

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Milda Musteikytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOBBINGAS DARBO VIETOJE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO
JAME**

**MOBBING IN THE WORKPLACE AND THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES
DEPARTMENT**

Darbo vadovė: Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2024

TURINYS

IVADAS	3
1. MOBINGAS DARBO VIETOJE	6
1.1. Mobingo reiškinys darbo vietoje	6
1.1.1. Mobingo darbo vietoje bei jį lydinčių sąvokų apibrėžimai	6
1.1.2. Mobingo, pasireiškiančio darbo vietoje rūšys	10
1.1.3. Procesas, kuriuo gali būti įgyvendinamas mobingas darbo vietoje	13
1.1.4. Sąlygos, sudarančios galimybę mobingui atsirasti darbo vietoje	15
1.1.5. Mobingo darbo vietoje padariniai ir pasekmės	18
1.2. Žmogiškųjų išteklių padalinys minimizuojantis darbo vietos mobingą	21
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo	21
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių padalinio priemonės mobingo prevencijai bei pašalinimui	24
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VEIKSMAI, MAŽINANTYS MOBINGO REIŠKINIŲ DARBO VIETOJE	28
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	28
2.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	33
IŠVADOS	49
REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪROS SĄRAŠAS	52
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PRIEDAI	61
1 priedas. Kvietimas dalyvauti tyrime	61
2 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime	62

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Mobingas ir patyčios darbo vietoje yra opiausias ir aktualiausias problemos, su kuriomis gali susidurti daugumos įmonių darbuotojai ar vadovai savo kasdienėje veikloje (Vveinhardt, Fominiene ir kt., 2018). Personalo vadovai yra atsakingi už darbo vietos valdymo procesų efektyvumą ir darbuotojų apsaugą nuo nesąžiningų veiksmų, priekabiavimo ar pažeminimo. Sistemine literatūros šaltinių apžvalga leidžia pasidaryti išvadas, kad dažniausiai pasitaikančios mobingo darbo vietoje formos yra piktavališkos paskalos, kuriomis siekiama išjuokti, pašiepti pasirinktą „auką“ skyriuje ar visoje organizacijoje. Gana dažnai apkaltos yra piktybinis įrankis, kuris iškraipo/iškreipia asmeninę informaciją, kuri neturi nieko bendra su „aukos“ profesine kompetencija. Kraštutiniais atvejais mobingo apraiškos gali pasireikšti netgi už įmonės ribų, darbuotojo kasdienėse veikose (Mujtaba ir Senathip, 2020). Darbo vietoje pasireiškęs mobingas gali turėti didelių pasekmių tiek asmeniui, tiek pačiai organizacijai. Individui dažnai pasireiškia psichologinės bei kitos sveikatos problemos, iškyla ir finansiniai sunkumai (Skurdenienė, Prakapienė, 2021). Organizacija irgi gali nukentėti finansiškai, gali suprastėti jos įvaizdis, reputacija be to, ji gali patirti ir teisinių pasekmių. Žmogiškųjų išteklių padalinio pagrindinė funkcija yra gerinti bei didinti darbo efektyvumą. Atsižvelgiant į jų darbo pareigas, personalo vadovai turėtų sutelkti dėmesį į teisinius, etninius, socialiai atsakingus įmonės aspektus įgyvendinant įmonės politiką, kuri formuoja komandinius santykius, kuriuose yra apibūsė pagarba, orumo principai, įtrauki darbo aplinka. Be to žmogiškųjų išteklių vadovai gali imtis priemonių, kurios padėtų nustatyti, užkirsti kelią bei veiksmingai ir operatyviai išspręsti kasdienes konfliktus bei nesutarimus (Mujtaba ir Senathip, 2020).

Darbo naujumas. Mokslinėje literatūroje, atliktuose tyrimuose galime rasti pakankamai informacijos, leidžiančios suvokti mobingo sampratą, jo rūšis, tipus bei jo galimas pasekmes skirtingoms grupėms. Identifikavus mobingo reiškinį ypatingai svarbu yra išnagrinėti, kokių priemonių turi imtis įmonės, norinčios išvengti mobingo apraiškų, o susidūrus su juo – išsiaiškinti, kaip jį panaikinti. Kokią įtaką mobingo minimizavimui turi žmogiškųjų išteklių padalinys, kokios priemonės mobingo minimizavimui gali turėti svarumo, mokslinėje literatūroje bei atliktuose tyrimuose nėra itin gausiai aptarta, tad šių klausimų nagrinėjimas darbui suteikia naujumo.

Temos ištyrimo lygis. Mobingo reiškinys yra išnagrinėtas daugeliu aspektų. Mobingo suvokimo, jo identifikavimo, atsiradimo sąlygų bei galimų padarinių mokslinių tyrimų galime surasti ne vieną. Vienas pirmųjų tyrinėtojų bei šios tematikos pradininkų yra gydytojas ir mokslininkas

Leymann, kuris tyrinėjo skubotą bei ankstyvą pasitraukimą iš darbo. Tyrimo rezultatai rodė, jog šiuos švedų tautybės darbuotojų pasirinkimus nulėmė neetiški bendradarbių veiksmai bei sunkūs santykiai su su jais (Vveinhardt, 2010). **Mobingo sampratą** nagrinėjo ne vienas mokslininkas: Leymann (1990); Paull ir Omari, (2015); Erturk ir Cemaloglu (2014); Agotnes, Einarsen, Hetland ir Skogstad (2018); Astrauskaite, Kern ir Notelaers (2014); Shelton (2011); Nielsen ir Einarsen (2018) ir daugelis kitų mokslininkų, pateikdami skirtingas, tačiau tuo pačiu ir turinčias daug bendro sąvokas, terminus bei juos lydinčius apibrėžimus. **Mobingo egzistavimas** – kitas plačiai nagrinėjamas objektas šioje srityje. Woolf (2021), kurio tyrimai pateikti Nabawanuka ir Ekmekcioglu (2022) darbe, atliko internetinę apklausą, kuri parodė, kad patyčios bei mobingas darbo vietoje egzistuoja dėl darbo krūvio augimo įvairiose pramonės šakose ir net 79 % profesionalų yra netiesiogiai patyrę darbo vietos mobingą, o 66 % asmenų laikė save darbo vietos mobingo aukomis. Carden ir Boyd (2013) savo darbe aptaria „*Workplace Bullying Institute*“ (liet. *Darbo vietos patyčių institutas*) Jungtinėse Valstijose atliktą tyrimą su 1604 respondentais, kurio metu paaiškėjo, jog 39 % atsakiusių yra bent kartą patyrę mobingą darbo aplinkoje, o 58 % vis dar patiria mobingo apraiškas darbo vietoje ir dabar. Malik ir Björkqvist (2019) pranešė, kad dauguma darbuotojų (96 %) darbo vietoje patyrė patyčias, kurias galima prilyginti mobingui. Ozturk, Sokmen, Yilmaz, Cilingir (2008); Vveinhardt ir Streimikienė (2015); Žukauskas ir Vveinhardt (2011) vieni iš mokslininkų, pateikusių konstruktus mobingo identifikavimui. **Žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus mobingo reiškinyje** tyrinėjo Salin (2008). Atlikusi tyrimą ji gavo rezultatus, jog tik 27% žmogiškųjų išteklių specialistų buvo surengę tam tikrus mokymus apie patyčių darbo vietoje prevenciją. Cowan, Clayton ir Bochantin (2021) darbe pateikia, jog žmogiškųjų išteklių padalinys, mobingo minizavimo vaidmenyje, yra neatsiejama organizacijos dalis. Jų darbe kalbama, jog tai tyrinėjo ne vienas mokslininkas Bentley, Catley, Cooper-Thomas, Gardner, O’Driscoll, Dale ir Trenberth (2012); Cowan (2012); Jackson, Schuler ir Jiang (2014) ir kiti. Kiek didesnę dalį tyrinėjimų apima sunkumai su kuriais susiduria žmogiškųjų išteklių padalinio specialistai, įgyvendinantys prevencines mobingo programas, atlikdami tyrimus šio reiškinio ištyrimui. Harrington, Rayner ir Warren (2012) nustatė, kad personalo darbuotojai dažnai į gaunamus pareiškimus apie patyčias į juos sureagoja taip, tarsi tai būtų „per sunkiai jiems suvaldomi“ ir dažniausiai, kai įvyksta ginčas ir yra apkaltinami aukštesni vadovai dėl vykdomo mobingo, žmogiškųjų išteklių padalinys vis dėlto stoja į vadovų pusę. Jie jaučiasi turintys per mažai galios stoti prieš vadovybę. Panašiai Jungtinėse Amerikos Valstijose tyrimo metu Cowan ir Fox (2015) nustatė, kad žmogiškųjų išteklių specialistai dažnai jaučiasi taip, lyg jie būtų stumdomi pirmyn ir atgal,

atsidurdami paradoksaliuose padėtyse ir neturėdami galios ar priemonių mobingo mažinimo įgyvendinimui (Cowan, Clayton ir Bochantin, 2021).

Darbo problema. Mobingo darbo vietoje problema daro didelę įtaką darbuotojo ir organizacijos veiklai. Viena iš pagrindinių pasekmių yra ta, kad darbuotojas palieka įmonę. Tai tampa didele problema jei darbuotojas yra aukštos kvalifikacijos. Tokio darbuotojo netektis gali lemti konkurencinės padėties praradimą, kas lydi iki sąnaudų padidėjimo (Divincova ir Sivakova, 2014). Nors žmogiškųjų išteklių padalinys neretai deda daug pastangų į mobingo pašalinimą, tačiau nėra visiškai aišku, kokie šio padalinio veiksmai turi svarios įtakos šio reiškinio mažinimui.

Darbo tikslas. Identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus, darančius įtaką mobingo darbo vietoje minimizavimui ir jo prevencijai.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjimus mokslinę literatūrą, pateikti darbo vietos mobingo apibrėžimus, pagrindines jo rūšis bei procesus, kuriais šis reiškinys gali pasireikšti.
2. Pateikti sąlygas, darančias įtaką mobingo reiškiniui bei išvardinti galimas jo pasekmes.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą identifikuoti priemones, kurios padėtų žmogiškųjų išteklių padalinui minimizuoti mobingo reiškinį darbo vietoje.
4. Atlikus tyrimą identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus, minimizuojančius ar net visai pašalinančius mobingo reiškinį darbo vietoje.

Darbe naudojami metodai. Mokslinės literatūros analizė, kurios metu analizuojami mobingo darbo vietoje bei žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmens jame klausimai, metodologijos. Analizuojami Lietuvos ir užsienio literatūros šaltiniai, nagrinėjantys mobingo darbo vietoje tematiką. Kokybinis tyrimo metodas, kuriuo siekiama identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio galimas ir veiksmingas priemones, padedančias sumažinti mobingą darbo vietoje.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 2 pagrindinės dalys, 4 skyriai ir iš jų išeinantys 7 poskyriai bei išvados su rekomendacijomis. Juose išanalizuoti mobingo darbo vietoje ir jį lydinčių savokų terminai, rūšys ir technikos, kuriomis jis gali pasireikšti, sąlygos darančios įtaką mobingui, pasekmės bei žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmai kovojant su mobingu. Analizuojami Lietuvos ir užsienio literatūros šaltiniai mobingo bei patyčių darbo vietoje tematika. Toliau darbe atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu su žmogiškųjų išteklių specialistais, siekiant pateikti galimas antimobingo priemones.

1. MOBINGAS DARBO VIETOJE

1.1. Mobingo reiškinys darbo vietoje

1.1.1. Mobingo darbo vietoje bei jį lydinčių sąvokų apibrėžimai

Mobingas yra neigiamo bendravimo tipas, kuris vyksta tarp asmenų ir kuris tuos asmenis neigiamai veikia (Erturk ir Cemaloglu, 2014). Tai elgesys, apimantis priekabiavimus, bauginimus, nuolatinę prievartą, nepasitenkinimą ar įžeidinėjimus (Paull ir Omari, 2015), kurie gali būti apibūdinami kaip pasikartojantys įžūlus bei įžeidžiantys asmens ar asmenų grupės veiksmai kito asmens atžvilgiu (Sauer ir McCoy, 2017). Duffy ir Sperry (2007) moksliniame darbe teigia, jog pirmasis mobingo sąvoką išrado Leymann, patį terminą pasiskolinęs iš Konrad Lorenz, kuris tyrinėjo gyvūnų mobingą pasaulyje. Jis mobingą laikė gyvūnų elgesiu, kai gyvūnų grupė atskirdavo vieną gyvį ir susiburdavo prieš jį su siekiu pašalinti jį iš bandos. Tai lyg darvinistiška kova dėl išlikimo – bandymas sunaikinti grėsmę (Duffy ir Sperry, 2007). Tokią pačią kovą galime įžiūrėti ir tarp darbuotojų, kurie siekia pašalinti tam tikrą asmenį suburiant kuo didesnę darbuotojų grupę prieš jį. Personalo valdymo moksle mobingas yra apibrėžiamas kaip tyčinis vieno ar kelių subjektų (moberių) elgesys, kai siekiama pakenkti kitam asmeniui ir jo pozicijai organizacijoje priverčiant jį palikti darbo vietą (Korystina, 2012). Mobingas yra procesas, turintis savo objektą bei subjektą su dalyviais (Korystina, 2012):

- **Objektas** – asmuo ar visa asmenų grupė, prieš kuri/kuriuos yra nukreipiamas neetiškas elgesys.
- **Subjektas** – asmuo ar visa asmenų grupė inicijuojanti bei vykdanči mobingo veiksmus, darbe jis bus dažnai vadinamas moberiu. Subjektu taip pat laikomi ir stebėtojai, kurie aktyviais ir neaktyviais veiksmais prisideda prie mobingo, kartais tik stebėdami viską iš šono, tarp jų ir pati organizacija (jos darbuotojai, vadovai ir kiti).

Kalbant apie asmenines mobingo subjektų savybes, yra keletas klasifikacijų, kurių pagrindu galima sudaryti pagrindinių moberių tipų suvestinį sąrašą, kuris pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Moberių tipai ir jiems būdingi pasireiškiantys bruožai

Moberio tipas	Pasireiškiantys moberio bruožai
„Dėmesio ieškotojas“	<i>Manipuliacija, žema savivertė, neprofesionalumas.</i> Siekis padaryti gerą įspūdį, parodyti visiems savo rūpestingumą, malonumą ir kitas geras savybes. Dažniausiai šie žmonės yra arogantiški ir nekompetentingi profesinės veiklos srityje.
„Skandalistas“	<i>Agresija yra normalus reiškinys.</i> Tikslas yra įtraukti mobingo objektą į konfliktą, kuriame subjektas turi tam tikrą pranašumą ir gali jį pademonstruoti.
„Kritikas“	<i>Žema savivertė, agresija naudojama savigynei, savęs aukštinimui.</i> Naudoja atakas, nuolatinę kritiką, išankstinį nusistatymą, siekis sugriauti subjekto savigarbą bei pasitikėjimą, kad atrodytų geriau prieš kitus.
„Svajotojas“	<i>Žema savivertė, manipuliacija.</i> Žmonės, kurie svajoja apie pagarbą, garbę, kurios jiems trūksta profesinėje srityje. Jie to siekia nukreipdami savo veiklą į apgaulės, sukčiavimus, meilikavimus.
„Guru“	<i>Profesionalumas, prasti socialiniai įgūdžiai.</i> Dažniausiai tai profesionalus, kompetentingas darbuotojas, neturintis gerų socialinių įgūdžių, neturintis empatijos, nerodantis emocijų.
„Valdytojas“	<i>Pervertinta savivertė, manipuliacija.</i> Užimantis aukštesnes pareigas, turintis pavaldinių. Jo tikslas – sudaryti nepalankias sąlygas darbuotojams, sukuriant jų nekompetencijos įvaizdį ir taip išaukštinant savo kompetenciją bei poziciją.
„Antisocialus“	<i>Prasti socialiniai įgūdžiai, manipuliacija.</i> Empatiškas, stebintis vykstantį mobingą iš šalies, nesiimdamas jokių veiksmų mobingo užkirtimui.
„Intrigantas“	<i>Manipuliacija.</i> Pagrindinis tikslas – skleisti nuomonę, priešingą mobingo objektui.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Korystina, 2012.

Galime padaryti išvadą, jog šiuos visus moberius dažniausiai veikia tokie asmeniniai bruožai kaip per žema savigarba (norima paslėpti savo žemą savigarbą), pervertinta savigarba (kai stengiamasi pabrėžti savo „privalumus“), agresija (suvokiama kaip visiškai normalus reiškinys arba naudojama kaip savigyna), manipuliacija kitais bei neišvystyti socialiniai įgūdžiai. Nekoranec ir Kmosena (2015) pateikia 3 grupes, į kurias galime suskirstyti visus moberius:

1. „**Kurstytojai**“ – jie pasirenka aukas, sugalvoja planą, kaip vykdys psichologinį ar fizinį terorą, jaučia tam tikrą pasitenkinimą vykdydami šį reiškinį.
2. „**Atsitiktiniai moberiai**“ – dažniausiai kyla tam tikras nereikšmingas konfliktas tarp jo ir kito darbuotojo, kas išsivysto į darbuotojų nesantaiką ir tai sudaro sąlygas mobingo atsiradimui, tam, kad būtų išspręsta jų nesantaika.
3. „**Bendrininkai**“ – aktyviais (prisidėdami prie mobingo įgyvendinimo) arba pasyviais (matydami jog vyksta mobingas ir nieko nedarydami stebi) veiksmais padeda mobingo „kurstytojui/kurstytojams“.

Nors atrodytų, jog didžiausią įtaką daro patys kurstytojai, Nekoranec ir Kmosena (2015) teigia, jog jei nebūtų „bendrininkų“, kurie aktyviai prisidėtų arba stebėdami nieko nedarytų, vienas kurstytojas neturėtų tiek įtakos aukai. Tad jie turi tokią pat ar net didesnę atsakomybę už patiriamus psichologinius bei kartais fizinius aukos skausmus, išgyvenimus.

