

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
TEISĖS MOKYKLOS
VIEŠOSIOS TEISĖS INSTITUTAS**

ŽYGIMANTAS RADZEVIČIUS
Administracinės teisės studijų programos ADTvmis23-1 gr. studento

**MOBINGAS STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE
IR JO IDENTIFIKAVIMO PROBLEMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Darbo vadovas -
Prof. dr. Audrius Bakaveckas**

VILNIUS 2025

TURINYS

ĮVADAS	3
1. MOBINGO SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1. 1. Mobingo sąvokos raida ir samprata	9
1. 2. Mobingo skirstymas ir formos	14
1. 3. Mobingo psichologiniai, socialiniai ir teisiniai aspektai.....	17
2. STATUTINĖ VALSTYBĖS TARNYBA KAIP SPECIFINĖ DARBO APLINKA	24
2. 1. Statutinės tarnybos požymiai, sąvoka ir specifika	24
2. 2. Statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas	28
3. MOBINGO IDENTIFIKAVIMO PROBLEMOS STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE.....	32
3. 1. Mobingo atpažinimo kriterijai	32
3. 2. Sociokultūriniai veiksniai, trukdantys identifikuoti mobingą.....	33
3. 3. Mobingo rizikos veiksniai statutinėje tarnyboje	35
4. TEISMŲ PRAKTIKA	39
4. 1. Lietuvos teismų praktika.....	39
4. 2. Užsienio šalių teismų praktika	47
5. STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE DIRBANČIŲ ASMENŲ MOBINGO TYRIMAS	49
5. 1. Tyrimo metodika.....	49
5. 2. Tyrimo rezultatų analizė	54
5. 2. 1. Mobingo veiklos indikatorių rezultatų analizė.....	56
5. 2. 2. Darbo organizavimo veiksnių tyrimo rezultatų analizė	58
5. 2. 3. Antros ir trečios klausimų grupių rezultatų lyginamoji analizė	61
5. 2. 4. Statistinio ryšio stiprumas	68
5. 2. 5. Profesinių sąjungų vaidmens vertinimas statutinių valstybės tarnautojų kontekste ..	73
5. 3. Tyrimo apibendrinimas.....	74
IŠVADOS.....	76
PASIŪLYMAI	78
LITERATŪRA	80
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	87
SANTRAUKA	88
SUMMARY	89
PRIEDAI	90
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ.....	132

IVADAS

Mobingas, kaip psichologinio smurto forma, yra viena iš aktualiausių problemų, su kuriomis susiduria šiuolaikinės organizacijos, tarp jų ir statutinės valstybės tarnybos. Nepaisant didėjančio visuomenės ir tyrėjų dėmesio šiai problemai, mobingo identifikavimo ir prevencijos klausimai lieka sudėtingi, ypač specifinėse darbo aplinkose, tokiose kaip statutinės tarnybos, kuriose susiduriama su unikaliomis darbo sąlygomis ir kultūra, kurios gali daryti įtaką mobingo atsiradimui ir jo toleravimui.

Problema. Mobingo fenomenas bendradarbių atžvilgiu, pirmą kartą moksliskai aprašytas Heinz Leymann 9-ajame dešimtmetyje, apima sistemingą, pasikartojantį ir ilgalaikį psichologinį smurtą, nukreiptą prieš vieną ar kelis asmenis – „prieš ką nors gauja“¹. Mobingas statutinėse tarnybose kelia didelį susirūpinimą, nes jis ne tik žaloja asmenis, sukeldamas stresą, depresiją ar profesinį perdegimą, bet ir gali pakenkti visos organizacijos veiklai, tarpusavio santykiams ir pasitikėjimui institucija. Statutinėse organizacijose griežtai (detaliai) reglamentuotas pareigūnų tarpusavio bendravimas bei paklusimas aukštesnių vadovų nurodymams, dėl ko neretai gali atsirasti piktnaudžiavimo atvejų iš vadovų pusės, tokiu būdu mobingo apraiškos atsiranda ne tik iš darbuotojų tarpusavio, lygiaverčio bendravimo, bet ir iš reglamentuotos vadovavimo grandinės. Dėl savo specifikos, sunkaus įrodymo, be kita ko, mobingo reiškinys tampa latentišku. G. Ažukienė nurodo, kad pasigendama mokslinių darbų, kuriuose būtų nagrinėjama mobingo tema būtent savo specifine veikla ir darbo organizavimo principais išsiskiriančioje statutinėje tarnyboje². Todėl nagrinėjant šio darbo temą, turime išsiaiškinti bei suvokti teisės aktus reglamentuojančius darbo santykius, o būtent, ne tik darbuotojų tarpusavio, tačiau darbuotojų ir vadovo, tarpusavio pavaldumo aspektus, iš darbo santykių kylančius ginčus, nesutarimus dėl galimo mobingo apraiškų ir šio reiškinio atsiradimo mechanizmo, be kita ko, turime atidžiai išnagrinėti jau suformuotą bei tebeformuojamą teismų praktiką, atsižvelgiant į konkrečias situacijas suvokti ko reikia, jog mobingo reiškinys būtų identifiкуotas ne tik darbo vietoje, tačiau būtų pripažįstamas ir teismų praktikoje, kokie turėtų būti mobingą patyrusio ir (ar) patiriančio statutinio tarnautojo veiksmai bei kaip priėti konsensuso, jog mobingo reiškinys ar jo paplitimo mastai sumažėtų. Iš to kyla mokslinė problema: kaip atskleisti mobingo reiškinio mechanizmą, kokios prielaidos leidžia mobingui egzistuoti bei kaip užkirsti kelią mibingo reiškinio vystymuisi statutinėse valstybės tarnybose.

¹ Heynz Leymann, „Mobbing and Psychological Terror at Workplaces“, *Violence and Victims* 5 tomas, 2 numeris (1990): 119, [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf).

² Giedrė Ažukienė, „Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos“ (Baigiamasis magistro studijų projektas, Kauno technologijų universitetas, 2021), 72, <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:96070966/96070966.pdf>.

Tyrimo aktualumas. Tyrimas apie mobingą statutinėje valstybės tarnyboje yra itin aktualus, nes ši problema turi tiek socialinę, tiek organizacinę reikšmę, kurios nepaisymas gali sukelti rimtas pasekmes tiek asmenims, tiek pačioms institucijoms. Statutinėje tarnyboje, kur darbuotojų tarpusavio santykiai ir vadovavimo struktūros yra griežtai reglamentuoti, mobingo fenomenas gali pasireikšti paslėptomis formomis, dėl griežtos hierarchijos ir aukštesnių vadovų galios.

Nepakankamas mokslinis įdirbis šioje srityje taip pat lemia tyrimo aktualumą. Nors mobingas yra plačiai nagrinėjama tema bendrojoje darbo teisėje ir psichologijoje, mobingo problemos specifinėse statutinėse tarnybose nėra pakankamai išsamiai tyrinėjamos. Daugelyje tyrimų atkreipiamas dėmesys į įvairias organizacijas, tačiau statutinės tarnybos, kurių veikla ir darbo santykiai yra labai specifiniai, dažnai lieka neišnagrinėti. Todėl tyrimas apie mobingo mechanizmo identifikavimą šioje srityje gali užpildyti teisės aktų spragas ir prisidėti prie šios problemos supratimo bei sprendimų paieškos.

Tyrimo aktualumas yra ne tik mokslinis, bet ir praktinis, nes tai suteikia galimybę geriau suprasti ir efektyviau spręsti mobingo problemas statutinėse tarnybose, tuo pačiu užtikrinant geresnę darbo aplinką ir teisinį saugumą darbuotojams.

Baigiamojo darbo mokslinis naujumas. Šio darbo naujumas slypi specifinėje mobingo fenomeno analizėje statutinėse valstybės tarnybose. Toks specifinis kontekstas leidžia pastebėti subtilesnes, sunkiau atpažįstamas formas. Darbo naujumą taip pat lemia išsami teismų praktikos analizė, siekiant identifikuoti efektyviausias priemones, kad mobingo atvejai būtų pripažinti ir sprendžiami tiek teisiškai, tiek praktiškai. Dėmesys skiriamas ne tik prevencinėms priemonėms, bet ir konkreitiems veiksams, kurių gali imtis darbuotojai bei vadovai. Šis darbas siekia integruoti teorines mobingo sampratas į specifinę statutinės tarnybos aplinką, siekiant ne tik geriau suprasti šį reiškinį, bet ir pasiūlyti konkrečius sprendimus kovai su juo, stiprinant teisinę apsaugą ir gerinant darbo sąlygas. Tai yra esminis indėlis, kuriant saugesnę ir efektyvesnę darbo aplinką statutiniams tarnautojams.

Tiriamos problemos ištyrimo lygis. Mobingo reiškinys, kaip sistemingas psichologinis teroras darbo aplinkoje, sulaukė didelio mokslininkų dėmesio. H. Leymann (1990) laikomas šios srities pradininku, identifikuodamas mobingą kaip rimtą problemą su neigiamomis psichologinėmis ir teisinėmis pasekmėmis. Šią sritį toliau plėtojo S. Einarsen ir D. Zapf, tyrinėdami mobingo apraiškas, įskaitant priekabiavimą ir psichologinį terorą, bei gilinosi į psichosocialinius veiksnius, susijusius su stresu darbe. S. Einarsen, Hoel, Zapf ir Cooper (2003) savo darbe „Bullying and Harassment in the Workplace“ apžvelgė mobingo teorinius aspektus, remdamiesi empiriniais tyrimais, ir pateikė įžvalgas apie jo formas, organizacines sąlygas ir

galimus prevencijos būdus. Autoriai pabrėžė, kad mobingas yra kompleksinis reiškinys, priklausantis nuo individualių, grupinių ir organizacinių veiksnių sąveikos.

Lietuvoje mobingo tyrimai pradėti XX a. pabaigoje. J. Vveinhardt (2009) disertacijoje apibrėžė mobingą kaip ilgalaikį psichologinį terorą darbo aplinkoje ir sukūrė mobingo diagnozavimo modelį, pagrįstą anketomis, siekiant objektyviai įvertinti jo pasireiškimą organizacijose. J. Pacevičius ir E. Janulytė (2009) nagrinėjo mobingo priežastis ir pasekmes Lietuvoje, identifikuodami psichologinius ir socialinius veiksnius, prisidedančius prie šio reiškinio. Nors mobingas plačiai nagrinėtas įvairiose organizacijose, empirinių tyrimų, orientuotų į mobingo ypatumus statutinėse valstybės tarnybose Lietuvoje, yra nedaug. G. Ažukienės (2021) magistro darbas analizuojamas mobingo ryšys su darbo organizavimu Valstybės sienos apsaugos tarnyboje, tačiau bendras tokių tyrimų kiekis yra ribotas. Be to, trūksta tyrimų, nagrinėjančių mobingo identifikavimo problemas, prevencijos strategijas ir intervencijos metodus statutinėse tarnybose. Be kita ko, pastebimas mokslinių darbų, kurie nuodugniai analizuotų mobingą kaip socialinį reiškinį teisiniu arba juridiniu aspektu, trūkumas. Dėl šios priežasties sudėtinga sistemiskai įvertinti esamą teisinę bazę ir jos efektyvumą kovojant su mobingu statutinėse tarnybose, taip pat identifikuoti galimas teises spragas, kurias reikėtų užpildyti.

Todėl šis darbas siekia užpildyti šią spragą, nagrinėjant mobingo paplitimą, priežastis, pasekmes ir prevencijos būdus statutinėse valstybės tarnybose. Remiantis minėtų mokslininkų tyrimais ir teoriniais modeliais, šis tyrimas siekia ne tik išanalizuoti mobingo reiškinį specifinėje organizacinėje aplinkoje, bet ir pateikti praktines rekomendacijas dėl jo prevencijos ir darbo organizavimo tobulinimo, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę ir organizacijos efektyvumą.

Baigiamojo darbo reikšmė. Mokslinė reikšmė: Šis darbas prisideda prie mobingo tyrimų papildymas žinias apie reiškinio ypatumus statutinėse valstybės tarnybose. Jis gilina supratimą apie mobingo identifikavimo, prevencijos ir teisinių aspektų iššūkius šioje specifinėje aplinkoje, užpildydamas esamą mokslinę spragą. Praktinė reikšmė: Darbo išvados yra tiesiogiai pritaikomos organizacijų, teisininkų ir statutinių tarnautojų veikloje. Atskleidžiant mobingo atsiradimo priežastis, identifikavimo sunkumus ir efektyvias prevencijos priemones, darbas padeda geriau valdyti šią problemą ir užtikrinti teisinę apsaugą darbuotojams. Be to, darbo rezultatai gali būti panaudoti tobulinant teisinį reguliavimą, organizacines struktūras ir darbo aplinką, siekiant sumažinti mobingo paplitimą valstybės tarnyboje. Šis tyrimas teikia praktinius įrankius, leidžiančius kurti saugesnę ir efektyvesnę darbo aplinką statutinėms tarnyboms.

Tyrimo tikslas. Remiantis teoriniais ir praktiniais šaltiniais, Lietuvos ir Europos Sąjungos teisės aktais, moksliniais leidiniais bei teismų praktika, išanalizuoti mobingo sampratą, jo atsiradimo ir vystymosi mechanizmą bei teises problemas, susijusias su mobingo reiškinium

statutinėse valstybės tarnybose. Tyrimas siekia nustatyti mobingo atsiradimo priežastis, pasekmes ir prielaidas, kurios sudaro sąlygas mobingui egzistuoti, bei pasiūlyti praktinius sprendimus dėl šio reiškinių prevencijos, atpažinimo ir teisinių priemonių statutinėse valstybės tarnybose.

Objektas – mobingo mechanizmas ir identifikavimas statutinėse valstybės tarnybose, jo atsiradimo priežastys, vystymosi etapai ir teisinės pasekmės.

Dalykas – mobingo atsiradimo priežastys, vystymosi etapai ir rūšys statutinėse valstybės tarnybose, jų analizė ir reikšmės nustatymas darbo aplinkai ir teisinėms pasekmėms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti mobingo sampratą, apibrėžti jos raidą ir pagrindinius požymius, susijusius su psichologiniu smurtu darbo aplinkoje.

2. Analizuoti mobingo formas ir jo skirstymą, siekiant nustatyti, kaip šios formos pasireiškia statutinėje valstybės tarnyboje.

3. Išnagrinėti mobingo psichologinius, socialinius ir teisinius aspektus, susijusius su šiuo reiškiniu statutinėje valstybės tarnyboje.

4. Ištirti statutinės valstybės tarnybos specifiką, apžvelgiant jos požymius, darbo aplinką, teisinį reglamentavimą ir sociokultūrinius veiksniai, siekiant išsiaiškinti, kaip šios savybės gali daryti įtaką mobingo atsiradimui ir jo identifikavimui šioje darbo aplinkoje.

5. Atlikti empirinį tyrimą apie mobingo paplitimą statutinėse tarnybose (anketinis tyrimas), išanalizuoti surinktus duomenis ir nustatyti pagrindines mobingo apraiškas bei jų paplitimą.

6. Pasiūlyti efektyvias mobingo prevencijos ir intervencijos priemones, pritaikytas specifinei statutinės tarnybos darbo aplinkai, įvertinant organizacinius, teisinius ir psichologinius aspektus.

Tyrimo metodika. Šiame tyrime taikomi įvairūs metodai, siekiant užtikrinti išsamų mobingo reiškinių analizavimą statutinėje tarnyboje. Tyrimo metodai apima tiek teorinius, tiek empirinius tyrimo būdus.

1. Teisės aktų ir literatūros šaltinių analizė: Šis metodas naudojamas siekiant nustatyti pagrindines teises problemas, susijusias su mobingu statutinėje tarnyboje, ir įvertinti jų atitikimą mokslinėms diskusijoms apie šį reiškinį. Analizuojami nacionaliniai ir tarptautiniai teisės aktai, reglamentuojantys darbo santykius ir kovą su diskriminacija, taip pat moksliniai straipsniai, monografijos ir kiti publikuoti šaltiniai, siekiant apibrėžti mobingo sąvoką, jo formas, priežastis ir pasekmes.

2. Lyginamasis-istorinis metodas: Šis metodas naudojamas siekiant nustatyti, kaip mobingo apraiškos ir jų paplitimas keitėsi laikui bėgant bei kaip skirtingose teisės sistemose

buvo sprendžiami šie klausimai. Lyginami skirtingų laikotarpių teisės aktai ir teismų praktika, taip pat analizuojama skirtingų šalių patirtis kovojant su mobingu, siekiant nustatyti efektyviausias prevencijos ir intervencijos priemonės.

3. Anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas): Šis metodas naudojamas empirinėje tyrimo dalyje, siekiant surinkti duomenis iš statutinės tarnybos darbuotojų apie jų patirtį, susijusią su mobingu. Anoniminė anketinė apklausa leidžia užtikrinti respondentų konfidencialumą ir gauti atvirus atsakymus apie jautrius klausimus. Anketa sudaro klausimai, skirti įvertinti mobingo paplitimą, jo formas, priežastis, pasekmes, taip pat darbuotojų informuotumą apie mobingo prevencijos priemones ir galimybes gauti pagalbą.

4. Aprašomoji statistika: Šis statistinės analizės metodas naudojamas SPSS 30.0.0 programinėje įrangoje, siekiant apibendrinti ir aprašyti gautus duomenis. Aprašomosios statistikos pagalba apskaičiuojami dažniai, procentai, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, kurie leidžia pateikti aiškų ir glaustą vaizdą apie mobingo reiškinio paplitimą ir ypatumus statutinėje tarnyboje.

5. Koreliacinė analizė: Šis statistinės analizės metodas naudojamas SPSS 30.0.0 programinėje įrangoje, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius tarp skirtingų tyrimo kintamųjų (pvz., tarp mobingo patirties ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, tarp mobingo prevencijos priemonių efektyvumo ir darbuotojų informuotumo). Koreliacinė analizė leidžia identifikuoti veiksnius, kurie yra susiję su mobingo paplitimu ir jo pasekmėmis.

6. Sisteminis metodas: Šis metodas naudojamas siekiant apibendrinti gautus rezultatus ir integruoti skirtingus tyrimo aspektus į vieną visumą. Sisteminis metodas leidžia suprasti mobingo reiškinį kaip kompleksinę sistemą, kurią sudaro individualūs, grupiniai ir organizaciniai veiksniai.

7. Loginis metodas: Šis metodas naudojamas siekiant formuluoti pagrįstas išvadas ir pasiūlyti praktinius sprendimus mobingo prevencijai bei atpažinimui statutinėje tarnyboje. Loginis metodas remiasi dedukciniu ir indukciniu mąstymu, leidžiančiu išvesti konkrečias rekomendacijas iš bendrų tyrimo rezultatų.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamasis darbas yra suskirstytas į penkis skyrius. Pirmame skyriuje "Mobingo samprata ir teoriniai aspektai" analizuojama mobingo sąvoka, jo apibrėžimai, rūšys, etapai ir priežastys, remiantis įvairių autorių teorijomis ir moksliniais tyrimais. Šiame skyriuje siekiama sukurti tvirtą teorinį pagrindą tolimesniam tyrimui. Antrame skyriuje "Statutinė valstybės tarnyba kaip specifinė darbo aplinka" aptariami statutinių tarnybų požymiai, jų darbo specifika, hierarchinė struktūra ir teisinis reglamentavimas, siekiant išsiaiškinti, kaip šie veiksniai gali turėti įtakos mobingo atsiradimui ir vystymuisi. Trečiame skyriuje "Mobingo identifikavimo problemos statutinėje valstybės tarnyboje" analizuojami

pagrindiniai kriterijai, kurie leidžia atpažinti mobingą, taip pat sociokultūriniai veiksniai ir rizikos veiksniai, trukdantys identifikuoti mobingą statutinėse tarnybose. Ketvirtame skyriuje "Teismų praktika" apžvelgiama Lietuvos ir užsienio šalių teismų praktika, susijusi su mobingo atvejais darbo aplinkoje, siekiant nustatyti tendencijas, spragas ir teisinius iššūkius. Penktame skyriuje "Statutinėje valstybės tarnyboje dirbančių asmenų mobingo tyrimas" pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, analizuojama surinkta informacija ir pateikiamos išvados apie mobingo paplitimą, formas ir pasekmes statutinėse tarnybose. Baigiamajame skyriuje apibendrinami tyrimo rezultatai, formuluojamos išvados ir teikiamos rekomendacijos, kaip efektyviau kovoti su mobingu statutinėse tarnybose.

Ginamasis teiginys: Mobingo reiškinys statutinėje tarnyboje yra paplitęs, tačiau dėl griežtos hierarchijos, reglamentuotų darbo santykių ir sociokultūrinių veiksnių, jo atpažinimas ir prevencija susiduria su dideliais iššūkiais, dėl latentškumo ir sudėtingo identifikavimo.

1. MOBINGO SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI

1. 1. Mobingo sąvokos raida ir samprata

Mobingas – terminas, kilęs iš gyvūnų elgesio tyrinėtojų, kurių pirmasis panaudojo austrų zoologas, etologas bei ornitologas K. Z. Lorenzas dar 1958 m., taip apibūdinamas situaciją, kai pulkas paukščių puola jas užpuolusį grobuonį bei jį išvaro, be kita ko, gyvūnų elgesio tyrinėtojas pastebėjo, jog nutinka taip, jog banda kartais susivienija prieš vieną iš savo bandos narių, kuris išsiskiria iš kitų, dažnu atveju prieš silpnesnį³. Vėliau 1960 m., kiek kitokiame kontekste, šį terminą pavartojo švedų daktaras P. P. Heinemannas, kuris savo tyrimuose agresyvų gyvūnų elgesį sugretino su žiauriu vaikų elgesiu kitų vaikų atžvilgiu, įdomu tai, jog tyrimo metu nustatyta, jog buvę vaikai savo socialinio elgesio įpročius, kalbama apie mobingą, perkelia į tarpusavio santykius darbe⁴. Vis dėl to mobingo apibrėžimas geriausiai žinomas dėl psichologo bei mokslininko H. Leymanno, kuris 1996 m. šį reiškinį apibūdino, kaip psichologinį terorą darbo vietoje, kurį asmuo ar asmenų grupė nukreipia prieš vieną žmogų, dėl ko pastarasis atsiduria bejėgiškoje situacijoje⁵. Vėliau terminas buvo koreguojamas ir tikslinamas, kaip pavyzdžiui 2015 m. P. Zukauskas, J. Vveinhardt, B. Melnikas bei M. Grančay apibūdino mobingą, kaip darbinėje aplinkoje vykstantį smurtą, kurio metu darbuotojas patiria socialinę atskirtį, patyčias ir psichologinę žalą⁶, savo ruožtu 2020 m. Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper teigė, jog mobingas – tai pasikartojantys priešiški veiksmai, darantys žalą asmens savigarbai ir gerovei darbo vietoje⁷. Šis reiškinys, dar vadinamas patyčiomis darbo vietoje, apima elgsenos rinkinį, kuris gali turėti neigiamos įtakos tiek individualiai aukai, tarpasmeninį bei sociokultūrinį tarp kolegų bei organizacinį⁸.

Mobingas – tai pasikartojantis psichologinis teroras, prievarta, bauginimai ar priekabės, kuriuos grupė asmenų nukreipia prieš pavienį individą šeimoje, mokykloje, darbe, kaimynystėje ar internetinėje aplinkoje. Šis reiškinys kyla dėl asmeninių problemų ar tarpasmeninių santykių

³ „What is mobbing?“, mobingas.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 15 d., <https://www.mobingas.lt/en/about-mobbing/>.

⁴ Ibid.

⁵ Heinz Leymann, „The Content and Development of Mobbing at Work“, *European journal of work organizational psychology* 5(2) (1996): 165, https://www.researchgate.net/publication/315480030_Bullying_no_trabalho_Percecao_e_impacto_na_saude_mental_e_vida_pessoal_dos_enfermeiros/fulltext/58d3a1cc458515e6d901d536/Bullying-no-trabalho-Percecao-e-impacto-na-saude-mental-e-vida-pessoal-dos-enfermeiros.pdf.

⁶ Pranas Zukauskas ir kt., „Dynamics of attack actions in the mobbing strategy: The case of Lithuania“, *Journal of Business Economics and Management*, 16(4) (2015): 738, <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/download/2614/2128>.

⁷ Ståle Einarsen ir kt., *Bullying and Harassment in the Workplace* (JAV: CRC Press Taylor and Francis group, 2020).

⁸ „European Review of Applied Psychology Attachment insecurity, bullying victimisation in the workplace, and the experience of burnout“, Science Direct, žiūrėta: 2025 m. kovo 15 d., <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S116290882400077X?via%3Dihub>.

įtampos, pavyzdžiui, konkurencijos, pavydo ar neapykantos. Mobingas taip pat gali paveikti ne tik tą, prieš kurį jis nukreiptas, bet ir visą aplinką – tai gali sukelti didelį stresą darbuotojams bei mažinti darbo efektyvumą bei produktyvumą.

Pradiniame etape darbo aplinka buvo griežtai hierarchinė, o psichologinis smurtas laikytas norma, ypač kariuomenėje, gamyklose ir kitose hierarchinėse struktūrose. Socialiniai ir teisiniai mechanizmai prieš mobingą tuo metu neegzistavo. Darbo teisė apsiribojo fizinio smurto draudimu: iki XX a. vidurio teisės aktai daugiausia reglamentavo fizinio smurto, priverstinio darbo ir diskriminacijos klausimus. Socialinės normos prieš mobingą neegzistavo, darbdaviai turėjo beveik neribotą valdžią, o pavaldiniai neturėjo teisinių instrumentų apsiginti nuo psichologinio persekiojimo.

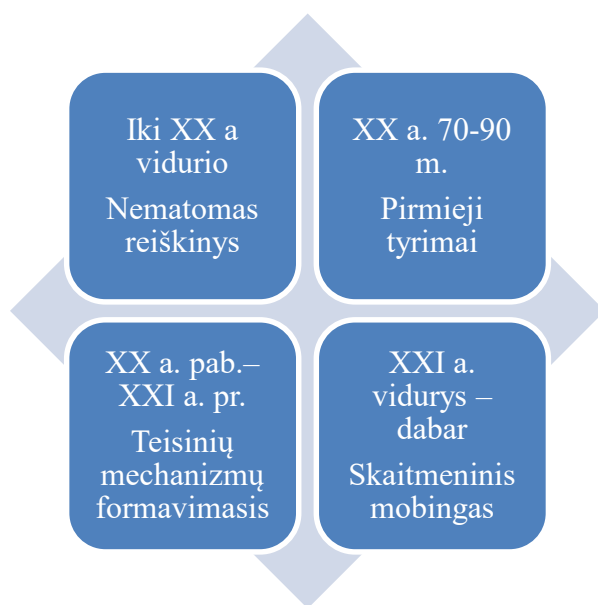
Tačiau jau 1973 m. Tarptautinė darbo organizacija (toliau - TDO) išleido konvenciją Nr. 111 dėl diskriminacijos darbo ir profesinės veiklos srityje, kuri pradėjo plėsti sampratą apie netinkamą elgesį darbe, o 1976 m. H. Leymannas pirmasis pradėjo mokslinius mobingo tyrimus, nagrinėdamas psichologinį smurtą darbo aplinkoje. Jis išskyrė šį reiškinį, kaip sistemingą psichologinio smurto formą, nukreiptą prieš asmenį darbo aplinkoje. H. Leymann savo darbuose pabrėžė, kad mobingas pasižymi pasikartojančiu, ilgalaikiu ir tikslingu pobūdžiu, kuris kenkia ne tik asmens psichologinei sveikatai, bet ir jo profesiniam augimui⁹. Vakarų valstybėse prasidėjo diskusijos apie darbo psichologiją, tačiau mobingas vis dar buvo sunkiai identifikuojamas. Pirmosiose darbo ginčų bylose pradėti nagrinėti individualūs atvejai, kuriuose darbuotojai skundėsi psichologiniu spaudimu, tačiau trūko aiškios teisinės bazės, kuri leistų spręsti mobingo atvejus.

Pirmosios teisinės priemonės prieš mobingą atsirado Skandinavijos šalyse (Švedijoje 1994 m. priimtas įstatymas prieš psichologinį smurtą darbe). Šis įstatymas įtvirtino darbdavių atsakomybę už psichologinę darbuotojų gerovę ir įpareigojo įmones kurti prevencijos mechanizmus. Europos Sąjunga ir TDO pradėjo kelti darbo vietų psichologinės gerovės klausimą. Į 2000 m. Europos Sąjungos Pagrindinių teisių chartija buvo įtraukta apsauga nuo orumą žeidžiančio elgesio darbe. Prancūzija 2002 m. į Baudžiamąjį kodeksą įtraukė atsakomybę už mobingą darbe, be kita ko, Vokietijoje 2002 m. buvo pradėtos taikyti civilinės teisės normos dėl žalos atlyginimo mobingo aukoms, po to, kai buvo priimti civilinės atsakomybės ir žalos atlyginimo įstatymo pakeitimai, įtvirtinantys galimybę darbuotojams reikalauti žalos atlyginimo už psichologinį smurtą darbo vietoje. Šios teisės normos buvo ypač svarbios, nes Vokietijoje mobingo sąvoka pradėta vertinti ne tik kaip darbo teisės pažeidimas, bet ir kaip pagrindas civiliniams ieškiniams teikti. Tuo tarpu Lietuvoje iki 2017 m. galioję teisės aktai, neturėjo specifinių nuostatų, tiesiogiai nukreiptų į psichologinį smurtą (mobingą) darbe ar darbuotojų

⁹Leyhmann, supra note, 5: 168.

orumo apsaugą nuo tokių veiksmų. Teisinės apsaugos klausimas buvo labiau orientuotas į fizinės darbo sąlygas ir pagrindines darbo teises. Tik 2017 m., kai įsigaliojo 2016 m. LR Darbo kodekso pataisos, buvo įdiegta aiškesnė apsauga dėl darbuotojų diskriminacijos, priekabiavimo, orumo bei psichologinės gerovės darbo vietoje. Tai apima tiek fizinį, tiek psichologinį smurtą, o nuostatos tapo labiau orientuotos į socialinį ir psichologinį darbo aplinkos poveikį darbuotojams.

Skaitmeninėje eroje socialiniai tinklai ir nuotolinis darbas sukūrė naujas mobingo formas – kibernetinį mobingą, anoniminį persekiojimą, reputacijos menkinimą internete. Teisės aktai įvairiose šalyse buvo pritaikyti prie naujų technologijų, papildyti nuostatomis dėl psichologinio smurto, priekabiavimo ir diskriminacijos, numatant atsakomybę už persekiojimą elektroninėje erdvėje (pvz., JK „Protection from Harassment Act 1997“ - šis įstatymas buvo svarbus žingsnis kovoje su persekiojimu ir priekabiavimu. Nors pradžioje įstatymas daugiausia orientavosi į fizinį persekiojimą, jis vėliau buvo išplėstas, kad apimtų ir persekiojimą elektroninėje erdvėje, įskaitant elektroninius laiškus, pranešimus socialiniuose tinkluose ir kitą elektroninį smurtą). Plačiau pradėta taikyti darbdavių atsakomybė, t. y., daugelyje šalių darbdaviai privalo ne tik užkirsti kelią mobingui, bet ir aktyviai jį tirti bei šalinti. LR Darbo kodekso 30 straipsnyje įtvirtinta aiški sąvoka „psichologinis smurtas“¹⁰, suteikiant darbuotojams teisę kreiptis į Darbo ginčų komisiją ar teismą, be kita ko, Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra pripažinęs mobingą kaip darbo teisės pažeidimą, už kurį darbdavys gali būti atsakingas (LAT 2023 m. sprendimas Civilinėje byloje Nr. e2A-2244-861/2023)¹¹.



Pav. 1. Mobingo evoliucijos etapai

Sudaryta autoriaus pagal Wahab ir Taliya (2019), Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper (2020).

¹⁰ „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.

¹¹ „Vilniaus apygardos teismo Sprendimas Lietuvos Respublikos vardu 2023 m. Civilinė byla Nr. e2A-2244-861/2023“, liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://liteko.teismai.lt/viesaspredimupaieska/tekstas.aspx?id=3f020fa7-1d95-4fb5-817c-5fc47123e18f>.

Teisininkai mobingą dažniausiai apibrėžia kaip sistemingą ir pasikartojantį psichologinį spaudimą darbe, kuris pažeidžia darbuotojo teises ir orumą¹². Teisinis mobingo apibrėžimas gali skirtis priklausomai nuo šalių įstatymų, tačiau dažniausiai jis apima šiuos pagrindinius aspektus:

Sistemingumas ir pasikartojimas – mobingas nėra pavienis incidentas, tai ilgalaikis procesas, trunkantis kelis mėnesius ar ilgiau.

Psichologinis smurtas – tai gali būti žeminimas, ignoravimas, per didelė darbo apkrova ar nepagrįsta kritika.

Darbuotojo teisių pažeidimas – mobingas dažnai pažeidžia teisę į orumą, saugias darbo sąlygas ir apsaugą nuo diskriminacijos.

Darbdavio atsakomybė – daugelyje šalių darbdavys privalo užtikrinti saugią darbo aplinką ir užkirsti kelią mobingui.

O psichologai mobingą apibrėžia kaip ilgalaikį, sistemingą ir tyčinį psichologinį spaudimą darbo vietoje, kuris sukelia stresą, emocinį diskomfortą bei gali turėti rimtų pasekmių darbuotojo psichinei ir fizinei sveikatai¹³. Pagrindiniai psichologiniai mobingo aspektai:

Sistemingumas – mobingas nėra pavienis konfliktas ar nesutarimas, bet nuolatinis darbuotojo menkinimas, trukdymas dirbti ar izoliacija.

Psichologinis smurtas – apima nuolatinį priekabiavimą, žeminimą, gandų skleidimą, ignoravimą ar nepagrįstą kritiką.

Jėgos disbalansas – dažniausiai auka yra silpnesnėje padėtyje, o skriaudėjas (-ai) turi daugiau įtakos (vadovas, kolegos ar darbuotojų grupė).

Neigiamos pasekmės – gali pasireikšti per depresiją, nerimą, psichosomatinį sutrikimą, sumažėjusią motyvaciją ar net darbo netekimą.

Psichologai pabrėžia, kad mobingas gali kilti tiek dėl organizacinės kultūros, tiek dėl asmeninių konfliktų, todėl efektyvi prevencija reikalauja darbo aplinkos analizės, vadovų mokymų ir atvirų komunikacijos kanalų kūrimo.

Mobingo sąvokos raida buvo glaudžiai susijusi su didėjančiu dėmesiu darbuotojų psichologinei gerovei ir darbo aplinkos veiksniams. Ši sąvoka pradėjo aktyviau vystytis ir įgyti platesnę reikšmę, kai organizacijos visame pasaulyje pradėjo suprasti, kokią didelę įtaką psichologinis teroras, neigiama darbo aplinka ir žmogaus orumo pažeidimai turi tiek individualiai, tiek organizacijos veiklai apskritai. Iki tol darbo santykiai dažniausiai buvo vertinami tik iš ekonominės ir struktūrinės pusės, tačiau atsirado poreikis atsižvelgti ir į

¹² Emilija Radžiūtė, Karolis Kurapka, „Ką pravartu žinoti apie mobingą?“, constat.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://constat.lt/ka-pravartu-zinoti-apie-mobinga/>.

¹³ „Mobingas darbe: kaip jį atpažinti?“, psichika.eu, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., https://psichika.eu/blog/mobingas-darbe-kaip-ji-atpazinti/?utm_source=chatgpt.com.

darbuotojo emocinę bei psichologinę gerovę, kas galiausiai paskatino užfiksuoti ir pradėti nagrinėti mobingo reiškinį.

Lentelė Nr. 1, Šių laikų mobingo sąvokos raida 2020 – 2025 m.

Sąvoka	Metai	Autorius
Nuolatinis psichologinis spaudimas, kuris pasireiškia per neigiamas sąveikas darbo vietoje.	2020	D. Salin ir H. Helge
Pasikartojantis psichologinio smurto aktas, skirtas žeminimui, izoliavimui arba bauginimui darbo vietoje.	2021	G. Ažukienė
Mobingas – tai grupės puolimas, kuris tęsiasi ne mažiau kaip šešis mėnesius ir veiksmai kartojasi bent kartą per savaitę.	2021	J. Vveinhardt
Neetiškas elgesys darbe, kuris pasireiškia per žodinį, psichologinį ar socialinį spaudimą.	2023	P. Noitasaeng
Darbuotojo psichologinė izoliacija, kuriai būdingi ilgalaikiai socialiniai konfliktai darbe.	2024	S. Macarthur
Ilgalaikis psichologinis smurtas darbe, kurio tikslas – paveikti aukos psichologinę sveikatą ir savivertę.	2024	S. Bashir
Mobingas – tai ilgalaikis, pasikartojantis ir sistemingas neigiamas elgesys, nukreiptas prieš asmenį darbo vietoje ar kitame kolektyve, siekiant sukelti psichologinį diskomfortą, mažinti asmens savivertę ar priversti jį palikti kolektyvą.	2024	J. Judickaitė
Elgesys, siekiantis sumažinti darbuotojo statusą, savivertę ar kompetenciją kolektyve.	2024	S. Blomberg, M. Rosander, V. Einarsen
Organizuotas psichologinis smurtas, naudojamas siekiant sumažinti aukos patikėjimą savimi ir išstumti iš darbo aplinkos.	2025	T. Chakraborty

Apibendrinant lentelėje pateiktas mobingo sąvokas, galima išskirti autorių nuomonių panašumus ir skirtumus. Pagrindiniai skirtingų autorių mobingo apibrėžimo panašumai, jog visose sąvokose pabrėžiama psichologinio smurto svarba. Psichologinė agresija, spaudimas ar izoliacija išskiriami kaip pagrindiniai mobingo elementai. Daugelis apibrėžimų nurodo, kad mobingas yra nuolatinis, pasikartojantis elgesys, o ne pavieniai incidentai, be kita ko, pabrėžiama, kad mobingo tikslas – paveikti aukos emocinę gerovę, savivertę ar darbo efektyvumą, siekiant dominuoti arba kontroliuoti. Visi apibrėžimai sutelkti į darbo aplinką kaip mobingo atsiradimo vietą. Pagrindiniai skirtingų autorių mobingo apibrėžimo skirtumai: vieni apibrėžimai akcentuoja tiesioginį smurtą (pvz., žodinį ar socialinį spaudimą), o kiti daugiau dėmesio skiria netiesioginiam poveikiui, pavyzdžiui, izoliacijai ar darbuotojo statuso mažinimui. Vieni apibrėžimai pabrėžia organizacijos kultūros ir hierarchijos įtaką mobingo atsiradimui. Kiti koncentruojasi į individualius konfliktus ir psichologinį spaudimą. Kai kurie apibrėžimai nurodo mobingo aukos paveiktą emocinę gerovę. Kiti akcentuoja poveikį darbuotojo statusui ar savivertei kolektyve.

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, jog mobingo sąvokos, pateiktos lentelėje, atskleidžia įvairiapusišką šio reiškinio prigimtį, tačiau jų pagrindiniai aspektai yra psichologinis poveikis, pasikartojimas ir darbuotojo gerovės mažinimas. Panašumai tarp apibrėžimų rodo, kad mobingas yra kompleksinis reiškinys, kuriame derinami psichologiniai,

socialiniai ir organizaciniai veiksniai. Tačiau skirtumai pabrėžia, jog mobingo samprata gali skirtis priklausomai nuo tiriamos aplinkos ar tyrėjo akcentų.

Be to, nors mobingas dažnai apibrėžiamas kaip konfliktas darbo vietoje, svarbu pabrėžti jo struktūruotą pobūdį ir poveikį aukai. Moksliniai tyrimai rodo, kad mobingas gali pasireikšti per tiesioginius veiksmus, tokius kaip grasinimai, žeminimas ar izoliacija, taip pat netiesioginiais būdais, pavyzdžiui, per gandas ar darbo krūvio manipuliavimą¹⁴.

