

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

DOVILĖ GIEDRAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIS MOBINGUI

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

DOVILĖ GIEDRAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIS MOBINGUI

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR MOBINGO TEORINĖS KONCEPCIJOS.....	8
1.1 Organizacijos kultūros ir mobingo samprata.....	8
1.2 Mobingo atsiradimo būdai, priežastys ir pasekmės.....	16
1.3 Organizacijos kultūros poveikumas darbuotojų tarpusavio santykiams.....	19
1.4 Organizacijos kultūros ir mobingo tarpusavio ryšys.....	25
2. MOBINGO BEI ORGANIZACIJOS KULTŪROS EMPYRIŠKAS IŠTYRIMO LYGIS.....	32
2.1 Organizacijos kultūros tyrimai.....	32
2.2 Mobingo pasekmių tyrimai.....	34
2.3 Organizacijos kultūros poveikio mobingui tyrimo teorinis modelis.....	41
3. UAB „GNT LIETUVA“ IR UAB „ODMĖ IR PARTNERIAI“ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ POVEIKIO MOBINGUI TYRIMAS IR JO REZULTATAI.....	45
3.1 Tyrimo metodika.....	45
3.2 Tyrimo rezultatų analizė.....	49
3.3 UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ organizacijos kultūros veiksnių mobingui tyrimo rezultatų įvertinimas.....	62
IŠVADOS.....	65
PASIŪLYMAI.....	67
SUMMARY.....	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	69
PRIEDAI.....	75
Priedas Nr. 1. Apklausos anketa įmonių darbuotojams.....	75
Priedas Nr. 2. Apklausos apklausos rezultatai.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė	Kultūros samprata	9
2. lentelė	Organizacijos kultūros samprata	10
3. lentelė	Mobingo samprata	15
4. lentelė	Organizacijos kultūros požymiai	26
5. lentelė	Mobingą patyrusių asmenų pasiskirstymas pagal veiklos sritis	39
6. lentelė	Tyrimo eigos schema	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. paveikslas	Priežastiniai pokyčių darbe, organizacijos kultūros ir mobingo ryšiai	18
2. paveikslas	Vadovo ir organizacijos kultūros sąveikos schema	29
3. paveikslas	Organizacijos kultūros aspektų ryšis su mobingu	30
4. paveikslas	Pagrindinės organizacijos dalys	32
5. paveikslas	Teorinis verslo kultūros vertybių Europoje modelis	34
6. paveikslas	Teorinis organizacijos kultūros ir mobingo ryšių modelis	44
7. paveikslas	Svrbiausių organizacijos vertybių analizė	52
8. paveikslas	Svarbiausių organizacijos vertybių, kurioje respondentai dirba analizė	54
9. paveikslas	Ar respondentams yra tekią girdėti apie mobingo apraiškas iš savo kolegų, draugų ar pažystamų?	56
10. paveikslas	Ar mobingas darbo vietoje, kuris dažniausiai pasireiškia kaip darbuotojų pažeminimas, yra dažnas reiškinys Lietuvoje?	56
11. paveikslas	Veiksnių galinčių įtakoti mobingo atsiradimą UAB „GNT Lietuva“ organizacijoje analizė	57
12. paveikslas	Veiksnių galinčių įtakoti mobingo atsiradimą UAB „Odmė ir partneriai“ organizacijoje analizė	58
13. paveikslas	Mobingo pasireiškimo būdai su kuriais dažniausiai susiduria įmonės UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai	59
14. paveikslas	Mobingo pasireiškimo būdai su kuriais dažniausiai susiduria įmonės UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai	60
15. paveikslas	Kokie organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimui įmonėse UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“	61

IVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būdai. Bet kurios įmonės sėkmę nulemia ne vienas ar kitas veiksnys arba procesas, bet tų veiksmų ir procesų, susijusių tarpusavyje, visuma. Viena iš įmonės mikroklimate sudedamųjų dalių yra organizacinė kultūra. Įvairių šalių mokslininkai jau senai savo darbuose pripažindavo jos svarbą įmonės veiklai. Pateikti įmonės struktūrą yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinės kultūros esmę ir jos įtaką įmonei yra daug sudėtingiau, nors jos svarba dėl to nesumažėja. Šiuolaikinės rinkos sąlygomis kiekvienas vadovas turi susimąstyti, kaip į savo įmonę pritraukti kompetentingų darbuotojų ir juos išlaikyti. Kadangi įmonės organizacinė kultūra yra viena ypatingų įmonės darbuotojų elgesį lemiančių savybių arba priemonių, todėl labai svarbu yra jos sukūrimas ir palaikymas įmonėje.

Iš daugelio psichologų atliktų tyrimų įvairiose verslo mokyklose (pvz., BI Osle,) žinoma, kad organizacijos kultūrai itin reikšmingas yra vadovo, dažniausiai jos įkūrėjo ar įkūrėjų grupės vaidmuo. Kurdamas verslą, jo iniciatorius paprastai turi viziją, kokia bus įmonė, kokius produktus ar paslaugas pasiūlys rinkai, kaip suburta žmonių grupė sieks iškelto tikslo. Pradiniame verslo etape lyderio asmeninės vertybės, sistemos ir tvarkos, kurias jis nustato, ritualai ir elgesio modeliai turi asmeninį įspaudą. Dažniausiai lyderio pasaulėžiūra, jo požiūris į žmogaus prigimtį (pvz., požiūris į darbuotojų polinkį vienaip ar kitaip elgtis) persmelkia organizacijos kasdienybę ir tampa organizacijos kultūros pagrindu.

Problemų ištyrimo lygis. Autoriai nagrinėjantys organizacinę kultūrą gilinasi į tokius aspektus: organizacija kaip objektas (Damašienė, 2002, Kasiulis, Barvydienė, 2001, Pundzienė, Dienys, 2003); organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį (Zakarevičius, 1998; Peters, Waterman, 1982); organizacijų kultūrų skirstymas, charakteristikos (R.Harrison, Robbins, 1989); darbuotojų tarpusavio bendravimo klausimai (Kulvinskienė, Bandzienė, 2008); organizacijų tipų išskyrimu (Kasiulis, Barvydienė, 2001); kultūros padėtimi įvairiose žmonijos visuomenėse (Harris, 1998); organizacinėmis normomis (Barczyk, 1999); darbuotojų santykių įtakos aspektai organizacijoje (Kasiulis, Barvydienė, 2001); organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui (Šimanskienė, 2008); organizacinių nuostatų, vertybių itaka darbuotojų elgesiui (Jucevičienė, 1996, Paulauskaitė 2008); organizacijos, grupės narių, ir individų interesų derinimas (Armstrong, 2007, Aronson, 2004; Myers, 2008, Torrington, 2004); darbuotojų darbo aplinkoje jaučiamu emociniu diskomfortu (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006); mobingo, jo veiksmų atsiradimu, organizacijoje (Leymann, 1990, 1996, Astrauskaitė, 2008, Buivytė, 2006); darbo aplinkoje atsirandančius stresorius galinčius paveikti darbuotojus (Kulvinskienė, Bandzienė, 2008, Dubauskas, 2006); socialinės psichologijos naudojama

emocinio smurto kaip neigiamo darbo produktyvumo veiksnio samprata (Davidavičius, 2007, Švėgždaitė, 2004, Skiotienė, 2008).

Okunevičiūtė Neverauskienė L., aptardama psichologinį smurtą darbe, straipsnyje „Psichologinio poveikio darbo vietoje vertinimas“ (2007) teigia, kad konfliktišku vienos ar kitos organizacijos narių tarpusavio elgesiu, destruktivumu Europoje susidomėta 1980 metais, kai Švedija pristatė ketverius metus trukusį tyrimą. Minėtas tyrimas atskleidė, kad kas ketvirtam švedui egzistuoja grėsmė mažiausiai kartą per darbinę veiklą tapti psichologinio teroro auka. Reikia pažymėti, kad mobingo (arba psichologinio smurto) ir organizacinės kultūros ryšio tyrimų nėra daug. Astrauskaitė M. (2009) gilinasi į mokytojų darbe patiriamo kolegų priekabiavimo, pasitenkinimo darbu bei emocinio išsekimo sąsajas, Vveinhardt J. (2009) tyrė mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikį organizacijos klimatui.

Išsamių organizacijos kultūros poveikio mobingui tyrimu aptikti nepavyko.

Tyrimo objektas. Organizacijos kultūros poveikis mobingui.

Darbo tikslas. Nustatyti organizacijos kultūros poveikį mobingui.

Darbo uždaviniai:

- Apibrėžti organizacijos kultūros ir mobingo sampratą bei jų tarpusavio sąsajas.
- Identifikuoti mobingo atsiradimo priežastis ir pasekmes organizacijoje.
- Apibrėžti organizacijos kultūros veiksmingumo aspektus darbuotojų tarpusavio supratimui mobingo kontekste.
- Sukurti teorinį organizacinės kultūros poveikio mobingui modelį.
- Atlikti dviejų pasirinktų Kauno miesto įmonių - UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų anketinį tyrimą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros, straipsnių, internetinių šaltinių, duomenų analizė, sintezė, apibendrinimas, mokslinių publikacijų rinkimas, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa, interviu duomenų analizė.

Darbo praktinė ir teorinė reikšmė. Tyrimo metu nustatytas organizacinės kultūros poveikis darbuotojų emociniam diskomfortui darbo aplinkoje. Išryškintos mobingo, kaip psichologinio teroro priežastys ir pasekmės organizacijoje. Taip pat apibrėžta organizacinė kultūra ir mobingo sampratos. Organizacijoje apklausos su įmonių darbuotojais nustatyta organizacinės kultūros įtaka psichologiniam terorui (smurtui), bei išryškintos priežastys ir pasekmės ir galimi sprendimo būdai.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Darbo sunkumus sąlygojo tai, kad įmonės nelinkusios priimti studentų atlikti tyrimus. Be to kilo tam tikrų dviprasmybių dėl sąvokų „psichologinis teroras“ ir „psichologinis smurtas“ bei „mobingas“ naudojimo.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas: darbą sudaro tokios pagrindinės dalys: įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai. Įvade trumpai apibūdinamas temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas, tyrimo objektas, darbo tikslas, uždaviniai, tyrimo hipotezė, darbo struktūra, tyrimo metodai, naudoti literatūros šaltiniai, darbo praktinė ir teorinė reikšmė, apribojimai, sunkumai ir darbo struktūros paaiškinimas. Pirmame skyriuje „Organizacinės kultūros ir mobingo teorinė koncepcija“, kuris suskaidytas į keturis poskyrius analizuojama įvairių autorių nuomonė apie organizacinę kultūrą, jos esmę, lygmenis, vertybes, charakteristiką, taip pat apibrėžiama mobingo samprata, atsiradimo būdai, priežastys, pasekmės, klasifikacija.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR MOBINGO TEORINĖS KONCEPCIJOS

Skyriuje bus aptariamoms organizacijos kultūros ir mobingo sampratos, identifikuojamos mobingo atsiradimo priežastys ir pasekmės organizacijoje, nustatomas organizacijos kultūros ir mobingo tarpusavio ryšys.

1.1. Organizacijos kultūros ir mobingo samprata

Mokslinėje literatūroje kultūra yra nagrinėjama dviem aspektais. Kultūra „siaurąja prasme“ yra apibrėžiama kaip civilizacija ir dažniausiai asocijuojasi su menu. Tam pačiam kultūros apibrėžimui priklauso žmonių sukurtos materialinės vertybės – apranga, maistas, gyvenamoji aplinka. Kultūra „placiaja prasme“ apima grupės vertybes, normas ir ritualus, įtakoja tikrovės suvokimą ir vertinimą, lemia konkrečios grupės sprendimus ir veiksmus (Trompenaars, 1993).

Įvairių socialinių mokslų tyrinėtojai skirtingai apibrėžia kultūrą. 1 lentelėje pateikiami įvairių autorių kultūros sampratos apibrėžimai, išskiriant kolektyvinio proto ir materialinių vertybių sąsajas.

1 lentelė

Kultūros samprata

Autorius	Kultūros samprata	Kolektyvinis protas	Materialinės vertybės
Harris, M. (1998).	Kultūra, suprantama placiaja etnografinė prasme, yra ta kompleksine visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius“.		+
Barczyk Casimir, C., (1999).	Kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienes poelgius. Jos sudaro sėkmės ir nesėkmės, ateinančios iš ankstesnių organizacijos laikų. Jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Terminai, apibūdinantys kultūros sandarą, reiškia individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, grupines ir organizacines normas. Individualūs sentimentai virsta ir organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami kokioje nors organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, pagaliau formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip juos daryti. Tokie sentimentai tampa normomis, kai dauguma žmonių sutaria dėl bendrų darbo būdų. Pagaliau grupės ir organizacijos suranda priemonių, kaip veikti žmones, kad jie nenukryptų nuo tų normų.	+	+

Zakarevičius P. (1998).	Kultūrą galime apibrėžti kaip grupės, tautos, bendruomenės įsitikinimų sumą, kuri susiformavo istorijos eigoje tam, kad spręstų vidines integracijos problemas. Ji yra taisyklių „galima daryti“ ir „negalima daryti“ suma, kuri taip gerai funkcionuoja, kad tapo „užrašytai“ įstatymais ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip „teisingą“ mąstymo kryptį, perduodama jausmams ir veiksams	+	+
Hoeckin L.(1995).	Kultūra apibrėžia kaip kolektyvinį „proto programavimą, atskiriantį vieną žmonių grupę nuo kitos.“		+
Schein E. H. (1992)	Kultūra - bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įdiegė sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas.	+	

Šaltinis: sukurta autorės

Remiantis pateiktais kultūros apibrėžimais galima teigti, kad kultūra apima žinias, tikėjimą, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Vieni autoriai (Barczyk Casimir, C., Zakarevičius P., Schein E. H) akcentuoja kolektyvinio proto, padedančio atskirti vieną žmonių grupę nuo kitų, svarbą, kiti (M. Harris, L Hoeckin) pabrėžia materialinių vertybių viršenybę.

Siekdami efektyvesnių darbo rezultatų, žmonės buriasi į grupes, o šios į įvairias organizacijas. Organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti, (Damašienė, 2002). Pasak Kasiulio ir Barvydienės, organizacija – tai ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis, (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Bendrai organizacijos veiklai svarbu apibrėžti organizacijos kultūros sampratą (žr. į 2 lentelę).

2 lentelė

Organizacinės kultūros samprata

Autorius	Organizacinės kultūros samprata	Vertybės, ideologija	Darbuotojų elgesys
Wilson, (1990)	Svarbiausios vertybės, ideologija ir prielaidos, kurios nukreipia ir formuoja individų ir verslo įmonės elgseną. Šios vertybės reiškiasi pastebimais dalykais, tokiais kaip istorija, apeigos, kalba ir žargonas, interjeras ir patalpų planavimas ir net personalo aprangos stilius	+	+
B. R. Jewell (2002)	Tai visoms įmonėms būdinga ideologija, įsitikinimai ir vertybės, nurodančios, kaip žmonės turi tose organizacijose dirbti	+	+
Amstrong, (1999).	Įsitikinimų, pažiūrų, prielaidų ir vertybių (tegl ir nelabai išryškėjusių) visuma, formuojanti žmonių veiklos ir sąveikos būdą, nuo kurio labai daug priklauso, kaip žmonės atlieka darbą	+	+
Jaques, (1987)	Organizacijos papročiai ir tradicinis mąstymo bei veiklos būdas, kurių daugiau ar mažiau laikosi visi jos nariai ir kuriuos turi suvokti ir bent iš dalies pripažinti naujokai, kad būtų tose organizacijose priimti	+	+
A. Sakalas (1998)	Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas jos personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.	+	+

A. Seilius (1998)	Organizacinė kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą. Kultūra apima viską, ką daro žmonės.		+
P. Zakarevičius (2004)	Kultūra - bendrų esminių nuostatų modelis, kurį grupė įdiegė sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas.	+	+

Šaltinis: sukurta autorės

Visi šie teiginiai nusako organizacijos kultūrą kaip pagrindines jos vertybes ir įsitikinimus, formuojančius darbuotojų elgesį. Galima teigti, kad organizacijos kultūra padeda išlaikyti organizaciją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną ir požiūrius ir taip vienija visą organizaciją, išskirdama ją iš kitų. Kiekviena organizacija turi savo "organizacijos kultūrą". Kiekvienas individas turi savo kultūrinės tradicijas, savo nuomonės, elgseną ir komunikuoja, tačiau iš kitos pusės jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių paveikslais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką.

Nagrinėjant kultūrą kaip vadybos objektą, galima išskirti kelis lietuvių autorius, kurie nagrinėjo šį klausimą išsamiau: Grigas (1998), Melnikas (1995), Šimanskienė(2000). G. Jucevičius(2000) teigia, kad kiekvienai organizacijai (kaip ir šaliai) labai aktualu suvokti savo vietą kitų (Šalių) organizacijų kontekste, įvertinti savo privalumus ir trūkumus bei sugebėti jais efektyviai pasinaudoti.

Aptariant organizacijų kultūrą, reikia pažymėti, kad autoriai pateikia skirtingus organizacijų kultūrų tipus: Harrison sikria keturis, Kasiulis ir Barvydienė penkis. Vienas iš populiariausių organizacijų kultūrų skirstymų, anot N. Paulauskaitės, pasiūlytas tyrėjo R.Harrison'o ir išskiria keturių tipų organizacijų kultūras (Paulauskaitė N., 1998):

1. *Valdžios kultūra*. Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.

2. *Vaidmens kultūra*. Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.

3. *Užduoties kultūra*. Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

4. *Asmens kultūra*. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė teigia, kad organizacijos kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, filosofijoje, dominuojančiose vertybėse, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate, (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Tačiau pasak šių autorių, organizacijos esmė yra įvairūs kultūros „elementai“ – bendravimo taisyklės, organizacijos fizinis išsidėstymas, pagrindinės vertybės, kurios laikomos organizacijos ideologijos ar filosofijos, ir koncepcinės kategorijos bei prielaidas, įgalinančias žmones bendrauti ir interpretuoti kasdienes įvykius.

L. Šimanskienė pažymi, kad vertingų žinių paveldimumo galimybė naujoms kartoms yra vienas iš kultūros tikslų. Pagrindinis kultūros subjektas yra ne atskiras individas, o individų sukurta šeima ar gamybinė struktūra. Pagrindinė kultūros problema yra ne pats individas, o jo funkcionalumo ir laisvės struktūrose problema. Todėl organizacijose, kaip ir visuomenėje tebėra susikalbėjimo, sugebėjimo bendrauti, pažabojant vien tik savus interesus, problema. Todėl organizacinės kultūros organizacijose kūrimas ir puoselėjimas yra svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema, (Šimanskienė, L., 2008).

T. J. Peters, R. H. Waterman teigia, kad organizacijos kultūra tai: vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman, 1982). P. Jucevičienė organizacijos kultūrą apibūdina kaip nuostatų, vertybių visumą, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas, ir esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius organizacijos narių priimtą filosofiją, ideologiją, vertybes, normas, kurios jungia organizaciją į visumą, (Jucevičienė, 1996).