Mobingas – tai visuma agresyvių veiksmų bei reiškinų (žodinių, fizinių, seksualinių, paniekos, izoliacijos ir kitų). Visus šiuos veiksmus atlieka asmuo ar asmenų grupė kitam asmeniui (kartais ir asmenų grupei) su siekiama jį/juos atskirti nuo organizacijos veiklos ar netgi pašalinti jį/juos iš jos (Cornoiu ir Gyorgy, 2013). Mobingas darbo vietoje apima skirtingus individų požiūrius ir skirtingą elgesį bei jo tikslus (Arnejcic, 2016). Kiti autoriai pateikia kiek kitokius šio reiškinio apibūdinimus, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Mobingo sąvokos apibrėžimai

Mobingo apibrėžimas	Autoriai, Metai
Mobingas yra sukonstruotas iš priešiškų veiksmų, kurie gali pasirodyti nedarantys didelės žalos, tačiau tuos veiksmus nuolat kartojant ir sujungiant juos kartu, pripažįstama, kad jie gali sukelti pavojingus padarinius.	Leymann, 1990
Mobingas – tai piktybinis bandymas priversti asmenį išeiti iš darbo pasitelkiant nepagrįstus kaltinimus, žeminimus, priekabiavimą bei emocinę prievartą ar terorą.	Davenport, Schwartz ir Elliott, 1999
Mobingas – tai neseksualinis priekabiavimas prie bendradarbio, kurį atlieka kitų darbuotojų grupė siekianti pašalinti asmenį iš organizacijos.	Duffy ir Sperry, 2012

2 lentelės tęsinys

Mobingui būdingas dažnai pasikartojantis priešiškas ir neetiškas elgesys, kurį atlieka įmonės vadovas, padalinio vadovai arba kiti bendradarbiai prieš kitą ar kitus įmonės darbuotojus.	Astrauskaitė, Kern ir Notelaers, 2014
Mobingas darbo vietoje – tai nuolatiniai neigiami veiksmai, patyčios iš kito asmens darbo aplinkoje, kurios yra linkusios tik stiprėti.	Agotnes, Einarsen, Hetland ir Skogstad, 2018
Mobingas – vieno ar kelių asmenų pasikartojantys ilgalaikiai neigiami veiksmai, nukreipti į vieną ar daugiau savo grupės asmenų.	Shelton, 2011
Mobingas bei patyčios darbo vietoje – unikalūs ir žalingas agresijos būdas, sukeliantis nerimą, socialiai izoliuojantis asmenį ar asmenų grupę bei priešiskai veikiantis prieš individą/jų grupę.	Nielsen ir Einarsen, 2018

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

Skirtingi autoriai skirtinguose šaltiniuose nurodo vis kitokią darbo vietos mobingo sąvoką, tačiau visos jos turi jas jungiančių elementų. Remiantis įvairias apibrėžimais, galima išskirti kelis esminius bruožus, lydinčius mobingą:

1. Tai dažnai pasikartojantys asmens/asmenų grupės veiksmai;
2. Mobingas dažniausiai būna nukreiptas prieš vieną asmenį, tačiau gali būti ir prieš grupę asmenų;
3. Pasireiškia agresyviu elgesiu;
4. Pagrindinis mobingo tikslas, siekiamybė yra pašalinti asmenį/asmenų grupę iš padalinio ar visos organizacijos.

Be mobingo termino šaltiniuose galime surasti daugybę kitų, susijusių bei panašių sąvokų, kurios gali būti naudojamos norint apibūdinti šį reiškinį. Divincova ir Sivakova (2014) savo darbe teigia, jog mobingas dažnai yra tapatinamas su patyčių sąvoka. Tačiau Mujtaba ir Senathip, (2020) mano jog, daugeliu atveju žodis „patyčios“ sukelia jausmus, kad besityčiojantis žmogus yra kietas, besistumdantis, šaukiantis ar agresyvus, o mobingas darbo vietoje vyksta tyliai ir dažniausiai kolektyviškai (Mujtaba ir Senathip, 2020). Toliau darbe pateikiamos sąvokos, lydinčios mobingo reiškinį, kurios taip pat vartojamos kalbant apie mobingo reiškinį darbo vietoje.

- **Bossingas** (*angl. „Bossing“*) – tai agresyvinė forma, leidžianti sustiprinti vadovo poziciją, tai mobingas iš viršaus į apačią (Divincova ir Sivakova, 2014).

- **Staffingas** (*angl. „Staffing“*) – mobingas kylantis iš apačios į viršų, jo metu stengiamasi agresyviais veiksmais pašalinti vadovaujantį asmenį iš pareigų (Divincova ir Sirakova, 2014).
- **Kibernetinis mobingas** - tai mobingas vykstantis virtualioje erdvėje, ne „akis į akį“ – el.paštu, socialiniuose tinkluose, mobiliuoju telefonu ir kitomis priemonėmis. Šis būdas tampa vis populiariesnis, kadangi patalpinti tam tikrą nuotrauką ar komentarą užtrunka nedaug laiko ir nereikalauja didelių pastangų, bei dažnu atveju tai galima padaryti anonimiškai, tačiau tai gali sukelti labai skaudžius padarinius mobingo aukai ar net jos šeimai (Divincova ir Sirakova, 2014).
- **Psichologinis teroras** – priešiškas bei neetiškas bendravimas, kuris yra sistemingai nukreiptas dažniausiai į vieną asmenį (Shelton, 2011).
- **Priekabiavimas** – nuolatinis, pasikartojantis bandymas kankinti, sužlugdyti, gąsdinti sukelti diskomfortą kitam asmeniui. Pakartotinė veikla, kuria siekiama sukelti psichologinį (kartais ir fizinį) skausmą asmeniui (asmenims), kurie dėl tam tikrų priežasčių negali apsiginti (Shelton, 2011).

Apibendrinant mobingo bei jį lydinčių savokų analizę, galime teigti jog mobingas yra traktuojamas kaip ilgalaikis bei sistemingas vieno ar kelių asmenų priešiškas elgesys prieš kitą asmenį ar asmenų grupę siekiant pašalinti jį/juos iš organizacijos. Priešiškas elgesys gali pasireikšti psichologiniu bei fiziniu smurtu, agresija, bauginimais ir kitais panašiais veiksmais.

1.1.2. Mobingo, pasireiškiančio darbo vietoje rūšys

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami keli mobingo tipai, kelios rūšys, kurių suvokimas leidžia įsigilinti į skirtingus mobingo tipus. Mobingas nėra konfliktas, kuris įvyksta vieną kartą, jis gali būti įvairių formų ir tipų:

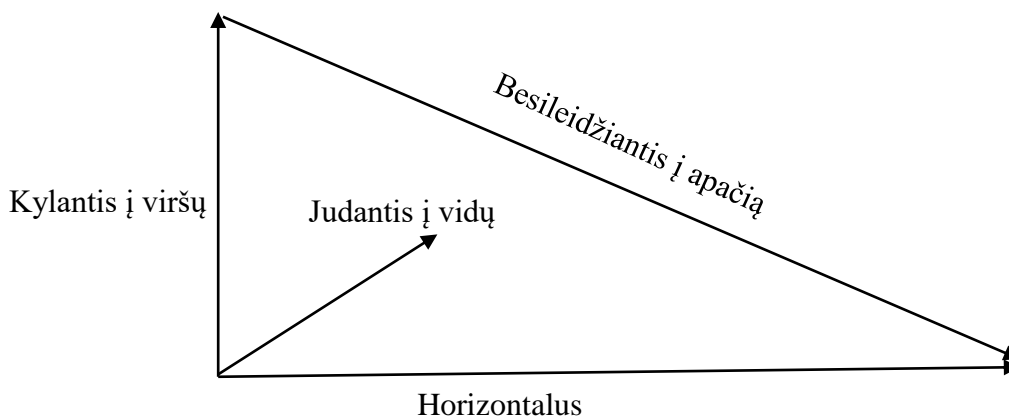
- Profesinis (įbauginimas, nepagarba, grubumas);
- Emocinis (patyčios, žodinis priekabiavimas, žeminimas, atsisakymas bendrauti);
- Žodinis (pravardžavimas, paskalos, šmeižtas);
- Fizinis (priekabiavimas, smurtas).

Be to, mobingas yra skirstomas į kelias pagrindines formas (žr. 1 paveikslą): mobingas, kylantis į viršų, besileidžiantis į apačią, judantis į vidų ir horizontalus. Kiekvienas jų skiriasi mobingo subjektu bei pasirinktu mobingo objektu. Besileidžiančiame į apačią mobinge subjektas yra viršesni

vadovai, direktoriai, kurie naudojami tam tikromis privilegijomis ir tai panaudoja prieš žemesnes pareigas užimančius darbuotojus. Priešingas šiam mobingui būtų kylantis į viršų, čia objektas ir subjektas apsikeičia pusėmis.

1 paveikslas

Mobingo elgesio formos



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mujtaba ir Senathip, 2020; Vandekerckhove ir Commers, 2003; De Cieri, Sheehan, Donohue, Shea ir Cooper, 2019.

- **Kylantis į viršų** – mobingas, kai darbuotojų grupė susiburia prieš viršesnius vadovus (Mujtaba ir Senathip, 2020).
- **Besileidžiantis į apačią** – tai mobingas, kai turintys valdžią įmonės atstovai, tokie kaip vadovai ar direktoriai, naudojami jiems suteiktomis organizacijos naudomis neigiamai bei gąsdinančiai pozicionuojant valdžia kitų darbuotojų atžvilgiu (Vandekerckhove & Commers, 2003).
- **Judantis į vidų** – tam tikrose pramonės šakose, tokiose kaip švietimas ar medicina patyčios gali būti inicijuojamos į vidų kai pvz.: studentai, klientai, pardavėjai, pacientai laikui bėgant užmezga santykius ir darbuotojas gali jaustis bejėgis (De Cieri, Sheehan, Donohue, Shea ir Cooper, 2019).
- **Horizontalus** – atvejai, kai kartu dirbančių darbuotojų grupė priekabiauja prie kito bendradarbio, ir nė vienas neturi formalios galios vienas kitam (De Cieri, Sheehan, Donohue, Shea ir Cooper, 2019).

Laurentiu (2017) teigia, jog mobingas neišnyks, tačiau jo intensyvumas ar forma laikui bėgant gali pasikeisti. Darbo vietos mobingas gali būti itin subtilus, dėl šios priežasties labai svarbu yra suprasti ir identifikuoti skirtumus tarp nuolatinių patyčių bei užgauliojimų bei tarp tiesiog bendradarbio „blogos dienos“. Dažniausiai pasitaikantys darbo vietos mobingo pavyzdžiai: apkalbos, izoliacijos forma, sukuriamos gėdingos bei žeminančios situacijos, nukreiptos prieš individą. Gandai bei paskalos dažniausiai naudojamos siekiant sukurti nepalankią ir nemalonią aplinką darbe. Yra daug įvairių veiksmų, kuriuos būtų galima priskirti darbo vietos mobingui (Mujtaba ir Senathip, 2020). Toliau darbe 3 lentelėje pateikiamas mobingo technikų sąrašas, kuris nurodo dažniausias technikas per kurias pasireiškia mobingas.

3 lentelė

Dažniausiai pasireiškiančios mobingo technikos

TECHNIKA	KAIP JI PASIREIŠKIA
ŽODINĖ AGRESIJA	Gali būti žodžiu išreikšti grasinimai, bauginantys pareiškimai.
SEKSUALINIS PRIEKABIAVIMAS	Tai nepageidaujamos, netinkamos seksualinės pastabos arba pasikartojantys fiziniai priekabiavimo veiksmai darbo vietoje. Toks mobingo elgesys gali būti kelių formų: žodžiu – seksualiniai pasiūlymai, apkalbos taip pat ir fizinis – prisilietimai prieš kito asmens valią ir priverstinis santykių vykdymas ir pns.
APKALBOS IR ŠMEIŽTAS	Mobingo sukelėjas/lyderis gali pradėti piktybines apkalbas, siekdamas pažeminti bei sumenkinti auką.
ATSKYRIMAS	Atskyrimas nuo veiklų, apribojimas gaunamų svarbių, su darbu susijusių el.laiškų. Žmogus jaučiasi izoliuotas bei suvaržytas. Darbuotojo izoliavimas gali atsirasti dėl šmeižto, pašaipų arba dėl pačių bendradarbių sąmoningo izoliavimo.
NUOLAIIDŽIAVIMAS	Nuolaidžiavimas moberiams ir apsimetimas, kad nematoma, kas vyksta aplink. Aktyvių veiksmų nesiėmimas.
FIZINĖ AGRESIJA IR PRIEVARTA	Kai auka yra izoliuojama, naudojami fiziniai prievartos veiksmai. Įkalbinama šioje veikloje dalyvauti ir kitus darbuotojus. Tai rečiausiai naudojama taktika, kadangi ją gali lengvai pastebėti kiti ir taip susilaukti teisinės atsakomybės.

3 lentelės tęsinys

"STONE WALLING"	Aukų pašalinimas iš užduočių atlikimo, renginių planavimo. Jų pasiūlymai, projektai yra ignoruojami bendradarbių ar net vadovų. Asmuo nesusilaukia jokio grįžtamojo ryšio arba susilaukia labai neigiamo, kritikuojančio atsako
PATYČIOS	Kai išsirenkamas pajuokos taikinys, pvz.: žmogaus šukuosena, aprangos stilius, charakterio savybės, kūno formos ir panašiai.
SVARBIOS INFORMACIJOS NUSLĖPIMAS	Bandoma kuo dažniau nuslėpti svarbią informaciją nuo aukos, taip jam sukuriama stresinės situacijos, jis pradeda dažniau daryti klaidas, priimti neteisingus sprendimus. Bandoma auką pateikti kaip nepatikimą bei nekompetentingą darbuotoją taip sustiprinant savąsias pozicijas.
PER DIDELIS DARBO KRŪVIS	Nereikalingų, beprasmių užduočių, kurios viršija darbuotojo galimybes bei įgūdžius, paskirstymas bei paskyrimas.
KRITIKA	Perteklinė ir nuolatinė kritika, kuri pradeda žlugdyti darbuotoją. Jis pradeda abejoti savo galimybėmis, mažėja pasitikėjimas savimi, kas sukelia produktyvumo sumažėjimą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mujtaba ir Senathip, 2020; Divincova ir Sivakova, 2014.

Galime teigti, kad yra daugybė mobingo darbo vietoje formų, technikų, kurios egzistuoja įvairiais būdais. Pvz.: žemyn, horizontaliai, į vidų ir aukštyn. Dažniausiai mobingą inicijuoja viršininkai, padalinių vadovai (Mujtaba ir Senathip, 2020). Kiekvieną iš mobingo formų yra svarbu pažinti ir atpažinti kai ji vyksta organizacijoje, taip galime jas lengviau pastebėti ir stengtis jas panaikinti savo darbovietėje.

1.1.3. Procesas, kuriuo gali būti įgyvendinamas mobingas darbo vietoje

Mobingo proceso supratimas bei jo teisingas vertinimas yra svarbus dėl socialinių bei ekonominių pasekmių (Carnero, Martinez ir Sanchez-Mangas, 2012). Kadangi šį reiškinį veikia/jam daro įtaką tam tikros sąlygos, galime laikyti, kad tai yra tam tikras procesas, susidedantis iš etapų, žingsnių. Duffy ir Sperry (2007) savo darbe aptaria Leymann ir Gustaffsonas 1996 pateiktus proceso 5 etapus:

1 etapas „Konflikto fazė“ – atsiranda tam tikras ryškus skirtumas ar problema tarp moberio ir mobingo aukos, kas tampa mobingo reiškinio priežastimi. Kai tarp darbuotojų atsiranda tam tikri nuomonių skirtumai ar menki ginčai, dauguma jų laikomi natūraliu procesu organizacijose. Tačiau,

neišsprendus tų konfliktų ar didėjant nuomonių skirtumams, konfliktai tęsiasi, kas tampa pirmosiomis mobingo užuomazgomis.

2 etapas „Agresyvūs veiksmai ir psichologinis smurtas“ – kai moberis identifikuoja problemą ir skirtumą tarp jų, prasideda aukos žeminimas ir bandymas izoliuoti ją nuo kitų įmonės darbuotojų, nuo įmonės veiklos.

3 etapas „Vadovybės ar žmogiškųjų išteklių padalinio išitraukimas“ – tai laikotarpis, kurio metu administracija, žmogiškųjų išteklių padalinys ar vadovybė rimtai išitraukia į šią problemą, dažniausiai po jos ilgo ignoravimo ar nepastebėjimo. Dažniausiai patys prisidedami prie to.

4 etapas – „Neigiamų padarinių atsiradimas“ – moberiui/moberiams nuolat vykdant neigiamus veiksmus, auka patiria didelį stresą, kas sudaro prielaidą neigiamų padarinių, tokių kaip nerimas, nemiga, panikos priepoliai ir kiti atsiradimui.

5 etapas „Pasiekiamas mobingo tikslas“ – auka yra priversta palikti padalinį arba organizaciją tam, kad išsaugotų savo ir savo šeimos sveikatą.

Kiti autoriai pateikia kiek kitokius galimus mobingo eigos procesus, tačiau esminiai bruožai išlieka tokie patys. Divincova ir Sivakova (2014) savo darbe, remdamosis Angelina Kallwass siūlomais mobingo proceso žingsniais, nurodo tik 4 etapus, kuriuos pavadina fazėmis:

1 fazė „Neišspręstas konfliktas“ – pirmoji fazė prasideda nuo užsisenėjusio, neišspręsto konflikto tarp moberio ir mobingo aukos.

2 fazė „Atstūmimo fazė“ – antroje fazėje atsiranda gilios bei intensyvios atakos, kadangi prie jau seniau užsimezgsio konflikto išitraukia kiti asmenys, kurie susivienija prieš (dažniausiai) vieną asmenį ir jis pradeda jaustis „atstumtas“.

3 fazė „Mobingo gilavimo fazė“ – priešpaskutinėje fazėje auka sulaukia dar daugiau kritikos, patiria dar didesnę stresą, kuris tampa sunkiai pakeliamas.

4 fazė „Pasidavimo fazė“ – paskutinėje fazėje žmogus pasiduoda ir palieka skyrių arba visą organizaciją.

Apibendrinant pateiktus mobingo procesus galime pastebėti, jog pirmoji sudedamoji dalis yra tam tikras neišspręstas konfliktas arba atsiradę tam tikri skirtumai tarp mobingo objekto ir subjekto. Antrame etape jau yra pradedami aktyvūs veiksmai, siekiant izoliuoti, atstumti tam tikrą

darbuotoją/darbuotojus. Tolimesniuose etapuose pasireiškia neigiami padariniai „aukai“, o paskutiniame mobingo proceso etape yra nurodomas tikslo pasiekimas – darbuotojo pašalinimas iš organizacijos.