Nors jokiuose nacionaliniuose ar ES teisės aktuose nėra aiškiai įtvirtinta tiksli mobingo sąvoka ar apibrėžimas, tačiau Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo jurisprudencijoje mobingas darbo vietoje apibudinamas kaip: „tikslinis, sisteminis, ilgesnį laiką pasikartojantis elgesys kolektyvuose, kurio dažniausias tikslas – pažeminti, apjuokti kurį nors narį, sumažinti jo vertę, atitolinti arba net atskirti narį nuo kolektyvo; patyčių atmaina.“¹⁵, todėl jei asmuo ketina gintis teisme, dėl prieš jį naudoto mobingo, jis turėtų suprasti ir identifikuoti mobingą tokioje sąvokos apimtyje, kokia yra suformuota bei pateikta teismų praktikoje.

1. 2. Mobingo skirstymas ir formos

Mobingas gali pasireikšti įvairiomis formomis, tokiomis kaip svarbios informacijos slėpimas, socialinė izoliacija, šmeižtas, nuolatinė kritika, gandų skleidimas, išjuokimas, skundimas, smulkių daiktų vagystė ar gadinimas, dezinformacija ir kt. Šie veiksmai sukelia aukai psichologinį stresą, mažina jos savivertę ir gali turėti rimtų pasekmių sveikatai bei darbo efektyvumui¹⁶.

Tačiau mobingo reiškinio, koks yra susiformavęs šiomis dienomis, pradininkas H. Leymannas išskyrė penkias socialines sritis į kurias galima skirstyti mobingą, o būtent:

1. Saviraiškos ribojimas - veiksmai, kurie trukdo darbuotojui laisvai reikšti savo nuomonę ar idėjas darbo vietoje;

2. Socialinių santykių puolimas - veiksmai, kurie neigiamai veikia darbuotojo santykius su kolegomis, pavyzdžiui, izoliacija ar atskyrimas nuo komandos;

3. Poveikis socialiniai reputacijai - veiksmai, kurie kenkia darbuotojo reputacijai, pavyzdžiui, gandų skleidimas ar šmeižtas.

¹⁴ „European Review of Applied Psychology Attachment insecurity, bullying victimisation in the workplace, and the experience of burnout“, supra note, 8.

¹⁵ „Lietuvos vyriausiojo administracinio Teismo 2025 m. sausio 15 d. Nutartis administracinėje byloje Nr. eA-401-1188/2025“, liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaiska/tekstas.aspx?id=ced2dc27-baad-43d4-b3f3-9b12b8d8ee17>.

¹⁶ Nijolė Skurdenienė ir Dalia Prakapienė, „Mobbing in the Public Sector: the Case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its Institutions“, Viešojo politika ir administravimas, T20, Nr. 1/2021, Vol 20, Nr. 1, 2021: 34-35, <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/28062/14835>.

4. Puolimas darbinės ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose - veiksmai, kurie neigiamai veikia darbuotojo darbo ir asmeninį gyvenimą, pavyzdžiui, neadekvatūs darbo krūviai ar darbo sąlygų pabloginimas.

5. Puolimas sveikatos srityje - veiksmai, kurie tiesiogiai kenkia darbuotojo sveikatai, pavyzdžiui, nuolatinis stresas ar psichologinis smurtas¹⁷.

Nurodytose kategorijose H. Leymannas sugrupavo keturiasdešimt penkis stresą sukeliančius veiksniai, kurie gali turėti rimtų pasekmių darbuotojo psichologinei ir fizinei sveikatai (Priedas Nr. 1, H. Leyhmann sugrupuoti stresą keliantys veiksniai).

Kalbant apie institucijas prižiūrinčias darbo sąlygas Lietuvoje, Valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos išskiria pagrindines psichologinio smurto darbo aplinkoje formas, tokias kaip:

„• grasinimai (pvz., atleisti iš darbo, bloginti darbo sąlygas sudarant darbo grafikus ir kt.);

• pasiekimų nuvertinimas (pvz., kritika darbuotojui dėl atliktų užduočių jį žeminant, siekiant įžeisti ir kt.);

• šmeižtas (pvz., tikrovės neatitinkančios informacijos, galinčios padaryti žalos asmens garbei ir orumui, paskleidimas. Šmeižtu dažnai siekiama apkaltinti kitą asmenį nebūtais dalykais ir kt.);

• pasikartojančios neigiamos pastabos (pvz., nemalonūs skirtingo turinio komentarai ir kt.);

• ignoravimas (pvz., izoliavimas, atribojimas nuo kolektyvo ir bendrų veiklų, nesidalinimas informacija ir kt.);

• manipuliavimas (pvz., darbuotojui nustatomas neadekvatus darbo krūvis, manipuliavimas darbo užmokesčiu, keliami neįgyvendinami reikalavimai ir kt.);

• nepagrįsta kritika (pvz., destruktivi kritika darbuotojui dėl atliktų užduočių jį žeminant, siekiant įžeisti ir kt.);

• sarkazmas (pvz., piktas pašiepimas, kandi ironija ir kt.);

• noras išjuokti (pvz., darbuotojo ar darbuotojų grupės elgesys, kai kolektyvo pajuokai yra pateikiamos asmeninės ir profesinės kito asmens savybės, laidomos pašaipios pastabos apie darbuotoją ar asociatyvūs juokai, sukuriama priešiška ir neetiška aplinka, kurioje darbuotojas jaučiasi užgauliojamas, žeminamas ir kt.);

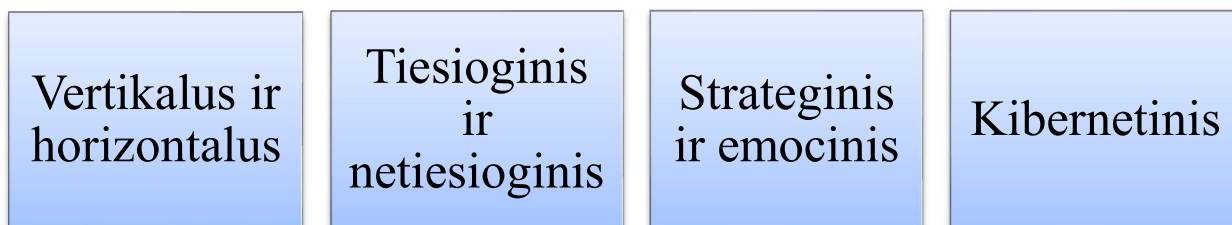
• riksmas (pvz., bendravimas pakeltu tonu, nevaldomos emocijos ir kt.);

• viešas žeminimas (pvz., žeminantys komentarai darbuotojo atžvilgiu, darbuotojo sumenkinimas, panieka ir kt.)¹⁸. Šios formos apima įvairius psichologinio smurto aspektus,

¹⁷ Leyhmann, supra note, 5:170.

kurie gali turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių darbuotojo psichologinei gerovei ir darbo našumui.

Mobingas, kaip psichologinio smurto darbo vietoje forma, apima įvairias apraiškas ir gali būti skirstomas į keletą pagrindinių rūšių, atsižvelgiant į jo pobūdį, intensyvumą bei tikslus.



Pav. 2. Mobingo rūšys (Mujtaba & Senathip, 2020; Michailidou & Mavromoustaki, 2023)

Pagrindinis mobingo skirstymas pagal hierarchinę struktūrą, kurį sudaro vertikalus ir horizontalus mobingas¹⁹.

Vertikalus – pasireiškia, kai psichologinis smurtas kyla tarp skirtingo hierarchinio lygio darbuotojų – dažniausiai vadovų ir pavaldinių santykiuose – pavaldumo principas. Vertikaliame mobinge vadovas gali naudoti jam suteiktus administracinius įgaliojimus, siekdamas pažeminti, izoliuoti ar suvaržyti pavaldinį, šis reiškinys dar kitaip yra vadinamas mobingu žemyn. Kita vertus, pavaldiniai taip pat gali inicijuoti mobingą, nukreiptą į vadovus, tokio pobūdžio reiškinys kitaip dar vadinamas mobingas aukštyn²⁰.

Horizontalus – vyksta tarp vienodo statuso darbuotojų, vienodus ir (ar) panašius administracinius įgaliojimus turinčių darbuotojų, ir dažnai kyla dėl konkurencijos, pavydo ar asmeninių konfliktų (nesutarimų). Tokios situacijos ypač aktualios kolektyvuose, kuriuose stipriai akcentuojami komandinio darbo reikalavimai ir tarpusavio priklausomybė²¹.

Mobingo formos taip pat skirstomos į tiesioginį ir netiesioginį. Tiesioginis mobingas apima akivaizdų psichologinį smurtą, pavyzdžiui, įžeidinėjimus, gąsdinimus, grasinimus ar atvirą diskriminaciją. Netiesioginis mobingas pasireiškia subtilesnėmis priemonėmis, tokiomis kaip apkalbos, informacijos slėpimas ar izoliacija nuo kolektyvo²².

Strateginis mobingas paprastai naudojamas kaip priemonė siekiant tam tikrų tikslų organizacijoje, pavyzdžiui, darbuotojo atleidimo ar pasitraukimo iš darbo. Toks mobingo tipas

¹⁸ „Konsultacija dėl psichologinio smurto darbe siekiant padėti visuomenei aiškiai ir tiksliai suprasti galimas psichologinio smurto formas, atpažinti jo požymius bei žinoti teisinės gynybos būdus“, vdi.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., https://www.vdi.lt/PdfUploads/At pazinti_smurtas.pdf.

¹⁹ Peihua Fu and Chen Ting, „Vertical vs horizontal bullying: A need of socio-interactive ethical trainings at workplace“, *Personality and Social Psychology*, 62, 2021 m., 88-89, <https://tinyurl.com/26wtcevd>.

²⁰ Stasys Butvydas, „Kas yra mobingas?“, buvis.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://buvis.lt/kas-yra-mobingas/>.

²¹ Ibid.

²² „How is “direct bullying” different from “indirect bullying”?“, PACER’s National Bullying Prevention Center, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://www.pacer.org/bullying/info/questions-answered/direct-vs-indirect.asp>.

neretai yra kruopščiai planuojamas, o jo poveikis aukai yra itin reikšmingas²³. Emocinis mobingas, kita vertus, kyla spontaniškai, dažniausiai dėl emocinės darbuotojų nesuderinamumo ar konfliktų bei pasireiškia patyčiomis, priekabiavimu bei žeminimu²⁴.

Pastaraisiais metais ypač išaugo kibernetinio mobingo reikšmė, kai psichologinis smurtas perkeliamas į virtualią erdvę. Kibernetinis mobingas apima elektroninėmis priemonėmis vykdomą priekabiavimą, įžeidinėjimus ar grasinimus, pavyzdžiui, per el. laiškus, socialinius tinklus ar kitų skaitmeninių kanalų platformas²⁵.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena mobingo forma gali turėti reikšmingą poveikį aukai, kolektyvui ar organizacijai. Horizontalusis ir vertikalusis mobingas dažniausiai laikomi pagrindiniais mobingo skirstymo pagrindais, nes jie tiesiogiai atspindi psichologinio smurto santykį ir struktūrą darbo aplinkoje²⁶. Kitos mobingo rūšys – kaip tiesioginis ir netiesioginis mobingas, strateginis ir emocinis mobingas ar net kibernetinis mobingas – gali būti laikomos išvestinėmis, nes jos atspindi specifinius mobingo metodus ir formas, tačiau pagrindinė struktūra, skirianti vertikalų ir horizontalų mobingą, išlieka pagrindiniu skirstymo kriterijumi. Taigi, vertikalusis ir horizontalusis mobingas apibrėžia pagrindinius santykius ir galimas mobingo situacijas darbo aplinkoje, o kitos formos tiesiog paaiškina, kaip šis mobingas gali pasireikšti įvairiais aspektais.

1. 3. Mobingo psichologiniai, socialiniai ir teisiniai aspektai

Mobingas, kaip kompleksinis reiškinys, apima ne tik psichologinę, bet ir socialinę bei teisinę dimensijas. Šios dimensijos padeda geriau suprasti, kokiais būdais mobingas paveikia individus, organizacijas ir visuomenę bei kaip šis reiškinys gali būti reguliuojamas teisės aktų ir kitų prevencinių priemonių pagalba.

Haraldas Ege'as, atlikdamas tyrimus apie mobingą 1990-ųjų pradžioje Italijoje, sukūrė tipologiją, kuri apima 14 dažniausiai pasitaikančių destruktivių asmenybės tipų, kurie gali turėti įtakos mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje dinamikai. Kiekvienas iš jų rodo tam tikras psichologines charakteristikas, kurios gali sąlygoti agresiją, manipuliaciją ir kitus

²³ Gerald R. Ferris ir kt., „Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership“, *The Leadership Quarterly*, 18 (2007): 196-197, <https://tinyurl.com/mrywps2>.

²⁴ Milda Musteikytė, „Mobingas darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo jame“, (Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2024), 49, https://epublications.vu.lt/object/elaba%3A191574061/191574061.pdf?utm_source=chatgpt.com.

²⁵ Sara Riso, „Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose?“, *Eurofound*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2024, 2-3, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24019en.pdf>.

²⁶ Qamar Farooq ir kt., „Vertical vs horizontal bullying: A need of socio-interactive ethical trainings at workplace“, *Personality and Social Psychology*, 62 (2021), 89, <https://tinyurl.com/26wtecvd>.

destruktyvius elgesio modelius, E. Duygulu, savo moksliniame tyrime pateikia keletą pagrindinių šių destruktivių asmenybių tipų:

Kurstytojas – asmuo, kuris nuolat ieško būdų, kaip suklaidinti ar pakenkti kitiems. Toks asmuo gali aktyviai skatinti konfliktus ir kurti smurtinę ar kenksmingą atmosferą darbo vietoje. Jis imasi šmeižto ir provokacijų, siekdamas pasiekti savo tikslus.

Cholerikas – dažnai reaguoja su agresija, kai negali suvaldyti savo emocijų, ir nukreipia savo pyktį į kitus. Tokie asmenys gali naudoti destruktivias strategijas, kad sukurtų priešišką darbo aplinką, kurioje asmuo, tapęs jų taikiniu, patiria nuolatinį psichologinį spaudimą.

Megalomanas – asmuo, kuris įsivaizduoja, kad yra pranašesnis už kitus, ir pateisina savo agresiją prieš tuos, kurie jam atrodo „nepakankamai geri“. Toks elgesys dažnai siejasi su psichologės kontrolės siekimu ir kitų žeminimu, siekiant sustiprinti savo grandiozinį įvaizdį.

Sadistas / narcizas – asmuo, kuris patiria malonumą kenkiant kitiems. Dažnai naudojami manipuliacijomis ir piktnaudžiauja savo valdžia, kad išlaikytų dominavimą ir kontrolę.

Nusivylęs – asmuo, kuris yra nepasitenkinęs savo gyvenimu ir dažnai projektuoja savo vidinį nepasitenkinimą į kitus. Tai gali sukelti įtampą ir konfliktus darbo aplinkoje, nes jie nuolat priekaištuoja kitiems už tai, ko patys nepasiekė.

Karjeristas – dažnai pasiekia savo tikslų bet kokia kaina, įskaitant neteisėtus ir neetiškus metodus. Tai gali lemti konkurenciją ir nepasitikėjimą tarp darbuotojų, taip pat manipuliaciją, kad būtų pasiektas asmeninis pranašumas²⁷.

Mobingas darbo vietoje turi rimtą neigiamą poveikį patiriantiems asmenims. Tai sukelia psichologinius sutrikimus, tokius kaip depresija, nerimas, stresas bei miego problemos, taip pat fizinius sveikatos sutrikimus, įskaitant širdies ir kraujagyslių ligas bei raumenų ir kaulų sistemos problemas. Be kita ko, asmenys, patiriantys patyčias, dažnai susiduria su žema savigarba, padidėjusiu nerimu, kas gali skatinti norą palikti darbą. Be to, patyčių poveikis gali sukelti psichosomatinius simptomus, tokius kaip nemiga, apetito praradimas, skrandžio skausmai, galvos skausmai ir sunkumai susikaupti, taip pat gali sutrikdyti šeimos gyvenimą ir bendrą psichinę būklę²⁸.

Visi šie asmenybės tipai gali sukelti rimtų pasekmių darbo aplinkoje, todėl svarbu juos atpažinti ir imtis priemonių, siekiant sukurti sveiką ir saugią darbo aplinką. Tinkamas valdymas ir prevencija gali padėti užkirsti kelią tokiems elgesio modeliams ir sumažinti psichologinį smurtą darbo vietose. Psichologiniai mobingo padariniai yra itin įvairūs ir gali turėti ilgalaikį poveikį tiek asmens psichinei, tiek fizinei sveikatai. Dauguma mokslinių tyrimų rodo, kad

²⁷ Ethem Duygulu, „The Mobbing Process From The Victims’ Perspective: A Qualitative Study“, *Rahva Journal of Technical and Social Studies*, Vol: 4, Issue: 2, 2024, 72-73, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4434604>.

²⁸ Susmita Suggala, Sujo Thomas ir Sonal Kureshi, „Impact of Workplace Bullying on Employees’ Mental Health and Self-Worth“, *Research Gate*, žiūrėta 2025 m. kovo 18 d., <https://tinyurl.com/yc3rp9fv>.

mobingas gali sukelti daugybę rimtų psichologinių problemų, kurios gali ne tik paveikti individo darbo kokybę, bet ir kasdienį gyvenimą. Dėl nuolatinio streso ir psichologinio spaudimo darbuotojai gali patirti profesinį perdegimą, gali mažėti bendras pasitenkinimas darbu, norą trauktis iš darbo rinkos bei motyvacijos stoka²⁹.

Socialiniai veiksniai yra esminiai nustatant mobingo atsiradimo priežastis darbo aplinkoje. Jie formuoja darbo kolektyvų socialinę dinamiką ir tarpasmeninius santykius, o šie, savo ruožtu, turi tiesioginę įtaką, ar darbo aplinka bus palanki mobingo atsiradimui. Pagrindiniai socialiniai aspektai:

Konfliktai tarp asmenų - Asmeniniai konfliktai ir nesutarimai tarp darbuotojų gali tapti svarbiu mobingo priežasčių šaltiniu. Jei asmenys nesugeba išspręsti savo nesutarimų ar skirtingų nuomonių, tai gali sukelti įtampą, kurią mobingo iniciatoriai gali išnaudoti manipuliuodami situacija.

Komandos bendradarbiavimo trūkumas - Neefektyvi komandos dinamika gali būti viena iš pagrindinių mobingo priežasčių. Jei grupėje trūksta bendradarbiavimo, darbuotojai gali pradėti konkuruoti tarpusavyje, o tai gali sukelti įtampą ir patyčias. Komanda, kurioje nėra aiškių vaidmenų ar bendrų tikslų, gali skatinti pasidalijimą ir socialinį nepasitikėjimą, kuris yra palankus dirvožemis mobingo atvejams.

Socialinė hierarchija - Organizacijos hierarchija taip pat gali sukurti palankias sąlygas mobingui. Jei vadovai arba aukštesnio rango darbuotojai naudoja savo galią ir autoritetą prieš žemesnio rango darbuotojus, tai gali tapti mobingo forma.

Empatijos trūkumas - Žemas empatijos lygis tarp kolegų yra svarbus socialinis veiksnys, skatinantis mobingo plitimą. Jei darbuotojai nesugeba įsijausti į kolegų jausmus, nesupranta ar nesirūpina jo gerove, tai gali palengvinti priekabiavimo ir psichologinio smurto atsiradimą. Trūksta socialinės paramos ir solidarumo, o aukos gali likti izoliuotos, be jokios pagalbos iš kolegų, kas dar labiau stiprina jų patiriamą stresą ir nerimą. Empatija ir bendradarbiavimas yra esminiai faktoriai, užkertantys kelią mobingui, nes jie skatina tarpusavio pagalbą ir geranorišką požiūrį³⁰.

Aprašyti socialiniai veiksniai glaudžiai susiję su mobingo atsiradimu ir plitimu darbo vietoje. Konfliktai tarp asmenų, komandos bendradarbiavimo trūkumas, socialinė hierarchija ir empatijos stoka yra veiksniai, kurie sukuria socialinę įtampą ir prielaidą mobingo apraiškoms. Gerinant komandinį darbą, didinant empatiją ir užtikrinant skaidrumą hierarchijoje, galima sumažinti mobingo atsiradimo tikimybę ir sukurti sveikesnę darbo aplinką.

²⁹ Necati Gül, „Harmful Effects of Mobbing on Individuals' Mental and Emotional Health“, *Current Science*, Volume 5, No. 5-10, 2023, 195-212, <https://tinyurl.com/bdz8k9uv>.

³⁰ „What Is Mobbing“, sloneek.com, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://www.sloneek.com/lexicon/mobbing/>.

Autoriaus nuomone svarbiausias, kiekvieno žmogaus, teisės ir laisves apibrėžiantis įstatymas, šiuo atveju darbinės aplinkos kontekste, tuo pačiu yra ir svarbiausias Lietuvos Respublikos įstatymas – Konstitucija, kurios 48 straipsnis numato, jog: „Kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“³¹. Ši norma apibrėžia esmines darbuotojų teises ir suteikia pagrindą tolimesniam teisiniui reguliavimui.

Vienas iš pagrindinių Lietuvos teisės aktų apibrėžiantis mobingo ribas susijusias su darbo aplinka yra LR Darbo kodeksas, kurio 30 straipsnyje yra tiksliai išvardinti tam tikri veiksniai, kurių visuma gali būti apibūdinama, kaip mobingas darbe. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso <...> 30 straipsnyje pateikiami pagrindiniai mobingo identifikaciniai požymiai – tai priešiški, neetiški, žeminantys, agresyvūs, užgauliojantys, įžeidžiantys veiksmai kuriais kėsiamasi į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį. Ši įstatyminė nuostata yra pagrindinis atspirties taškas, kuriuo reikia remtis siekiant identifikuoti mobingo atvejį“³².

LR Darbo kodekse įtvirtintos nuostatos, be kita ko, detalizuojamos kituose poįstatyminiuose teisės aktuose, vienas tokių - Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, kuriame detalizuojama psichosocialinio veiksnio sąvoka, o būtent: „veiksny, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą“³³. Šiame įsakyme numatoma, kaip bus atliekamas rizikos vertinimas, kaip dokumentuojamas bei nustacius tam tikras rizikas pateikiamas numatytų rizikų šalinimo planas (prevencinės priemonės), be kita ko, įsakyme išskiriama sąlyga, jog: „Asmenys, atliekantys <...> psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimus, turi atitikti kvalifikacinius reikalavimus, nustatytus atitinkamai <...> Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniuose nurodymuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-699/A1-241 „Dėl Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo““³⁴. Tokio pobūdžio išlyga rodo, jog psichosocialiniai veiksniai ir jų rizikos elementai ne tik vertinami pagal tam tikrus rizikos

³¹ „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, lrs.lt, žiūrėta 2025 kovo 17 d., <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.

³² Radžiūtė, supra note, 12.

³³ „Įsakymas dėl profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935/asr>.

³⁴ Ibid.

indikatorius, tačiau tai privalo atlikti kvalifikuoti specialistai, tai numatyta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro bei Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-699/A1-241 „Dėl Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“³⁵, šio įstatymo paskirtis: „psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai <...> nustato psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių <...> tyrimo reikalavimus ir kvalifikacinius reikalavimus šį tyrimą atliekantiems asmenims“, be kita ko, įsakyme numatoma kokie veiksniai bus vertinami, kokie asmenys gali atlikti vertinimą bei apibūdinamas pats vertinimas.

Profesinės rizikos vertinimo nuostatos aiškiai numato, kad mobingas, kaip psichosocialinis veiksnys, turi būti įvertintas, o darbdaviai turi įgyvendinti prevencines priemones, kad užtikrintų darbuotojų psichinę gerovę. Be to, tiek darbuotojams, tiek darbdaviams yra svarbu imtis atsakingų veiksmų siekiant užkirsti kelią mobingui ir suteikti pagalbą bei apsaugą darbuotojams, patiriantiems psichologinį smurtą darbo vietoje.

2003 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo Nr. IX-1672 3 straipsnyje apibrėžiama saugi bei sveika darbo aplinka darbdavių ir darbuotojų atžvilgiu, o būtent: „Kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę, darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus“³⁶. Įstatymas tiesiogiai nenumato mobingo prevencijos, tačiau jis nustato bendrą reikalavimą užtikrinti saugią ir sveiką darbo aplinką, o mobingas, kaip psichosocialinė rizika, patenka į šią kategoriją ir turi būti įvertinamas bei valdomas. Šio įstatymo rėmuose atsiranda tam tikras darbo specifiškumas ir jo išskyrimas iš kitų darbų, kai saugos ir sveikatos norminių teisės aktų nuostatos netaikomos statutiniams valstybės tarnautojams, ši norma įtvirtinta darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 4 straipsnyje, o būtent: „Krašto apsaugos pareigūnams ir kariams, vidaus tarnybos sistemos, valstybės saugumo ir kitų institucijų pareigūnams, kurių tarnybinius santykius nustato atitinkami statutai ir Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas, šio Įstatymo bei kitų darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų nuostatos netaikomos tik tais atvejais, kai šie asmenys vykdo veiklą, kuriai būdingi specifiniai veiklos požymiai. Šių institucijų pareigūnų ir karių tarnybą reglamentuojančiuose norminiuose teisės aktuose privalo būti nustatyti saugos ir sveikatos reikalavimai jiems vykdant

³⁵ „Įsakymas dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.261219/asr>.

³⁶ „Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215253/asr>.

specifinę veiklą³⁷. Krašto apsaugos pareigūnams, kariams ir vidaus tarnybos pareigūnams taikomos specifinės darbo sąlygos, kurios gali visiškai skirtis nuo civilinės darbo aplinkos. Pavyzdžiui, šie asmenys gali dirbti rizikingose aplinkose, atlikti pavojingas užduotis, susidurti su didesniu streso lygiu ar vykdyti veiklą, kuri nėra tiesiogiai susijusi su įprasta darbo vieta. Todėl, kaip nurodyta įstatymo 4 straipsnyje, statutai ir kiti specializuoti teisės aktai reguliuoja šių darbuotojų saugą ir sveikatą, atsižvelgiant į jų tarnybos specifiką.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog statutiniams valstybės tarnautojams specialieji teisės aktai, tokie kaip: Vidaus tarnybos statutas, Lietuvos policijos įstatymas ar Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas, išsamiai nereglamentuoja teisių į tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, šioje vietoje būtų galima pagalvoti apie teisės normų koliziją, tačiau teisėje, kai specialūs teisės aktai nereglamentuoja tam tikrų aplinkybių yra taikomi bendri teisės aktai. Šiuose įstatymuose numatomos tik bendros pareigūnų darbo sąlygos, nustatomi darbuotojų darbo santykiai ir pareigos. Tai rodo, kad nors šie specialūs įstatymai apima tam tikras darbo sąlygas, kurios atitinka darbuotojų veiklos specifiką (pvz., rizikingą ar pavojingą veiklą), jie tiesiogiai nesuteikia išsamios nuostatos dėl visų darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo darbo aplinkoje. Specifinių darbo sąlygų taikymas statutiniams valstybės tarnautojams gali sukelti problemų, nes nėra užtikrinta, kad šių darbuotojų psichosocialinė apsauga, įskaitant mobingo prevenciją, būtų tinkamai įvertinta ir valdoma. Šių darbuotojų veikla dažnai yra susijusi su didesniu streso lygiu bei pavojumi, todėl būtent ši grupė gali būti ypač pažeidžiama mobingo ir kitų psichosocialinių rizikų, tačiau autoriaus nuomone specifinės apsaugos jiems trūksta.

Siekiant kompensuoti specifinės apsaugos trūkumą statutiniams valstybės tarnautojams, pavyzdžiui Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto (toliau – Statutas) 61 straipsnio 1 dalyje numatoma, jog: „Pareigūnai įstatymų ir šio statuto nustatyta tvarka gali steigti profesines sąjungas ar stoti į jas savo interesams ginti“³⁸. Profesinių sąjungų vaidmuo yra esminis, ypač tada, kai trūksta specifinių nuostatų ar reglamentavimo, užtikrinančių darbuotojų psichosocialinę apsaugą. Profesinės sąjungos gali atlikti kelias svarbias funkcijas:

1. Atstovavimas: Profesinės sąjungos gali atstovauti darbuotojus, ginčijant nepakankamą psichosocialinę apsaugą ir siekdamos atkreipti dėmesį į mobingo ir kitų psichosocialinių rizikų klausimus.

2. Sutarčių derybos: Profesinės sąjungos gali būti atsakingos už kolektyvinių sutarčių sudarymą, kurios apimtų specifinius saugos ir sveikatos aspektus, įskaitant mobingo prevenciją ir kitas psichosocialines priemones.

³⁷ Ibid.

³⁸ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>.

3. Priežiūra ir pagalba: Profesinės sąjungos taip pat gali teikti pagalbą darbuotojams, kurie patiria mobingą ar kitus psichosocialinius sunkumus darbo aplinkoje, o tai gali prisidėti prie veiksmingesnės apsaugos nuo šių rizikų.

Profesinės sąjungos gali tik padėti šias problemas spręsti „malšinti simptomą“, tačiau „gydyti“ gali tik teisės aktų normos, kurios turi būti pakankamai aiškios ir apibrėžiančios, kad užtikrintų darbuotojams galimybę apsaugoti savo psichinę sveikatą ir užkirsti kelią mobingo apraiškoms.

Tačiau ne visi pareigūnai turi galimybę priklausyti profesinėms sąjungoms. Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymo (toliau – STT įstatymas) 23 straipsnyje numatoma, jog: „Pareigūnams taikomi apribojimai 1. Pareigūnams draudžiama: <...> 6) <...> būti profesinės sąjungos nariais“³⁹. Tai kelia problemą, kad šie pareigūnai neturi galimybės pasinaudoti vienu iš svarbių mechanizmų, kuris galėtų padėti jiems apsaugoti savo teises, ginti psichosocialinę saugą ir, galų gale, užtikrinti mobingo prevenciją darbo aplinkoje. Profesinių sąjungų nebuvimas šioje tarnyboje gali neigiamai paveikti šių pareigūnų galimybes ginti savo teises, ypač jeigu nėra aiškiai reglamentuota, kaip spręsti su psichosocialine rizika susijusias problemas. Teisinės normos, reglamentuojančios darbo saugą ir psichosocialinę apsaugą, turėtų būti pakankamai aiškios ir apibrėžtos, kad šie darbuotojai galėtų pasinaudoti savo teisėmis, net jei jie neturi galimybės būti profesinių sąjungų nariais.

Lietuvos teisės aktai numato esminius principus užtikrinti darbuotojų teises, saugias ir sveikas darbo sąlygas, įskaitant prevenciją prieš mobingą darbo vietoje. Tačiau specifinių nuostatų dėl mobingo prevencijos statutiniams valstybės tarnautojams, pavyzdžiui, vidaus tarnybos pareigūnams, trūksta, o tai gali sukelti apsaugos spragų šiose grupėse. Siekiant užtikrinti šių darbuotojų apsaugą, svarbus vaidmuo tenka profesinėms sąjungoms, kurios gali atstovauti darbuotojus ir ginti jų interesus, ypač kai specifinių teisinių nuostatų trūksta. Taigi, nors Lietuvoje yra numatyti pagrindiniai teisiniai instrumentai darbuotojų apsaugai nuo mobingo, tačiau jų taikymo specifika gali skirtis pagal sektorius, todėl būtina tobulinti teisės aktus ir užtikrinti, kad visos darbuotojų grupės, įskaitant statutinius valstybės tarnautojus, turėtų tinkamą apsaugą.

³⁹ „Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.100816/asr>.

2. STATUTINĖ VALSTYBĖS TARNYBA KAIP SPECIFINĖ DARBO APLINKA

2. 1. Statutinės tarnybos požymiai, sąvoka ir specifika

Statutinė tarnyba – tai specifinė viešoji tarnyba, pasižyminti griežta hierarchija, drausme ir specialiu teisiniu reguliavimu. Ji atlieka esminį vaidmenį užtikrinant valstybės saugumą, viešąją tvarką, sprendžiant piliečių teisines problemas, kovojant su nusikalstamumu ir užtikrinant teisingumą. Dėl šios svarbos, statutinės tarnybos veikla yra reglamentuojama išskirtiniais teisės aktais, užtikrinančiais, kad tarnybos darbas vyktų pagal aukščiausius standartus.

Pagrindiniai statutinės tarnybos požymiai:

1. Hierarchinė struktūra – Esminis požymis, užtikrinantis organizacijos veiklos tvarką ir efektyvumą. Aiškiai nustatyta pavaldumo sistema padeda išvengti betvarkės ir skatina atsakomybę už priimtus sprendimus. Kiekvienas tarnybos lygmuo turi savo specifines užduotis ir atsakomybes, o tai leidžia efektyviai valdyti ir vykdyti užduotis. Be to, tai leidžia greitai reaguoti į iškilusius iššūkius ar krizes, nes aiški pavaldumo struktūra padeda nustatyti atsakomybę ir veiksmų kryptį. Hierarchinė struktūra ne tik apibrėžia pavaldumą, bet ir nulemia sprendimų priėmimo procesą. Aukštesniųjų lygių vadovai nustato strateginius tikslus ir prioritetus, o žemesni lygiai užtikrina šių tikslų įgyvendinimą kasdienėje veikloje. Efektyvus sprendimų priėmimas priklauso nuo aiškiai apibrėžtos atsakomybės, todėl sprendimai dažnai priimami atsižvelgiant į specifines funkcijas ir kompetencijas. Tai leidžia užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti ir atitiktų organizacijos tikslus.

2. Specialus teisinis reguliavimas – Statutinė tarnyba veikia pagal specialias teisines normas, kurios dažnai yra griežtesnės ir detaliau reglamentuotos nei bendros darbo teisės normos. Tai užtikrina, kad pareigūnai atliktų savo funkcijas, atsižvelgdami į valstybės saugumą ir viešąją tvarką. Šios normos apibrėžia pareigūnų teises ir pareigas, taip pat gali nustatyti išimtis, pavyzdžiui, griežtesnes elgesio ir atsakomybės taisykles, kurios netaikomos kitiems viešojo sektoriaus darbuotojams. Toks reguliavimas siejamas su tarnybos stabilumu ir siekiu užtikrinti, kad pareigūnai atliktų savo funkcijas nepriklausomai nuo asmeninių interesų, lojaliai ir sąžiningai.

3. Padidinti reikalavimai, drausmė ir lojalumas – Statutinė tarnyba išsiskiria griežtesniais etikos ir elgesio standartais. Tai apima tiek profesinius reikalavimus, tiek asmenines savybes, kaip antai lojalumas institucijai ir drąsa priimti sudėtingus sprendimus, kai tai susiję su visuomenės saugumu ir valstybės interesais. Pareigūnams taikoma aukštesnė atsakomybės ir elgesio kontrolė, nes jie privalo išlaikyti tarnybos etikos standartus net ir sudėtingose situacijose. Lojalumas institucijai suprantamas kaip nuolatinis įsipareigojimas laikytis tarnybos principų ir

vertybių, net jei tai reikalauja aukoti asmeninius interesus. Statutinės tarnybos darbuotojai dažnai susiduria su etiniais iššūkiais, kurie gali turėti ilgalaikių pasekmių tiek jiems asmeniškai, tiek tarnybai, todėl lojalumas ir sąžiningumas yra ypač svarbūs.

4. Tarnybos specifika – Kai kurios statutinės tarnybos susijusios su ypatingomis funkcijomis, reikalaujančiomis ne tik specifinės kvalifikacijos, bet ir ypatingos fizinės bei psichologinės parengties. Pavyzdžiui, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnyba veikia ekstremaliose situacijose, reikalaujančiose greito reagavimo ir aukštos kvalifikacijos operacijų vykdymo. Šios tarnybos specifika apima rizikos valdymą, kur darbuotojai turi būti pasirengę ekstremalioms ir netikėtoms situacijoms. Fizinė ir psichologinė parengtis tampa ypač svarbi, kadangi tokios tarnybos dažnai susiduria su stresinėmis ir pavojingomis situacijomis, kur reikia greitai priimti sprendimus ir veikti pagal iš anksto paruoštus protokolus. Todėl darbuotojai nuolat tobulina savo įgūdžius ir žinias.

5. Atskirta nuo bendros darbo teisės sistemos – Statutiniai pareigūnai turi specifines teises ir pareigas, kurios dažnai skiriasi nuo kitų darbuotojų, ypač kalbant apie streikus ir kitus su darbo teise susijusius klausimus. Šis skirtumas užtikrina tarnybos stabilumą ir neleidžia institucijoms sustoti, net jei iškyla konfliktų ar nenumatytų situacijų. Atskirta nuo bendros darbo teisės sistemos dažnai reiškia, kad statutiniai darbuotojai gali susidurti su teisiniais ir profesiniais apribojimais, tokiais kaip sudėtingesni darbo sąlygų derinimo ir apsaugos mechanizmai. Šie apribojimai yra būtini siekiant užtikrinti, kad tarnybos funkcijos būtų atliekamos nepertraukiamai ir su aukštais standartais, net jei tai reikalauja mažinti tam tikras darbuotojų teises.

Statutinės valstybės tarnybos sąvokai išaiškinti, svarbu žinoti statutinės įstaigos bei statutinio valstybės tarnautojo apibrėžimus, pateikiamus atitinkamuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose statutinių tarnybų bei jos darbuotojų veiklą. Statuto 2 straipsnio 8 dalyje numatytas statutinės įstaigos apibrėžimas: „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrų valdymo sričių viešasis juridinis asmuo, kurio vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnyba organizuojama statutiniais pagrindais. Prie statutinių įstaigų priskiriamos ir vidaus reikalų bei teisingumo ministrų valdymo srityse veikiančios profesinio mokymo įstaigos“⁴⁰. Pagal šį įstatymą prie statutinių įstaigų priskiriamos:

- Policija (priklauso Vidaus reikalų ministerijai);
- Valstybės sienos apsaugos tarnyba (priklauso Vidaus reikalų ministerijai);
- Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnyba (priklauso Vidaus reikalų ministerijai);
- Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba (priklauso Vidaus reikalų ministerijai);
- Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos (priklauso Vidaus reikalų ministerijai);

⁴⁰ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, supra note, 38.

- Kalėjimų tarnyba (priklauso Teisingumo ministerijai);
- Probacijos tarnyba (priklauso Teisingumo ministerijai);
- Muitinės tarnyba (priklauso Finansų ministerijai);

Be kita ko, prie statutinių valstybės tarnybų priskirtina ir Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT), kurios veikla reglamentuojama STT įstatymu. Remiantis nurodytu įstatymu STT „Lietuvos Respublikos Prezidentui ir Lietuvos Respublikos Seimui atskaitinga pagrindinė Lietuvos Respublikos antikorupcinė teisėsaugos institucija“⁴¹.

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas, remiantis Statuto 2 straipsnio 11 punktu yra: „<...> į pareigūno pareigas vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, teisingumo ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, finansų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas statutinei įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis kitiems pareigūnams“⁴², STT pareigūno sąvoka, kiek siauresnė, atitinkamai apibrėžiama STT įstatyme o būtent: „valstybės pareigūnas, šio įstatymo nustatyta tvarka paskirtas į pareigas Specialiųjų tyrimų tarnyboje“⁴³. Apibendrinant, vidaus tarnybos sistemos pareigūnas – tai statutinis valstybės tarnautojas, dirbantis statutinėse įstaigose ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus. Nors STT turi atskirą įstatymą, reglamentuojantį šios įstaigos bei jos darbuotojų pareigas, funkcijas bei uždavinius, jos darbuotojai iš esmės atitinka statutinių pareigūnų požymius.

Statutinė tarnyba – tai valstybės institucija, kurios darbuotojai (pareigūnai) priimami ir dirba pagal statutinę tvarką, t. y. remiasi specifiniais teisės aktais ir nuostatomis, kurios reglamentuoja jų darbo santykius, teises, pareigas ir atsakomybę. Pagal Statuto apibrėžimus, statutinės tarnybos yra valstybės institucijos, priklausančios Vidaus reikalų, Teisingumo ir Finansų ministerijų valdymo sritims. Šios įstaigos organizuoja savo veiklą remiantis specialiaisiais teisės aktais ir į savo gretas priima statutinius valstybės tarnautojus, kurie atlieka tam tikras funkcijas, užtikrinančias įstaigai nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimą.

Statutinė tarnyba pasižymi griežta hierarchine struktūra, kur kiekvienas darbuotojas turi aiškiai apibrėžtas pareigas ir atsakomybę. Tokia struktūra yra būtina norint užtikrinti operatyvų sprendimų priėmimą ir veiklos koordinavimą. Tačiau, kaip pastebi Astrida Tran, hierarchinė struktūra turi privalumų bei trūkumų:

⁴¹ „Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas“, supra note, 39.