M. Armstrongo nuomone, organizacijos kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos. Žmogus, kaip sociali būtybė, turi poreikį jungtis į grupes. Organizacija susideda iš žmonių, dirbančių drauge, grupių (Armstrong, 2007). O E. Aronson ir D.G Myers nuomone, grupė – du ar daugiau žmonių, ilgiau nei kelias akimirkas palaikančių tarpusavio ryšius, darančių vieni kitiems įtaką, sąveikaujančių ir save

suvokiančių kaip „mes“ (Aronson, 2004; Myers, 2008). Torrington grupę apibūdina kaip visumą asmenų, kuriuos jungia bendri interesai, reikalai, turinčios tokias būdingas charakteristikas kaip: savo kilmės, skiriančios iš kitų grupių, suvokimas, ir istorijos savo atmintyje išsaugojimas; kultūrinės tradicijos; bendra geografinė kilmė; bendra kalba, literatūra; bendras tikėjimas (Torrington, 2004).

L. Šimanskienė mano, kad organizacinė kultūra: 1) užtikrina tapatumo jausmą: tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį; 2) ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui jaudinantis kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir išitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija; 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė; 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius; 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pažinimui; 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių; 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais; 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. (Šimanskienė, 2008)

Iš minėtų autorių vieni mano (L. Šimanskienė, 2008; J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001) jog kultūra pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti (T. J. Peters, R. H. Waterman, 1998; P. Jucevičienė, 1996) – organizacijos vertybėmis. Tačiau, apibendrinus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacinės kultūros sampratos interpretavimus, galima teigti, jog organizacinė kultūra yra reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Taigi, organizacijos kultūra apibrėžiama, esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Organizacinė kultūra yra viena iš sėkmingos organizacijų veiklos sąlygų, nes nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose, aiškina, ką jie turi daryti esamoje situacijoje, veikia kaip stipri naujokų adaptavimo priemonė. Organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, tai yra akcentuoja kintančias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnį veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokimą, kokios

sudėtingos šiuolaikinės organizacijos. Ieškant sėkmingo kontakto, vystymosi dėmės, pagrindinis dėmesys teiktinas ne tik motyvacinei sistemai kurti, bet ir visų organizacijos narių bendroms vertybėms įtvirtinti.

Organizacijos yra nuolat kintantis ir besivystantis ekonomikos vienetas: vyksta gamybos, paslaugų kaita, keičiasi darbuotojai. Todėl kiekvienai organizacijai iškyla butinybė integruoti naujus darbuotojus į susiformavusi kolektyvą. Naujas žmogus privalo išmokti ir prisitaikyti prie kultūrinės darbo vietos aplinkos, patirdamas kuo mažiau streso ar diskomforto, priekabiavimo ar smurto.

Žmogus darbe praleidžia didžiąją laiko dalį. Neretai darbuotojai darbo aplinkoje jaučia emocinį diskomfortą, patiria kitų kolegų priekabiavimą. Todėl būtinas darbo saugos sampratos išplitimas (ir praktinis įdiegimas) iki šiuolaikinio suvokimo į partnerišką santykių, žmogaus (darbuotojų) teisių, teisingumo, orumo įdiegimas (psichologinio streso, nesaugumo, mobingo naikinimas) visose darbo vietose, suformuoti žmogui palankią aplinką (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006).

Destruktyvus elgesys darbo aplinkoje mokslo literatūroje įvardijamas keliomis sinonimiškomis sąvokomis: priekabiavimo darbe (angl. *Harasement*) sąvoką naudoja Vartia (2002), įbauginimo (angl. *bullying*) sąvoką apibrėžia Einarsen S. (2003), Leymann H (1990) renkasi mobingo/ psichologinio teroro sąvoką.

Terminą „mobingas“ (angl. *mobbing*, „*to mob*“ – pulti, apsupti gauja) pradėjo vartoti etiologijos specialistas Konrad Lorenz, norėdamas aprašyti gyvūnų elgesį, kai grupė mažesnių gyvūnų puola vieną didesnę savo gėtainį. Tai sisteminis, tikslinis, ilgesnį laiką pasikartojantis elgesys, žeminantis darbuotojo asmenines savybes. Dažniausias mobingo tikslas: pažeminti, apjuokti, sumažinti vertę, eliminuoti arba net atjungti darbuotoją nuo bendradarbių. Vėliau švedų gydytojas Heinemann šį terminą pasiėmė apibūdinant destruktivų vaikų mokykloje elgesį, kai grupė jų terorizuoja vieną (dažniausiai) asmenį. Mobingo terminą darbo vietoje pradėjo vartoti švedų profesorius, pedagoginės psichologijos ir psichiatrijos daktaras Heinz Leymann 1982 m.

Priekabiavimas darbe yra palyginti nauja sąvoka. 1980 m. pirmieji tyrimai atlikti Skandinavų šalyse (Leymann, 1996). Vėliau klausimas susilaukė dėmesio iš daugelio Europos ir pasaulio valstybių. Šiose šalyse atliekami tyrimai, kuriami teisės aktai, reglamentuojantys atsakomybę už priekabiavimo aktus darbe (Quigg, 2005, Projet Daphne, 2007/2008).

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad priekabiavimo darbe sąvoką ir sampratą yra įvardijama įvairiai (žr. į 3 lentelę).

Mobingo samprata

Autorius	Apibrėžimas	Periodiškumas	Negebėjimas apsiginti	Kolektyvinis veiksmas
Bjorkqvist, Osterman, Hjelt-Back, 1994a	Pasikartojantys veiksmai, turintys tikslą sukelti psichinį (kartais ir fizinį) skausmą. Šie veiksmai nukreipti prieš vieną ar kelis asmenis, kurie dėl vienos ar kitos priežasties neturi galimybių savęs apginti.	+	+	
Brodsky, 1976,	Pasikartojančios, nuolatinės pastangos kankinti, varginti, gniuždyti kitą žmogų. Tai elgesys, kuris erzina, baugina, gąsdina, priverčia jausti spaudimą ir kitais būdais kelia žmogui diskomfortą.	+		
Einarsen Skogstad, 1996	<i>(I)Bauginimas (bullying)</i> – tai elgesys periodiškai besikartojantis per tam tikrą laiko tarpą, o žmogus, prieš kurį šis elgesys nukreiptas, turi jaustis bejėgis save apginti	+	+	
O'Moore, Seigne, McGuire, M. Smith, 1998, cit. Vartia 2002b	Tai besikartojanti žodinė, psichologinė bei fizinė agresija, reiškiamą individo ar grupės, nukreipta prieš vieną ar kelis kitus asmenis	+		+
Leymann, 1990	Priešiškas ir neetiškas komunikavimo būdas, kuris nukreiptas prieš vieną individą. Toks asmuo jaučiasi bejėgis, kadangi prieš jį periodiškai naudojamos mobingo taktikos. Be to, psichologinis teroras yra dažniausiai vystomas ir plėtojamas ne vieno, o kelių asmenų. Tai - ne pavienis veiksmas, o periodiškai besikartojantis elgesys	+	+	+

Šaltinis: sukurta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad visos sąvokos aiškina reiškinius, kurių metu pastebimas negatyvus ir priešiškas elgesys. Jis periodiškai kartojamas. Tai negali būti pavieniai, atsitiktiniai įvykiai. Visais atvejais dalyvauja dvi pusės – auka/os ir smurtautojas/ai. Sąvokos akcentuoja aukos bejėgiškumą, kai save suvokia kaip pralaimėtoją. Visais atvejais smurtautojų siekiai negatyvūs, nes turi uždavinį – sužlugdyti žmogų, palaužti jo pasitikėjimą savimi, neigiamai paveikti.

Švedų psichologas H. Leymann laikomas mobingo tyrinėjimo pradininku. Pradžioje jis atkreipė dėmesį į nesveikus, konfliktiškus vaikų santykius mokykloje, kai grupė užpuola, terorizuoja silpnesnią. Panašią elgseną jis pastebėjo ir darbo organizacijose. H. Leymann tyrimai parodė, jog, pavyzdžiui, daugybė darbingo amžiaus švedų dėl mobingo priversti pasitraukti iš darbo. Taigi šis socialinis reiškinys lemia ir neigiamas ekonomines pasekmes, (Leymann, 1990).

Apibūdinant mobingo veiksmus, laikomasi H. Leymann nustatytų 45 elgesio variantų: nepagrįsta darbo, asmens, jo pažiūrų kritika, apkaltos, užduočių, viršijančių aukos sugebėjimus, skyrimas, sveikatai kenksmingas darbas, darbinės informacijos slėpimas, ignoravimas, patyčios,

įžeidžiančios replikos ir kt. Tai – subtilus psichologinis spaudimas, niekinimas, apie kurį auka viešai vis dar bijo kalbėti, tai laikoma stigma, negarbingu dalyku. Jei mokykloje psichologinis teroras retai apsieina be fizinės jėgos, tai darbo vietoje fizinę agresiją sutiksime gana retai. Tai daugiau rafinuoti būdai, pavyzdžiui, aukos socialinis „izoliavimas“ nuo aplinkinių. Kitaip tariant, puolant auką naudojamas itin platus žmogiškąjį orumą žeminantis, žeidžiantis veiksmų spektras. Tačiau ne kiekvienas puolimas gali būti pavadintas mobingu. Paprastai laikomasi H. Leymann apibrėžimo, jog mobingui būdingas ne trumpesnis kaip pusę metų trunkantys ir ne rečiau kaip kartą per savaitę pasikartojantys užpuolimai (Leymann, H., 1996).

Mobingas gali aukai sukelti emocinį skausmą, įtampą, nemalonius išgyvenimus. Auka gali pasijusti nevisavertė ir galiausiai išeina iš darbo. Toks yra mobingą naudojančių asmenų tikslas. Mobingo auka labai dažnai, kovojant dėl, didesnio atlyginimo, darbo vietos gali tapti ir aukštos klasės specialistas.

Pasak Astrauskaitės, šiuo metu mobingu laikome psichologinį smurtą, patiriamą darbe. Jis prasideda tada kai tam tikras asmuo dėl kokios nors priežasties nusprendžia, kad jis nemėgsta kito asmens. Tuomet pradeda psichologinio smurto „kampanija“, kurios tikslas – išmesti nepatinkantį asmenį iš savo aplinkos, skyriaus ar darbo vietos apskritai. O kad smurtautojas jaustųsi galingesnis jis, skleisdamas subtilius gandus, apkalbas bei piktai, sarkastiškai replikuodamas, stengiasi aplink save suburti kuo didesnę komandą. Vienas lauke – ne karys, todėl tokiam psichologiniam smurtui bus sunkiau pasipriešinti. Būtent dėl tos priežasties kova dažniausiai ir užverda ne tarp dviejų atskirų asmenų, o tarp vieno asmens ir grupės, (Astrauskaitė, M., 2008).

Taigi, išanalizavus anksčiau minėtų autorių pateikiamus apibrėžimus, galima teigti, kad mobingo sąvoka apima įžeidimus, grasinimus, fizinę ir psichologinę agresiją prieš darbuotoją kai dėl to kyla pavojus jo saugumui, sveikatai, gerovei ar darbo rezultatams.

Mobingo tikslas - neatsakingais ar neetiškais santykiais kelti kam nors nuolatinį stresą. Tai vyksta gana dažnai ir nuosekliai, bent kartą per savaitę ir ilgesnį laiko tarpą iki 6 mėnesių ir ilgiau. Yra didelė tikimybė, kad terorizuojamas asmuo bus „išstumtas“ iš darbo ar kolektyvo. Kadangi tai vyksta dažnai ir ilgesnį laiką, sukelia psichinius, socialinius ir psichosomatinius nusiskundimus.

Kiekvieno žmogaus pažeidžiamumas (jautrumas) bei reakcija į smurtą priklauso nuo aplinkybių, kuriomis įvyko ar vyksta smurto aktas, nemažą įtaką daro ir paties žmogaus, į kurį nukreiptas smurtas asmeninės savybės. Visgi, pasekmės būna rimtos, pradedant nuo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sumažėjimo iki streso bei psichologinių sveikatos sutrikimų.

Pasaulio sveikatos organizacijos ir Tarptautinės darbo organizacijos nuostatas atitinka toks smurto darbe apibrėžimas: smurtas darbe – įvykiai, kurių metu darbuotojai dėl su jų darbu

susijusių aplinkybių patiria prievartą, grasinimus ar įžeidinėjimus, ir tai kelia grėsmę jų saugumui, gerovei ir sveikatai.

Literatūros analizė parodė, kad yra ne vienas terminas įvardinantis mobingo darbe reiškinių. Tokios sampratos kaip psichologinis smurtas, (i-)bauginimas, persekiojimas, psichologinis priekabiavimas ir priešiškas elgesys, darbe bus naudojamos, kaip sąvokos apibūdinančios tą patį negatyvų reiškinį, kylantį darbo aplinkoje. H. Leymann mobingą siejo ne su fizine, o su psichologine prievarta. Dėl šio aspekto labai dažnai kaip sinonimas mobingui vartojami terminai „psichologinė prievarta“, „psichologinis spaudimas“, „psichologinis teroras“ ir pan. Mobingas apibūdinamas kaip neetiškas, nuolat pasikartojantis elgesys, kuriuo aukai keliamas emocinis diskomfortas. Mobingas (Leymann H., 1996; Knorz, C., Zapf, 1996; Kolodej Ch., 2007) apibrėžiamas laiko ir dažnumo kriterijais: puolimas trunka ne trumpiau kaip pusę metų, o užpuolimai kartojasi ne rečiau kaip kartą per savaitę.

Taigi galima teigti, kad psichologinio teroro (mobingo) dažniausiai imamas prieš gabesnius, talentingesnius, aukštesnės profesinės kompetencijos, socialinio statuso, kitos lyties ar kitos seksualinės orientacijos darbuotojus, nes stengiamasi juos išstumti iš organizacijos. Visa tai kyla iš konkurencijos, keršto, neapykantos. Gali persekioti tiek to paties statuso, tiek aukštesnio statuso darbuotojai ar vadovai. Bet kuriuo atveju, persekiotojai – agresyvūs, linkę manipuliuoti, nejautrūs žmonės. Auka tampa asmuo, kuriuo vertybės ar sugebėjimai – ne tokie kaip kitų kolegų. Psichologinis smurtas darbo vietose pasireiškia įvairiomis formomis nepriklausomai nuo to, ar jis pripažįstamas kaip problema, ar ignoruojamas.

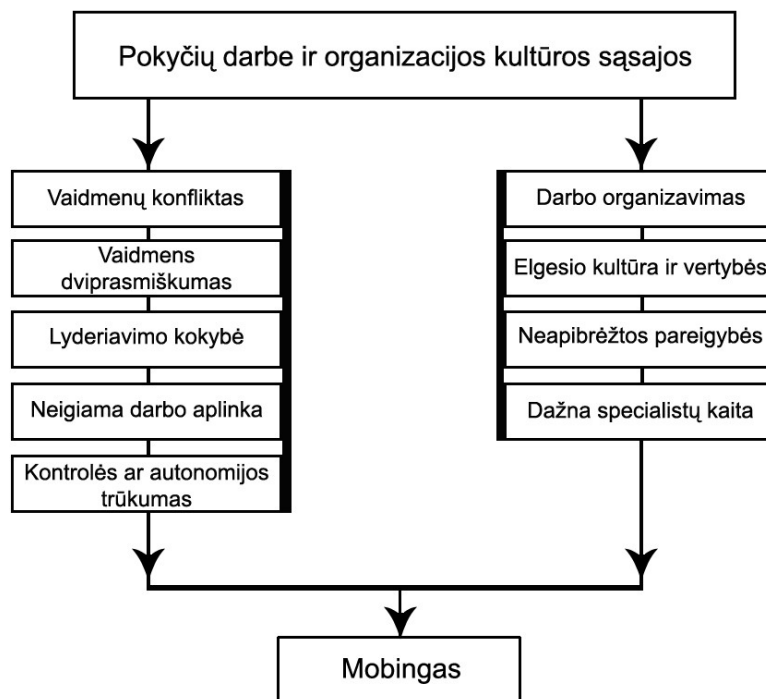
1.2. Mobingo atsiradimo būdai, priežastys ir pasekmės

Psichologinio smurto ištakos siejamos su industrine revoliucija, nes tuo metu veikę fabrikai buvo liūdnai pagarsėję žiauriu darbuotojų išnaudojimu. Ilgą laiką tyliai egzistavęs kaip savaime suprantamas aplinkos elementas, psichologinis smurtas tik visai neseniai tapo visuomenės susirūpinimo priežastimi bei mokslinių tyrimų objektu (Martin, 2000).

Pagrindinis psichologinio smurto darbe rizikos veiksnys, anot mokslininkų, tyrinėjusių šią sritį, yra netinkama socialinė aplinka (Salin, 2003; Matthiesen, 2006; Vartia – Vaananen, 2002). Šie tyrėjai nurodo, kad smurto darbe paplitimui daug įtakos turi netinkamas vadovų elgesys, vadybos žinių stoka (neracionalus darbo planavimas), neapibrėžta bei socialiai neapsaugota aukos pozicija, žemi moralės standartai. Minėti mokslininkai įrodė, kad darbe patiriamo bauginimo dažnumui turi įtakos vadovavimo stilius, darbuotojo įtakos savo darbui nebuvimas (Salin, 2003; Matthiesen, 2006; Vartia – Vaananen, 2002). Dažna bauginimų priežastis yra pokyčiai ir įvairovė, įtakojantys ekonominius bei organizacinius pokyčius įmonėse.

Įvairovei ir jos vaidmeniui organizacijoje pastaruoju metu teikiamas vis didesnis dėmesys. Tai lemia mažiausiai dvi priežastys. Pirma, darbo aplinkoje daugiau konfliktų kyla ne dėl nesusikalbėjimo, bet dėl struktūrinių santykių ir asmeninių skirtumų (Robbins, 2007). Įvairovė apibrėžiama kaip atributas, kurį žmonės naudoja, kad galėtų pasakyti: „Šis žmogus skiriasi nuo manęs“; antra vertus, ją apibūdina tokie veiksniai kaip rasė, lytis, amžius, vertybės, ir etninės normos (Desler, 2001).

Vadinasi, mobingui įtaką daro pokyčiai darbe, vadovo pasikeitimas, vadovavimo stilius ir kt. Priežastys, kurios gali sukelti mobingą dėl pokyčių bei ryšiai su organizacijos kultūra darbe pavaizduoti 1 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

1 pav. Priežastiniai pokyčių darbe, organizacijos kultūros ir mobingo ryšiai

Mokslininkų duomenimis, darbuotojai patiriantys psichologinį smurtą darbe, yra įsitikinę, kad jie patys atsakingi už viską, kas vyksta jų atžvilgiu, kad jų asmeninės savybės, pažiūros, religiniai ar moraliniai įsitikinimai, gyvenimo būdas yra į juos nukreipto psichologinio smurto priežastis. Smurto aukos dėl įvykusio incidento ar besikartojančių insidentų kaltina save, išgyvena, jaučia gėdą, menkina savo vertę (Martin, 2000; Salin, 2003; Matthiesen, 2006; Vartia – Vaananen, 2002; Bradshaw L. at al., 1999). Europos darbo sąlygų tyrimų duomenimis, yra stiprus ryšys tarp psichologiškai nesveikų darbo sąlygų ir darbuotojų sveikatos sutrikimų (Fourt European working Conditions Surveey).