1.1.4. Sąlygos, sudarančios galimybę mobingui atsirasti darbo vietoje

Santykiai darbo aplinkoje tarp darbuotojų gali peraugti į mobingo apraiškas, ir to priežastys gali būti labai įvairios (Cornou ir Gyorgy, 2013). Tyrimai, kurie buvo skirti išanalizuoti, kokios sąlygos sudaro galimybę atsirasti mobingui darbo vietoje, buvo atlikti daugelyje mokslinių šaltinių. Ertureten, Cemalcilar & Aycan (2013) atliko tyrimą apie mobingą, vykstantį iš viršaus į apačią, Turkijoje, pasitelkus 251 Turkijos įmonių darbuotoją, dirbantį bent 6 mėnesius toje organizacijoje. Keldami hipotezes apie tai, kaip skirtingi vadovų vadovavimo stiliai turi įtakos mobingui iš viršaus į apačią – „Autoritarinis“ (angl. *Authoritarian*), „Transakcinis“ (angl. „Transactional“) bei „Transormacinis“ („Transformational“) valdymo būdas. Tyrimo rezultatai parodė, jog visgi iš visų trijų valdymo tipų, poveikį mobingo atsiradimui daro „Autoritarinis“ įmonės valdymas, kol tuo tarpu „Transakcinis“ bei „Transormacinis“ valdymo metodai darė teigiamą įtaką mobingo mažinimui. Taip pat sąlyga, kuri daro įtaką šio reiškinio atsiradimui, yra tam tikri dviprasmiškumai – dviprasmiškos užduotys, dviprasmiškos pareigos, nėra iki galo aišku, kokie reikalavimai yra keliami darbuotojui (Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, Grau-Alberola, Llorca-Pellicer ir Garsia-Juesas, 2012). Kaip ir Baillien ir De Witte (2009) bei Spector ir Fox (2005) tyrimuose yra pateikiama, jog darbo dviprasmiškumai veikia mobingo atsiradimą darbo vietoje. Taigi, vienas iš svarbiausių veiksnių, turintis įtakos mobingo atsiradimui, yra valdymo/vadovavimo stilius, būdas įmonėje. Autoritarinis valdymas – kai vienas viršininkas turi keletą pavaldinių, tai gali padidinti mobingo atsiradimo tikimybę. Mobingas skatinamas ir kai į vieną vietą kandidatuoja keli kandidatai, paveikti nesąžiningos ir per didelės konkurencijos. Mobingo aukomis dažnai tampa neseniai mokslus pabaigę darbuotojai dėl per mažai turimos patirties (Divincova ir Sivakova, 2014). Mujtaba ir Senathip (2020) darbe remdamiesi Henshaw teigia, jog mobingas darbo vietoje labiausiai tikėtinas tam tikroje konkurencinėje aplinkoje bei pramonės šakose, kuriose vadovai bei darbuotojai jaučia finansinį spaudimą. Šiose darbo aplinkose darbuotojai yra skatinami pinigine išraiška už gerai bei laiku atliktus darbus, kas didina konkurenciją ir priešiško jausmą tarp bendradarbių (Mujtaba ir Senathip, 2020). Bendravimo trūkumas arba neteisingas bendravimas, aiškios politikos bei procedūrų nebuvimas taip pat skatina mobingą bei patyčias. Žmogiškųjų išteklių padalinys atlieka pagrindinį vaidmenį

įgyvendinant ir aiškinant politiką bei procedūras, kurios gali nustatyti disfunkcinės kultūros ir struktūros laipsnį (Cowan, Clayton ir Bochantin, 2021). Deja, dažnai žmogiškųjų išteklių padalinys tokiam kontekste, kaip teigia Mujtaba ir Senathip (2020) remdamiesi Henshaw, konfliktus apibrėžia kaip „asmenybių natūralius konfliktus“ ir jų nesprendžia, o tuo labiau nepalaiko to mobingu. Duffy ir Sperry (2007) moksliniame darbe pateikia organizacijos kultūros ir valdymo tipus, kuriuose dažniausiai yra sutinkamas (skatinamas) mobingas:

1. **Organizacijos, kurios pabrėžia pasiekimų bei pelno svarbą.** Tokių organizacijų darbuotojai patiria didelį stresą bei spaudimą pasiekti ir laikytis griežtų terminų bei planų. Jos pasižymi dideliu darbo krūviu, darbuotojai neretai jaučiasi bejėgiai kontroliuojant darbo apimtį. Teigiama, kad tokios įmonės vadovybės požiūris į mobingo priežastis įvardijamas tik kaip asmens silpnumas, ir jokia pagalba šiuo klausimu nėra teikiama (Duffy ir Sperry, 2007).
2. **Organizacijos, kurios orientuotos į griežtų taisyklių buvimą (dažniausiai tai yra švietimo ar vyriausybės institucijos).** Jų pareigų klasifikacija, darbo lūkesčiai, planai yra aiškiai nubrėžti ir nurodyti. Dažnai darbo politika yra pagarbi, tokios įmonės turi elgesio kodeksus. Dažniausiai tokios įmonės yra hierarchinės, nukreiptos į metinius rodiklius bei indeksus. Čia mobingas yra suprantamas kaip asmenybių konfliktas tarp dviejų darbuotojų, kur abi pusės laikomos atsakingomis už šį konfliktą. Konfliktas paliekamas išspręsti patiems darbuotojams (Duffy ir Sperry, 2007).

Nors įmonės kultūra bei vadovavimo stilius yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių mobingo atsiradimą įmonėje, tačiau tai labai priklauso ir nuo pačių individų, dirbančių organizacijoje. Įmonėje, kurios kultūra linkusi į patyčias, nebūtinai visi darbuotojai taikys patyčias ar mobingą ir atvirkščiai. Kadangi kiekvienas veiksnys kiekvieną individą veikia skirtingai, tad ir organizacijos kultūra gali skirtingai juos paveikti, kadangi brandos lygis bei kiti komponentai irgi turi tam didelės įtakos (Duffy ir Sperry, 2007). Dauguma darbo vietos mobingo formų atsiranda dėl realaus arba numanomo galios disbalanso tarp dviejų ar daugiau asmenų (De Cieri, Sheehan, Donohue, Shea ir Cooper, 2019). Patyčios kyla iš nepasitikėjimo savimi, noro pasikelti savo savigarbą, dažnai patyčios kyla ir iš pavydo, susierzinimo ar suvokimo, kad tas asmuo kelia tam tikrą pavojų organizacijai (Wall, Smith, Nodoushani, 2018). Pavydūs asmenys pradeda tyčiotis, tam, kad suprastėtų kitų darbuotojų rezultatai arba darbuotojas paliktų organizaciją (Mujtaba ir Senathip, 2020). Dažnai priekabiautojai bando išnaudoti skirtumus, esančius tarp jų ir pasirinktos aukos, pavyzdžiui lytis, rasė, amžius, negalia, religinės pažiūros, kūno sudėjimas ar formali galia organizacijoje (De Cieri, Sheehan,

Donohue, Shea ir Cooper, 2019). Neadekvatumo bei grėsmės jausmas dėl kompetentingesnių bei kūrybiškesnių asmenybių. Baimė negauti aukštesnių pareigų, dėl esamų konkurentų įmonėje, noras išlaikyti savo statusą (Mujtaba ir Senathip, 2020). Kadangi kvalifikuoti darbuotojai sulaukia teigiamo įvertinimo dėl jų sunkaus darbo bei gerų rezultatų, kiti gali pradėti jaustis neįvertinti, prastesni už kitus, kas gali sudaryti sąlygas mobingo atsiradimui. Siekis būti gerai žinomam, populiariu įmonėje ar skyriuje. Darbuotojai, keliantys grėsmę jų socialiniam statusui, populiarumui yra nepalankūs, tad dėl šių priežasčių įmonėje atsiranda didelė tikimybė mobingo atsiradimui (Mujtaba ir Senathip, 2020). Remiantis Zacharova ir Bartosovic (2016) ir Kratz (2005) mobingą įtakojančius veiksnius galime suskirstyti į 9 punktus:

1. Mobingą gali sukelti neigiamos žmogaus savybės, tokios kaip pavydas, per didelės ambicijos, antipatija;
2. Monotoniškas bei nuobodus darbas, kuris gali skatinti prasiblaškimą darbo valandomis būtent šaipantis, skleidžiant melus ar kuriant intrigas;
3. Autoritarinis valdymas, darbinis klimatas, kuris neleidžia laisvai atsiverti, bendrauti. Prasideda kova dėl valdžios ir kaip įrankis valdžios skiekimui dažnai yra naudojamas mobingas;
4. Įkvėpti šiuolaikinių filmų, kompiuterinių žaidimų, kuriuose gausu smurto, darbuotojai gali susidurti su vis didesniu noru įsitraukti į smurto ar kitų neetiškų veiksmų atlikimą darbovietėje;
5. Anksčiau prasidėję ir vis dar neišspręsti konfliktai;
6. Nesąžiningi kitų asmenų sprendimai bei darbe tvyranti įtampa;
7. Baimė prarasti darbo vietą. Kartais tai gali sukelti neigiamus jausmus, kurie padarytų įtaką visai neracionaliems veiksams, siekiant išsaugoti savo darbo vietą;
8. Įmonės mažindamos kaštus sukelia didelę konkurenciją, kai kurie savo karjerą bando išlaikyti ar ją paaukštinti neetiškais metodais;
9. Mobingas naudojamas kaip būdas lengvai „atleisti“ darbuotoją iš įmonės formaliai to nedarant ir neišmokant išeitinės kompensacijos, kadangi dažniausiai aukos, patiriančios mobingą palieka įmonę savo noru.

Mobingas gali būti naudojamas kaip puiki priemonė atleisti darbuotoją be teisėtos priežasties, kadangi tai draudžia įstatymai. Kai darbuotojui pasidaro ypatingai sunku dirbti, jis yra spaudžiamas, jis gali priimti sprendimą išeiti iš darbovietės savo noru (Mujtaba ir Senathip, 2020). Mobingą gali sukelti tam tikri anksčiau neišspręsti konfliktai, didėjanti konkurencija ar monotoniškas ir nuobodus

darbas. Mobingas gali įvykti ir dėl asmeninių priežasčių, galvojimas, kad jei jis nepradės mobingo jis gali būti panaudotas prieš jį, arba pasitenkinimas naudojant mobingą prieš kitus, juos erzinant (Mujtaba ir Senathip, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad mobingą gali paskatinti ne viena priežastis. Mobingas labiausiai tikėtinas tokiose įmonėse, kurios taiko konkurencinę atmosferą, priedus ar kitas priemones už atliktus darbus, padidintus pardavimus ar panašiai, nes tokia aplinka gali būti toksiška. Taip pat tikėtina, kad mobingas pasireikš iš tų žmonių, kurie yra nepasitikintys savimi, bijantys prarasti darbo vietą. Taigi, mobingo atsiradimą didžiaja dalimi paskatina 2 grupės veiksnių:

1. **Individo asmeninės savybės**, jo išsilavinimas, suvokimas, požiūris į pasaulį, auklėjimas, pasitikėjimas savimi, savigarbos lygis ir kitos panašios savybės.
2. **Organizacijos kultūra, politika** – kaip ji vertina ir motyvuoja darbuotojus, kokie yra jos pagrindiniai tikslai, darbinė aplinka bei atmosfera.

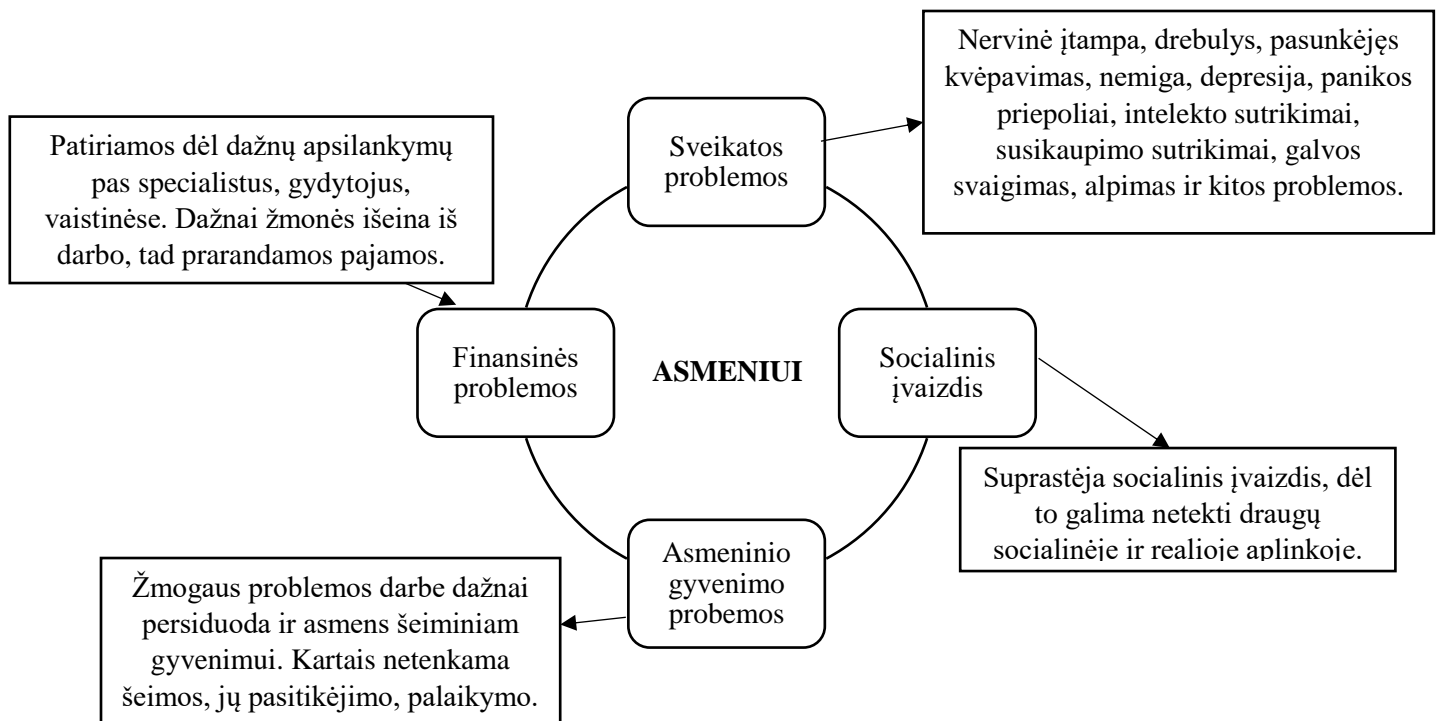
1.1.5. Mobingo darbo vietoje padariniai ir pasekmės

Mobingas nėra konstruktyvus, įprastas konfliktas, kuris greitai pasibaigia, išsisprendžia. Tai nuolatinis persekiojimas, puolimas, žeminimas, kuris vyksta lėtai, subtiliai bent 6 mėnesius. Reiškinyje yra toks stiprus, kad gali sukelti daug neigiamų padarinių. Tačiau laiku jį identifikuojus, galima jį bei jo daromą žalą sustabdyti tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu. Šių padarinių negalima nepaisyti, nes asmuo, prieš kurį naudojamas mobingas, patiria savotiškas kančias. Gautas blogas emocijas asmuo kartais net nepastebėdamas perduoda savo šeimai, vaikams, tad stresas perduodamas ir jiems (Cornoiu ir Gyorgy, 2013). Pasekmės, kurias sukelia mobingas darbo vietoje buvo tyrinėjamos Sloan, Matyok, Schmitz ir Lester Short (2010) darbe, kuriame kalbama apie išsamų tyrimą Vokietijoje; jo metu buvo nustatyta, jog net 98,7 procentai mobingo aukų patiria sveikatos problemų. Beveik pusė jų (43,95%) susirgo, o 14,8% paliko darbovietę. Leymann (1990), kuris laikomas vienu pirmųjų pradėjusių atlikti tyrimus šioje srityje, tyrimo metu Švedijoje nustatė, jog net 15% mobingo atvejų sukėlė net savižudybes (Sloan, Matyok, Schmitz ir Lester Short, 2010). Pompili (2008) taip pat susitelkė ties tyrimais apie mobingo šalutinius poveikius darbuotojų sveikatai. Didžiausią dėmesį skyrė kraštutiniam asmens padariniui – savižudybei. Iš 102 apklaustųjų 31,4% atsakė, jog apie savižudybės įgyvendinimo riziką jie net negalvojo arba tai darė labai mažai. 16,7% atsakiusių ji priskyrė prie vidutinės rizikos savižudybei, o likę 3,9% pasisakė jaučiantys didelę riziką savižudybei.

Coyne, Craig, Smith ir Chong (2004) ištyrė patyčių poveikį komandinio darbo kontekste, gauti rezultatai parodė, jog komandos, patyrusios patyčias viduje, turėjo mažesnę darbo našumą. Mobingas darbo vietoje apima žmonių grupės veiksmus, kuriais siekiama pažeminti, sukelti agresiją ir izoliaciją vienam asmeniui. Deja, mobingo ir patyčių darbo vietoje atvejai yra paplitę daugelyje įmonių visame pasaulyje, kas sukelia dideles emocines kančias tiek darbuotojams, tiek kai kuriais atvejais darbdaviams (Cavico, Mujtaba, Lawrence ir Muffler, 2018). Patiriamos patyčios paveikia asmenį, jo fizinę bei psichologinę būklę taip pat ir darbo vietos aplinką, jos atmosferą, kuri vėliau gali pakenkti ir kitiems įmonės darbuotojams (Suggala, Thomas ir Kureshi, 2020). Mobingas darbo vietoje sukelia įtemptą bei toksišką aplinką, kuri gali sukelti stresą, paveikti darbuotojo norą eiti į darbą bei sukelti depresiją ar kitus panašius padarinius. Kai kurie darbuotojai kenčia nuo potrauminio streso sutrikimų. (Agotnes, Einarsen, Hetland ir Skogstad, 2018). Psichologinis perdegimas laikomas dar vienu galimu padariniu dėl patiriamo mobingo. Toliau darbe pateikiamas paveikslas, iliustruojantis galimas pasekmes asmeniui, patiriančiam mobingą. (žr. 2 paveikslas).

2 paveikslas

Galimos mobingo pasekmės asmeniui, kuris patiria mobingą



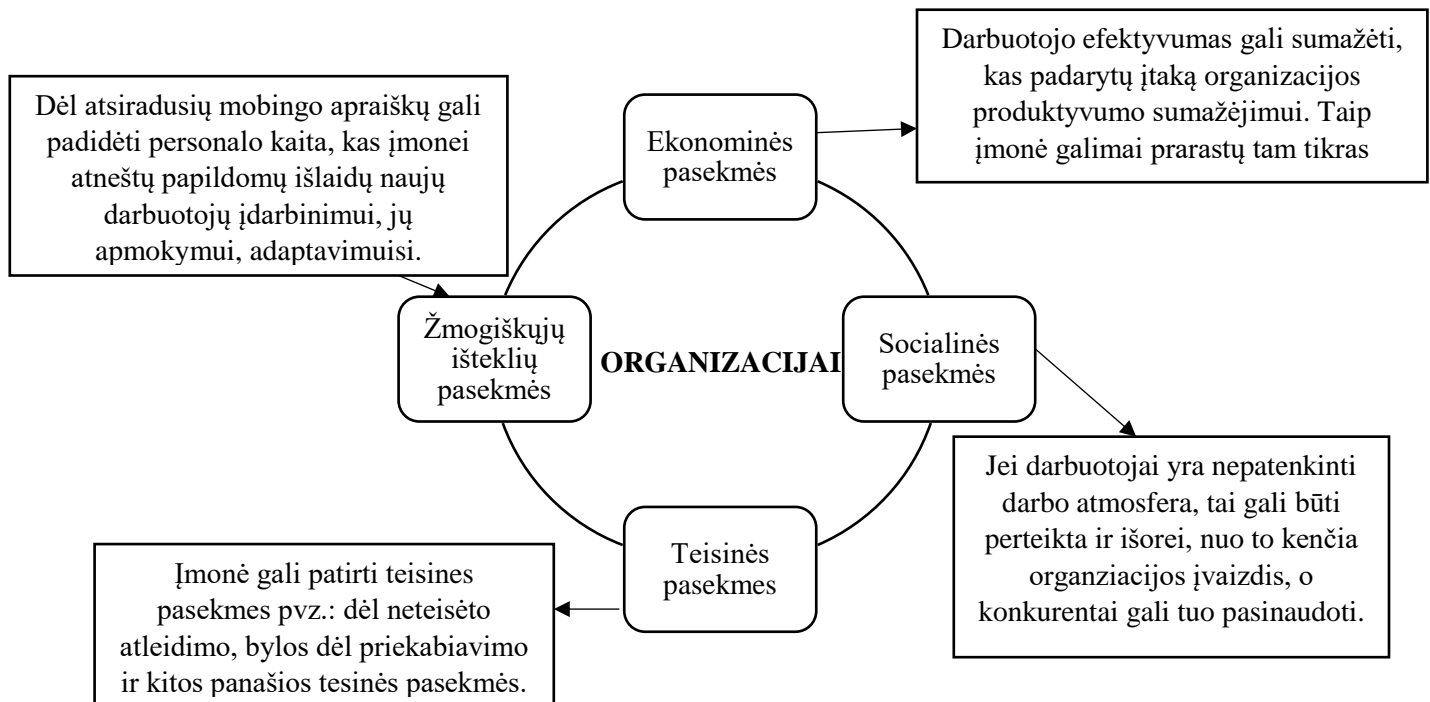
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cornoiu ir Gyorgy, 2013; Suggala, Thomas ir Kureshi, 2020; Sloan, Matyok, Schmitz ir Lester Short, 2010.