⁴² „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, supra note, 38.

⁴³ „Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas“, supra note, 39.

Lentelė Nr. 2. Hierarchinės organizacijos struktūros apžvalga – privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Hierarchija leidžia aiškiai vadovauti ir išvengti painiavos dėl to, kas turi sprendimų priėmimo galias	Hierarchijos sluoksniai gali trukdyti bendrauti ir priimti sprendimus, sukeldami nelankstumą. Naujos naujovės gali būti užgniauztos.
Konkretūs vaidmenys suteikia specialių įgūdžių ir neleidžia dubliuotis	Didėjantis informacijos filtravimas gali apriboti aukštesnės vadovybės galimybes. Lyderiams gali trūkti visiško sprendimų konteksto.
Siauresnės kontrolės ribos skatina atidžiau stebėti pavaldžias veiklas, kad būtų galima atlikti aukštos kokybės kontrolę.	Žemesni lygiai, kurių tikimasi laikytis direktyvų be indėlio, gali atgrasyti nuo iniciatyvos. Darbuotojai gali netekti galios ir atsiriboti.
Tvirtai susieti vertikalūs vienetai įgalina koordinuotas strategijas visoje organizacijoje. Veikla ir pastangos gali sutapti.	Skyriai tarp skyrių gali sukelti problemų dėl bendradarbiavimo, dalijimosi žiniomis ir santykių kūrimo visoje organizacijoje.
Darbuotojai apibrėžė kelius ir gaires, skirtas paaukštinti į laipsniškai aukštesnes pareigas. Tai palengvina motyvaciją ir išlaikymą.	Daugelio sluoksnių vadovų ir prižiūrėtojų palaikymas visoje hierarchijoje padidina personalo išlaidas.

Komandinis darbas yra esminis statutinėje tarnyboje, nes daugelis užduočių reikalauja glaudaus bendradarbiavimo tarp skirtingų skyrių ar tarnybų. Efektyvus komandinis darbas gali padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, tačiau gali kilti konfliktų, jei darbuotojams trūksta bendradarbiavimo įgūdžių ar aiškumo dėl atsakomybių.⁴⁴

Siekiant išvengti šių sunkumų, būtina:

1. Aiškiai apibrėžtos atsakomybės: Kiekvienas komandos narys turėtų žinoti, kokios yra jo užduotys ir atsakomybės, kad nebūtų painiavos ar nesusipratimų;
2. Tinkami bendradarbiavimo įgūdžiai: Komandos nariai turi turėti gebėjimą konstruktyviai bendrauti, išklausti vieni kitus ir spręsti konfliktus, kai jie iškyla;
3. Skirtingų skyrių sinergija: Glaudus bendradarbiavimas tarp skirtingų skyrių ar tarnybų užtikrina, kad visos organizacijos dalys dirbtų kartu link bendro tikslo;
4. Įvairovė: Komandose dažnai dirba žmonės su skirtingomis patirtimis ir požiūriais. Svarbu ugdyti atvirumą ir pagarbą šiai įvairovei, kad komanda galėtų išnaudoti įvairių narių stipriąsias puses;
5. Palaikymas ir lyderystė: Lyderiai turėtų skatinti bendradarbiavimą ir padėti spręsti kilusius konfliktus, taip pat užtikrinti, kad visi komandos nariai jaustųsi vertinami ir motyvuoti.

⁴⁴ Eduardo Salas ir Denise L. Reyes, „The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead“, *American Psychologist*, 2018, Vol. 73, No. 4, 593, https://www.researchgate.net/profile/Susan-Mcdaniel-4/publication/325344115_The_Science_of_Teamwork_Progress_Reflections_and_the_Road_Ahead/links/5f20072d92851cd5fa4e3a53/The-Science-of-Teamwork-Progress-Reflections-and-the-Road-Ahead.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmVpY2F0aW9uIiwicGFnci6InB1YmVpY2F0aW9uRG93bmxvYWQifX0.

Apibendrinant, nors griežta hierarchinė struktūra užtikrina tvarką ir kontrolę, svarbu rasti būdų, kaip skatinti komunikaciją ir bendradarbiavimą, kad būtų išnaudojamas komandinio darbo potencialas ir užtikrinamas efektyvus statutinės tarnybos funkcionavimas.

2. 2. Statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas

Statutinė tarnyba Lietuvoje yra reglamentuojama specialiais įstatymais ir teisės aktais, kurie nustato tarnybos organizavimą, pareigūnų teises ir pareigas bei jų atsakomybę. Šie teisės aktai yra esminiai siekiant užtikrinti tvarką ir discipliną statutinėse įstaigose, taip pat apibrėžti darbo santykių ypatumus, užtikrinti pareigūnų socialines garantijas bei reglamentuoti profesines sąjungas ir jų veiklą. Vienas iš pagrindinių teisės aktų, reglamentuojančių vidaus tarnybos teisinę bazę, yra Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, kurio 1 straipsnyje numatomas įstatymo reglamentavimas, o būtent: „nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą į tarnybą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą į statutines profesinio mokymo įstaigas ir mokymąsi jose, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atsakomybę, skatinimą, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos statutinėse įstaigose ypatumus, valstybės tarnautojų ir darbuotojų priėmimo į pareigas statutinėse įstaigose ypatumus“⁴⁵. Tai – išsamus įstatymas, kuriame numatomi svarbūs principai ir taisyklės, taikomi visoms vidaus tarnybos institucijoms, tokioms kaip policija, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnyba, valstybės sienos apsaugos tarnyba ir kitos svarbios valstybės tarnybos.

Statutas yra kaip teisinių normų etalonas visoms vidaus tarnyboms. Palyginimui, Lietuvos Respublikos Konstitucija yra pagrindinis šalies teisės aktas, tuo tarpu Statutas yra pagrindinis teisinių normų rinkinys, reglamentuojantis visų vidaus tarnybos statutinėse įstaigose dirbančių pareigūnų veiklą. Be to, kiekviena statutinė vidaus tarnyba taip pat turi savo specifinius veiklos įstatymus, o būtent:

- Policija – LR policijos įstatymas;
- Valstybės sienos apsaugos tarnyba – LR valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas;
- Priešgaisrinė apsaugos ir gelbėjimo tarnyba – LR priešgaisrinės saugos įstatymas;
- Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba – LR finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas;
- Viešojo saugumo tarnyba – LR viešojo saugumo tarnybos įstatymas;
- Kalėjimų tarnybos bei probacijos – LR bausmių vykdymo sistemos įstatymas;
- Muitinės – LR muitinės įstatymas.

⁴⁵ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, supra note, 38.

Šie įstatymai detaliam reglamentuoja kiekvienos statutinės vidaus tarnybos specifiką, nustato veiklos principus, uždavinius, funkcijas bei organizacinę struktūrą, tačiau tiesioginių nuostatų, skirtų mobingo prevencijai ir darbuotojų apsaugai nuo psichologinio smurto, šiuose įstatymuose - nėra.

Pavyzdžiui, nagrinėjant LR Policijos įstatymą (2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048, galiojanti suvestinė redakcija 2024-11-23), galima pastebėti, kad tiesioginių nuostatų, skirtų mobingo prevencijai, jame nėra. Tačiau įstatyme yra netiesioginių nuostatų, susijusių su darbuotojų teisėmis ir pareigomis, kurios gali būti interpretuojamos kaip mobingo prevencija.

Pavyzdžiui, 4 straipsnyje "Policijos veiklos principai" nurodoma, kad policijos veikla grindžiama profesinės etikos, pagarbos žmogaus teisėms principais. Šios nuostatos netiesiogiai įpareigoja policijos pareigūnus elgtis etiškai ir pagarbiai vieni su kitais. Taip pat 25 straipsnyje "Pareigūnų pareigos" nurodoma, kad pareigūnas privalo gerbti ir ginti žmogaus orumą, užtikrinti ir saugoti jo teises ir laisves. Ši nuostata netiesiogiai draudžia bet kokią elgesį, kuris pažeidžia žmogaus orumą, įskaitant mobingą.

Vidaus tarnybos sistemoje, taip pat ir STT, etikos kodeksai ir tarnybos elgesio principai yra esminiai teisės aktai, kurie nustato tarnybų pareigūnų elgesio normas ir užtikrina skaidrumą bei profesionalumą. Statuto 3 straipsnyje apibrėžti vidaus tarnybos ir pareigūnų tarnybinės etikos principai, kurie reikalauja, kad tarnybos pareigūnai savo veikloje vadovautųsi aukštais moraliniais ir profesiniais standartais, laikytųsi sąžiningumo, atsakomybės, objektyvumo ir teisėtumo. Šie principai numato, kaip pareigūnas turi elgtis bendraujant su visuomene, kolegomis ir kitais valstybės tarnautojais, taip pat kokių taisyklių turi laikytis, kad išvengtų korupcijos, interesų konfliktų ir kitų nesąžiningų veiksmų. Be to, vidaus tarnybos pareigūnai privalo saugoti tarnybos prestižą ir viešą pasitikėjimą, šie principai yra bendriniai, specifiniai - išdėstyti atitinkamuose tarnybų etikos ar elgesio kodeksuose. STT etikos kodeksas, nors ir panašus į vidaus tarnybos etikos kodeksus, yra labiau orientuotas į specifines STT funkcijas – kovą su korupcija ir kitomis sunkiomis nusikalstamomis veikomis. Šiame kodekse pabrėžiama, kad STT pareigūnai turi laikytis itin aukštų etinių standartų, nes jų veikla tiesiogiai susijusi su valstybės saugumu ir teisėtumu. Kodeksas taip pat nustato griežtas taisykles dėl pareigūnų elgesio, darbo su jautria informacija, sąžiningumo ir nepriklausomumo nuo politinių ar kitų išorinių įtakų.

Abiem atvejais etikos kodeksai užtikrina, kad pareigūnai laikytųsi aukščiausių profesinių ir etinių standartų, kas yra būtina tiek tarnybų veiklos skaidrumui, tiek pasitikėjimui visuomenėje.

Etikos kodeksai, apibrėžia vidaus tarnybos ir pareigūnų tarnybinės etikos principus, pavyzdžiui Lietuvos policijos darbuotojų etikos ir antikorporacinio elgesio kodekso 5 straipsnyje numatoma, jog: „Policijos darbuotojų tarnybinė etika grindžiama šiais veiklos ir elgesio

principais: pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, atsakomybės, lojalumo, nesavanaudiškumo, sąžiningumo, nešališkumo, padorumo, politinio neutralumo, pavyzdingumo, viešumo ir skaidrumo. <...>⁴⁶. Šie kodeksai nustato pareigūnų elgesio normas, kurios reikalauja laikytis aukštų moralinių ir profesinių standartų, tokių kaip sąžiningumas, atsakomybė ir objektyvumas, kurie padeda užtikrinti pagarbą ir teisingą darbo aplinką. Statuto 3 straipsnis skatina laikytis tokių principų, kaip pagarba ir profesionalumas, kas neleidžia kurti neetiškų darbo santykių. STT etikos kodeksas, reguliuojantis STT pareigūnų elgesį, taip pat pabrėžia skaidrumo, nepriklausomumo ir sąžiningumo svarbą, todėl prisideda prie darbo vietos, kur mobingas yra nepriimtinas, kūrimo. Išvardintos nuostatos apibrėžia nepriimtino elgesio ribas ir suteikia pareigūnams priemones, kaip elgtis tinkamai. Laikantis visų nustatytų etikos kodeksų reikalavimų, sąlygų mobingo plitimui nebeliktų, todėl pareigūnai turi puikiai išmanyti, kaip elgtis, jog mobingo apraiškų nepasitaikytų, tačiau ar visi sąžiningai laikosi etikos normų, iš čia ir kyla problema, kaip paskatinti statutinius valstybės tarnautojus laikytis numatytų etikos normų.

Smurto ir priekabiavimo prevencijos įsakymai yra viena iš pagrindinių apsaugos priemonių, taikomų statutinėse valstybės tarnybose, siekiant užtikrinti pareigūnų saugumą ir gerovę darbo aplinkoje. Šie dokumentai, priimami įstaigos vadovo įsakymo principu, dažniausiai apima etikos ir elgesio normas, kurios nustato aiškias taisykles ir principus, kaip kovoti su smurtu ir priekabiavimu. Nors įsakymų pavadinimai gali skirtis priklausomai nuo konkrečios tarnybos, jų funkcijos ir tikslai iš esmės yra vienodi – reguliuoti smurto ir priekabiavimo prevenciją, nustatyti nepriimtinių veiksmų sąrašą, apibrėžti pranešimo teikimo procedūras ir garantijas darbuotojams.

Vienas iš pavyzdžių – policijos įstaigose taikomas 2022-12-22 įsakymas Nr. 5-IL-21644 „Dėl smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašo patvirtinimo“. Dokumentas detaliai apibrėžia smurto ir priekabiavimo atpažinimo kriterijus, jų formas, taip pat nurodo, kaip nagrinėjami šie atvejai ir kokios priemonės taikomos siekiant užkirsti kelią smurtui ir priekabiavimui.

Aptariamo dokumento 4.1. punkte pateikiamas priekabiavimo apibrėžimas, kuris teigia, kad priekabiavimas – tai: „nepageidaujamas elgesys, kai lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu siekiama įžeisti arba įžeidžiamas asmens orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka. Pagrindinis smurto ir priekabiavimo skirtumas yra tai, kad priekabiavimas yra tęstinis procesas,

⁴⁶ „Lietuvos policijos darbuotojų etikos ir antikorupecinio elgesio kodeksas“, policija.lrv.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 18 d., https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/V1_%2BLietuvos%2Bpolicijos%2Bdarbuotoj%C5%B3%2Betikos%2Bir%2Bantikorupecinio%2Belgesio%2Bkodeksas.odt.pdf.

t. y. pasikartojantis nepriimtinas elgesys, o smurtas dažniausiai būna vienkartinis, staigus (ūmus) netinkamo elgesio proveržis“⁴⁷. Tai apibrėžimas, kurį galima prilyginti mobingui. Taip pat išskiriama svarbi skirtis tarp smurto ir priekabiavimo – smurtas dažniausiai būna staigus ir vienkartinis, tuo tarpu priekabiavimas yra tęstinis, pasikartojantis elgesys.

Tai dokumentas, kuris aprašo smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos įgyvendinimą policijos įstaigose. Jis apima įvairius aspektus, tokius kaip smurto ir priekabiavimo atpažinimo būdai, prevencijos priemonės, komisijos funkcijos, pranešimų teikimo ir nagrinėjimo tvarka bei pagalba smurtą ir priekabiavimą patyrusiems asmenims. Pateikiama išsami struktūra, kaip užtikrinti darbuotojų apsaugą, užkirsti kelią smurtui ir priekabiavimui, bei kaip šiuos atvejus tinkamai tirti ir reaguoti.

Pagrindinės smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos nuostatos apima:

- **Smurto ir priekabiavimo atpažinimo būdus:** Tai apima psichologinį spaudimą, šmeižtą, manipuliacijas, nepagarbų elgesį, o taip pat fizinį ar seksualinį smurtą.
- **Prevencijos priemonės:** Organizacinės kultūros ugdymas, darbuotojų informavimas, mokymai, psichosocialinės rizikos vertinimas, ir pagalbos teikimas smurtą ir priekabiavimą patyrusiems darbuotojams.
- **Komisijos veikla:** Komisija, sudaryta pagal policijos generalinio komisaro įsakymą, atsakinga už pranešimų nagrinėjimą ir pagalbos priemonių taikymą. Tai apima nagrinėjimo procedūras, terminus ir sprendimų priėmimą. Šios komisijos sudėtis skelbiama viešai policijos tinklapyje, ją sudaro trys komisijos vadovai bei septyni komisijos nariai.

Pateiktoje struktūroje labai svarbus akcentas yra konfidencialumas, nešališkumas ir operatyvumas, kad visi darbuotojai galėtų jaustis saugūs ir gauti reikiamą pagalbą.

Apibendrinant galime teigti, jog statutinė tarnyba yra specifinė viešojo sektoriaus dalis, kuri skiriasi nuo įprastų darbo santykių savo teisiniu reguliavimu, disciplinos reikalavimais ir atsakomybės mechanizmais. Dėl padidintos atsakomybės ir hierarchinės struktūros kyla iššūkių, susijusių su darbo teisių apsauga, įskaitant psichologinio smurto (mobingo) prevenciją, kita vertus smurto ir priekabiavimo prevencijos įsakymai, taikomi statutinėse valstybės tarnybose, nustato aiškias taisykles ir principus kovai su smurtu ir priekabiavimu, siekiant užtikrinti pareigūnų saugumą ir gerovę darbo aplinkoje. Šie įsakymai apima smurto ir priekabiavimo atpažinimo būdus, prevencines priemones, pranešimo procedūras ir darbuotojų pagalbos sistemą.

⁴⁷ 2022-12-22 Įsakymas Nr. 5-IL-21644 „Dėl smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašo patvirtinimo“, policija.lrv.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 18 d., <https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/Komisija%20-%205-V-1229%2Bnuora%C5%A1as.pdf>.

3. MOBINGO IDENTIFIKAVIMO PROBLEMOS STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE

3. 1. Mobingo atpažinimo kriterijai

Statutinė valstybės tarnyba, pasižymi griežta hierarchine struktūra, specifine organizacine kultūra ir reglamentuota veikla, todėl mobingo identifikavimas šioje srityje susiduria su unikaliomis problemomis. Atsižvelgiant į specifines darbo organizavimo bei subordinacijos normas, galiojančias statutinėse valstybės tarnybose, mobingo atvejų atpažinimas tampa ypatingai svarbus. Šios normos gali apsunkinti mobingo apraiškų atskyrimą nuo teisėtų vadovavimo veiksmų ir tarnybinės drausmės užtikrinimo priemonių. „Esminis psichologinio smurto/mobingo ir konflikto darbe skiriamasis požymis – prievartą taikančio asmens siekimas psichologiškai dominuoti prieš smurto auką“⁴⁸.

Mobingo apibrėžimo pagrindu paprastai išskiriami trys svarbūs kriterijai: dažnis, tęstinumas ir galios skirtumai⁴⁹. Šie kriterijai padeda atskirti mobingą nuo kitų konfliktų ar nesutarimų darbo vietoje, nes jų derinys nurodo į tikrą psichologinio smurto darbe reiškinių.

1. Dažnis – Mobingas, kaip nuolatinis reiškiny, skiriasi nuo vienkartinį konfliktų ar nesusipratimų darbo vietoje. Dažnumas yra labai svarbus kriterijus, nes jis nurodo, kad toks elgesys kartojasi ir tampa kasdienio darbo dalimi. Vienkartinis nesusipratimas ar konfliktas gali būti išspręstas ir neturėti ilgalaikės įtakos darbuotojo emocinei gerovei. Tačiau, kai tas pats asmuo nuolat susiduria su psichologiniu smurtu, kuris kartojasi ir tampa rutina, tai jau gali būti vertinama kaip mobingas. Ši nuolatinė įtampa ir stresas veda prie to, kad darbuotojas pradeda jaustis nesaugiai ir išnaudojamu, kas kenkia jo psichologinei gerovei ir darbo našumui. Dažnis reiškia, kad darbuotojas nuolat patiria neigiamus veiksmus – nesvarbu, ar tai būtų pašaipos, ignoravimas, kritika ar nuolatinis spaudimas.

2. Tęstinumas – Tai mobingo aspektas, kuris nurodo, kad problema nėra trumpalaikė. Mobingas trunka ne kelias dienas ar savaites, bet gali tęstis mėnesiais, o dažnai net ir ilgą laiką (daugiau nei 6 mėnesius, kaip teigia H. Leymann). Tai labai svarbus aspektas, nes net jei darbuotojas patiria tam tikrą žeminantį ar psichologiškai sunkų elgesį, kuris vyksta tik vieną ar

⁴⁸ „VDI: kaip atpažinti psichologinį smurtą ir mobingą darbe“, lpsk.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 21 d., <https://www.lpsk.lt/2021/06/28/vdi-kaip-atpazinti-psichologini-smurta-ir-mobinga-darbe/>.

⁴⁹ Hakan Koc ir Demet Kurtbas, „The Relationship between Mobbing the Academics are exposed to and the Organizational Commitment: A Study in the public and private universities“, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Volume 1, Issue 2 (2011), 17, https://www.researchgate.net/profile/Hakan-Koc/publication/267249367_The_Relationship_between_Mobbing_the_Academics_are_exposed_to_and_the_Organizational_Commitment_A_Study_in_the_public_and_private_universities/links/5a13e8bb4585158aa3e64de2/The-Relationship-between-Mobbing-the-Academics-are-exposed-to-and-the-Organizational-Commitment-A-Study-in-the-public-and-private-universities.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail.

du kartus, tai dar nėra mobingas. Tęstinumas rodo, kad mobingas nėra atsitiktinis įvykis, bet įgauna įprasto darbo elgesio bruožą, todėl ilgainiui jis pradeda paveikti darbuotojo savijautą, motyvaciją ir sveikatą.

Dažnis ir tęstinumas iš tiesų yra pagrindiniai kriterijai, kurie moksliniuose tyrimuose dažniausiai naudojami siekiant atskirti psichologinį smurtą (vienkartinį) nuo tikro mobingo reiškinio. Šie kriterijai leidžia diferencijuoti, ar konkretus elgesys darbe yra atsitiktinis ir laikinas, ar jis yra nuolatinis ir sistemingas⁵⁰.

3. Galios skirtumai – mobingas dažniausiai atsiranda dėl galios disbalanso tarp „agresoriaus“ ir „aukos“. Tai yra situacija, kai aukštesnės grandies darbuotojas (vadovas, kolega, kuris turi daugiau įtakos) naudoja savo poziciją piktnaudžiaudamas autoritetu, kad išnaudotų ar persekioja žemesnės grandies darbuotoją⁵¹. Galios skirtumai yra labai svarbūs, nes jie padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys tampa netinkamas ir sukelia psichologinį smurtą.

Šie trys kriterijai (dažnis, tęstinumas ir galios skirtumai) kartu padeda ne tik apibrėžti mobingą, bet ir atskirti jį nuo kitų galimų darbo vietos nesutarimų ar konfliktų, kurie galėtų pasireikšti viena ar kelis kartus. Kai šie trys elementai yra kartu – nuolatinis psichologinis smurtas, kuris yra tęsiasi ilgą laiką ir yra sukeltas galios nelygybės – tai rodo tikrą mobingo situaciją, kuri gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį darbuotojo sveikatai, emocinei būklei ir profesiniam gyvenimui.

3.2. Sociokultūriniai veiksniai, trukdantys identifikuoti mobingą

Sociokultūriniai veiksniai yra svarbus elementas, kuris gali ne tik trukdyti, bet ir prisidėti prie mobingo identifikavimo darbo vietoje. Šie veiksniai formuoja darbuotojų požiūrį į elgesį darbe, o jų vertinimai ir reakcijos dažnai priklauso nuo organizacijos kultūros, socialinių normų, darbo santykių ir hierarchijos. Ypač statutinėse tarnybose, kuriose vyrauja griežta hierarchija ir disciplina, sociokultūriniai veiksniai gali slopinti ar apsunkinti mobingo atpažinimą ir sprendimą.

1. Hierarchija ir disciplina

Statutinėse tarnybose, kuriose dominuoja griežta hierarchija, mobingo atpažinimas gali būti ypač sudėtingas. Hierarchinė struktūra dažnai sukuria atmosferą, kur darbuotojai, ypač žemesnės grandies, nenori pranešti apie mobingą, nes jie bijo, kad tai gali pakenkti jų karjerai ar

⁵⁰ Lidia Grzesiuk ir kt., „The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims“, *Medycyna Pracy*, 73(1), (2022): 3, [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10.13075_mp.5893.01002/c/articles-2082563.pdf.pdf](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10.13075/mp.5893.01002/c/articles-2082563.pdf.pdf).

⁵¹ Linda Shallcross, Michael Sheehan ir Sheryl Ramsay, „Workplace mobbing: experiences in the public sector“, *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 13(2), (2008): 58, <https://eprints.qut.edu.au/43891/1/paper4Shallcrosspdf%282%29.pdf>.

sukelti neigiamų pasekmių darbo aplinkoje. Dėl šios hierarchinės kontrolės ir griežtos disciplinos darbuotojai gali manyti, kad tam tikri agresyvūs elgesio modeliai, tokie kaip griežtas vadovavimas, neigiamas elgesys ar pašaipos, yra normali darbo proceso dalis⁵². Dėl šios priežasties daugelis mobingo apraiškų gali būti nesuvokiamos arba ignoruojamos.

2. Organizacijos kultūros įtaka

Organizacijos kultūra gali turėti tiesioginį poveikį mobingo atpažinimui, tai viena iš pagrindinių mobingo atsiradimo priežasčių⁵³. Kai kurios organizacijos, ypač tos, kuriose yra stipri autoritarinė kultūra, gali toleruoti ar net skatinti tam tikrus mobingo bruožus, pavyzdžiui, griežtą vadovavimą arba kolektyvinį spaudimą. Tokiuose darbo kolektyvuose gali atsirasti klaidingas požiūris, kad toks elgesys yra priimtinas ir netgi skatina darbuotojų našumą ar atsparumą. Dėl to mobingo aukos gali jaustis izoliuotos ir nesiryžta kreiptis pagalbos, nes nenori rizikuoti savo darbo vieta ar gerove. Todėl būtina atsižvelgti į organizacijos kultūrą, kad būtų galima tiksliai įvertinti, ar tam tikras elgesys yra mobingas, ar jis tiesiog laikomas „normaliu“ vadovavimo stiliumi.

3. Socialinių normų vaidmuo

Socialinės normos, kurios skatina darbuotojus būti lojaliems ir pasyviai spręsti konfliktus, gali ne tik sustiprinti mobingo toleravimą, bet ir prisidėti prie mobingo atvejų ignoravimo. Tai ypač akivaizdu mažesniuose darbo kolektyvuose arba kolektyvuose, kuriuose itin stipriai išreikštas „mes prieš jus“ požiūris. Atsiranda situacija, kai darbuotojas bijo, kad pranešimas apie mobingą gali jį izoluoti arba būti laikomas „probleminiu“ darbuotoju, be kita ko, baiminamasi dėl kolegų reakcijos. Taip pat pastebima, jog darbuotojui susidūrus su mobingu iš vadovų pusės, dažnu atveju, organizacijoje kolegos nėra linkę padėti, kadangi šie darbuotojai bijo neigiamų padarinių savo atžvilgiu⁵⁴. Tokie socialiniai veiksniai gali apsunkinti ne tik mobingo atpažinimą, bet ir jo prevenciją.

4. Stigma ir psichologinės baimės

Baimė būti stigmatizuotam ar atstumtam dėl mobingo pranešimo yra dar viena kliūtis, trukdanti atpažinti šį reiškinį. Daugelyje statutinių tarnybų darbuotojai bijo, kad jų pranešimas apie mobingą gali sukelti neigiamas pasekmes karjereje, pavyzdžiui, atsistatydinimą, izoliaciją ar kaltinimus dėl „problematiškos“ elgsenos. Psichologinės baimės, tokios kaip persekiojimo baimė

⁵² Indrė Saltonaitė, „Mobingo apraiškos Lietuvos organizacijoje“ (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2009), 29, <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/d46bec12-b8e1-42ae-abc2-7fc54442a537/content>.

⁵³ Dovilė Giedraitienė, „Organizacijos kultūros poveikis mobingui“ (Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2010), 19, <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2161562/2161562.pdf>.

⁵⁴ Dovilė Naruševičiūtė, „Mobingas darbuotojų santykiuose“ (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 33, <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/9a62b489-4d30-4d4f-9b84-86f0c1c75a18/content>.

arba galimas karjeros galimybių praradimas, dar labiau sustiprina šią stigmatizaciją⁵⁵. Tokių baimių rezultatas – ne tik mobingo atvejų ignoravimas, bet ir dar didesnė psichologinė žala aukai, nes ji jaučiasi bejėgė ir nesuprasta.

Norint sumažinti sociokultūrinių veiksnių įtaką mobingo identifikavimui ir užtikrinti veiksmingą mobingo valdymą, būtina įgyvendinti kelis svarbius sprendimus:

1. Švietimas ir mokymai

Mokymai ir švietimo programos apie mobingą gali padėti darbuotojams ne tik atpažinti mobingo požymius, bet ir suprasti, kad toks elgesys yra nepriimtinas, nesvarbu, kokia organizacijos kultūra vyrauja. Tai padeda darbuotojams keisti savo požiūrį ir prisidėti prie atsakomybės už sveiką darbo aplinką skatinimo.

2. Organizacijos kultūros keitimas

Siekiant užkirsti kelią mobingui, būtina skatinti organizacijoje atvirą ir skaidrią komunikaciją. Tai padeda kurti aplinką, kur darbuotojai jaučiasi saugūs ir gali pranešti apie problemas be baimės dėl neigiamų pasekmių. Organizacijos kultūros keitimas, skatinant pagarbą ir kolektyvinę atsakomybę, gali žymiai sumažinti mobingo atvejų dažnį.

3. Konfidencialumo užtikrinimas

Svarbu užtikrinti, kad darbuotojų skundų nagrinėjimo sistema būtų konfidenciali ir saugi. Darbuotojai turi žinoti, kad jų pranešimai apie mobingą bus nagrinėjami be baimės dėl neigiamų pasekmių, tokių kaip izoliacija ar karjeros praradimas. Tai padeda mažinti stigma ir skatina darbuotojus atvirai kalbėti apie savo problemas.

Sociokultūriniai veiksniai, tokie kaip hierarchija, organizacijos kultūra, socialinės normos ir psichologinės baimės, turi didelę įtaką mobingo atpažinimui statutinėje tarnyboje. Siekiant efektyviai valdyti mobingą, būtina keisti organizacijos kultūrą, skatinti atvirą komunikaciją, organizuoti mokymus ir užtikrinti konfidencialumą. Tik taip galima sukurti aplinką, kurioje mobingas bus atpažįstamas ir užkardomas, o darbuotojai jausis saugūs ir palaikomi.

3. 3. Mobingo rizikos veiksniai statutinėje tarnyboje

Mobingas, arba psichologinis smurtas darbo vietoje, yra viena iš opiausių ir dažnai sunkiausiai pastebimų problemų, kuri gali turėti didelį poveikį darbuotojų sveikatai, motyvacijai ir darbo našumui. Statutinėse tarnybose, kuriose veikla griežtai reglamentuota, hierarchinė struktūra yra aiški ir darbuotojai dažnai turi priimti sprendimus, turinčius didelę įtaką

⁵⁵ Viktorija Kazakova, „Slaugytojų, dirbančių chirurginiuose skyriuose, patiriamo streso ir profesinio perdegimo sąsajos“ (Magistro studijų baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2023), 7, <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/1605a7e4-982f-49cd-8468-da3e8cd1679c/content>.

visuomenei, mobingas gali būti susijęs su specifiniais rizikos veiksniais. Ši tema apima įvairius mobingo atsiradimo ir išplitimo veiksnius, kurie gali pasireikšti statutinėse tarnybose.

1. Griežta hierarchinė struktūra ir mobingo atsiradimas

Statutinėse tarnybose dažnai vyrauja griežtai apibrėžta hierarchija, kur darbuotojai turi aiškiai nustatytas pareigas ir atsakomybes. Nors ši struktūra užtikrina darbo organizavimą ir koordinavimą, ji taip pat gali tapti pagrindine rizika mobingui. Hierarchinės struktūros gali sukelti pernelyg daug įtampos tarp aukštesnės ir žemesnės grandies darbuotojų, kas gali pasireikšti kaip galios piktnaudžiavimas, per didelis kontrolės jausmas ar nesąžiningas elgesys. Be to, aukštesniems pareigūnams gali būti lengviau ignoruoti žemesnės grandies darbuotojus, kas daro galimybę manipuluoti ar išnaudoti juos, be kita ko, hierarchinio valdymo srityse vadovai savo rankose turi apdovanojimo ir bausmės galią⁵⁶. Būtent tai yra vienas didžiausių rizikos veiksnių mobingo apraiškų atsiradimui.

2. Ribotas darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą

Statutinėse tarnybose dažnai pasireiškia griežta darbo reglamentacija ir ribotas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. Tai gali sukelti darbuotojų pasyvumą ir jų nesugebėjimą išreikšti savo nuomonę ar pasipriešinti netinkamam elgesiui. Dažnai žemesniems darbuotojams neleidžiama dalyvauti diskusijose dėl svarbių organizacijos sprendimų, dėl ko jie gali jaustis atstumti ir ignoruojami. Tokia situacija gali skatinti mobingą, nes kai kurie darbuotojai gali siekti kompensuoti savo galią ir įtaką netinkamu elgesiu su kolegomis.

Remiantis 2022 m. atliktu tyrimu apie statutinių tarnybų darbuotojų pasitenkinimą darbu, nustatyta, kad darbuotojai, turintys mažesnę darbo stažą, dažniau vertina savo įsitraukimą į darbą teigiamai. Tuo tarpu darbuotojai su 6–10 metų darbo patirtimi buvo mažiau patenkinti ir įsitraukę į darbą. Be to, tyrime pastebėta, kad darbuotojai, dirbantys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje (VSAT) ir policijoje, mažiau patenkinti darbu, jų įsitraukimas į darbą yra mažesnis, o lojalumas savo įstaigai – silpnesnis. Šiose tarnybose darbuotojai dažniau nurodė neigiamus aspektus, tokius kaip nepakankamas darbuotojų nuomonės įsiklausymas⁵⁷.

Ribotas darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą gali lemti jų jausmą, kad jų nuomonė nėra svarbi, o tai gali skatinti pasyvumą ir netinkamą elgesį tarp kolegų. Tokioje aplinkoje gali iškilti mobingo rizika, nes darbuotojai gali ieškoti būdų kompensuoti savo galią ir

⁵⁶ H. Tezcan Uysal ir Kemal Yavuz, „The unseen face of mobbing in organizations: reverse mobbing“, *Turkish studies*, Volume 8/8, 2013, 2170-2171, https://www.researchgate.net/profile/Htezcan-Uysal/publication/269834954_ORGUTLERDE_MOBBINGIN_GORUNMEYEN_YUZU_TERS_MOBBING/links/58a96d8592851cf0e3c19ed9/OeRGUeTLERDE-MOBBINGIN-GOeRUeNMEYEN-YUeZUe-TERS-MOBBING.pdf.

⁵⁷ Dr. Eglė Vileikienė, „Vidaus reikalų ministerijai pavaldžių statutinių tarnybų darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas“, vrm.lrv.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 21 d., https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Tyrimai%20ir%20ataskaitos%202023/Statutini%C5%B3%20tarnyb%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20tyrimas%202022.pdf?utm_source=chatgpt.com.

įtaką, naudodamiesi netinkamais metodais. Siekiant sumažinti šią riziką, svarbu skatinti atvirą komunikaciją, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir užtikrinti, kad jų nuomonė būtų išgirsta ir vertinama. Tokie veiksmai gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, sumažinti stresą ir užkirsti kelią mobingo atvejams.

3. Emocinis ir psichologinis spaudimas

Statutinėse tarnybose darbuotojai dažnai susiduria su dideliu psichologiniu ir emociniu stresu dėl aukštos atsakomybės ir griežtų darbo normų. Dėl to gali atsirasti mobingas darbo vietoje, kurioje trūksta tinkamo palaikymo, ir tai gali paskatinti mobingo vystymąsi. Darbuotojai, kurie jaučia nuolatinį stresą ir nepasitenkinimą, gali tapti pažeidžiami užpuolimo ir diskriminacijos atžvilgiu, ypač jei jie vengia kalbėtis su vadovybe apie šias problemas.

Pavyzdys: Teisėsaugos ar gelbėjimo tarnybų darbuotojai, dirbdami ekstremaliomis sąlygomis ir susidurdami su nuolatinio stresu, gali tapti nesaugūs nuo emocinių ir psichologinių atakų iš kolegų, jei jie negauna tinkamos paramos ir pagalbos.

Mobingas, apibūdinamas kaip psichologinis terorizmas, darbo spaudimas ir pakartotiniai specifinių veiksmų procesai. Tai sukelia ilgalaikį stresą darbuotojui, išsekindamas jį ir kartais net sukeliamas jo psichologinis susilpnėjimas. Mobingas dažnai pasireiškia per intrigas, konfliktus, neteisingus kaltinimus ir neefektyvią darbo atmosferą, kas tampa patologijos išraiška organizacijoje. Šis elgesys yra tikslingas, nuolatinis ir dažnai trunka ne trumpiau nei šešis mėnesius, per kuriuos darbuotojas susiduria su asmeninio ir/ar profesinio gyvenimo užpuolimu. Tai rodo, kad mobingas nėra tik trumpalaikis negatyvus elgesys, bet ilgalaikė psichologinio smurto forma, kuri gali turėti rimtų pasekmių darbuotojo emocinei būklei ir darbo efektyvumui⁵⁸.

4. Organizacinė kultūra ir mobingas

Uždara ir griežtai struktūruota organizacinė kultūra gali kelti riziką, kad darbuotojai jausis izoliuoti ir be galimybės spręsti problemas. Tokia kultūra gali skatinti žemesnio rango darbuotojus būti nepatogiais, nes jie neturi galimybės išreikšti savo nuomonės ar spręsti konfliktų su kolegomis. Uždara organizacijos kultūra, kurioje dominuoja taisyklės ir struktūra, gali trukdyti darbuotojams atvirai bendrauti, todėl mobingas gali tapti nuolatine problema, nes darbuotojai neturi tinkamų kanalų pasipriešinimui ar pagalbai.

Pavyzdys: Jei darbuotojai bijo pranešti apie mobingą ar kitaip spręsti problemas, tai gali lemti nuolatinį psichologinį smurtą, nes nepasitikima organizacijos sistema, kad būtų užtikrinta pagalba.

⁵⁸ Pranas Žukauskas ir Jolita Vveinhardt, „Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations“, *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, Nr. 4 (2009), 104, <https://inzeke.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11626/6308>.

„Organizacijose, kuriose nėra suformuotos nuolatinės kultūros, veikia subkultūros, kuriamos ir palaikomos paskirų darbuotojų ar jų grupių. Šias subkultūras galima vadinti parazituojančiomis ir natūraliomis. Tai svarbus veiksnys mąstant apie mobingo pasekmes organizacijoje, o kituose etapuose – intervenciją ir prevenciją“⁵⁹.

Mobingas statutinėse tarnybose gali kilti dėl kelių specifinių rizikos veiksnių, tokių kaip griežta hierarchinė struktūra, ribotas darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą, didelis psichologinis ir emocinis spaudimas bei uždara organizacinė kultūra. Šie veiksniai gali sukelti stresą, pasyvumą ir nesutarimus tarp darbuotojų, skatindami netinkamą elgesį ir mobingo atvejus. Ypač pavojingi yra ilgalaikiai ir nuolatiniai psichologinio smurto atvejai, kurie gali rimtai pakenkti darbuotojų sveikatai, motyvacijai ir darbo našumui. Siekiant kovoti su mobingu, svarbu kurti atviresnę organizacinę kultūrą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, teikti paramą ir užtikrinti, kad būtų pasiekiami efektyvūs konfliktų sprendimo mechanizmai.

⁵⁹ Jolita Vveinhardt, „Mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui daugialypiškumo modeliavimas ir įveikimo prielaidos“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22) (2011), 21, https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/318440880_Modelling_of_multiplicity_and_defeat_assumptions_of_the_consequences_of_mobbing_on_individual_organization_and_socium_Mobingo_pasekmiu_individui_organizacijai_sociumui_daugialypiskumo_modeliavimas_ir_links/5969eae1458515e9afad72ed/Modelling-of-multiplicity-and-defeat-assumptions-of-the-consequences-of-mobbing-on-individual-organization-and-socium-Mobingo-pasekmiu-individui-organizacijai-sociumui-daugialypiskumo-modeliavim.pdf.

4. TEISMŲ PRAKTIKA

4. 1. Lietuvos teismų praktika

Šiame skyriuje analizuojami teismų sprendimai, susiję su psichologinio smurto (mobingo) darbo aplinkoje vertinimu. Siekiama atskleisti, kokiais kriterijais teismai remiasi nustatydami mobingo faktą, kokią reikšmę sprendimų priėmimo turi objektyvūs įrodymai, procedūrų laikymasis ir institucinių veiksmų pagrįstumas. Aptariamoms praktinėms situacijoms padeda geriau suprasti skirtį tarp teisėtų darbdavio veiksmų ir galimo psichologinio smurto apraiškų, taip pat išryškina teisinių žinių ir tinkamos gynybos svarbą.

Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas (toliau - LVAT) 2025 m. vasario 5 d. nagrinėjo byloje Nr. eAS-50-662/2025 nagrinėjo Regionų administracinio teismo 2024 m. spalio 7 d. sprendimą, kuriuo buvo atsisakyta priimti pareiškėjos skundą dėl Policijos departamento (toliau – PD) priimto Sprendimo. Teismas nustatė, kad ginčijamas Sprendimas (Smurto ir priekabiavimo darbe atvejų nagrinėjimo komisijos sprendimas) yra tarpinio (procedūrinio) pobūdžio dokumentas, kuris nesukelia pareiškėjai teisinių pasekmių, todėl negali būti nagrinėjamas administraciniame teisme⁶⁰.

Nagrinėjant pateiktą teismų praktikos nutartį pagrindinis klausimas susijęs su tuo, ar PD priimtas sprendimas (kuris buvo ginčijamas) turi teises pasekmes pareiškėjai, ir ar jis gali būti nagrinėjamas administraciniame teisme. Teismas turėjo įvertinti, ar sprendimas, kuris buvo laikomas tarpinio pobūdžio ir nesukėlė tiesioginių teisinių pasekmių pareiškėjai, gali būti skundžiamas teisme.

Pareiškėja teisingai nurodė, jog Sprendimas bei jo priėmimo tvarka reglamentuojama Lietuvos policijos generalinio komisaro 2022 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. 5-V-1229 patvirtintu Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašu (toliau – aprašas), be kita ko, nurodomas ir aprašo 25 punktas bei jame dėstoma norma, o būtent: „Komisijos sprendimai, patvirtinti policijos generalinio komisaro ar jo įgalioto asmens rezoliucija, gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 14 straipsnio arba Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo 29 straipsnio 1 dalyje nustatyta tvarka“⁶¹. Minimas aprašo punktas suteikia teisę bei numato galimybę skųsti atitinkamus komisijos sprendimus, tačiau tai nereiškia, jog ši norma taikoma absoliučiai.

⁶⁰ „Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2025 m. vasario 5 d. nutartis byloje Nr. eAS-50-662/2025“, [liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d., https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaiseska/tekstas.aspx?id=ac6213ae-b9df-4a08-8d5c-e5d2584fe906](https://liteko.teismai.lt/ziureta/2025/m/balandzio/4/d/).

⁶¹ „Lietuvos policijos generalinio komisaro 2022 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. 5-V-1229 patvirtintas Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašas“, [policija.lrv.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d., https://policija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/o80dgNnFk4s.pdf](https://policija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/o80dgNnFk4s.pdf).

Pirmiausia, pati norma numato išlyga, jog sprendimas privalo būti patvirtintas policijos generalinio komisaro ar jo įgalioto asmens rezoliucija, tik tokiu atveju ši teisės norma gali būti aktyvuota jei į susidariusią situaciją žvelgsime tik iš vieno pusės. Tačiau, jog ši aprašo norma galėtų būti išpildyta, kai kalbame apie skundą, pats skundas turi atitikti ir bendroesius administraciniam skundui keliamus reikalavimas, o būtent, Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo (toliau – ABTĮ), 5 straipsnio 1 dalyje numatoma, jog: „Kiekvienas suinteresuotas subjektas turi teisę įstatymų nustatyta tvarka kreiptis į teismą, kad būtų apginta pažeista ar ginčijama jo teisė arba įstatymų saugomas interesas“⁶², be kita ko ABTĮ 5 straipsnio 3 dalyje numatoma, kada teismas imasi nagrinėti administracinę bylą, to paties straipsnio 1 punkte detalizuojama: „pagal asmens arba jo atstovo, kuris kreipiasi, kad būtų apginta jo teisė arba įstatymų saugomas interesas, skundą“⁶³, tai rodo, jog skundą gali pateikti tas, kurio interesams buvo padaryta žala dėl administracinio veiksmo, ir teismas priims bylą tik tokiu atveju, kai tas asmuo kreipsis dėl savo teisių ar interesų pažeidimo. Taip pat, ABTĮ 23 straipsnio 1 dalyje numatoma, jog: „skundą (prašymą) dėl viešojo administravimo subjekto priimto teisės akto ar veiksmo (neveikimo), taip pat dėl viešojo administravimo subjekto vilkinimo atlikti veiksmus turi teisę paduoti asmenys, taip pat kiti viešojo administravimo subjektai, įskaitant valstybės tarnautojus ir pareigūnus, kai jie mano, kad jų teisės ar įstatymų saugomi interesai yra pažeisti“⁶⁴, šis straipsnis išplečia skundo pateikimo teisę ir teigia, kad skundą gali pateikti ne tik tie, kurie tiesiogiai yra suinteresuoti, bet ir kiti asmenys, kurie mano, kad jų teisės buvo pažeistos. Tai gali būti valstybės tarnautojai, pareigūnai ar net kitų institucijų asmenys. Šioje vietoje, minėtų ABTĮ normų apimtyje, konstruktyvus paaiškinimas pateiktas Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo nutartyje: „administraciniai aktai, dėl kurių galima pateikti skundą, yra visi viešojo administravimo subjektų priimti teisės aktai, nepaisant jų formos, taip pat veiksmai (neveikimas), sukeltys asmeniui teisinės pasekmes, t. y. darantys įtaką asmenų teisėms ar įstatymų saugomiems interesams“⁶⁵. Šiuo atveju, LVAT interpretavo skundžiamą Sprendimą, kaip tarpinį, procedūrinį bei informacinio pobūdžio dokumentą, kuris jokių teisinių pasekmių pareiškėjai nesukelia. Atsižvelgiant į tai, jog minimas Sprendimas savo turiniu ir taikymo spektru, teisinių pasekmių pareiškėjai neturėjo, todėl manytina, jog tiek Regionų administracinio teismo nutartis, tiek LVAT nutartis minimo apskundimo kontekste yra laikytini teisėtais ir pagrįstais.

Regionų administracinis teismas (toliau – teismas) 2024 m. sausio 18 d. nagrinėjo byloje Nr. eI3-704-1066/2024 nagrinėjo pareiškėjos skundą dėl žalos atlyginimo, teigdama, kad

⁶² „Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas“, infolex.lt, žiūrėta 2025 balandžio 4 d., <https://www.infolex.lt/ta/23225:str5>.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Supra note, 62.

darbe patyrė psichologinį smurtą. Ji remiasi keliais epizodais, tokiais kaip papildomų darbų paskyrimas, priverstinis indų plovimas, priverstinis darbo vietos (kabineto) pakeitimas ir nušalinimas nuo tiesioginio darbo. Teismas vertino darbo sąlygas ir darbdavio veiksmus, nustatydamas, kad papildomi darbai buvo susiję su organizaciniais atsakovo poreikiais ir nebuvo neteisėti. Indų plovimas buvo laikytas bendru darbu, o ne psichologiniu smurtu⁶⁶.

Nagrinėjant pateiktą teismų praktikos sprendimą pagrindinis klausimas susijęs su mobingu ar pareiškėjai dėl patirtų padarytų skriaudų, neigiamų išgyvenimų, streso ir sveikatos pablogėjimo bei padidėjusio darbo krūvio ir žalos, padarytos dėl netinkamų darbo sąlygų sudarymo, tokie atsakovo veiksmai priskirtini psichologiniam smurtui.

Iš pateiktų duomenų manytina, jog pareiškėjos vertinimas apie situaciją gali būti subjektyvus, ir dėl šios priežasties sunku objektyviai nustatyti, ar atsakovo veiksmai yra psichologinis smurtas (mobingas), ar konstruktyvi kritika. Tiesą sakant, tarp šių dviejų sąvokų gali būti labai plona riba, ir kartais tai priklauso nuo asmeninio požiūrio, emocinės reakcijos į situaciją ir konkrečių aplinkybių, kaip veiksmai yra interpretuojami.

Konstruktyvi kritika paprastai remiasi tikslu pagerinti darbo atlikimą, paskatinant darbuotoją pasiekti geresnių rezultatų. Ji turėtų būti pateikiama aiškiai, objektyviai ir orientuotai į darbo kokybę, o ne asmeniškumus, kaip T. Šakys nurodo savo darbe: „konstruktyvi kritika – akcentuojant trūkumus ir nurodant priemones jiems pašalinti yra naudinga abiem konfliktuojančioms pusėms“⁶⁷. Jei atsakovas tikrai bandė pateikti pastabas dėl pareiškėjos darbo atlikimo, siekdamas jos profesinio tobulėjimo, tai galėtų būti laikoma konstruktyvia kritika. Tokiu atveju darbuotojas galėtų jaustis nesmagiai ar nusivylęs, tačiau tai dar nereiškia, kad patiria psichologinį smurtą. Šiuo atveju manytina, jog pareiškėja į kritiką reagavo asmeniškai ir teismui pateikti argumentai – subjektyvūs, tačiau atsakovo situacijos aiškinimas nukreiptas į konstruktyvios kritikos aspektus, todėl nesant objektyvių pareiškėjos įrodymų dėl psichologinio smurto, šiuo atveju atsakovo veiksmai vertintini kaip kritika, kitaip tariant, nėra objektyvių įrodymų, jog atsakovas sistemingai siekė pakenkti pareiškėjai (vienas iš pagrindinių mobingo veiksnių).

Mobingas ar psichologinis smurtas, kita vertus, būdingas nuolatinėms ir sistemingoms užgauliojimo, izoliacijos ar diskriminacijos formoms, kurios tikslas yra sužlugdyti darbuotojo psichinę sveikatą, pažeminti ar išstumti jį iš darbo aplinkos. Tai ne tik kritika, bet ir veiksmai, kurie tiesiogiai kenksmingi darbuotojo gerovei.

⁶⁶ „Regionų administracinio teismo sprendimas administracinėje byloje Nr. eI3-704-1066/2024“, liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 8 d., <https://liteko.teismai.lt/viasasprendimupaiska/tekstas.aspx?id=82e06c9a-9136-4026-82b9-3ace5f831031>.

⁶⁷ Tadas Šukys, „Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas“ (magistro darbas, Kauno technologijos universitetas, 2016), 34, <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:15913780/15913780.pdf>.

Byloje pateikiama, kad pareiškėja teigia patyrusi įvairių darbo sąlygų pasikeitimų ir priverstinius užduočių atlikimus, tačiau šie veiksmai nebuvo laikomi tiesioginiu smurtu prieš ją, nes atsakovas nurodė, kad jie buvo susiję su organizaciniais poreikiais, o ne su siekiu ją pažeminti. Taigi, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad subjektyvus darbuotojo vertinimas (pvz., „man buvo nepatogu“ arba „man atrodė, kad tai yra žeminimas“) gali skirtis nuo objektyvaus veiksmo, kuris tiksliai nustato, ar veiksmas buvo tikrai psichologiškai smurtinis.

Pareiškėja gali interpretuoti tam tikrus veiksmus kaip mobingą, nes jie tikrai turėjo emocinį poveikį (papildomos užduotys, darbo kabineto pakeitimas, indų plovimas) arba sukėlė jai diskomfortą, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad teismas įvertino šiuos veiksmus kaip susijusius su organizaciniais pokyčiais, o ne kaip sisteminių psichologinių smurtą. Tai rodo, kad atsakovas galėjo tiesiog vykdyti savo pareigas ir elgtis pagal darbo organizavimo taisykles, o ne siekti pažeminti pareiškėją.

Svarbus aspektas – tiek darbdaviai, tiek darbuotojai turi gebėti atskirti konstruktyvią kritiką nuo mobingo. Statutinėse įstaigose, kur struktūros ir hierarchija dažnai būna griežtesnės, ypač svarbu aiškiai suvokti, kad konstruktyvi kritika nėra psichologinis smurtas, ir darbuotojai neturėtų bijoti jos, tačiau taip pat turėtų žinoti, kada pradeda patirti psichologinį smurtą, kurio tikslas – juos nuolat žeminti, izoliuoti ar sukelti psichologinį stresą.

Tokia distinkcija yra būtina, kad darbuotojai galėtų tinkamai reaguoti į organizacijos poreikius ir pagerinti savo darbo rezultatus, tačiau taip pat žinotų savo teises ir gebėtų atskirti, kada jų teisės yra pažeidžiamos psichologinio smurto ar mobingo forma. Tai ne tik padeda užtikrinti sveikesnę darbo aplinką, bet ir leidžia darbuotojams apsaugoti savo psichinę ir fizinę sveikatą bei teisėtus interesus.

Pabaigoje, statutiniai darbuotojai turi būti įgudę atpažinti šias dvi skirtingas situacijas, nes dažnai nuo jų priklauso, kaip bus interpretuojama kritika ar pasikeitimai darbo aplinkoje. Tinkamas požiūris į kritiką ir gebėjimas atskirti ją nuo psichologinio smurto yra svarbus žingsnis, siekiant užtikrinti pozityvią bei konstruktyvią darbo atmosferą.

Regionų administracinis teismas (toliau – teismas) 2024 m. spalio 28 d. nagrinėjo byloje Nr. I3-12597-952/2024 nagrinėjo pareiškėjo skundą dėl Lietuvos kariuomenės sprendimų, susijusių su jo atleidimu iš tarnybos bei sutarties nutraukimo dėl ilgalaikio nedarbingumo (daugiau nei 140 dienų per 12 mėnesių). Pareiškėjas teigia, kad jo liga buvo sukelta patirtų patyčių tarnyboje, ir siekia panaikinti įsakymus bei grąžinti į tarnybą, taip pat priteisti kompensaciją už priverstinės pravaikštos laiką⁶⁸.

⁶⁸ „Regionų administracinio teismo sprendimas administracinėje byloje Nr. I3-12597-952/2024“, liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=8de6ecf7-9b57-40bb-b540-081459dc60b3>.

Nagrinėjant minimą teismų praktikos pavyzdį pirmiausia reikia pabrėžti, jog nei pareiškėjas, nei atsakovas neginčija atleidimo iš tarnybos dėl pareiškėjo nedarbingumo, kuris truko daugiau nei 140 kalendorinių dienų per 12 mėnesių, ši kario atleidimo nuostata yra įtvirtinta Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo (toliau – KASOKTĮ) 38 straipsnyje, kurio 2 dalyje numatoma, karių atleidimo iš tarnybos ministerijos ar kariuomenės vadovybės sprendimu būdai, o būtent 13 punktas numato: „<...> 140 kalendorinių dienų per paskutinius 12 mėnesių, jeigu darbingumas buvo sutrikęs su pertraukomis ir jeigu susirgimas nesusijęs su sužeidimu ar suluošinimu atliekant tarnybines pareigas ar su tarnyba“⁶⁹. Patvirtinant šias aplinkybes prie bylos buvo pridėta SODROS pažyma dėl nedarbingumo, kurioje matyti, jog pareiškėjas buvo nedarbingas 152 dienas, todėl teismas pripažino, jog pareiškėjo atleidimas buvo pagrįstas.

Nagrinėjant pateiktą teismų praktikos sprendimą pagrindinis klausimas susijęs su pareiškėjo ginčijamu sprendimu dėl to, jog susirgimas nesusijęs su sužeidimu ar suluošinimu atliekant tarnybines pareigas ar su tarnyba, kitaip tariant pareiškėjas nurodo patyręs eilę žeminimų bei niekinimų, iš aukštesnio rango pareigūnų, kurie tesėsi ilgiau nei vienerius metus ir visa tai įvardijo, kaip neigiamą „foną“. Pareiškėjas pateikė faktinius duomenis, jog gydėsi VŠĮ Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje, pareiškėjui netgi buvo paskirti vaistai (atipinis antidepresantas) bei lankė individualią psichoterapiją, be kita ko, nurodomos pareiškėjo ligą sąlygojusios priežastys, tokios kaip darbe patiriamas stresas, blogi santykiai su kolegomis, nerimas, apatija, sutrikęs miegas, energijos nebuvimas.

Tačiau kario sveikatos sutrikimo sunkumo laipsnį nustato Lietuvos kariuomenės Karinės medicinos ekspertizės komisija, be kita ko, Vyriausybės nustatyta tvarka sveikatos priežastinį ryšį su tarnybinių pareigų vykdymu nustato krašto apsaugos ministro sudaryta tarnybinio tyrimo komisija⁷⁰, šios aplinkybės numatytos KASOKTĮ 67 straipsnio 4 dalyje. Nurodytos komisijos uždavinys: „ištirti ir nustatyti kario mirties ar sveikatos sutrikimo priežastinį ryšį su tarnybinių pareigų vykdymu ar kario statusu“⁷¹, šis uždavinys numatytas tarnybinio tyrimo komisijos nuostatų (toliau – nuostatai) 6 punkte, be to, nuostatų 10.1. punkte numatoma, jog komisija tyrimą pradeda: „remdamasi sveikatos sutrikimą patyrusio kario ar jo įgalioto asmens prašymu <...>“⁷². Byloje pareiškėjas nepateikė duomenų dėl kreipimosi nustatyta tvarka į komisiją, o būtent, pareiškėjas su prašymu nesikreipė į Tarnybinio tyrimo komisiją, todėl

⁶⁹ „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56646/asr>.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ „Isakymas dėl tarnybinio tyrimo komisijos sudėties ir nuostatų patvirtinimo“, e-seimas.lrs.lt, žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.254058/asr>.

⁷² Supra note, 73.

šios bylos apimtyje tai tapo vienu iš pagrindinių teisinių aspektų, kodėl pareiškėjo skundas buvo atmestas.

Nors iš pateiktų duomenų galima manyti, jog pareiškėjas tikrai patyrė psichologinį spaudimą bei stresą darbe, tačiau šioje vietoje susiduriama su kitu teisiniu iššūkiu, t. y. įrodymų rinkimu. Pareiškėjas pats nurodė, jog: „įrodymų (garso įrašų) apie tarnyboje patirtas patyčias jis nerinko ir neturėjo. Tikėjosi, jog savijauta pagerės ir galės tęsti tarnybą“⁷³. Be kita ko, byloje pateikiami duomenys, jog buvo atliekamas tarnybinis patikrinimas, o būtent, dėl galimo mobingo prieš pareiškėją buvo atliekamas tarnybinis patikrinimas, tačiau išvadoje nurodoma, jog pareiškėjo atžvilgiu mobingo taikymas nebuvo konstatuotas, prie tokios išvados prieita dėl įrodymų nebuvimo, o būtent, nebuvo nei rašytinių, nei vaizdo įrašų, nei garso įrašų, kurie patvirtintų pareiškėjo galimai patirtą mobingą jo darbo vietoje.

Išanalizavus teismo sprendimą, galima teigti, jog pareiškėjo procesinė padėtis byloje iš esmės susiklostė nepalankiai dėl teisinių žinių stokos ir nepakankamai aktyvios gynybos. Jis nesilaikė įstatyme nustatytos tvarkos dėl ligos priežastinio ryšio su tarnyba nustatymo, nesikreipė į Tarnybinio tyrimo komisiją, kaip tai numatyta KASOKTĮ ir Tarnybinio tyrimo komisijos nuostatuose. Be to, nebuvo renkami objektyvūs įrodymai, kurie galėtų pagrįsti pareiškėjo poziciją dėl galimai patirto mobingo, o vėliau – ir sveikatos sutrikimų sąsajos su tarnybinėmis pareigomis.

Svarbu pažymėti, kad kariui taikoma specifinė teisinė procedūra, kuri neapsiriboja bendrąja medicinine pagalba ar bendrais sveikatos dokumentais. Ši procedūra turi būti aktyviai inicijuojama paties kario, pasitelkiant tam numatytas institucijas, kaip antai Karinės medicinos ekspertizės komisiją ar Tarnybinio tyrimo komisiją. Tinkamai įforminęs ligą, surinkęs įrodymus ir pasinaudojęs procedūrinėmis teisėmis, pareiškėjas galimai būtų turėjęs realią galimybę pagrįsti savo reikalavimus teisme.

Todėl šios bylos analizė atskleidžia itin svarbią pamoką: statutiniams valstybės tarnautojams būtinas ne tik teisinių žinių turėjimas, bet ir jų taikymo praktikoje išmanymas. Gebėjimas laiku ir teisingai reaguoti į tarnyboje kylančius sunkumus, rinkti įrodymus, dokumentuoti svarbias aplinkybes bei naudotis įstatymo suteiktomis priemonėmis – tai neatsiejama profesinės atsakomybės ir teisinio sąmoningumo dalis, galinti nulemti visos tarnybinės karjeros eigą.

Byloje Nr. eA-316-662/2024 Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas (toliau – LVAT) nagrinėjo buvusio Nacionalinės mokėjimo agentūros direktoriaus apeliacinį skundą dėl

⁷³ „Regionų administracinio teismo sprendimas administracinėje byloje Nr. I3-12597-952/2024“, supra note, 70.

pirmosios instancijos teismo sprendimo, kuriuo atmetas jo reikalavimas pripažinti patirtą psichologinį smurtą (mobingą) darbo aplinkoje⁷⁴.

Pareiškėjas tvirtina, kad 2021 m. tarnybinės veiklos vertinimas buvo atliktas pažeidžiant teisės aktus ir tai galėtų būti laikoma mobingu. Tačiau teismas nustatė, kad procedūrų vėlavimas buvo dėl objektyvių priežasčių ir netiesioginis pokalbis nebuvo esminis pažeidimas. Ministerijos vertinimo komisija galutinai įvertino pareiškėjo veiklą „gerai“, o Ministras, nors nesutiko su pirmu vertinimu, laikėsi teisės aktų. Pareiškėjas nenurodė, kad jo vertinimo metu jis buvo žeminamas, todėl teismas nenustatė mobingo požymių ir laikė vertinimą teisėtu.

Byloje nagrinėtas klausimas dėl kliūčių, trukdančių pareiškėjui dalyvauti Europos Sąjungos Dvynių projekte, bei jo pašalinimo iš Projekto. Pareiškėjas teigė, jog su juo buvo nesuderinta pašalinimo priežastis ir tai laikytina neteisėtu veiksnu, galinčiu būti vertinamu kaip mobingas. Teismas, vertindamas šį aspektą, konstatavo, kad nėra pakankamų įrodymų, jog pareiškėjo pašalinimas iš Projekto buvo atliktas nesilaikant teisės aktų ar iškreipiant procedūras. Pašalinimas buvo susijęs su objektyviais veiklos ir projektų valdymo aspektais, ir teismas nenustatė, kad šis veiksmas būtų atliktas su psichologiniu smurtu (mobingu).

Byloje nagrinėtas klausimas dėl tarnybinių patikrinimų, kurių metu pareiškėjui buvo atlikti penki tyrimai per septynis mėnesius. Tai apėmė tiek trečiųjų asmenų skundus, tiek Nacionalinės mokėjimo agentūros veiklos auditą, kuris atskleidė trūkumus. Teismas konstatavo, kad šie patikrinimai buvo pradėti teisėtai ir dėl pagrįstų priežasčių, o ne dėl asmeninio nusistatymo prieš pareiškėją. Nors pareiškėjas teigė, kad šie tyrimai jam sukėlė stresą ir buvo susiję su mobingu, teismas pažymėjo, kad jo teiginiai buvo abstraktūs ir nepakankamai pagrįsti. Tarnybinių patikrinimų iniciavimas, jei jis pagrįstas pažeidimais, negali būti laikomas mobingu, nes tai yra administracinė procedūra, numatyta teisės aktuose.

Pareiškėjas siejo jam taikytą mobingą su dideliu paklausimų skaičiumi, gautu iš Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos, teigdamas, kad dėl jų jam trukdoma atlikti tiesiogines funkcijas. Tačiau teismas konstatavo, kad didelis paklausimų kiekis buvo objektyvi priežastis, susijusi su Ministerijos reikalavimais atlikti auditus, nagrinėti skundus ir vėlavimus paraiškų bei mokėjimo prašymų vertinime. Be to, paklausimai buvo adresuoti ne pareiškėjui asmeniškai, o jo vadovaujamai Agentūrai ir jos struktūriniams padaliniams. Teismas pabrėžė, kad ministerijos pavedimai yra teisėti ir susiję su pareigybės vykdymu pagal imperatyvias teisės normas, todėl juos laikyti psichologiniu spaudimu nėra pagrindo. Atsižvelgiant į tai, teismas nurodė, kad užduočių skyrimas ir atsakymų pateikimas negali būti vertinami kaip mobingas.

⁷⁴ „Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2024 m. sausio 24 d. nutartis byloje Nr. eA-316-662/2024“, [liteko.teismai.lt](https://liteko.teismai.lt/viesaspredimupaiaska/tekstas.aspx?id=33f4aabd-5f98-40df-b0ec-7ee5674a3e99), žiūrėta 2025 m. balandžio 13 d., <https://liteko.teismai.lt/viesaspredimupaiaska/tekstas.aspx?id=33f4aabd-5f98-40df-b0ec-7ee5674a3e99>.

Pareiškėjas teigė, kad jo tiesioginis vadovas nepagrįstai reikalavo pateikti informaciją apie jo anglų kalbos lygį, tačiau teismas nurodė, kad toks reikalavimas buvo pagrįstas Nacionalinės mokėjimo agentūros direktoriaus pareigybės aprašu, kuriame buvo numatytas anglų kalbos mokėjimo B2 lygiu reikalavimas. Teismas pažymėjo, kad pareiškėjas, nors ir mokėsi B1 lygiu, nepasiekė reikalingo kalbos lygio iki 2022 metų, todėl vadovo veiksmai, siekiant patikrinti tikrąjį anglų kalbos mokėjimo lygį, negali būti laikomi mobingu ar psichologiniu smurtu, nes tai buvo tiesioginis reikalavimas pagal pareigybės aprašymą.

Pareiškėjas nurodė, kad mobingo veiksmai pasireiškė ir menkinant jo reputaciją ne tik LNK laidoje „KK2“, bet ir Lietuvos Respublikos Seimo Kaimo reikalų komiteto 2022 m. spalio 10 d. posėdyje. Tačiau teismas pažymėjo, kad Ministras laidoje pateikė tik bendro pobūdžio paaiškinimus dėl pradėtų tarnybinių patikrinimų, jų priežasčių ir nesibaigimo dėl vadovo ligos. Teismas, peržiūrėjęs laidos įrašą, nenustatė mobingo apraiškų. Dėl Seimo komiteto posėdžio, buvo konstatuota, kad šis posėdis vyko dėl Nacionalinės mokėjimo agentūros profesinės sąjungos ir darbo tarybos kreipimosi dėl informacijos apimties ir terminų. Ministras ir kiti dalyviai aptarė administracinius klausimus, nesusijusius su pareiškėjo asmeniu, o Ministras akcentavo, kad klausimai turi būti sprendžiami administraciniu, o ne politiniu lygmeniu. Teismas taip pat pažymėjo, kad pareiškėjas šiame posėdyje nebuvo minimas, todėl negalima teigti, jog posėdis turėjo neigiamą poveikį jo reputacijai.

Byloje pareiškėjas siejo tiesioginio valdymo įvedimą Agentūroje, išlaidų planų derinimą, komandiruočių ribojimą ir kitus su kontrolės stiprinimu susijusius veiksmus su mobingu. Vis dėlto teismas, pritardamas pirmosios instancijos sprendimui, konstatavo, kad šie veiksmai buvo nulemti objektyvių priežasčių – prastai organizuoto Agentūros darbo ir būtinybės užtikrinti sklandų funkcijų vykdymą. Pažymėta, kad šie veiksmai nebuvo nukreipti asmeniškai prieš pareiškėją, bendravimas su juo išliko pagarbus, o nei žeminantis elgesys, nei kitos mobingo apraiškos nebuvo nustatytos. Todėl teismas mobingo fakto nenustatė.

Byloje pareiškėjas teigė patyręs mobingą dėl įvairių situacijų: tarnybinės veiklos vertinimo, pašalinimo iš ES Dvynių projekto, tarnybinių patikrinimų, didelio užklausų kiekio iš Ministerijos, reikalavimo pagrįsti anglų kalbos lygį, viešų pasisakymų bei kontrolės priemonių, tokių kaip tiesioginio valdymo įvedimas, todėl byloje mobingo klausimas nagrinėtas iš esmės. Vis dėlto teismas visus šiuos epizodus įvertino kaip teisėtus, pagrįstus objektyviomis priežastimis (auditu, skundais, pareigybės reikalavimais ir pan.), o ne kaip psichologinį smurtą. Nustatyta, kad veiksmai nebuvo nukreipti prieš pareiškėją asmeniškai, jo reputacija nebuvo sąmoningai žeminama, o procedūros iš esmės buvo vykdytos pagal teisės aktus.

Lietuvos teismai, nagrinėdami mobingo bylas, reikalauja objektyvių įrodymų (liudijimų, įrašų, medicininių išvadų) psichologiniam smurtui pagrįsti. Svarbu laikytis teisinių procedūrų,

įrodant sveikatos sutrikimų priežastinį ryšį su tarnyba (kreipimasis į komisiją). Mobingas apibrėžiamas kaip nuolatinis ir sistemingas žeminimas, o ne paprasta administracinė kontrolė ar darbo vertinimas. Būtina įrodyti ilgalaikį neigiamą mobingo poveikį darbuotojo sveikatai.

4. 2. Užsienio šalių teismų praktika

Šiame skyriuje nagrinėjami trys Europos Žmogaus Teisių Teismo (EŽTT) sprendimai, kurie nušviečia valstybių pareigas užtikrinant asmenų saugumą ir teises įvairiose situacijose, susijusiose su priekabiavimu ir pranešimais apie netinkamą elgesį. Aptarsime bylas "Špadijer prieš Juodkalniją", "F.O. prieš Kroatiją" ir "Allée prieš Prancūziją", kurios atskleidžia, kaip svarbu tinkamai reaguoti į mobingą darbe, priekabiavimą mokykloje ir užtikrinti asmenų, pranešančių apie priekabiavimą ir seksualinį smurtą, saviraiškos laisvę. Šių bylų analizė padeda suprasti, kokias priemones valstybės turi įgyvendinti, siekdamas apsaugoti asmenų teises ir užtikrinti veiksmingą teisinę gynybą.

2018 m. byloje "Špadijer prieš Juodkalniją" Nr. 31549/18⁷⁵ EŽTT nagrinėjo kalėjimo prižiūrėtojos, kuri patyrė mobingą po pranešimo apie kolegų nusižengimus, atvejį. Svarbu paminėti, kad administracija ne tik nesiėmė jokių priemonių sustabdyti persekiojimo, bet ir pati prisidėjo prie situacijos bloginimo, perkeldama pareiškėją į prasčiau apmokamą darbą. EŽTT konstatavo, kad Juodkalnija pažeidė Žmogaus teisių konvencijos 8 straipsnį (teisę į privatų gyvenimą), nes valstybė nesugebėjo užtikrinti veiksmingos teisinės gynybos nuo mobingo. Sprendimas pabrėžia, kad mobingas, ypač kai jis yra susijęs su informavimu apie nusižengimus, gali turėti gilų poveikį asmens psichinei sveikatai ir profesinei karjerai, todėl reikalauja adekvataus valstybės atsako. "Špadijer" byla Lietuvai yra aktuali, nes rodo, jog neužtenka vien turėti įstatymus, draudžiančius mobingą; svarbu užtikrinti, kad darbdaviai ir institucijos realiai reaguotų į pranešimus ir apsaugotų darbuotojus nuo atsakomųjų veiksmų.

2013 m. byloje "F.O. prieš Kroatiją" Nr. 29555/13⁷⁶ EŽTT nagrinėjo vaiko skundą dėl priekabiavimo mokykloje. Pareiškėjas teigė, kad mokytojas nuolat jį žemino, vartodamas tokius žodžius kaip "kvailys" ir "niekam tikęs". Nors vaikas apie tai pranešė mokyklos administracijai, jokios efektyvios priemonės nebuvo imtasi. EŽTT konstatavo Konvencijos 8 straipsnio pažeidimą, pabrėždamas, kad valstybė turi pareigą užtikrinti vaikų saugumą ir orumą mokykloje. Ši byla primena, kad žodinis smurtas, net jei jis nėra fizinis, gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį

⁷⁵ „CASE OF SPADIJER v. MONTENEGRO (European Court of Human Rights) 31549/18“, laweuro.com, žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d., https://laweuro.com/?p=17275&utm_source=chatgpt.com.

⁷⁶ „EHRM, 22-04-2021, nr. 29555/13“, inview.nl, žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d., https://www.inview.nl/document/idef4ecd96dd9248fcb5e198675108df6c/ehrm-22-04-2021-nr-29555-13?ctx=WKNL_CSL_10000001&tab=tekst&utm_source=chatgpt.com.

vaiko psichinei sveikatai ir savivertei. "F.O." byla svarbi Lietuvai, nes skatina peržiūrėti mokyklų vidaus tvarkos taisykles ir mokytojų kvalifikacijos kėlimo programas, siekiant užtikrinti, kad mokytojai suprastų psichologinio smurto poveikį ir mokėtų tinkamai į jį reaguoti.

2020 m. byloje "Allée prieš Prancūziją" Nr. 20725/20⁷⁷ EŽTT nagrinėjo moters atvejį, kuri buvo nuteista už šmeižtą, kai viešai pranešė apie patirtą priekabiavimą ir seksualinį užpuolimą. Prancūzijos teismai nustatė, kad pareiškėja nepateikė pakankamai įrodymų, patvirtinančių jos teiginius. EŽTT, vertindamas situaciją pagal Konvencijos 10 straipsnį (saviraiškos laisvę), pabrėžė, kad teismai turi užtikrinti tinkamą pusiausvyrą tarp asmens teisės į reputacijos apsaugą ir asmens teisės pranešti apie patirtą smurtą. EŽTT konstatavo 10 straipsnio pažeidimą, nes Prancūzijos teismai neatsižvelgė į tai, kad pareiškėja veikė sąžiningai, siekdama atkreipti dėmesį į svarbią visuomenės problemą. "Allée" byla rodo, kad įstatymai, skirti kovai su šmeižtu, neturėtų būti naudojami kaip priemonė, atgrasanti asmenis nuo pranešimų apie priekabiavimą ir smurtą. Ši byla aktuali Lietuvai, nes skatina atkreipti dėmesį į tai, kaip mūsų teismai vertina panašias situacijas ir ar yra užtikrinama pakankama apsauga asmenims, pranešantiems apie seksualinį smurtą.

Apibendrinant, aptartos EŽTT bylos - "Špadijer prieš Juodkalniją", "F.O. prieš Kroatiją" ir "Allée prieš Prancūziją" – aiškiai demonstruoja valstybių pareigą ne tik kurti teisinį pagrindą kovai su mobingu, priekabiavimu ir seksualiniu smurtu, bet ir užtikrinti veiksmingą jo įgyvendinimą praktikoje. Šie sprendimai pabrėžia konteksto svarbą vertinant tokius atvejus, reikalauja adekvataus institucijų reagavimo ir įpareigoja valstybes ginti asmenų teisę į saviraišką, ypač kalbant apie pranešimus apie netinkamą elgesį. Šios užsienio šalių teismų praktikos analizė leidžia geriau suvokti, kokias priemones valstybė turėtų taikyti, siekdama apsaugoti piliečių teises ir užtikrinti teisingumą. Šių principų įgyvendinimas nacionalinėje teisėje ir praktikoje yra būtinas kuriant saugią ir pagarbą žmogaus orumui aplinką.

⁷⁷ „La condamnation pénale pour diffamation publique de la requérante qui se plaignait d’un harcèlement moral et sexuel méconnaît l’article 10 de la Convention“, hudoc.echr.coe.int, žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d., <https://hudoc.echr.coe.int/app/conversion/pdf/?library=ECHR&id=003-7852802-10907218&filename=Arr%C3%AAt%20All%C3%A9e%20c.%20France%20-%20condamnation%20p%C3%A9nale%20pour%20diffamation%20publique%20d%27une%20requ%C3%A9rante%20qui%20se%20plaignait%20d%E2%80%99un%20harc%C3%A8lement%20moral%20et%20sexuel.pdf>.

5. STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE DIRBANČIŲ ASMENŲ MOBINGO TYRIMAS

Šis magistrinis darbas nagrinėja mobingo reiškinių statutinėje valstybės tarnyboje ir su juo susijusias identifikavimo problemas. Statutinės įstaigos, dėl savo specifikos ir uždarmo, reikalauja ypatingo dėmesio analizuojant psichosocialinę riziką, tarp kurios mobingas užima svarbią vietą. Iki šiol mokslinė literatūra nepakankamai apima šią specifinę darbo aplinką, todėl šis tyrimas siekia užpildyti šią spragą.

Tyrimo objektas – mobingo reiškinyse šešiose Lietuvos statutinėse įstaigose: Lietuvos policijoje (toliau – policija), Valstybės sienos apsaugos tarnyboje (toliau - VSAT), Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyboje (toliau - FNTT), Lietuvos muitinėje (toliau – muitinė), Viešojo saugumo tarnyboje (toliau - VST) ir Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyboje (toliau - LRSTT). Tyrimo tikslas – išanalizuoti mobingo paplitimą ir identifikavimo problemas šiose įstaigose, vertinant statutinių valstybės tarnautojų požiūrį į darbo organizavimo aspektus, vadovavimo stilių bei organizacinę kultūrą ir klimatą.

Tyrimo metu bus taikomas apklausos metodas, kiekybinė analizė. Duomenys bus renkami anoniminės apklausos pagrindu. Analizuojant gautus duomenis bus siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

- Koks yra mobingo paplitimas pasirinktose statutinėse įstaigose?
- Kokios yra dažniausios mobingo formos?
- Kaip statutinių valstybės tarnautojų požiūris į darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir organizacinę kultūrą sąveikauja su mobingo reiškiniu?
- Kokios yra pagrindinės mobingo identifikavimo problemos statutinėse įstaigose?

Tyrimo rezultatai leis įvertinti mobingo mastą statutinėje valstybės tarnyboje ir pateikti praktinius pasiūlymus mobingo prevencijos ir efektyvesnio identifikavimo priemonėms tobulinti. Šis tyrimas gali prisidėti prie saugesnės ir sveikesnės darbo aplinkos sukūrimo statutinėse įstaigose, taip pat prie teisės aktų ir vidaus taisyklių tobulinimo.

5. 1. Tyrimo metodika

Tyrimas siekia nustatyti ryšį tarp statutinių valstybės tarnautojų tarnybos specifikos ir mobingo patirties, atsižvelgiant į organizacinius veiksnius, tokius kaip darbo organizavimas, vadovavimo stilius ir organizacinė kultūra. Remiantis empiriniais duomenimis, bus formuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos mobingo prevencijai ir valdymui statutinėje valstybės tarnyboje.

Šiam tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas. Kiekybinis tyrimas yra priemonė, leidžianti tyrėjui patikrinti objektyvias teorijas, analizuojant kintamųjų ryšius ir naudojant statistinius metodus⁷⁸. Šis metodas yra tinkamas siekiant gauti apibendrintą informaciją apie didelę populiaciją – statutinius valstybės tarnautojus – ir nustatyti tendencijas bei koreliacijas tarp mobingo ir įvairių organizacinių veiksnių. Kiekybiniai duomenys leis apibendrinti rezultatus ir gauti statistiškai patikimus įrodymus, kurie bus naudojami formuojant išvadas ir rekomendacijas.

Duomenys šiam tyrimui buvo renkami taikant struktūrizuotos anketinės apklausos metodą. Šis metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių: jis leidžia efektyviai surinkti duomenis iš didelės respondentų grupės, užtikrindamas apklausos anonimiškumą ir suteikdamas respondentams pakankamai laiko apgalvotai atsakyti į klausimus. Be to, anketos patikimumas gali būti vertinamas taikant kiekybinius statistinius metodus. Apklausos instrumentas (2 priedas) yra sudarytas iš keturių dalių: pirmoje dalyje renkami sociodemografiniai duomenys, antroje ir trečioje dalyse pateikiami teiginiai, kurių pagalba vertinamas mobingo reiškinys ir susiję veiksniai, o ketvirtoje dalyje – klausimai apie respondentų ryšį su profesinėmis sąjungomis. Tokia struktūra leidžia surinkti išsamius ir reprezentatyvius duomenis apie statutinių valstybės tarnautojų patirtį ir požiūrį į mobingo problematiką.