Mobingą gali būti sunku atskirti nuo konflikto darbo vietoje. Kaip parodė mobingo sampratos analizė (1.1. skyrius), mobingas susijęs ne tiek su tuo, kas ir kam yra padaryta, o kaip dažnai ir kaip ilgai trunka.

Davenport (2005) teigia, kad priekabiavimo reiškinys kyla dėl žemos darbuotojų moralės ar konkurencijos. Daugelis tyrėjų darbo kolegas įvardina kaip priekabiavimo iniciatorius arba asmenis, kurie šį reiškinį palaiko, kursto (Vartia, 2001, Gates, 2004; Griffin, 2004; Soares, 2002; McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006). Bendradarbių vaidmuo svarbus ir tuomet, kai jie tiesiogiai nedalyvauja psichologinio smurto procese (Van Dick, 2001). Šiuo atveju labai svarbu, kaip vadovai reaguoja į priekabiavimą darbo vietoje. Priekabiavimas darbe ir pasitenkinimas vadovu yra glaudžiai susiję (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006; Keashley, Harvey, 2006). Vadovų netinkamą elgesį aptaria keletas tyrėjų. M. Agervold ir A.G. Mikkelsen teigia, kad subjektyviai patiriamas priekabiavimas reikšmingai siejasi su vadovavimo stiliumi (Agervold, Mikkelsen, 2004). Vadovavimas yra vienas pagrindinių veiksnių, nulemiančių psichologinio smurto atsiradimą darbo aplinkoje (Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994).

Vadovas ne visuomet tampa priekabiavimo reiškinį skatinančiu ar palaikančiu lyderiu. L. Keashley ir S. Harvey mano, kad vadovai dažnai linkę ignoruoti psichologinio smurto aktus organizacijoje (Keashley, Harvey, 2005). Tačiau mokslininkai tvirtina, kad norint užkirsti kelią neigiamiems aktams darbe, pirmiausia reikia pradėti nuo pozityvaus vadovo pavyzdžio (Mayhew, Chappell, 2001).

Darbo organizavimas turi įtakos darbuotojų santykiams darbe. Galimybė pasitarti, grįžtamasis ryšys, aiškus darbas, tiksliai apibrėžta atsakomybė užtikrina gerus darbuotojų tarpusavio santykius ir mažina psichologinę įtampą. Dažna streso darbe priežastis yra darbo vaidmens problemos, kurios gali atsirasti dėl neaiškios situacijos darbe ar dėl dviprasmiškų ateities perspektyvų (Gruževskis, B., Vasiljeviene, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I., 2006; Jucevičius G., 2001; Jucevičienė P., 1996).

G. Dubausko nuomone, didžiulė atsakomybė darbe – stiprus stresorius, ypač atsakomybė už kitus žmones. Atsakinga profesinė veikla, reikalaujanti priimti sprendimą, paprastai suvokiama kaip patraukli veikla, nors toks darbas ir kupinas itamos. Psichologinio streso simptomus dažnai sukelia ir labai monotoniškas darbas. Tarkim, tai toks darbas, kurio metu kartojasi paprasta užduotis. Vertinant darbo turinio stresorius reikia prisiminti nepakankamo krūvio ir per didelio krūvio sąvokas, (G. Dubauskas, 2006).

Stresoriais taip pat gali būti ir įvairūs socialiniai veiksniai. Nuo darbo organizavimo ir turinio priklauso darbuotojų santykiai. Tačiau asmeninių santykių problemų gali kilti ir dėl vidaus darbo santykių (pvz., darbininko ir meistro santykiai), ir dėl konfliktiškų santykių tarp darbuotojų

grupių. Tokių sunkumų priežastis gali būti darbo pobūdis (pvz., kliento-pardavėjo, mediko - paciento ar mokytojo-mokinio santykiai).

Autoriai nagrinėjantys mobingo reiškinį (Martin, 2000; Salin, 2003; Matthiesen, 2006; Vartia – Vaananen, 2002; Bradshaw L. at al., 1999; G. Dubauskas, 2006; Kulvinskienė, Bandzienė, 2008) išskiria tokias jo atsiradimo priežastis:

- prastas darbo organizavimas;
- neapibrėžtos darbuotojų pareigos;
- vadovavimo kompetencijos stoka;
- galimybės daryti karjerą nebuvimas;
- neaiškus sprendimų priėmimo mechanizmas;
- neaiškios atsakomybės ribos;
- didelė kai kurių specialistų apkrova;
- pokyčiai darbe;
- pokyčiai organizacijoje.

Visos šios priežastys įtakoja nepasitenkinimą darbu, bei negatyvų elgesį kolegų atžvilgiu. Psichologinė šio reiškinio pusė daugeliu atvejų paaiškina, dėl kokių mūsų sąmonės dėsnių kyla pats mobingo poreikis, vidinis stimulus. Išskiriamos dvi mobingo kryptis: horizontalusis – tai kolegų spaudimas ir vertikalusis - spaudimas "iš viršaus. Šiuos reiškinius tyrinėjo ir išsamias ataskaitas paskelbė Pasaulio sveikatos organizacija ir Tarptautinė darbo organizacija (Parent-Thirion, Agnès; Fernández Macías, Enrique; Hurley, John; Vermeulen, Greet. Fourt European working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of living and working conditions.2007).

Apibendrinant galima teigti, kad mobingas yra fenomenas, susietas su socialiniu stresu, kylančiu dėl neatsakingų etinių santykių darbo vietoje, necivilizuotas elgesys tam tikroje socialinėje sistemoje, atsirandantis iš keršto, varžytuvių paskatų. Mobingas yra solidarumo, draugiškumo priešingybė. Mokslininkai pagrindines mobingo atsiradimo priežastis bei veiklos mechanizmus vienaip ar kitai susieja su organizacijos kultūra. Vienos sąsajos atsiranda dėl organizacijos vadovybės gebėjimų vadovauti ir valdyti situacijas, kitos susijusios su bendrąja visuomenės, kurioje veikia įmonė kultūra, bei pačių vadovų kultūra ir vadybinių žinių turėjimu ir valdymu.

1.3. Organizacijos kultūros poveikumas darbuotojų tarpusavio santykiams

Užsienio autoriai organizacijos kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi galima laikyti vis labiau išsiginčią nuostatą, kad organizacijos kultūra turi

didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Mokslininkai (Schein, 1992; Denison, 1991, 2007; Wakefield ir kt. 1995; Nadeu, 2001; Glisson, 2002, 2006; Boan, 2003, 2004 ir kt) organizacijos kultūrą tyrė įvairiais aspektais.

Lietuvoje organizacijų kultūrą pradėta išsamiau tyrinėti XX amžiaus devintame dešimtmetyje (Jucevičienė, 1996). XXI amžiuje Lietuvos autoriai organizacijos kultūrą analizavo įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijų vadyboje, ryšį tarp savitumo ir jos elgsenos, organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacijos kultūros ir inovacijų santykį (Poškienė, 2006), kultūros sampratos, jos vartojimo pokyčius globalizacijos sąlygomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007), nacionalinės kultūros įtaką organizacijos kultūrai (Jucevičius, 2001).

Organizacinė kultūra įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Dar išskiriami tokie matomosios kultūros išraiškos būdai: ritualai ir ceremonijos, istorija, simboliai, kalba. Organizacinė kultūra – tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų. Organizacijos kultūra egzistuoja trimis lygiais

- kaip sutartiniai dalykai/artefaktai
- kaip remiamos vertybės
- kaip užslėptos nuostatos/prielaidos (Jucevičienė, 1996; Vanagas, 2005; ir kt).

Pastaruoju metu vis daugiau verslo bei viešojo sektoriaus įmonių pradeda ieškoti informacijos, galimybių mokytis bei motyvuoti savo darbuotojus organizacijos kultūros srityje. Pasak G. Jucevičiaus modernūs vadybos modeliai, diegiami Lietuvoje, paprastai yra ne vietinis, bet užsienio produktas (Jucevičius, 2001).

Organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. A. Vasiliauskas aptardamas įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajas, atkreipia dėmesį į tai, kad organizacinė kultūra dažnai priešpastatoma organizacijos struktūrai (Vasiliauskas A., 2004). Matomi formalūs (aiškus, atviri) aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Tai vadinamieji „kietieji“ vadybos elementai, dominavę industrinės visuomenės laikotarpiu (Jucevičius G., 2001). Besiformuojant žinių visuomenei, išaugo vadinamųjų „minkštųjų veiksmų įtaka organizacijos veiklai, t.y. kultūros elementai: neformalus organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys, komunikacija, mokymai ir pan. (Funakawa, 1997, Jucevičius G., 2001).

Literatūros analizė rodo (Jucevičius, 2001; Vasiliauskas A., 2004; Funakawa, 1997), kad bendriausia prasme organizacijos kultūrą sudaro:

- organizacijos aplinka - išoriniai veiksniai, kurie nulemia, ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai;
- vertybės - idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus;
- herojai - žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;
- ritualai ir papročiai - įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų;
- kultūrinis tinklas - apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir vertybes, t. y. "neformalioji struktūra"

Šie organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi. Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Tai galima pavadinti tam tikru elgesio būdu, kurį grupė sugalvoja, kuria, tobulina, sprendama jos išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas. Šis elgesio būdas pasiteisina, kai yra laikomas geru, kai darbuotojai, susidūrę su sudėtingomis problemomis, žino, kaip jas spręsti teisingai.

Organizacijos nariai į organizaciją atsineša savo asmeninę patirtį, savo įsitikinimus ir savo vertybes. Organizacijos vidaus Darbo grupės irgi turi savo bendravimo bei elgesio normas ir būdą, kuris daro įtaką platesnei organizacijai. Vadovybė gali nustatyti organizacijos kultūrą, ir norėti įpiršti organizacijos vertybes ir elgesio kodeksą (etiketą), kuris atspindėtų organizacijos tikslus.

Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Vertybių prigimtis lemia tai, ar kultūra turės organizacinį efektyvumą. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Tuo tarpu neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi, (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Darbuotojų tarpusavio santykius, jų pobūdį, kokybę ir organizacijos narių reakcijas atspindi organizacijos klimatas. Organizacijos klimatas apima jos vidinius ir išorinius sunkumus, žmonių tipus, darbo ir vadovavimo procesus, fizinį išdėstymą, tarpasmeninės ir organizacijos vidaus komunikacijos būdus, vadovų elgseną organizacijoje (Vveinhardt J., 2009a). Organizacijos darbuotojai yra visuomenės kultūros produktas, todėl megzdami tarpusavio santykius yra veikiami

kultūros ir vyraujančių stereotipų. Tad asmuo, turintis išskirtinių bruožų, kuriuos sąlyginė dauguma gali priimti kaip netinkamus, gali tapti nepriimtiniu, diskriminuojantys mobingo veiksmai.

Taigi galima teigti, kad organizacijos kultūra yra paveiki. Tai yra ir terpė, sudaranti palankias sąlygas *veiksmingam* veikimui, ir veikimo katalizatorius (Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008). Organizacijos kultūrą paprasčiausiai galime paaiškinti organizacijos vertybių orientacija ir vyraujančiu vadovavimo stiliumi. Vertybės padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Viena svarbiausių vertybių yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdytų įsipareigojimo organizacijai jausmą. Šis jausmas formuoja atsakomybę, motyvuoja darbuotojus, formuoja deramą jų elgesį, (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Autoriams antrina R. Grigas, į organizacijos kultūrą įtraukdamas dar ir tautiškumo bei nacionalinius elementus, savivokos ir identiteto nustatymo klausimais, nes mano, kad organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo individų. (Grigas, 1998). Įvairūs autoriai (Preikšienė, 2003; Robbins, 2006; Vaitkūnaitė, 2006) pažymi šiuos organizacijos kultūros aspektus: vienybės jausmas, sutelktumas (komanda), bendrumas, lojalumas. Vertybės yra toji jėga, kuri suvienija, suderina ir viena kryptimi nukreipia organizacijos narių pastangas.

Vertybių klasifikacijoje aptariant žmogaus darbą, minėti mokslininkai linkę išskirti šiuos aspektus:

- *Pasiekimas* – sugebėjimas atlikti didelius darbus savo gyvenime.
- *Pagalba ir priklausymas kitiems* – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti.
- *Sąžiningumas* – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga.
- *Dorumas* – buvimas bešališku ir elgimasis taip, kaip visiems atrodo, jog yra dora.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Kaip teigia L Šimanskienė (2008) pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės:

- dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams;
- laisvė inicijuoti idėjas;
- rizikos toleravimas;
- laisvas bendravimas.

Daugelis tyrėjų (Šimanskienė L., Jucevičienė p., Jucevičius G., Grigas R., Kasiulis J., Baravykienė V ir kt.) sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų.

Gilsson organizacijos kultūra sieja su keletu veiklos elementų, darančių įtaką jos kokybei, veikiančių personalo moralę, pasitenkinimą darbu. (Gilsson, 2004). Denison plačiai aiškina lyderystės kaip organizacijos kultūros elemento svarbą įmonėse (Denison, 2000).

Pagal Denison (2007) metodologiją organizacijos kultūros modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija.

Įsitraukimas – tai žmogiškųjų gebėjimų, nuosavybės ir atsakomybės kūrimas. Skatinamas ir drąšinamas darbuotojų įsitraukimas, kuris pagerina sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimą.

Nuoseklumas – apibrėžia vertybes ir sistemas, kurios yra stiprios kultūros pagrindas. Nuoseklumas yra pagrindinis integravimo, koordinavimo ir kontrolės šaltinis.

Adaptyvumas – aplinkos poreikių transformavimas į veiklą. Organizacijos turi normų ir tikėjimų sistemą, palaikančią organizacijos gebėjimus priimti, interpretuoti ir pervesti signalus iš aplinkos į vidinio elgesio pokyčius, padidinančius išlikimo, augimo ir vystymosi tikimybę.

Misija – apibrėžia prasmingą ilgalaikę organizacijos kryptį. Sėkmė labiau tikėtina, kai individai ir organizacijos yra orientuoti į tikslą (Denison, 2004)

S. P. Robbinso manymu, organizacijos kultūrą geriausiai apibūdina šios pagrindines charakteristikos (Robbins, 1989):

Asmeninė iniciatyva. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesne jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus.

Rizikos tolerancija. Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.

Kryptingumas. Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

Integracijos laipsnis. Jis pasako, kokie darbuotojų bendravimo santykiai (oficialus ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienas kitą, jų problemos tampa bendros, joms spręsti priimami bendri sprendimai.

Vadovu parama. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Ar padeda ir palaiko juos? Koks yra vadovavimo organizacijai stilius?

Kontrolė. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

Identiškumas. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

Atlygio sistema. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

Konfliktų tolerancija. Parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Bendravimas. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais.

Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins savo poreikius. Mokslininkai (Robbins, 1989; Denison 2007 ir kt.) didelį dėmesį skiria darbuotojų iniciatyvumui ir pripažįsta, kad organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais. Jie mano, kad tai yra geriausia motyvacija ir lojalumas savo darbo vietos atžvilgiu.

Todėl kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, tuo didesnis efektas pasiekiamas. Organizacijos kultūra visų pirma yra terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystyti (Vveinhardt, 2007). Žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku ir nustatyti jiems darbo užmokestį bei jo mokėjimo formą (Stoner et al. 1999). Personalo judėjimas organizacijoje – paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus; be to, dar egzistuoja diskriminacijos ar mobingo galimybės.

Apibendrinat galima teigti, kad tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai sutapatina save su organizacija, yra didelis laimėjimas, kuris parodo, jog darbuotojai yra neabejingi organizacijoje vykstantiems procesams, jog jiems rūpi, kas su organizacija bus rytoj ar po kelių metų. Organizacinė kultūra, Šimanskienės(2008) manymu, savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos.

1.4. Organizacijos kultūros ir mobingo tarpusavio ryšys

Žmonės yra veikiami kultūros, kurioje jie gyvena. Jie mokosi tam tikrų šeimos bendruomenės vertybių ir nuostatų. Iš jų tikimasi elgesio, kuris įprastas tai šeimai ar bendruomenei. Taip pat įvairių organizacijų nariai, kurie mokosi tos organizacijos vertybių, normų ir nuostatų, elgesio, turi perimti tos organizacijos kultūrą. Organizacijos vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui. Tačiau tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti šį instrumentą, privalu nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas (Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008).

B. Pociūtė teigia, kad nagrinėjant organizacijų kultūrą, ypač pabrėžiama normų ir vertybių svarba (Pociūtė B., 2005). F. Luthans teigia, kad mokslininkai sutaria dėl kelių pagrindinių organizacijos kultūros požymių (4 lentelė).

4 lentelė

Organizacijos kultūros požymiai

Eil. Nr.	Požymis	Apibūdinimas
1.	Elgesio panašumai	Sąveikaudami vieni su kitais organizacijos nariai vartoja bendrą kalbą, terminiją, ritualus ir kt.
2.	Normos	Egzistuojantys elgesio standartai, iš jų ir nurodymai, kaip atlikti darbą.
3.	Dominuojančios vertybės	Vertybės, kurioms organizacija pritaria ir tikisi, kad personalas taip pat jas priims. Tipiniai tokių vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė didelis efektyvumas ir kt.
4.	Filosofija	Organizacijos politika, jos nuostatos, kaip turi būti elgiamasi su darbuotojais ir vartotojais.
5.	Taisyklės	Įvairūs griežti reglamentai, nurodymai, kuriuos naujokai turi išmokti.
6.	Organizacijos klimatas	Bendra organizacijos narių savijauta, jų sąveikos vieno su kitu, su vartotojais ir pan., būdas.

Šaltinis: F. Luthans, 1992, p. 563

Dauguma rinkoje veikiančių organizacijų konkurencijos sąlygomis jaučia spaudimą pasiūlyti daugiau ir geresnės kokybės paslaugų bei prekių remiantis tais pačiais ar net mažesniais žmonių ištekliais. Tačiau dažnai geresnių rezultatų ir didesnio efektyvumo, pasak V. R. Kulvinskienės bei A. Banzienės (2008) gali būti pasiekiami tik gerinant organizacijos personalo gyvenimo kokybę.

Analizuojant organizacijos padėtį, reikia išskirti du jos lygius: strateginę ir operatyvinę būklę. Operatyvinė būklė - tai organizacijos padėtis konkrečiu momentu. Jos lygio pagrindinis kriterijus - sėkmingi veiklos rezultatai: pelnas, padėtis rinkoje, paklausi produkcija ar paslaugos.

Strateginė būklė - tai organizacijos situacija ilgalaikės perspektyvos prasme. Visų pirma tai veikla patraukliuose verslo ir rinkos segmentuose, stipri konkurencinė pozicija, tinkama strategija, aukšto lygio valdymo potencialas (Jucevičius R., 1998).

