede.

Šis engimo atvejis įvyko švietimo sričiai priklausančiai institucijai, kurioje mobingo veiksmus naudojo ne darbuotojai norėdami išguiti respondentę iš darbo, o kaip dažnai pasitaiko - jos vadovė, kuri turėjo nevaržomą laisvę taip elgtis. Ji engdavo ne tik mūsų minimą respondentę, bet ir kitus darbuotojus. Mobingas pasireiškė tokiais veiksmais, kaip žodžio bei minties laisvės ribojimas, darbuotojų teisių pažeidimas, užduočių ne pagal kompetenciją skyrimas, šmeižimas, teisės į asmeninį gyvenimą ribojimas, spaudimas rašyti pareiškimą. Šie veiksmai sukėlė neigiamą poveikį respondentės psichinei ir fizinei sveikatai, kuris pasireiškė nervinės būsenos sutrikimais, nervine alergija, nuolatiniu ašarų liejimu. Patirdama nuolatinį stresą darbovietėje, respondentė vistiek

stengėsi kuo geriau atlikti savo pareigas, išlaikyti savo darbo kokybę. Darbuotojai tapo tik įrankiais vadovės užgaidoms bei poreikiams tenkinti, tačiau ar kas nors atsižvelgė į darbuotojų poreikius, savijautą, nuomonę?

Remdamiesi šiuo pasakojimu pastebime vadybinių metodų trūkumą šioje darbovietėje. Neapibrėžtos pareigybės, vyraujanti hierarchinė sistema, kuri leidžia vadovei engti darbuotojus ir likti nenubaustai, etikos infrastuktūros nepropagavimas, į darbuotojus poreikius orientuotų procesų neegzistavimas, sutelktumo bendriems tikslams nebuvimas, vertybėmis paremtos vadybos sistemos trūkumas sukuria palankią terpę mobingui atsirasti ir plisti. Šiuo atveju mobingo taikymas buvo nevaržomas procesas, kuris nesulaukė jokio aukštesniųjų instancijų dėmesio, nebuvo imtasi prevencinių priemonių jam sustabdyti. Padidėjo darbuotojų kaita, nes daugelis buvo priversti parašyti pareiškimą ir išeiti iš darbo. Darbuotojai apie tai žinojo, tačiau buvo per daug įbauginti ar nusivylę, kad kreiptųsi pagalbos. O ir nusiskundimų mechanizmo bei kitų priemonių, leidžiančių pranešti apie engimo veiksmus, nebuvimas galimai įtakuoja palikti darbovietę.

Šiame pavyzdyje ryškiai matomas Konstitucijos, Darbo kodekso bei kitų teisinių aktų reglamentuojančių darbuotojų teises straipsnių pažeidimas. Darbdaviai turi užtikrinti darbuotojams tinkamas, saugias bei sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas. Šis atvejis iliustruoja atvirkštinį variantą, kai darbdavys pats savo galiomis sukuria netinkamą bei sveikatai kenksmingą darbo aplinką. Kalbant apie švietimo sritį, tai turėtų būti mokslo židinys, rodantis pavyzdį augančiam jaunimui, skatinantis tobulėti, ugdantis vertybines orientacijas, leidžiančias tapti doru, siekiančiu žinių, savarankišku, atsakingu piliečiu, o ne terpė destruktiviam elgesiui tokiam kaip mobingas plisti.

Darome išvadą, kad mobingo reiškinyje dažniausiai plinta tose srityse, kur aiškiai matomas vadybinių metodų trūkumas, savivaliavimo galimybės, organizacijos pozicijos destruktivaus elgesio požiūriu neturėjimas bei darbuotojų traktavimas vien tik įrankiais organizacijos tikslams pasiekti. Darbdaviams reikėtų suvokti, jog įgytų žmogaus sugebėjimų plėtra ir naudingų žinių kaupimas yra ekonominio našumo ir skatinamosios žmonių gerovės kilimo pagrindas. Siekiant viso to įgyvendinimo turi būti sudarytos tinkamos, sveikatai nekenksmingos sąlygos, leidžiančios darbuotojų potencialui vystytis bei tobulėti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant atliktą darbą reikia pažymėti, jog darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino. Autorės padarytos išvados tik patvirtina, jog darbdaviai, personalo vadybos skyriai, teisinės institucijos nėra tinkamai pasiruošusios kovoti su mobingo reiškiniu paplitimu Lietuvos organizacijose, dėl informacijos ir žinių stokos, nepakankamo vadybinių metodų taikymo praktikoje, bei teisinių aktų spragų.

Išvados:

1. Palankiausia mobingui plisti terpė yra tose organizacijose, kur egzistuoja hierarchinė sistema, nėra aiškiai apibrėžtų pareigybų, nediegiama vertybių vadyba, nesilaikoma skaidrumo, įstatympaklusumo, teisingumo, sąžiningumo, socialinio atsakingumo principų, nenaudojama etikos institucionalizacija. Nusiskundimų mechanizmo nebuvimas ir žmogiškųjų išteklių traktavimas tik kiekybiškai, nekreipiant dėmesio į tarpusavio santykių sistemos kokybę, elgesį darbo vietoje bei etiškos aplinkos kūrimą, skatina destruktīvų elgesį.
2. Mobingas sukelia neigiamus padarinius ne tik individų psichinei ir fizinei sveikatai, bet ir organizacijai: darbuotojų pravaikštos, jų kaita, produktyvumo ir darbo našumo smukimas, finansinių išlaidų atsiradimas, neigiamos reputacijos (įvaizdžio) formavimasis.
3. Asmenų, turinčių įgimtą/įgytą polinkį į mobingo veiksmus, elgesį įtakoja organizacijos aplinka, kurioje toks elgesys skatinamas, toleruojamas ar smerkiamas.
4. Etikos institucionalizavimo priemonės, tvirta ir nuosekli organizacijos pozicija, nusiskundimų/ginčų mechanizmo sukūrimas, socialiai atsakingos kultūros formavimas yra veiksmingos vadybinės priemonės, užkertančios kelią mobingo klestėjimui bei leidžiančios organizacijoms įgyti konkurencinį pranašumą, plėsti veiklą tarptautinėje rinkoje.
5. Organizacijos vadovų pareiga – užtikrinti teisinių aktų ir normų laikymąsi praktikoje, sukuriant darbuotojams etišką, saugią, nekenksmingą, fizinės ir psichologinės žalos nesukeliančią aplinką.
6. Lietuvoje nėra vientiso teisinio akto, kuris tiesiogiai gintų nuo mobingo nukentėjusius asmenis, tačiau egzistuoja atskiri straipsniai, reglamentuojantys darbuotojų saugą ir ginantys nuo nežmoniško, žiauraus bei orumą žeidžiančio elgesio.
7. Destruktyvus elgesys paplitęs Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuose, tačiau apie tai viešai kalbama mažai.
8. Mobingas Lietuvos organizacijose dažniausiai pasireiškia apkalbomis, intrigomis, konfliktais bei karjeros galimybių stabdymu.

9. Respondentų nuomone, mobingo atsiradimą įtakoja sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema, blogas užduočių formulavimas, delegavimas bei darbo organizavimo problemos.
10. Respondentams svarbi etiška darbo kultūra, ginčų, nusiskundimų ir konfliktų vadybos sistema, tvirta organizacijos pozicija mobingo atžvilgiu bei teikiama informacija apie mobingo prevenciją.
11. Mobingo plėtrą stabdantys veiksniai yra pažangių vadybinių metodų taikymas, teisinių institucijų parama, konsultavimas ir bendradarbiavimas.

Rekomendacijos:

1. Sukurti institucijas, ginančias Lietuvos organizacijose mobingą patiriančių darbuotojų teises, kuri konsultuotų, teiktų psichologinę ir juridinę pagalbą.
2. Skatinti etikos infrastruktūros ir jos priemonių, tokių, kaip etikos kodeksai, etinio mokymo programos, „karštosios linijos“ diegimą, socialinio etinio audito praktinį taikymą organizacijose.
3. Atlikti veiksmų, stabdančių organizacijų vadybos modelių plėtrą, analizę Lietuvoje.
4. Propaguoti socialinį etinį monitoringą Lietuvos organizacijose.
5. Skatinti etiškos darbo aplinkos kūrimą, subalansuoti ekonominius, socialinius, ekologinius rodiklius ir standartus.
6. Skatinti ekonomikos humanizaciją, keičiant vertikalius hierarchinius santykius horizontaliais, partneriškais, oriais, abipusiai pagarbiais, atsižvelgiant į darbuotojų socialines bei moralines teises orientuojantis į ES šalyse vyraujančią socialinės gerovės modelį.
7. Inspiruoti etikos komitetų, kurie teiktų patarimus, rekomendacijas organizacijos nariams etikos klausimais, analizuotų, ar veiksmai konkrečiose situacijose atitinka etikos kodeksų normas bei standartus, taip pat išklausytų nusiskundimus dėl destruktivaus elgesio bei siūlytų tam tikras sankcijas, sukūrimą.
8. Visapusiškai skatinti darbuotojų teisių ir interesų apsaugą, darbo aplinkos kokybės gerinimą siekiant suaktyvinti ekonominį veiklumą ir konkurencingumą Europos Sąjungoje.
9. Papildyti Lietuvos Respublikos Darbo kodeksą straipsniu ar skyriumi, reglamentuojančiu darbuotojų teises mobingo atveju ir numatančiu sankcijas mobingą naudojančioms darbuotojams ir darbdaviams.

NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija//Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas// Valstybės žinios. 2000, Nr. 74-2262.
3. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
4. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija//Valstybės žinios. 1995, Nr. 40-987.
5. Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3288.
6. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija// Valstybės žinios. 2006, Nr. 68-2497.
7. A.Ishmael. Harassment, bullying and violence at work. London: The Industrial Society, 1999.
8. Ashforth B. Petty tyranny in organizations//Human Relations.1994, Nr.47.
9. Bassman E. Abuse in the workplace.CT: Quorum Books. Westport. 1992.
10. Beating bullies at work//<http://www.printweek.com/business/news/804217/Beating-bullies-work/>; prisijungimo laikas 2009-09-15.
11. Bully-free zone//
http://www.sbsonline.com/Local/Article/15843/82/0/Bullyfree_zone.aspx?Category=119;
prisijungimo laikas 2009-09-15.
12. Clean Clothers Campaign
<http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification>; prisijungimo laikas 2009-11-20
13. Consequences of workplace bullying with respect to well-being of its targets and the observers of bullying//Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 2001, Nr. 27.
14. Cooper C.L., Liukkonen P. ir Cartwright S. Stress prevention in the workplace: Assesing the cost and benefits for organization. Dublin: European Foundation for the Improvemen of Living and Working Conditions. 1996.
15. C. Rayner, C.Cooper.Workplace Bullying Myth or Reality – Can We Afford to Ignore It?//Leadership&Organization Development Journal, 1997, Nr. 18.
16. D. Buivytė. Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą//Verslo žinių priedas Verslo konsultacijos ir mokymai, 2006 saus. 25, Nr. 17.
17. D.R.Dalton. Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect?// Journal of Organizational Behaviour. 1997, Nr. 18.
18. D. Zapf and C.Gross. Conflict escalation and coping with workplace bullying//European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, Nr. 5.

19. D. Zapf, C.Knortz, M.Kulla. On the relationship between mobbing factors, and job, content, social work environment, and health outcomes//European journal of work and Organization Psychology, 1991, Nr.5.
20. EUR Lex
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12006E137:EN:HTML;>
prisijungimo laikas 2009-11-20
21. European Agency for Safety and Health at Work
<http://osha.europa.eu/en/topics/whp>; prisijungimo laikas 2009-11-20
22. Fair Labor Association
http://www.fairlabor.org/about_us_code_conduct_e1.html#languages; prisijungimo laikas 2009-11-20
23. H.LaVan, Wm.M.Martin. Bullying in the U.S. workplace: Normative and process-oriented ethical approaches//Journal of Business Ethics. 2008, Nr. 83.
24. H.Leymann.The Mobbing Encyclopaedia (Bullying; Whistleblowing)//<http://www.leymann.se/English/frame.html>; prisijungimo laikas 2009-04-15.
25. How to prevent workplace bullying//People management. 2008 bal 17.
26. How to tackle workplace bullies//Manager (The British Journal of Administrative Management).2008 ruduo.
27. I.Coyne, P.Smith-Lee Chong, E.Seigne ir kt. Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment//European Journal of Work and Organizational Psychology. 2003, Nr. 12(3).
28. International Labour Organization
<http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>; prisijungimo laikas 2009-11-20
29. J.A. Seago. Work group culture, stress and hostility: Correlations with organizational outcomes//Journal of Nursing Administration, 1996, Nr.26.
30. K.Aquino, M.Bradfield Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics//Organization Science. 2000 rugs.-spal. Nr. 5.
31. K.Aquino, K.Lamertz. A relational model if workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships//Journal of Applied Psychology. 2004, Nr.6.
32. K.Wormald.When Your Boss Is a Bully//Office Solutions, 2005, Nr. 22(4).
33. M.Agervold, E.G.Mikkelsen. Relationship between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions//Work&stress. 2004 spal. Nr. 4.
34. M. Barkauskaitė, L. Žadeikaitė.Santyčiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma//Pedagogika, 2006, Nr. 83, P. 41.

35. M.Harvey, D. Treadway, J.T.Heames ir kt. Bullying in the 21st Century Global Organization: An Ethical Perspective//Journal of Business Ethics. 2009 kov.1, Nr.85.
36. M.J.Burke, A.P.Brief, J.M.George. The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on applied psychology literature//Journal of Applied Psychology, 1993, Nr. 78.
37. Mobingas
<http://mobingas.lt/tyrimo-rezultatai-2008>; prisijungimo laikas 2009-10-20
38. Mobingas arba kerštas baltai varnai//<http://www.vc.lt/?data=2008-08-09&rub=1065924828&id=1218211480>; prisijungimo laikas 2009-04-15.
39. Mobingas: neleiskite savęs suvalgyti//<http://gyvenimas.delfi.lt/career/article.php?id=20047723>; prisijungimo laikas 2009-04-15.
40. M.Sheenan, P.McCarthy, P.Barker ir kt. A model for assessing the impact and costs of workplace bullying//Trinity College, Dublin 2001
41. S. Einarsen. The nature and causes of bullying at work//International Journal of Manpower, 1999, Nr. 20.
42. S.Einarsen, H.Hoel. The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. 2001.
43. S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ir kt. Bullying and emotional abuse in the workplace.London:Taylor&Francis, 2003.
44. S.I.Giga , H.Hoel, D.Lewis. The cost of workplace bullying. University of Bradford, 2008
Understanding the characteristics of workplace bullying// http://www.bnet.com/2410-13056_23-95608.html?tag=content;coll; prisijungimo laikas 2009-09-15.
45. Vasiljevienė N. Dalykinė etika – tvarką konstruojanti priemonė.Kaip galima įmonių etika?// Įmonių etika verslo praktikoje, red. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. Vilnius: VU, 2002.
46. Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos.Vilnius:VU 2006.
47. Vasiljevienė N. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis// Ekonomika: Mokslo darbai 2004, t. 67.
48. Vasiljevienė N. Žiniomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos bei ekonomikos humanizacijos problemos ES integracijos kontekstuose//Inžinerinė ekonomika 2004, Nr. 4(39).
49. W.F.Martin. Is your hospital safe? Disruptive behavior and workplace bullying. Heldref Publications.2008. Nr.3.
50. Worker Rights Consortium
<http://www.workersrights.org/about>; prisijungimo laikas 2009-11-20

51. Workplace bullying is destructive in organizations// <http://www.ragtrade.co.nz/recent-fashion-articles/workplace-bullying-is-destructive-in-organisations-375.html>; prisijungimo laikas 2009-09-15

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

MOBINGO APRAIŠKOS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Raktiniai žodžiai: mobingas, psichologinis teroras, destruktivus elgesys, etikos infrastruktūra, socialinis etinis auditas

Darbo tema yra aktuali dėl daugelio priežasčių. Visų pirma, mobingo pasekmės žlugdo fizinę ir psichologinę gerovę, ardo šeimas, kolektyvus, neša didelius materialinius nuostolius – tiek asmeniui, tiek šeimai, tiek organizacijai ir netgi valstybei. Antra, šis reiškinys paplitęs tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose, ne vienam individui yra tekę su juo susidurti, tačiau tik nedaugelis žino šį terminą. Trečia, ši tema nėra plačiai išanalizuota ir aptarta Lietuvos mastu, o tai ir įrodo temos aktualumą bei naujumą.

Šiandieniniai konkurencingi rinkos santykiai kelia vis didesnius reikalavimus jos dalyviams. Pranašumą įgyja organizacijos, sugebančios išsiskirti, puoselėjančios bazines kompetencijas, turinčios kvalifikuotus ir motyvuotus specialistus, investuojančios į žmogiškųjų išteklių profesinį tobulėjimą, socialiai atsakingos, atsižvelgiančios į darbuotojų vertybes bei moralines teises. Personalo iniciatyvumas, motyvuotumas bei produktyvumas didele dalimi priklauso nuo galimybės veikti saugioje, kūrybiškoje, vienas kitam pagarbioje, atitinkančioje darbo etikos principus aplinkoje. Todėl labai svarbu išanalizuoti mobingo paplitimą Lietuvos organizacijose, išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokios priežastys lemia šio reiškinio atsiradimą, klestėjimą bei kokias prevencines priemones reikėtų taikyti siekiant užkirsti tam kelią.

Norėdami suprasti ir aprašyti psichologinio teroro reiškinį darbovietėse, nustatyti, kokie teisiniai aktai gina engiamuosius, naudojome literatūros šaltinių bei teisinių aktų analizę. Buvo atlikta elektroninė anketinė apklausa, kuria siekėme nustatyti mobingo paplitimo mastą Lietuvos organizacijose, veiksmus, skatinančius destruktivaus elgesio atsiradimą bei prevencines priemones, sustabdančias jo plėtrą. Atlikome respondentės pasakojimo analizę bei interpretaciją, siekdami užtvirtinti kiekybinio tyrimo metu sukauptą informaciją apie mobingo paplitimą Lietuvos darbovietėse.

Darbo rezultatai: išnagrinėta mobingo sąvoka bei pasekmės organizacijai ir darbuotojams, vadybinės prevencinės priemonės, stabdančios jo plėtrą, apžvelgti Lietuvos bei kitų šalių teisės aktai, reglamentuojantys darbuotojų saugą, atliktas tyrimas ir išanalizuoti jo metu gauti duomenys apie mobingo paplitimą Lietuvos organizacijose, pateiktos išvados bei rekomendacijos destruktivaus elgesio plėtros stabdymui.

Išvados: mobingo atsiradimą Lietuvos organizacijose įtakoja sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema, blogas užduočių formulavimas, delegavimas bei darbo organizavimo problemos; Lietuvoje nėra vientiso teisinio akto, kuris tiesiogiai gintų nuo mobingo nukentėjusius asmenis, tačiau egzistuoja atskiri straipsniai, reglamentuojantys darbuotojų saugą ir ginantys nuo nežmoniško, žiauraus bei orumą žeidžiančio elgesio.