Galime pastebėti, kad mobingas gali labai stipriai paveikti individo asmeninį gyvenimą. Pradedant nuo finansinių problemų, kurios gali būti patiriamos dėl dažnų apsilankymų pas gydytojus, taip pat ir socialinio įvaizdžio problemų, tokių kaip draugų praradimas, suprastėjęs socialinis įvaizdis. Taip pat ir suprastėję santykiai šeimoje ar net sveikatos problemos, tokios kaip nemiga, depresija, nervinė įtampa ir panašiai.

Nors mobingas pirmiausiai paveikia darbuotoją, jis taip pat veikia ir organizaciją. Laikui bėgant mobingas tarp darbuotojų gali pakenkti darbuotojų moralei bei organizacijos reputacijai. Kiti darbuotojai matydami, kas vyksta, gali bijoti tapti kitu taikiniu, jei mobingas įmonėje bus toleruojamas, ši baimė gali sukelti didelį nerimą bei susirūpinimą, dėl ko gali nukentėti jų darbo našumas arba įmonė gali prarasti šiuos darbuotojus, remiantis Petersen teigia Mujtaba ir Senathip (2020) savo darbe. Įmonės, toleruojančios arba nepastebinčios mobingo, gali prarasti geriausius darbuotojus bei sugadinti įmonės reputaciją ir taip nebepritraukti naujų darbuotojų, taip pat išlieka tikimybė sulaukti ieškinių iš teismo, kas sukeltų didelius nuostolius įmonei (Mujtaba ir Senathip, 2020). 3 paveikslas iliustruoja pasekmes, kurias gali patirti organizacija dėl mobingo reiškinio.

3 paveikslas

Galimos mobingo pasekmės organizacijai, kurioje yra mobingas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cornoiu ir Gyorgy, 2013; Vveinhardt, 2010; Suggala, Thomas ir Kureshi, 2020; Sloan, Matyok, Schmitz ir Lester Short, 2010.

Stebint mobingo pasekmes organizaciniu lygmeniu galime pastebėti, jog mobingas daro įtaką daugeliui sričių – įmonės finansiniams rodikliams, socialiniams veiksniams, vidinėms įmonės sritimis, tokioms kaip žmogiškųjų išteklių problema, o taip pat gali kilti sunkumų ir dėl teisinių pažeidimų. Magee, Gordon, Robinson, Caputi ir Oades (2017) nurodo, jog mobingas lemia padidėjusias pravaikštas, įtampą darbe, darbo jėgos kaitą, kas vėliau pakenkia įmonės finansams bei organizacijos įvaizdžiui. Jis gali nulemti ir netinkamą klientų aptarnavimą ar netgi didesnius nelaimingų atsitikimų rizikos atvejų skaičius (Magee, Gordon, Robinson, Caputi ir Oades, 2017). Mobingas suardo darbuotojų savigarbą ir pasitikėjimą savimi, kas gali neigiamai paveikti ir organizaciją dėl paveikto darbuotojo veiksmų, sprendimų (Sheehan ir Griffiths, 2011).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad mobingas turi neigiamų psichologinių, socialinių bei fizinių pasekmių aukai, taip pat tai nėra naudinga ir pačiai įmonei (Silva Joao ir Saldanha Portelada, 2019). Darbuotojai praranda motyvaciją, pasireiškia tam tikri sveikatos sutrikimai, kas daro poveikį jų darbo našumui, o visa tai gali atnešti didelius nuostolius ir pačiai organizacijai. Taip pat yra galimybė, jog įmonė patirtų ne tik finansinių problemų, tačiau ir teisinių ar socialinių.

1.2. Žmogiškųjų išteklių padalinys minimizuojantis darbo vietos mobingą

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai administracinė verslo funkcija, kuria siekiama aprūpinti organizaciją veiklai reikalingu personalu ir valdyti bendrus darbuotojų ir darbdavių santykius. Žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibrėžti kaip patenkintų darbuotojų įdarbinimą, valdymą ir išlaikymą. Tai svarbi vadybos dalis, susijusi su darbuotojais darbe ir jų santykiais organizacijoje (Ahammad, 2017). Žmogiškųjų išteklių padalinio funkcijos yra susijusios su įvairiomis veiklomis, kurios daro didelę įtaką beveik visoms organizacijos sritims. Jų tikslas yra užtikrinti organizacijos lygias bei įstatymus atitinkančias įsidarbinimo galimybes, valdyti darbo santykius, vykdyti darbuotojų mokymąsi bei tobulėjimą, juos vertinant, ugdant jų kompetencijas ir t.t. (Pattanayak, 2020). Šis padalinys taip pat yra atsakingas už įmonės vertybių bei kultūros puoselėjimą, teisingą darbo sąlygų užtikrinimą, įtraukios darbo aplinkos sukūrimą bei išlaikymą. Žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų atidžiai bei nedelsiant reaguoti ir spręsti darbo vietos problemas, tarp jų ir vis dažniau pasikartojančius mobingo atvejus (Mujtaba ir Senathip, 2020), kurie gali sukelti didelius neigiamus padarinius. Duffy

ir Yamada (2018) išskiria 4 unikalios žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenis, kuriuos naudojant gali būti sumažintas mobingas organizacijoje:

1. **„Konfliktų sprendėjas“** – daugeliu atveju žmogiškųjų išteklių specialistas ar vadovas yra laikomas tuo asmeniu, kuris geriausiai padeda išspręsti (ar bent turėtų) iškilusias mobingo, ir patyčių problemas įmonėje. Duffy ir Yamada knygoje minima, jog 2012 metais atlikta „Society for Human Resource Management (SHRM) apklausa, parodė, jog remiantis 401 žmogiškųjų išteklių specialistų atsakymais, net 89 procentai darbuotojų dėl kilusių patyčių ar kitų mobingo apraiškų kreipiasi į žmogiškųjų išteklių padalinį;
2. **„Darbuotojų advokatas“** – žmogiškųjų išteklių specialistas turėtų imtis veiksmų, apsaugančių bei ginančių darbuotojus ir vadovus, išlaikant motyvaciją ir toliau siekti įmonės tikslų taip, lyg jis būtų advokatas;
3. **„Interesų gynėjas“** – žmogiškųjų išteklių specialistas neturėtų skirstyti darbuotojų į tam tikras grupes, jis turėtų stengtis apginti visų darbuotojų interesus juos tarpusavyje derindamas;
4. **„Toksinų surinkėjas“** – žmogiškųjų išteklių specialistas turėtų būti lyg psichologas, išklausti, surinkti visas neigiamas emocijas iš darbuotojų, leisti jam išsikalbėti ir tada padėti išspręsti problemas.

Yra daug skirtingų nuomonių apie tai, koks yra žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmingumas sprendžiant mobingo situacijas. Tačiau negalime neigti, jog jis turi didelę įtaką šio proceso minimizavimui. Darbuotojų priežiūra, jų profesinių kompetencijų įvertinimas, pagalba sudėtingose situacijose, darbo refleksija yra svarbios veiksmų formos mažinant mobingą darbo vietoje. Jos gali padėti išvengti neigiamų padarinių, pagerinti bendravimo formas ir skatinti saugesnę aplinką darbuotojams (Zacharova ir Bartosovic, 2016). Pagal Duffy ir Sperry (2007). Organizacijai, kuri susiduria su mobingu, yra reikalingi 2 tipų organizaciniai pokyčiai, kuriuos turėtų inicijuoti žmogiškųjų išteklių padalinys, tai yra *trumpalaikiai* ir *ilgalaikiai* pokyčiai. Trumpalaikius pokyčius apima organizacijos etikos kodekso peržiūrėjimas bei jei yra poreikis patikslinimas, nulinės mobingo tolerancijos įvedimas, etiškų vertybių ir taisyklių puoselėjimas. Ilgalaikiai apima kultūros bei valdymo pokyčius, kuriuos yra sunkiau įgyvendinti (Duffy ir Sperry, 2007). Mujtaba ir Senathip (2020) pateikia keletą rekomendacijų 4 paveiksle, kaip turėtų elgtis žmogiškųjų išteklių padalinys, siekiantis veiksmingai susidoroti su mobingu darbo vietoje.

4 paveikslas

Rekomendacijos žmogiškųjų išteklių padaliniui, siekiančiam panaikinti mobingą

1. Atidžiai stebėti aplinką, bet kokius darbuotojų veiksmus.
2. Nedelsiant kreipti dėmesį į bet kokį netinkamą elgesį.
3. Viską kruopščiai dokumentuoti bei sekti veiksmus toliau.
4. Reguliariai visiems įmonės darbuotojams vykdyti mokymus apie neleistinus veiksmus įmonėje.
5. Laikytis atvirų durų bei konfidencialumo politikos.
6. Praktikuoti nešališką požiūrį darbo vietoje.
7. Rasti kompetetingus „koučerius“, kurie suteiktų žmogiškųjų išteklių specialistams trūkstamų žinių bei palaikymo.
8. Išlaikyti patrauklią darbo vietą visiems darbuotojams.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mujtaba ir Senathip (2020).

Apibendrinant galima pasakyti, kad viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio veiklų organizacijoje turi būti lygių galimybių užtikrinimas, vertybių ir kultūros puoselėjimas, įtraukios darbo aplinkos kūrimas bei išlaikymas. Labai svarbu, kad minėto padalinio specialistai laiku pastebėtų mobingo atvejį ir imtųsi jį spręsti.

1.2.2. Žmogiškųjų išteklių padalinio priemonės mobingo prevencijai bei pašalinimui

Žmogiškųjų išteklių specialistai vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir puoselėjant teigiamą kultūrą tiek skyriuje tiek visoje įmonėje (Mujtaba ir Senathip, 2020). Teisinga ir teigiama ŽIV praktika gali paskatinti ir netgi palengvinti patyčias, priekabiavimą bei emocinę prievartą darbo vietoje, taip pat ir užkirsti kelią jų atsiradimui (Cowan, Clayton ir Bochantin, 2021). Gali būti naudojamos įvairios gerosios praktikos, tokios kaip informatyvių mokymų rengimas, kontakto užmezgimas su įgyvendinančiais bei su patiriančiais mobingą, pokalbių vykdymas su jais, iškilusių problemų nagrinėjimas bei jų sprendimas. Kasmetinis vadovų, darbuotojų švietimas bei mokymas, kas yra darbo vietos mobingas, priminimas, kokie veiksmai nebus toleruojami šioje įmonėje, gali padėti kuriant ir stengiantis įgyvendinti bei užtikrinti saugią aplinką kiekvienam darbuotojui. (Mujtaba ir Senathip, 2020). Vienu iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių padalinio bei vadovų uždavinių, skirtų kovoti su mobingo reiškiniu darbo vietoje, yra **organizacinės kultūros bei politikos sukūrimas**, kuri būtų pagrįsta vertybėmis, o organizacijoje vyrautų teigiamas mikroklimatas (Dolinski, 2015). Reikėtų nustatyti įmonės silpnąsias vietas ir remiantis tuo parengti politiką bei procedūras, kurios didina organizacijos sąmoningumą (Cowan, Clayton ir Bochantin, 2021). Formuojant organizacinę kultūrą dėmesys kreipiamas į vidinius (vadovų, žmogiškųjų išteklių padalinio bei darbuotojų įtaka) ir išorinius (politinė, teisinė, kultūrinė, socialinė, ekonominė, technologinė aplinka) veiksnius (Steiblienė ir Michailova, 2017). Mobingo bei patyčių prevencijai taip pat gali būti naudojamos ir **mokymų programos**, ypač tuo laikotarpiu, kai įmonėje vyksta darbuotojų, ir ypač vadovų kaita, ar keičiasi ŽIV padalinio vaidmuo įmonėje, jo svarbos suvokimas (Cowan, Clayton ir Bochantin, 2021). ŽIV specialistai turėtų būtinai apmokyti ir visą vadovybę, kaip susidoroti su mobingu, teikiant paslaugas bei informaciją apie mobingą ir apie tai, kaip yra svarbu nedelsiant reaguoti į tokias situacijas, nenorint, jog tai išsiplėstų ir atneštų neigiamų padarinių organizacijai (Agotnes, Einarsen, Hetland ir Skogstad, 2018).

Vveinhardt ir Andriukaitienė (2016) darbe nurodo, jog Lietuvoje vis dar nėra nusistovėjusių tinkamų teisės normų, nuostatų ar priemonių, kurios galėtų padėti kovoti su mobingo reiškiniu. Darbuotojai galėtų pasiremti Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso 30 str., kuriame yra numatoma darbuotojų garbės ir orumo gynimo, smurto ir priekabiavimo draudimo nuostatos bei numatoma, jog darbdavys privalo skurti saugią etišką bei neagresyvią darbo aplinką. Taip pat Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakyme Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, čia yra apibrėžta psichosocialinio veiksnio sąvoka – tai veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų

tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą. Pastebima, jog darbuotojams neretai gali būti sunku susigaudyti bei tikslingai pasinaudoti teisiniais reglamentais, be to tai gali pareikalauti ir didelių finansinių lėšų – darbuotojai yra linkę nesikreipti į teisines institucijas (Duffy, 2009). Esant nepakankamam mobingo reiškinių teisiniam reguliavimui Lietuvoje pagrindinis krūvis tenka žmogiškųjų išteklių padaliniui, padedant šviesti bei suteikti **konsultacijas** darbuotojams bei vadovybei iškilus mobingo reiškiniui. Teisinės konsultacijos galėtų padėti darbuotojui pasiruošti ginti savo teises, tačiau Žmogiškųjų išteklių padalinys mobingą patiriančiam darbuotojui turėtų suteikti ir **psichologinę paramą bei palaikymą**.

Tačiau, nors didžiaja dalimi mobingo užkirtimui didžiausią vaidmenį turi žmogiškųjų išteklių padalinys, didelį vaidmenį turi ir **patys darbuotojai**. Jie turėtų atlikti savo pareigą pranešdami vadovybei ar žmogiškųjų išteklių padaliniui, vos tik pastebėjus bet kokią netinkamą elgesį, taip prisidedant mobingo užkirtimo. Todėl švarios įmonės politikos kūrimas bei visų darbuotojų švietimas apie šį reiškinį yra labai svarbus, norint, kad darbuotojai atpažintų mobingą bei nebijotų atlikti savo pareigos pranešant apie pastebėtus mobingo veiksmus vadovybei ar žmogiškųjų išteklių padaliniui (Mujtaba ir Senathip, 2020). Pačių darbuotojų savišvieta vis dėlto turėtų užsiimti žmogiškųjų išteklių padalinys. Jie turėtų padėti darbuotojams suprasti šio reiškinio svarbą bei galimas jo pasekmes. Nizola ir Smorkalova (2015) pateikia mobingo prevencines priemones, su kuriomis žmogiškųjų išteklių padalinys turėtų supažindinti bei paskatinti atlikti kiekvienam darbuotojui individualiai:

1. Darbuotojas turėtų laiku bei kokybiškai atlikti savo darbo funkcijas bei jam pavestas užduotis, ypatingai jei tavo darbai yra susiję ir su kitų skyrių darbais arba tai yra komandinis darbas.
2. Darbuotojas turėtų būti dalykiškas, nepamiršti pasisveikinti bei atsisveikinti, dalyvauti būtinuose organizacijos renginiuose.
3. Darbuotojas turėtų kontroliuoti savo elgesį – vengti įžūlaus savo nuomonės demonstravimo, asmeniškumų, kaltinimų, apkalbų bei neprovokuoti konfliktų.
4. Neleisti „skriausti“ paties savęs arba kitų bendradarbių, užkertant kelią pajuokoms dar ankstyvoje stadijoje.

Avramčiuk ir Bagdanova (2009) teigia, jog mobingo prevencijos įgyvendinimas turėtų būti užtikrinamas kompleksinėmis priemonėmis, kurios apimtų tiek elgesio etikos normų sukūrimą tiek darbuotojų motyvavimą, psichologinio klimato užtikrinimą ir kitas priemones, kurios pateikiamos 5 paveiksle.

5 paveikslas

Mobingo kompleksinės prevencijos priemonės



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Avramčiuk ir Bagdanova, 2009.

Sukūrus elgesio bei etikos normų kodeksą įmonėje, suteikus visas galimybes bei laisves darbuotojams pranešti apie įvykusius pažeidimus organizacijoje turėtų būti paskiriamas žmogiškųjų išteklių padalinys, kuris būtų įpareigotas prisiimti atsakomybę už šio reiškinio prevenciją bei panaikinimą. Pirmąsias 3 priemones galima sustiprinti su psichologinio klimato kontrolės užtikrinimu. Darbuotojams taip pat turėtų būti sukurtas asmeninio bei darbinio gyvenimo balansas (jei tokio nėra) ir visa tai įvykdžius turėtų būti nepamirštas nuolatinis darbuotojų motyvavimas už jų pasiektus rezultatus (Avramčiuk ir Bagdanova, 2009).

Apie kompleksinių priemonių įgyvendinimą darbo vietoje, siekiant pašalinti ir atlikti prevencinius veiksmus, savo moksliniuose darbuose aprašo ir kiti mokslininkai: Mulder, Pouwelse, Lodewijkx ir Bolman (2014), Crawshaw (2009), kurie pateikia kiek kitokias mobingo prevencines rekomendacijas, kurias turėtų padėti užtikrinti žmogiškųjų išteklių skyrius:

- Kiekviena įmonės pareigybė turėtų turėti jai skirtus bei tinkamus pareiginius nuostatus (gali būti individualūs arba šabloniniai, tinkatys visiems tas pareigas, einantiems darbuotojams), kad darbuotojas žinoti savo teises bei pareigas, žinotų už ką jis yra atsakingas. Tai taip pat gali pagelbėti „apsiginti“ nuo kaltinimų ar kitų bendradarbių.
- Kiekviena užduotis turėtų būti suformuluota bei paskirta labai aiškiai.
- Žmogiškųjų išteklių padalinys turėtų pasirūpinti psichologinio klimato gerinimu. Santykiai tarp darbuotojų turėtų būti draugiški, neagresyvūs. Kiekvienas iš darbuotojų turi jaustis saugus.
- Nuolatinis bendravimas, bendradarbiavimas, bei informacijos teikimas laiku. Taip siekiant išvengti melagingos, iškreiptos informacijos sklaidos taip pat siekiant, jog darbuotojas visad būtų informuotas bei supažindintas su jam svarbia informacija.
- Negalima parodyti didesnio palankumo arba nepalankumo kažkuriam iš darbuotojų. Turėtų būti laikomasi nuostatų, jog visi darbuotojai yra lygūs.
- Papildant organizaciją naujais darbuotojais, žmogiškųjų išteklių bei atrankų specialistai turėtų atsižvelgti į kandidato interesus. Jie neturėtų būti kardinaliai skirtingi nuo esamos įmonės kultūros bei vertybių.