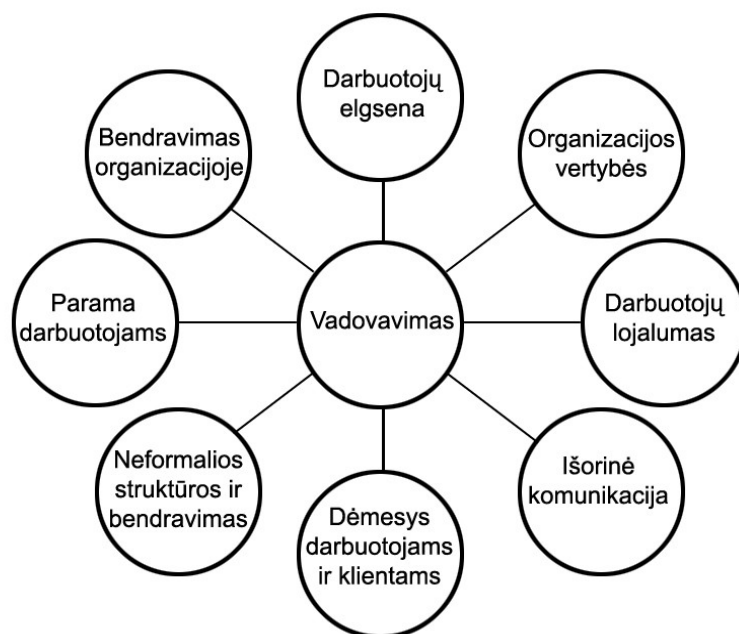
Mokslinės literatūros teiginys, kad strategija nulemia organizacijos struktūrą, o sistemos ją padaro gyvybingą, tapęs savotišku aforizmu, nebėra jau toks nepajudinamas. Visų pirma todėl, kad ir struktūra dažnai nulemia strategiją. Tačiau dar svarbesnė priežastis yra ta, kad šiuolaikinėse organizacijose, tenka žengti dar vieną žingsnį atgal prieš strategiją, tai yra į misijos, procesų ir žmonių tarpusavio sąveikos sritį - filosofiją ir organizacijos viziją. Filosofija - tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Organizacijose veikia formalios struktūros, komunikaciniai ryšiai, neformalūs kontaktai ir grupės, yra susiformavę požiūriai. Juos keisti nėra lengva.. Naujai priimti žmonės, įsitraukdami į organizacijos veiklą, perima šią idėją, tačiau bendroje veikloje pradeda pastebėti, kad juos jau vienija ne tik bendri interesai, bet ir tam tikri požiūriai ir vertybės. Darbuotojo savo reikšmės suvokimas ir pritarimas organizacijos misijai, formuoja tam tikras vertybines orientacijas, skatinančias žmonių norą dirbti kartu su lyderiu. Šios vertybės skatina bendrų elgesio normų formavimąsi, tradicijas, ritualus, tai yra - kultūros formavimąsi. Kuo stipresnė kultūra, tuo labiau ji veikia griežtų elgsenos standartų formavimąsi ir kartu stiprina filosofiją, jos esmę (Jucevičius, 1998). Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad darbo vietoje vyksta pastovus socializacijos procesas, kuris (organizacijos kultūros plotmėje) apima bendrą informaciją apie kasdienę darbo tvarką; organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo; detalų organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą. Todėl organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvieno vadovo rūpestis – užtikrinti, kad darbuotojai kokybiškai atliktų skirtus darbus (t.y. garantuoti, kad organizacija judėtų tikslingai – numatyta kryptimi). Palankaus klimato sukūrimas, kuriame vyrauja harmoningi darbuotojų ir vadovų santykiai, yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys. Organizacijos, kurių aplinka grindžiama pasitikėjimu, turi daugiau galimybių pasiekti gerų rezultatų greitai kintančiomis ir stresinėmis aplinkybėmis. Pasitikėjimas yra vienas iš kertinių organizacijos sėkmės veiksnių. Darbuotojas, žinodamas, kad juo pasitikima, gali priimti kūrybinius sprendimus, laisvai organizuoti darbą, planuoti laiką, rodyti iniciatyvą siekdamas įmonės sėkmės, laisvai reikštis darbe, daryti įtaką organizaciniam sprendimams. Tokiu atveju darbuotojai jaučiasi svarbūs organizacijai, prisiima atsakomybę už atliekamą darbą.

Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechanizmas, kuriame darbuotojai buvo organizacijos – mašinos – dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas jos, kaip gyvo socialinio organizmo aspektas (Vaitkūnaitė, 2006, p. 46). Autorės teigimu, laikui bėgant, darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra. Vienas iš organizacijos veiklos indikatorių yra darbo organizavimo problemos. Nepalankios darbo sąlygos, hierarchinė organizacijos struktūra, neobjektyvią konkurenciją skatinanti sistema ir blogas užduočių formulavimas, delegavimas – vienos iš pagrindinių darbo organizavimo problemų, sudarančių sąlygas atsirasti priekabiavimo bei priešiško veiksmams. Todėl galima teigti, kad ne asmens savybės, o darbo vietos kultūra, organizacijos vertybės yra tos sąlygos, kurios lemia mobingo atsiradimą ir paplitimą organizacijoje. Palankios sąlygos mobingui susiklosto tada, kai įmonėje neaiškios ar neapibrėžtos atsakomybės ribos, neaiškus pavaldumas (pavyzdžiui, gydymo įstaigose slaugytoja pavaldi ir vyriausiajai slaugytojai, ir vyriausiajam gydytojui, ir gydytojui), neteisinga atlyginimo ir skatinimo sistema bei miglotos karjeros galimybės (nepagrįstos darbo nuopelnais), išteklių trūkumas, neaiškūs ar nesąžiningi naujų darbuotojų atrankos kriterijai, kai giminaičiams ar pažįstamiems sudaromos lengvesnės sąlygos įsidarbinti.

K. Bjorkqvist priekabiavimo (arba mobingo) darbe raišką vertina, kaip tam tikrą agresijos formą, reiškiamą per tiesioginius ir netiesioginius veiksmus (Bjorkqvist, Osterman, Lagerspetz, 1994b). Tiesioginis agresyvus elgesys – žodiniai grasinimai, pravardžiavimas, rėkimas. Netiesioginis agresyvus elgesys reiškiamas per apkalbas, gandus, išgalvotas istorijas. Užslėptą agresiją mokslininkai skirsto į du tipus, tai –racionalumu pridengta agresija (aplinkinių ribojamos galimybės išreikšti save, pertraukinėjimai/trukdymai, nekonstruktyvi kritika, darbo pasiekimų sumenkinimas), bei – socialinė manipuliacija (įžeidžiantys komentarai apie asmeninį, asmens gyvenimą, liežuvavimas, nekalbėjimas, šmeižtas, negatyvūs žvilgsniai) (Bjorkqvist, 1994; cit. Vartia, 2002b; Bjorkqvist, Osterman, Lagerspetz, 1994b).

Literatūros analizė parodė, kad organizacijos kultūrai, ryšiams su visuomene, organizacijos ir darbuotojų tarpusavio sąveika priklauso nuo vadovo bei vadovavimo stiliaus. Organizacija – tai daugelio tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų. Organizacijos nariams reikalingi nekintami aiškūs rėmai, kuriuose jie gali dirbti kartu ir siekti organizacijos tikslų. Į vadybinį organizavimo procesą įeina sprendimų priėmimas, siekiant sukurti tokius rėmus, kad organizacija galėtų sėkmingai gyvuoti ir ateityje. (žr. į 2 paveikslą).



Šaltinis: Sukurta autorės (plg. Bjorkqvist, Osterman, Lagerspetz, 1994, F. Luthans, 1992; Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008)

2 pav. Vadovo ir organizacijos kultūros sąveikos schema

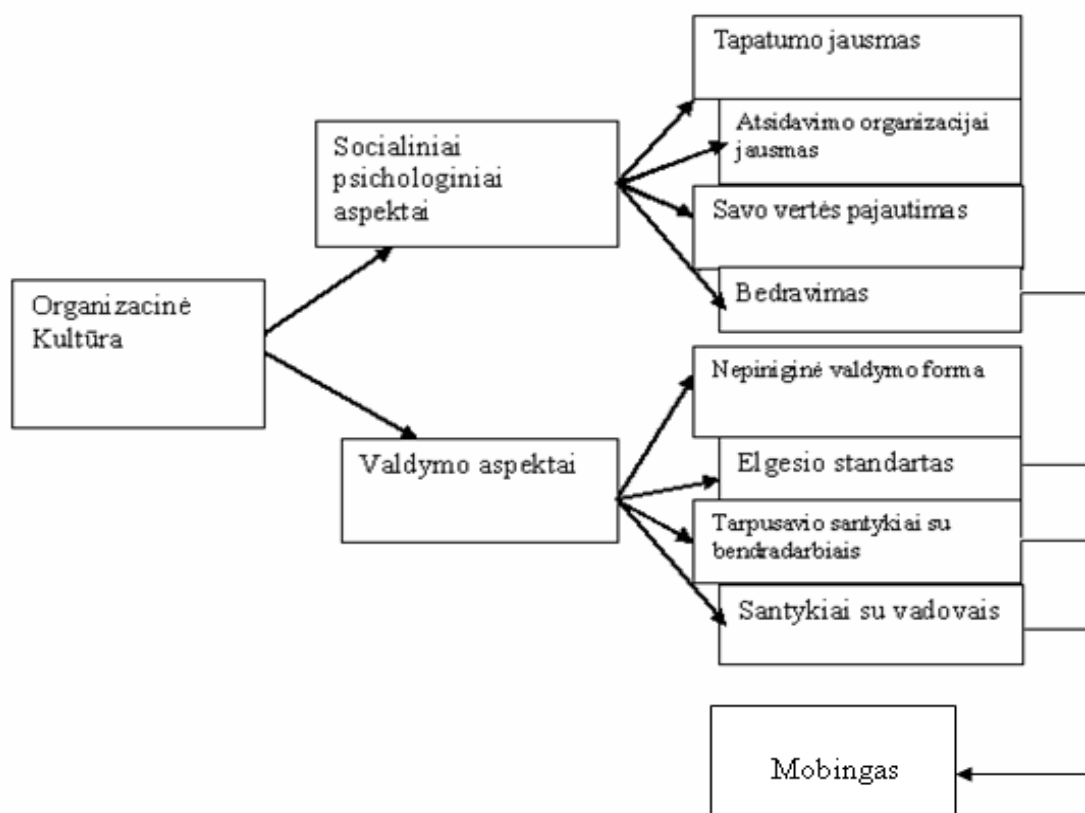
Pagrindinis vadovo uždavinys yra valdyti organizaciją, remiantis ilgalaikiais tikslais, sudaryti kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipti kiekvieno organizacijos nario pastangas bendra linkme bei ugdyti tradicijas. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius, kai darbuotojai save sutapatina su organizacija. Organizacinė kultūra, tai ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius (Šimanskienė L., 2008). A. Zakarevičiaus (2004) manymu, organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. E. H. Scheinas (1985) nurodo, kad organizacijos kultūrą nusako jos vertybės, kuriomis grindžiamas jos narių elgsenos būdas, pvz.: agresyvumas, gyvybiškumas, paslankumas. Organizacinės kultūros veiksmingumą lemia vertybių prigimtis.

Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, tuo didesnis efektas pasiekiamas. Organizacijos kultūra tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus,

vertybinę jų orientaciją, tai yra akcentuoja kintančias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos normas. Jau minėta, kad kultūra – yra viskas, ką daro žmonės (Zakarevičius A., 2004).

Literatūros analizė parodė, kad organizacinė kultūra: 1) užtikrina tapatumo jausmą; 2) ugdo atsidavimą organizacijos misijai, nes stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija; 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė; 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius; 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui; 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių; 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais; 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.

Literatūros analizė atskleidė, kad organizacijos kultūra suprantama kaip daugialypis reiškiny, kuris apima socialinius psichologinius bei valdymo aspektus, bei turi ryšį su mobingu (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

3 pav. Organizacijos kultūros aspektų ryšis su mobingu

Iš paveikslo matosi, kad išskirti organizacijos kultūros valdymo aspektai veikia darbuotojų tarpusavio santykių srityje ir sietini su personalo elgsena, vertybėmis bei nuostatomis. O pastarosios gali būti mobingo atsiradimo priežastimi, nes kaip jau minėta mobingas – tai reiškiny, kylantis dėl neatsakingų etinių santykių darbo vietoje, necivilizuotas elgesys tam tikroje

socialinėje sistemoje, atsirandantis iš keršto, varžytuvių ar konkurencijos paskatų. Palankios sąlygos mobingui susiklosto tada, kai įmonėje neaiškios ar neapibrėžtos atsakomybės ribos, neaiškus pavaldumas, neteisinga atlyginimo ir skatinimo sistema bei miglotos karjeros galimybės (nepagrįstos darbo nuopelnais), išteklių trūkumas, neaiškūs ar nesąžiningi naujų darbuotojų atrankos kriterijai, kai giminaičiams ar pažįstamiems sudaromos lengvesnės sąlygos įsidarbinti. Mobingo terpė – skundų toleravimas.

Personalo valdymas suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Sąvoka „valdymas“ gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. Klasikinio valdymo teoretikai valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje klasikinėje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus kultūra, požiūriu į žmogų. Vadybos perspektyvų koncepcija, akcentuojanti vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė miniatiūrinė visuomenė, turinti savitą valdžios ir politikos autonomiją. Robbins (1991) tvirtina, kad „organizacijos politika yra tiesiog gyvenimo faktas. Tie, kurie nepajėgia pripažinti politinio elgesio, ignoruoja tikrovę, įrodančią, kad organizacija yra politinė sistema“. M. Alvesson ir H. Willmott (1996) teigia, kad vadovai turi pripažinti darbuotojų moralinę vertę ir susidaryti savo nuostatų sistemą santykiuose su darbuotojais. Neabejotina, kad daug valdymo energijos ir veiklos sujungiami su politine arena, kurioje asmenys valdo, konkuruoja ir bendradarbiauja (Mintzberg, 1983). Personalo valdymas – tai kompleksinis tikslinis poveikis kolektyvui, sudarant optimalias sąlygas darbuotojų kūrybai, iniciatyvai, siekiant įmonės tikslų.

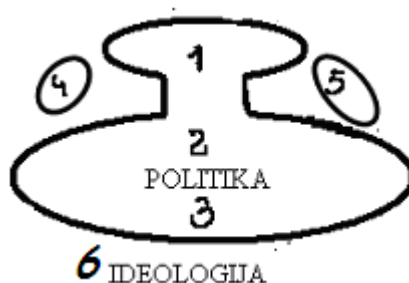
Organizacija, kaip socialinių institucijų kompleksas, yra priklausoma nuo joje dirbančių žmonių savybių ir jų tarpusavio sąveikos. Visi žmonės – asmenybės, bet dirbdami yra ir priklausomi vienas nuo kito. Visi turi išankstinių nuostatų, tam tikrą požiūrį, vertybių orientaciją. Dėl šių priežasčių kiekvienas yra nepakartojamas savo vertinimais bei pasaulėžiūra ir turi teisę klysti, savaip spręsti apie gerį ir blogį. Taigi įgyvendinant organizacijos tikslus, kyla nesutarimų ir konfliktų, nes organizacijoje savo pareigas atliekantys žmonės yra priklausomi vienas nuo kito.

Vadovo darbas ir pats valdymo procesas priklauso nuo organizacijos dydžio, gaminamos produkcijos ar atliekamų paslaugų pobūdžio, dirbančiųjų kolektyvo, žmonių išsilavinimo, kultūros lygio ir kitų veiksnių. Galimybę atsirasti konfliktui organizacijoje suteikia kiekvienas organizacinės veiklos aspektas, kuris sukuria įsakymus ar bando suderinti bendrus darbuotojų tikslus, nes tuo pačiu, jis nugali kitas organizacinės veiklos kryptis. Anot V. Andrijauskaitės (2008), organizacija yra konfliktų kalvė. Konfliktišką jos prigimtį sąlygoja konfliktinė atmosfera,

sukuriamas darbuotojams kovojant tarpusavyje dėl tam tikrų pozicijų organizacijos hierarchijoje pripažinimo. Labai svarbu, kad vadovas sugebėtų išvelgti konfliktų grėsmę ir mokėtų užkirsti jiems kelią.

Mintzberg (1991), analizuodamas organizacijas, skiria šešias jų pagrindines dalis (žr. 4 pav.):

- 1) Strateginė viršūnė
- 2) Hierarchinė linija
- 3) Vykdytojai
- 4) Technostruktūra
- 5) Papildomos tarnybos
- 6) Ideologija



Šaltinis: Mintzberg (1991) The Strategy Process. Prentice Hall

4 pav. Pagrindinės organizacijos dalys

Kultūra nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje kas ypatingai naudinga naujokams- tai taip pat stipri adaptavimo priemonė. Vadinasi mobingui poveikį turi tokie organizacijos kultūros elementai: vadovavimas, darbuotojų elgsena, įsitikinimai, vertybės.

Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius, nes lemia ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis, kurio organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie ne, apibrėžia organizacijos narių tarpusavio santykius ir elgsena su organizacijai priklausančiais ir jai nepriklausančiais individais.

2. MOBINGO BEI ORGANIZACIJOS KULTŪROS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

2.1. Organizacijos kultūros tyrimai

Šiame skyriuje aprašomi jau atlikti tyrimai, sukuriamas teorinis modelis, pagal kurį bus tiriami mobingo ir organizacijos kultūros ryšiai.

Organizacijos kultūra bendrąja prasme yra tai, kai visas personalas dirba kaip komanda. Net ir besikeičiant organizacijos aplinkai, jos nariai linkę daryti tokius sprendimus, kurie tiko praeityje. Tokiu būdu stipri organizacijos kultūra kontroliuoja, valdo jos narių elgesį. Todėl norint nuspėti organizacijos elgesį, pravartu pažinti jos kultūrą. Įžvalgas kaip to pasiekti geriausiai pateikia organizacijos kultūros teorijos atstovai.

Autoriai nagrinėjantys organizacinę kultūrą gilinasi į tokius aspektus: organizacija kaip objektas (Damašienė, 2002, Kasiulis, Barvydienė, 2001, Pundzienė, Dienys, 2003); organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių (Zakarevičius, 1998; Peters, Waterman, 1982); organizacijų kultūrų skirstymas, charakteristikos (R.Harrison, Robbins, 1989); darbuotojų tarpusavio bendravimo klausimai (Kulvinskienė, Bandzienė, 2008); organizacijų tipų išskyrimu (Kasiulis, Barvydienė, 2001); kultūros padėtimi įvairiose žmonijos visuomenėse (Harris, 1998); organizacinėmis normomis (Barczyk, 1999); darbuotojų santykių įtakos aspektai organizacijoje (Kasiulis, Barvydienė, 2001); organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui (Šimanskienė, 2008); organizacinių nuostatų, vertybių įtaka darbuotojų elgesiui (Jucevičienė, 1996, Paulauskaitė 2008); organizacijos, grupės narių, ir individų interesų derinimas (Armstrong, 2007, Aronson, 2004; Myers, 2008, Torrington, 2004); darbuotojų darbo aplinkoje jaučiamu emociniu diskomfortu (Gruževskis, Vasiljevienė, Moskvina, Kleinaitė, 2006); mobingo, jo veiksmų atsiradimu, organizacijoje (Leymann, 1990, 1996, Astrauskaitė, 2008, Buivyte, 2006); darbo aplinkoje atsirandančius stresorius galinčius paveikti darbuotojus (Kulvinskienė, Bandzienė, 2008, Dubauskas, 2006); socialinės psichologijos naudojamą emocinio smurto kaip neigiamo darbo produktyvumo veiksnio sampratą (Davidavičius, 2007, Švėgždaitė, 2004, Skiotienė, 2008).