Rekomendacijos: sukurti instituciją, ginančią Lietuvos organizacijose mobingą patiriančių darbuotojų teises, kuri konsultuotų, teiktų psichologinę ir juridinę pagalbą; skatinti etikos infrastuktūros ir jos priemonių, tokių, kaip etikos kodeksai, etinio mokymo programos, „karštosios linijos“ diegimą, socialinio etinio audito praktinį taikymą organizacijose; papildyti Lietuvos Respublikos darbo kodeksą straipsniu ar skyriumi, reglamentuojančiu darbuotojų teises mobingo atveju ir numatančiu sankcijas mobingą naudojantiems darbuotojams ir darbdaviams.

SUMMARY

BULLYING IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Key words: bullying, psychical terror, destructive behaviour, infrastructure of ethics, social audit

Due to various reasons the topic of this final master's project is relevant. First of all, the subsequences of bullying have a huge impact on physical and psychical welfare of workers, it frustrates families and collectives, brings great material loss for individuals, families, organizations and even states. Secondly, bullying is common in public and private sectors: lots of people have met with bullying, but only few knows what this definition means. The third reason: this topic is not analysed broadly and discussed from Lithuania's point of view, which proves that this topic is relevant and novel.

Nowadays competitive market relationship enhance high requirements for its participants. Organizations that manage to distinguish themselves from others, foster basic competencies, are socially responsible, take into consideration moral values and rights of workers, invests in professional development of human resources and have qualified, motivated personnel – gain the superiority. Productivity, efficiency and motivation of workers depends on the opportunities to act in safe, creative, respectful and ethical working environment. Therefore, it is important to analyze the prevalence of bullying in Lithuanian organizations, to find out opinion of respondents about reasons which determine the rise and prosperity of this phenomenon and what preventive means should be applied to preclude this.

We used analysis of literature and legal acts in order to understand, portray psychical terror at workplace and to determine which legal acts defend the oppressed. The electronic survey was made in order to define: the prevalence of bullying in Lithuanian organizations, actions that stimulates the origin of destructive behaviour and preventive means which could stop its expansion. Trying to fortify the information we gain in quantitative research, we did the analysis and interpretation of respondent's narration.

Results of the work: the definition of bullying, its consequences to workers and organization, managerial preventive means were analysed. The Lithuanian and other countries legal acts that regulate safety of workers were overlooked. The research of bullying in Lithuanian organizations was carried out, its data was analysed and based on that the conclusions and recommendations were made.

Conclusions: the lack of transparency in decision making, system based on the biased competition, wrongly formulated assignments, problems with organizing work are crucial to origin of bullying in Lithuanian organizations. Lithuania don't have incomposite legal act, that defend victims of bullying directly, but there are separate articles, that regulate safety of workers and protect from inhumane, cruel behaviour and violations of dignity.

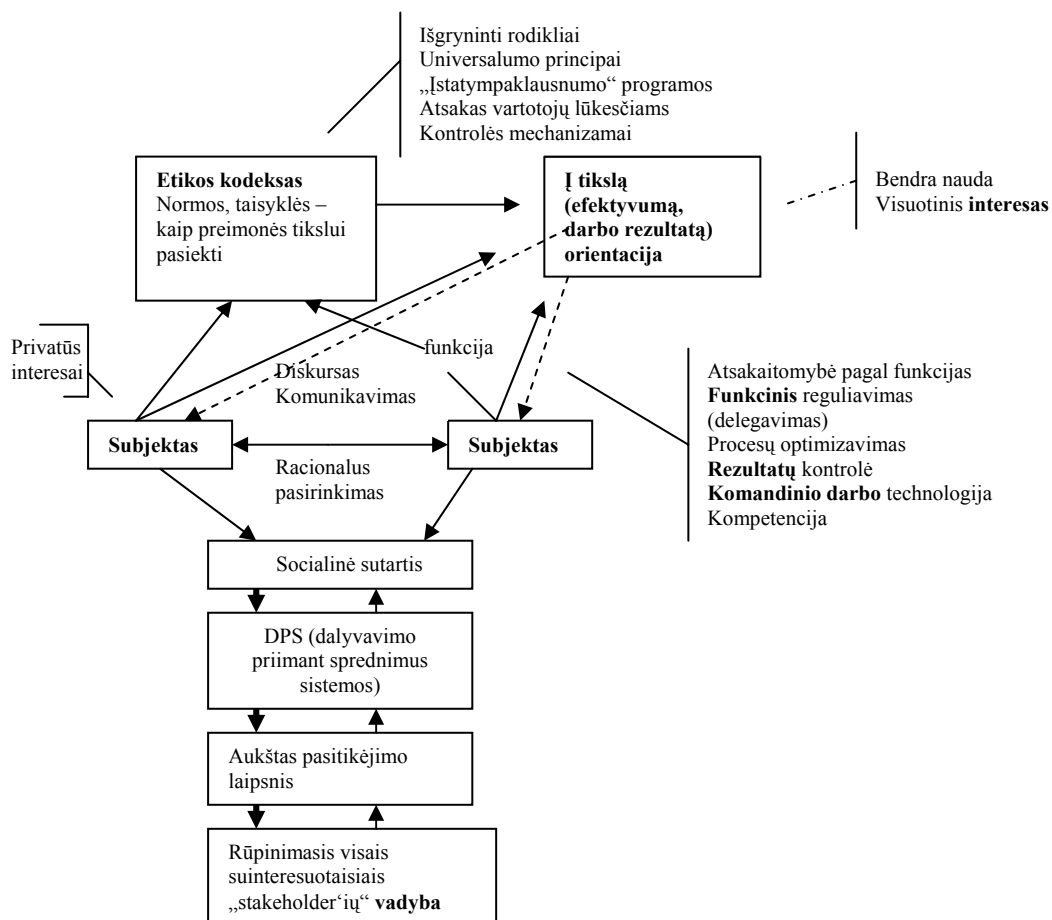
Reccomendations: to establish an institution, that would protect rights of workers who suffer from bullying in Lithuanian organizations, that would consult and contribute psychical and juridical assistance. To promote practical applications of ethical infrastructure and it's means (ethical code, ethical education programmes, „hot line“, social audit) in organizations. To supplement labour code with additional article or chapter, which would regulate rights of workers in the case of bullying and would define penalties for workers and employers who use bullying.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

SCHEMOS

Schema Nr. 1



. Į tikslą (rezultatą) orientuotos organizacijos modelis. Organizacijos etika – vertybių vadyba. Šaltinis: Vasiljevienė N. Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. 2006. Vilnius: VU. P. 673.

ANKETA

Laba diena, esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė ir atlieku apklausą apie mobingo reiškinių paplitimą Lietuvoje. Mano darbo tikslas – išnagrinėti mobingo atvejus Lietuvoje, taip pat išsiaiškinti kokios prevencinės priemonės yra taikomos organizacijose šia reiškiniui silpninti.

Prašau atidžiai ir nuoširdžiai atsakyti į visus žemiau pateiktus klausimus, apibraukiant pasirinktą variantą.

Užtikrinu, kad visa informacija, kurią pateiksite, bus visiškai konfidenciali ir niekas su ja savarankiškai negalės susipažinti.

Aprašymas: **Mobingas** reiškia besikartojantį spaudimą darbe, psichologinį terorą, žmogų varginantį ar net palaužiantį specifinių veiksmų procesą (intrigos, konfliktai, kaltinimai, bloga darbo atmosfera, agresija), neigiamus komunikavimo veiksmus, priekabiavimą, kompromitavimą, karjeros galimybių stabdymą, informacijos slėpimą, socialinę izoliaciją.

1. Ar esate girdėję apie mobingą?

- Taip
- Ne
- Labai nedaug

2. Ar, jūsų nuomone, apie šį reiškinį galima rasti pakankamai informacijos spaudoje, internete bei kituose informacijos šaltiniuose?

- Taip, yra pakankamai
- Ne, naudingos informacijos yra nedaug
- Nežinau, nes neteko tokios informacijos ieškoti

3. Ar jums yra tekę patirti ar būti liudininku psichologinio teroro darbe? (Jei atsakysite Ne pereikite prie 6 klausimo)

- Taip
- Ne

4. Kokia forma pasireiškė mobingas?

- Apkalbomis, intrigomis, konfliktai
- Kompromitavimu, informacijos slėpimu
- Karjeros galimybių stabdymu, monotoniškų, tobulėjimo neskatinančių užduočių skyrimu
- Socialine izoliacija
- Priekabiavimu
- Patyčiomis

5. Kaip dažnai kartojosi tokie veiksmai?

- Kartą į savaitę
- Du kartus į savaitę
- Kiekvieną dieną
- Kartą į mėnesį

6. Kurie iš išvardytų veiksmų jūsų nuomone labiausiai gali paveikti žmogaus psichinę ir fizinę sveikatą?

Veiksmai	1 – Visai nepaveikia	2 - Nepaveikia	3 - Nei paveikia, nei nepaveikia	4 - Paveikia	5 - Labai paveikia
Apkalbos	1	2	3	4	5
Patyčios	1	2	3	4	5
Socialinė izoliacija	1	2	3	4	5
Priekabiavimas	1	2	3	4	5
Kompromitavimas	1	2	3	4	5
Informacijos slėpimas	1	2	3	4	5
Karjeros galimybių stabdymas	1	2	3	4	5
Monotoniškumas	1	2	3	4	5
Smurtas bei grasinimai	1	2	3	4	5
Užduočių skyrimas ne pagal kompetenciją	1	2	3	4	5

7. Kokie veiksmai Jūsų manymu įtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje?

Veiksmai	1 – Visai neįtakoja	2 - Neįtakoja	3 - Nei įtakoja, nei neįtakoja	4 - Įtakoja	5 - Labai įtakoja
Pareigybių (funkcijų) neapibrėžtumas	1	2	3	4	5
Sutelktumo trūkumas bendriems organizacijos tikslams pasiekti	1	2	3	4	5
Sprendimų priėmimo skaidrumo trūkumas	1	2	3	4	5
Kokybės vadybos sistemos bei procesų nebuvimas	1	2	3	4	5
Hierarchinė organizacijos struktūra	1	2	3	4	5
Neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema	1	2	3	4	5
Blogas užduočių formulavimas, delegavimas	1	2	3	4	5
Darbo organizavimo problemos	1	2	3	4	5
Per didelis kontrolės laipsnis	1	2	3	4	5