Taigi, žmogiškųjų išteklių padalinys turėtų atlikti pagrindinį vaidmenį užkertant kelią patyčioms, emocinei prievartai, priekabiavimui, mobingui laiku atkreipiant dėmesį į šias problemas bei sukuriant aiškią įmonės politiką, kuri padėtų užkirsti kelią tokiems reiškiniams. Tai gali būti pasiekama kreipiant dėmesį į iškilusias problemas, net jei jos atrodo nereikšmingos ar mažos, dokumentuojant bei sekant veiksmus ir sukuriant tokią įmonės politiką bei aplinką, kurioje būtų numatyti prevenciniai mobingo bei kitokio neetiško elgesio veiksniai.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VEIKSMAI, MAŽINANTYS MOBINGO REIŠKINĮ DARBO VIETOJE

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Mobingo reiškinys darbo vietoje yra subtili tema, apie kurią sudėtinga atlikti didelio masto, didelės apimties masines apklausas. Šis reiškinys reikalauja didelio įsitraukimo į šią problemą, įsigilinant į svarbiausius šio reiškinio elementus. Todėl šiam reiškiniui ištirti buvo pasitelktas kokybinis tyrimo metodas, kuriuo yra siekiama suvokti žmogaus elgesį, socialinius reiškinius, pagrįstus interpretacijomis (Denzin ir Lincoln, 2018). Siekiant atskleisti fenomeno esmę, suprasti bei aprašyti su juo susijusius išgyvenimus bei patirtį, pritaikyta Interpretacinė fenomenologinė analizė, kuri yra viena iš kokybinių tyrimų metodologinių strategijų. Kolbergytės (2022) monografijoje remiantis Smith, Flower ir Larkin (2009) teigiama, kad Interpretacinė fenomenologinė analizė padeda pamatyti bei suvokti, kaip žmogus per savo patyrimus kuria naujas prasmes, interpretuoja jas patiriamo reiškinio kontekste. Ši analizė padeda nustatyti svarbiausius dalykus tyrimo dalyviui tiriamamame kontekste teigia Kolbergytė (2022) remiantis Larkin. Darbe remiamasi Interpretacinės fenomenologinės analizės 3 prielaidomis: *Fenomenologija*, *Hermeneutika* ir *Ideografija*, tolimesnis prielaidų aprašymas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė

Interpretacinės fenomenologijos analizės prielaidos

PRIELAIDA	APRAŠYMAS
Fenomenologija (esmės sukūrimas)	Aprašoma ne objektyvi realybė, ar duomenys, o atskleidžiamas dalyvio asmeninis patyrimas, požiūris iš dalyvio vidaus, jo patyrimai. Tai padeda pažvelgti kaip žmogus suvokia dalykus ir kuria jiems reikšmes.
Hermeneutika (interpretacija)	Tyrėjas įsiklauses į dalyvį stengiasi suprasti, ką norėjo jis pasakyti, tačiau jis interpretuoja ir savyje iškylančias prasmes. Tyrinėjant fenomenus svarbu sukonzentruoti dėmesį ne tik į tai, kas yra akivaizdu, tačiau ir į tai, kas yra paslėpta, neatskleista. Gauti tyrimo rezultatai yra interpretuojami nuo tyrėjo ir dalyvių bendradarbiavimo bei sąveikos. Fenomenologijoje tyrėjas, atlikdamas tyrimą, turėtų apsiriboti ir kiek galima labiau užverti sukauptus įsivaizdavimus ir žinias apie turimą fenomeną, kadangi

4 lentelės tęsinys

	siekiami į viską pažvelgti su „nuostaba“, tačiau visiškas apsiribojimas nėra įmanomas.
Ideografija (detalizavimas)	Padedą išryškinti specifines fenomeno detales bei simbolius, didžiausias dėmesys skiriamas turimai patirčiai. IFA analizė padeda atlikti ideografinę analizės lygmenį, kai susitelkiama į konkretumą, detales, išskirtinumą, o ne į bendrumą. Čia siekiama atskleisti individualias patirtis, parodant fenomeno įvairovę

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kolbergytė, 2022; Smith, Flower ir Larkin, 2009; Larkin ir Thomson 2012; Heidegger, 2014; Merleu-Ponty, 2012.

Tyrimo idėją suponuoja prielaida, kad žmogiškųjų išteklių padalinys vaidina reikšmingą vaidmenį mobingo reiškinių kontekste. Jie suformuoja įmonės politiką, šviečia darbuotojus, skatina teisingą tarpusavio elgesį. Tačiau tik patyręs šį reiškinį arba viską matęs iš labai arti žmogiškųjų išteklių padalinys gali pritaikyti tinkamas bei veiksmingas prevencines ir įveikos priemones šiam reiškiniui. Taip pat labai svarbiu elementu tampa žmogiškųjų išteklių specialisto ar viso padalinio suvokimas, kas yra mobingas. Kiekvienas gali jį suvoki kiek kitaip, tad visi tolimesni veiksmai (prevencinių bei mobingą minimizuojančių ir jį įveikiančių priemonių kūrimas ir įgyvendinimas) prasideda nuo teisingo suvokimo, kas yra mobingas bei turimų išgyvenimų ir patirties apie mobingą iš labai arti (kai esi buvęs mobingo auka) arba iš kiek toliau (matęs, stebėjęs, kaip yra vykdomas mobingas).

Atliekant fenomenologinės krypties tyrimus, didelę reikšmę įgauna tyrinėjimas patirčių, kurios yra realios, o ne teorinės, labai svarbus yra tyrėjo susidomėjimas šia tema (Kolbergytė, 2022). Rengiant „Mobingo darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmens taikant priemones jam mažinti bei nuo jo apsaugoti tyrimą“, remiamasi Interpretacinės fenomenologinės analizės metodologiniais etapais (Smith, Flower ir Larkin, 2009):

1. Pasirenkama tema – išsirinkus temą, teorinis jos pagrindimas yra puikus įrankis toliau deliojant tyrimo klausimus bei tai padeda geriau įsigilinti į dayvių atsakymus, išgyvenimus, patirtis.
2. Pasirenkami metodai – numatomi atrankos, duomenų surinkimo bei duomenų analizavimo būdai.

3. Suformuluojamas tyrimo tikslas – jis orientuotas į dalyvių turimą patirtį, išgyvenimus, jų požiūrį bei suvokimą tiriamą temą.
4. Suformuluojami pagrindiniai tyrimo klausimai – atviro tipo, aišiai suprantami klausimai, kurie bus pateikiami interviu dalyviams, kurie padėtų atskleisti dalyvių turimas žinias bei patirtį.
5. Galimų šalutinių klausimų suformulavimas – jie gali atsirasti jei norima papildyti temą, šiais klausimais pateikiamos tik atsakymų interpretacijos.
6. Atliekama tyrimo dalyvių atranka – tyrimo dalyviai pasirenkami pagal pasirinktą būdą, ji gali būti „sniego gniūžtės“, rekomendacinė, atsitiktinė. Gali būti ir tikslinė kriterinė atranka, kuri ir naudojama šiame tyrime.
7. Tyrimo etika – labai svarbus anonimiškumo bei konfidencialumo laikymasis, kai kalbama apie skaudžias temas. Pasirašomi sutikimai, bei suteikiama galimybė pasitraukti iš tyrimo.
8. Turimos tyrėjo savybės. Tyrėjas laikomas tyrimo šeimininku, tad jis turi pasižymėti smalsumu, atkaklumu, empatija, gebėjimu sudominti. Jis turi suteikti ir ramybę pašnekovui tam, kad jis nebijotų atsiverti. Svarbus vidinės motyvacijos išlaikymas norint įsijausti į dalyvio vidinį pasaulį, jo mąstyseną.

Siekiant iškelti tyrimo tikslą bei klausimus remiamasi Interpretacinės fenomenologinės analizės nurodytomis gairėmis, kurios nurodo, jog didžiausias dėmesys skiriamas tiriamo reiškinio suvokimui (mobingo darbo vietoje reiškinio) bei dalyvių asmeninei išgyventai patirčiai (Kolbergytė, 2020; Smith, Flower ir Larkin, 2009).

Empirinio tyrimo tikslas. Identifikuoti kokią įtaką turi žmogiškųjų išteklių specialistai, konstruojant mobingo darbo vietoje prevencijos ir įveikos priemonės bei kurios iš jų yra naudojamos jų organizacijose.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Taikant kokybinį tyrimą, ištirti skirtingų organizacijų darbuotojų patirtį susidūrus su mobingu (stebėjus ar patyrus).
2. Remiantis kokybinio tyrimo analize, apibendrinti ir pateikti empirinio tyrimo rezultatus.
3. Pateikti rekomendacijas, kurios padėtų diegti/įgyvendinti antimobingo politiką įvairiose organizacijose.

Pagrindinis tyrimo klausimas. Kokią įtaką turi žmogiškųjų išteklių specialistai mobingo prevencijai bei kokias šios problemos prevencijos bei įveikos priemonės jie naudoja?

Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas. Duomenų rinkimui naudojamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, kuris padeda gauti išsamios tiesioginės informacijos apie tiriamąjį reiškinį, atskleidžiant dalyvių turimą patirtį bei požiūrį. Čia svarbus dalyvio skatinimas atsiverti, pasidalinti turima patirtimi (Rupšienė, 2007). Berry, Rupšienės (2007) darbe, giluminius interviu apibūdina kaip metodą, kuriuo siekiama gauti visapusiškos informacijos, kuri padėtų suvokti dalyvio požiūrį į tyrėjui rūpimą problemą. Interviu atlikimo būdai pasirinkti prisitaikant prie dalyvaujančių tyrime, tiek nuotoliniu būdu, tiek vykdant interviu gyvai. Su kiekvienu dalyviu pasirašomas sutikimas (raštiškas arba elektroninis) dalyvauti tyrime ir būti įrašomam pagalbinėmis priemonėmis. Taip pat dalyviams skiriama galimybė per 1 savaitę po įvykusio interviu savanoriškai atsisakyti toliau dalyvauti tyrime. Kiekvienas interviu pokalbis yra fiksuojamas t.y. įrašomas mobiliuoju telefonu, jei pokalbis vyksta nuotoliniu būdu, jis vykdomas per „MS Teams“ platformą, kurioje gavus dalyvio sutikimą yra įrašomas pokalbis. Belanovskyi (2001) moksliniame darbe nurodoma giluminio interviu vidutinė trukmė, kuri yra nuo 40 minučių iki 2 valandų. Tai priklauso nuo tyrėjo ir dalyvio įsitraukimo, susidomėjimo kalbama tema. Tad prieš pokalbį dalyvis informuojamas, jog interviu laikas gali svyruoti, priklausomai nuo dalyvio įsitraukimo į temą. Dalyviams yra iš anksto pateikiamas preliminarus interviu turinys, kadangi šiame etape tyrėjas gali numatyti tik pagrindines temas, klausimus, kadangi pati klausimų tvarka ir turinys yra pritaikomas atsižvelgiant į turimą situaciją, pašnekovą, jo minčių dėstymą. Šio tyrimo pagrindiniai klausimai pateikiami dalyviams yra šie:

1. Mobingo darbo vietoje samprata. Kodėl Jūsų manymu jis atsiranda darbo vietoje?
2. Detalus apibūdinimas turimos patirties šia tema (ar šį reiškinį patyrė pats dalyvis ar buvo tik stebėtojas iš šalies).
3. Kokių veiksmų buvo imtasi žmogiškųjų išteklių specialisto toje situacijoje ir ar jie buvo veiksmingi? Jei taip, per kiek laiko išnyko mobingas? Jei ne, kodėl Jūsų manymu šios priemonės nepasiteisino?
4. Kokias prevencines bei įveikos priemones siūlytumėte pritaikyti organizacijose, pasitelkiant turimą išgyventą bei sukauptą patirtį?
5. Kokios iš šių priemonių yra integruotos į Jūsų organizacijos kultūrą, ar jos pasiteisino?
6. Kokią įtaką Jūsų manymu turi žmogiškųjų išteklių specialistas mobingo minimizavime?

Interviu sudėliotas laikantis tam tikrų principų, tokių kaip: dalyviui yra pateikiami nedviprasmiški bei aiškūs klausimai, uždavus klausimą padaromos reikiamos pauzės, leidžiama dalyviui apmąstyti ir atsiverti. Jei dalyvio atsakymas yra neaiškus – perklausoma, pasitikslinama, reguojama į dalyvio verblinę ir neverbalinę kalbą. Interviu pabaigoje dalyvio yra pasiteiraujama ar jis

jaučiasi viską pasakęs, galbūt jam kyla kažkokių minčių, kuriomis dar norėtų pasidalinti, galbūt ne viskas buvo pakausta (Kolbergytė, 2022).

Tyrimo dalyvių atranka ir imtis. Interpretacinėje fenomenologinėje analizėje skatinama susitelkti į nedidelį atvejų skaičių nuo 4 iki 10 interviu (Smith, Flower ir Larkin, 2009). Patton (1990) laikosi nuomonės, jog imties dydžio problema nėra labai aktuali, kadangi kokybinio tyrimo metu svarbiausią vaidmenį atlieka gautų duomenų informatyvumas. Kadangi tyrimo metu yra taikoma tikslinė kriterinė imties vienetų atranka, kurios metu populiacija yra atrenkama laikantis nustatytų kriterijų, nes šiuo būdu galime surinkti kokybiškų duomenų, šiame tyrime siekiama surasti apie 10 dalyvių, atitinkančių kriterijus. Šio tyrimo dalyvių atrankos kriterijus, galima išskirti šiuos 2:

1. Žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, dirbantis organizacijoje (privačioje arba viešojoje);
2. Patyręs arba matęs iš šalies mobingo reiškinį darbo vietoje.

Tyrimo metu yra siekiama pritraukti žmogiškųjų išteklių specialistus: vadovus, vyr. personalo vadybininkus ir kitus šios srities specialistus, kurie būtų asmeniškai patyrę arba matę darbo vietos mobingo reiškinį artimoje aplinkoje, taip turėdami pakankamai patyrimo šio tyrimo dalyvavime. Atrankos atlikimo procese dedamos didelės pastangos pritraukti žmogiškųjų išteklių specialistus, ne tik atitinkančius atrankos kriterijus, tačiau ir turinčius drąsos bei motyvacijos pasidalinti turima patirtimi apie mobingą darbo vietoje bei veiksmingas prevencines ir šalinančias jau atsiradusį mobingą priemones organizacijose. Kiekvienam dalyviui yra siunčiamas kvietimas dėl dalyvavimo tyrime bei užtikrinimo dėl turimų duomenų konfidencialumo. Čia aiškiai nurodomas tyrimo tikslas, pagrindinės tiriamojo reiškinio sąvokos, išvardinami atrankos kriterijai. Siunčiamų kvietimų dalyvauti tyrime šablonas pateikiamas 1 priede. Kvietimai siunčiami socialialinėje erdvėje, pasitelkiant Facebook, Instagram bei LinkedIn platformas bei didžiausias dėmesys skiriamas dalyvių ieškojimas pažįstamų tarpe bei gaunant rekomendacijas iš kitų. Taip pat su kiekvienu dalyviu pasirašomas sutikimas (raštiškas arba elektroninis).

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą yra vadovaujama kokybinio tyrimo etikos principais, tokiais kaip savanoriškumas, anonimiškumas, pagarbus santykis su tyrimo dalyviais, sutikimas dalyvauti tyrime bei galimybė per 7 dienas po interviu atsisakyti dalyvauti tyrime. Duomenų apsauga (koduoti duomenys, tapatybių anonimiškumas, medžiagos saugojimas). Suteikiama galimybė dalyviui pamatyti transkripciją, galimybė teikti pastabas.

Interviu eiga, sudėliota remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016):

1. Prieš įjungiant įrašymo priemones su interviu dalyviu apsikeičiama informacija, taip stengiantis sukurti jaukią aplinką dalyviui.
2. Pasisveikinimas, tyrėjo prisistatymas, tyrimo temos bei tikslo pristatymas.
3. Interviu procedūros ir principų pristatymas. Gaunamas dar vienas, sutikimas (žodinis) dalyvauti tyrime.
4. Pradedamas pagrindinis interviu pokalbis.
5. Užbaigimas, apibendrinimas.
6. Padėkojimas dalyviui už dalyvavimą tyrime.
7. Atsisveikinimas.

2.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Tyrimas atliktas taikant kokybinio tyrimo metodą. Surinkti kokybiniai duomenys atskleidžia patirtis ir prasmes, padeda pažinti bei suprasti socialinius reiškinius. Čia svarbiausia – tyrimo dalyvių patirtys bei socialinės sąveikos. Tyrime sutiko dalyvauti dešimt įvairių organizacijų darbuotojų, kurie turi nevienodas patirtis. Tiriamųjų charakteristikos bei duomenys pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Nr.	Tyrimo dalyvis	Lytis	Amžius	Organizacijos sektorius	Organizacijos dydis	Užimamos pareigos
1.	R1	Vyras	35-45 m.	Švietimas	Maža	Personalo vadybininkas
2.	R2	Moteris	35-45 m.	Švietimas	Maža	Personalo specialistė
3.	R3	Moteris	35-45 m.	Logistika	Didelė	Personalo vadovė
4.	R4	Moteris	35-45 m.	Logistika	Labai didelė	Personalo vadovė
5.	R5	Moteris	25-35 m.	Didmeninė prekyba	Didelė	Personalo vadybininkas
6.	R6	Moteris	25-35 m.	Aptarnavimas	Didelė	ŽI vadybininkė
7.	R7	Moteris	35-45 m.	Aptarnavimas	Labai didelė	Personalo vadovė

5 lentelės tęsinys

8.	R8	Moteris	35-45 m	Mažmeninė prekyba	Labai didelė	Personalo vadovė
9.	R9	Moteris	25-35 m.	Logistika	Labai didelė	Personalo specialistė
10.	R10	Moteris	35-45 m	Logistika	Labai didelė	Personalo vadovė

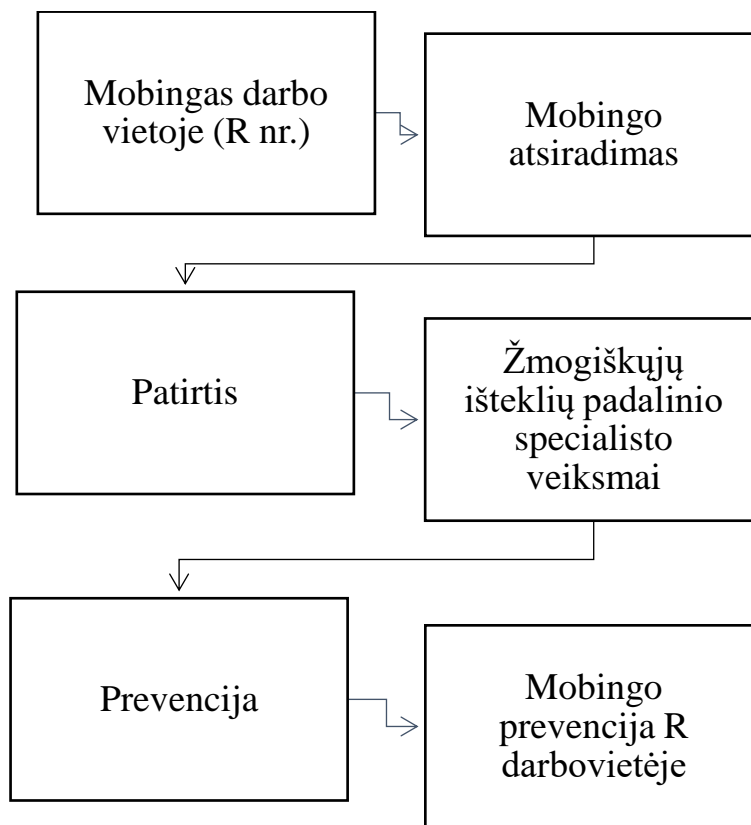
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Šio tyrimo duomenys analizuoti pasitelkiant turinio bei Interpretacinės fenomenologinės analizės metodus.