E. Schein (1985) aptaria organizacijos kultūros tyrimo metodus bei į būdus, kuriais būtų galima tas kultūras keisti. Mokslininkas daugiau koncentruojasi į organizacijų psichologiją, į jų organizacijos kultūros tyrimo metodus bei į būdus, kuriais būtų galima tas kultūras keisti. Kultūra

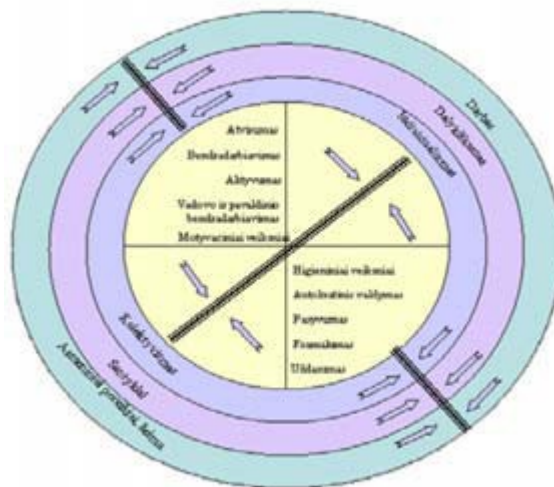
yra išmokstama, tačiau dar iki šiol iki galo nesuprasta, kaip ji tampa priimtina visiems grupės nariams.

Organizacijos vertybės – paveikus instrumentas, siekiant geriausio darbo rezultato. Vertybių derinys kuria unikalų organizacijos vaizdą ir formuoja specifinį veikimo pobūdį. Net jeigu dvi organizacijos yra to paties dydžio, formalios struktūros, teikia tas pačias paslaugas, jos abi turi savų ypatumų ir jų veikla neatsiejama nuo pripažintų vertybių. Organizacijos kultūra – tai jos vertybės ir elgesio normos, istorija ir ritualai, žmonės ir jų santykiai. Ji daro stiprią įtaką darbinei veiklai, turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui. Tik suvokus organizacijos kultūrą, galima tobulinti ir keisti veiklą, siekiant didžiausio efektyvumo. J. Vveinhardt ir I. Nikaitės (2008) straipsnyje Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui išryškintas vertybių vaidmuo organizacijos kultūroje, atskleidžiamas jų poveikis darbuotojų nuostatoms, elgsenai ir – darbo veiksmingumui.

A. Savanevičienė (2005) formuodama verslo kultūrinių vertybių modelį, rėmėsi teoriniais ir empiriniais tyrimais ir vadovavosi dviem pagrindiniais principais:

- Akcentuojant dimensijas, kuriose dažniausiai pasireiškia tarpkultūriniai skirtumai.
- Pabrėžiant šiuolaikinius reikalavimus verslo kultūrinėms vertybėms, siekiant ugdyti verslo gebėjimus sparčiai integruotis daugiakultūrinėje aplinkoje.

Tuo pačiu buvo išnagrinėtos įvairios organizacijos kultūros tipologijos, apibendrinti įvairūs empiriniai tyrimai bei įvertintos verslui aktualios tarpkultūrinės inspiracijos (įteigimai). 5 paveiksle pavaizduotas A. Savanevičienės verslo kultūrinių vertybių Europoje modelis.



Šaltinis: Savanevičienė A. (2005). Įmonių kooperavimas žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu Eurointegracijos kontekste. Kaunas, p. 13

5 pav. Teorinis verslo kultūros vertybių Europoje modelis

Teorinį modelį sudaro aštuonios sudedamosios dalys, pasižyminčios poliariškumu, nusakančiu. Vieną kitai priešingas organizacijos kultūros charakteristikas. Penkios iš šių sudedamųjų dalių (atvirumas – uždarumas; bendradarbiavimas – formalizavimas; vadovo ir pavaldinio bendradarbiavimas – hierarchijos akcentavimas; aktyvumas – pasyvumas) atspindi dvi pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijas – orientaciją į organizavimą ar orientaciją į žmogiškuosius santykius.

Pasak, A. Savanevičienės, kitos trys sudedamosios dalys (dalykiškumas – santykiai; kolektyvizmas – individualizmas; darbas – asmeniniai poreikiai, šeima) dar keliais naujais aspektais leidžia pažvelgti į verslo vadybos ypatumus. Tiek individualizmas ir kolektyvizmas, tiek dalykiškumo ir santykių akcentavimas, tiek darbo – asmeninių poreikių, šeimos balansas yra labai svarbios charakteristikos, nusakančios kultūrinių vertybių versle ypatumus.

A. Juodautytė, D. Martišauskienė (2007) nagrinėjo darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimo galimybes, kuriant organizacijos kultūrą. Autorės organizacijos kultūrą supranta kaip organizacijos narių elgesio, įpročių raišką, dominuojančias vertybes, organizacijos narių vertybines nuostatas bei psichologinį klimatą.

Organizacinės kultūros valdymas E. Katiliūtės ir B. Stanikūnienės (2007) nagrinėjamas kaip neatsiejama sveikatos sistemos reformos dalis. Anot tyrimų, kultūra turėtų būti svarbus faktorius, susijęs su įvairių organizacijų efektyvumu įvairiuose sektoriuose, apimančiuose ir sveikatos priežiūrą. Pvz., sveikatos priežiūros organizacijos, skiriančios atitinkamą dėmesį narių priėmimui į grupę, komandiniam darbui ir koordinavimui, plačiau diegia kokybės gerinimą praktikoje. Ir priešingai, organizacinės kultūros, pabrėžiančios formalias struktūras, reguliavimus ir „ataskaitinius“ santykius pasirodo esančios negatyviai susijusios su kokybės gerinimo veikla.

2.2. Mobingo pasekmių tyrimai

D. Salin (2005) pastebi, kad Vakarų Europos šalyse darbo sąlygų ir galimos smurto rizikos prevencijos politikoje yra teigiamų ir žymių pokyčių. Vis daugiau dėmesio skiriama geroms socialinėms ir psichologinėms darbo sąlygoms kurti. Viena iš tokių priemonių, pasak mokslininkės, yra mobingo, kaip psichologinio smurto organizacijose, tyrimai, kurių rezultatai padeda kurti šio žalingo reiškinių prevencijos programas.

Mobingo reiškinys pasaulyje tyrinėjamas nepilnus tris dešimtmečius. Mobingo tyrimai daugiausia dėmesio sulaukė Skandinavijoje, vokiškai kalbančiose šalyse, palyginti neseniai tyrimai pradėti Didžiojoje Britanijoje, Lenkijoje (Vveinhardt J., 2009). Europos Sąjungoje atliktų

tyrimų rezultatai rodo, kad 4 proc. Europos darbuotojų teigia darbo vietose patyrę fizinį smurtą iš kitų asmenų. Žymiai daugiau darbuotojų yra nukentėję nuo grasinimų ir įžeidinėjimų arba kitokių psichologinės agresijos formų ir ne iš jų imonėje dirbančių asmenų (Okunevičiūtė Neverauskienė L., 2007)

Mobingo tyrimai pradėti Švedijoje. Vadovaujant H. Leymann, atlikti organizacijų klimato tyrimai parodė, kad dažna išėjimo iš darbo priežastis – konfliktiški darbuotojų santykiai, intrigos, bendradarbių daromas spaudimas. Tyrėjai nustatė ryšį tarp mobingo kuriamos slegiančios atmosferos ir ligų. Dėl ekonominės ir socialinės žalos reiškinyms sulaukė Švedijos vyriausybės dėmesio, organizacijose pradėti steigti specialūs padaliniai besirūpinantys darbuotojų santykiais ir organizacijos klimatu (Vveinhardt J., 2009).

Remiantis Europoje atliktų tyrimų duomenimis, 9 proc. Europos Sąjungos darbuotojų yra buvę moralinio priekabiavimo aukomis darbe (Mayhew C., Chappell, 2005; Doughty C., 2005). Psichologinis smurtas, emocinis stresas, moralinis priekabiavimas dažnai pasitaiko įmonėse, kuriose dirbama su didelėmis vertybėmis, pvz., bankuose, vaistinėse ir pan. Pastaruoju metu problema didėja, persikeldama į viešąsias paslaugas teikiančias organizacijas. Remiantis Europoje atliktų tyrimų duomenimis, didžiausia smurto rizika yra paslaugų sektoriuje. Kontaktai su klientais padidina smurto riziką.

Europos Komisija ir daugelio ES šalių (Skandinavijos, Vokietijos, Austrijos, Didžiosios Britanijos, Prancūzijos ir kt.) valstybės institucijos, organizacijos bei mokslininkai skiria ypatingą dėmesį tyrimams dėl darbe kylančio diskriminavimo bei terorizavimo, aiškinasi smurto darbe prevencijos galimybes bei modelius. Okunevičiūtė Neverauskienė L., aptardama psichologinį smurtą darbe, straipsnyje „Psichologinio poveikio darbo vietoje vertinimas“ (2007) teigia, kad konfliktišku vienos ar kitos organizacijos narių tarpusavio elgesiu, destruktivumu Europoje susidomėta 1980 metais, kai Švedija pristatė ketverius metus trukusį tyrimą. Minėtas tyrimas atskleidė, kad kas ketvirtam švedui egzistuoja grėsmė mažiausiai kartą per darbinę veiklą tapti psichologinio teroro auka.

2000 m. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų fondas vykdė darbuotojų sampratos apie darbo sąlygas tyrimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 9 proc. Europos Sąjungos darbuotojų patyrė psichologinio smurto darbe atvejus. 2001 m. Federalinės užimtumo, darbo ir socialinės tarnybos iniciatyva (Belgija) su Europos socialinio fondo pagalba atliktas tyrimas dėl priekabiavimo darbe parodė, kad 11 proc belgijos dirbančiųjų buvo moralinio priekabiavimo aukomis. Nuo 2002 m. Liepos 1 d. Belgijoje įsigaliojo specialios nuostatos, skirtos apsaugoti darbuotojus nuo prievartos ir moralinio ar seksualinio priekabiavimo darbe (Okunevičiūtė, Neverauskienė L., 2007).

Lietuvoje mobingo sąvoka plačiau visuomenei beveik nežinoma. Vilniaus universiteto Verslo etikos centras pirmasis inicijavo ir nuo 1999 m. vysto šios sąvokos ir reiškinių analizės,

tyrimų bei prevencijos galimybių žingsnius Lietuvoje. Vienas pirmųjų įvairių autorių minimų mobingo tyrimų (Eičinas J. ir Vilkevičius G., Okunevičiūtė, Neverauskienė L., Vveinhardt J. ir kt.) – 2004 m. Kauno švietimo įstaigose atliktas V. Malinauskienės ir V. Obelenio tyrimas, kuriuo siekta nustatyti mobingo įtaką darbuotojų sergamumui. Lietuvoje atliktų tyrimų (2004 – 2005 m. Darbo ir socialinių tyrimo instituto tyrimas „Nelegalaus darbo, teisės aktų, reglamentuojančių darbo santykius, pažeidimų, darbdavių atstovų grasinimų ar kitokio psichologinio poveikio įtakos darbuotojų darbo rezultatams bei saugai ir sveikatai“ 2005 m. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo etikos centro tyrimas „Mobingo reiškinys: priežastys, pasekmės, specifika Lietuvos organizacijose ir jo prevencija verslo etikos priemonėmis“, 2005 m. Lietuvos Laisvosios rinkos instituto tyrimas „Darbuotojų požiūris įvairiais darbo santykių reguliavimo klausimais“) duomenimis psichologinis poveikis darbe pasireiškia tokiomis formomis: naudojimusi tarnybine padėtimi, žodinės agresijos elgesiu – įžeidimai, keiksmi, užgauliojimai ir pan.

Vakarų šalyse atlikti organizacijų tyrimai rodo, kad įtampa darbe turi ženklų neigiamą poveikį. Įtampą darbo vietoje J. Vveinhardt, remdamasi užsienio mokslininkų išvadomis, sieja su psichologiniu išsekimu ir socialine sveikata. Užsienio šalyse atlikti mobingo tyrimai rodo neigiamas socialines ir ekonomines reiškinio pasekmes.

Apibendrinant galima teigti, kad suvokimas apie darbe naudojamą smurtą yra esminė aplinkybė, leidžianti suprasti šio reiškinio žalą kiekvieno darbuotojo fizinei ir psichologinei sveikatai bei įmonės produktyvumui. Valstybinės darbo inspekcijos gaunami Seimo narių, LR vyriausybės, kitų valstybinio valdymo institucijų, visuomeninių organizacijų persiųsti piliečių skundai ar prašymai dėl psichologinės prievartos ar grasinimų darbe, panašių faktų paviėšinimas per žiniasklaidos priemonę, liudija apie problemos svarbą ir su tuo susijusios socialinės rizikos pavojų.

Lietuvoje iki šiol nėra atlikta pakankamai tyrimų kurie leistų objektyviai įvertinti esamas darbo sąlygas plačiaja prasme. Okunevičiūtė Neverauskienė L. Prie tokių tyrimų priskiria:

- 2004 – 2005 m. Darbo ir socialinių tyrimo instituto atlikta „Nelegalaus darbo, teisės aktų, reglamentuojančių darbo santykius, pažeidimų, darbdavių atstovų grasinimų ar kitokio psichologinio poveikio įtakos darbuotojų darbo rezultatams bei saugai ir sveikatai“ tyrimą
- 2005 m. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo etikos centro atlikta tyrimą „Mobingo reiškinys: priežastys, pasekmės, specifika Lietuvos organizacijose ir jo prevencija verslo etikos priemonėmis“
- 2005 m. Lietuvos Laisvosios rinkos instituto atlikta tyrimą „Darbuotojų požiūris įvairiais darbo santykių reguliavimo klausimais“.

Tyrimų rezultatų analizė leidžia teigti, kad tyrimuose paliesti darbo sąlygų aspektai Lietuvoje yra ypač nepalankūs darbuotojams – užfiksuota daug teisės aktų pažeidimų, kurie lemia, jog darbuotojai darbo vietoje nesijaučia saugūs. Dėl to nukenčia jų darbo kokybė, blogėja psichologinė būklė (Okunevičiūtė Neverauskienė L., 2007).

Statistikos departamentas 2007 m. antrąjį ketvirtį pirmą kartą atliko nelaimingų atsitikimų darbe ir su darbu susijusių sveikatos problemų tyrimą. Tyrimo duomenimis, antrąjį 2007 m. ketvirtį 293 tūkst., arba 19 procentų, dirbančiųjų darbe jautė neigiamą poveikį psichinei sveikatai.

Didžiausią poveikį psichinei dirbančiojo sveikatai turi per didelis darbo krūvis arba darbo laiko trūkumas. Tai patyrė 239 tūkst., arba 82 procentai visų dirbančiųjų. Daugiausia (47 tūkst., arba 19,6 proc. dirbančiųjų) dėl to kenčia asmenys, dirbantys apdirbamojoje gamyboje, prekyboje (43 tūkst., arba 18,1 proc.), statyboje (31 tūkst., arba 12,8 proc.) ir švietimo srityje (21 tūkst., arba 9 proc.).

J. Vveinhardt teigia, kad mobingui, kaip diskriminuojantiems darbuotojų santykiams, diagnozuoti sudarytas klausimynas, kurio patikimumą patvirtino ekspertų vertinimai ir aukštos Cronbach alpha reikšmės. 2008 metais atlikto tyrimo metu apklaustas 351 respondentas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. Lentelėje pateikiamas patyrusių mobingą respondentų pasiskirstymas pagal 20 veiklos sričių. Nustatyta, kad dažniausiai diskriminuojančius mobingo veiksmus yra patyrę viešajame sektoriuje dirbantys respondentai – švietimo, socialinio darbo srityse – bei kai kuriose verslo organizacijose. Diskriminuojančius veiksmus nurodė patyrę apie trečdalį respondentų (35,6 proc.), iš kurių dominuoja privatus sektorius (77,6 proc.). Tačiau privačiame sektoriuje patyčių trukmė nurodoma trumpesnė nei viešajame. Pavyzdžiui, apie trečdalį (35,1 proc.) respondentų iš privačiojo sektoriaus patyčias ar seksualinį priekabiavimą kentė šešis mėnesius, tai yra trumpiau nei viešajame sektoriuje. Tyrimas rodo panašų priekabių pasiskirstymą pagal lytį - abiejų lyčių atstovams kyla vienoda grėsmė tapti diskriminuojančio užpuolimo auka. Tačiau išryškėjusi tendencija, jog mobingas dažnesnis organizacijose, kuriose tradiciškai didesnė moteriškos lyties darbuotojų koncentracija, paskatino atlikti papildomus, naujus tyrimus priežastims nustatyti. Diskriminuojančius veiksmus daugiausiai (34,7 proc.) iš patyrusiųjų patyčias – sveikatos priežiūros ir socialinio darbo (10,3) bei švietimo (13,4 proc.) srityse. Šiose srityse santykinai aukštas (atitinkamai 10,3 proc. ir 13,8 proc.) mobingo rodiklis. Ryškėja ir dar viena tendencija – mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, raiška žymesnė – su paslaugų teikimu susijusiose veiklose (sveikatos apsauga, socialinis darbas, švietimas, laisvalaikio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla, viešbučiai ir restoranai, transportas, viešasis valdymas). Ši tendencija ryški tiek viešajame, tiek ir privačiajame sektoriuose. Be to, dėmesys atkreiptinas į tokias veiklos rūšis kaip leidyba, spausdinimas (J. Vveinhardt, 2008, www.mobingas.lt)

Mobingą patyrusių asmenų pasiskirstymas pagal veiklos sritis

2008 metai		2009 metai	
Veiklos sritys	%	Veiklos sritys	%
Statyba	0,0%	Statyba	1,8%
Transportas	8,6%	Transportas	8,5%
Medžio apdirbimas	0,0%	Medžio apdirbimas	1,8%
Metalo apdirbimas	0,0%	Metalo apdirbimas	1,2%
Lengvoji pramonė	0,0%	Statybinių medžiagų pramonė	4,8%
Chemijos pramonė	0,0%	Lengvoji pramonė	3,6%
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	3,4%	Chemijos pramonė	0,0%
Prekyba	5,2%	Elektros, dujų ir vandens tiekimas	1,8%
Žemės ūkis	13,8%	Prekyba	9,1%
Viešbučiai ir restoranai	8,6%	Miškininkystė	1,2%
Švietimas	13,8%	Žemės ūkis	6,7%
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	10,3%	Viešbučiai ir restoranai	7,9%
Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	12,1%	Švietimas	10,9%
Informacija ir ryšiai	0,0%	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	10,3%
Finansinė ir draudimo veikla	0,0%	Poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla	5,5%
Administracinė ir aptarnavimo veikla	0,0%	Informacija ir ryšiai	3,0%
Kita aptarnavimo veikla	0,0%	Finansinė ir draudimo veikla	0,0%
Viešasis valdymas ir gynyba	5,2%	Administracinė ir aptarnavimo veikla	1,2%
Kita verslo veikla	3,4%	Kita aptarnavimo veikla	0,6%
Leidyba, spausdinimas ir prašytų laikmenų tiražavimas	15,5%	Viešasis valdymas ir gynyba	7,9%
		Kita verslo veikla	1,8%
		Leidyba, spausdinimas ir prašytų laikmenų tiražavimas	10,3%
<i>Šaltinis: sudaryta J. Vveinhardt</i>		<i>Šaltinis: sudaryta J. Vveinhardt</i>	