8. Ar manote, kad dėl organizacijos interesų galima pateisinti tokį reiškinį? (Jei atsakysite Taip arba Kartais šalia parašykite kokiais atvejais pateisintumėte tokius veiksmus)

- Taip
- Ne
- Kartais

9. Kaip manote kokių veiksmų turėtų imtis vadovybė siekdama sumažinti mobingo reiškinio paplitimą organizacijoje?

Veiksmai	1 – Visai nesvarbu	2 - Nesvarbu	3 – Nei svarbu, nei nesvarbu	4 - Svarbu	5 - Labai svarbu
Informacijos apie mobingą paskleidimas	1	2	3	4	5
Ginčų ir konfliktų vadybos sistemos sukūrimas	1	2	3	4	5
Mokymai	1	2	3	4	5
Tvirta organizacijos pozicija mobingo atžvilgiu	1	2	3	4	5
Apmokyti personalą, kuris suteiktų pagalbą engiamiesiems	1	2	3	4	5
Sukurti nusiskundimų	1	2	3	4	5

mechanizmą					
“Karštosios linijos” leidžiančios pranešti anonimiškai	1	2	3	4	5
Kreipti dėmesį į iškilusius konfliktus ar nusiskundimus	1	2	3	4	5
Etiškos darbo kultūros kūrimas	1	2	3	4	5

10. Kaip manote ar moralinių vertybių diegimas sumažintų mobingo paplitimą organizacijoje?

- Taip
- Ne

11. Ar pastebite savo darbovietėje vadybinius metodus (komunikacinio proceso aiškumą, grįžtamaąjį ryšį, orientuotus į darbuotojų lūkesčius ir poreikius procesus, personalo vadybą, kokybės vadybos sistemą)? Jei atsakysite Ne pereikite prie 13 klausimo.

- Taip
- Ne

12. Ar šie metodai Jūsų nuomone yra veiksmingi?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

13. Kaip manote ar už destruktivaus elgesio naudojimą yra baudžiama?

- Taip
- Ne
- Turėtų būti baudžiama

14. Kaip reiktų bausti mobingą naudojančius darbuotojus?

- Atleidimu iš darbo
- Pažeminimu pareigose
- Piniginėmis baudomis
- Paskirti psichologų konsultacijas

15. Kokiame sektoriuje Jūs dirbate?

- Privačiajame sektoriuje
- Viešajame sektoriuje

16. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

17. Jūsų amžius

- Nuo 18 iki 25
- Nuo 26 iki 36
- Nuo 37 iki 50
- Virš 50

RESPONDENTĖS PASAKOJIMAS

Ketverius metus dirbau viešajame sektoriuje vienoje iš švietimo institucijų. Darbe buvusių jausmų, darbinių santykių ir visa ko kreivę brėžčiau aukštyn trejus su puse metų ir paskutinį pusmetį ji staigiai nusileistų žemyn. Visus metus be išimties direktorė engė ne tik mane, bet ir visus kitus darbuotojus. Jeigu mėgindavom išsakyti savo nuomonę, mums tiesiog būdavo liepta patylėti ir prabilti tada, kai turėsime bent jau daktaro laipsnį. Naktimis elektroniniu paštu gaudavome žinutes apie būtinus atlikti darbus iki 9 valandos ryto, kuomet tokiu metu tik praverdavom kabineto duris. Anot jos, turėdavome dirbti visada – tiek dieną, tiek naktį – ir jeigu tam trukdo šeima, turime jos atsisakyti. Privalėdavome dalyvauti įvairiuose renginiuose (nes kitaip užsitraukdavom nemalonę ilgam), kuriuose atlikdavom patarnautojų vaidmenis: vaikščioti su sumuštinių padėklais, įkyriai siūlyti gėrimus. Kiekvieną tokį kartą jauniausios darbuotojos dirbdavom iki vėlumų, nes turėdavom sutvarkyti visą paliktą netvarką. Prisigyvenom iki to, kad atėję svečiai besdavo pirštu tiesiai į mus ir net nepaprašę (ką jau kalbėti apie vardą) liepdavo nuplauti vynuoges. Tai baisiai žemina.

Visa laimė, kad buvo kitų vadų, vedėjų, kurios visuomet palaikė ir skatino kiek galėjo žengti pirmyn. Tačiau atėjo metas, kuomet jos paliko darbą. Tuomet direktorė, pajutusi visišką laisvę mus engti, sėkmingai tą ir darė. Teko daryti darbus, kurie priklausė žymiai aukštesnį laipsnį turintiems asmenims. Džiaugiuosi, kad tuos darbus pavyko padaryti iš ties puikiai, taip tik įrodžiau, kad vis dėlto esu šio to verta, tačiau tai kainavo kiekvieną dieną nervų gadinimą, ašaras, raminančius nervus vaistus, o vienas iš puolimų – ir nervinę alergiją. Šiuo puolimu buvau apkaltinta informacijos platinimu viešajai erdvei vien dėl to, kad direktorė žinojo, jog tame dienraštyje, kuris paskelbė informaciją, dirba kelios mano draugės. Vėliau, kuomet buvo išsiaiškinta teisybė, nesulaukiau jokio atsiprašymo, ir tai buvo vienas iš lemtingiausių priežasčių, parašyti pareiškimą dėl atleidimo iš darbo.

Į išėjusios iš vedėjos pareigų vietą, be abejo, netrukus atėjo kita, valdžios trokštanti vadovė. Tada erdvė buvo dar labiau apribota, nes girdėdavom nuolatinius komentarus, kad negalime bendrauti tarpusavyje, jeigu užtrukdavom ilgiau nei penkias minutes kolegės kabinete, žiūrėk jau skambina ar atbėga patikrinti.

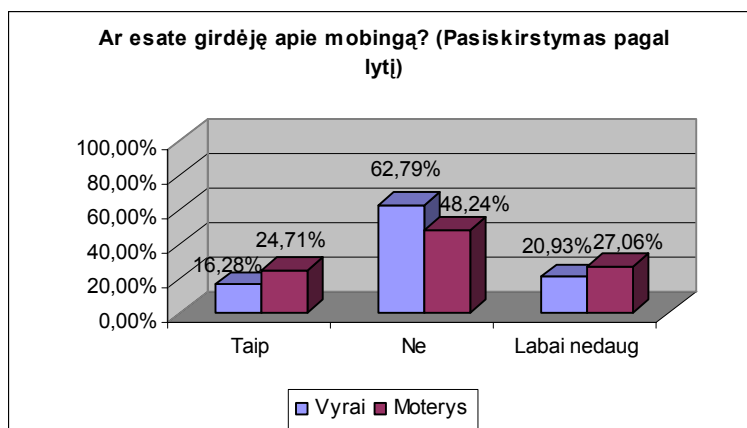
Trejus metus dėsčiau paskaitas, pirmuosius vieną dalyką, kitus du – kitą. Buvau neblogai įsigilinus ne tik į patį dalyką, bet ir į jo pateikimo būdą. Ir štai atėjus tretiesiems dėstymo metams, mokslų metų išvakarėse sužinojau, kad mano dėstomas dalykas atiduotas kitam dėstytojui, o savo pavardę radau prie kito dalyko, su kuriuo neturėjau nieko bendro. Tai buvo pirmadienis, o trečiadienį jau turėjau eiti pas studentus. Atsisakiau, nes negalėjau net pagalvoti apie paskaitos kokybę. Kai pamėginau direktorės paprašyti, kad gražintų dėstomą dalyką, buvo pasakyta trumpai ir aiškiai:

„Arba dėstai tą, kas duota, arba rašyk pareiškimą“. Tai ji kartodavo nuolat. Sumažina etatus kada nori, o kam reikia – padidina.

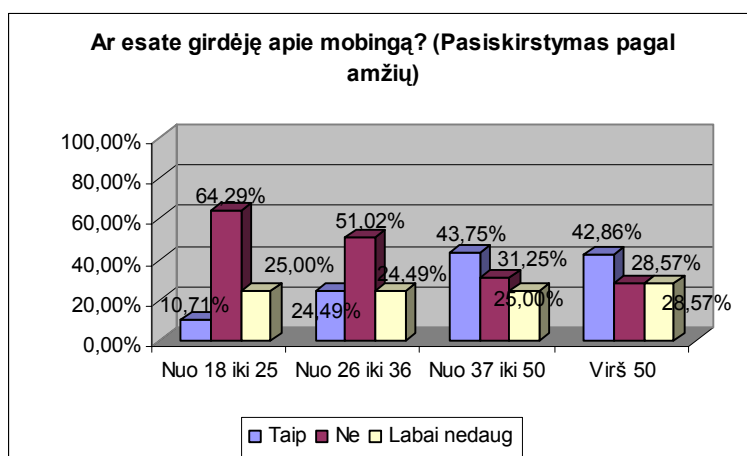
Kuomet jau parašiau pareiškimą, į mano vietą turėjo ateiti dirbti naujas žmogus. Tai buvo liepta padaryti kitai darbuotojai. Liepta, nes ir jai buvo pasakyta: „Arba eini ten dirbti, arba rašyk pareiškimą“. Be abejo, ypač sunkmečio laikotarpiu be darbo likti nenori nė vienas, taigi neliko nieko kito, kaip sutikti.

Nemanau, kad situacija kada nors pasikeis, nebent kai iš esmės pasikeis valdymo struktūra.