Siekiant aiškaus, struktūruoto analizavimo, buvo sudarytas pradinis duomenų analizės teminis žemėlapis (6 paveikslas). Laikantis šiame žemėlapyje išdėliotų temų, lengviau nenukrypti nuo pagrindinių aspektų į smulkesnes ir ne tiek reikšmingas detales.

6 paveikslas

Pradinis duomenų analizės teminis žemėlapis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo atidžiai išstudijuoti, po to suskirstyti į kategorijas, subkategorijas bei priskiriant joms būdingus teiginius. Iš viso išskirtos šešios kategorijos, suskirstytas į 17 pirminių subkategorijų, taip pat identifikuoti teiginiai (pusiau struktūrizuoto pokalbio-interviu citatos). Toliau tikslinga atlikti kokybinio tyrimo rezultatų analizę pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas.

I. Mobingo samprata. Terminas *mobingas* kilęs iš anglų kalbos daiktavardžio „mob“, kuris reiškia „minia“, o pastarasis anglų kalbos daiktavardis kildinamas iš lotyniško posakio „mobile vulgus“, kuris gali būti verčiamas kaip „maištinga minia“ (Korystina, 2012). Tai tik vienas iš šio termino aiškinimų. Ir nors mobingo apibrėžimų yra daug, tačiau atlikus kokybinį tyrimą, nustatyta, kad mobingas respondentų buvo suprantamas kaip nepagarba ar žeminantys veiksmai, kitaip tariant – patyčios. Kai kurie atsakė, jog tai priekabiavimas, įžeidinėjimas, ignoravimas (6 lentelė).

6 lentelė

Mobingo samprata

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai – tiriamųjų citatos
MOBINGO SAMPRATA	Nepagarba, žeminantys veiksmai	<p>R3: „<...>asocijuojasi su nepagarbiu elgesiu, patyčiomis. Tai yra ilgą laiką besitęsiantis ir dažnas psichologinis smurtas.“</p> <p>R4: „Tai reiškiny, kurio metu darbuotojai gali patirti spaudimą, patyčias, nemalonus jausmus, sveikatos sutrikimus, psichologines problemas.“</p> <p>R6: „<...> tai apkalbos; ignoravimas; patyčios; įžeidžiančios replikos<...>, žmogiškąjį orumą žeminantis, žeidžiantis veikslių spektras.“</p> <p>R10: „<...>pasikartojantis darbuotojo įžeidinėjimas, priekabiavimas“.</p>

6 lentelės tęsinys

	<p>Papildomi, viršijantys sugebėjimus darbai</p>	<p>R3: „<...> sunkiai pakeliamomis aplinkinių specialiai sukurtomis situacijomis darbe<...>“.</p> <p>R6: „<...> užduočių, viršijančių aukos sugebėjimus, skyrimas; sveikatai kenksmingas darbas; darbinės informacijos slėpimas.“</p>
--	---	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

II. Mobingo atsiradimo priežastys. Pasak Samnani ir Singh (2016), mobingo priežastis mokslininkai sieja su daugeliu veiksnių: prastu socialiniu organizaciniu klimatu, smurtautojų ir aukų asmenybės bruožais, prastu vadovavimu, etinės krizės organizacijoje (Samnani ir Singh, 2016). Interviu parodė, kad mobingo atsiradimą gali lemti „*moberio nepasitikėjimas savimi, nepilnavertiškumo jausmas*“, taip pat „*nesugebėjimas pasirinkti tinkamų žmonių savo įmonei*“. Tyrimo respondentų nuomone, dažniausiai mobingo atsiradimą lemia vadovaujančio asmens viršenybė, galios pozicija, empatijos trūkumas arba mobingo situacijoje atsidūrusių asmenų negebėjimas tvarkytis su savo jausmais, emocijomis. Ypač dažnai teigiama, kad mobingo atsiradimą lemia vadovaujančiojo viršenybės demonstravimas, taip teigia 6 respondentai iš 10 (7 lentelė).

7 lentelė

Mobingo atsiradimo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai – tiriamųjų citatos
<p>MOBINGO ATSIKADIMO PRIEŽASTYS</p>	<p>Vadovaujančiojo viršenybė</p>	<p>R2: „<...> nes, mano manymu, yra vadovų, kurie save laiko teisiais ir nekritikuojamais. Jiems pavaldinių nuomonė yra ne visada svarbi.“</p> <p>R3: „<...> moberio nepasitikėjimas savimi, nepilnavertiškumo jausmas. Pajuokdamas kitus jis gali jaustis viršesnis, galingesnis nei kiti.“</p> <p>R5: <...> nuostata, jog vadovas-visagalis.“</p>

7 lentelės tęsinys

		<p>R7: „<...>atsiranda dėl sovietmečių paveldėtos bendravimo kultūros: pavaldiniai besąlygiškai turi paklusti darbdaviui, direktoriui, vedėjui, kitaip – aukštesnes pareigas užimančiam asmeniui.“</p> <p>R8: „<...>neaiški hierarchija“.</p> <p>R10: „<...>neprofesionalus vadovavimas, perdėta kontrolė, „micro management“, autoritarizmas.“</p>
	Empatijos trūkumas	R4: „<...> gali sukelti <...> nesugebėjimas įsiklausyti, pamatyti“
	Trūksta gebėjimų išvengti/ tvarkytis su mobingu	<p>R1: „Tiek pažeidėjams, tiek aukai, tiek aplinkiniams trūksta gebėjimų kitaip tvarkytis.“</p> <p>R4:<...> nesugebėjimą imtis atitinkamų veiksmų.“</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

III. Mobingas darbo vietoje. Pasak vieno iš respondentų (R1), „*Mobingas darbo vietoje skiriasi nuo mobingo kitose aplinkose (pvz. mokykloje, kieme, socialiniuose tinkluose)*“. Kalbant apie mobingą darbovietėje, buvo atsakyta, jog čia susiformuoja tam tikros aplinkybės vystyti mobingui: žmogus, nors ir patirdamas patyčias, yra priklausomas finansiškai, galbūt turi finansinių įsipareigojimų ir darbo nepalieka arba nekeičia saistomas minėtų aplinkybių. Kita vertus, vienas iš respondentų mano, kad situacija Lietuvos įmonėse keičiasi: „*Lietuvos darbo rinka keičiasi į gerąją pusę, darbuotojai įgyja pranašumą prieš darbdavius. Atsirado daugiau galimybių keisti darbą. Tikėtina, kad mobingo atvejų vis mažiau bus, jei ir toliau darbo rinkoje vyraus darbuotojams palankios sąlygos surasti kitą darbą*“ (R1). Taip pat mobingas darbovietėje gali atsirasti dėl konkurencijos, nuolatinės įtampos, streso, kurį sukelia darbo atlikimo terminai. Ilgainiui nesusidorojant su užduotimis, darbuotojas gali patirti kolegų nepasitenkinimą, nepasitikėjimą ir iš to taip pat kyla mobingas (8 lentelė).

8 lentelė

Mobingas darbo vietoje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai –tiriamųjų citatos
SAVIJAUTA DARBE	Auka pakenčia mobingą dėl finansinių paskatų	R1: „<...> auka turi finansinių paskatų nebėgti, leisti būti nuskriaustas.“
	Patiria silpniesni darbuotojai	R7: „<...>ten, kur pastebimas psichologiškai silpniesnis žmogus, negebantis atlikti duotos užduoties.“ R8: „<...>kolegų tarpusavio konkurencija<...>“ R9: „<...>dėl psichologinių darbuotojo problemų<...>“
	Įtampa darbo vietoje	R8: „<...>įtempta darbo aplinka.“ R10: „Nuolatinis stresas ir įtampos, kuriuos sukelia trumpi ar neadekvatūs darbo atlikimo terminai.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

IV. Mobingo rūšys. Mobingas gali būti skirstomas į vertikalų (besileidžiantį į apačią) ir horizontalų, kai bendradarbiai nė vienas neturi formalios galios vienas kitam. Vertikalų mobingą gali atlikti aukštesnes pareigas arba užimantys darbuotojai. Šis mobingas gali būti vykdomas bet kokiais būdais, stengiantis įgyvendinti norimus tikslus ar tiesiog pakenkti žmogui. Dar gali būti vadinamas valdymo mobingu. Horizontaliu mobingas vadinamas tada, kai jis vykdomas iš tokio pat arba kitas lygiavertės pareigas užimančio asmens – kolegos. Atliktame tyrime išryškėjo, kad daugeliu atvejų įstaigose įvardijamas vertikalus arba valdymo mobingas, kuomet spaudimą iš vadovo jaučia žemesnes pareigas turintis darbuotojas. 7 iš 10 respondentų teigia patyrę arba matę tokį mobingą. Taip pat neretai susiduriama su horizontaliuoju mobingu, kuris, pasak vieno respondento (R5) jam buvo daug skaudesnis, negu kad patirtas iš vadovo: „*Kai tampi akmenuku bate, suprantama – atsiranda noras jį išmesti. <...> Kai tu atsiduri kolegos bate, kuriam nuoširdžiai pasakoji savo pojūčius, emocijas, išklausai jį ir bandai padėti jam kiekviename žingsnyje<...> Jei klaustumėte, kas skausminigiau? Atsakyčiau – atsidurti kolegos bate.*“

Be minėtųjų rūšių, respondentai išskyrė mobingą paremtą diskriminacija dėl amžiaus. Jaunesni darbuotojai neturi patirties, todėl jiems sunkiau pasipriešinti patiriamam spaudimui. Respondentė dalinasi patirtimi, dėl kurios buvo priversta keisti darbovietę (R4): „*Buvau pakankamai jauna ir neseniai įsidarbinusi<...>Nuo pirmųjų dienų jaučiausi kiek atstumta, niekur nekviečiama, netgi ne visos rytai pasisveikindavo. Tačiau, pradžioje naiviai tikėjau, kad tai tiesiog vyksta todėl, kad aš esu naujokė. <...>Tačiau prasidėjus „garsioms“ mobingo apraiškoms, kurių metu, kolegės tiesiai į akis sakydavo nepagarbius žodžius, gestus nusprendžiau nebekentėti ir išeiti iš darbo.*“

Taigi, pasak tiriamųjų, mobingas gali reikštis labai įvairiai, tačiau dažniausias yra vertikalus – besileidžiantis iš viršaus (9 lentelė).

9 lentelė

Mobingo rūšys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai –tiriamųjų citatos
MOBINGO RŪŠYS	Vertikalus mobingas	<p>R1: „<...>vadovė išvarė mano pirmtaką. iš visų 4 ten dirbusių kolegų, nė vieno neliko po 2-3 metų<...>“.</p> <p>R5: „<...>paaiškėja, jog tavo darbo vieta buvo ruošiama kitam viršininko draugui, giminaičiui <...>“.</p> <p>R6: „<...>vadovė dažnai įžeidinėjo, menkino jos darbų vertę, nors pastarieji buvo rezultatyvūs, prie kitų kolegų nepalaikydavo, neigdavo darbuotojos kompetenciją.“</p> <p>R7: „<...>patiria mobingą vien todėl, kad net kelis kartus arba nuolat paprieštarauja darbdaviui<...>“.</p> <p>R8: „Buvo jaučiamas nuolatinis spaudimas iš vadovo <...>“.</p> <p>R9: „Esu patyrusi iš vadovo<...>“.</p> <p>R10: „<...>darbuotojo darbas, asmeninės savybės ar kitos priežastys netenkina vadovo<...>“.</p>

9 lentelės tęsinys

	Horizontalus mobingas	<p>R3: „<...>savų tikslų siekia bet kokia kaina, dažnai eidami kitiems „per galvas“ <...>“.</p> <p>R4: „<...>jaučiausi kiek atstumta, niekur nekviečiama, netgi ne visos rytais pasisveikindavo<...>“.</p> <p>R5: „Kai tampi akmenuku kolegės bate <...>“.</p>
	Diskriminacija dėl amžiaus	<p>R4: „Mano kolegės buvo kiek vyresnės, turinčios daugiau patirties. Nuo pirmųjų dienų jaučiausi kiek atstumta, niekur nekviečiama, netgi ne visos rytais pasisveikindavo. “</p> <p>R6: „<...>apie jauną moterį, kurią vadovė dažnai įžeidinėjo“.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

V. Žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo mobingo atveju. Mobingas sukelia neigiamų pasekmių ne tik jį patiriančiam asmeniui, bet ir organizacijai. Labiausiai dėl to, jog labai suprastėja organizacijos mikroklimatas. Todėl organizacijose esantis žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys yra labai svarbi grandis. Jeigu šio padalinio darbuotojai(konsultantai) laiku pastebi mobingo atvejį, profesionaliai, tinkamai į jį reaguoja, tam galima labai anksti užkirsti kelią. Idealiu atveju įmonė turi ir psichologą. Tačiau problema yra ta, kad nedidelėse organizacijose, pasak respondentų, tokio padalinio tiesiog nėra. Kita vertus, jeigu žmogiškųjų išteklių padalinys ir yra, jis ne visada tinkamai reaguoja į mobingo atvejus. Kartais jie užglaistomi arba paliekama savieigai(R5), kartais niekas nesikeičia (R9). Tačiau būta ir tokių atvejų, kuomet po išaiškinto mobingo atvejo buvo priimti svarbūs visai organizacijai sprendimai(R3): „*Tik po šio įvykio mūsų įmonėje pradėjome diegti antimobingo sistemą. Pradžioje ji buvo labai silpna. Metuose kartą surengdavome susirinkimą, kurio metu pakviesdavome iš išorės žmogų, kuris papasakodavo kas yra mobingas, kaip jį atpažinti ir kaip su juo būtų galima kovoti. Toliau plečiantis įmonei supratome, kad to nepakanka ir pradėjome „kapstyti“ šia tematika toliau.<...>. Nuo to įvykio tokio ryškaus mobingo nebeteko matyti. Tikriausiai visos naudojamos mūsų priemonės veikia.*“ (10 lentelė)

10 lentelė

Žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo mobingo atveju

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai –tiriamųjų citatos
ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO MOBINGO ATVEJU	Mažoje įstaigoje tokio specialisto nėra	R1: „Įstaigoje nebuvo žmogiškųjų išteklių specialisto. Per maža įstaiga“. R2: „Net nėra tokio specialisto“.
	Pagalbos nesuteikė	R4: „<...>žmogiškųjų išteklių padalinys to nepastebėjo, arba apsimetė, jog to nemato ir nedarė nieko.“ R5: „<...>palikta savieigai. Jokio dėmesio.“ R5: „<...> situaciją bandyta užglaistyti. Nieko panašaus neįvyko, jokio mobingo nėra.“ R6: „<...>niekas jokių veiksmų nesiėmė.“ R8: „<...>nebuvo imtasi jokių veiksmų iš šalies, nes niekas šios situacijos nežinojo ir nepastebėjo.“ R9: „Buvo kreiptasi į už šią funkciją atsakingą asmenį. <...> niekas nepasikeitė“.
	Buvo suteikta pagalba	R3: <...> pasikviečiau moperį pasikalbėti asmeniškai. <...> po šio įvykio mūsų įmonėje pradėjome diegti antimobingo sistemą.“ R3: „Buvo bandoma perkalbėti darbuotoją nepalikti įmonės.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

VI. Mobingo prevencinės priemonės. Nuo 2022 m. lapkričio 1 d. pasikeitus Lietuvos Respublikos darbo kodekso 30 straipsnio nuostatoms, numatyta pareiga darbdaviams (kai darbuotojų yra daugiau kaip penkiasdešimt) šio kodekso nustatyta tvarka įvykdžius informavimo ir konsultavimo procedūras, patvirtinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, įprastais darbovietėje būdais ją paskelbti ir įgyvendinti. Atsižvelgdama į šį pakeitimą, Valstybinė darbo inspekcija 2023 m. yra

pateikusi minėto straipsnio taikymo rekomendacijas, kur nurodytos darbdavių pareigos, išvardinti dažniausiai nepasitvirtinę psichologinio smurto atvejai, pranešimų apie psichologinį smurtą ir priekabiavimą nagrinėjimo tvarka.

Mobingą naudojančių žmonių tikslas yra palaužti nepatikusį kolegą, galimai priversti jį išeiti iš darbo. To priežastys gali būti labai įvairios: lytis, tautybė, rasė, socialinė padėtis, ir, deja, dažnai – asmens kompetentingumas, kūrybiškumas ar kitoks teigiamų asmeninių savybių potencialas. Todėl organizacijų ar padalinių vadovai turi ypač daug dėmesio skirti tam, kad užkirstų kelią mobingui, kitaip galima prarasti profesionalius darbuotojus ir nukentės visa organizacija. Tai gali būti patvirtinta ir paskelbta lygių galimybių politika, sukurta aplinka, kurioje darbuotojai nepatirtų orumą žeidžiančių veikslių. Darbdavys(vadovas) turi atkreipti dėmesį į darbuotojų savijautą, organizuoti mokymus darbuotojams. Komandinio darbo mokymai leidžia lengviau komunikuoti tarpusavyje, suprasti komandos svarbą sprendžiant kilusius konfliktus ir priimti visiems naudingiausius sprendimus. Be to, labai svarbu paskirti atsakingą asmenį už lygių galimybių įgyvendinimą.