Tyrimas buvo vykdomas laikantis mokslinių tyrimų etikos principų. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir procedūras, garantuojant savanorišką dalyvavimą (pirmas anketos klausimas: „Ar sutinkate dalyvauti apklausoje?“). Anketos įvadinėje dalyje buvo nurodyta tyrėjo tapatybė, tyrimo tikslas ir pabrėžtas anonimiškumas, užtikrinant duomenų konfidencialumą ir atsakingą jų panaudojimą tik šiam magistro darbo atlikimui ir gynimui. Šios priemonės užtikrino, kad respondentai dalyvautų tyrime savanoriškai ir sąžiningai, nepatirdami jokio spaudimo ar kitokio poveikio.

2025 m. tikslų duomenų apie statutinių pareigūnų skaičių Lietuvoje nėra oficialiai paskelbta. Tačiau remiantis ankstesniais duomenimis: bendras statutinių pareigūnų skaičius Lietuvoje gali siekti apie **18 000 – 20 000**. Kaip I. Gaižauskaitė bei S. Mikėnienė nurodė savo vadovyje: „Paprastai yra naudojamas 95 proc. patikimumo lygmuo kaip kompromisinis pasirinkimas, užtikrinantis toleruotiną patikimumą bei optimalų imties dydį“⁷⁹, todėl tyrimo imčiai nustatyti naudotas 95 % patikimumo lygmuo, su 5 % paklaida. Taigi tam, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, tyrimo metu turi būti apklausti 392 statutiniai pareigūnai.

⁷⁸ John W. Creswell, *Third edition Research design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, (United States of America, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2009), 22, https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf?utm_source=chatgpt.com.

⁷⁹ Inga Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnienė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2014), 40, <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>.

Norint apskaičiuoti reprezentatyvios imties dydį su 95 % patikimumo lygmeniu ir 5 % paklaida, naudojama ši formulė:

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

Kur:

- n – reikalingas imties dydis,
- N – visos populiacijos dydis (18 000 – 20 000 statutinių pareigūnų),
- e – leistina paklaida (5 % arba 0.05).

Norint, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, reikia apklausti nuo **391 iki 392** statutinių pareigūnų, priklausomai nuo to, ar bendras pareigūnų skaičius siekia 18 000 ar 20 000.

Tyrimo imtį sudarė 1461 statutinių valstybės tarnautojas iš šešių Lietuvos įstaigų: Lietuvos policijos ($n=577$), Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT, $n=495$), Lietuvos muitinės ($n=44$), Viešojo saugumo tarnybos (VST, $n=223$), Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos (LRSTT, $n=119$) ir Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybos (FNNT, $n=3$). Iš pradžių apklausoje dalyvavo 1464 respondentai, tačiau trys atsisakė dalyvauti. Dėl itin mažo respondentų skaičiaus ($n=3$) iš FNNT (čia n žymi respondentų skaičių kiekvienoje įstaigoje), šios tarnybos duomenys analizuojami tik bendroje statutinių valstybės tarnautojų statistikoje ir nėra lyginami su kitų tarnybų duomenimis. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnyba, Lietuvos kalėjimų tarnyba ir Lietuvos probacijos tarnyba į tyrimą nebuvo įtrauktos. Respondentai buvo atrinkti pagal priklausomybę vienai iš minėtų statutinių valstybės tarnybų, kurios visos yra valstybės biudžeto finansuojamos institucijos, turinčios savarankiškas atsiskaitomąsias sąskaitas, herbinius antspaudus, vėliavas ir kitus įprastus valstybinėms institucijoms būdingus atributus. Jų bendra funkcija – teisėtvarkos užtikrinimas.

Empirinis tyrimas buvo vykdytas trimis etapais. Pirmajame etape buvo sukurtas tyrimo instrumentas – anoniminė internetinė anketa (<https://forms.gle/>). Antrajame etape buvo surinkti duomenys apklausiant statutinius valstybės tarnautojus, siekiant ištirti jų tarnybos ir mobingo ryšį. Trečiajame etape surinkti duomenys buvo apdoroti ir analizuoti, o gauti rezultatai pateikti išvadų ir rekomendacijų formoje. Tyrimas vyko nuo 2025 m. vasario 25 d. iki 2025 m. kovo 30 d.

Anketos nuoroda buvo platinama elektroniniu paštu: Lietuvos policijai, Valstybės sienos apsaugos tarnybai, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybai, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybai, Viešojo saugumo tarnybai, Lietuvos kalėjimų tarnybai, Lietuvos probacijos tarnybai ir Lietuvos Respublikos muitinei. Be to, nuoroda buvo platinama per Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos darbuotoją ir per profesines sąjungas. Visoms įstaigoms

ir sąjungoms buvo atsiųstas elektroninis laiškas, kuriame buvo nurodyta tyrimo organizatoriaus tapatybė, tyrimo tikslas ir pabrėžtas respondentų anonimiškumas bei savanoriško dalyvavimo principas. Prašyta perduoti anketos nuorodą atitinkamų įstaigų darbuotojams.

Tyrimui buvo sukurtas keturių dalių klausimynas (2 priedas). Klausimynas parengtas remiantis pirmoje darbo dalyje atlikta literatūros analize ir apima šias dalis:

1. **Sociodemografiniai duomenys:** Šioje dalyje pateikiama šeši klausimai, skirti surinkti respondentų sociodemografiniai informacijai (Klausimai parengti autoriaus);

2. **Mobingo indikatoriai:** Šioje dalyje pateikiama 35 klausimai, paremti H. Leyhmann aprašytais stresą keliančiais veiksniais (1 priedas), skirti įvertinti mobingo požymius (Klausimai parengti autoriaus remiantis H. Leyhmann sugrupuotais stresą keliančiais veiksniais);

3. **Darbo aplinkos veiksniai:** Šioje dalyje pateikiama 24 klausimai, skirti įvertinti darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus ir organizacinės kultūros bei klimato įtaką mobingui (Klausimai parengti autoriaus remiantis darbo metu atliktos analizės rezultatais);

4. **Ryšys su profesinėmis sąjungomis:** Šioje dalyje pateikiama šeši klausimai, skirti įvertinti respondentų ryšį su profesinėmis sąjungomis (Klausimai parengti autoriaus).

Pirmoji klausimų grupė: skirta surinkti respondentų sociodemografinius duomenis (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas ir tarnybos vieta). Ši informacija naudojama siekiant analizuoti mobingo paplitimą atsižvelgiant į šiuos veiksnius.

Antroji klausimų grupė: skirta įvertinti mobingo apraiškas statutinių valstybės tarnybų kontekste. Ši dalis paremta H. Leymann aprašytais mobingo indikatoriais, sugrupuotais į penkias kategorijas:

1. Poveikis saviraiškai ir komunikacijai.
2. Socialinių santykių puolimas.
3. Socialinės reputacijos puolimas.
4. Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose.
5. Puolimas sveikatos srityse.

Kiekviena kategorija apima keletą konkrečių indikatorių. Leymann psichologinio teroro aprašas buvo pasirinktas dėl jo plačiai pripažintos reikšmės mobingo tyrimuose bei dėl būtinybės įveikti galimą respondentų atsakymų iškreipimą dėl statutinių įstaigų uždaro ir tendencijos slėpti mobingo atvejus.

Kiekvienam teiginiui atsakyti buvo naudojama ordinarinė skalė su penkiais atsako variantais, išreikštais dažnio matmeniu (kasdien, kartą per savaitę, kartą per mėnesį, kartą per metus, niekada).

Trečioji klausimų grupė: nagrinėja tris organizacinius veiksnius, susijusius su mobingo atsiradimo tikimybe: darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir organizacinę kultūrą bei

klimatą. Klausimai sukurti remiantis literatūros analize ir skirti įvertinti respondentų požiūrį į šiuos veiksnius. Specialus dėmesys skiriamas vadovavimo stiliui, atsižvelgiant į statutinėms įstaigoms būdingą hierarchinę struktūrą, kuri gali skatinti subjektyvų darbuotojų vertinimą ir vienašališką sprendimų priėmimą. Klausimai apie vadovavimo stilių orientuoti į sprendimų priėmimo procesą, vadovų komunikaciją su pavaldiniais ir atsižvelgimą į jų pasiūlymus. Duomenys analizuojami naudojant Likerto skalę, kurios atsako variantai yra išdėstyti nuo „Visiškai sutinku“ iki „Visiškai nesutinku“, priklausomai nuo teiginio pobūdžio (pozityvus arba negatyvus).

Ketvirtoji klausimų grupė: tiria respondentų ryšį su profesinėmis sąjungomis ir jų vaidmenį kovojant su mobingu. Klausimai (pateikti priede Nr. 2) apima šias sritis: leidimą/draudimą priklausyti profesinėms sąjungoms; narystę profesinėse sąjungose; sąjungos pagalbą kovojant su mobingu; kreipimąsi į sąjungą pagalbos; sąjungos veiksmingumą sprendžiant problemas; ir galimybes gauti pagalbą organizacijoje tiems, kurie nepriklauso sąjungai.

Anketinės apklausos duomenų analizei atlikti naudota SPSS 30.0.0 ir MS Excel programinė įranga. Gautų analizės duomenų sisteminimui ir grafiniam atvaizdavimui naudota aprašomoji statistika. Skaičiavimams atlikti naudoti tik imties duomenys, todėl gautas rezultatas įvardijamas kaip imties statistika. Siekiant išsiaiškinti tyrimo kintamųjų statistines savybes, kiekybinių kintamųjų skirstiniai buvo palyginti su normaliuoju skirstiniu. Tam buvo naudojami Kolmogorovo-Smirnovo bei Shapiro-Wilk kriterijai. Šių kriterijų rezultatai parodė, kad kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo ($p < 0,001$), dėl to duomenų analizei naudoti neparаметriniai kriterijai, kurie yra universalesni, nes nereikalauja analizuojamų kiekybinių kintamųjų skirstinių pasiskirstymo pagal normaliujų ar kitą skirstinį. Dviejų nepriklausomų imčių rezultatų lyginimui naudotas Mann-Whitney-Wilcoxon kriterijus, trijų ir daugiau nepriklausomų imčių rezultatų lyginimui bus naudotas Kruskal-Wallis kriterijus.

Statistinio ryšio stiprumui tarp kintamųjų nustatyti atlikta koreliacinė analizė. Ryšio stiprumas yra išreiškiamas koeficientu (r), kurio reikšmių vertinimas, remiantis Čekanavičiumi ir Murausku (2003), pateikiamas lentelėje Nr. 3.

Lentelė Nr. 3. Koreliacijos koeficiento vertinimai (Čekanavičius ir Murauskas, 2003).

Koreliacijos koeficiento (r) reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpna koreliacija arba jokios

Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad vienam kintamajam didėjant, tuo pačiu didėja ir kitas kintamasis, o neigiama atvirkščiai – vienam didėjant, kitas kintamasis mažėja. Norint įsitikinti, kad šis ryšys nėra atsitiktinis, apskaičiuota ir p reikšmė, kuri parodo ar koreliacija yra statistiškai reikšminga. Jeigu p reikšmė yra mažesnė už 0,05 ($p < 0,05$) teigtina, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga.

Atsižvelgiant į tai, kad analizuojami duomenys yra ranginiai bei kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo, analizuojamų duomenų statistinio ryšio stiprumui matuoti buvo skaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas. Spearman koreliacijos koeficientas (ρ): Matuoja ryšio stiprumą ir kryptį tarp dviejų kintamųjų. Reikšmės svyruoja nuo -1 iki +1. Teigiama reikšmė rodo, kad vienam kintamajam didėjant, kitas taip pat didėja. Neigiama reikšmė rodo, kad vienam didėjant, kitas mažėja.

- Sig. (2-tailed) – P reikšmė: Parodo statistinio reikšmingumo lygį. Mažesnė P reikšmė rodo, kad mažesnė tikimybė, jog gautas rezultatas yra atsitiktinis. $P < 0.05$ paprastai laikomas statistiškai reikšmingu.
- N: Sample size (imties dydis), šiuo atveju $N=1461$.
- **: Koreliacija reikšminga 0.01 lygyje (2-tailed).
- *: Koreliacija reikšminga 0.05 lygyje (2-tailed).

Tyrimo ribotumai.

Tam, kad būtų atliktas išsamus ir tikslus tyrimas apie statutinius valstybės pareigūnus, jis turėtų būti atliktas visose statutinėse tarnybose apklausiant kuo daugiau pareigūnų. Tyrimo imties apribojimas – neįtrauktos kai kurios statutinės tarnybos, o FNTT imties dydis yra per mažas, kad būtų galima daryti patikimas išvadas. Taip pat vienas iš tyrimo ribotumų yra respondentų nuoširdumas, sąžiningumas ir atsakingumas atsakant į anketoje pateiktus klausimus.

5. 2. Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą dėl statutinių valstybės tarnautojų darbo sąlygų ir mobingo ryšio, pirmiausia analizuojamos mobingo apraiškos statutinėse tarnybose. Vėliau, įvertinami organizaciniai veiksniai, galimai susiję su mobingo raiška, siekiant nustatyti šių veiksnių ir mobingo stiprumą. Anketos klausimų grupių vidiniam suderinamumui patikrinti apskaičiuotas Cronbach'o alfa (α) koeficientas. Vidinis suderinamumas laikomas priimtinu, jei $\alpha \geq 0.60$, o siektinas rodiklis yra $\alpha \geq 0.70$. Gauti Cronbach'o alfa koeficientai pateikiami 4 lentelėje.

Lentelė Nr. 4. Klausimų vidinis suderinamumas (sudaryta autoriaus).

Grupės klausimų pavadinimas	Croanbacho alfa (α) koeficientas
Bendras grupių teiginių suderinamumas	$\alpha=0,949$
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai	$\alpha=0,871$
Socialinių santykių puolimas	$\alpha=0,820$
Socialinės reputacijos puolimas	$\alpha=0,881$
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose	$\alpha=0,631$
Puolimas sveikatos srityje	$\alpha=0,729$
Darbo organizavimas	$\alpha=0,837$
Vadovavimo stilius	$\alpha=0,787$
Organizacijos kultūra ir klimatas	$\alpha=0,846$

Taigi atsižvelgiant į tai, kad Croanbacho alfa koeficientas yra didesnis negu 0,70, galima teigti, kad grupių klausimai/teiginiai yra suderinti tarpusavyje ir yra tinkami mokslinio darbo tyrimui. Demografinių ir socialinių klausimų suderinamumas nebuvo vertintas, nes tai yra aprašomieji duomenys.

Tyrimo imtį sudarė 1461 statutinis valstybės tarnautojas. Pagal lytį, imtyje dominuoja vyrai (55.7%, $n = 814$), tačiau moterys taip pat sudaro reikšmingą dalį (44.3%, $n = 647$). Amžiaus pasiskirstymas rodo, kad didžioji dalis respondentų yra darbingo amžiaus: 33.3% ($n = 486$) priklauso 26-35 metų grupei, o 33.7% ($n = 492$) - 36-45 metų grupei. Vyresni respondentai (46-55 metai) sudaro 18.9% ($n = 276$), o vyriausi (56 metai ir daugiau) - tik 4.6% ($n = 67$). Jauniausi respondentai (iki 25 metų) sudaro 9.6% ($n = 140$). Pagal išsilavinimą, didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (66.7%, $n = 975$). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 22.9% ($n = 334$) respondentų. Vidurinį išsilavinimą su profesija turi 10.1% ($n = 147$), o tik 0.3% ($n = 5$) turi vidurinį išsilavinimą. Pagal užimamas pareigas, daugiausia respondentų užima specialisto pareigas: 35.2% ($n = 515$) yra vyriausieji specialistai, o 33.8% ($n = 494$) - vyresnieji specialistai. Specialisto pareigas užima 13.3% ($n = 194$), o jaunesniojo specialisto - 8.8% ($n = 129$). Vadovaujančias pareigas (poskyrio, skyriaus, teritorinio padalinio ar įstaigos vadovas) užima mažiau nei 5% respondentų. Tarnybos stažas tarp respondentų yra gana tolygus: 27.0% ($n = 395$) tarnauja 6-10 metų, 15.9% ($n = 232$) - 16-20 metų, 15.6% ($n = 228$) - 26 metų ir daugiau, 15.1% ($n = 221$) - 11-15 metų, 14.6% ($n = 213$) - iki 5 metų, 11.1% ($n = 162$) - 21-25 metus. Didžiausia respondentų dalis dirba Lietuvos policijoje (39.5%, $n = 577$) ir Valstybės sienos apsaugos tarnyboje (33.9%, $n = 495$). Viešojo saugumo tarnyboje dirba 15.3% ($n = 223$), Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyboje - 8.1% ($n = 119$), Lietuvos Respublikos muitinėje - 3.0% ($n = 44$), o Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyboje - tik 0.2% ($n = 3$).

Tyrimo imties demografiniai duomenys rodo, kad dominuoja vidutinio amžiaus, aukštąjį išsilavinimą turintys specialistai, turintys 6-20 metų tarnybos stažą. Be to, didžioji dalis respondentų dirba Lietuvos policijoje ir Valstybės sienos apsaugos tarnyboje.

Respondentų sociologiniai-demografiniai duomenys pateikti lentelėje Nr. 5.

Lentelė Nr. 5. Respondentų sociologiniai-demografiniai duomenys (sudaryta autoriaus).

Lytis	Moteris	647	44,3%
	Vyras	814	55,7%
Amžius	Iki 25 m.	140	9,6%
	26-35 m.	486	33,3%
	36-45 m.	492	33,7%
	46-55 m.	276	18,9%
	56 m. ir daugiau	67	4,6%
Išsilavinimas	Vidurinis	5	0,3%
	Vidurinis su profesija	147	10,1%
	Aukštasis neuniversitetinis	334	22,9%
	Aukštasis universitetinis	975	66,7%
Užimamos pareigos	Laisvai samdomas (-a) darbuotojas (-a)	24	1,6%
	Nestatutinis (-ė) valstybės tarnautojas (-a)	32	2,2%
	Jaunesnysis (-ioji) specialistas (-ė)	129	8,8%
	Specialistas (-ė)	194	13,3%
	Vyresnysis (-ioji) specialistas (-ė)	494	33,8%
	Vyriausiasis (-ioji) specialistas (-ė)	515	35,2%
	Poskyrio vadovas (-ė)	6	0,4%
	Skyriaus vadovas (-ė)	43	2,9%
	Teritorinio padalinio vadovas (-ė)	22	1,5%
	Įstaigos vadovas (-ė)	2	0,1%
Tarnybos stažas	Iki 5 m.	213	14,6%
	6-10 m.	395	27,0%
	11-15 m.	221	15,1%
	16-20 m.	232	15,9%
	21-25 m.	162	11,1%
	26 m. ir daugiau	228	15,6%
	Tarnybos stažas man nėra skaičiuojamas	10	0,7%
Kokioje įstaigoje dirbate	Lietuvos policija	577	39,5%
	Valstybės sienos apsaugos tarnyba	495	33,9%
	Viešojo saugumo tarnyba	223	15,3%
	Lietuvos Respublikos muitinė	44	3,0%
	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba	3	0,2%
	Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba	119	8,1%

5. 2. 1. Mobingo veiklos indikatorių rezultatų analizė

Mobingo apraiškos buvo vertintos atskirai analizuojant penkis mobingo veiklos kriterijus, identifikuotus pagal atitinkamus indikatorius. Respondentai nurodė, kaip dažnai per pastaruosius metus susidūrė su konkrečiais veiksniais, apibūdinančiais šiuos kriterijus. Išsami statistinė analizė pateikta 3 priede. Tyrimo rezultatai atskleidė mobingo apraiškų buvimą visuose vertintuose kriterijuose. Vis dėlto, pažymėtina, kad didžioji dalis respondentų teigė, jog per

pastaruosius metus su analizuojamais veiksniais nesusidūrė. 6 lentelėje pateikiami dažniausiai pasitaikantys mobingo indikatoriai.

Lentelė Nr. 6. Dažniausiai pasitaikantys mobingo indikatoriai (sudaryta autoriaus).

Poveikis saviraiškai ir komunikacijai	Niekada	Kartą per metus	Kartą per mėnesį	Kartą per savaitę	Kasdien
Mano darbas nuolat kritikuojamas	73,4%	18,3%	7,3%	0,7%	0,3%
Kalbant mane nuolat pertraukinėja	69,2%	16,2%	10,1%	3,2%	1,2%
Socialinių santykių puolimas					
Aš esu ignoruojamas (-a)	79,4%	15,1%	4,0%	0,7%	0,8%
Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)	66,7%	22,0%	7,2%	2,1%	2,1%
Mano sprendimais abejojama	60,8%	29,8%	7,9%	0,8%	0,5%
Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai	74,3%	20,4%	4,1%	0,6%	0,5%
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose					
Man skiriamos užduotys nereikšmingos	60,4%	30,7%	7,1%	1,2%	0,6%
Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms	54,2%	29,9%	13,1%	2,1%	0,7%
Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai	63,7%	20,1%	14,2%	1,6%	0,4%
Su manimi bendraujama nemandagiai	70,4%	25,8%	2,2%	1,2%	0,5%

Analizuojant 6 lentelėje pateiktus duomenis, išryškėja tam tikros mobingo apraiškos, su kuriomis susiduria dalis respondentų.

Ryškesios tendencijos:

- **Socialinių santykių puolimas:** Reikšminga dalis respondentų patiria apkalbas "Kartą per metus" (22.0%). Be to, nemaža dalis jaučia abejones dėl jų sprendimų "Kartą per metus" (29.8%).

- **Poveikis saviraiškai ir komunikacijai:** Pastebima dalis respondentų susiduria su darbo kritikavimu "Kartą per metus" (18.3%). Taip pat, kalbant, nemažai respondentų yra nuolat pertraukinėjami "Kartą per mėnesį" (10.1%).

- **Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose:** Išskirtinas didelis procentas respondentų, kuriems skiriamos nereikšmingos užduotys "Kartą per metus" (30.7%). Panaši dalis respondentų nurodė, kad jiems skiriama daugiau užduočių nei kolegoms "Kartą per metus" (29.9%). Daugiau nei dešimtadalis respondentų (14.2%) yra priversti dirbti darbus, kurie kenkia jų sveikatai "Kartą per mėnesį". Taip pat, ketvirtadalis respondentų nurodė, kad su jais bendraujama nemandagiai "Kartą per metus" (25.8%).

Apibendrinant: Rezultatai rodo, kad nors didžioji dalis respondentų nenurodė susiduriantys su mobingu, visgi dalis statutinių tarnautojų patiria įvairių formų mobingą. Ypač išsiskiria socialinių santykių puolimas (apkalbos, abejojimas sprendimais), trukdžiai saviraiškai

ir komunikacijai (darbo kritikavimas, pertraukimai) bei neteisingas užduočių paskirstymas ir nemandagus bendravimas darbinėse situacijose. Šios apraiškos rodo, kad mobingo reiškinys egzistuoja, nors ir ne itin plačiu mastu, ir reikalauja tolesnio dėmesio.

Tolesnėje analizėje, siekiant nustatyti darbo statutinėje valstybės tarnyboje ir mobingo ryšį, su organizaciniais veiksniais bus lyginami tik tie 6 lentelėje išvardyti indikatoriai, kurių paplitimas viršija 15%.

5. 2. 2. Darbo organizavimo veiksnių tyrimo rezultatų analizė

Ši analizė skirta išnagrinėti pateiktus duomenis, atspindinčius darbuotojų nuomonę apie darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir organizacijos kultūrą bei klimatą. Tikslas – apibendrintai įvertinti, kaip darbuotojai vertina šiuos aspektus, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias sritis, bei padaryti išvadas, kurios galėtų būti naudingos organizacijai tobulinant darbo aplinką ir didinant darbuotojų pasitenkinimą.

Lentelėje pateikiami duomenys apima tris pagrindines sritis: darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir organizacijos kultūrą bei klimatą. Kiekviena sritis yra įvertinta pagal keletą skirtingų kriterijų, o darbuotojai galėjo pasirinkti vieną iš penkių atsakymų variantų: visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, nesutinku ir visiškai nesutinku. Anketinės apklausos metu surinkti duomenys pateikiami 7 lentelėje.

Lentelė Nr. 7. Darbo organizavimo veiksnių tyrimo rezultatų analizė (sudaryta autoriaus).

Darbo organizavimas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos	68,2%	27,2%	3,4%	0,6%	0,5%
Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios	43,7%	43,3%	11,2%	1,3%	0,5%
Darbo krūvis paskirstomas proporcingai	28,3%	30,5%	29,2%	7,0%	4,9%
Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo	35,1%	38,9%	15,5%	7,7%	2,9%
Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius	44,9%	42,6%	9,8%	2,1%	0,6%
Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe	32,3%	45,2%	12,6%	7,5%	2,5%
Vadovavimo stilius					
Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą	25,4%	34,9%	24,8%	10,2%	4,7%
Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą	26,8%	39,8%	27,9%	4,5%	1,0%
Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai	29,5%	30,8%	29,8%	5,7%	4,2%
Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais	46,1%	39,4%	10,5%	3,1%	0,8%
Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo	24,2%	39,3%	29,7%	4,2%	2,7%

Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)	23,7%	33,3%	34,2%	6,8%	2,1%
Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva	17,7%	40,2%	33,0%	5,9%	3,3%
Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus	24,0%	41,3%	24,6%	5,5%	4,7%
Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti	21,7%	55,6%	17,6%	3,4%	1,7%
Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą	7,5%	15,9%	27,4%	23,1%	26,1%
Organizacijos kultūra ir klimatas					
Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis	6,4%	22,9%	34,0%	21,2%	15,5%
Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės	28,5%	44,1%	23,1%	3,1%	1,1%
Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis	30,6%	48,0%	16,9%	3,5%	1,0%
Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus	37,3%	39,6%	18,9%	3,3%	0,9%
Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas	31,5%	31,4%	27,9%	7,2%	2,0%
Organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją	41,1%	41,1%	13,4%	3,4%	1,0%
Kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes	31,6%	43,5%	21,4%	2,5%	1,1%
Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai	37,4%	37,3%	14,6%	7,9%	2,7%

Analizuojant 7 lentelėje pateiktus duomenis, išryškėja tam tikros stiprios bei silpnos sritys, kurios susijusios darbo organizavimu.

Darbo organizavimas

- Teigiamas vertinimas: Didžioji dalis darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad pareigybės aprašyme nurodomos darbo funkcijos ($68,2\% + 27,2\% = 95,4\%$), yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius ($44,9\% + 42,6\% = 87,5\%$).
- Neutralus/Neigiamas vertinimas: Mažiau nei pusė darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad darbo užduotys yra tikslios ir aiškios ($43,7\% + 43,3\% = 87\%$), darbo krūvis paskirstomas proporcingai ($28,3\% + 30,5\% = 58,8\%$), yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo ($35,1\% + 38,9\% = 74\%$), ir iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe ($32,3\% + 45,2\% = 77,5\%$). Ypač didelis procentas darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu, kad darbo krūvis paskirstomas proporcingai ($29,2\%$).

Vadovavimo stilius

- Teigiamas vertinimas: Didžioji dalis darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad vadovas bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais ($46,1\% + 39,4\% = 85,5\%$), pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti ($21,7\% + 55,6\% = 77,3\%$).

- Neutralus/Neigiamas vertinimas: Mažiau nei pusė darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad vadovas griežtas, taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą ($25,4\% + 34,9\% = 60,3\%$), vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą ($26,8\% + 39,8\% = 66,6\%$), kad vadovo darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai ($29,5\% + 30,8\% = 60,3\%$), skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą ($24,2\% + 39,3\% = 63,5\%$), vadovo bendravimas su pavaldiniais dalykiškas ($23,7\% + 33,3\% = 57\%$), konfliktų sprendimas yra vadovo prerogatyva ($17,7\% + 40,2\% = 57,9\%$), vadovas objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus ($24\% + 41,3\% = 65,3\%$). Reikšmingas procentas darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka su daugeliu teiginių, susijusių su vadovavimo stiliumi, o tai gali reikšti neapibrėžtumą arba skirtingą patirtį. Daugiau nei pusė darbuotojų nesutinka arba visiškai nesutinka, kad vadovas naudojami savo tarnybine padėtimi ($23,1\% + 26,1\% = 49,2\%$), o tai yra teigiamas aspektas.

Organizacijos kultūra ir klimatas

- Teigiamas vertinimas: Didžioji dalis darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis ($30,6\% + 48\% = 78,6\%$), yra tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus ($37,3\% + 39,6\% = 76,9\%$), organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją ($41,1\% + 41,1\% = 82,2\%$), kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes ($31,6\% + 43,5\% = 75,1\%$), Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai ($37,4\% + 37,3\% = 74,7\%$).

- Neutralus/Neigiamas vertinimas: Daugiau nei trečdalis darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka, kad kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis (34%), o tai rodo galimą įtampą darbo aplinkoje. Tačiau didžioji dalis darbuotojų mano, kad dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės ($28,5\% + 44,1\% = 72,6\%$) ir kad kolektyvas yra vieningas ir draugiškas ($31,5\% + 31,4\% = 62,9\%$).

Išvados

1. Stipriosios sritys: Darbuotojai palankiai vertina informacijos dalijimąsi, toleranciją, organizacijos orientaciją į tikslą ir vertybes, vadovų tiesioginį bendravimą ir galimybę pritaikyti savo įgūdžius darbe. Tai rodo stiprią organizacijos kultūrą ir efektyvų komunikavimą.

2. Silpnosios sritys: Pastebimas nepasitenkinimas darbo krūvio paskirstymu, galimybe prisidėti prie sprendimų priėmimo, informacijos apie pokyčius gavimu, vadovų įkvepiančiu elgesiu ir objektyviu vertinimu. Tai rodo poreikį gerinti darbo organizavimą ir vadovavimo stilių.

Atlikus visų gautų su darbo organizavimu, vadovavimo stiliumi bei organizacijos kultūra ir klimatu susijusių veiksnių rezultatų analizę, tikslinga išskirti veiksnius, dėl kurių teisingumo ir tinkamo taikymo statutinėje tarnyboje yra abejojama (nuo 20 % ir daugiau

respondentų). Daroma prielaida, kad dėl tokio abejojimo minėtų veiksnių egzistavimu, gali atsirasti mobingo reiškinių apraiškos.

5. 2. 3. Antros ir trečios klausimų grupių rezultatų lyginamoji analizė

Remiantis mokslinės literatūros analize, moterys, jauni asmenys ir darbuotojai, turintys trumpą darbo stažą, yra labiau pažeidžiami mobingo. Siekiant patikrinti, ar ši tendencija pasireiškia ir tarp apklaustų statutinių valstybės tarnautojų, atlikta demografinių duomenų analizė. Išsamūs statistinės analizės rezultatai pateikti 4–6 prieduose; 7 priede pateikiami rezultatai, lyginant skirtingas statutines tarnybas.

Mobingo reiškinių apraiškos pagal lytį.

Analizuojant 4 priede pateiktus duomenis apie mobingo reiškinių apraiškas pagal lytį, naudojant vidurkio principą (1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas) ir Levene testą. Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0.05$):

Poveikis saviraiškai ir komunikacijai:

- Vyrai dažniau nurodo, kad jiems adresuojami raštiški grasinimai ($p = 0.000$).
- Vyrai dažniau nurodo, kad jiems adresuojami žodiniai grasinimai ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau jaučia, kad kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę ($p = 0.006$).
- Moterys dažniau jaučia, kad vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę ($p = 0.003$).
- Vyrai dažniau jaučiasi ignoruojami ($p = 0.014$).
- Moterys dažniau nurodo, kad kolegos neatsako į jų bandymus užmegzti pokalbį ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau jaučiasi lyg jų nebūtų ($p = 0.031$).
- Moterys dažniau nurodo, kad yra nuolat apkalbinėjamos ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau jaučiasi pašaipų objektu ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau jaučia, kad iš jų privataus gyvenimo šaipomasi ($p = 0.001$).
- Moterys dažniau nurodo, kad jų tautybė tampa pajuokų objektu ($p = 0.010$).
- Vyrai dažniau nurodo, kad jų sprendimais abejojama ($p = 0.000$).
- Vyrai dažniau nurodo, kad jų atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau nurodo, kad joms adresuojamos seksualinės užuominos ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau nurodo, kad joms nėra skiriamos darbinės užduotys ($p = 0.000$).
- Vyrai dažniau nurodo, kad jiems skiriamos užduotys nereikšmingos ($p = 0.000$).

- Moterys dažniau reikalaujama atlikti darbus, žeminančius jų orumą ($p = 0.022$).

Puolimas sveikatos srityje:

- Vyrai dažniau nurodo, kad jiems grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga ($p = 0.003$).
 - Moterys dažniau nurodo, kad prie jų priekabiuojama (seksualiai) ($p = 0.000$).
 - Moterys dažniau mano, kad pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos ($p = 0.009$).
 - Vyrai dažniau jaučia netolygų darbo krūvio paskirstymą ($p = 0.002$).
 - Vyrai dažniau mano, kad darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo ($p = 0.000$).
 - Moterys dažniau mano, kad vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą ($p = 0.000$).
 - Vyrai dažniau mano, kad vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai ($p = 0.010$).
 - Vyrai dažniau mano, kad vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo ($p = 0.005$).
 - Vyrai dažniau mano, kad vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus ($p = 0.013$).
 - Vyrai dažniau mano, kad vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti ($p = 0.000$).
 - Moterys dažniau mano, kad vadovas (-ė) naudojasi savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau mano, kad kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis ($p = 0.000$).
- Moterys dažniau mano, kad kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus ($p=0,015$).
 - Vyrai dažniau mano, kad kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes ($p = 0.007$).

Išvados:

- Yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų patiriamų mobingo formų.
- Moterys dažniau patiria socialinės reputacijos puolimą, ribojimus saviraiškai ir seksualinį priekabavimą.
- Vyrai dažniau patiria grasinimus, netolygų darbo krūvio paskirstymą ir mano, kad vadovai skatina kūrybingumą ir pateikia būtiną informaciją.
- Moterys dažniau jaučia įtampą kolektyve ir mano, kad vadovai naudojasi savo tarnybine padėtimi.

Mobingo apraiškos pagal amžių.

Analizuojant 5 priede pateiktus duomenis, kurie susiję su mobingo apraiškomis skirtingose amžiaus grupėse (iki 25 m., 26-35 m., 36-45 m., 46-55 m., 56 m. ir daugiau). Duomenys analizuojami remiantis vidurkio principu (1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas) ir Levene testu. Apibendrinime dėmesys skiriamas statistiškai reikšmingiems skirtumams ($p < 0.05$) ir ryškiausioms tendencijoms, atspindinčioms galimą mobingo paplitimą skirtingose amžiaus grupėse.

Apibendrinus duomenis, pastebima, kad dauguma nagrinėtų veiksnių turi statistiškai reikšmingą ryšį su amžiaus grupe ($p < 0.05$). Tai reiškia, kad amžius gali būti reikšmingas veiksnys, susijęs su mobingo patirtimi darbo vietoje. Toliau išskiriamos tendencijos pagal atskirus veiksnius:

Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau nurodo patiriantys įvairias poveikio saviraiškai ir komunikacijai apraiškas. Tačiau vidutiniuose rangų vidurkiuose didelių išsiskiriančių reikšmių nėra, kas reiškia, kad vyrauja "mobingo nėra" nuomonė, bet visose amžiaus grupėse tam tikros apraiškos pasitaiko.

Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau nurodo, kad yra ignoruojami ir jaučiasi lyg jų nebūtų. Vyresni darbuotojai (46-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad kolegos neatsako į jų bandymus užmegzti pokalbį.

Vyresni darbuotojai (36-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad yra apkalbinėjami. Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau patiria pašaipas, tyčiojimąsi iš fizinių savybių, šaipymąsi iš privataus gyvenimo, tautybės pavertimą pajuokų objektu, religinių/politinių pažiūrų kritikavimą ir seksualines užuominas. Darbuotojai iki 25 metų jaučia, kad jų sprendimais abejojama.

Vyresni darbuotojai (46-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad jiems nėra skiriamos darbinės užduotys. Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau nurodo, kad jiems skiriamos nereikšmingos užduotys, o darbuotojai nuo 26 iki 35 metų mano, kad jiems skiriama daugiau užduočių nei kitiems. Jaunesni darbuotojai teigia, kad reikalaujama atlikti žeminančius darbus. Jaunesni darbuotojai nurodo, kad jų užduotys nuolat peržengia kompetencijos ribas.

Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau nurodo, kad yra priversti dirbti sveikatą žalojančią darbą, su jais bendraujama nemandagiai, patiria finansinių išlaidų dėl žalos. Darbuotojai nuo 26 iki 35 metų nurodo, kad yra priversti dirbti sveikatą žalojančią darbą. Darbuotojams iki 25 metų grasinama fizine jėga.

Vyresni darbuotojai (56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad pareigybės aprašyme nurodomos darbo funkcijos, o jaunimas iki 25 metų to nepajaučia. Jaunimas iki 25 metų nurodo, kad darbo užduotys nėra tikslios ir aiškios. Vyresni darbuotojai (56 m. ir daugiau) mano, kad

darbo užduotys yra tikslios ir aiškios. Jaunesni darbuotojai nurodo, kad darbo krūvis nėra paskirstomas proporcingai. Suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo, tačiau jauniausi ir vyriausi tą galimybę nurodo mažiausiai. Jaunimas nurodo, kad nėra iš anksto gaunama informacija apie pokyčius.

Vyresni darbuotojai (46-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad vadovas griežtas ir naudojasi savo tarnybine padėtimi. Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) rečiau nurodo, kad vadovas vertina indėlį, įkvepia, bendrauja tiesiogiai, skatina kūrybingumą, objektyviai vertina, pateikia informaciją. Dalykiškas bendravimas vyrauja tarp 25 metų darbuotojų.

Vyresni darbuotojai (36-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau nurodo, kad kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis. Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau nurodo, kad dirbti malonu dėl kolegų pagarbos ir kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir kolektyvas tolerantiškas. Jaunimas mano, jog kolektyvas mažiau pabrėžia vertybes, bei rečiau vyksta renginiai.

Išvados:

- Amžius yra reikšmingas veiksnys, susijęs su mobingo patirtimi darbo vietoje.
- Jaunesni darbuotojai (iki 25 m.) dažniau patiria įvairias mobingo apraiškas, įskaitant poveikį saviraiškai ir komunikacijai, socialinių santykių puolimą, socialinės reputacijos puolimą, puolimą darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose bei puolimą sveikatos srityje.
- Vyresni darbuotojai (46-55 m. ir 56 m. ir daugiau) dažniau susiduria su vadovų griežtumu, įtampa kolektyve ir ribotomis galimybėmis prisidėti prie sprendimų priėmimo.
- Šios išvados gali būti naudingos kuriant tikslines prevencines programas ir intervencijas, skirtas skirtingoms amžiaus grupėms.

Mobingo apraiškos pagal darbo stažą.

Analizuojant 6 priede pateiktus duomenis, kurie susiję su mobingo apraiškomis skirtingose darbo stažo grupėse (iki 5 m., 6-10 m., 11-15 m., 16-20 m., 21-25 m., 26 m. ir daugiau). Duomenys analizuojami remiantis vidurkio principu (1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas) ir Levene testu. Apibendrinime dėmesys skiriamas statistiškai reikšmingiems skirtumams ($p < 0.05$) ir ryškiausioms tendencijoms, atspindinčioms galimą mobingo paplitimą skirtingose darbo stažo grupėse.

Apibendrinus duomenis, pastebima, kad dauguma nagrinėtų veiksnių turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbo stažo grupe ($p < 0.05$). Tai reiškia, kad darbo stažas gali būti reikšmingas veiksnys, susijęs su mobingo patirtimi darbo vietoje. Toliau išskiriamos tendencijos pagal atskirus veiksnius:

Mažiausią darbo stažą turintys asmenys (iki 5 m.) patiria didžiausią poveikį. Turintys didžiausią darbo stažą (26 m. ir daugiau) taip pat patiria ryškų poveikį.

Asmenys turintys mažiausią darbo stažą jaučia didžiausią socialinių santykių puolimą.

Turintys mažiausią darbo stažą jaučia didžiausią socialinės reputacijos puolimą.

Mažiausią darbo stažą turintys asmenys patiria didžiausią puolimą.