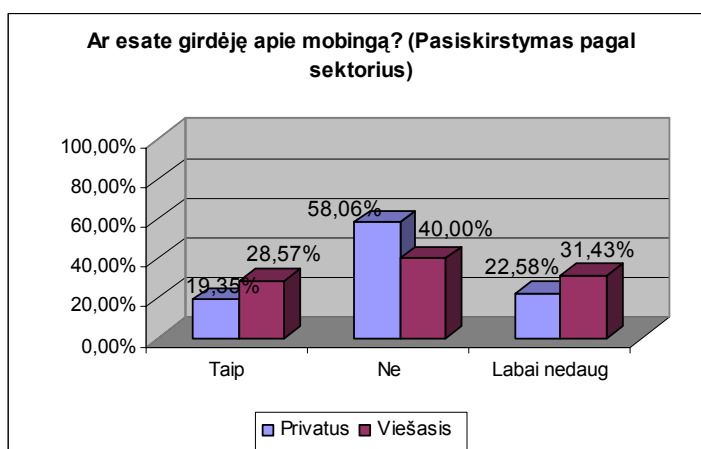
GRAFIKAI



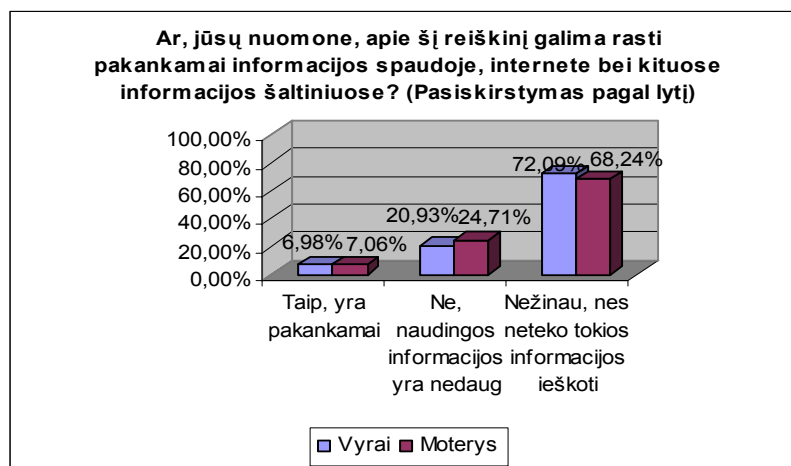
1 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį priklausomai nuo to ar jiems yra tekę girdėti apie mobingą.
Sukurta autorės



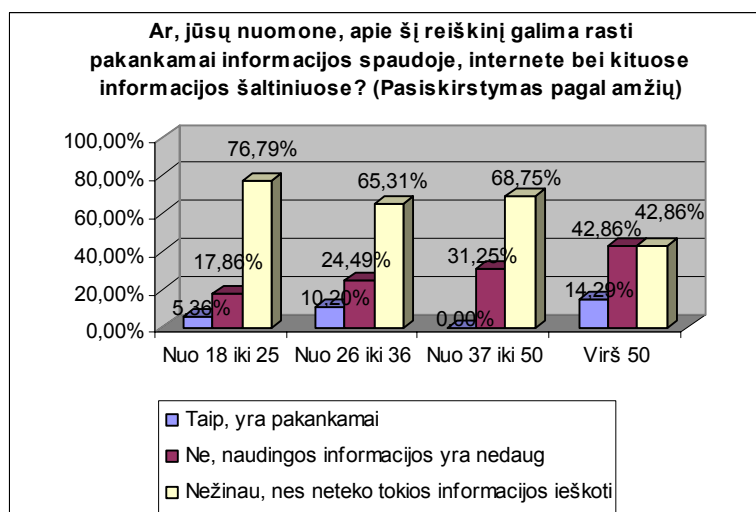
2 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių priklausomai nuo to ar jiems yra tekę girdėti apie mobingą.
Sukurta autorės



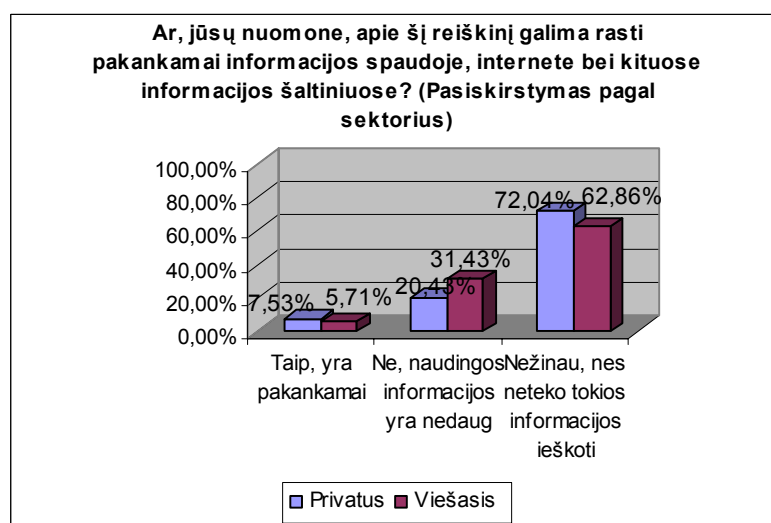
3 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius priklausomai nuo to ar jiems yra tekę girdėti apie mobingą.
Sukurta autorės



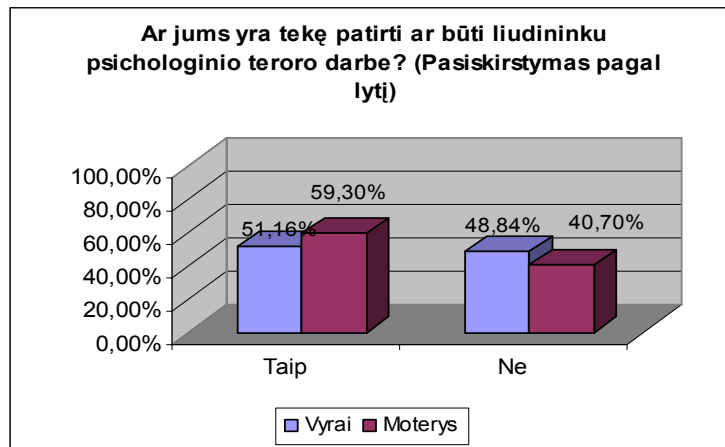
4 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį bei informacijos pakankamumą informacijos šaltiniuose. Sukurta autorės



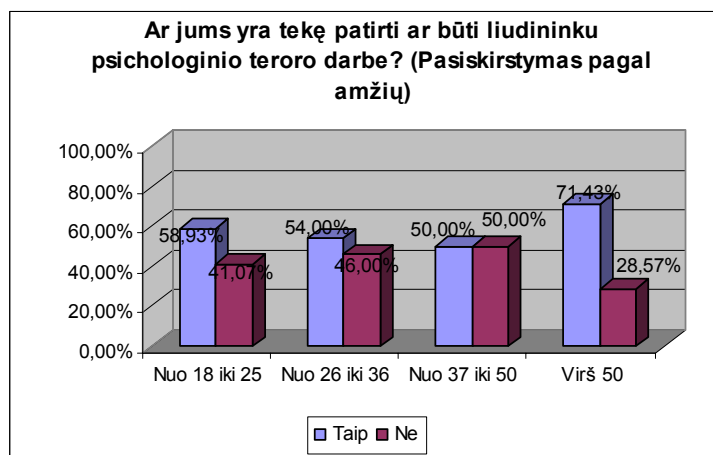
5 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių bei informacijos pakankamumą informacijos šaltiniuose. Sukurta autorės



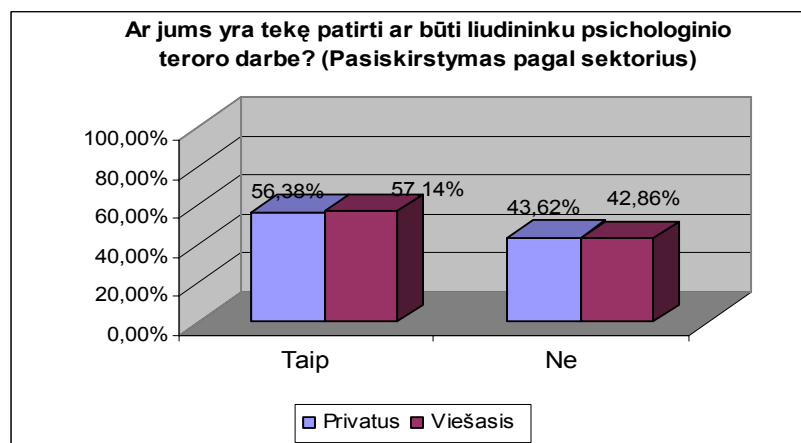
6 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius bei informacijos pakankamumą informacijos šaltiniuose. Sukurta autorės



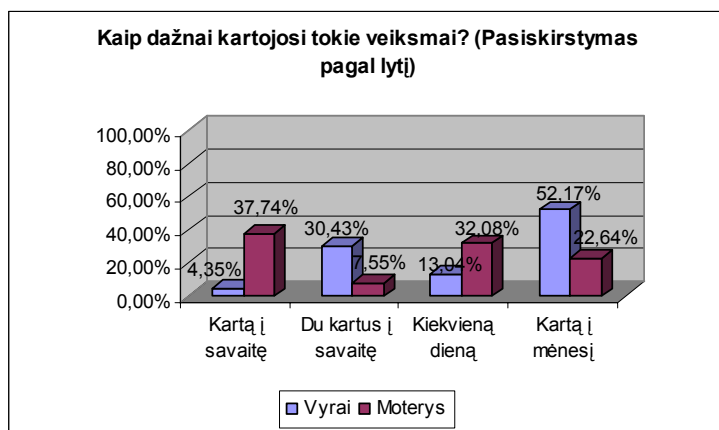
7 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį ir patirtį arba buvimu liudininku psichologinio teroro darbe.
Sukurta autorės