2009 metais atliktas mobingo diagnostavimo tyrimas (J. Vveinhardt, www.mobingas.lt). Tyrimo metu apklaustas 1379 respondentas iš viešojo ir privataus sektoriaus (privatus sektorius – 998 stebiniai, viešasis sektorius – 381 stebinys). Lentelėje pateikiamas patyrusių mobingą respondentų pasiskirstymas pagal 22 veiklos sritis. Atliekant tyrimą siekta nustatyti galimus sociodemografinius skirtumus bei tapatumus lietuviškose ir vakarietiškoje organizacijose. Lietuvos verslo organizacijose išryškėjęs rezultatas – mobingo reiškinys dažnas leidybos, prekybos ir transporto bei žemės ūkio veiklos srityse. Viešajam sektoriui būdinga savita darbo struktūra ir darbuotojų pasirengimas, sąlygojantis ribotą darbo vietos pasirinkimą. Dėl sąlygiškai mažos pasiūlos darbo rinka yra ribota, o darbo vieta labiau saugoma. Mobingą patyrusių

darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas išryškina, kad dažniausiai priekabiavimo aukomis tampa eiliniai pavaldiniai, kurie kenčia nuo kolegų. Nors ganėtinai ryški ir vadovo institucinė galia, tačiau pasitvirtina ankstesnių tyrinėjimų prielaidos – mobingas populiariausias tarp vienodas pareigas užimančių asmenų. Nustatyta amžiaus įtaka priekabiavimui – rezultatai rodo, kad mobingą darbuotojai patiria aktyviausiu ir dažnai produktyviausiu savo amžiaus laikotarpiu, vadinasi, galima daryti prielaidą, kad pavydas, konkurencija yra viena iš kertinių priežasčių mobingui kilti. Vis dėlto, lyginant su Vakaruose atliktais tyrimais, galima pastebėti tam tikrų skirtumų. Skirtingai, nei rodo Vakaruose atliekami tyrimai, Lietuvos organizacijose mobingas pasireiškia ne pačioje karjeros pradžioje, o darbingiausiame tarpsnyje (J. Vveinhardt, 2009)

Smurtą ar smurto grėsmę patyrė 29 tūkst., arba beveik 10 procentų, užimtųjų, susidūrusių su psichinę savijautą neigiamai veikiančiais veiksniais. Labiausiai smurtas pasireiškė viešojo valdymo srityje ir privalomajame socialiniame draudime, kur su šiuo reiškinių buvo susidūrę 6 tūkst., arba beveik 7 procentai, šio sektoriaus dirbančiųjų (policininkų, sienos apsaugos darbuotojų, socialinių darbuotojų). Daugiau nei 5 tūkst., arba 5 procentai, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo darbuotojų darbe patyrė smurtą iš asmenų, kuriuos jie aptarnauja. Smurto grėsmę patyrė apie 5 tūkst., arba 4 procentai, transporto, sandėliavimo ir ryšių sektoriaus dirbančiųjų.

Priekabiavimą ir bauginimą darbo vietoje patyrė 25 tūkst., arba 8,8 procento, tyrimo metu apklaustų asmenų. Nemažai darbuotojų, ypač moterų, nukentėjo dėl grasinimų ir įžeidinėjimų arba kitokių psichologinės agresijos formų darbovietėje. Dažniausiai priekabiavimą ir bauginimą darbe patyrė prekybos (6 tūkst., arba 2 proc.), apdirbamosios gamybos (4 tūkst., arba 2,5 proc.), švietimo (3 tūkst., arba 2 proc.) sričių dirbantieji (Ambrozaitienė D., 2008).

Saugias ir sveikas darbo sąlygas darbuotojams pagal Lietuvos Respublikos įstatymus privalo sudaryti darbdaviai. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 2 straipsnis skelbia darbo teisės subjektų lygybę nepaisant jų lyties, seksualinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės, socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeimyninės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 3 straipsnis numato, kad kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę ir pan. Lietuvos Respublikos lygių galimybių bei moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymai įpareigoja darbdavius imtis priemonių, kad darbuotojai nepatirtų seksualinio priekabiavimo ir priekabiavimo.

Baudžiamojo kodekso 148 straipsnis "Žmogaus veiksmų laisvės varžymas", jame numatyta atsakomybė už vertimą elgtis pagal kaltininko reikalavimą, kai naudojama psichinė prievarta nukentėjusiam asmeniui ar jo artimiesiems. Įrodžius nusikaltimą, gali būti baudžiama laisvės atėmimu net iki 3 metų. Taip pat atskirais atvejais gali būti taikoma ir Baudžiamojo

kodekso 145 straipsnio 2 dalis "Žmogaus terorizavimas", joje numatyta laisvės atėmimo iki 4 metų bausmė už sistemingą žmogaus bauginimą naudojant psichinę prievartą. Šie nusikaltimai įrodomi įprastinėmis priemonėmis – atliekamos apklausos, pateikiama prievartą liudijančių rašytinių ar kitokių įrodymų.

Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos 2004 – 2008 metams nuostatas valstybinės darbo inspekcijos 2004 metų ataskaitos IV dalies 4.7. punkte siūlomos priemonės civilizuotiems darbo santykiams skatinti. Ataskaitoje siūloma priskirti psichologinės prievartos, grasinimų ir panašių neteisėtų veiksmų nagrinėjimą teisėsaugos institucijoms, taip pat atitinkama nuostata papildyti LR Baudžiamąjį kodeksą, nes prievartos ir psichologinio spaudimo darbe faktų nagrinėjimas, pasak Eičino ir Vilkevičiaus (2005) nėra priskirtas jokios institucijos kompetencijai, o Valstybinė darbo inspekcija nėra ikiteisminio tyrimo įstaiga.

Pasaulio Sveikatos organizacija psichologinį smurtą apibrėžia kaip tyčinį valdžios prieš kitą asmenį ar darbuotoją (darbuotojų grupę), įskaitant ir grasinimus panaudoti fizinę jėgą, veiksmus. Psichologinis smurtas darbe yra paplitęs visose veiklos srityse. Dažniausiai pasitaikanti ir daugiausiai susirūpinimą keliančios psichologinio smurto apraiškos yra: ižeidinėjimai, užgauliojimai, žeminimai. Pasaulio Sveikatos Organizacijos ir tarptautinės darbo ordanizacijos nuostatas atitinka tokios psichologinio smurto darbe apraiškų sąvokos ir jų apibrėžimai:

- Žeminimas (angl. Abuse) – žeminantis elgesys, kai menkinamas darbuotojas dėl tokio elgesio gali pasijusti negerbiamas ir nevertinamas.
- Ujimas (bauginimas) (angl. bullying/mobbing) – pasikartojantis užgaulus elgesys, siekiant atkeršyti, piktybiškai pažeminti, pakenkti darbuotojui.
- Priekabiavimas (angl. Harassment) – bet koks nepageidautinas elgesys darbe, žeidžiantis žmogaus orumą dėl amžiaus, negalios, šeimyninės padėties, seksualinės orientacijos, lyties, rasės, kalnos, priklausymo profesinėms sąjungoms ir pan.
- Grasinimas (angl. Threat) – pažadas panaudoti fizinę jėgą ar valdžią prieš darbuotoją.

Šiuo metu Lietuvos teisės aktai menkai reglamentuoja smurto ir priekabiavimo darbe problemas. Tačiau kiekviena įmonė privalo atlikti rizikos vertinimą, kurio viena iš sudėtinių dalių – psichosocialiniai rizikos veiksniai (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-669/A1-241 patvirtinti Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, Valstybės žinios 105-3897). Atlikdamas rizikos vertinimą, kiekvienas darbdavys, be kita ko, privalo nustatyti ir atsižvelgti į veiksnius, susijusius su „darbuotojų tarpusavio santykiais ir / ar santykiais su darbdaviu: blogi darbuotojų santykiai grupėje, netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir/ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.), negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie

atliktą darbą trūkumas, bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.“ (prieiga per internetą : [www.lprofsajungos.lt/ %3Flang%3Dlt%26mID %3D2%26id%3D69+mobingo+tyrimai&cd=3](http://www.lprofsajungos.lt/%3Flang%3Dlt%26mID%3D2%26id%3D69+mobingo+tyrimai&cd=3)). Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas nurodo, kad kiekvienam darbuotojui turi būti sudarytos tinkamos, saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos. Vienas iš darbo vietos vertinimo kriterijų yra psichologinės rizikos vertinimas. Su psichologine rizika susiduria kiekvienas darbuotojas. Europos Saugos ir Sveikatos darbe agentūros duomenimis vienas iš trijų darbuotojų praneša, kad yra paveikti streso darbe, 4 proc. darbuotojų teigia, jog yra patyrę psichologinį smurtą, 9 proc. pranešė, kad jiems buvo grasinama darbe (Violence, bullying and Harassment in the workplace. European Foundation for the improvement of living and working condition. www.eurofound.eu.int).

Apibendrinant literatūros šaltinių bei teisės aktų informaciją, galima pastebėti, kad daugiausia naudojami tokie psichologinio smurto darbe apraiškų apibrėžimai: bulingas – tai nuolat pasikartojanti žodinė ar fizinė agresija, kito asmens atžvilgiu ar manipuliavimas jo jausmais ar veiksmai, dažniausiai naudojami aukštesnes pareigas užimančių kolegų ar vadovų, t.y. vertikalus spaudimas; mobingas – bendradarbio ar grupės bendradarbių psichologinis spaudimas, siekiant pažeminti ir / ar pašalinti darbuotoją iš darbo, t.y. horizontalus spaudimas.

Tyrimų apžvalga parodė, kad organizacijose, kuriose neskiriamas pakankamas dėmesys mobingo prevencijai, didesnė darbuotojų kaita, mažėja darbo našumas, krenta kokybė, lėčiau kyla darbuotojų kvalifikacijos lygis. 2005 – 2010 metų laikotarpiu psichologinio smurto darbe tyrimai išskiriami kaip vieni aktualiausių profesinės sveikatos ir saugos mokslinių tyrimų sričių. Tyrimų metu gauti duomenys rodo, kad psichologinis smurtas yra opi problema viešąsias paslaugas teikiančiose įstaigose.

Kalbant apie kultūros ir mobingo ryšių tyrimus, tenka pastebėti, kad tokių tyrimų aptikti nepavyko. Iš teorijos analizės, pateiktos ankstesniuose skyriuose, galima teigti, kad organizacijos kultūra siejama su personalo elgsena, vertybėmis bei nuostatomis. O pastarosios neatsiejamos su mobingo paplitimu.

2.3. Organizacijos kultūros poveikio mobingui tyrimo teorinis modelis

Išnagrinėjus įvairių mokslininkų organizacinės kultūros ir mobingo sampratas, išryškėjo, kad egzistuoja trys veiksniai įtakojantys mobingą organizacijoje. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido iškelti tris hipotezes, sukongcentruotas į specifinę kiekvieno veiksnio įtaką mobingui.

Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas teorinis modelis (žr. 6 pav.), kurio atskiros dalys tyrime turėtų padėti paaiškinti organizacijos kultūros poveikį mobingui.

Taigi organizacijos kultūros tipui apibūdinti pasirinkta P.T. Adidam (1996) kultūros tipų klasifikacija (Klano, Autokratinė, Rinkos, Hierarchijos).

Kultūros esmę sudaro vertybės. Jos yra kriterijus, nusakantis, kas yra gerai ir blogai, teisinga ir neteisinga. Jos išsirutulioja iš individo kultūros, ir lemia jo elgesį bei pasireiškia atskiro individo ar jų grupių elgsenoje. Socialinės vertybės, normos gali įtakoti ir mobingo atsiradimą

Sakoma, kad yra stipri kultūra tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, yra silpna kultūra, - kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka. Organizacijos kultūros stiprumas ir silpnumas priklauso nuo organizacijos vertybių. Parenkant organizacinės kultūros vertybes buvo remtasi įvairių autorių nuomonėmis: Jucevičiaus, 1998; Preikšienės, 2003; Robbinso, 2006; Vveinhardt, 2009a; Torringtono, 2004; Šimanskienės, 2008; Kasiulio, Barvydienės, 2001; Jucevičienės, 1996; Peterso, Watermano, 1998, Astrauskaitis, 2008 ir kt. Taigi, kuo stipresnė kultūra, tuo labiau ji veikia griežtų elgsenos standartų formavimąsi ir kartu stiprina filosofiją, jos esmę.

Sakoma, kad yra stipri kultūra tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, yra silpna kultūra, - kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka.

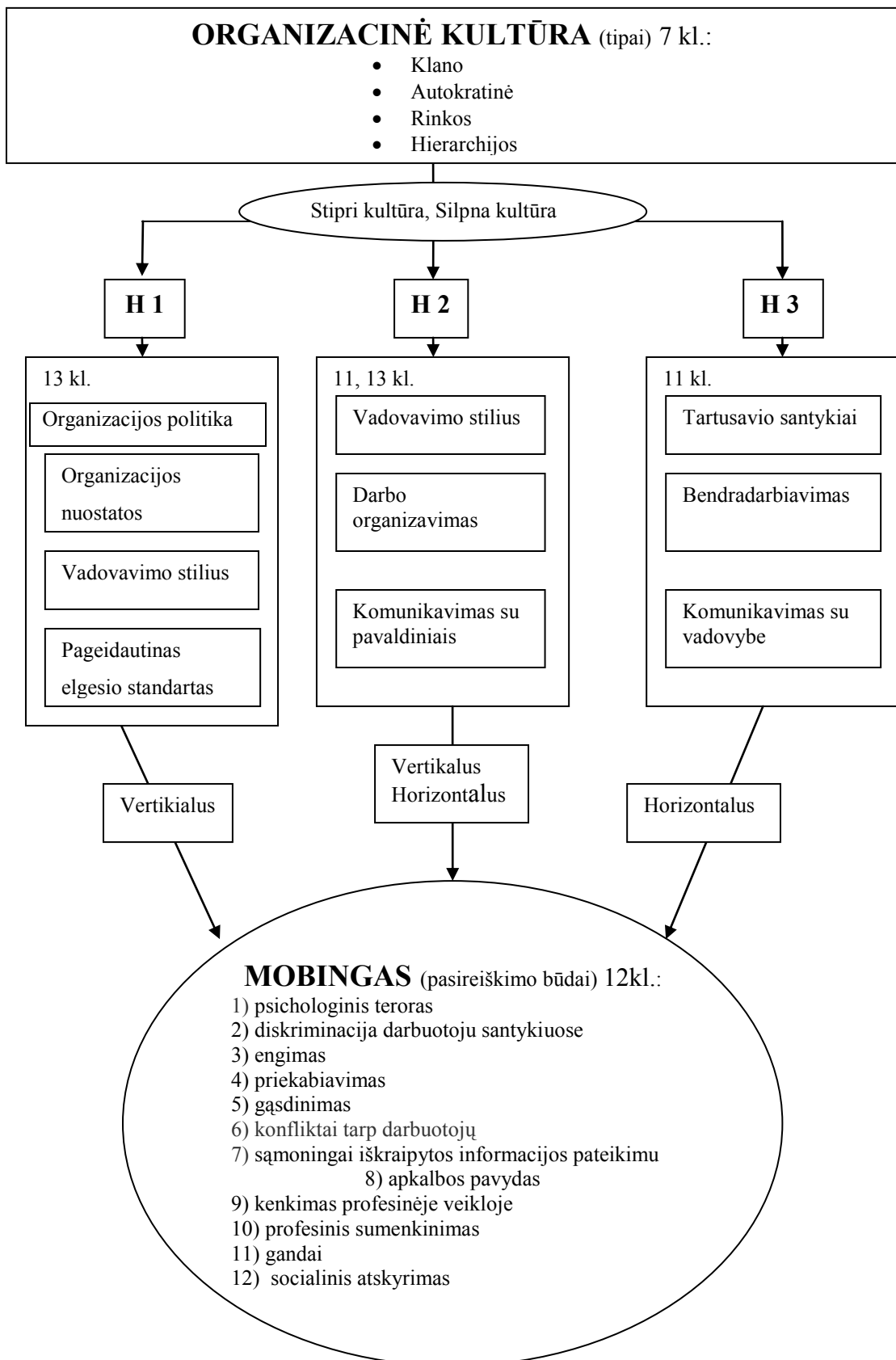
Dvi mobingo kryptys: vertikalus –reiškia, kad tai vadovų spaudimas, o horizontalus – kolegų spaudimas, jos pasirinktos pagal ataskaitas, kurias paskelbė Pasaulio sveikatos organizacija ir Tarptautinė darbo organizacija (Parent-Thirion, Agnès; Fernández Macías, Enrique; Hurley, John; Vermeylen, Greet. Fourt European working Conditions Survey. European Foundation for the Improvment of living and working conditions,2007).

Remiantis sukurtu modeliu buvo keliamos hipotezės:

H₁ – Organizacijos kultūros vertybės per organizacijos politiką, nuostatas, vadovavimo stilių ir pageidautiną elgesio standartą sudaro sąlygas vertikaliam mobingui atsirasti.

H₂ – Jei organizacijos kultūra stipri tuomet darbo vietoje vyksta pastovus socializacijos procesas.

H₃ - Organizacijos kultūros veiksniai įtakoja organizacijos narių tarpusavio santykius.



Šaltinis: sukurta autorės

6 pav. Teorinis organizacijos kultūros ir mobingo ryšių modelis.

4 paveiksle pateikiama supaprastinta mobingo ir organizacijos kultūros aspektų ryšių sistema, kuri turi poveikį mobingui. Rodyklės paveiksle žymi poveiko kryptis.

Dažniausiai neigiamai traktuojami asmenys, turintys išskiriančių vertybių. Jeigu kolektyvas neorientuotas į aukštus rezultatus, akivaizdu, kad neigiamos traktuotės sulauks „išsišokelis“, savo veikla sukuriantis įtampos lauką. O asmuo, pranešęs apie žalą organizacijai, sulauks skundiko etiketes, aplinkinių keršto ir netrukus taps mobingo auka.

Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksniai, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas, ambicijos. Vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekviena darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kokius jis priima formuojant organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat įtakoja vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinkos, į kurias būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją.

3. UAB „GNT LIETUVA“ IR UAB „ODMĖ IR PARTNERIAI“ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ POVEIKIO MOBINGUI TYRIMAS IR JO REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodika

Teorinei darbo daliai pagrįsti ir siekiant nustatyti mobingo priežastis bei organizacinės kultūros poveikio įtakos svarbą mobingo atsiradimo prevencijai, buvo atliktas dviejų Kauno miesto įmonių – UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų tyrimas. Tyrimas atliktas kaip baigiamoji darbo sudedamoji dalis.