Trumpiausią darbo stažą turintys asmenys jaučia didžiausią puolimą sveikatos srityje.

Darbo organizavimas geriausias tarp 11-15 metų darbo stažą turinčių asmenų.

Vadovavimo stilius geriausias tarp 6-10 metų darbo stažą turinčių asmenų.

Organizacijos kultūra ir klimatas geriausias tarp 6-10 metų darbo stažą turinčių asmenų.

Išvados:

- Darbo stažas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su mobingo patirtimi darbo vietoje.
- Trumpiausią darbo stažą turintys asmenys dažniausiai patiria mobingą.
- Darbo organizavimas, vadovavimo stilius bei organizacijos kultūra ir klimatas geriausias tarp 6-10 metų darbo stažą turinčių asmenų.

Mobingo apraiškos pagal tarnybas.

Šiame apibendrinime analizuojami 7 priede pateikti duomenys, susiję su mobingo apraiškomis skirtingose statutinėse tarnybose: Policija, Muitinė, Specialiųjų tyrimų tarnyba (STT), Valstybės sienos apsaugos tarnyba (VSAT) ir Viešojo saugumo tarnyba (VST). Duomenys analizuojami remiantis vidurkio principu (1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas) ir Levene testu. Apibendrinime dėmesys skiriamas statistiškai reikšmingiems skirtumams ($p < 0.05$) ir ryškiausioms tendencijoms, atspindinčioms galimą mobingo paplitimą skirtingose tarnybose.

Apibendrinus duomenis, pastebima, kad dauguma nagrinėtų veiksnių turi statistiškai reikšmingą ryšį su tarnyba ($p < 0.05$). Tai reiškia, kad tarnyba gali būti reikšmingas veiksnys, susijęs su mobingo patirtimi darbo vietoje.

Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau patiria įvairias kliūtis saviraiškai ir bendravimui. Tai apima tokias apraiškas kaip raštiški ir žodiniai grasinimai, bauginimas elektroniniu paštu ar telefonu, nuolatinis privataus gyvenimo ir darbo kritikavimas, šaukimas ant darbuotojų, nuolatinis kalbos pertraukimas ir galimybės reikšti savo nuomonę ribojimas tiek iš kolegų, tiek iš vadovų pusės. Policijos tarnyba pasižymi tuo, jog dažniausiai žmonės nejaučia poveikio saviraiškai ir komunikacijai.

Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau jaučiasi ignoruojami, kolegų neatsakantys į jų bandymus užmegzti pokalbį ir jaučiasi lyg jų nebūtų. STT jaučiamas socialinis palaikymas.

Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau jaučiasi apkalbinėjami, tyčiojami iš fizinių savybių, abejojama psichine sveikata, šaipomasi iš privataus gyvenimo ar tautybės,

kritikuojamos religinės ar politinės pažiūros, abejojama jų sprendimais, darbas vertinamas klaidingai ar pašaipiai, dažniau sulaukiama nepagarbių pastabų ir seksualinių užuominų.

Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau skundžiasi, kad jiems nėra skiriamos darbinės užduotys arba skiriamos nereikšmingos užduotys.

Policijos tarnyboje darbuotojai dažniau jaučia, jog yra priversti dirbti darbus, kurie kenkia jų sveikatai, su jais bendraujama nemandagiai, jiems grasinama fizine jėga, patiria finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos ir patiria seksualinį priekabiavimą.

Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau jaučia trūkumus darbo organizavime: neaiškus pareigybės aprašymas, netikslios darbo užduotys ir netinkamas darbo krūvio paskirstymas. STT atvirksčiai - geriausias darbo organizavimas.

STT labiausiai vertinamas vadovavimo stilius. VSAT irgi geras.

Muitinės tarnyboje darbuotojai rečiau jaučia, kad dirbti malonu, kad kolegos dalijasi informacija, kad kolektyvas yra tolerantiškas ir vieningas, ir kad organizacija pabrėžia savo vertybes. VST tarnyboje jaučiamas aukščiausio lygio tarpusavio santykiai.

Apibendrinančios išvados:

- Muitinės tarnyba išsiskiria kaip tarnyba, kurioje darbuotojai dažniau patiria įvairias mobingo apraiškas, ypač susijusias su poveikiu saviraiškai ir komunikacijai, socialinių santykių puolimu, socialinės reputacijos puolimu ir puolimu darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose.
- Policijos tarnyba išsiskiria, kaip tarnyba, kurioje darbuotojai dažniau jaučia puolimą sveikatos srityje.
- STT pasižymi geresniu darbo organizavimu bei tinkamu vadovavimo stiliumi.
- VST tarnyboje geriausias klimatas organizacijoje.

Bendras apibendrinimas:

Ši lyginamoji analizė, apimanti lytį, amžių, darbo stažą ir tarnybą, atskleidžia reikšmingus skirtumus mobingo apraiškose skirtingose grupėse. Tai rodo, kad mobingo patirtis nėra vienalytė ir ją veikia demografiniai, karjeros ir organizaciniai veiksniai.

Pagrindinės išvalgos pagal grupes:

- **Lytis:** Moterys dažniau patiria socialinės reputacijos puolimą, ribojimus saviraiškai ir seksualinį priekabiavimą, o vyrai – grasinimus, netolygų darbo krūvio paskirstymą. Taip pat skiriasi suvokimas apie vadovavimo stilių.
- **Amžius:** Jaunesni darbuotojai dažniau patiria įvairias mobingo apraiškas, o vyresni dažniau susiduria su vadovų griežtumu ir įtampa kolektyve.

- **Darbo stažas:** Trumpiausią darbo stažą turintys asmenys dažniausiai patiria mobingą, o darbo organizavimas, vadovavimo stilius bei organizacijos kultūra ir klimatas geriausias tarp 6-10 metų darbo stažą turinčių asmenų.

- **Tarnyba:** Muitinės tarnyboje darbuotojai dažniau patiria įvairias mobingo apraiškas, policijos tarnyboje – puolimą sveikatos srityje, STT – geresnis darbo organizavimas ir vadovavimo stilius, VST – geriausias klimatas organizacijoje.

Bendros tendencijos ir išvados:

1. **Pažeidžiamų grupių identifikavimas:** Tyrimas patvirtina, kad kai kurios grupės (moterys, jauni darbuotojai, trumpą darbo stažą turintys asmenys) yra labiau pažeidžiamos mobingo. Tačiau mobingo patirtis skiriasi priklausomai nuo konkretaus konteksto (pvz., konkrečios tarnybos).

2. **Organizacinių veiksnių svarba:** Skirtumai tarp tarnybų rodo, kad organizaciniai veiksniai (darbo organizavimas, vadovavimo stilius, kultūra) turi didelę įtaką mobingo pasireiškimui.

3. **Peržvelgti darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus ir kultūros vertinimus:** Jei organizacijos klimatas iš darbuotojų pusės yra vertinamas teigiamai, tai reikėtų peržiūrėti ar tikrai viskas gerai. Reikia labiau atsižvelgti į jaunesnius darbuotojus, nes jie susiduria su didesne mobingo rizika.

4. **Integruotas prevencijos požiūris:** Norint veiksmingai kovoti su mobingu, būtina taikyti integruotą požiūrį, atsižvelgiant į demografinius, karjeros ir organizacinius veiksnius. Būtina kurti tikslines prevencines programas ir intervencijas, skirtas skirtingoms grupėms ir tarnyboms.

Rekomendacijos:

- **Tikslinės prevencinės programos:** Kurti specializuotas prevencines programas, skirtas moterims, jauniems darbuotojams ir trumpą darbo stažą turintiems asmenims.

- **Vadovų mokymai:** Apmokyti vadovus atpažinti mobingo rizikos faktorius ir kurti sveiką darbo aplinką, atsižvelgiant į lyties ir amžiaus skirtumus.

- **Organizacijos kultūros gerinimas:** Skatinti pagarbą, toleranciją ir atvirą komunikaciją organizacijose, kuriose jaučiamas didelis mobingo paplitimas.

- **Darbo organizavimo optimizavimas:** Gerinti darbo organizavimą, ypač Muitinės tarnyboje, siekiant sumažinti neaiškumą, netolygų krūvį ir kitus rizikos faktorius.

- **Tolesni tyrimai:** Atlikti papildomus tyrimus, siekiant geriau suprasti mobingo priežastis ir pasekmes skirtingose grupėse ir tarnybose.

- **Anonimiškumo garantavimas:** užtikrinti anonimiškumą ir konfidencialumą asmenims, pranešantiems apie patirtą mobingą.

5. 2. 4. Statistinio ryšio stiprumas

Siekiant išsamiai įvertinti statistinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo sąsajas, būtina nustatyti statistinį ryšio stiprumą tarp tarnybos darbo organizavimo veiksmų, įvertintų anketavimo būdu, ir 6 lentelėje apibrėžtų mobingo reiškinių veiklos kategorijų indikatorių, atspindinčių mobingo apraiškas. Išsami statistinių duomenų analizė pateikiama 8-10 prieduose.

Darbo organizavimas ir mobingo veiksniai.

Remiantis 8 priede pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp visų nagrinėtų darbo organizavimo veiksmų ir daugumos mobingo apraiškų. Tačiau ryšio stiprumas skiriasi priklausomai nuo konkretaus darbo organizavimo veiksnio ir mobingo apraiškos.

- Teigiama koreliacija: Beveik visos koreliacijos yra teigiamos, o tai reiškia, kad kuo blogesnis darbo organizavimas (pvz., neaiškios užduotys, netolygus krūvis, ribotos galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo), tuo didesnė tikimybė, kad pasireikš įvairios mobingo formos.

- Reikšmingumo lygis: Didžioji dauguma koreliacijų yra labai statistiškai reikšmingos ($p < 0.001$), o tai rodo, kad rezultatai yra patikimi ir mažai tikėtina, jog yra atsitiktiniai.

- Ryšio stiprumas: Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo labai silpnų (artimų 0) iki vidutinių (apie 0.5), o tai reiškia, kad ryšys tarp kai kurių veiksmų yra stipresnis nei tarp kitų.

- Pareigybės aprašymas ir darbo funkcijos: Silpnas, bet reikšmingas teigiamas ryšys su dauguma mobingo apraiškų. Tai reiškia, kad net kai pareigybės aprašyme nurodomos funkcijos, mobingas vis tiek gali pasireikšti.

- Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios: Silpnas - vidutinis teigiamas ryšys su mobingo apraiškomis. Aiškios užduotys gali šiek tiek sumažinti mobingo riziką, tačiau neužkerta jam kelio.

- Darbo krūvis paskirstomas proporcingai: Vidutinis-stiprus teigiamas ryšys su dauguma mobingo apraiškų. Netolygus darbo krūvio paskirstymas yra reikšmingas mobingo rizikos faktorius.

- Galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo: Vidutinis teigiamas ryšys su dauguma mobingo apraiškų. Ribotos galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo didina mobingo riziką.

- Galimybė pritaikyti savo įgūdžius: Silpnas-vidutinis teigiamas ryšys su dauguma mobingo apraiškų. Ribotos galimybės pritaikyti įgūdžius taip pat susijusios su didesne mobingo rizika.

- Išankstinė informacija apie pokyčius: Silpnas-vidutinis teigiamas ryšys su dauguma mobingo apraiškų. Informacijos trūkumas apie pokyčius darbe gali didinti mobingo riziką.

- Tyrimas patvirtina, kad darbo organizavimas turi įtakos mobingo reiškinio pasireiškimui statutinių valstybės tarnautojų aplinkoje.

- Geriausias darbo organizavimas (aiškios užduotys, tolygus krūvis, galimybės dalyvauti sprendimų priėmime, pritaikyti įgūdžius ir gauti informaciją apie pokyčius) gali sumažinti mobingo riziką, tačiau visiškai neužkerta jam kelio.

- Ypatingą dėmesį reikėtų skirti darbo krūvio paskirstymui ir galimybėms dalyvauti sprendimų priėmime, nes šie veiksniai stipriausiai susiję su mobingo apraiškomis.

Vadovavimo stilius ir mobingo veiksniai.

Priede Nr. 9 pateikti duomenys rodo, kad vadovavimo stilius statistiškai reikšmingai susijęs su dauguma mobingo apraiškų. Tačiau ryšio kryptis ir stiprumas priklauso nuo konkretaus vadovavimo stiliaus aspekto.

- Skirtingos koreliacijos kryptys: Kai kurie vadovavimo stiliaus aspektai turi teigiamą koreliaciją su mobingo apraiškomis (tai reiškia, kad kuo stipresnis šis vadovavimo stilius, tuo didesnė mobingo rizika), o kiti – neigiamą (kuo stipresnis šis vadovavimo stilius, tuo mažesnė mobingo rizika).

- Reikšmingumo lygis: Dauguma koreliacijų yra statistiškai reikšmingos ($p < 0.05$), o daugelis – labai reikšmingos ($p < 0.01$), tai rodo, kad rezultatai yra patikimi.

- Ryšio stiprumas: Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo labai silpnų iki vidutinių, o tai rodo, kad ryšys tarp kai kurių veiksnių yra stipresnis nei tarp kitų.

Išvados pagal vadovavimo stiliaus veiksniai:

- Griežtas vadovas, taikantis kontrolės priemones: Nedidelė neigiama koreliacija su kai kuriomis mobingo apraiškomis (pavyzdžiui, nuolatinio darbo kritikavimu ir abejojimu sprendimais), tačiau teigiama su apkalbomis. Tai gali reikšti, kad pernelyg didelė kontrolė gali sumažinti kai kurias mobingo formas, bet padidinti apkalbų tikimybę.

- Vadovas vertina pavaldinių indėlį: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Tai reiškia, kad vadovai, kurie vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą, gali padidinti mobingo riziką.

- Įkvepiantis vadovas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Įkvepiantis vadovo pavyzdys komandai gali padidinti mobingo riziką.

- Tiesioginis bendravimas su pavaldiniais: Silpna teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Tiesioginis vadovo bendravimas gali padidinti mobingo riziką.
- Kūrybingumo skatinimas, nuomonių išklauskimas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Kūrybingumo ir nuomonių skatinimas gali padidinti mobingo riziką.
- Dalykiškas bendravimas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Formalus bendravimas su pavaldiniais gali padidinti mobingo riziką.
- Konfliktų sprendimas yra vadovo prerogatyva: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Atsakomybė už konfliktų sprendimą gali padidinti mobingo riziką.
- Objektvūs vertinimas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Objektvūs vadovo darbas gali padidinti mobingo riziką.
- Informacijos pateikimas užduotims įgyvendinti: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Informacijos pateikimas užduotims įgyvendinti gali padidinti mobingo riziką.
- Vadovas naudojasi tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis: Neigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Tai reiškia, kad vadovai, kurie jaučiasi dominuojantys, gali sumažinti mobingo riziką.
- Tyrimas rodo, kad vadovavimo stilius yra susijęs su mobingo apraiškomis statutinių valstybės tarnautojų aplinkoje.
- Nėra vieno "gero" ar "blogo" vadovavimo stiliaus, kuris automatiškai užkirstų kelią mobingui. Kai kurie aspektai, tokie kaip didesnė kontrolė, gali sumažinti vienų mobingo formų riziką, tačiau padidinti kitų.
- Reikėtų atkreipti dėmesį į vadovo elgesį, kuris gali sustiprinti darbuotojų nesaugumo jausmą ir konkurenciją, pavyzdžiui, per didelę kontrolę.
- Būtina atsižvelgti į kontekstą ir organizacijos kultūrą, siekiant suprasti, kaip skirtingi vadovavimo stiliai veikia mobingo riziką.

Organizacijos kultūra ir mobingo veiksniai.

10 priede pateikti duomenys rodo, kad organizacijos kultūra ir klimatas yra statistiškai reikšmingai susiję su dauguma mobingo apraiškų. Koreliacijos kryptis ir stiprumas priklauso nuo konkretaus organizacijos kultūros ir klimato veiksnio.

- Skirtingos koreliacijos kryptys: Kai kurie organizacijos kultūros ir klimato aspektai turi teigiamą koreliaciją su mobingo apraiškomis (tai reiškia, kad kuo labiau išreikštas šis aspektas, tuo didesnė mobingo rizika), o kiti – neigiamą (kuo labiau išreikštas šis aspektas, tuo mažesnė mobingo rizika).
- Reikšmingumo lygis: Dauguma koreliacijų yra statistiškai reikšmingos ($p < 0.05$), o daugelis – labai reikšmingos ($p < 0.01$), tai rodo, kad rezultatai yra patikimi.

- Ryšio stiprumas: Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo labai silpnų iki vidutinių, o tai rodo, kad ryšys tarp kai kurių veiksnių yra stipresnis nei tarp kitų.
- Nuolatinė įtampa kolektyve: Neigiama koreliacija su visomis mobingo apraiškomis. Kuo didesnė įtampa kolektyve, tuo mažesnė mobingo rizika.
- Pagarba, pagalba ir etika kolektyve: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Teigiamos vertybės kolektyve gali padidinti mobingo riziką.
- Dalijimasis informacija: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Dalijimasis informacija kolektyve gali padidinti mobingo riziką.
- Tolerancija ir pagarba nuomonėms: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Tolerancija ir pagarba nuomonėms kolektyve gali padidinti mobingo riziką.
- Vieningumas ir draugiškumas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Vieningumas ir draugiškumas kolektyve gali padidinti mobingo riziką.
- Aiškus organizacijos tikslas ir misija: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Aiškus tikslas ir misija organizacijoje gali padidinti mobingo riziką.
- Organizacijos vertybių įgyvendinimas: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Organizacijos vertybių įgyvendinimas gali padidinti mobingo riziką.
- Renginiai kolektyve: Teigiama koreliacija su dauguma mobingo apraiškų. Renginiai kolektyve gali padidinti mobingo riziką.
- Tyrimas rodo, kad organizacijos kultūra ir klimatas susiję su mobingo apraiškomis statutinių valstybės tarnautojų aplinkoje.
- Nėra vienareikšmiško kultūros modelio, kuris automatiškai apsaugotų nuo mobingo.
- Reikėtų atkreipti dėmesį į kolektyvo mikroklimatą, kuris gali sustiprinti konkurenciją ir nesaugumo jausmą.
- Būtina atsižvelgti į specifinį organizacijos kontekstą, siekiant suprasti, kaip kultūros ir klimato veiksniai veikia mobingo riziką.

Svarbi pastaba:

Ši analizė parodė paradoksą, jog teigiama atmosfera kolektyve gali didinti mobingo riziką. Galimi paaiškinimai:

- Konformizmas: Stiprus spaudimas pritapti prie kolektyvo normų gali sukelti mobingą tiems, kurie nepaklūsta.
- Grupės dinamika: Vidinės kovos dėl įtakos ir pozicijų grupėje, net ir draugiškame kolektyve, gali sukelti mobingą.
- Socialinė kontrolė: Kolektyvas gali netoleruoti elgesio, kuris neatitinka bendrų vertybių, ir bandyti "perauklėti" asmenis, kurie elgiasi kitaip.

Bendros išvados:

1. **Ryšys su mobingu:** Visos trys analizuotos sritys – darbo organizavimas, vadovavimo stilius ir organizacijos kultūra ir klimatas – yra statistiškai reikšmingai susijusios su mobingo apraiškomis statutinių valstybės tarnautojų aplinkoje. Tai reiškia, kad visos šios sritys gali turėti įtakos mobingo rizikai.

2. **Ryšio kryptis ir stiprumas:** Ryšio kryptis (teigiama ar neigiama) ir stiprumas skiriasi priklausomai nuo konkretaus veiksnio kiekvienoje srityje. Tai rodo, kad nėra vieno paprasto paaiškinimo, kaip šios sritys veikia mobingo pasireiškimą.

3. **Paradoksalūs rezultatai:** Yra keletas paradoksalių rezultatų, pvz., "geri" vadovavimo stiliai (kūrybingumo skatinimas, objektyvus vertinimas) ir "teigiama" organizacijos kultūra (vieningumas, tolerancija) kartais susiję su didesne mobingo rizika. Tai rodo, kad šie aspektai patys savaime nesukelia mobingo, bet gali pasireikšti aplinkose, kuriose jau yra didesnė mobingo rizika dėl kitų priežasčių.

4. **Konteksto svarba:** Analizės pabrėžia, kad svarbu atsižvelgti į kontekstą ir organizacijos kultūrą interpretuojant rezultatus. Tas pats veiksnys (pvz., griežtas vadovavimas) gali turėti skirtingą poveikį mobingo rizikai skirtingose organizacijose.

5. **Prevencijos strategijos:** Norint sukurti veiksmingas mobingo prevencijos strategijas, reikia integruoto požiūrio, atsižvelgiant į darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir organizacijos kultūrą. Svarbu ne tik skatinti "gerus" aspektus (pvz., kūrybingumą, toleranciją), bet ir atidžiai stebėti, ar jie nesukuria nepageidaujamų pasekmių, tokių kaip per didelis spaudimas pritapti ar konkurencija.

Pagrindinės rekomendacijos:

- **Integruotas požiūris į prevenciją:** Mobingo prevencija turėtų būti integruota į bendrą organizacijos politiką, apimančią darbo organizavimą, vadovavimo stilių ir kultūrą.

- **Vadovų mokymai:** Vadovai turėtų būti apmokyti atpažinti mobingo rizikos faktorius ir kurti sveiką darbo aplinką. Mokymuose turėtų būti atsižvelgiama į kontekstą ir organizacijos kultūrą.

- **Darbuotojų įgalinimas:** Darbuotojai turėtų būti įgalinti pranešti apie mobingo atvejus ir dalyvauti kuriant saugią darbo aplinką.

- **Organizacijos kultūros analizė:** Organizacijos turėtų reguliariai analizuoti savo kultūrą, siekiant nustatyti mobingo rizikos faktorius ir imtis prevencinių priemonių.

- **Sąmoningumo didinimas:** Svarbu didinti sąmoningumą apie mobingą ir jo pasekmes visose organizacijos lygmenyse.

5. 2. 5. Profesinių sąjungų vaidmens vertinimas statutinių valstybės tarnautojų kontekste

Ši analizė skirta ištirti profesinių sąjungų vaidmenį ir reikšmę valstybės tarnautojų sektoriuje, nagrinėjant darbuotojų požiūrį į galimybę priklausyti profesinėms sąjungoms, jų narystę, gaunamą pagalbą bei informuotumą apie pagalbos šaltinius. Profesinės sąjungos yra svarbus darbuotojų teisių gynimo ir socialinės partnerystės instrumentas, ypač aktuali tai tampa sprendžiant sudėtingus darbo santykių klausimus, tokius kaip mobingas. Todėl, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugią darbo aplinką, būtina įvertinti, kiek veiksmingai šios organizacijos funkcionuoja ir kokį realų poveikį daro valstybės tarnautojų patirčiai. Duomenys surinkti atlikus apklausą, kurioje dalyvavo 1461 respondentas. Analizė padės įvertinti profesinių sąjungų įtaką darbuotojų gerovei ir galimybėms apsisaugoti nuo neigiamų reiškinių, tokių kaip mobingas, darbe. Duomenys pateikti lentelėje Nr. 8.

Lentelė Nr. 8. Profesinių sąjungų vaidmuo statutinėse tarnybose (sudaryta autoriaus).

Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius	Procentas (%)
Ar Jūsų įstaigoje leidžiama/draudžiama priklausyti profesinėms sąjungoms?	Draudžiama	118	8.1%
	Leidžiama	1265	86.6%
	Leidžiama, tačiau tiesioginis (-ė) arba aukštesnis (-ė) vadovas (-ė) tuo nepatenkintas (-a)	78	5.3%
Ar esate profesinės sąjungos narys (-ė)?	Ne, nesu profesinės sąjungos narys (-ė)	878	60.1%
	Norėčiau būti profesinės sąjungos nariu (-e), tačiau įstaigoje, kurioje dirbu oficialiu reglamentu draudžiama priklausyti profesinei sąjungai	56	3.8%
	Taip, esu profesinės sąjungos narys (-ė)	527	36.1%
Jei esate profesinės sąjungos narys, ar Jūsų profesinė sąjunga padeda kovoti su mobingo apraiškomis įstaigoje kurioje dirbate?	Ne, nepadeda	22	1.5%
	Nesu profesinės sąjungos narys (-ė) ir nežinau ar padeda	578	39.6%
	Nesu profesinės sąjungos narys (-ė), tačiau žinau, jog padeda	210	14.4%
	Nežinau, neteko susidurti	450	30.8%
	Taip, bando padėti, tačiau net profesinė sąjunga nepajėgi įgyvendinti visiškos mobingo prevencijos ir užkardymo	95	6.5%
	Taip, padeda	106	7.3%
Ar teko kreiptis pagalbos į profesinę sąjungą?	Ne, neteko	534	36.6%
	Profesinei sąjungai nepriklausau	732	50.1%
	Taip, teko	195	13.4%
Ar profesinė sąjunga padėjo išspręsti Jums kilusias problemas?	Ne, nepadėjo	292	20.0%
	Profesinei sąjungai nepriklausau	914	62.6%
	Taip, padėjo	255	17.5%

Jei nesate profesinės sąjungos narys (-ė) ar žinote kur galite kreiptis pagalbos organizacijoje kurioje dirbate?	Ne, nežinau kur būtų galima kreiptis	223	15.3%
	Taip, žinau kur galiu kreiptis	1238	84.7%

- Galimybė priklausyti profesinei sąjungai: Didžioji dalis respondentų (86.6%) dirba įstaigose, kuriose leidžiama priklausyti profesinėms sąjungoms, tačiau 8.1% nurodė, kad priklausymas yra draudžiamas, o 5.3% teigia, kad nors ir leidžiama, tiesioginis arba aukštesnis vadovas tuo nėra patenkintas.

- Narystė profesinėje sąjungoje: Didžioji dalis respondentų (60.1%) nėra profesinės sąjungos nariai. Tik 36.1% apklaustųjų yra profesinių sąjungų nariai, o 3.8% norėtų priklausyti profesinei sąjungai, bet to padaryti negali, nes įstaigoje tai draudžiama.

- Profesinių sąjungų pagalba kovojant su mobingu: Iš tų respondentų, kurie yra profesinių sąjungų nariai, tik 7.3% nurodė, kad jų profesinė sąjunga padeda kovoti su mobingo apraiškomis. 6.5% teigia, kad sąjunga bando padėti, tačiau nepajėgi visiškai užkardyti mobingo. Didelė dalis (39.6%) apklaustųjų nėra profesinės sąjungos nariai ir nežino, ar sąjunga padeda, o 14.4% nėra nariai, tačiau žino, jog sąjunga padeda. 30.8% nežino, neteko susidurti.

- Pagalbos kreipimasis į profesinę sąjungą: 13.4% respondentų teko kreiptis pagalbos į profesinę sąjungą, o 36.6% – neteko, 50.1% profesinei sąjungai nepriklauso.

- Profesinės sąjungos pagalba išsprendžiant problemas: 17.5% respondentų nurodė, kad profesinė sąjunga padėjo išspręsti jiems kilusias problemas, o 20% – ne. 62.6% respondentų nepriklauso profesinei sąjungai.

- Informuotumas apie pagalbos šaltinius: 84.7% respondentų, kurie nėra profesinės sąjungos nariai, žino, kur galėtų kreiptis pagalbos organizacijoje, o 15.3% – nežino.

Analizė atskleidžia, kad nors daugumoje įstaigų leidžiama priklausyti profesinėms sąjungoms, didžioji dalis darbuotojų nėra šių sąjungų nariai. Tai gali būti susiję su nepakankamu informuotumu apie sąjungų naudą arba su tuo, kad sąjungos nepajėgia efektyviai kovoti su mobingo apraiškomis. Pastebėtina, kad nors dauguma darbuotojų žino, kur kreiptis pagalbos, kreipimasis į profesinę sąjungą ir pagalbos gavimas nėra dažnas reiškinys. Šie rezultatai rodo, kad būtina stiprinti profesinių sąjungų vaidmenį ir didinti jų efektyvumą, ypač kovojant su mobingu, bei užtikrinti, kad darbuotojai būtų informuoti apie galimus pagalbos šaltinius.

5. 3. Tyrimo apibendrinimas

Šis tyrimas nagrinėja mobingo paplitimą ir priežastis statutinėse valstybės tarnybose Lietuvoje. Nustatyta, kad nors didžioji dalis darbuotojų tiesiogiai mobingo nepatiria, jis vis dėlto

egzistuoja, ypač pažeidžiamoms grupėms (jauniems, moterims, naujokams). Tyrimas parodė, kad mobingo apraiškos susijusios su darbo organizavimu (užduočių aiškumu, krūviu, galimybėmis dalyvauti sprendimuose), vadovavimo stiliumi (nėra vieno universalaus stiliaus, mažinančio mobingą) ir organizacijos kultūra bei klimatu (paradoksalu, bet teigiama atmosfera ne visada sumažina riziką). Taip pat nustatyta, kad profesinės sąjungos nepakankamai efektyviai sprendžia mobingo problemas.

Tyrimo pagrindu suformuluotos rekomendacijos: tikslinės prevencinės programos pažeidžiamiesiems asmenims, vadovų mokymai, organizacijos kultūros gerinimas, darbo organizavimo optimizavimas ir tolesni tyrimai. Pažymimi tyrimo ribotumai: ne visos statutinės tarnybos buvo įtrauktos, o respondentų nuoširdumas galėjo paveikti rezultatus. Vis dėlto tyrimas suteikia vertingos informacijos apie mobingo reiškinių ir siūlo konkrečius veiksmus jam mažinti statutinėse valstybės tarnybose.

IŠVADOS

1. Mobingo samprata vystėsi nuo gyvūnų agresijos tyrimų iki psichologinio teroro darbo aplinkoje suvokimo. Nors vieningos definicijos nėra, šiame darbe mobingas apibrėžiamas remiantis Heinzo Leymanno psichologinio teroro darbo vietoje samprata – priešiškas ir neetiškas bendravimas, sistemingai nukreiptas į asmenį, kuris patiria nuolatinę prievartą. Leymanno definicija pasirinkta dėl aiškaus mobingo požymių apibrėžimo, pritaikomumo psichologinio smurto analizei ir pripažinimo Lietuvos teisinėje sistemoje (nors ir nėra tiesiogiai į ją įtraukta).

2. Analizuojant literatūrą, identifikuoti pagrindiniai mobingo požymiai yra sistemingumas (įvykiai kartojasi bent kartą per savaitę), ilgalaikiškumas (tęstis ilgiau nei šešis mėnesius) ir psichologinis smurtas (įskaitant užgauliojimus, bauginimą ir socialinę izoliaciją).

3. Mobingo formos statutinėje tarnyboje pasireiškia specifiniais būdais, atsižvelgiant į hierarchinę struktūrą ir darbo specifiką. Remiantis Einarsen skirstymu, dažniausios formos yra: 1) *Puolimas prieš galimybes tinkamai save išreikšti* (pvz., nuolatinis pertraukimas pasitarimų metu, neleisti reikšti nuomonės); 2) *Puolimas prieš socialinius santykius* (pvz., ignoravimas, atskirties kūrimas); 3) *Puolimas prieš asmeninį prestižą* (pvz., viešas pažeminimas, nepagrįsta kritika). Tyrimo duomenys rodo, kad *informacijos slėpimas apie svarbias užduotis*, kuris pažeidžia galimybę tinkamai save išreikšti, yra ypač paplitęs, kaip parodė respondentų atsakymai.

4. Mobingas sukelia reikšmingą psichologinę žalą statutiniams tarnautojams. Remiantis teorine analize, mobingo aukos gali patirti padidėjusį stresą, nerimą ir depresiją, dėl nuolatinio psichologinio spaudimo ir socialinės izoliacijos. Socialiniu aspektu, mobingas ardo komandinį darbą. Kaip minėta įvade, mobingas gali lemti *sumažėjusį darbuotojų produktyvumą ir didesnę darbuotojų kaitą*, o tai rodo, kad pasitikėjimas kolegomis ir noras bendradarbiauti gali sumažėti. Teisiniu aspektu, Lietuvos teisinė bazė (ypač LR Darbo kodeksas ir Lygių galimybių įstatymas) nepakankamai aiškiai apibrėžia mobingą, dėl to *sunku identifikuoti ir įrodyti mobingo atvejus*, kaip nurodyta analizuojant teismų praktiką.

5. Statutinė valstybės tarnyba, su savo griežta hierarchija ir disciplina, sukuria unikalią aplinką mobingui. *Kaip jau minėta įvade*, hierarchinė struktūra gali lemti *priklausomybę nuo viršininkų sprendimų ir apriboti darbuotojų savarankiškumą*, o tai sudaro sąlygas piktnaudžiavimui valdžia. Be to, griežtas reglamentavimas, *kuris yra būtinas statutinėje tarnyboje*, paradoksaliai gali būti panaudotas kaip priemonė kontroliuoti ir spausti darbuotojus, *ypač jei nėra aiškių procedūrų, kaip spręsti konfliktus*. Sociokultūriniai veiksniai, tokie kaip

pabrėžiamas lojalumas organizacijai, gali trukdyti darbuotojams pranešti apie mobingo atvejus, nes tai gali būti interpretuojama kaip nelojalumas ir žala organizacijos reputacijai.

6. Išanalizuota teismų praktika rodo, kad Lietuvos teismai, nagrinėdami mobingo bylas darbo aplinkoje, griežtai reikalauja pateikti objektyvius įrodymus (liudijimus, įrašus, medicininės išvadas) psichologinio smurto faktui pagrįsti, o subjektyvus darbuotojo vertinimas ar diskomfortas savaime nėra pakankamas mobingo konstatavimui.

7. Empirinis tyrimas, kuriame dalyvavo 1461 statutinis valstybės tarnautojas iš šešių Lietuvos įstaigų, parodė, kad nors didžioji dalis respondentų tiesiogiai mobingo nepatiria, jis vis dėlto egzistuoja. Dažniausiai pasitaikančios mobingo apraiškos buvo susijusios su socialinių santykių puolimu, poveikiu saviraiškai ir komunikacijai bei puolimu darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose. Tyrimas taip pat atskleidė, kad tam tikros grupės (moterys, jauni darbuotojai, trumpą darbo stažą turintys asmenys) yra labiau pažeidžiamos mobingo.

PASIŪLYMAI

I. Teisės aktų tobulinimas:

- Papildyti LR Darbo kodekso 30 str. 5 d. ir ją išdėstyti taip:

„5. Darbdavys, kurio vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau kaip penkiasdešimt, šio kodekso nustatyta tvarka įvykdęs informavimo ir konsultavimo procedūras, privalo patvirtinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, įprastais darbovietėje būdais ją paskelbti ir įgyvendinti. **Šioje politikoje turi būti atsižvelgiama į tai, kad mobingas – tai tikslinis, sisteminis, ilgesnį laiką pasikartojantis elgesys kolektyvuose, kurio dažniausias tikslas – pažeminti, apjuokti kurį nors narį, sumažinti jo vertę, atitolinti arba net atskirti narį nuo kolektyvo; tai yra patyčių atmaina.** Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikoje turi būti nustatyta: smurto ir priekabiavimo atpažinimo būdai, galimos smurto ir priekabiavimo formos, supažindinimo su smurto ir priekabiavimo prevencijos priemonėmis tvarka, pranešimų apie smurtą ir priekabiavimą teikimo ir nagrinėjimo tvarka, apie smurtą ir priekabiavimą pranešusių asmenų ir nukentėjusių asmenų apsaugos priemonės ir jiems teikiama pagalba, darbuotojų elgesio (darbo etikos) taisyklės ir kita informacija, susijusi su smurto ir priekabiavimo prevencija.“

- Papildyti LR Vidaus tarnybos statuto 2 str. nauja sąvoka ir ją išdėstyti taip:

„**Mobingas**, - tikslinis, sistemingas ir ilgalaikis patyčių reiškinys, pasireiškiantis siekiu pažeminti, atskirti ar sumenkinti darbuotoją kolektyve.“

- Papildyti LR vidaus tarnybos statuto 7 str. 2 d. ir ją išdėstyti taip:

„Pareigūnų tarnybos santykiai reglamentuoti šiame statute. Kituose statutinių įstaigų veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ir kolektyvinėse sutartyse gali būti nustatytos specialios su šių įstaigų veiklos ypatumais susijusios pareigūnų tarnybos santykius reglamentuojančios normos, **tačiau nepriklausomai nuo šių normų, mobingas vidaus tarnybos statutinėse įstaigose darbuotojų atžvilgiu yra griežtai draudžiamas.**“

II. Praktiniai patarimai statutinių tarnybų vadovams:

- Užtikrinti teisingą ir skaidrų sprendimų priėmimą: Sprendimai, susiję su darbuotojų karjera, atlyginimu ar kitais svarbiais klausimais, turėtų būti primami remiantis aiškiais ir objektyviais kriterijais, kad būtų išvengta subjektyvumo ir įtarimų mobingu. Tai susiję su darbo organizavimo optimizavimu, siekiant užtikrinti aiškias užduotis, tolygų krūvį ir galimybes dalyvauti sprendimų priėmime.

- Skatinti komandinį darbą ir bendradarbiavimą: Stiprinti komandinę dvasią ir skatinti bendradarbiavimą, kad būtų sukurta palaikanti ir pagarbi darbo aplinka.

- Užtikrinti, kad vadovai būtų apmokyti valdyti konfliktus: Vadovai turėtų būti apmokyti, kaip efektyviai spręsti konfliktus ir nesutarimus tarp darbuotojų, kad būtų išvengta eskalavimo į mobingą.
- Tolesni tyrimai: Skatinti tolesnius tyrimus, skirtus geriau suprasti mobingo priežastis ir pasekmes skirtingose grupėse ir tarnybose.

LITERATŪRA

1. Leymann, Heynz. „Mobbing and Psychological Terror at Workplaces“, *Violence and Victims* 5 tomas, 2 numeris (1990): 119. [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf).
2. Ažukienė, Giedrė. „Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos“. Baigiamasis magistro studijų projektas, Kauno technologijų universitetas, 2021. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:96070966/96070966.pdf>.
3. „What is mobbing?“. mobingas.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 15 d. <https://www.mobingas.lt/en/about-mobbing/>.
4. Leymann, Heynz. „The Content and Development of Mobbing at Work“. *European journal of work organizational psychology* 5(2) (1996): 165-184. https://www.researchgate.net/publication/315480030_Bullying_no_trabalho_Percecao_e_impact_o_na_saude_mental_e_vida_pessoal_dos_enfermeiros/fulltext/58d3a1cc458515e6d901d536/Bullying-no-trabalho-Percecao-e-impacto-na-saude-mental-e-vida-pessoal-dos-enfermeiros.pdf.
5. Zukauskas, Pranas, Jolita Vveinhardt, Borisas Melnikas ir Martin Grančay. „Dynamics of attack actions in the mobbing strategy: The case of Lithuania“. *Journal of Business Economics and Management*, 16(4) (2015): 733-752. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/download/2614/2128>.
6. Einarsen, Ståle Valvatne, Helge Hoel, Dieter Zapf ir Cary L. Cooper. *Bullying and Harassment in the Workplace*. JAV: CRC Press Taylor and Francis group, 2020.
7. „European Review of Applied Psychology Attachment insecurity, bullying victimisation in the workplace, and the experience of burnout“. Science Direct. Žiūrėta 2025 m. kovo 15 d. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S116290882400077X?via%3Dihub>.
8. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>.
9. „Vilniaus apygardos teismo Sprendimas Lietuvos Respublikos vardu 2023 m. Civilinė byla Nr. e2A-2244-861/2023“. liteko.teismai.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaiska/tekstas.aspx?id=3f020fa7-1d95-4fb5-817c-5fc47123e18f>.
10. Radžiūtė, Emilija, Karolis Kurapka. „Ką pravartu žinoti apie mobingą?“. constat.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. <https://constat.lt/ka-pravartu-zinoti-apie-mobinga/>.