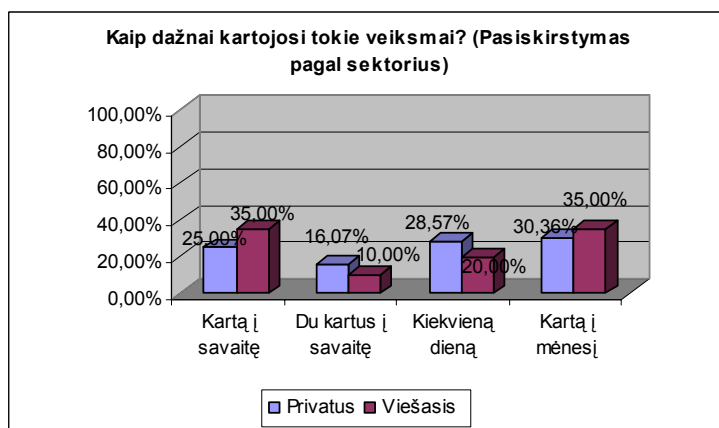
8 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių ir patirtį arba buvimu liudininku psichologinio teroro darbe.
Sukurta autorės



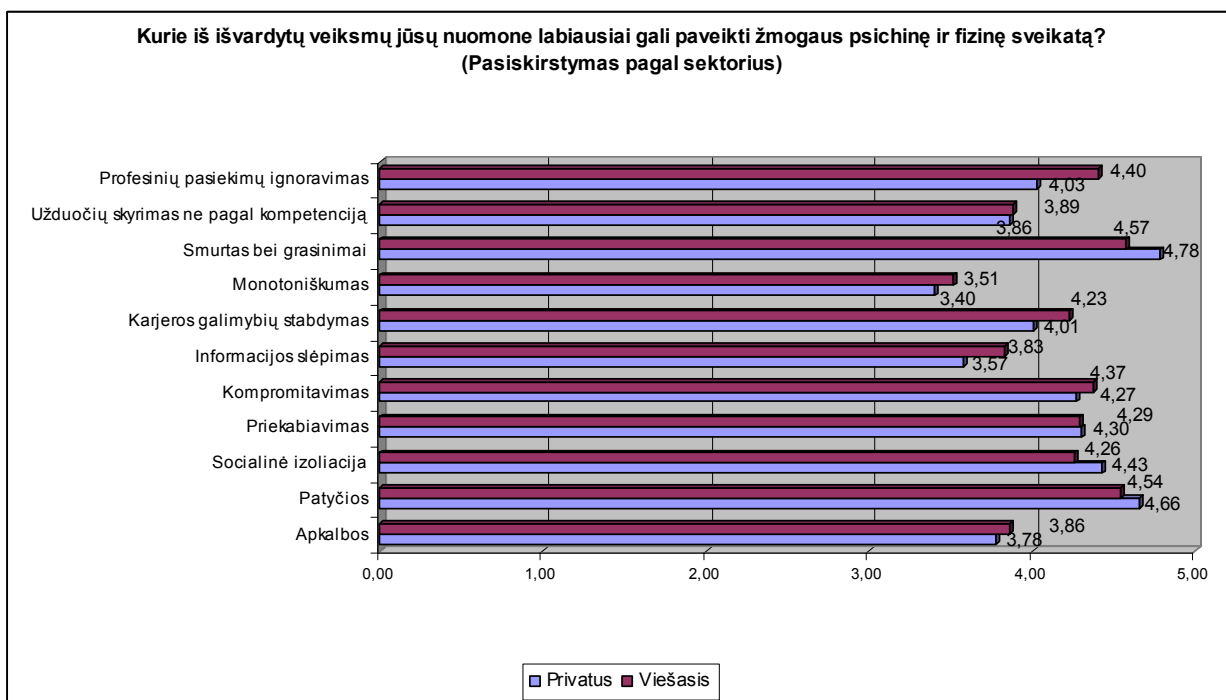
9 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius ir patirtį arba buvimu liudininku psichologinio teroro darbe.
Sukurta autorės



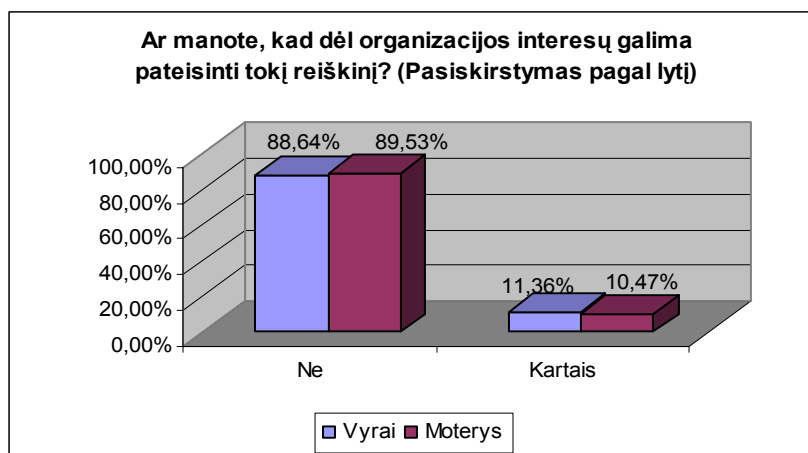
10 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį ir mobingo veiksmų dažnumą. Sukurta autorės



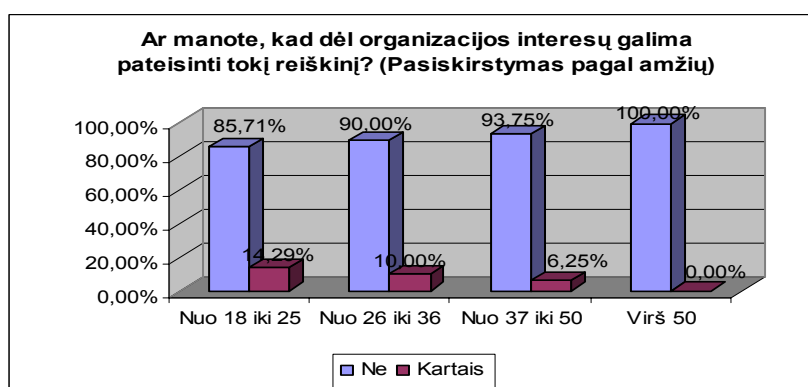
11 Pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius ir mobingo veiksmų dažnumą. Sukurta autorės



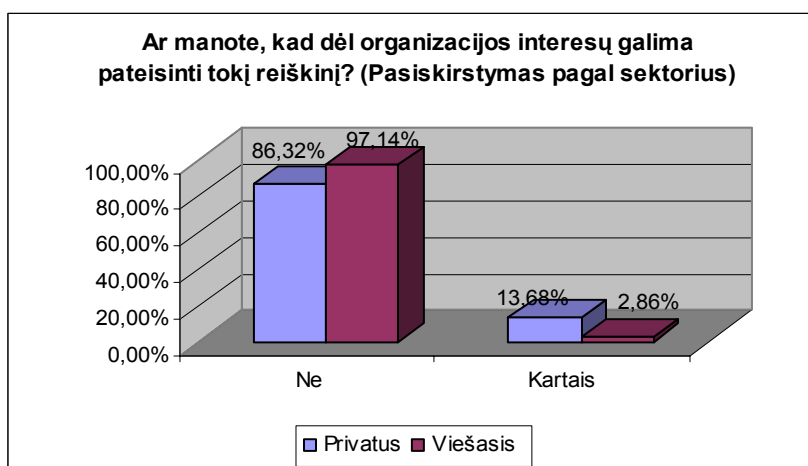
12 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir veiksmus labiausiai paveikiančius psichologinę ir fizinę sveikatą. Sukurta autorės



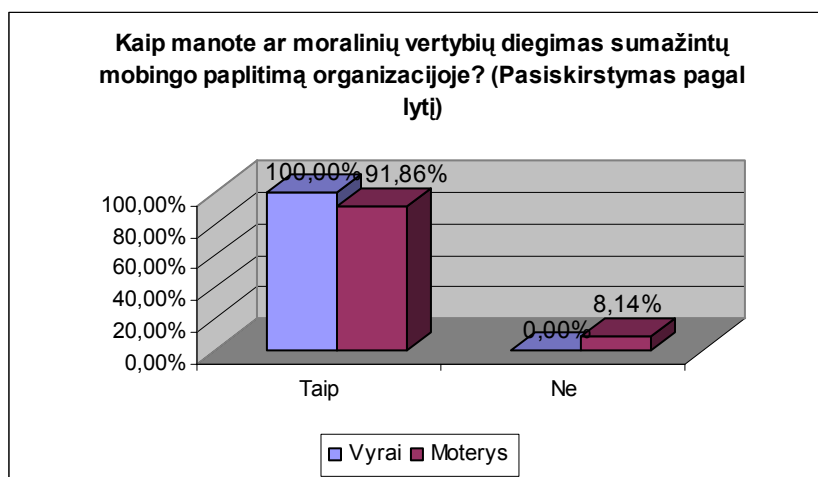
13 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį ir mobingo reiškinio toleravimą. Sukurta autorės