Atliktas tyrimas rodo, kad didžioji dalis respondentų mano, jog organizacijoje turi nuolat vykti švietimas, mokymai, edukacija ir apklausos mobingo tema; taip pat labai svarbus aspektas – atviras situacijų ar konfliktų sprendimas, kuris gali laiku padėti užkirsti kelią mobingo įsisenėjimui. (11 lentelė)

11 lentelė

Mobingo prevencinės priemonės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai – tiriamųjų citatos
MOBINGO PREVENCINĖS PRIEMONĖS	Pokalbiai, švietimas	<p>R3: „Pastebėjus galimą mobingą – nedelsiant atlikti pokalbį, bandant nustatyti, kodėl taip yra elgiamasi. Šviesti darbuotojus surengiant jiems konferencijas bei mokymus apie šį reiškinį, kaip jis gali paveikti darbuotojus ir visą įmonę.“</p> <p>R4: „<...>bent 2 kartus per metus reikėtų surengti informatyviuos mokymus visiems darbuotojams“.</p>

11 lentelės tęsinys

		<p>R6: „<...> edukuoti visus darbuotojus apie mobingo sampratą, pasireiškimo formas, galimą jo žalą.“</p> <p>R8: „Nuolatos mokyti ir informuoti darbuotojus.“</p> <p>R10: „<...>pristatyta mokomoji medžiaga.“</p>
MOBINGO PREVENCINĖS PRIEMONĖS	Apklauso	<p>R3: „Atlikti anonimines apklausas bent kartą metuose, norint sužinoti ar jo nuomones darbuotojas nepatiria mobingo.“</p> <p>R9: „Ketvirtinės anoniminės apklauso, matuojant pasitaikiusius mobingo atvejus.“</p>
	Situacijų ar konfliktų atviras sprendimas, pokalbiai	<p>R3: „Atliekami pokalbiai, kai pastebime mobingą.“</p> <p>R4: „<...>kalbėtis, negalima to slėpti, kadangi dažniausiai pats darbuotojas to įveikti vienas nesugebės.“</p> <p>R5: „Išsikalbėti, išsikelti bendrų tikslų ir jų siekti.“</p> <p>R8: „<...>labai svarbi atvira komunikacija, konfliktų sprendimas.“</p>
	Organizacijos vidaus tvarkos pritaikymas mobingo prevencijai	<p>R7: „Sukurti ir patvirtinti griežtas organizacijos vidaus taisykles, kurių laikantis mažėtų ar nevyktų mobingas.“</p> <p>R8: „Organizacija turi turėti aiškią sistemą<...>“.</p> <p>R10: „Bendrovės darbo tvarkos taisyklėse įtvirtinti principai<...>“.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Atliktas tyrimas parodė, kad mobingo raiška ir pasekmės mažose ir didelėse įmonėse yra labai skirtinga. Jeigu didelėje įmonėje esantis atsakingas darbuotojas arba visas žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys gali pakeisti mobingo situaciją, užkirsti jam kelią ar tiesiog padėti darbuotojui,

patiriančiam psichologinį spaudimą, tai mažoje organizacijoje tokio specialisto, nekalbant apie padalinį, tiesiog nėra (R1): „*Ištaigoje nebuvo žmogiškųjų išteklių specialisto. Per maža įstaiga.*“ , (R2): „*Net nėra tokio specialisto, pačiam reikia išgyventi stresą, išsigryninti tikslus ir bandyti eiti toliau*“. Mažoje organizacijoje dėl minėtų aplinkybių gali atsirasti dažna darbuotojų kaita, kas gali padaryti blogą įtaką darbo kokybei. Be to, dažnai mobingą patiria aukštos kvalifikacijos, profesionalūs darbuotojai ir tokių specialistų praradimas įmonei gali būti itin skausmingas.

Kitas svarbus aspektas, išryškėjęs tyrimo metu – naujai atėjusiojo dirbti situacija organizacijoje. Viena iš respondenčių (R4) atskleidė savo patirtį akcentuodama, kad buvo „*pakankamai jauna ir neseniai įsidarbinusi į mažmeninės prekybos tinklą. Buvau neseniai pabaigusi mokslus, veržli, optimistiškai žiūrinti į situacijas. Mano kolegės buvo kiek vyresnės, turinčios daugiau patirties. Nuo pirmųjų dienų jaučiausi kiek atstumta, niekur nekviečiama, netgi ne visos rytais pasisveikindavo. Tačiau, pradžioje naiviai tikėjau, kad tai tiesiog vyksta todėl, kad aš esu naujokė. Tačiau laikui bėgant, ir įsidarbinus dar kelioms naujokėms, pastebėjau, kad manos situacija visiškai nesikeičia ir netgi blogėja*“. Šiuo atveju organizacijoje pritrūko galimybių naujo žmogaus adaptacijai, kuri yra labai svarbi pradėjus dirbti naujoje darbovietėje. Paprastai naujai priimtam žmogui nebūna lengva, nes jis turi susipažinti su vidine organizacijos kultūra, prisitaikyti, įprasti. Tam paprastai prireikia kelių etapų: prisitaikyti prie naujos aplinkos, susigyventi su naujuoju kolektyvu, socialiai ir profesine prasme adaptuotis.

Jau minėta, kad itin skaudu, kai dėl mobingo darbovietę palieka profesionalūs, kvalifikuoti asmenys. Vienas iš respondentų dalijasi patirtimi (R1): „*Vienoje mažoje įstaigoje vadovė išvarė mano pirmtaką. Tik po kiek laiko supratau, kodėl jis išėjo. Turėjo neblogą specialybę, tad lengvai surado kitą darbą. Panašiai vadovė bandė elgtis ir su manimi, o aš taip pat išėjau. Šiaip iš visų 4 ten dirbusių kolegų, nė vieno neliko po 2-3 metų.*“ Šiuo atveju buvo susidurta su vertikaliuoju mobingu (besileidžiančiu į apačią). Vadovės motyvai nežinomi, tačiau darbuotojų kaita kelia klausimų, kiek ši situacija pagerino organizacijos darbo kokybę? Kiek laiko ir žmogiškųjų sąnaudų prireikė naujiems darbuotojams surasti?

Ne vienas apklaustasis dalijosi patirtimi, kai mobingą patyrė iš kolegų (horizontalusis mobingas). Vienos pašnekovės teigimu, ši patirtis jai buvo skaudesnė net už tą, kurią patyrė iš vadovo (R5): *Kai tampa akmenuku bate, suprantama – atsiranda noras jį išmesti. Kodėl? Nepatogu. Kas sukelia tą nepatogumo jausmą? Kai tu atsiduri kolegos bate, kuriam nuoširdžiai pasakoji savo pojūčius, emocijas, išklausai jį ir bandai padėti jam kiekviename žingsnyje. Lyg perkūnui trenkus, nei iš šio, nei iš to išgirsti virtinę priekaištų, pastabų beriančių kitiems kolegoms, kad esi blogas,*

netinkamas. Ir taip užsisuka ratas, kad vis daugėja ir daugėja tau tų „komplimentų“ iš to žmogaus, su kuriuo atrodė sprendi kartu esančias nesėkmes, nepatogumus.“ Šiuo atveju matome jautraus žmogaus atvejį, kuris pasitikėjo kolega, tačiau vietoj palaikymo sulaukė tik priekaištų. Vėliau ta pati darbuotoja patyrė spaudimą ir iš vadovo, kol galiausiai suprato, kad „darbo vieta buvo ruošiama kitam viršininko draugui, giminaičiui“. Šios situacijos spręsti nebandyta, anot nukentėjusios, tiesiog buvo palikta savieigai arba bandoma užglaistyti. Šiuo atveju, net ir esant organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniiui, tinkamų priemonių imtasi nebuvo.

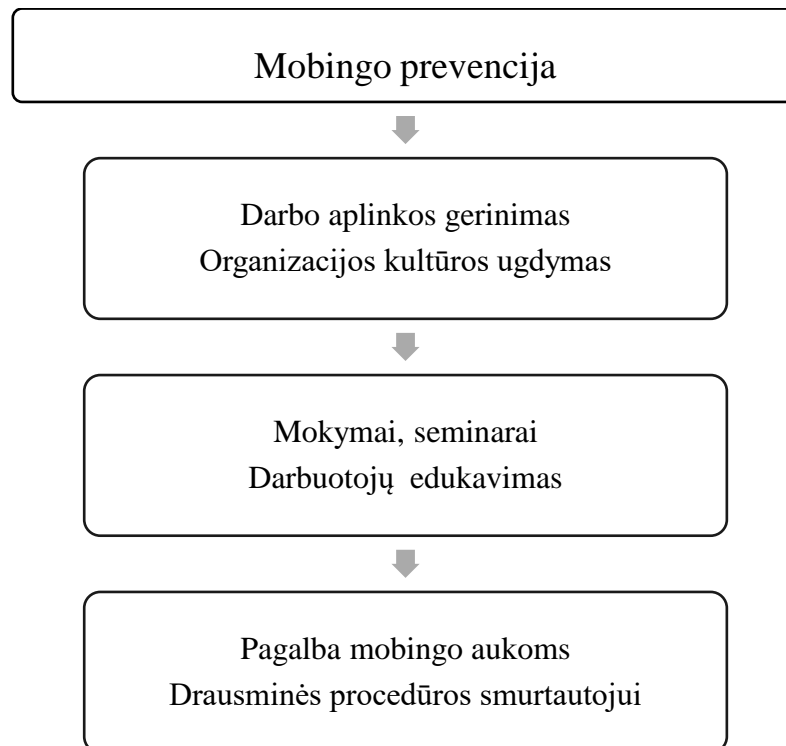
Organizacijose pasitaiko ir kylančio į viršų mobingo atvejų. Vienu iš jų dalijasi respondentė R3: *„jaunesni darbuotojai neretai savų tikslų siekia bet kokia kaina, dažnai eidami kitiems „per galvas“ , kas iššaukia tam tikras mobingo apraiškas. Pamenu x metais į mūsų kolektyvą prisijungė pardavimų vadybininkas, kuris nuo pat pirmos dienos nestokojo energijos bei laiko bandant išstumti tuo metu buvusį pardavimų skyriaus vadovą. Jis jautėsi stipresnis bei turintis daugiau patirties, žinių. Jis kiekvieną rytą atnešdavo kavos visam pardavimų skyriui tik ne vadovui. Visad bandydavo aukštesnio lygio vadovams parodyti jo klaidas, kartais netgi jas surežisuodamas. Rytais nesisveikindavo, vakarais neatsisveikindavo. Per pietus niekada jo niekur nepakviesdavo. Vadovas jautėsi nesmagiai ir paskutinio pokalbio metu, kai buvo paklaustas išėjimo priežasties, atsakė: „nebegaliu būti žeminamas, kiekvieną dieną jaučiu stresą bei įtampą<...>“. Taigi, esti atvejų, kai naujas kolektyvo narys tampa moberiu dėl savo ambicijų, tikslų, ir tuomet nesvarbi subordinacija, pagarba, elementarus mandagus bendravimas ir kolegiški santykiai. Minėtu atveju, organizacijoje buvo atsakingas specialistas, kuris bandė spręsti situaciją. Darbuotojo, patyrusio mobingą išlaikyti įmonėje nepavyko, nes jis jau buvo tvirtai apsisprendęs keisti darbą. Tačiau po šio įvykio įmonėje pradėta diegti antimobingo sistema. Pasak respondento, per keletą metų ji pradėjo tinkamai veikti ir ryškių mobingo atvejų iki šiol organizacijoje nepastebėta.*

Taigi tyrimo metu paaiškėjo, kad nėra vienos mobingo rūšies, kuri dominuotų. Interviu su skirtingo dydžio organizacijų darbuotojais, tiek vyrais, tiek moterimis, parodė, kad mobingo atvejų gali pasitaikyti tiek mažoje, tiek didelėje įstaigoje, tiek vertikalios, tiek horizontalios pobūdžio. Svarbiausia tai, kiek organizacija suinteresuota lygių galimybių politikos diegimu ir palaikymu, kiek skiria tam resursų. Šis tyrimas parodė, kad, deja, tik nedaugelis darbuotojų, susidūrusių su mobingu, kreipiasi pagalbos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių padaliniai vis dar nepakankamai daug teikia informacijos ar nekelia darbuotojams pasitikėjimo. Kai nukentėjęs asmuo kreipiasi, kalba apie neigiamas patirtis, turi būti užtikrinama visapusiška pagalba, o ne siekiama užglaistyti situaciją. Atliktas tyrimas parodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys yra itin

svarbi grandis organizacijoje, siekiant išvengti mobingo atvejų. Būtent šio padalinio specialistai turi užtikrinti mobingo prevenciją. Tai tikslinga atlikti keliais etapais (7 paveikslas).

7 paveikslas

Mobingo prevencijos etapai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Pirmiausia, turi būti vykdomas organizacijos kultūros ugdymas ir darbo aplinkos gerinimas. Antra, turi nuolat vykti mokymai, seminarai, darbuotojai turi būti reguliariai edukuojami įvairiomis priemonėmis. Ir galiausiai, įvykus mobingo atvejui, turi būti suteikta pagalba mobingo aukoms bei skirtos drausminės procedūros smurtautojui.

Tyrimo metu respondentų pateikta informacija buvo gretinama su mokslinėje literatūroje aprašytais teoriniais ir praktiniais mobingo aspektais. Paaiškėjo, kad tiriamųjų atstovaujamos organizacijose esančių žmoniškųjų išteklių padalinių specialistų taikomi mobingo prevencijos būdai daugeliu atvejų yra tokie patys, kaip ir mokslinėje literatūroje aprašyti, išskyrus darbuotojų motyvavimą ir darbinio bei asmeninio gyvenimo balansą. Pastarųjų aspektų respondentai savo atsakymuose nepaminėjo (12 lentelė).

12 lentelė

Mobingo prevencijos būdai. Teoriniai ir praktiniai aspektai

Mobingo prevencijos būdas	Teorijoje aprašyti būdai, priemonės	Interviu dalyvių patirtis
Organizacijos darbo aplinkos gerinimas	Elgesio bei etikos normų sukūrimas ir jų veikimo užtikrinimas/priežiūra	„ <i>Esame aprašę prevencines priemones savo vidiniuose dokumentuose, su kuriais kiekvienas susipažįsta raštiškai</i> “.
Lygių galimybių aplinkos stiprinimas	Suteikiamos galimybės bei sukuriamos sąlygos darbuotojams pranešti apie įvykusius neteisėtus veiksmus įmonėje	„ <i>Kai jaučiame, kad kitas kolega su mumis bendrauja nepagarbiai, reikėtų nebijoti to jam pasakyti</i> “. „ <i>Pastebėję galimas užuomazgas mobingo atsiradimui iš kart pasikviečiame tiek moberį tiek „auką</i> “.
Žmogiškųjų išteklių padalinio veikla	Žmogiškųjų išteklių padalinio atsakomybės prisiėmimas už įvykusius socialinius konfliktus įmonėje	„ <i>Turi labai didelę įtaką šio reiškinių minimizavimui, kadangi jie yra tie žmonės darbo vietoje, kurie moka pateikti informaciją visiems suprantama kalba</i> “. „ <i>Per šios srities specialistus „perfiltruojama“ su žmonėmis susijusi informacija</i> .“
Organizacijos mikroklimato, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas	Psichologinio klimato kontrolės užtikrinimas organizacijos skyriuose bei padaliniuose	„ <i>Didelė reikšmė skiriama apskritai žmogiškų / draugiškų / kolegiskų santykių kūrimui bei palaikymui</i> .“ „ <i>Leidžia kurti jaukią bei saugią atmosferą mūsų įmonės darbuotojams</i> “.
Darbuotojų motyvavimas	Nuolatinis darbuotojų motyvavimas	-
Darbuotojų asmeninis ir darbinis gyvenimas	Asmeninio bei darbinio gyvenimo balanso sukūrimas	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu ir darbe atlikta mokslinė analize.

Atliekant šį tyrimą paaiškėjo, kad mobingas yra jautri tema ir todėl nebuvo daug asmenų, kurie sutiktų dalintis savo patirtimi apie matytą ar patirtą mobingą darbe. Tyrimo rezultatai atskleidė, kokios yra dažniausiai pasitaikančios mobingo formos, kokios gali būti ir yra taikomos organizacijose mobingo prevencijos priemonės, koks žmogiškųjų išteklių padalinio specialistų vaidmuo.

IŠVADOS

1. Mobingas – ilgalaikis bei sistemingas vieno ar kelių asmenų priešiškas elgesys prieš kitą asmenį ar asmenų grupę siekiant pašalinti jį/juos iš organizacijos. Priešiškas elgesys gali pasireikšti psichologiniu bei fiziniu smurtu, agresija, bauginimais ir kitais panašiais veiksmais. Yra daugybė mobingo darbo vietoje formų, technikų, kurios egzistuoja įvairiais būdais: Pvz.: žemyn, horizontaliai, į vidų ir aukštyn. Mobingas gali būti profesinis (paskalos, šmeižtas, įbauginimas, nepagarba, grubumas); emocinis (patyčios, priekabiavimas, žeminimas, atsisakymas bendrauti); žodinis (pravardžavimas, pasklos, šmeižtas); fizinis. Dažniausiai mobingą inicijuoja viršininkai, padalinių vadovai. Kiekvieną iš mobingo formų yra svarbu pažinti ir atpažinti kai ji vyksta organizacijoje, taip galime jas lengviau pastebėti ir stengtis jas panaikinti savo darbovietėje.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad atlikta daug tyrimų apie tai, kas skatina mobingą organizacijoje. Pagal minėtų tyrimų duomenis, išskiriamos 2 grupės veiksnių, skatinančios mobingo atsiradimą: individo asmeninės savybės, jo išsilavinimas, suvokimas, požiūris į pasaulį, auklėjimas, pasitikėjimas savimi ir pan. bei organizacijos kultūra, politika – kaip ji vertina ir motyvuoja darbuotojus, kokie yra jos pagrindiniai tikslai, darbinė aplinka bei atmosfera. Patirdami mobingą darbuotojai praranda motyvaciją, jiems pasireiškia tam tikri sveikatos sutrikimai, kas daro poveikį jų darbo našumui, o visa tai gali atnešti didelius nuostolius ir pačiai organizacijai.
3. Išsiaiškinus mobingo organizacijoje prevencijos priemones, paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių padalinys turėtų atlikti pagrindinį vaidmenį užkertant kelią patyčioms, emocinei prievartai, priekabiavimui, mobingui, laiku atkreipiant dėmesį į šias problemas bei sukuriant aiškia įmonės politiką, kuri padėtų užkirsti kelią tokiems reiškiniams. Tai gali būti pasiekama kreipiant dėmesį į iškilusias problemas, net jei jos atrodo nereikšmingos ar mažos, dokumentuojant bei sekant veiksmus ir sukuriant tokią įmonės politiką bei aplinką, kurioje būtų numatyti prevenciniai mobingo bei kitokio neetiško elgesio veiksniai.
4. Tyrimas parodė, kad organizacijoje esantis žmogiškųjų išteklių padalinys ir jame dirbantys specialistai (konsultantai, psichologai), turi teigiamą poveikį, jei susiduriama su mobingą patiriančiu darbuotoju. Tačiau pasitaiko atvejų, kai mobingo atvejai gali būti užglaistomi. Sudėtingesnė situacija yra mažose įmonėse, organizacijose, kur tokio padalinio tiesiog nėra. Tuomet mobingo atvejis paliekamas savieigai.
5. Galima teigti, kad siekiant sumažinti mobingą labai aktualu, kad organizacijoje egzistuotų antimobingo politika, nustatanti taisykles, padedančias identifikuoti mobingą ir nurodančias, kaip turi būti sprendžiama situacija, koks kurio darbuotojo veidmuo, kaip turi elgti vadovas. Svarbu,