11. „Mobingas darbe: kaip jį atpažinti?“. psichika.eu. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. https://psichika.eu/blog/mobingas-darbe-kaip-ji-atpazinti/?utm_source=chatgpt.com.
12. „Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2025 m. sausio 15 d. Nutartis administracinėje byloje Nr. eA-401-1188/2025“, liteko.teismai.lt, žiūrėta 2025 m. kovo 16 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaijeska/tekstas.aspx?id=ced2dc27-baad-43d4-b3f3-9b12b8d8ee17>.
13. Skurdenienė, Nijolė ir Dalia Prakapienė. „Mobbing in the Public Sector: the Case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its Institutions“. Viešojo politika ir administravimas. T20, Nr. 1/2021, Vol 20, Nr. 1. 2021: 34-44. <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/28062/14835>.
14. „Konsultacija dėl psichologinio smurto darbe siekiant padėti visuomenei aiškiai ir tiksliai suprasti galimas psichologinio smurto formas, atpažinti jo požymius bei žinoti teisinės gynybos būdus“. vdi.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. https://www.vdi.lt/PdfUploads/Atpazinti_smurtas.pdf.
15. Fu, Peihua and Chen Ting. „Vertical vs horizontal bullying: A need of socio-interactive ethical trainings at workplace“. *Personality and Social Psychology*. 62, 2021 m., 88-94. <https://tinyurl.com/26wtecvd>.
16. Butvydas, Stasys. „Kas yra mobingas?“. buvis.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. <https://buvis.lt/kas-yra-mobingas/>.
17. „How is “direct bullying” different from “indirect bullying”?“. PACER’s National Bullying Prevention Center. Žiūrėta 2025 m. kovo 16 d. <https://www.pacer.org/bullying/info/questions-answered/direct-vs-indirect.asp>.
18. Ferris, Gerald R. Ferris, Robert Zinko, Robyn L. Brouer, M. Ronald Buckley, Michael G. Harvey. „Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership“. *The Leadership Quarterly*. 18 (2007): 195-206, <https://tinyurl.com/mrywsp2>.
19. Musteikytė, Milda. „Mobingas darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo jame“. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, (2024). https://epublications.vu.lt/object/elaba%3A191574061/191574061.pdf?utm_source=chatgpt.com.
20. Riso, Sara. „Workplace bullying, harassment and cyberbullying: Are regulations and policies fit for purpose?“. *Eurofound*. Publications Office of the European Union, Luxembourg 2024, 2-3. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24019en.pdf>.

21. Farooq, Qamar, Shahzad Ahmad Khan, Chen Ting, Peihua Fu ir Xiao Yao. „Vertical vs horizontal bullying: A need of socio-interactive ethical trainings at workplace“. *Personality and Social Psychology*. 62 (2021). 88-94. <https://tinyurl.com/26wtecvd>.
22. Duygulu, Ethem. „The Mobbing Process From The Victims' Perspective: A Qualitative Study“. *Rahva Journal of Technical and Social Studies*. Vol: 4, Issue: 2, 2024. 69-94. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4434604>.
23. Suggala, Susmita, Sujo Thomas ir Sonal Kureshi. „Impact of Workplace Bullying on Employees' Mental Health and Self-Worth“. *Research Gate*. Žiūrėta 2025 m. kovo 18 d. <https://tinyurl.com/yc3rp9fv>.
24. Gül, Necati. „Harmful Effects of Mobbing on Individuals' Mental and Emotional Health“. *Current Science*. Volume 5, No. 5-10, 2023. 195-212. <https://tinyurl.com/bdz8k9uy>.
25. „What Is Mobbing“. sloneek.com. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d. <https://www.sloneek.com/lexicon/mobbing/>.
26. „Lietuvos Respublikos Konstitucija“. lrs.lt. Žiūrėta 2025 kovo 17 d. <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.
27. „Įsakymas dėl profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935/asr>.
28. „Įsakymas dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.261219/asr>.
29. „Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215253/asr>.
30. „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>.
31. „Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.100816/asr>.
32. Salas, Eduardo ir Denise L. Reyes. „The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead“ *American Psychologist*. 2018, Vol. 73, No. 4, 593-600. https://www.researchgate.net/profile/Susan-Mcdaniel-4/publication/325344115_The_Science_of_Teamwork_Progress_Reflections_and_the_Road_Ahead/links/5f20072d92851cd5fa4e3a53/The-Science-of-Teamwork-Progress-Reflections-and-the-Road-

[Ahead.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQifX0.](#)

33. „Lietuvos policijos darbuotojų etikos ir antikorupcinio elgesio kodeksas“. policija.lrv.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 18 d. https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/V1_%2BLietuvos%2Bpolicijos%2Bdarbuotoj%C5%B3%2Betikos%2Bir%2Bantikorupcinio%2Belgesio%2Bkodeksas.odt.pdf.

34. 2022-12-22 Įsakymas Nr. 5-IL-21644 „Dėl smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašo patvirtinimo“. policija.lrv.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 18 d. <https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/Komisija%20-%20205-V-1229%2Bnuora%C5%A1as.pdf>.

35. „VDI: kaip atpažinti psichologinį smurtą ir mobingą darbe“. lpsk.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 21 d. <https://www.lpsk.lt/2021/06/28/vdi-kaip-atpazinti-psichologini-smurta-ir-mobinga-darbe/>.

36. Koc, Hakan ir Demet Kurtbas. „The Relationship between Mobbing the Academics are exposed to and the Organizational Commitment: A Study in the public and private universities“. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Volume 1, Issue 2 (2011). 16-32. https://www.researchgate.net/profile/Hakan-Koc/publication/267249367_The_Relationship_between_Mobbing_the_Academics_are_exposed_to_and_the_Organizational_Commitment_A_Study_in_the_public_and_private_universities/links/5a13e8bb4585158aa3e64de2/The-Relationship-between-Mobbing-the-Academics-are-exposed-to-and-the-Organizational-Commitment-A-Study-in-the-public-and-private-universities.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail.

37. Grzesiuk, Lidia, Agnieszka Szymańska, Justyna Jastrzębska ir Małgorzata Rutkowska. „The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims“. *Medycyna Pracy*. 73(1), (2022): 1-12. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_13075_mp_5893_01002/c/articles-2082563.pdf.pdf.

38. Shallcross, Linda, Michael Sheehan ir Sheryl Ramsay. „Workplace mobbing: experiences in the public sector“. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 13(2), (2008): 56-70. <https://eprints.qut.edu.au/43891/1/paper4Shallcrosspdf%282%29.pdf>.

39. Saltonaitė, Indrė. „Mobingo apraiškos Lietuvos organizacijoje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2009. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/d46bec12-b8e1-42ae-abc2-7fc54442a537/content>.

40. Giedraitienė, Dovilė. „Organizacijos kultūros poveikis mobingui“. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2010. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2161562/2161562.pdf>.
41. Naruševičiūtė, Dovilė. „Mobingas darbuotojų santykiuose“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2016. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/9a62b489-4d30-4d4f-9b84-86f0c1c75a18/content>.
42. Kazakova, Viktorija. „Slaugytojų, dirbančių chirurginiuose skyriuose, patiriamo streso ir profesinio perdegimo sąsajos“. Magistro studijų baigiamasis darbas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2023. <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/1605a7e4-982f-49cd-8468-da3e8cd1679c/content>.
43. Uysal, H. Tezcan ir Kemal Yavuz. „The unseen face of mobbing in organizations: reverse mobbing“. *Turkish studies*. Volume 8/8, 2013. 2167 – 2183. https://www.researchgate.net/profile/Htezcan-Uysal/publication/269834954_ORGUTLERDE_MOBBINGIN_GORUNMEYEN_YUZU_TERS_MOBBING/links/58a96d8592851cf0e3c19ed9/OeRGUeTLERDE-MOBBINGIN-GOeRUeNMEYEN-YUeZUe-TERS-MOBBING.pdf.
44. Dr. Vileikienė, Eglė. „Vidaus reikalų ministerijai pavaldžių statutinių tarnybų darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas“. vrm.lrv.lt. Žiūrėta 2025 m. kovo 21 d. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Tyrimai%20ir%20ataskaitos%202023/Statutini%C5%B3%20tarnyb%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20tyrimas%202022.pdf?utm_source=chatgpt.com.
45. Žukauskas, Pranas ir Jolita Vveinhardt, „Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations“. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*. Nr. 4 (2009). 103-113. <https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11626/6308>.
46. Vveinhardt, Jolita. „Mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui daugialypiškumo modeliavimas ir įveikimo prielaidos“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (22) (2011), 15 – 24. https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/318440880_Modelling_of_multiplicity_and_defeat_assumptions_of_the_consequences_of_mobbing_on_individual_organization_and_socium_Mobingo_pasekmiu_indivui_organizacijai_sociumui_daugialypiskumo_modeliavimas_ir_/links/5969eae1458515e9afad72ed/Modelling-of-multiplicity-and-defeat-assumptions-of-the-consequences-of-mobbing-on-individual-organization-and-socium-Mobingo-pasekmiu-indivui-organizacijai-sociumui-daugialypiskumo-modeliavim.pdf.

47. „Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2025 m. vasario 5 d. nutartis byloje Nr. eAS-50-662/2025“. liteko.teismai.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaijeska/tekstas.aspx?id=ac6213ae-b9df-4a08-8d5c-e5d2584fe906>.

48. „Lietuvos policijos generalinio komisaro 2022 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. 5-V-1229 patvirtintas Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos ir jos įgyvendinimo policijos įstaigose tvarkos aprašas“. policija.lrv.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 4 d. <https://policija.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/o80dgNnFk4s.pdf>.

49. „Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymas“. infolex.lt. Žiūrėta 2025 balandžio 4 d. <https://www.infolex.lt/ta/23225:str5>.

50. „Regionų administracinio teismo sprendimas administracinėje byloje Nr. eI3-704-1066/2024“. liteko.teismai.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 8 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaijeska/tekstas.aspx?id=82e06c9a-9136-4026-82b9-3aee5f831031>.

51. Šukys, Tadas. „Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas“. Magistro darbas, Kauno technologijos universitetas, 2016. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:15913780/15913780.pdf>.

52. „Regionų administracinio teismo sprendimas administracinėje byloje Nr. I3-12597-952/2024“. liteko.teismai.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaijeska/tekstas.aspx?id=8de6ecf7-9b57-40bb-b540-081459dc60b3>.

53. „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56646/asr>.

54. „Įsakymas dėl tarnybinio tyrimo komisijos sudėties ir nuostatų patvirtinimo“. e-seimas.lrs.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 9 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.254058/asr>.

55. „Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2024 m. sausio 24 d. nutartis byloje Nr. eA-316-662/2024“. liteko.teismai.lt. Žiūrėta 2025 m. balandžio 13 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaijeska/tekstas.aspx?id=33f4aabd-5f98-40df-b0ec-7ee5674a3e99>.

56. „CASE OF SPADIJER v. MONTENEGRO (European Court of Human Rights) 31549/18“. laweuro.com. Žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d. https://laweuro.com/?p=17275&utm_source=chatgpt.com.

57. „EHRM, 22-04-2021, nr. 29555/13“. [inview.nl](https://www.inview.nl/document/idef4ecd96dd9248fcb5e198675108df6c/ehrm-22-04-2021-nr-29555-13?ctx=WKNL_CSL_10000001&tab=tekst&utm_source=chatgpt.com). Žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d.
https://www.inview.nl/document/idef4ecd96dd9248fcb5e198675108df6c/ehrm-22-04-2021-nr-29555-13?ctx=WKNL_CSL_10000001&tab=tekst&utm_source=chatgpt.com.

58. „La condamnation pénale pour diffamation publique de la requérante qui se plaignait d’un harcèlement moral et sexuel méconnaît l’article 10 de la Convention“, hudoc.echr.coe.int. Žiūrėta 2025 m. gegužės 12 d.
<https://hudoc.echr.coe.int/app/conversion/pdf/?library=ECHR&id=003-7852802-10907218&filename=Arr%C3%AAt%20All%C3%A9%20c.%20France%20-%20condamnation%20p%C3%A9nale%20pour%20diffamation%20publique%20d%27une%20requ%C3%A9rante%20qui%20se%20plaignait%20d%27un%20harc%C3%A8lement%20moral%20et%20sexuel.pdf>.

59. W. Creswell, John, *Third edition Research design Quallitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, United States of America, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2009.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf?utm_source=chatgpt.com.

60. Gaižauskaitė, Inga ir Svajonė Mikėnienė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolas Romeris universitetas. Vilnius, 2014.
<https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Šis magistro darbas skirtas mobingo reiškiniui analizuoti statutinėse valstybės tarnybose, atskleidžiant jo paplitimo mastą, identifikavimo problemas bei įtaką darbuotojų psichologinei gerovei. Darbe nagrinėjama mobingo sampratos evoliucija, pagrindinės formos bei psichologiniai, socialiniai ir teisiniai aspektai, susiję su šiuo reiškiniu specifinėje darbo aplinkoje. Išanalizuota Lietuvos ir užsienio šalių teismų praktika atskleidžia skirtumus požiūryje į įrodymų pateikimą ir institucinę atsakomybę už mobingo prevenciją bei valdymą. Empirinis tyrimas, atliktas tarp 1461 statutinio valstybės tarnautojo iš šešių Lietuvos tarnybų, parodė, kad nors didžioji dalis darbuotojų tiesiogiai mobingo nepatiria, tam tikros grupės (moterys, jauni darbuotojai, trumpą darbo stažą turintys asmenys) yra labiau pažeidžiamos. Nustatyta, kad mobingo apraiškos susijusios su darbo organizavimu, vadovavimo stiliumi ir organizacijos kultūra bei klimatu. Tyrimas taip pat atskleidė nepakankamą profesinių sąjungų vaidmenį sprendžiant mobingo problemas. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuluotos rekomendacijos apima tikslines prevencines programas, vadovų mokymus, organizacijos kultūros gerinimą, darbo organizavimo optimizavimą ir tolimesnius tyrimus. Šis darbas prisideda prie mobingo problematikos statutinėse tarnybose supratimo ir siūlo praktinius sprendimus veiksmingesnei prevencijai bei valdymui užtikrinti.

This master's thesis is intended to analyze the phenomenon of mobbing in statutory civil services, revealing the extent of its prevalence, identification problems and impact on the psychological well-being of employees. The work examines the evolution of the concept of mobbing, its main forms and psychological, social and legal aspects related to this phenomenon in a specific work environment. The analyzed Lithuanian and foreign case law reveals differences in the approach to the presentation of evidence and institutional responsibility for the prevention and management of mobbing. An empirical study conducted among 1,461 statutory civil servants from six Lithuanian services showed that although the majority of employees do not directly experience mobbing, certain groups (women, young employees, persons with short work experience) are more vulnerable. It was found that the manifestations of mobbing are related to work organization, management style and organizational culture and climate. The study also revealed the insufficient role of trade unions in solving mobbing problems. Based on the results of the study, the formulated recommendations include targeted prevention programs, management training, improving organizational culture, optimizing work organization, and further research. This work contributes to the understanding of the problem of mobbing in statutory services and offers practical solutions for more effective prevention and management.

SANTRAUKA

Šiame magistriniame darbe nuodugniai nagrinėjamas mobingo (psichologinio smurto) reiškinys specifinėje aplinkoje – statutinėse valstybės tarnybose. Pabrėžiamas šios problemos aktualumas, atsižvelgiant į tai, kad griežta hierarchija, formalizuotas darbo pobūdis ir didelis reglamentavimas šiose tarnybose gali lemti palankią terpę mobingui vystytis. Formuluojuama mokslinė problema: būtina atskleisti mobingo mechanizmus, jo atsiradimo priežastis ir įtaką statutinių tarnybų aplinkoje, siekiant efektyviai užkirsti kelią jo plitimui ir sumažinti neigiamas pasekmes.

Pagrindinis darbo tikslas – atlikti išsamią mobingo sampratos analizę, apžvelgiant jo teorinius aspektus, atsiradimo ir vystymosi mechanizmus bei teisingas problemas, kylančias statutinėse valstybės tarnybose. Siekiama išsiaiškinti mobingo esmę remiantis įvairiais šaltiniais: mokslinėmis publikacijomis, Lietuvos ir Europos Sąjungos teisės aktais, teismų praktika bei kitais teoriniais ir praktiniais šaltiniais. Tyrimo objektas – mobingo mechanizmas ir jo identifikavimo sunkumai statutinėse tarnybose. Dalykas – mobingo atsiradimo priežastys, vystymosi etapai ir formos, įvertinant skirtingus sociokultūrinius ir organizacinius kontekstus.

Tyrimo naudojami kompleksiniai tyrimo metodai, įskaitant Lietuvos ir ES teisės aktų bei specializuotos literatūros analizę, lyginamąjį-istorinį metodą, skirtą identifikuoti mobingo reiškinų kaitą ir ypatumus, bei empirinį tyrimą – anketinę apklausą, skirtą surinkti duomenis apie mobingo paplitimą ir jo pasireiškimą statutinių tarnybų darbuotojų tarpe. Darbo struktūra apima išsamią mobingo sampratos ir teorinių aspektų apžvalgą, statutinės valstybės tarnybos, kaip specifinės darbo aplinkos, analizę, mobingo identifikavimo problemų apžvalgą ir teismų praktikos, susijusios su mobingu statutinėse tarnybose, nagrinėjimą.

Ginamasis teiginys pagrindžia, kad mobingo reiškinys statutinėse tarnybose yra gana paplitęs, tačiau dėl specifinių organizacinės kultūros ypatumų, griežtos hierarchijos, baimės prarasti darbą ar pakenkti karjerai, jo atpažinimas, prevencija ir teisingas įvertinimas susiduria su dideliais iššūkiais. Šiame darbe siekiama atskleisti šiuos iššūkius ir pateikti rekomendacijas, kaip gerinti mobingo prevenciją ir atpažinimą statutinėse tarnybose.

SUMMARY

This master's thesis thoroughly examines the phenomenon of mobbing (psychological violence) in a specific environment - statutory civil services. The relevance of this problem is emphasized, taking into account the fact that a strict hierarchy, formalized nature of work and high regulation in these services can lead to a favorable environment for the development of mobbing. A scientific problem is formulated: it is necessary to reveal the mechanisms of mobbing, the causes of its occurrence and influence in the environment of statutory services, in order to effectively prevent its spread and reduce negative consequences.

The main goal of the work is to conduct a detailed analysis of the concept of mobbing, reviewing its theoretical aspects, mechanisms of occurrence and development, and legal problems arising in statutory civil services. The aim is to clarify the essence of mobbing based on various sources: scientific publications, Lithuanian and European Union legal acts, case law and other theoretical and practical sources. The object of the study is the mechanism of mobbing and the difficulties of its identification in statutory services. The subject is the causes of the emergence, stages of development and forms of mobbing, assessing different socio-cultural and organizational contexts.

The study uses complex research methods, including the analysis of Lithuanian and EU legal acts and specialized literature, a comparative-historical method designed to identify the change and characteristics of mobbing phenomena, and empirical research - a questionnaire survey designed to collect data on the prevalence of mobbing and its manifestation among employees of statutory services. The structure of the work includes a detailed review of the concept and theoretical aspects of mobbing, an analysis of the statutory civil service as a specific work environment, a review of the problems of identifying mobbing and an examination of case law related to mobbing in statutory services.

The defended statement substantiates that the phenomenon of mobbing in statutory services is quite widespread, but due to the specific characteristics of organizational culture, strict hierarchy, fear of losing a job or harming a career, its recognition, prevention and correct assessment face significant challenges. This paper aims to reveal these challenges and provide recommendations on how to improve the prevention and recognition of mobbing in statutory services.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1, H. Leyhmann sugrupuoti stresą keliantys veiksniai.

1 Restricting the opportunities to express oneself

- The superior limits the ability to express oneself
- One is constantly interrupted
- Superior limits the possibilities to comment on something
- Yelling or loud ranting against the person
- Constant criticism of the work
- Constant criticism of private life
- Harassment calls
- Verbal threats
- Written threats
- Contact refusal by derogatory looks or gestures
- Contact refusal by hints, without having pronounced something

2 Assaults on social relationships

- No one talks to the person anymore.
- Superior and colleagues do not react when approached
- Displacement in a room far away from other colleagues
- It is no longer allowed for colleagues to talk to you
- One is treated “as air”

3 Effects on social reputation

- People saying negative things about the person behind the back
- They spread rumors
- People make fun of the person
- People suspect the person to be mentally ill
- People want to force the person to undergo psychiatric examination
- People make fun of the person’s disabilities
- People mimic the person’s gait, voice or gestures in order to make fun of him/her
- People offend the person’s political opinion or religious beliefs
- People make fun of the person’s personal life
- People make fun of the person’s nationality
- People force the person to deal with tasks that lower his/her self-confidence
- People value the person’s work effort incorrectly or in a offending way
- People question the person’s decisions
- People shout inappropriate curse words or other degrading expressions at the person
- Sexual harassment

4 Assaults on the quality of work- and life situation

- The person does not get any tasks
- Others get all tasks at the person’s workplace, thus leaving him/her without the possibility to make up activities for themselves
- Meaningless tasks are given to the person
- The person is given tasks that are far below his/her skills and abilities
- New tasks are given to the person all the time
- Tasks that are given to the person which are offending

5 Assaults on health

- The person is forced to do harmful work
- Threats of physical violence
- The application of moderate violence, for example, to “teach you a lesson”
- Physical abuse
- People are causing costs for the person, which harm him/her
- People cause damage at the person’s work place or at his/her home
- Sexual assaults

Priedas Nr. 2. Statutinėje valstybės tarnyboje dirbančių asmenų apklausos anketa.

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Teisės mokyklos studentas Žygimantas Radzevičius. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Mobingas statutinėje valstybės tarnyboje ir jo identifikavimo problemos“. Šios anketinės apklausos tikslas yra ištirti mobingo reiškinių paplitimą statutinėse valstybės tarnybose darbuotojų (statutinių ir nestatutinių valstybės tarnautojų bei laisvai samdomų darbuotojų) atžvilgiu. Anketinė apklausa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti anketiniai duomenys nebus niekur viešai skelbiami, nurodyti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik magistro baigiamajame darbe bei šį darbą pristatant. Pildydami anketą užtruksite iki dešimties minučių. Jei kyla papildomų klausimų, maloniai kviečiu susisiekti elektroniniu paštu zygimantas.radzevicius@gmail.com.

1. Ar sutinkate dalyvauti apklausoje?

- Taip
- Ne

2. Prašome atsakyti į keletą klausimų apie save.

Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Užimamos pareigos	Tarnybos stažas
<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Iki 25 m.	<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Laisvai samdomas (-a)	<input type="checkbox"/> Iki 5 m.
<input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> 26-35 m.	<input type="checkbox"/> Vidurinis su profesija	<input type="checkbox"/> darbuotojas (-a)	<input type="checkbox"/> 6-10 m.
	<input type="checkbox"/> 36-45 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis	<input type="checkbox"/> Nestatutinis (-ė) valstybės tarnautojas (-a)	<input type="checkbox"/> 11-15 m.
	<input type="checkbox"/> 46-55 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> Jaunesnysis (-ioji) specialistas (-ė)	<input type="checkbox"/> 16-20 m.
	<input type="checkbox"/> 56 m. ir daugiau		<input type="checkbox"/> Specialistas (-ė)	<input type="checkbox"/> 21-25 m.
			<input type="checkbox"/> Vyresnysis (-ioji) specialistas (-ė)	<input type="checkbox"/> 26 m. ir daugiau
			<input type="checkbox"/> Vyriausiasis (-ioji) specialistas (-ė)	<input type="checkbox"/> Tarnybos stažas man nėra skaičiuojamas
			<input type="checkbox"/> Poskyrio vadovas (-ė)	
			<input type="checkbox"/> Skyriaus vadovas (-ė)	
			<input type="checkbox"/> Teritorinio padalinio vadovas (-ė)	

			<input type="checkbox"/> Įstaigos vadovas (-ė)	
--	--	--	--	--

Kokioje įstaigoje dirbate
<input type="checkbox"/> Lietuvos policija <input type="checkbox"/> Valstybės sienos apsaugos tarnyba <input type="checkbox"/> Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnyba <input type="checkbox"/> Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba <input type="checkbox"/> Viešojo saugumo tarnyba <input type="checkbox"/> Lietuvos kalėjimų tarnyba <input type="checkbox"/> Lietuvos probacijos tarnyba <input type="checkbox"/> Lietuvos Respublikos muitinė <input type="checkbox"/> Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba

3. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite kaip dažnai per paskutinius 2 metus susidūrėte su pateiktais teiginiais.

Teiginys	Dažnumas	Kasdien	Kartą per savaitę	Kartą per mėnesį	Kartą per metus	Niekada
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai						
Man adresuojami raštiški grasinimai						
Man adresuojami žodiniai grasinimai						
Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu						
Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas						
Mano darbas nuolat kritikuojamas						
Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)						
Kalbant mane nuolat pertraukinėja						
Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę						
Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę						

Teiginys	Dažnumas	Kasdien	Kartą per savaitę	Kartą per mėnesį	Kartą per metus	Niekada
Socialinių santykių puolimas						
Aš esu ignoruojamas (-a)						
Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį						
Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti						
Jaučiuosi lyg manęs nebūtų						
Socialinės reputacijos puolimas						
Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)						
Esu pašaipų objektas						
Tyčiojasi iš mano fizinių savybių						
Atvirai abejojama mano psichine sveikata						
Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo						
Mano tautybė tampa pajuokų objektu						
Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros						
Mano sprendimais abejojama						
Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai						
Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmazodžiai						
Man adresuojamos seksualinės užuominos						
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose						
Man nėra skiriamos darbinės užduotys						
Man skiriamos užduotys nereikšmingos						
Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms						
Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą						

Teiginys	Dažnumas	Kasdien	Kartą per savaitę	Kartą per mėnesį	Kartą per metus	Niekada
Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti						
Puolimas sveikatos srityje						
Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai						
Su manimi bendraujama nemandagiai						
Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga						
Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę						
Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos						
Prie manęs priekabiauojama (seksualiai)						

4. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų požiūrį į išvardintus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbo organizavimas					
Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos					
Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios					
Darbo krūvis paskirstomas proporcingai					
Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo					
Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius					

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe					
Vadovavimo stilius					
Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą					
Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą					
Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai					
Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais					
Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo					
Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)					
Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva					
Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus					
Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti					
Vadovas (-ė) naudojasi savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą					
Organizacijos kultūra ir klimatas					
Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos					

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
sąlygomis					
Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės					
Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis					
Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus					
Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas					
Organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją					
Kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes					
Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai					

5. Profesinė sąjunga bei jos įtaka sprendžiant kilusius konfliktus.

Ar Jūsų įstaigoje leidžiama/draudžiama priklausyti profesinėms sąjungoms	<input type="checkbox"/> Leidžiama <input type="checkbox"/> Leidžiama, tačiau tiesioginis (-ė) arba aukštesnis (-ė) vadovas (-ė) tuo nepatenkintas (-a) <input type="checkbox"/> Draudžiama
Ar esate profesinės sąjungos narys (-ė)	<input type="checkbox"/> Taip, esu profesinės sąjungos narys (-ė) <input type="checkbox"/> Ne, nesu profesinės sąjungos narys (-ė) <input type="checkbox"/> Norėčiau būti profesinės sąjungos nariu (-e), tačiau įstaigoje, kurioje dirbu oficialiu reglamentu draudžiama priklausyti profesinei sąjungai

<p>Jei esate profesinės sąjungos narys, ar Jūsų profesinė sąjunga padeda kovoti su mobingo apraiškomis įstaigoje kurioje dirbate?</p>	<input type="checkbox"/> Taip, padeda <input type="checkbox"/> Taip, bando padėti, tačiau net profesinė nepajėgi įgyvendinti visiškos mobingo prevencijos ir užkardymo <input type="checkbox"/> Ne, nepadeda <input type="checkbox"/> Nežinau, neteko susidurti <input type="checkbox"/> Nesu profesinės sąjungos narys (-ė) ir nežinau ar padeda <input type="checkbox"/> Nesu profesinės sąjungos narys (-ė), tačiau žinau, jog padeda
<p>Ar teko kreiptis pagalbos į profesinę sąjungą</p>	<input type="checkbox"/> Taip teko <input type="checkbox"/> Ne neteko <input type="checkbox"/> Profesinei sąjungai nepriklausau
<p>Ar profesinė sąjunga padėjo išspręsti Jums kilusias problemas</p>	<input type="checkbox"/> Taip padėjo <input type="checkbox"/> Ne nepadėjo <input type="checkbox"/> Profesinei sąjungai nepriklausau
<p>Jei nesate profesinės sąjungos narys (-ė) ar žinote kur galite kreiptis pagalbos organizacijoje kurioje dirbate</p>	<input type="checkbox"/> Taip žinau kur galiu kreiptis <input type="checkbox"/> Ne nežinau kur būtų galima kreiptis
<p>Kita</p>	<p><i>Atviras (čia galite pateikti savo nuomonę, išvagas ar pastebėjimus susijusius su mobingu statutinėje valstybės tarnyboje)</i></p>

6. Dėkoju už Jūsų skirtą laiką, norėdami pateikti atsakymus, spauskite "Pateikti" ("Submit")

Priedas Nr. 3. Išsamūs apklausos metu gauti antros klausimų grupės statistiniai duomenys.

Poveikis saviraiškai ir komunikacijai	Niekada	Kartą per metus	Kartą per mėnesį	Kartą per savaitę	Kasdien
Man adresuojami raštiški grasinimai	98,3%	0,7%	0,1%	0,2%	0,7%
Man adresuojami žodiniai grasinimai	87,7%	9,7%	1,9%	0,5%	0,2%
Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu	96,6%	3,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas	91,2%	6,6%	1,0%	0,9%	0,3%
Mano darbas nuolat kritikuojamas	73,4%	18,3%	7,3%	0,7%	0,3%
Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)	81,8%	13,4%	3,9%	0,5%	0,4%
Kalbant mane nuolat pertraukinėja	69,2%	16,2%	10,1%	3,2%	1,2%
Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę	85,3%	9,7%	2,7%	2,1%	0,3%
Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę	83,1%	11,9%	2,5%	1,4%	1,2%
Socialinių santykių puolimas					
Aš esu ignoruojamas (-a)	79,4%	15,1%	4,0%	0,7%	0,8%
Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį	85,8%	9,7%	2,8%	1,4%	0,3%
Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti	97,7%	1,2%	0,6%	0,1%	0,4%
Jaučiuosi lyg manęs nebūtų	86,9%	9,2%	2,1%	0,3%	1,6%
Socialinės reputacijos puolimas					
Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)	66,7%	22,0%	7,2%	2,1%	2,1%
Esu pašaipų objektas	88,1%	9,0%	1,2%	1,4%	0,3%
Tyčiojamas iš mano fizinių savybių	93,7%	4,8%	1,0%	0,1%	0,4%
Atvirai abejojama mano psichine sveikata	96,7%	2,1%	0,8%	0,1%	0,3%
Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo	90,1%	7,0%	2,2%	0,5%	0,3%
Mano tautybė tampa pajuokų objektu	97,1%	2,1%	0,5%	0,0%	0,2%
Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros	97,3%	1,0%	1,4%	0,1%	0,2%
Mano sprendimais abejojama	60,8%	29,8%	7,9%	0,8%	0,5%
Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai	74,3%	20,4%	4,1%	0,6%	0,5%
Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmažodžiai	86,0%	11,6%	2,1%	0,1%	0,3%
Man adresuojamos seksualinės užuominos	90,3%	7,9%	1,2%	0,3%	0,3%
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose					
Man nėra skiriamos darbinės užduotys	86,6%	8,5%	1,2%	0,4%	3,4%
Man skiriamos užduotys nereikšmingos	60,4%	30,7%	7,1%	1,2%	0,6%
Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms	54,2%	29,9%	13,1%	2,1%	0,7%
Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą	97,3%	1,2%	1,1%	0,1%	0,2%
Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti	87,1%	10,7%	1,4%	0,3%	0,3%
Puolimas sveikatos srityje					
Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai	63,7%	20,1%	14,2%	1,6%	0,4%
Su manimi bendraujama nemandagiai	70,4%	25,8%	2,2%	1,2%	0,5%

Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga	98,2%	1,5%	0,1%	0,1%	0,1%
Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę	99,6%	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%
Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos	95,3%	3,2%	1,2%	0,0%	0,3%
Prie manęs priekabiauama (seksualiai)	98,4%	1,2%	0,3%	0,1%	0,1%

Priedas Nr. 4. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų lytį. (Levene testas) Vidurkio principu, t. y. 1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas. P reikšmė:

p reikšmė	Vertinimas	Išvada
p < 0.001	Labai stiprus statistinis reikšmingumas	Rezultatai beveik tikrai neatsitiktiniai
p < 0.01	Stiprus reikšmingumas	Rezultatai labai tikėtini
p < 0.05	Statistiškai reikšminga	Įprastai laikoma patikima
p ≥ 0.05	Ne reikšminga	Negalima atmesti, kad rezultatai atsitiktiniai

Veiksnyss	Vidutiniai rangai		P reikšmė
	Vyrai	Moterys	
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Man adresuojami raštiški grasinimai]	1,06	1,02	0,000
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Man adresuojami žodiniai grasinimai]	1,22	1,09	0,000
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu]	1,03	1,05	0,000
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas]	1,10	1,16	0,000
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	1,39	1,33	0,000
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)]	1,26	1,22	0,052
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	1,55	1,46	0,023
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę]	1,20	1,25	0,006
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę]	1,29	1,22	0,003
Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	1,31	1,25	0,014
Socialinių santykių puolimas [Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį]	1,15	1,27	0,000
Socialinių santykių puolimas [Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti]	1,04	1,05	0,699
Socialinių santykių puolimas [Jaučiuosi lyg manęs nebūtų]	1,18	1,23	0,031
Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	1,43	1,61	0,000
Socialinės reputacijos puolimas [Esu pašaipų objektas]	1,14	1,20	0,000
Socialinės reputacijos puolimas [Tyčiojamas iš mano fizinių savybių]	1,08	1,10	0,089
Socialinės reputacijos puolimas [Atvirai abejojama mano psichine sveikata]	1,06	1,04	0,024
Socialinės reputacijos puolimas [Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo]	1,11	1,17	0,001
Socialinės reputacijos puolimas [Mano tautybė tampa pajuokų objektu]	1,03	1,05	0,010
Socialinės reputacijos puolimas [Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros]	1,05	1,05	0,402
Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojama]	1,56	1,44	0,000
Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	1,41	1,23	0,000
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmažodžiai]	1,16	1,18	0,134
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos seksualinės užuominos]	1,03	1,23	0,000
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man nėra skiriamos darbinės užduotys]	1,20	1,33	0,000
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	1,70	1,27	0,000
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	1,71	1,58	0,138
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą]	1,04	1,06	0,022
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti]	1,16	1,16	0,955

Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	1,62	1,47	0,096
Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]	1,36	1,35	0,348
Puolimas sveikatos srityje [Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga]	1,03	1,02	0,003
Puolimas sveikatos srityje [Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę]	1,00	1,01	0,370
Puolimas sveikatos srityje [Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos]	1,07	1,06	0,125
Puolimas sveikatos srityje [Prie manęs priekabiuojama (seksualiai)]	1,01	1,04	0,000
Darbo organizavimas [Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos]	1,35	1,42	0,009
Darbo organizavimas [Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios]	1,73	1,70	0,856
Darbo organizavimas [Darbo krūvis paskirstomas]	2,42	2,15	0,002
Darbo organizavimas [Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo]	2,13	1,93	0,000
Darbo organizavimas [Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius]	1,71	1,72	0,883
Darbo organizavimas [Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe]	2,04	2,01	0,989
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą]	2,17	2,54	0,000
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą]	2,17	2,09	0,683
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai]	2,35	2,10	0,010
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais]	1,74	1,71	0,087
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo]	2,32	2,09	0,005
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)]	2,49	2,08	0,211
Vadovavimo stilius [Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva]	2,51	2,19	0,141
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus]	2,30	2,20	0,013
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti]	2,06	2,11	0,000
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą]	3,34	3,57	0,000
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis]	2,97	3,41	0,000
Organizacijos kultūra ir klimatas [Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės]	2,16	1,89	0,732
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis]	2,02	1,89	0,057
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus]	1,86	1,96	0,015
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas]	2,14	2,20	0,153
Organizacijos kultūra ir klimatas [Organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją]	1,85	1,78	0,537
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes]	1,98	1,97	0,007
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai]	2,06	1,96	0,543

Priedas Nr. 5. Mobingo apraiškos pagal amžių. (Leveno testas) Vidurkio principu, t. y. 1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas. P reikšmė:

p reikšmė	Vertinimas	Išvada
p < 0.001	Labai stiprus statistinis reikšmingumas	Rezultatai beveik tikrai neatsitiktiniai
p < 0.01	Stiprus reikšmingumas	Rezultatai labai tikėtini
p < 0.05	Statistiškai reikšminga	Įprastai laikoma patikima
p ≥ 0.05	Ne reikšmingi	Negalima atmesti, kad rezultatai atsitiktiniai

Veiksniai		Rangų vidurkis	P reikšmė
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami raštiški grasinimai]	Iki 25 m.	1	0,000
	26-35 m.	1,09	
	36-45 m.	1,03	
	46-55 m.	1,02	
	56 m. ir daugiau	1	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami žodiniai grasinimai]	Iki 25 m.	1,06	0,000
	26-35 m.	1,24	
	36-45 m.	1,1	
	46-55 m.	1,19	
	56 m. ir daugiau	1,1	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu]	Iki 25 m.	1	0,000
	26-35 m.	1,04	
	36-45 m.	1,02	
	46-55 m.	1,05	
	56 m. ir daugiau	1,19	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas]	Iki 25 m.	1,02	0,000
	26-35 m.	1,13	
	36-45 m.	1,11	
	46-55 m.	1,19	
	56 m. ir daugiau	1,1	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Iki 25 m.	1,29	0,000
	26-35 m.	1,44	
	36-45 m.	1,31	
	46-55 m.	1,38	
	56 m. ir daugiau	1,27	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)]	Iki 25 m.	1,14	0,000
	26-35 m.	1,27	
	36-45 m.	1,15	
	46-55 m.	1,4	
	56 m. ir daugiau	1,31	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai	Iki 25 m.	1,83	0,000

[Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	26-35 m.	1,54	
	36-45 m.	1,29	
	46-55 m.	1,65	
	56 m. ir daugiau	1,67	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę]	Iki 25 m.	1,24	0,000
	26-35 m.	1,21	
	36-45 m.	1,19	
	46-55 m.	1,31	
	56 m. ir daugiau	1,22	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę]	Iki 25 m.	1,14	0,000
	26-35 m.	1,27	
	36-45 m.	1,26	
	46-55 m.	1,27	
	56 m. ir daugiau	1,28	
Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Iki 25 m.	1,36	0,000
	26-35 m.	1,3	
	36-45 m.	1,23	
	46-55 m.	1,3	
	56 m. ir daugiau	1,28	
Socialinių santykių puolimas [Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį]	Iki 25 m.	1,11	0,000
	26-35 m.	1,16	
	36-45 m.	1,17	
	46-55 m.	1,4	
	56 m. ir daugiau	1,3	
Socialinių santykių puolimas [Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti]	Iki 25 m.	1,01	0,071
	26-35 m.	1,05	
	36-45 m.	1,04	
	46-55 m.	1,05	
	56 m. ir daugiau	1,07	
Socialinių santykių puolimas [Jaučiuosi lyg manęs nebūtų]	Iki 25 m.	1,16	0,000
	26-35 m.	1,23	
	36-45 m.	1,16	
	46-55 m.	1,23	
	56 m. ir daugiau	1,34	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Iki 25 m.	1,29	0,000
	26-35 m.	1,48	
	36-45 m.	1,56	
	46-55 m.	1,56	
	56 m. ir daugiau	1,57	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu pašaipų objektas]	Iki 25 m.	1,06	0,000
	26-35 m.	1,12	
	36-45 m.	1,23	
	46-55 m.	1,18	
	56 m. ir daugiau	1,28	
Socialinės reputacijos puolimas [Tyčiojamosi iš mano fizinių savybių]	Iki 25 m.	1,03	0,000
	26-35 m.	1,08	
	36-45 m.	1,1	