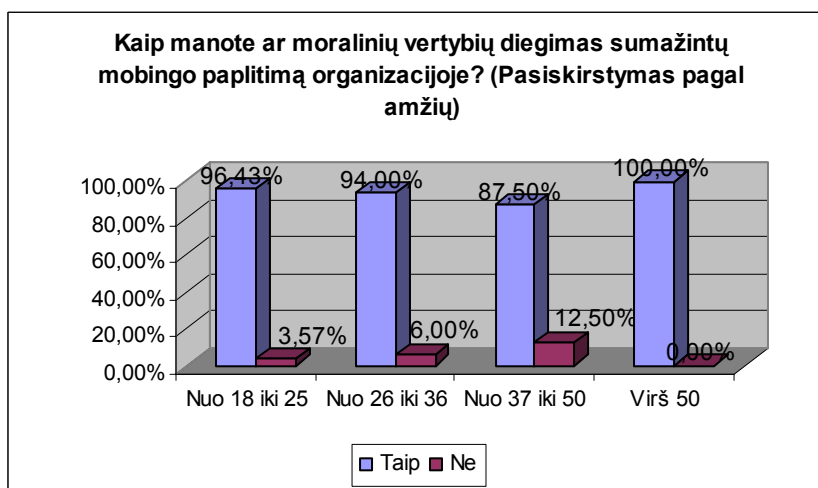
14 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių ir mobingo reiškinio toleravimą. Sukurta autorės



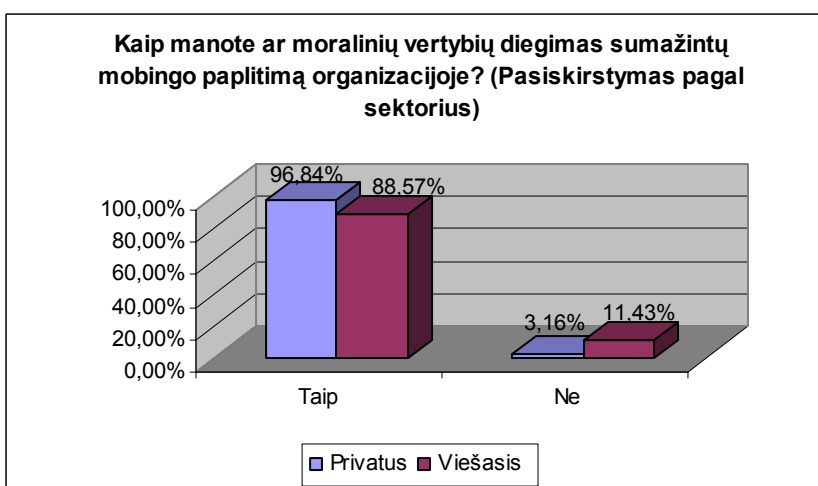
15 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir mobingo reiškinio toleravimą. Sukurta autorės



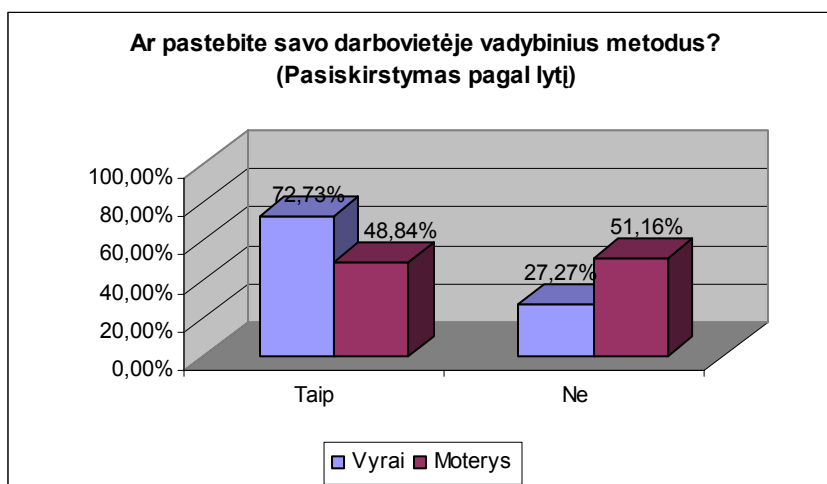
16 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį ir moralinių vertybių diegimo poveikį mobingui. Sukurta autorės



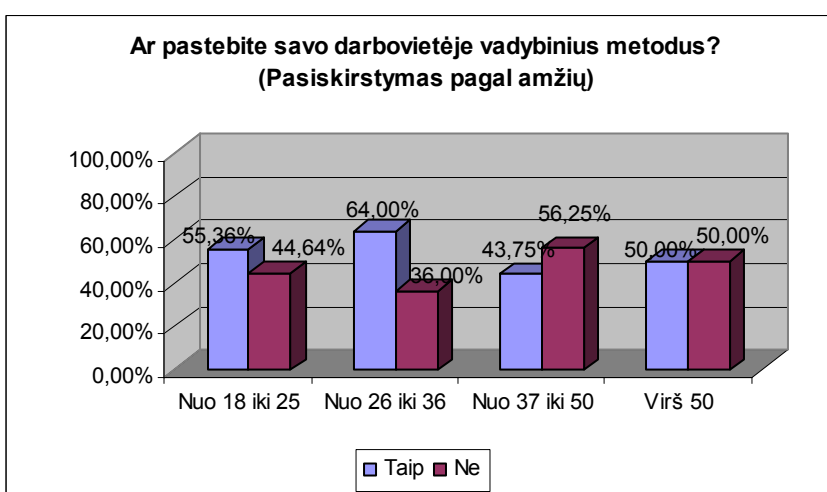
17 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių ir moralinių vertybių diegimo poveikį mobingui. Sukurta autorės



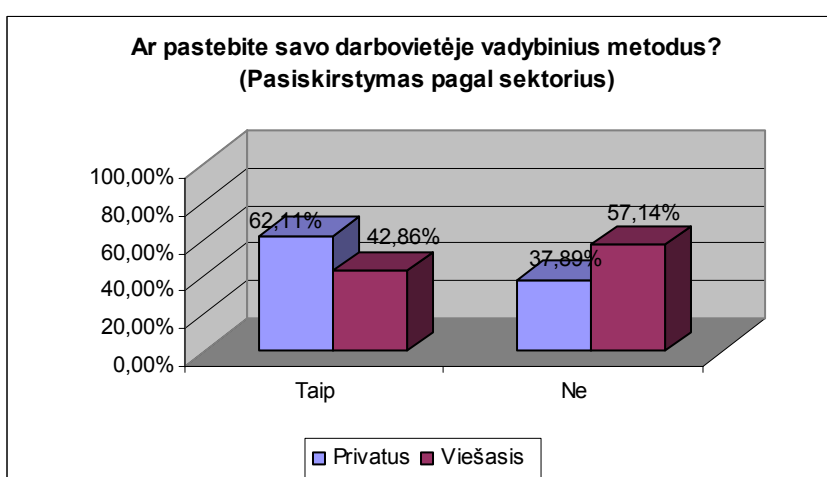
18 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir moralinių vertybių diegimo poveikį mobingui. Sukurta autorės



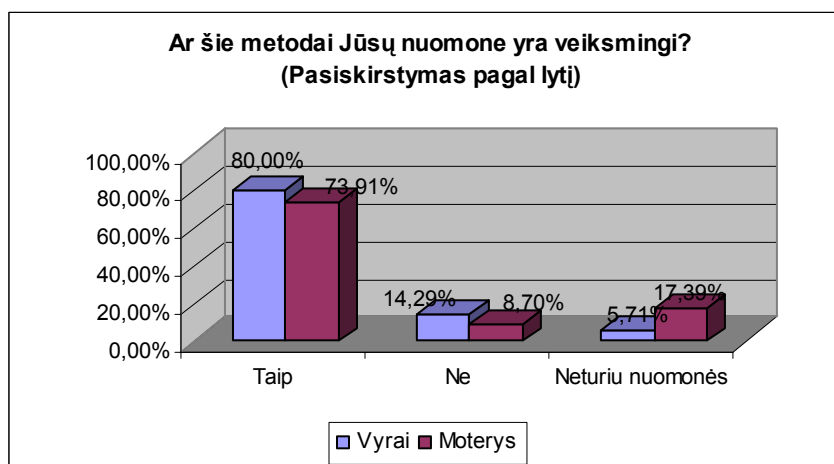
19 Pav.Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį ir vadybinių metodų egzistavimą darbovietėje. Sukurta autorės



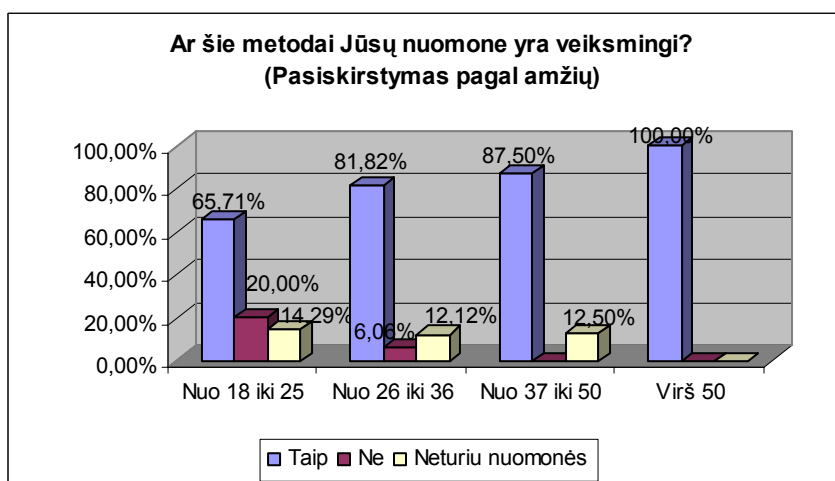
20 Pav.Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių ir vadybinių metodų egzistavimą darbovietėje. Sukurta autorės