Tyrimo objektas – nustatyti UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų nuomonę apie organizacinės kultūros poveikį mobingui.

Tyrimo tikslas – atskleisti organizacijos kultūros poveikį mobingui

Tyrimo uždaviniai:

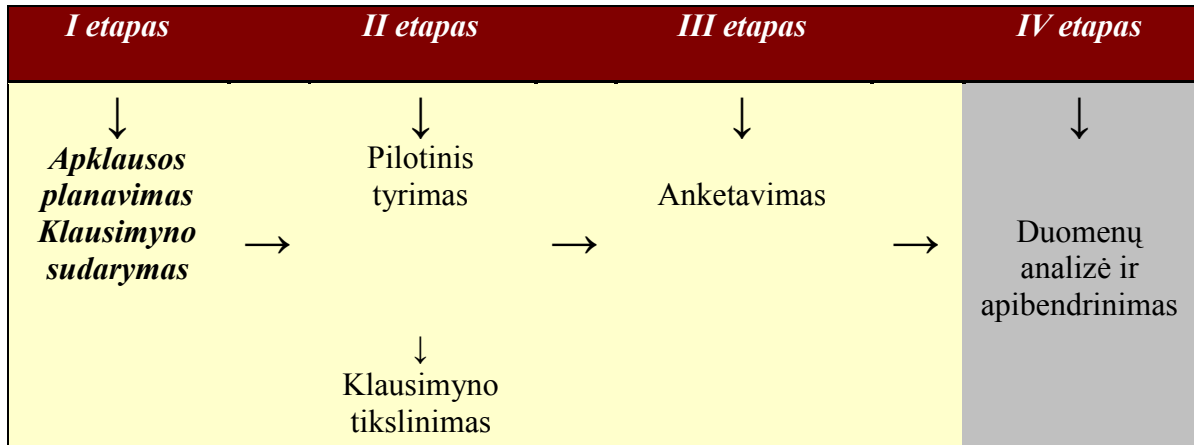
- Apibūdinti UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbo organizavimo ir bendravimo kultūrą.
- Išnagrinėti UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų požiūrį į mobingą.
- Išnagrinėti UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų požiūrį į atskirų organizacijos vertybių svarbą organizacijos veiklai.
- Išnagrinėti UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų požiūrį į tai, kokios jų nuomone organizacinės kultūros poveikio priemonės būtų veiksmingos kovojant su mobingu kaip socialiniu reiškiniu darbovietėse.

Tyrimų gnoseologinis pamatas. Mobingo priežasčių ir pasekmių tyrimas nėra savitikslis. Jis susijęs problemiškais žmonių santykiais darbo vietoje, kurie daro neigiamą įtaką darbo rezultatams bei socialiniam psichologiniam mobinguojamo žmogaus gyvenimui, kelia sveikatos problemas. Mobingas yra žalingas organizacijai ir brangiai kainuoja.

Tyrimo sunkumai. Pagrindinis sunkumas buvo tai, kad Lietuvoje yra atlikta palyginus nedaug tyrimų dėl smurto darbo vietoje. Todėl nepakanka metodinių rekomendacijų tokio pobūdžio tyrimams atlikti.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas naudojant anketinės apklausos metodą. Pasirinktas anketinės apklausos metodas, nes tai patogus ir plačiai naudojamas pirminių duomenų surikimo būdas.

Tyrimo empirinė bazė ir laikas. Tyrimo tikslui pasiekti buvo orientuojamasi į realios respondentų patirties atskleidimą, aprašymą ir apibendrinimą. Tyrimas vyko keturiais etapais. 6 lentelėje pateikiama tyrimo organizavimo ir eigos schema.



Šaltinis: sukurta autorės

6 lentelė. Tyrimo eigos schema

Tyrimo organizavimas ir medžiagos apibūdinimas. Duomenų rinkimas. 2010 m. balandžio 1-3 dienomis buvo atliktos pilotinės apklauso – apklausti 5 atsitiktinai parinkti asmenys. Pilotinės apklauso leido patikslinti klausimus, performuluoti juos taip, kad klausimai taptų aiškesni. Pats tyrimas buvo atliekamas 2010 metų gegužės mėnesį, Kaune, apklausus 106 UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojus.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklausiami dviejų įmonių UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ įvairias pareigas užimantys darbuotojai – nuo Vidurinės grandies vadovų iki paprastų darbuotojų ir dirbantys logistikos skyriuose. Tyrime dalyvavusių respondentų amžius yra įvairus.

Atrankinio tyrimo rezultatai visada turi didesnę ar mažesnę neapibrėžtumą, kuris mažėja, o didėja daromų išvadų tikslumas, didinant atrankos apimtį. Todėl iškyla uždavinys – nustatyti minimalų atrankos dydį n_{\min} :

$$n_{\min} = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

čia:

n_{\min} – reikiamos imties dydis;

N – visumos dydis (150);

p – visumos proporcijos . Jos dažniausiai mums nėra nežinomos. Pasak M. Čepulienės (1994), jeigu nėra žinomas p dydis, galima imti $p=0,5$.

e – atrankos klaida. Darbe rezultatus pateiksime su 5 proc. klaida.

z . normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe dažniausiai naudojamas 95 proc. arba 99 proc. patikimumas. Naudosime 95 proc. koeficientą, todėl normaliojo skirsnio koeficientas $z = 1,96$.

Atitinkamus dydžius įtraukę į pateiktą formulę, gauname, kad $n_{\min} = 106$, t. y. norint rezultatus gauti su 95 proc. tikimybe bei 5 proc. paklaida, duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 106 darbuotojų.

Anketinė apklausa. Etapas apėmė anketos tarp šių dviejų įmonių darbuotojų išplatimą ir atsakymų surinkimą. Į anketų klausimus atsakė įmonių darbuotojai, įskaitant ir darbuotojus, kurie užima vadovaujančias pareigas.

Bendrojoje klausimyno dalyje pateikti klausimai skirti sociodemografinių respondentų duomenų surinkimui (lytis, amžius, išsilavinimas ir pan.). Tyrimo anketos klausimynas sudarytas, atsižvelgiant į tiriamojo objekto specifiką. Anketa sudaryta iš 13 uždaro tipo klausimų ir iš atvirų bei pusiau atvirų klausimų, kuriais siekta surinkti daugiau informacijos pateikiant platesnį pasirinkimą atsakymų variantų.

Tiriamųjų įmonių organizacinės struktūros apžvalga. UAB „GNT Lietuva“. Savo veiklą UAB „GNT Lietuva“ pradėjo 1994 metais, tarptautinei distribucinei kompanijai “CHS Electronics” įsteigus padalinį Lietuvoje “CHS Baltic”, Latvijoje - “CHS Riga” bei Estijoje “CHS Estija“. Bendrovės veiklos sritis apėmė didmeninę prekybą kompiuterine, periferine bei programine įranga, kompiuterinėmis dalimis. CHS kompanija bankrutavo 2001 metais, o padaliniai Lietuvoje, Estijoje bei Latvijoje prisijungė prie Suomijos kompanijos “GNT Finland”. Tokiu būdu buvo sukurta „GNT Group“ kompanija.

UAB „GNT Lietuva“ vizija – būti augančiu ir pelningu IT, buitinės elektronikos, telekomunikacijų ir pramogų prekių tiekėju Skandinavijos, Baltijos ir artimiausiuose greitai augančiuose regionuose.

UAB „GNT Lietuva“ misija – savo teikiamomis prekėmis ir paslaugomis gerinti klientų konkurencingumą visoje prekių pristatymo vertės grandinėje.

Įmonės struktūra sudaryta iš kelių padalinių, kurie glaudžiai tarpusavyje bendradarbiauja. Žemiau yra pateikiama visa organizacinė įmonės struktūra:

- Administracija;
- Finansų ir apskaitos padalinys;
- Logistika;
- Marketingas;
- Informacinių technologijų skyrius;
- Pardavimai;
- Garantinio aptarnavimo skyrius;
- Centrinė pirkimo organizacija;
- Verslo procedūrų centras;
- GNT grupės informacinių technologijų skyrius;

- Pirkimų skyrius.

UAB „GNT Lietuva“ veikia motyvacinės sistemos modelis, kuriuo siekiama šių įmonės tikslų:

- siekiant skatinti įmonės darbuotojus efektyviau dirbti;
- siekiant sukurti geresnį organizacijos mikroklimatą didinant darbuotojų lojalumą kompanijai ir pasitenkinimą darbu;
- siekiant sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui geriau valdyti savo piniginį ir nepiniginį atlygį už darbą;
- siekiant užtikrinti, kad darbuotojai žinotų valdymo svertus bei apribojimus;
- geriau panaudoti darbuotojų asmenines savybes;
- siekiant užtikrinti aiškesnį darbuotojų karjeros kelią.

Įmonėje UAB „GNT Lietuva“ taikoma piniginė ir nepiniginė motyvavimo sistema. Apmokėjimas už darbą vykdomas palyginamąja verte – kai už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus mokamas vienodas atlyginamas. Minėtas principas aktualus moterų bei vyrų lygių teisių iškelimo, rasinio, religinio, vyresnio amžiaus žmonių, žmonių su negalia nediskriminavimo ir pan. plotmėse. Įmonė derina bazinį užmokestį su darbo rinkos sąlygomis, kad turėtų konkurencingai apmokamą darbo jėgą. Skatinantis (kintantis) darbo užmokestis naudojamas siejamas su organizacijos veiklos pagerėjimu, individualiu darbuotojo indėlių į rezultata.

Be to naujai priimtam darbuotojui suteikiama informacija apie įmonę, darbuotojo kasdieninę veiklą, supažindinama su darbo tvarkos taisyklėmis, įmonės etikos kodeksu, informuojama apie darbuotojams taikomas naudas. Suteikta informacija sudaro sąlygas darbuotojui efektyviai dirbti ir gerai jaustis organizacijoje, tai padeda naujiems darbuotojams įveikti nerimą, teikia jiems informaciją apie aplinką, supažindina juos su kolegomis, skatina klausti ir domėtis.

UAB „Odmė ir partneriai“. UAB “Odmė ir partneriai“ įsikūrė 1990 metais, kai buvo sukurtas platus didmeninės prekybos tinklas, aprūpinantis klientus plataus vartojimo prekėmis. Tik įkūrus įmonę, joje dirbo vos keletas žmonių, kurie atsiveždavo kosmetikos prekių iš Lenkijos ir jas platindavo Kauno parduotuvėse. Didėjant pardavimų apimtims, tapo sunkiau aptarnauti toliau esančius Lietuvos regionus, todėl 1998 m. pradėti steigti filialai Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Utenoje ir Alytuje. Šiuo metu įmonė turi filialus visuose didžiausiuose Lietuvos miestuose. Juose yra logistikos sandėliai, transporto padalinys, ofiso patalpos. Firma užsiima tik didmenine prekyba.

Per visą firmos egzistavimo laiką nebuvo sudaromi įmonės vystymo planai ilgesniam kaip 1 metų laikotarpiui, nes tai buvo įtakojama kontraktų su tiekėjais pasirašymu. Todėl galima teigti,

kad dabartinė organizacijos misija nėra suformuluota, eiliniai kompanijos darbuotojai, taip pat vidurinės grandies personalas nėra supažindinami su tolimesniais firmos ketinimais ir veiklos kryptimis tačiau atpažinti realiai realizuojamą misiją įmanoma. Galima išskirti tokius pagrindinius įmonės UAB „Odmė ir partneriai“ orientyrus:

1. Tinkamai atstovauti užsienio ir Lietuvos tiekėjus, stiprinti jų prekinis ženklus rinkoje, plėsti asortimentą, didinti klientų skaičių, aptarnavimo kokybę, organizuoti naujų produktų pristatymus pirkėjams, stiprinti tiekėjų įvaizdį Lietuvos rinkoje.
2. Tenkinti besiplečiančios ir konkurencingos rinkos poreikius, tiekiant plataus vartojimo prekes smulkiems prekybininkams ir stambiems prekybos tinklams.
3. Siekti būti perspektyvia kompanija sparčius pokyčius patiriančioje rinkoje ir tapti besimokančia organizacija, padedančia kiekvienam įmonės nariui įgyti naujų kompetencijų, organizuojant mokymus darbo vietoje ir siunčiant darbuotojus į kursus bei seminarus.

UAB „Odmė ir partneriai“ misija: atstovaujant Lietuvos ir užsienio tiekėjams, tenkinti besiplečiančios ir konkurencingos rinkos poreikius, teikiant plataus vartojimo prekes smulkiems prekybininkams ir stambiems prekybos tinklams ir siekiant išlikti perspektyvia įmone sparčius pokyčius patiriančioje rinkoje, tapti besimokančia organizacija.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo tikslas – diagnozuoti UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ darbuotojų požiūrį į organizacinės kultūros poveikį mobingui. Naudojant anketą (žr. priedą Nr. 1) buvo apklausta 106 abiejų įmonių darbuotojų. Tyrime dalyvavo 58 proc. moterų ir 42 proc. vyrų.

Pagal empyrinio tyrimo gautus duomenis atliksime dalyvių apžvalgą, nustatydami dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal pasirinktus socialinius - demografinius kriterijus (lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą tiriamoje organizacijoje, atliekamas darbo pareigas).

Įmonėje UAB „GNT Lietuva“ didesnę vyrų skaičių apklausoje lėmė tai, logistikos skyriuje dirba 92 proc. vyrų, nes darbas sandėlyje yra fiziškai sunkus, todėl dauguma jo darbuotojų yra vyrai. Būtent sandėlio apklausos respondentai nulėmė didesnę vyrų skaičių apklausoje. Bendras darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį įmonėje yra: 68proc. vyrų ir 38 proc. moterų. Dauguma apklausos dalyvių (apie 50 proc.) priklauso amžiaus grupei nuo 18 – 25 metų amžiaus, apie 28 proc. 26 – 35 amžiaus grupei bei apie 18 proc. 36 – 46 amžiaus grupei.

UAB „Odmė ir partneriai“ tyrime dalyvavo vyrų – 44 proc. ir 62 proc. moterų. Šioje organizacijoje didžioji dalis darbuotojų yra moterys. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių:

jaunų darbuotojų šioje įmonėje yra taip pat daugiau, kurių amžius nuo 18 iki 25 metų – 50 proc., toliau seka nuo 26 iki 35 metų – 36proc, o mažiausiai 14 proc. užima 36 - 45 metų darbuotojai.

Didžiausią dalį įmonės UAB „GNT Lietuva“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų sudarė žmonės su aukštuoju išsilavinimu (bakalaurai ir magistrai) - 55 proc., 15 proc. vidurinį išsilavinimą, 26 proc. – profesinį išsilavinimą, respondentai su nebaigtu aukštuoju sudarė 9 proc.

O įmonėje UAB „Odmė ir partneriai“ didžiąją dalį respondentų sudarė profesinį išsilavinimą – 45 proc. turintys darbuotojai. Toliau sekė darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą (bakalaurai ir magistrai) – 35 proc., vidurinį – 20 proc. ir nebaigtas aukštasis – 10 proc.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal amžių ir išsilavinimą galima teigti, jog daugiausiai dirba tiek UAB „Odmė ir partneriai“ tiek UAB „GNT Lietuva“ jauni darbuotojai, kurių amžius yra nuo 18 iki 25 metų darbuotojai. Skiriasi šiose įmonėse dirbančių darbuotojų išsilavinimai: UAB „GNT Lietuva“ daugiausiai yra aukštąjį išsilavinimą (bakalaurai ir magistrai) turinčiųjų - 55 proc., o UAB „Odmė ir partneriai“ - profesinį išsilavinimą – 45 proc. turintys darbuotojai. Skirtumas rodo, jog toje įmonėje, kurioje daugiau darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu, labiau bus linkę konkuruoti, būti pranašiasniais profesinėje veikloje, labiau siekti tikslų, o tai įtakos neigiamai organizacinę aplinką, kils konfliktai, nesutarimai tarp darbuotojų, tarp vadovų ir darbuotojų.

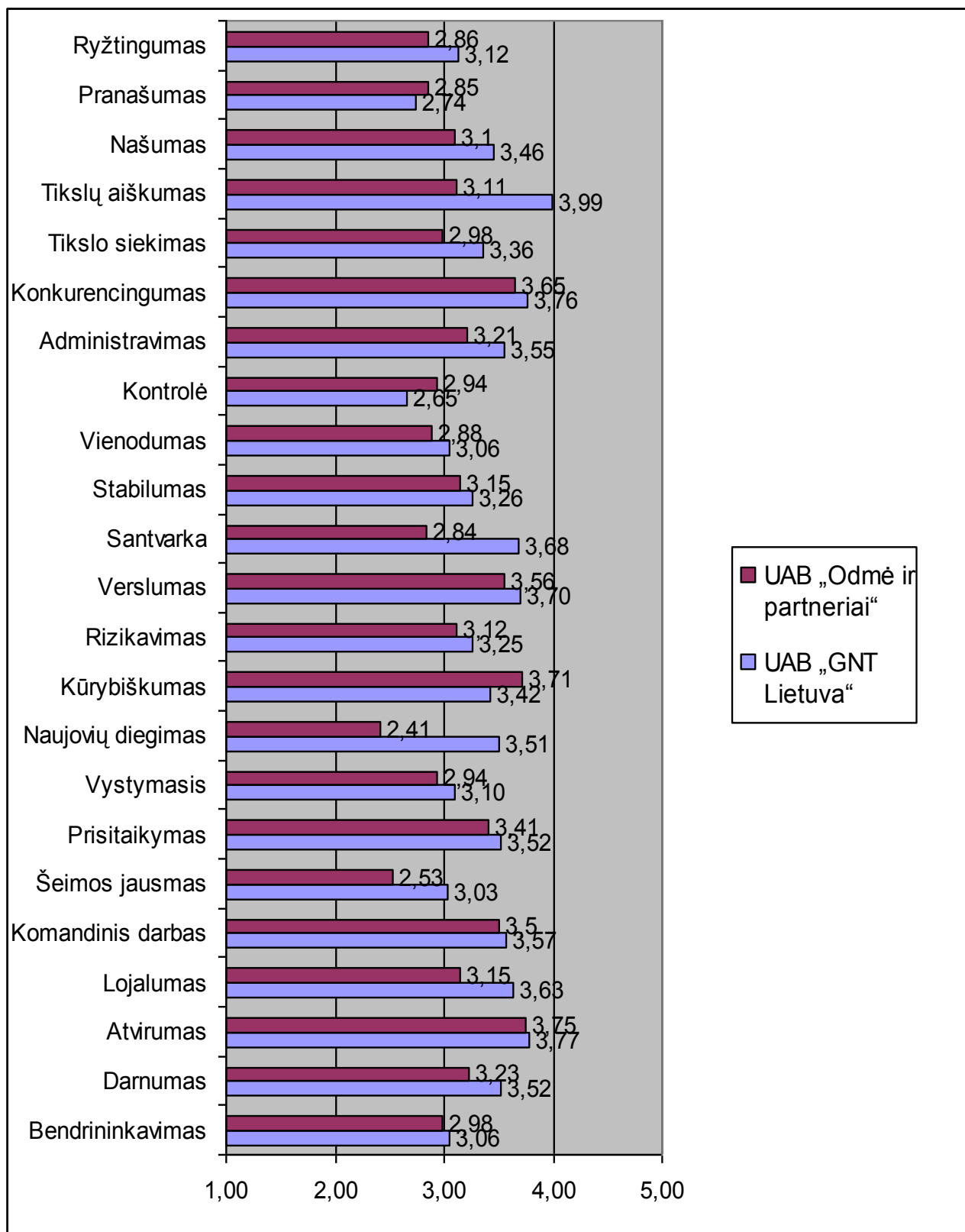
Rezultatai susiję su respondentų užimamomis pareigomis pasiskirstė įmonėje UAB „GNT Lietuva“ taip: vidurinės grandies vadovas (-ė) - 9 proc., žemesnės grandies vadovas (-ė) - 13 proc. , vadybininkas (-ė) - 55 proc., darbininkas (-ė) - 32 proc., o UAB „Odmė ir partneriai“ : vadovas (-ė) - 7 proc., žemesnės grandies vadovas (-ė) - 9 proc. , vadybininkas (-ė) - 25 proc., darbininkas (-ė) - 65 proc. Iš gautų rezultatų matyti, jog įmonėje UAB „GNT Lietuva“ daugiausiai dirba vadybininkų, o UAB „Odmė ir partneriai“ – paprastų darbininkų.