	46-55 m.	1,12	
	56 m. ir daugiau	1,06	
Socialinės reputacijos puolimas [Atvirai abejojama mano psichine sveikata]	Iki 25 m.	1,05	0,002
	26-35 m.	1,04	
	36-45 m.	1,05	
	46-55 m.	1,09	
	56 m. ir daugiau	1,03	
Socialinės reputacijos puolimas [Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo]	Iki 25 m.	1,04	0,000
	26-35 m.	1,11	
	36-45 m.	1,16	
	46-55 m.	1,18	
	56 m. ir daugiau	1,21	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano tautybė tampa pajuokų objektu]	Iki 25 m.	1,01	0,000
	26-35 m.	1,02	
	36-45 m.	1,05	
	46-55 m.	1,04	
	56 m. ir daugiau	1,13	
Socialinės reputacijos puolimas [Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros]	Iki 25 m.	1	0,000
	26-35 m.	1,04	
	36-45 m.	1,04	
	46-55 m.	1,09	
	56 m. ir daugiau	1,13	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojama]	Iki 25 m.	1,67	0,000
	26-35 m.	1,58	
	36-45 m.	1,4	
	46-55 m.	1,44	
	56 m. ir daugiau	1,61	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Iki 25 m.	1,47	0,000
	26-35 m.	1,47	
	36-45 m.	1,21	
	46-55 m.	1,21	
	56 m. ir daugiau	1,33	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmažodžiai]	Iki 25 m.	1,06	0,000
	26-35 m.	1,24	
	36-45 m.	1,14	
	46-55 m.	1,14	
	56 m. ir daugiau	1,18	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos seksualinės užuominos]	Iki 25 m.	1,04	0,000
	26-35 m.	1,12	
	36-45 m.	1,16	
	46-55 m.	1,11	
	56 m. ir daugiau	1,04	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man nėra skiriamos darbinės užduotys]	Iki 25 m.	1,01	0,000
	26-35 m.	1,24	
	36-45 m.	1,19	
	46-55 m.	1,4	
	56 m. ir daugiau	1,72	

Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Iki 25 m.	1,89	0,000
	26-35 m.	1,63	
	36-45 m.	1,4	
	46-55 m.	1,29	
	56 m. ir daugiau	1,52	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Iki 25 m.	1,41	0,006
	26-35 m.	1,91	
	36-45 m.	1,58	
	46-55 m.	1,47	
	56 m. ir daugiau	1,51	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą]	Iki 25 m.	1	0,000
	26-35 m.	1,04	
	36-45 m.	1,03	
	46-55 m.	1,1	
	56 m. ir daugiau	1,07	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti]	Iki 25 m.	1,04	0,000
	26-35 m.	1,25	
	36-45 m.	1,12	
	46-55 m.	1,16	
	56 m. ir daugiau	1,13	
Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Iki 25 m.	1,59	0,000
	26-35 m.	1,88	
	36-45 m.	1,46	
	46-55 m.	1,21	
	56 m. ir daugiau	1,15	
Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]	Iki 25 m.	1,41	0,000
	26-35 m.	1,43	
	36-45 m.	1,34	
	46-55 m.	1,27	
	56 m. ir daugiau	1,18	
Puolimas sveikatos srityje [Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga]	Iki 25 m.	1,01	0,000
	26-35 m.	1,05	
	36-45 m.	1,01	
	46-55 m.	1,03	
	56 m. ir daugiau	1	
Puolimas sveikatos srityje [Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę]	Iki 25 m.	1	0,007
	26-35 m.	1,01	
	36-45 m.	1	
	46-55 m.	1	
	56 m. ir daugiau	1	
Puolimas sveikatos srityje [Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos]	Iki 25 m.	1,04	0,000
	26-35 m.	1,1	
	36-45 m.	1,04	
	46-55 m.	1,04	
	56 m. ir daugiau	1,13	
Puolimas sveikatos srityje [Prie manęs priekabiaujama (seksualiai)]	Iki 25 m.	1	
	26-35 m.	1,03	

	36-45 m.	1,04	
	46-55 m.	1	
	56 m. ir daugiau	1,01	
Darbo organizavimas [Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos]	Iki 25 m.	1,28	0,000
	26-35 m.	1,39	
	36-45 m.	1,34	
	46-55 m.	1,39	
	56 m. ir daugiau	1,76	
Darbo organizavimas [Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios]	Iki 25 m.	1,4	0,000
	26-35 m.	1,84	
	36-45 m.	1,62	
	46-55 m.	1,76	
	56 m. ir daugiau	2,03	
Darbo organizavimas [Darbo krūvis paskirstomas proporcingai]	Iki 25 m.	2,29	0,000
	26-35 m.	2,49	
	36-45 m.	2,34	
	46-55 m.	1,95	
	56 m. ir daugiau	2,1	
Darbo organizavimas [Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo]	Iki 25 m.	2,24	0,000
	26-35 m.	2,26	
	36-45 m.	2	
	46-55 m.	1,71	
	56 m. ir daugiau	1,76	
Darbo organizavimas [Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius]	Iki 25 m.	1,56	0,160
	26-35 m.	1,76	
	36-45 m.	1,76	
	46-55 m.	1,62	
	56 m. ir daugiau	1,66	
Darbo organizavimas [Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe]	Iki 25 m.	1,82	0,000
	26-35 m.	1,94	
	36-45 m.	2,09	
	46-55 m.	2,12	
	56 m. ir daugiau	2,25	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą]	Iki 25 m.	1,71	0,000
	26-35 m.	1,93	
	36-45 m.	2,59	
	46-55 m.	2,83	
	56 m. ir daugiau	2,73	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą]	Iki 25 m.	2,31	0,000
	26-35 m.	2,13	
	36-45 m.	2,11	
	46-55 m.	2,1	
	56 m. ir daugiau	2,09	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai]	Iki 25 m.	2,44	0,000
	26-35 m.	2,27	
	36-45 m.	2,22	

	46-55 m.	2,21	
	56 m. ir daugiau	2	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais]	Iki 25 m.	1,47	0,000
	26-35 m.	1,8	
	36-45 m.	1,81	
	46-55 m.	1,62	
	56 m. ir daugiau	1,6	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo]	Iki 25 m.	2,47	0,000
	26-35 m.	2,29	
	36-45 m.	2,18	
	46-55 m.	2,11	
	56 m. ir daugiau	1,88	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)]	Iki 25 m.	2,5	0,012
	26-35 m.	2,44	
	36-45 m.	2,12	
	46-55 m.	2,28	
	56 m. ir daugiau	2,34	
Vadovavimo stilius [Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva]	Iki 25 m.	2,49	0,000
	26-35 m.	2,42	
	36-45 m.	2,34	
	46-55 m.	2,32	
	56 m. ir daugiau	2,16	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus]	Iki 25 m.	2,26	
	26-35 m.	2,1	
	36-45 m.	2,36	
	46-55 m.	2,37	
	56 m. ir daugiau	2,13	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti]	Iki 25 m.	1,79	0,000
	26-35 m.	2,02	
	36-45 m.	2,2	
	46-55 m.	2,09	
	56 m. ir daugiau	2,16	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą]	Iki 25 m.	3,22	0,000
	26-35 m.	3,3	
	36-45 m.	3,35	
	46-55 m.	3,92	
	56 m. ir daugiau	3,73	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis]	Iki 25 m.	2,7	0,000
	26-35 m.	2,64	
	36-45 m.	3,39	
	46-55 m.	3,83	
	56 m. ir daugiau	3,58	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės]	Iki 25 m.	2,24	0,001
	26-35 m.	2,04	
	36-45 m.	2,04	
	46-55 m.	1,97	
	56 m. ir daugiau	1,93	

Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis]	Iki 25 m.	2,17	0,000
	26-35 m.	1,83	
	36-45 m.	1,98	
	46-55 m.	2,01	
	56 m. ir daugiau	2,16	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus]	Iki 25 m.	2,18	0,000
	26-35 m.	1,73	
	36-45 m.	1,87	
	46-55 m.	2,09	
	56 m. ir daugiau	2,21	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas]	Iki 25 m.	2,38	0,114
	26-35 m.	2,02	
	36-45 m.	2,2	
	46-55 m.	2,24	
	56 m. ir daugiau	2,21	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją]	Iki 25 m.	1,85	0,087
	26-35 m.	1,66	
	36-45 m.	1,86	
	46-55 m.	1,95	
	56 m. ir daugiau	2,06	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes]	Iki 25 m.	2,11	0,000
	26-35 m.	1,79	
	36-45 m.	2	
	46-55 m.	2,19	
	56 m. ir daugiau	1,99	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai]	Iki 25 m.	2,05	0,000
	26-35 m.	1,86	
	36-45 m.	1,97	
	46-55 m.	2,32	
	56 m. ir daugiau	2,07	

Priedas Nr. 6. Mobingo apraiškos pagal darbo stažą. (Leveno testas) Vidurkio principu, t. y.

1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas. P reikšmė:

p reikšmė	Vertinimas	Išvada
p < 0.001	Labai stiprus statistinis reikšmingumas	Rezultatai beveik tikrai neatsitiktiniai
p < 0.01	Stiprus reikšmingumas	Rezultatai labai tikėtini
p < 0.05	Statistiškai reikšminga	Įprastai laikoma patikima
p ≥ 0.05	Ne reikšminga	Negalima atmesti, kad rezultatai atsitiktiniai

Veiksniai		Rangų vidurkis	P reikšmė
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami raštiški grasinimai]	Iki 5 m.	1,02	0,000
	6-10 m.	1,10	
	11-15 m.	1,01	
	16-20 m.	1,03	
	21-25 m.	1,03	
	26 m. ir daugiau	1,01	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami žodiniai grasinimai]	Iki 5 m.	1,11	0,000
	6-10 m.	1,19	
	11-15 m.	1,18	
	16-20 m.	1,06	
	21-25 m.	1,16	
	26 m. ir daugiau	1,24	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu]	Iki 5 m.	1,03	0,000
	6-10 m.	1,03	
	11-15 m.	1,03	
	16-20 m.	1,01	
	21-25 m.	1,03	
	26 m. ir daugiau	1,11	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas]	Iki 5 m.	1,16	0,000
	6-10 m.	1,16	
	11-15 m.	1,10	
	16-20 m.	1,06	
	21-25 m.	1,06	
	26 m. ir daugiau	1,14	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Iki 5 m.	1,38	0,000
	6-10 m.	1,41	
	11-15 m.	1,36	
	16-20 m.	1,20	
	21-25 m.	1,40	
	26 m. ir daugiau	1,41	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai	Iki 5 m.	1,22	0,000

[Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)]	6-10 m.	1,30	
	11-15 m.	1,17	
	16-20 m.	1,10	
	21-25 m.	1,23	
	26 m. ir daugiau	1,39	
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	Iki 5 m.	1,85	0,000
	6-10 m.	1,53	
	11-15 m.	1,30	
	16-20 m.	1,16	
	21-25 m.	1,48	
	26 m. ir daugiau	1,75	
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę]	Iki 5 m.	1,31	0,000
	6-10 m.	1,23	
	11-15 m.	1,19	
	16-20 m.	1,09	
	21-25 m.	1,23	
	26 m. ir daugiau	1,30	
Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę]	Iki 5 m.	1,15	0,000
	6-10 m.	1,34	
	11-15 m.	1,26	
	16-20 m.	1,16	
	21-25 m.	1,35	
	26 m. ir daugiau	1,22	
Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Iki 5 m.	1,39	0,000
	6-10 m.	1,25	
	11-15 m.	1,34	
	16-20 m.	1,09	
	21-25 m.	1,25	
	26 m. ir daugiau	1,42	
Socialinių santykių puolimas [Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį]	Iki 5 m.	1,21	0,000
	6-10 m.	1,19	
	11-15 m.	1,15	
	16-20 m.	1,09	
	21-25 m.	1,19	
	26 m. ir daugiau	1,42	
Socialinių santykių puolimas [Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti]	Iki 5 m.	1,04	0,098
	6-10 m.	1,04	
	11-15 m.	1,06	
	16-20 m.	1,04	
	21-25 m.	1,03	
	26 m. ir daugiau	1,07	
Socialinių santykių puolimas [Jaučiuosi lyg manęs nebūtų]	Iki 5 m.	1,22	0,000
	6-10 m.	1,19	
	11-15 m.	1,20	

	16-20 m.	1,13	
	21-25 m.	1,15	
	26 m. ir daugiau	1,34	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Iki 5 m.	1,54	0,023
	6-10 m.	1,52	
	11-15 m.	1,41	
	16-20 m.	1,48	
	21-25 m.	1,52	
	26 m. ir daugiau	1,57	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu pašaipų objektas]	Iki 5 m.	1,16	0,000
	6-10 m.	1,08	
	11-15 m.	1,16	
	16-20 m.	1,19	
	21-25 m.	1,33	
	26 m. ir daugiau	1,19	
Socialinės reputacijos puolimas [Tyčiojamas iš mano fizinių savybių]	Iki 5 m.	1,11	0,000
	6-10 m.	1,04	
	11-15 m.	1,09	
	16-20 m.	1,09	
	21-25 m.	1,08	
	26 m. ir daugiau	1,14	
Socialinės reputacijos puolimas [Atvirai abejojama mano psichine sveikata]	Iki 5 m.	1,06	0,000
	6-10 m.	1,02	
	11-15 m.	1,06	
	16-20 m.	1,06	
	21-25 m.	1,03	
	26 m. ir daugiau	1,10	
Socialinės reputacijos puolimas [Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo]	Iki 5 m.	1,14	0,417
	6-10 m.	1,12	
	11-15 m.	1,14	
	16-20 m.	1,15	
	21-25 m.	1,13	
	26 m. ir daugiau	1,17	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano tautybė tampa pajuokų objektu]	Iki 5 m.	1,03	0,000
	6-10 m.	1,01	
	11-15 m.	1,03	
	16-20 m.	1,09	
	21-25 m.	1,05	
	26 m. ir daugiau	1,05	
Socialinės reputacijos puolimas [Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros]	Iki 5 m.	1,04	0,025
	6-10 m.	1,06	
	11-15 m.	1,06	
	16-20 m.	1,03	
	21-25 m.	1,06	

	26 m. ir daugiau	1,04	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojama]	Iki 5 m.	1,58	0,000
	6-10 m.	1,56	
	11-15 m.	1,54	
	16-20 m.	1,36	
	21-25 m.	1,41	
	26 m. ir daugiau	1,51	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Iki 5 m.	1,51	0,000
	6-10 m.	1,38	
	11-15 m.	1,44	
	16-20 m.	1,15	
	21-25 m.	1,17	
	26 m. ir daugiau	1,24	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmažodžiai]	Iki 5 m.	1,14	0,000
	6-10 m.	1,25	
	11-15 m.	1,20	
	16-20 m.	1,15	
	21-25 m.	1,13	
	26 m. ir daugiau	1,09	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos seksualinės užuominos]	Iki 5 m.	1,14	0,000
	6-10 m.	1,11	
	11-15 m.	1,21	
	16-20 m.	1,14	
	21-25 m.	1,09	
	26 m. ir daugiau	1,05	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man nėra skiriamos darbinės užduotys]	Iki 5 m.	1,04	0,000
	6-10 m.	1,26	
	11-15 m.	1,27	
	16-20 m.	1,16	
	21-25 m.	1,29	
	26 m. ir daugiau	1,49	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Iki 5 m.	1,72	0,000
	6-10 m.	1,67	
	11-15 m.	1,43	
	16-20 m.	1,35	
	21-25 m.	1,31	
	26 m. ir daugiau	1,43	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Iki 5 m.	1,42	0,000
	6-10 m.	1,88	
	11-15 m.	1,75	
	16-20 m.	1,62	
	21-25 m.	1,45	
	26 m. ir daugiau	1,56	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose	Iki 5 m.	1,04	0,000

[Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą]	6-10 m.	1,07	
	11-15 m.	1,05	
	16-20 m.	1,02	
	21-25 m.	1,01	
	26 m. ir daugiau	1,06	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti]	Iki 5 m.	1,15	0,000
	6-10 m.	1,20	
	11-15 m.	1,20	
	16-20 m.	1,15	
	21-25 m.	1,07	
	26 m. ir daugiau	1,14	
Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Iki 5 m.	1,49	0,000
	6-10 m.	1,82	
	11-15 m.	1,78	
	16-20 m.	1,58	
	21-25 m.	1,06	
	26 m. ir daugiau	1,26	
Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]	Iki 5 m.	1,49	0,000
	6-10 m.	1,38	
	11-15 m.	1,44	
	16-20 m.	1,33	
	21-25 m.	1,13	
	26 m. ir daugiau	1,30	
Puolimas sveikatos srityje [Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga]	Iki 5 m.	1,04	0,000
	6-10 m.	1,04	
	11-15 m.	1,01	
	16-20 m.	1,01	
	21-25 m.	1,00	
	26 m. ir daugiau	1,03	
Puolimas sveikatos srityje [Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę]	Iki 5 m.	1,02	0,013
	6-10 m.	1,01	
	11-15 m.	1,00	
	16-20 m.	1,00	
	21-25 m.	1,00	
	26 m. ir daugiau	1,00	
Puolimas sveikatos srityje [Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos]	Iki 5 m.	1,07	0,000
	6-10 m.	1,07	
	11-15 m.	1,13	
	16-20 m.	1,03	
	21-25 m.	1,03	
	26 m. ir daugiau	1,07	
Puolimas sveikatos srityje [Prie manęs priekabiaujama (seksualiai)]	Iki 5 m.	1,05	0,000
	6-10 m.	1,01	
	11-15 m.	1,00	

	16-20 m.	1,03	
	21-25 m.	1,06	
	26 m. ir daugiau	1,01	
Darbo organizavimas [Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos]	Iki 5 m.	1,44	0,000
	6-10 m.	1,42	
	11-15 m.	1,29	
	16-20 m.	1,28	
	21-25 m.	1,38	
	26 m. ir daugiau	1,43	
Darbo organizavimas [Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios]	Iki 5 m.	1,50	0,480
	6-10 m.	1,81	
	11-15 m.	1,95	
	16-20 m.	1,44	
	21-25 m.	1,81	
	26 m. ir daugiau	1,75	
Darbo organizavimas [Darbo krūvis paskirstomas proporcingai]	Iki 5 m.	2,17	0,000
	6-10 m.	2,57	
	11-15 m.	2,30	
	16-20 m.	2,38	
	21-25 m.	2,05	
	26 m. ir daugiau	2,05	
Darbo organizavimas [Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo]	Iki 5 m.	2,15	0,000
	6-10 m.	2,15	
	11-15 m.	2,18	
	16-20 m.	1,85	
	21-25 m.	2,12	
	26 m. ir daugiau	1,78	
Darbo organizavimas [Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius]	Iki 5 m.	1,61	0,003
	6-10 m.	1,81	
	11-15 m.	1,68	
	16-20 m.	1,67	
	21-25 m.	1,76	
	26 m. ir daugiau	1,65	
Darbo organizavimas [Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe]	Iki 5 m.	1,96	0,002
	6-10 m.	1,91	
	11-15 m.	2,03	
	16-20 m.	1,79	
	21-25 m.	2,41	
	26 m. ir daugiau	2,23	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą]	Iki 5 m.	2,10	0,000
	6-10 m.	1,92	
	11-15 m.	2,44	
	16-20 m.	2,81	
	21-25 m.	2,55	

	26 m. ir daugiau	2,55	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlį į sprendimų priėmimą]	Iki 5 m.	2,33	0,000
	6-10 m.	1,95	
	11-15 m.	2,23	
	16-20 m.	2,07	
	21-25 m.	2,28	
	26 m. ir daugiau	2,11	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai]	Iki 5 m.	2,25	0,000
	6-10 m.	2,21	
	11-15 m.	2,16	
	16-20 m.	2,36	
	21-25 m.	2,31	
	26 m. ir daugiau	2,20	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo pavaldiniais]	Iki 5 m.	1,49	0,000
	6-10 m.	1,84	
	11-15 m.	1,66	
	16-20 m.	1,91	
	21-25 m.	1,81	
	26 m. ir daugiau	1,59	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo]	Iki 5 m.	2,27	0,000
	6-10 m.	2,27	
	11-15 m.	2,28	
	16-20 m.	2,31	
	21-25 m.	2,17	
	26 m. ir daugiau	1,97	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)]	Iki 5 m.	2,22	0,026
	6-10 m.	2,41	
	11-15 m.	2,33	
	16-20 m.	2,15	
	21-25 m.	2,41	
	26 m. ir daugiau	2,25	
Vadovavimo stilius [Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva]	Iki 5 m.	2,37	0,000
	6-10 m.	2,42	
	11-15 m.	2,32	
	16-20 m.	2,45	
	21-25 m.	2,35	
	26 m. ir daugiau	2,28	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus]	Iki 5 m.	2,21	0,000
	6-10 m.	2,18	
	11-15 m.	2,00	
	16-20 m.	2,33	
	21-25 m.	2,44	
	26 m. ir daugiau	2,48	
Vadovavimo stilius	Iki 5 m.	1,85	0,000

[Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti]	6-10 m.	2,05	
	11-15 m.	1,97	
	16-20 m.	2,25	
	21-25 m.	2,22	
	26 m. ir daugiau	2,14	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybini padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą]	Iki 5 m.	3,46	0,000
	6-10 m.	3,50	
	11-15 m.	3,48	
	16-20 m.	3,06	
	21-25 m.	3,50	
	26 m. ir daugiau	3,65	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis]	Iki 5 m.	3,01	0,000
	6-10 m.	2,72	
	11-15 m.	3,13	
	16-20 m.	3,25	
	21-25 m.	3,68	
	26 m. ir daugiau	3,64	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės]	Iki 5 m.	2,13	0,000
	6-10 m.	1,95	
	11-15 m.	2,10	
	16-20 m.	2,10	
	21-25 m.	1,95	
	26 m. ir daugiau	2,06	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis]	Iki 5 m.	2,18	0,000
	6-10 m.	1,79	
	11-15 m.	1,94	
	16-20 m.	1,88	
	21-25 m.	2,00	
	26 m. ir daugiau	2,15	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus]	Iki 5 m.	2,23	0,000
	6-10 m.	1,68	
	11-15 m.	1,88	
	16-20 m.	1,76	
	21-25 m.	1,98	
	26 m. ir daugiau	2,13	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas]	Iki 5 m.	2,38	0,000
	6-10 m.	1,92	
	11-15 m.	2,22	
	16-20 m.	2,16	
	21-25 m.	2,30	
	26 m. ir daugiau	2,25	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Organizacijos veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją]	Iki 5 m.	1,74	0,140
	6-10 m.	1,71	
	11-15 m.	1,57	

	16-20 m.	1,81	
	21-25 m.	2,14	
	26 m. ir daugiau	2,09	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes]	Iki 5 m.	2,11	0,000
	6-10 m.	1,83	
	11-15 m.	1,62	
	16-20 m.	2,11	
	21-25 m.	2,20	
	26 m. ir daugiau	2,15	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai]	Iki 5 m.	2,29	0,000
	6-10 m.	1,83	
	11-15 m.	1,80	
	16-20 m.	1,88	
	21-25 m.	2,09	
	26 m. ir daugiau	2,35	

Priedas Nr. 7. Mobingo apraiškos pagal tarnybas. (Leveno testas) Vidurkio principu, t. y. 1 – mobingo absoliučiai nėra, 5 – totalus mobingas. P reikšmė:

p reikšmė	Vertinimas	Išvada
p < 0.001	Labai stiprus statistinis reikšmingumas	Rezultatai beveik tikrai neatsitiktiniai
p < 0.01	Stiprus reikšmingumas	Rezultatai labai tikėtini
p < 0.05	Statistiškai reikšminga	Įprastai laikoma patikima
p ≥ 0.05	Ne reikšmingi	Negalima atmesti, kad rezultatai atsitiktiniai

Veiksniai	Tarnyba	Vidurkis	P reikšmė
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami raštiški grasinimai]	Policija	1,02	0,000
	Muitinė	1,07	
	STT	1,04	
	VSAT	1,08	
	VST	1	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Man adresuojami žodiniai grasinimai]	Policija	1,11	0,000
	Muitinė	1,39	
	STT	1,13	
	VSAT	1,2	
	VST	1,16	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Esu bauginamas (-a) el. paštu, telefonu]	Policija	1,02	0,000
	Muitinė	1,09	
	STT	1,03	
	VSAT	1,06	
	VST	1	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano privatus gyvenimas nuolat kritikuojamas]	Policija	1,07	0,000
	Muitinė	1,3	
	STT	1,19	
	VSAT	1,19	
	VST	1,04	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Policija	1,22	0,000
	Muitinė	1,84	
	STT	1,61	
	VSAT	1,41	
	VST	1,38	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Ant manęs šaukiama (bendravimas vyksta pakeltu tonu)]	Policija	1,16	0,000
	Muitinė	1,7	
	STT	1,18	
	VSAT	1,31	
	VST	1,22	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	Policija	1,27	0,000
	Muitinė	2,09	
	STT	1,45	

	VSAT	1,69	
	VST	1,65	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Kolegos riboja galimybę reikšti savo nuomonę]	Policija	1,12	0,000
	Muitinė	1,55	
	STT	1,21	
	VSAT	1,27	
	VST	1,33	
Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Vadovas (-ė) riboja galimybę išreikšti savo nuomonę]	Policija	1,23	0,000
	Muitinė	1,57	
	STT	1,23	
	VSAT	1,32	
	VST	1,1	
Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Policija	1,22	0,000
	Muitinė	1,68	
	STT	1,36	
	VSAT	1,26	
	VST	1,38	
Socialinių santykių puolimas [Kolegos neatsako į mano bandymus užmegzti pokalbį]	Policija	1,14	0,000
	Muitinė	1,66	
	STT	1,21	
	VSAT	1,24	
	VST	1,21	
Socialinių santykių puolimas [Bendradarbiams (-ėms) neleidžiama su manimi bendrauti]	Policija	1,03	0,000
	Muitinė	1,25	
	STT	1,08	
	VSAT	1,02	
	VST	1,05	
Socialinių santykių puolimas [Jaučiuosi lyg manęs nebūtų]	Policija	1,12	0,000
	Muitinė	1,43	
	STT	1,31	
	VSAT	1,22	
	VST	1,27	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Policija	1,48	0,000
	Muitinė	2,3	
	STT	1,43	
	VSAT	1,67	
	VST	1,09	
Socialinės reputacijos puolimas [Esu pašaipų objektas]	Policija	1,14	0,000
	Muitinė	1,59	
	STT	1,18	
	VSAT	1,23	
	VST	1,01	
Socialinės reputacijos puolimas [Tyčiojamosi iš mano fizinių savybių]	Policija	1,07	0,000
	Muitinė	1,32	
	STT	1,17	
	VSAT	1,1	
	VST	1,01	

Socialinės reputacijos puolimas [Atvirai abejojama mano psichinė sveikata]	Policija	1,03	0,000
	Muitinė	1,25	
	STT	1,08	
	VSAT	1,04	
	VST	1,06	
Socialinės reputacijos puolimas [Šaipomasi iš mano privataus gyvenimo]	Policija	1,11	0,000
	Muitinė	1,27	
	STT	1,17	
	VSAT	1,2	
	VST	1,02	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano tautybė tampa pajuokų objektu]	Policija	1,04	0,002
	Muitinė	1,11	
	STT	1,03	
	VSAT	1,03	
	VST	1,04	
Socialinės reputacijos puolimas [Kritikuojamos mano religinės arba politinės pažiūros]	Policija	1,02	0,000
	Muitinė	1,11	
	STT	1,07	
	VSAT	1,07	
	VST	1,04	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojama]	Policija	1,39	0,000
	Muitinė	1,86	
	STT	1,88	
	VSAT	1,44	
	VST	1,65	
Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Policija	1,31	0,000
	Muitinė	1,59	
	STT	1,34	
	VSAT	1,21	
	VST	1,55	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos nepagarbios pastabos ir keiksmažodžiai]	Policija	1,24	0,000
	Muitinė	1,34	
	STT	1,15	
	VSAT	1,12	
	VST	1,07	
Socialinės reputacijos puolimas [Man adresuojamos seksualinės užuominos]	Policija	1,16	0,000
	Muitinė	1,27	
	STT	1,12	
	VSAT	1,12	
	VST	1,01	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man nėra skiriamos darbinės užduotys]	Policija	1,2	0,000
	Muitinė	1,41	
	STT	1,13	
	VSAT	1,42	
	VST	1,04	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Policija	1,49	0,000
	Muitinė	1,48	

	STT	1,66	
	VSAT	1,36	
	VST	1,8	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Policija	1,86	0,000
	Muitinė	1,98	
	STT	1,34	
	VSAT	1,51	
	VST	1,52	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Iš manęs reikalaujama atlikti darbus, žeminančius mano orumą]	Policija	1,03	0,000
	Muitinė	1,25	
	STT	1,04	
	VSAT	1,05	
	VST	1	
Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Mano užduotys nuolat peržengia mano kompetencijos ribas, o tai gali būti sąmoningas bandymas mane sumenkinti]	Policija	1,2	0,000
	Muitinė	1,5	
	STT	1,25	
	VSAT	1,09	
	VST	1,07	
Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Policija	1,97	0,000
	Muitinė	1,52	
	STT	1,24	
	VSAT	1,24	
	VST	1,31	
Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]	Policija	1,46	0,000
	Muitinė	1,77	
	STT	1,15	
	VSAT	1,25	
	VST	1,32	
Puolimas sveikatos srityje [Man grasinama, kad bus panaudota fizinė jėga]	Policija	1,05	0,000
	Muitinė	1,05	
	STT	1,01	
	VSAT	1,01	
	VST	1	
Puolimas sveikatos srityje [Patyriau nedidelį fizinį poveikį kaip sudrausminimo priemonę]	Policija	1,01	0,063
	Muitinė	1	
	STT	1	
	VSAT	1	
	VST	1	
Puolimas sveikatos srityje [Patiriu finansinių išlaidų dėl darbo aplinkoje patiriamos materialinės žalos]	Policija	1,07	0,000
	Muitinė	1,34	
	STT	1,07	
	VSAT	1,06	
	VST	1	
Puolimas sveikatos srityje [Prie manęs priekabiaujama (seksualiai)]	Policija	1,02	0,000
	Muitinė	1,14	
	STT	1,03	
	VSAT	1,03	

	VST	1	
Darbo organizavimas [Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos]	Policija	1,32	0,000
	Muitinė	1,64	
	STT	1,29	
	VSAT	1,49	
	VST	1,27	
Darbo organizavimas [Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios]	Policija	1,63	0,000
	Muitinė	2,23	
	STT	1,82	
	VSAT	1,79	
	VST	1,61	
Darbo organizavimas [Darbo krūvis paskirstomas proporcingai]	Policija	2,45	0,000
	Muitinė	2,91	
	STT	2,16	
	VSAT	2,07	
	VST	2,35	
Darbo organizavimas [Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie sprendimų priėmimo]	Policija	1,76	0,000
	Muitinė	2,43	
	STT	2,71	
	VSAT	1,9	
	VST	2,66	
Darbo organizavimas [Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius]	Policija	1,67	0,000
	Muitinė	2,14	
	STT	1,69	
	VSAT	1,75	
	VST	1,64	
Darbo organizavimas [Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe]	Policija	1,72	0,000
	Muitinė	2,93	
	STT	2,13	
	VSAT	2,27	
	VST	2,02	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą]	Policija	2,29	0,000
	Muitinė	2,8	
	STT	2,21	
	VSAT	2,56	
	VST	1,93	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlių į sprendimų priėmimą]	Policija	1,79	0,012
	Muitinė	2,64	
	STT	2,48	
	VSAT	2,19	
	VST	2,6	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai]	Policija	1,92	0,006
	Muitinė	2,8	
	STT	2,85	
	VSAT	2,24	
	VST	2,65	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo	Policija	1,9	0,000

pavaldiniais]	Muitinė	2,11	
	STT	1,58	
	VSAT	1,68	
	VST	1,37	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo]	Policija	2,14	0,000
	Muitinė	2,48	
	STT	2,38	
	VSAT	2,09	
	VST	2,58	
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)]	Policija	2,07	0,000
	Muitinė	2,36	
	STT	2,76	
	VSAT	2,19	
	VST	2,9	
Vadovavimo stilius [Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva]	Policija	2,09	0,000
	Muitinė	2,48	
	STT	2,9	
	VSAT	2,35	
	VST	2,82	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus]	Policija	2,14	0,000
	Muitinė	2,64	
	STT	1,97	
	VSAT	2,46	
	VST	2,18	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti]	Policija	2,07	0,000
	Muitinė	2,66	
	STT	1,92	
	VSAT	2,17	
	VST	1,85	
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą]	Policija	3,53	0,116
	Muitinė	3,61	
	STT	3,04	
	VSAT	3,57	
	VST	3,15	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis]	Policija	2,94	0,021
	Muitinė	2,98	
	STT	2,86	
	VSAT	3,67	
	VST	2,85	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės]	Policija	1,71	0,000
	Muitinė	2,52	
	STT	2,66	
	VSAT	2,05	
	VST	2,43	
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis]	Policija	1,64	0,000
	Muitinė	2,55	
	STT	1,93	

	VSAT	2,21	
	VST	2,15	
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektīvas tolerantiškas ir gērbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus]	Policija	1,48	0,000
	Muitinė	2,5	
	STT	1,96	
	VSAT	2,24	
	VST	2,11	
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektīvas yra vieningas ir draugiškas]	Policija	1,67	0,000
	Muitinė	3,02	
	STT	2,77	
	VSAT	2,41	
	VST	2,4	
Organizācijas kultūra ir klimats [Organizācijas veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją]	Policija	1,67	0,000
	Muitinė	2,82	
	STT	1,6	
	VSAT	2,07	
	VST	1,54	
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektīvas pabrėžia ir praktiškai įgyvendina organizacijos vertybes]	Policija	1,74	0,000
	Muitinė	2,8	
	STT	1,84	
	VSAT	2,27	
	VST	1,86	
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektīve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai]	Policija	1,63	0,000
	Muitinė	2,98	
	STT	1,75	
	VSAT	2,4	
	VST	2,09	

Priedas Nr. 8. Darbo organizavimas ir mobingo veiksniai, ryšių analizė

		Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojamais]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemanoma]
Darbo organizavimas [Pareigybės aprašyme yra nurodomos darbo funkcijos]	Correlatinis Coeficientas	,225**	,288**	,218**	,230**	,182**	,224**	,157**	,137**	-0,023	,067*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,384	0,011
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Darbo organizavimas [Darbo užduotys yra tikslios ir aiškios]	Correlatinis Coeficientas	,294**	,265**	,307**	,268**	,341**	,405**	,175**	,256**	,062*	,207**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Darbo organizavimas [Darbo krūvis paskirstomas proporcingai]	Correlatinis Coeficientas	,214**	,238**	,253**	,240**	,410**	,374**	,482**	,541**	,246**	,413**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Darbo organizavimas [Darbe yra suteikiama galimybė prisidėti prie]	Correlatinis Coeficientas	,435**	,244**	,283**	,211**	,487**	,412**	,269**	,266**	,089**	,301**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000

sprendimų priėmimo]	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Darbo organizavimas [Darbe yra galimybė pritaikyti savo įgūdžius]	Correlation Coefficient	,383**	,286**	,290**	,324**	,448**	,361**	,196**	,252**	,143**	,357**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Darbo organizavimas [Iš anksto gaunama informacija apie galimus pokyčius darbe]	Correlation Coefficient	,368**	,291**	,241**	,389**	,357**	,320**	,170**	,189**	-,051*	,105**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,050	0,000	
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Priedas Nr. 9. Vadovavimo stilius ir mobingo veiksniai, ryšių analizė

		Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Poveikis saviraiškiai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimai abejojami]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) griežtas (-a), taiko kontrolės priemones, atidžiai stebi pavaldinių veiklą]	Correlatinis Coefficient	-,055*	0,032	0,027	,176**	-,090**	-,115**	-,098**	-0,032	-,115**	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,217	0,310	0,000	0,001	0,000	0,000	0,215	0,000	0,062
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) vertina pavaldinių indėlių į sprendimų priėmimą]	Correlatinis Coefficient	,264**	,207**	,233*	,116**	,314**	,319**	,245**	,147**	0,015	,217**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,560	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) darbas ir elgesys yra įkvepiantis pavyzdys komandai]	Correlatinis Coefficient	,323**	,251**	,207*	,128**	,325**	,259**	,180**	0,045	-0,008	,169**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,083	0,754	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) bendrauja tiesiogiai su savo	Correlatinis Coefficient	,061*	0,002	,154*	,117**	,085**	,252**	,138**	,160**	,247**	,233**
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,945	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

pavaldiniais]	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) skatina kūrybingumą bei iniciatyvumą, išklauso savo pavaldinių nuomones ir priima pasiūlymus dėl veiklos gerinimo]	Correlati on Coefficient	,229**	,089**	,201*	,067**	,305**	,345**	,228**	,138**	,208**	,245**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovo (-ės) bendravimas su pavaldiniais dalykiškas (formalus)]	Correlati on Coefficient	,200**	,169**	,158*	0,005	,328**	,292**	,295**	,079**	,076**	0,039
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,857	0,000	0,000	0,000	0,002	0,004	0,134
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas yra vadovo (-ės) prerogatyva]	Correlati on Coefficient	,246**	,154**	,180*	,152**	,324**	,273**	,160**	,073**	,061*	,104**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,020	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) objektyviai vertina pavaldinių darbo rezultatus]	Correlati on Coefficient	,275**	,249**	,260*	,328**	,356**	,323**	,158**	,116**	0,044	,170**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) pateikia visą būtiną informaciją užduotims įgyvendinti]	Correlati on Coefficient	,248**	,197**	,226*	,283**	,213**	,226**	,073**	,140**	,150**	,221**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461

Vadovavimo stilius [Vadovas (-ė) naudojami savo tarnybine padėtimi, jaučiasi dominuojantis (-i) bei išdidžiai demonstruoja statusą]	Correlation Coefficient	-.096**	-.061*	-.086*	-0,037	-.284**	-.229**	-.205**	-.058*	-.141**	-.234**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,019	0,001	0,153	0,000	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Priedas Nr. 10. Organizacijos kultūra ir mobingo veiksniai, ryšių analizė

		Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Mano darbas nuolat kritikuojamas]	Poveikis saviraiškai ir komunikacijai [Kalbant mane nuolat pertraukinėja]	Socialinių santykių puolimas [Aš esu ignoruojamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Esu nuolat apkalbinėjamas (-a)]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano sprendimais abejojama]	Socialinės reputacijos puolimas [Mano atliekamas darbas vertinamas klaidingai, pašaipiai]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriamos užduotys nereikšmingos]	Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose [Man skiriama daugiau užduočių nei kolegoms]	Puolimas sveikatos srityje [Esu priverstas (-a) dirbti darbus, kurie kenkia mano sveikatai]	Puolimas sveikatos srityje [Su manimi bendraujama nemandagiai]
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas dirba nuolatinės įtampos sąlygomis]	Correlation Coefficient	-,172**	-,112**	-,121**	-,067*	-,282**	-,335**	-,289**	-,282**	-,361**	-,339**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizacijos kultūra ir klimatas [Dirbti malonu dėl kolegų pagarbos, pagalbos ir tvirtos etikos bei aukštos moralės]	Correlation Coefficient	,261**	,247**	,233**	,113**	,296**	,222**	,291**	,091**	-0,012	,158**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,637	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas aktyviai dalijasi informacija ir žiniomis]	Correlation Coefficient	,294**	,304**	,283**	,261**	,273**	,235**	,216**	,109**	-0,032	,155**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,224	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas tolerantiškas ir gerbia skirtingas nuomones bei įsitikinimus]	Correlation Coefficient	,387**	,427**	,334**	,379**	,393**	,276**	,185**	,065*	-,159**	,183**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizacijos kultūra ir klimatas [Kolektyvas yra vieningas ir draugiškas]	Correlation Coefficient	,365**	,359**	,295**	,221**	,308**	,184**	,118**	-,057*	-,166**	,186**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,000	0,000

	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizācijas kultūra ir klimats [Organizācijas veikla yra aiškiai nukreipta į jos tikslą bei misiją]	Correlation Coefficient	,224**	,270**	,190**	,268**	,134**	,086**	,092**	,087**	0,014	,117**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,596	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektyvas pabrēžia ir praktiski iģyvendina organizācijas vertybes]	Correlation Coefficient	,341**	,369**	,220**	,350**	,195**	,139**	,106**	-0,022	-,073**	,150**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,411	0,005	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
Organizācijas kultūra ir klimats [Kolektyve vyksta įvairūs renginiai, tokie kaip ekskursijos, laisvalaikio praleidimas neformalioje aplinkoje, turistiniai žygiai, kuriuose gali dalyvauti ir šeimos nariai]	Correlation Coefficient	,318**	,305**	,308**	,301**	,149**	,227**	,103**	0,044	-,126**	,151**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,090	0,000	0,000
	N	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461	1461
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											