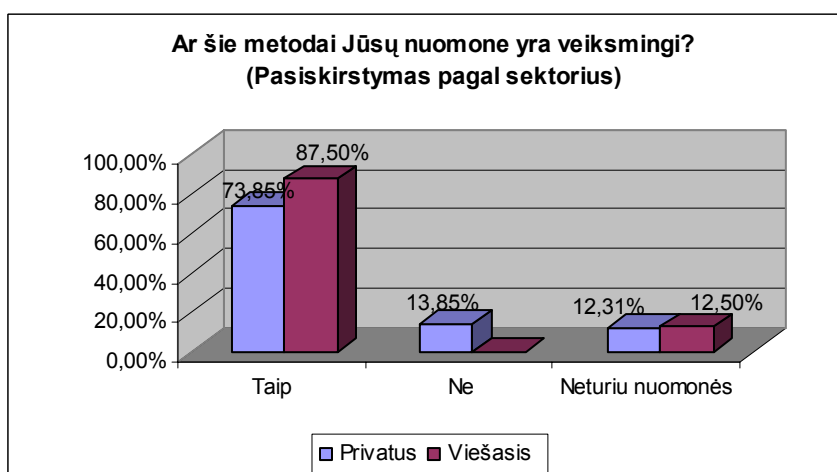
21 Pav.Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius ir vadybinių metodų egzistavimą darbovietėje. Sukurta autorės



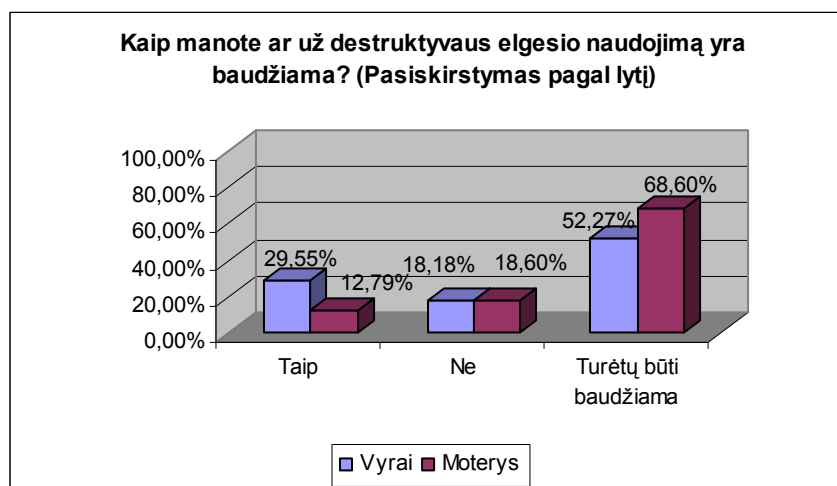
22 Pav.Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį ir vadybinių metodų egzistavimą veiksmingumą. Sukurta autorės



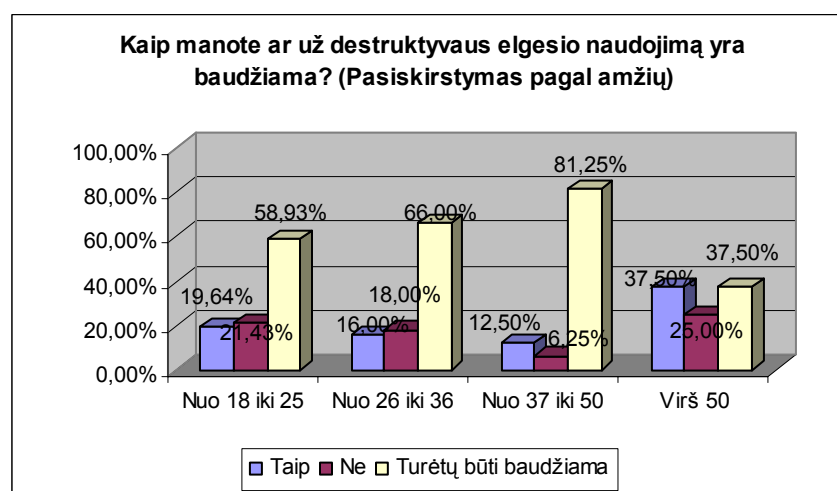
23 Pav.Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių ir vadybinių metodų egzistavimą veiksmingumą. Sukurta autorės



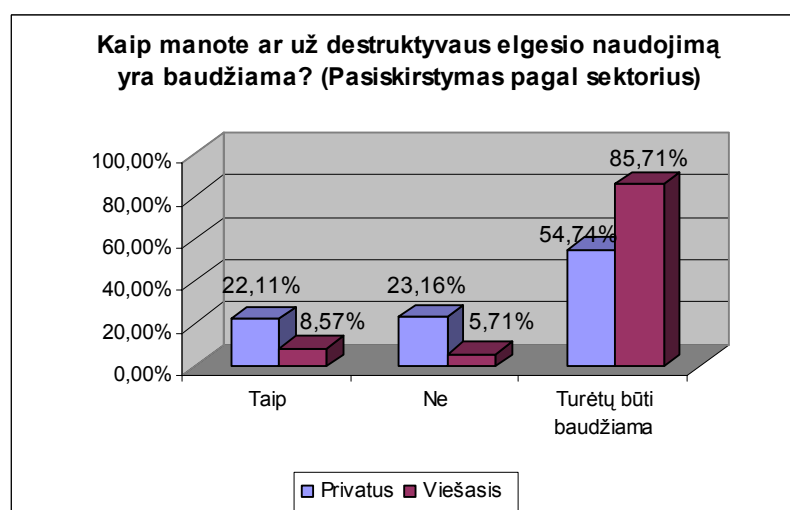
24 Pav.Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir vadybinių metodų egzistavimą veiksmingumą. Sukurta autorės



25 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal lytį ir baudimą už destruktivaus elgesio naudojimą. Sukurta autorės



26 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių ir baudimą už destruktivaus elgesio naudojimą. Sukurta autorės



27 Pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal sektorius ir baudimą už destruktivaus elgesio naudojimą. Sukurta autorės

LENTELĖS

1 lentelė

Veiksmai \ Lytis	Vyrai	Moterys	Viso
Apkalbomis, intrigomis, konfliktais	27,42%	72,58%	100,00%
Kompromitavimu, informacijos slėpimu	42,42%	57,58%	100,00%
Karjeros galimybių stabdymu	41,67%	58,33%	100,00%
Monotoniškų, tobulėjimo neskatinančių užduočių skyrimu	33,85%	66,15%	100,00%
Socialine izoliacija	33,85%	66,15%	100,00%
Priekabiavimu	33,85%	66,15%	100,00%
Patyčiomis	33,85%	66,15%	100,00%
Kita	33,85%	66,15%	100,00%

Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį ir tai kokiais veiksmais pasireiškė mobingas. Sukurta autorės

2 lentelė

Veiksmai \ Amžius	Nuo 18 iki 25	Nuo 26 iki 36	Nuo 37 iki 50	Virš 50	Viso
Apkalbomis, intrigomis, konfliktais	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Kompromitavimu, informacijos slėpimu	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Karjeros galimybių stabdymu	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Monotoniškų, tobulėjimo neskatinančių užduočių skyrimu	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Socialine izoliacija	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Priekabiavimu	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Patyčiomis	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Kita	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%

Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių ir tai kokiais veiksmais pasireiškė mobingas. Sukurta autorės

3 lentelė

Veiksmai \ Sektorius	Privatus	Viešasis	Viso
Apkalbomis, intrigomis, konfliktais	69,35%	30,65%	100,00%
Kompromitavimu, informacijos slėpimu	66,67%	33,33%	100,00%
Karjeros galimybių stabdymu	75,00%	25,00%	100,00%
Monotoniškų, tobulėjimo neskatinančių užduočių skyrimu	75,00%	25,00%	100,00%
Socialine izoliacija	70,00%	30,00%	100,00%
Priekabiavimu	70,83%	29,17%	100,00%
Patyčiomis	73,08%	26,92%	100,00%
Kita	73,08%	26,92%	100,00%

Repondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius bei kokiais veiksmais mobingas pasireiškė. Sukurta autorės

4 lentelė

Sankcijos \ Lytis	Vyrai	Moterys	Viso
Atleidimu iš darbo	33,33%	66,67%	100,00%
Pažeminimu pareigose	33,85%	66,15%	100,00%
Piniginėmis baudomis	33,85%	66,15%	100,00%
Paskirti psichologų konsultacijas	33,85%	66,15%	100,00%
Kita	33,85%	66,15%	100,00%

Repondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius ir kokiomis sankcijomis reikėtų bausti už mobingo naudojimą.

Sukurta autorės

5 lentelė

Sankcijos \ Amžius	Nuo 18 iki 25	Nuo 26 iki 36	Nuo 37 iki 50	Virš 50	Viso
Atleidimu iš darbo	43,41%	37,98%	12,40%	6,20%	100,00%
Pažeminimu pareigose	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Piniginėmis baudomis	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Paskirti psichologų konsultacijas	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%
Kita	43,08%	38,46%	12,31%	6,15%	100,00%

Repondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių ir kokiomis sankcijomis reikėtų bausti už mobingo naudojimą.

Sukurta autorės

6 lentelė

Sankcijos \ Sektorius	Privatus	Viešasis	Viso
Atleidimu iš darbo	73,33%	26,67%	100,00%
Pažeminimu pareigose	73,08%	26,92%	100,00%
Piniginėmis baudomis	73,08%	26,92%	100,00%
Paskirti psichologų konsultacijas	73,08%	26,92%	100,00%
Kita	73,08%	26,92%	100,00%

Repondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sektorius ir kokiomis sankcijomis reikėtų bausti už mobingo naudojimą.

Sukurta autorės

7 lentelė

Amžius \ Dažnis	Kartą į savaitę	Du kartus į savaitę	Kiekvieną dieną	Kartą į mėnesį	Viso
Nuo 18 iki 25	25,71%	17,14%	25,71%	31,43%	100,00%
Nuo 26 iki 36	25,00%	17,86%	28,57%	28,57%	100,00%
Nuo 37 iki 50	50,00%	0,00%	12,50%	37,50%	100,00%
Virš 50	20,00%	0,00%	40,00%	40,00%	100,00%

Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių ir mobingo veiksmų dažnumą. Sukurta autorės