jog būtų vykdoma mobingo prevencija, įtraukiant į šį procesą visus organizacijos lygmenis ir grupes, taikant kompleksines mobingo prevencijos priemones.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant užkirsti kelią mobingo pasireiškimui tarp įstaigos darbuotojų, reikia supažindinti darbuotojus su įmonės strategija, taip bus užkirstas kelias nepageidaujamam darbuotojų elgesiui. Be to, būtina informuoti, kad įmonė tokio elgesio netoleruoja. Labai svarbu visus įstaigos darbuotojus tinkamai informuoti, kaip atpažinti mobingą, kokios jo pasekmės bei valdymo būdai įmonėje. Šią informaciją pateikti galima edukuojant: mokymų, seminarų metu, vykdant apklausas. Galima parengti informacinę medžiagą, lankstinukus.
2. Organizacija turi palaikyti darbuotojus, skatinti abipuse pagarba grįstą darbo aplinką. Būtina skatinti lygias galimybes įstaigos viduje, stiprinti įstaigos kultūrą, kuri būtų pagrįsta draugiškos darbo aplinkos auginimu.
3. Rekomenduojama organizuoti individualius pokalbius su smurtą patyrusiais darbuotojais, atlikti atvejo tyrimą, skirti reikiamą pagalbą nukentėjusiam asmeniui. Taip pat užtikrinti visapusišką pagalbą darbuotojams, patyrusiems mobingą, psichologinį smurtą ar diskriminaciją.
4. Net ir mažoje organizacijoje svarbu paskirti atsakingą asmenį už lygių galimybių įgyvendinimą, kad apmokytas žmogus ar grupė greičiau reaguotų į darbuotojų pateiktus skundus ir siektų užtikrinti visiems saugią darbo aplinką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Agotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., ir Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), p. 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>
- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 13, No. 9, p. 412- 420. doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004
- Arnejcic, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49(4), p. 240–250. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0021>
- Astrauskaitė, M., Kern, R. M., ir Notelaers, G. (2014). An Individual Psychology Approach to Underlying Factors of Workplace Bullying. *The Journal of Individual Psychology*, 70(3), p. 220–244. <https://doi.org/10.1353/jip.2014.0020>
- Avramchuk, L. P. ir Bogdanova, L. S. (2009). Mobbing. *Topical issues of economic science*, No.4, 83- 96.
- Baillien E. ir De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy* 30, p. 348– 371.
- Belanovskyi, S. A. (2001). *Glubokoe interviu*. Nikkolo-Media.
- Carden, L. ir Boyd, R. (2013). Workplace bullying, utilizing a Risk Management Framework to address bullying in the workplace. *Southern Journal of Business Ethics*, 1–11.
- Carnero, M. A., Martinez, B. Ir Sanchez-Mangas, R. (2012). Mobbing and workers' health: Empirical analysis for Spain. *International Journal of Manpower*, 33(3), p. 322–339. <https://doi.org/10.1108/01437721211234183>
- Cavico, F. J., Mujtaba, B. G., Lawrence, E. T. ir Muffler, S. (2018). Examining the Efficacy of the Common Law Tort of Intentional Infliction of Emotional Distress and Bullying in the Context of the Employment Relationship. In *Business Ethics and Leadership* (Vol. 2, Issue 2).
- Coyne, I., Craig, J., Smith, L. ir Chong, P. (2004). Workplace bullying in a group context, *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 32 No. 3, p. 301-317.
- Cornoiu, T. S. ir Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 708–712. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.380>

- Cowan, R. L. ir Fox, S. (2015). Being pushed and pulled: A model of U.S. HR professionals' roles in workplace bullying situations. *Personnel Review*, 44, p. 119–139. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0210>
- Cowan, R. L., Clayton, E. Ir Bochantin, J. (2021). Human Resources as an Important Actor in Workplace Bullying Situations: Where We Have Been and Where We Should Go. In *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*. (p. 477–494). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0935-9_18
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263–267. <https://doi.org/10.1037/a0016590>
- Davenport, N. Z., Schwartz, R. D. ir Elliott, G. P. (1999). *Emotional abuse in the American workplace*. Collins, IA: Civil Society Publishing.
- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T. ir Cooper, B. (2019). Workplace bullying: an examination of power and perpetrators, *Personnel Review*, Vol. 48 No. 2, p. 324-341. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0057>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Divincova, A., ir Sivakova, B. (2014). Mobbing At Workplace and its Impact on Employee Performance. *Human Resources Management & Ergonomics Volume VIII*, p. 20-24.
- Dolinski, D. (2015). *Techniques of social influence*. (1st ed.). Taylor and Francis.
- Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 242–262. <https://doi.org/10.1037/a0016578>
- Duffy, M. ir Yamada, D.C. (2018). *Workplace Bullying and Mobbing in the United States*. Praeger Publishing.
- Duffy, M. ir Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*, 15(4), p. 398–404. <https://doi.org/10.1177/1066480707305069>
- Duffy, M. ir Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195380019.001.0001>

- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. ir Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), p. 205–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1468-2>
- Erturk, A. ir Cemaloglu, N. (2014). Causes of Mobbing Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, p. 3669–3678. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.821>
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R., Grau-Alberola, E., Llorca-Pellicer, M. ir Garcia-Jueas, J. A. (2012). Influence of Some Psychosocial Factors on Mobbing and its Consequences Among Employees Working with People with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 25(5), p. 455–463. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2012.00687.x>
- Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas.
- Harrington, S., Rayner, C. ir Warren, S. (2012). Too hot to handle? Trust and human resource practitioners implementation of anti-bullying policy. *Human Resource Management Journal*, 22(4), p. 392–408
- Heidegger, M. (2014). *Būtis ir laikas* (2nd ed.). VGTU leidykla Technika.
- Kolbergytė, A. (2022). *Vidurinės grandies vadovų saviugda orgaizacinių pokyčių kontekste*. Mykolo Romerio universitetas.
- Korystina, E. S. (2012). About Participants the Mobbing in Organization. *Herad of OMSK University series „Economics“* Nr.4, p. 132–138.
- Kratz, H. J. (2005). *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu celit.*, Praha Management Press.
- Larkin, M., & Thompson, A. (2012). *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy: a guide for students and practitioners* (pp. 99–116). Oxford: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119973249>
- Laurentiu, R.M. (2017). Mobbing Phenomenon – Factors of Discrimination and Stress. *Economy Series*, Issue 1-2017, p. 121-125.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* (Vol. 5, Issue 2), p. 119-126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas (galiojanti suvestinė 2023-06-01 iki 2023-08-30). Nr. XII-2603. 2016-09-19 Nr. 2016-23709. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>

- Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935?jfwid>
- Magee, C., Gordon, R., Robinson, L., Caputi, P. ir Oades, L. (2017). Workplace bullying and absenteeism: the mediating roles of poor health and work engagement. *Human Resource Management Journal*, 27(3):319–334.
- Malik, N.A. ir Bjorkqvist, K. (2019). Workplace bullying and occupational stress among university teachers: mediating and moderating factors, *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 15 No. 2, p. 240-259.
- Merleau-Ponty, M. (2012). *Phenomenology of perception* (2nd ed.). Routledge.
- Mujtaba, B. G. Ir Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), p. 17–34. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020)
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijkx, H. ir Bolman, C. (2014). Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*, Vol. 49, No. 4, 304–312. [DOI:10.1002/ijop.12018](https://doi.org/10.1002/ijop.12018)
- Nabawanuka, H. ir Ekmekcioglu, E. B. (2022). Workplace bullying and team performance: the mediating role of team psychological contract breach. *Team Performance Management*, Vol. 28 No. 5/6, p. 331-350. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2021-0094>
- Nekoranec, J., Kmosena, M. (2015). Mobbing in the Workplace-Its Manifestations, Consequences And Possibilities of Elimination in the Armed Forces of The Slovak Republic, *Revista Academiei Forțelor Terestre Nr* (Vol. 1, Issue 77).
- Nielsen, M. B. Ir Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. In *Aggression and Violent Behavior* (Vol. 42, p. 71–83). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nizola, D. ir Smorkalova, T. (2015). Mobbing in the organization and preventive measure from it. *European science*, No 3 (4), 73-86.

- Ozturk, H., Sokmen, S., Yilmaz, F. ir Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20(9), p. 435–442. <https://doi.org/10.1111/j.1745-7599.2008.00347.x>
- Pattanayak, B. (2020). *Human Resource Management* (6th ed.). PHI Learning Private Limited, Delhi.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.) Sage Publications. Newbury Park London New Delhi.
- Paull, M. ir Omari, M. (2015). Dignity and respect: important in volunteer settings too!, *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 34 No. 3, p. 244-255. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2014-0033>
- Pompili, M. (2008). *Suicide Risk and Exposure to Mobbing*. IOS press. p. 237–243.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda university.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measure adopted an underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24, p. 221–231
- Samnani, A. K., Singh, P. (2016). Workplace Bullying: Considering the Interaction between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), p. 537–549, 2016
- Sauer, P.A. ir McCoy, T.P. (2017). Nurse bullying: impact on nurses' health. *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 39 No. 12, p. 1533-1546. <https://doi.org/10.1177/0193945916681278>
- Sheehan, M. ir Griffiths, J. (2011). Understanding the context of workplace health management as it relates to workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/17538351111118563>
- Shelton, T. L. (2011). *Mobbing, Bullying, and Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace*. Research Papers, 149. Masters of Science: Southern Illinois University Carbondale.
- Silva Joao, A. L. ir Saldanha Portelada, A. F. (2019). Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace. *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13), p. 2797–2812. <https://doi.org/10.1177/0886260516662850>
- Skurdenienė N., Prakapienė D. (2021). Mobbing in the Public Sector: the Case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its Institutions. *Viešoji politika ir administravimas*, T 20, Nr. 1/2021, Vol. 20, Nr. 1, p. 34-44. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.20.1.28062>
- Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L. ir Lester Short, G.L. (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.1 No. 3, p. 87-97.

- Smith, J. A, Flower, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage Publications.
- Spector P. E. ir Fox S.. (2005) The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In: Counterproductive Behavior. *Investigations of Actors and Targets* (eds S. Fox & P. E. Spector), p. 151–174. American Psychological Association, Washington, DC.
- Steiblienė, L. ir Michailova, A., D., (2017). Organizacijos kultūra. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, 117-121. Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija.
- Suggala, S., Thomas, S. ir Kureshi, S. (2020). Impact of Workplace Bullying on Employees' Mental Health and Self-Worth. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (p. 1–20). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_30-1
- Vandekerckhove, W. Ir Commers, M. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 45, p. 41-50.
- Vveinhardt, J. (2010). Mobingo pasekmių modelis individualiajame ir organizacijos lygmenyse. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, T.53, p.111-125.
- Vveinhardt, J., Fominiene, V. B., Jeseviciute-Ufartiene, L. (2018). Bullying and Harassment as Antisocial Behaviours: Socio-Economic Aspects of Their Impact Assessment. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 29(5), p. 548-558
- Vveinhardt, J. ir Streimikienė, D. (2015). The questionnaire for diagnosing mobbing in employees' relationships. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja* , 28(1), p. 441–466. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1075415>
- Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2016). Mobingo/patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas 2* (8), 1-18. [DOI:10.33607/elt.v2i8.235](https://doi.org/10.33607/elt.v2i8.235)
- Wall, A. E., Smith, R. A. ir Nodoushani, O. (2018). Bullying in the Workplace: The Great Balancing Act of Victim Rights and Organizational Policies. *Journal of Competitiveness Studies*, 26(1/2), p. 107-123
- Zacharova, E. ir Bartosovic, I. (2016). Mobbing experienced by nurses in health care facilities. *Clinical Social Work and Health Intervention*, 7(2), p. 50–61. https://doi.org/10.22359/cswhi_7_2_07

Žukauskas, P. ir Vveinhardt, J. (2011). Mobbing diagnosis instrument: Stages of construction, structure and connectedness of criteria. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), p. 400–416. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.575193>

MOBINGAS DARBO VIETOJE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO JAME

Milda Musteikytė
Magistro baigiamasis darbas
Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

51 puslapis, 12 lentelių, 7 paveikslai, 73 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – Identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus, darančius įtaką mobingo darbo vietoje minimizavimui ir jo prevencijai.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių; literatūros analizė, atliktas tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizėje apžvelgiamas mobingo reiškinys darbo vietoje, jį lydinčių sąvokų apibrėžimai, mobingo, pasireiškiančio darbo vietoje, rūšys. Analizuojamas procesas, kuriuo gali būti įgyvendinamas mobingas darbo vietoje bei sąlygos, darančios įtaką mobingo atsiradimui. Aptariamos mobingo pasekmės bei padariniai. Daugiausia dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių padaliniui. Organizacijoje šis padalinys turi būti atsakingas už mobingo prevenciją ir pašalinimą.

Atlikusi literatūros analizę, autorė atliko tyrimą apie mobingo reiškinį darbo vietoje. Buvo atliktas kokybinis tyrimas, apklausta dešimt respondentų. Apklaustieji asmenys atskleidė, jog patys buvo mobingo aukomis arba stebėjo mobingo atvejus savo darbovietėse. Keletas iš respondentų patys buvo atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kokią įtaką mobingo reiškinio suvaldymui turi organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinys arba organizacijoje esantis konsultantas, psichologas. Kokybinio tyrimo aptarimui buvo naudojama turinio ir Interpretacinė fenomenologinė analizė.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys atlieka svarbią funkciją užkertant kelią mobingui organizacijos viduje. Šis padalinys turėtų sukurti visą kompleksą priemonių, padedančių išvengti mobingo atvejų, nuo apklausų, mokymų iki informacinių leidinių parengimo. Be to, tyrimo metu atskleista, jog mažos įmonės dažniausiai neturi žmogiškųjų išteklių padalinio arba konsultanto, padedančio spręsti tarp darbuotojų išskylančias problemas, mobingo atvejus.

Išvadose ir rekomendacijose apibendrinamos pagrindinės literatūros analizės sąvokos bei atlikto tyrimo rezultatai. Autorė mano, kad tyrimo rezultatai galėtų suteikti naudingų gairių tiek mažoms, tiek didelėms organizacijoms, nes žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai sudėtingas procesas.

**MOBBING IN THE WORKPLACE AND THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES
DEPARTMENT**

**Milda Musteikytė
Master's thesis**

Human Resources Management master's degree study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2024

SUMMARY

51 pages, 12 tables, 7 figures, 73 references.

The main objective of this master's thesis is to identify the actions taken by the human resources department to prevent mobbing in the workplace and, if it occurs, to minimise its impact.

The thesis consists of three main sections: an analysis of the scientific literature, research and empirical results, and conclusions and recommendations.

The literature review provides an overview of mobbing in the workplace, the definitions of terms associated with mobbing and the types of mobbing that occur in the workplace. The process through which workplace mobbing occurs and the conditions that influence the occurrence of mobbing are described. The consequences and effects of mobbing are discussed. The focus is on the human resources department. In an organisation, this department must be responsible for the prevention of mobbing and, if it occurs, for the minimisation of its impact.

The author conducted research on mobbing in the workplace. A qualitative study was carried out, interviewing ten respondents. The respondents disclosed that they themselves had been victims of mobbing or had observed mobbing in their workplaces. Several of the respondents were themselves responsible for human resources management in the organisation. The main objective of the study was to find out what influence the organisation's human resources department, consultant or psychologist has on the management of the mobbing phenomenon. Content and Interpretive phenomenological analysis were used to discuss the qualitative research.

The study showed that the human resources department plays an important role in preventing mobbing within the organisation. This department should develop a range of measures to prevent mobbing, from surveys to training to the development of information publications. The study also revealed that small companies usually do not have a human resources department or consultant to help them resolve mobbing cases and problems arising among employees.

The conclusions and recommendations summarise the main concepts of the literature analysis and the results of the study. The author believes that the study results could provide useful guidance for small and large organisations alike, because human resource management is a very complex process.

PRIEDAI

1 priedas. Kvietimas dalyvauti tyrime

KVIETIMAS DALYVAUTI TYRIME

Laba diena,

Esu Vilniaus universiteto magistro studijų „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ studentė ir šiuo metu atlieku tyrimą tema „**Mobingas darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo jame**“.

Šiuo metu ieškau tyrimo dalyvių, kurie sutiktų pasidalinti savo patirtimi interviu metu. Atrankos kriterijai:

1. Esate žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, dirbantis organizacijoje (privačioje arba viešojoje);
2. Esate patyręs arba matęs iš šalies mobingo reiškinių darbo vietoje.

Interviu metu pateikti duomenys bus koduojami taip, kad asmens tapatybės ar organizacijos pavadinimo nebus galimybės identifikuoti. Konfidencialumas yra garantuojamas.

Jeigu Jūs atitinkate anksčiau aprašytas sąlygas ir būtų įdomu prisidėti prie mokslinių žinių plėtros, prašau apie savo sprendimą informuoti iki rugpjūčio 31 d. Tuomet bus atsiųsta daugiau informacijos, pateikiamas sutikimas dalyvauti tyrime ir sutarsime dėl interviu laiko ir būdo (nuotoliniu būdu ar gyvai). Jeigu negalite dalyvauti tyrime, būčiau nuoširdžiai dėkinga, jeigu galėtumėte pasidalinti savo kolegų kontaktais, kurie galbūt galėtų ir norėtų sudalyvauti.

Iki malonaus bendradarbiavimo,

Milda Musteikytė

El. paštas.: milda.musteikyte@evaf.vu.stud.lt

Tel.: +370-621-32745

2 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime

Pasirašydamas(-a) šią formą, aš sutinku dalyvauti moksliniame tyrime „**Mobingas darbo vietoje ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo jame**“.

Tyrimą atlieka Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro studentė Milda Musteikytė.

Tyrimo tikslas – Identifikuoti kokią įtaką turi žmogiškųjų išteklių specialistai, konstruojant mobingo darbo vietoje prevencijos ir įveikos priemonės bei kurios iš jų yra naudojamos jų organizacijose.

Empiriniai duomenys renkami pusiau struktūruoto interviu metu. Klausimai apima asmeninę patirtį apie mobingo reiškinių darbo vietoje bei galimas šio reiškinių prevencines bei panaikinimo priemones. Interviu trukmė – apie 1 val.

Aš patvirtinu, kad atitinku šiuos tyrimo dalyvių atrankos kriterijus:

1. Esate žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, dirbantis organizacijoje (privačioje arba viešojoje);
2. Esate patyręs arba matęs iš šalies mobingo reiškinių darbo vietoje.

Aš suprantu, kad interviu bus įrašinėjamas, o jo metu pateikti duomenys – koduojami taip, kad asmens tapatybės ar organizacijos pavadinimo nebus galimybės identifikuoti.

Esu informuotas(-a), kad interviu metu gauti duomenys bus panaudoti šio mokslinio tyrimo rezultatų sklaidoje: baigiamajame darbe. Pateikta informacija nebus perduota kitiems tyrėjams, nesusijusiems su šiuo projektu. Asmens duomenys bus saugojami tyrimo tikslais iki 10 metų, o vėliau bus ištrinti.

Aš patvirtinu, kad man buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslą ir kitus jo vykdymo aspektus. Aš taip pat suprantu, kad turiu teisę atsisakyti dalyvauti tyrime.

TYRIME DALYVAUTI SUTINKU. Sutinku, kad mano asmens duomenys įskaitant sutikimą dalyvauti tyrime būtų pateikti atsakingoms institucijoms mokslinio tyrimo rezultatų sklaidoje, jei bus reikalinga. Šis sutikimas apima asmens duomenis ir informaciją, kuri yra susijusi tik su šio projekto vykdymu.

.....
(Vardas ir pavardė) (Parašas ir data)