Penktasis anketinės apklausos klausimas buvo „Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?“. Taigi analizuojant UAB „GNT Lietuva“ respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, kurių respondentai išdirbo UAB „GNT Lietuva“ organizacijoje pastebima, kad daugiausia respondentų dirba nuo 3 iki 5 metų – 43 proc., toliau seka mažiau nei vienerius metus – 28 proc. dirbantys, 22 proc. dirbančiųjų nuo 5 iki 10 metų ir mažiausią dalį užima daugiau nei 10 metų – 13 proc.

Įmonėje UAB „Odmė ir partneriai“ gauti respondentų rezultatai apie tai kiek jie dirba toje darbovietėje pasiskirstė taip: nuo 3 iki 5 metų – 55 proc., mažiau nei vienerius metus – 23 proc. dirbantys, dirbančiųjų nuo 5 iki 10 metų – 16 proc. ir daugiau nei 10 metų – 12 proc. Iš šių gautų rezultatų pastebime, jog mažiausiai dirbančiųjų įmonėse sudaro stažas daugiau nei 10 metų tiek įmonėje UAB „Odmė ir partneriai“ ir tiek UAB „GNT Lietuva“, daugiausiai dominuoja, nuo 3-5 metų stažas.

Septinto, aštunto, vienuolikto, dvylikto ir trylikto klausimų atsakymų skalės buvo suskirtos į penkias dalis, kiekvienas iš atsakymų variantų turėjo savo vertinimo skalę nuo 5 iki 1. Pvz. labai dažnai - 5, dažnai - 4, kartais – 3, retai – 2, visiškai nesusiduriu - 1, arba visiškai sutinku -5, sutinku - 4, iš dalies sutinku - 3, nesutinku - 2, visiškai nesutinku - 1. Penkių balų vertinimų skalės vidurkis 3.00, atsakymų vidurkių nukrypimų į didėjančią arba mažėjančią pusę, reiškia respondentų atsakymų pasiskirstymus į teigiamą arba į neigiamą pusę.

Septintojo anketinės apklausos klausimo tikslas buvo išanalizuoti, kokios jų nuomone organizacijos vertybės yra svarbiausios įmonėse, kuriose jie dirba. Daugelio mokslininkų nuomone, kultūra yra bendra vertybių visuma, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri padeda jiems veikti aplinkoje. Vertybės sukuria organizacijos kultūrą, kurios atspindi visos organizacijos narių bendras nuostatas, kaip reikia dirbti, kad organizacija dirbtų naudingai ir patenkintų visus organizacijos narių poreikius. O kaip žinia organizacinės kultūros veiksmingumą lemia vertybių prigimtis. Taigi kuo organizacija sutelktesnė tuo ji veiksmingesnė.



7 pav. Svarbiausių organizacijos vertybių analizė

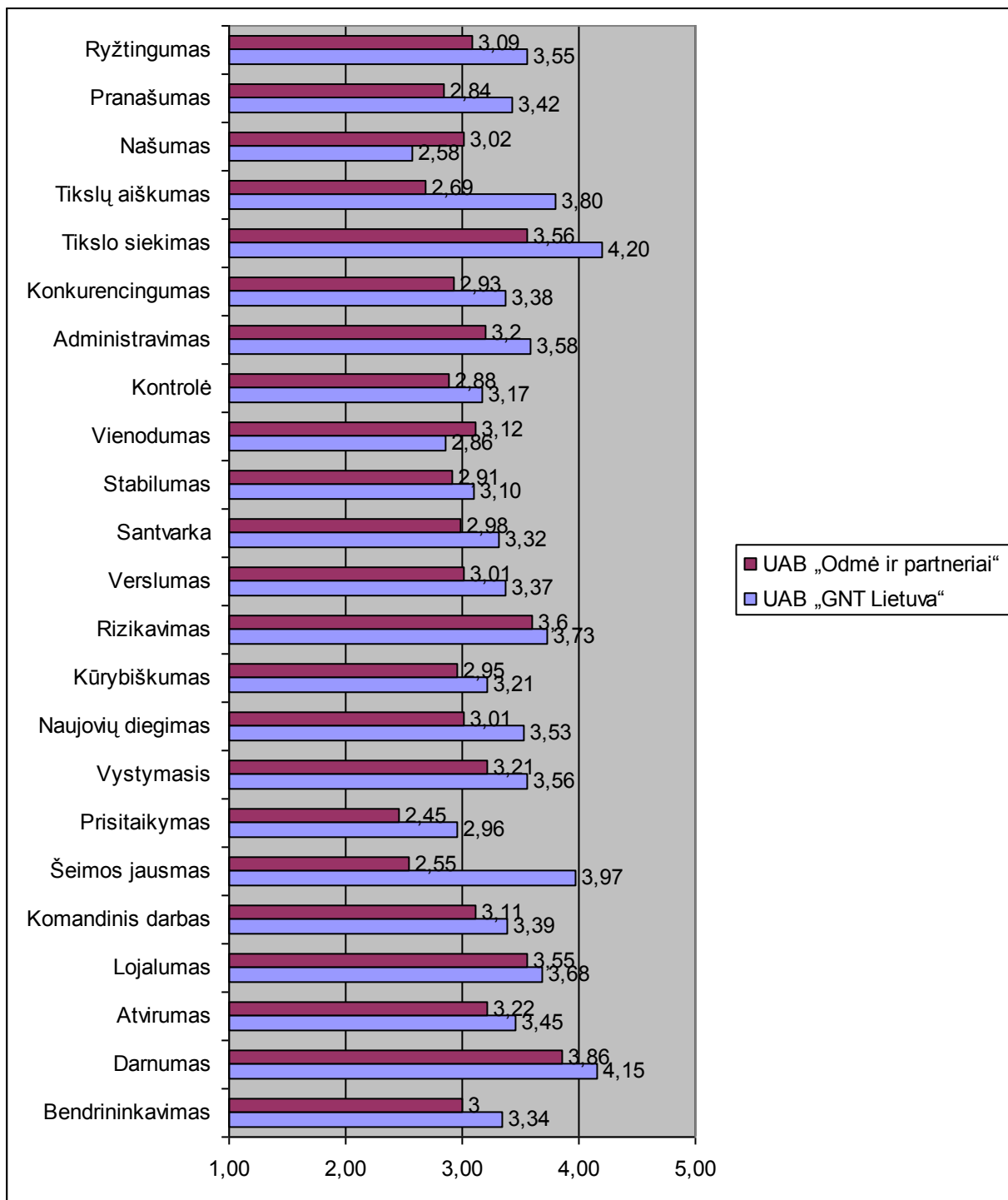
Organizacinė kultūra yra svarbi, nes nurodo, kaip darbuotojai turėtų elgtis. Bendraja prasme organizacijos kultūrą apibrėžia bendros vertybės, įsitikinimai, simboliai, ir visa tai turi įtakos visoje organizacijoje vykstantiems procesams. Taigi iš 7 paveikslo duonemų pastebima, jog

organizacijos kultūros vertybės abiejose įmonėse nevienodai svarbios, jos skiriasi. UAB „GNT Lietuva” respondentų nuomone, svarbiausiomis vertybėmis laiko: tikslų aiškumą – 3,99 balo, ši vertybė priskiriamakaip elgesio standratas, kuris gali reikšti kai darbuotojas turi atlikti darbą, atvirumą – 3,77 balo, kaip susikalbėjimo forma, konkurencingumą – 3,76 balo, santvarką – 3,68 balo, komandinį darbą – 3,57 balo. Šių vertybių nebuvimas organizacijoje skatina atsirasti neigiamam elgesiui, požiūriui, veiksams, kurie gali sukelti mobingą. O visiškai nesvarbios vertybės; kontrolė – 2,65 balo, pranašumas – 2,74 balo, šeimos jausmas – 3,03 balo, bendrininkavimas 3,06 balo ir vienodumas – 3,06 balo.

UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai organizacinės kultūros vertybes kaip svarbiausiomis įvardino: atvirumą – 3,75 balo, kūrybiškumą – 3,71 balo, konkurencingumą – 3,65 balo, verslumą – 3,56 balo ir komandinį darbą – 3,50 balo. Šios įmomės respondentų nuomone, visiskai nesvarbios yra naujovių diegimas – 2,41 balo, šeimos jausmą – 2,53 balo, santvarką – 2,84 balo, pranašumą – 2,85 balo, ryžtingumą – 2,86. UAB „Odmė ir partneriai“ respondentū manymu svarbiausia organizacijos kultūros vertybė yra atvirumas, o nesvarbia – naujovių diegimą.

Lyginant UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ organizacijų respondentų nuomones apie organizacijos kultūros vertybių svarbą bendrąją prasme pastebėta, jog svarbia vertybe UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai išskyrė tikslų aiškumą 3,99 balo, o UAB „Odmė ir partneriai“ šia vertybę įvertino kaip iš dalies svarbia, tik 3,11 balo, skirtumas 0,88 balo. UAB „Odmė ir partneriai“ svarbiausia organizacijos vertybe išskyrė atvirumą – 3,75 balo, o ši vertybė UAB „GNT Lietuva“ surinko 3,77 balo, jų skirtumas pastebimas labai mažas tik 0,02 balo. Nesvarbia organizacijos kultūros vertybe UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai išskyrė naujovių diegimą – 2,41 balo, ši vertybė UAB „GNT Lietuva“ vertinama - 3,51 balo, jų skirtumas 1,10 balo. UAB „GNT Lietuva“ respondentai išskyrė kontrolę – 2,65 balo kaip nesvarbią vertybę, ji UAB „Odmė ir partneriai“ įmonėje sudaro 2,94 balo, skirtumas 0,29 balo.

Išanalizavus kaip respondentai vertina organizacijos kultūros vertybes, kurios jų manymu svarbios, kuris nėra svarbios, gali daryti išvadą, kad nuo šių visų dvidešimt trijų vertybių priklauso organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra stiprumas labiausiai priklauso nuo tikslų aiškumo, stabilumo, santvarkos, administravimo, našumo, kontrolės ir kt.



8 pav. Svarbiausių organizacijos vertybių, kurio respondantai dirba analizė

Aštuntojo anketinės apklausos klausimo tikslas buvo išanalizuoti, ar respondantai pritaria tokioms organizacijos vertybėms, kurios yra taikomos įmonėse, kuriose jie dirba.

8 paveikslas pateikia duomenis apie svarbiausias ir nelabai svarbias organizacijos kultūros vertybes vyraujančias UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ įmonėse. Taigi UAB „Odmė ir partneriai“ įmonės darbuotojai organizacinės kultūros vertybes esančias jų darbovietėje svarbiausiomis išskyrė darnumą – 3,86 balo, rizikavimą – 3,60 balo, tikslo siekimą – 3,56 balo,

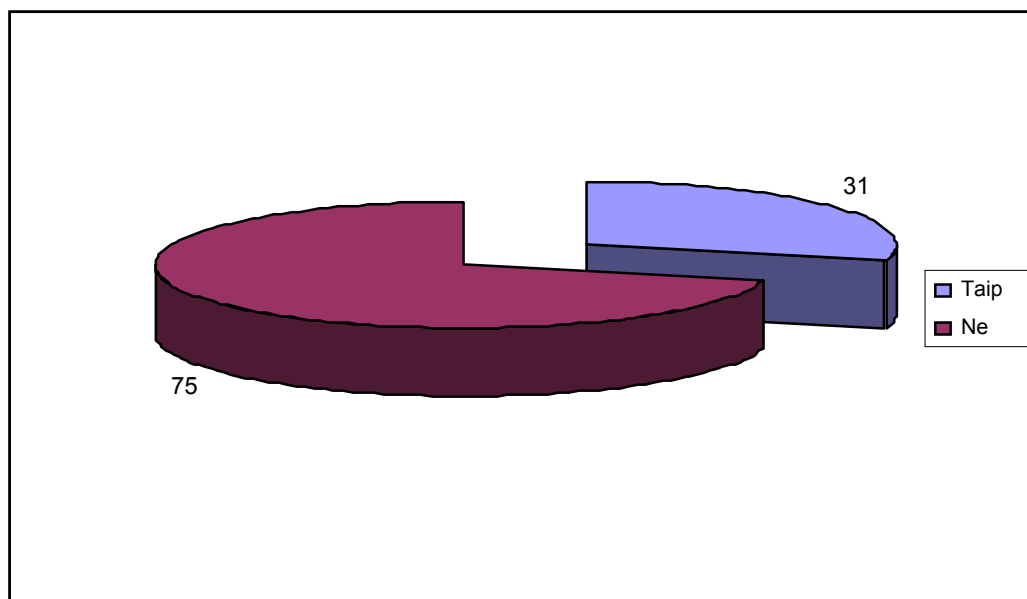
lojalumą – 3,56 balo, atvirumą – 3,22 balo. Nesvarbios šioje įmonėje organizacinės vertybės yra prisitaikymas – 2,45 balo, tikslų aiškumas – 2,69 balo, pranašumas – 2,84 balo, kontrolė – 2,88 balo, stabilumas – 2,91 balo.

UAB „GNT Lietuva“ įmonės darbuotojai organizacinės kultūros vertybes esančias jų darbovietėje svarbiausiomis išskyrė tikslo siekimą – 4,20 balo, darnumą – 4,15 balo, šeimos jausmą – 3,97 balo, tikslų aiškumą – 3,80 balo, rizikavimą – 3,73 balo. Kaip nesvarbias organizacijos kultūros vertybes įvardino našumą – 2,58 balo, vienodumą – 2,86 balo, prisitaikymą – 2,96 balo, stabilumą – 3,10 balo, kontrolę – 3,17 balo.

Taigi lyginant UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ organizacijų respondentų nuomones apie jų dirbamoje įmonėje esančių organizacijos kultūros vertybių svarbą pastebėta, kad UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai prie svarbiausios priskyrė tikslo siekimą – 4,20 balo, o šią vertybę UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai įvertino 3,56 balo, jų skirtumas sudaro 0,64 balo. O UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai prie nesvarbiausių vertybių priskyrė našumą – 2,58 balo, UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai – prisitaikymą – 2,45 balo, kurių skirtumas 0,13 balo. UAB „Odmė ir partneriai“ įmonės darbuotojai vieną kaip svarbiausią organizacinės kultūros vertybę esančias jų darbovietėje darnumą – 3,86 balo, o darnumas UAB „GNT Lietuva“ sudaro 4,15 balo, jų skirtumas 0,29 balo. Kaip visiškai nesvarbią UAB „Odmė ir partneriai“ įmonės darbuotojai išskyrė – prisitaikymą – 2,45 balo, o UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai prisitaikymą įvertino 2,96 balo, skirtumas 0,51 balo.

Apibendrinant 13 paveikslo gautus rezultatus susijusius su esančių organizacijos kultūros vertybių svarba UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ įmonėse, gali daryti išvadą, tai kad jos skiriasi, o tai galėjo įtakoti UAB „GNT Lietuva“ didesnis respondentų skaičius su aukštuoju išsilavinimu dirbantys vadybininkais, o UAB „Odmė ir partneriai“ su profesiniu išsilavinimu paprasti darbininkai. Išsilavinę darbuotojai turintys aukštąjį (bakaluro, magistro) išsilavinimą labiau linkę būti konkurencingais, lyderiauti, siekti tikslų, o tai turi įtakos psichologiniam diskomfortui atsirasti darbinėje aplinkoje, tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir vadovų gali atsirasti vertikalios mobingo apraiškos.

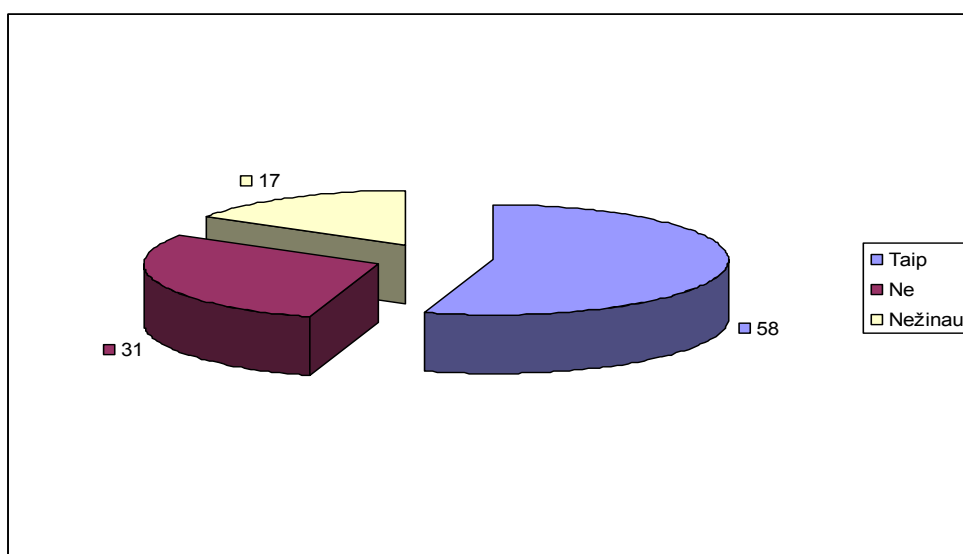
Devintas anketinės apklausos klausimas: „Ar Jums yra tekę girdėti apie mobingo apraiškas iš savo kolegų, draugų ar pažystamų?“ Remiantis šios anketinės apklausos duomenimis, rezultatai pasiskirstė taip: iš dviejų anketinėje apklausoje dalyvavusių įmonių UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ darbuotojų 71 proc. respondentų atsakė teigiamai, neigiamai atsakė 29 proc. respondentų (žr. 9 pav.). Režiuuojant, remiantis šiais anketiniais duomenimis galima teigti, kad absoliuti dauguma abiejų įmonių darbuotojų buvo susidūrę su mobingo apraiškomis arba girdėjo apie tai iš savo kolegų, draugų ar pažįstamų.



9 pav. Ar respondentams yra tekią girdėti apie mobingo apraiškas iš savo kolegų, draugų ar pažystamų?

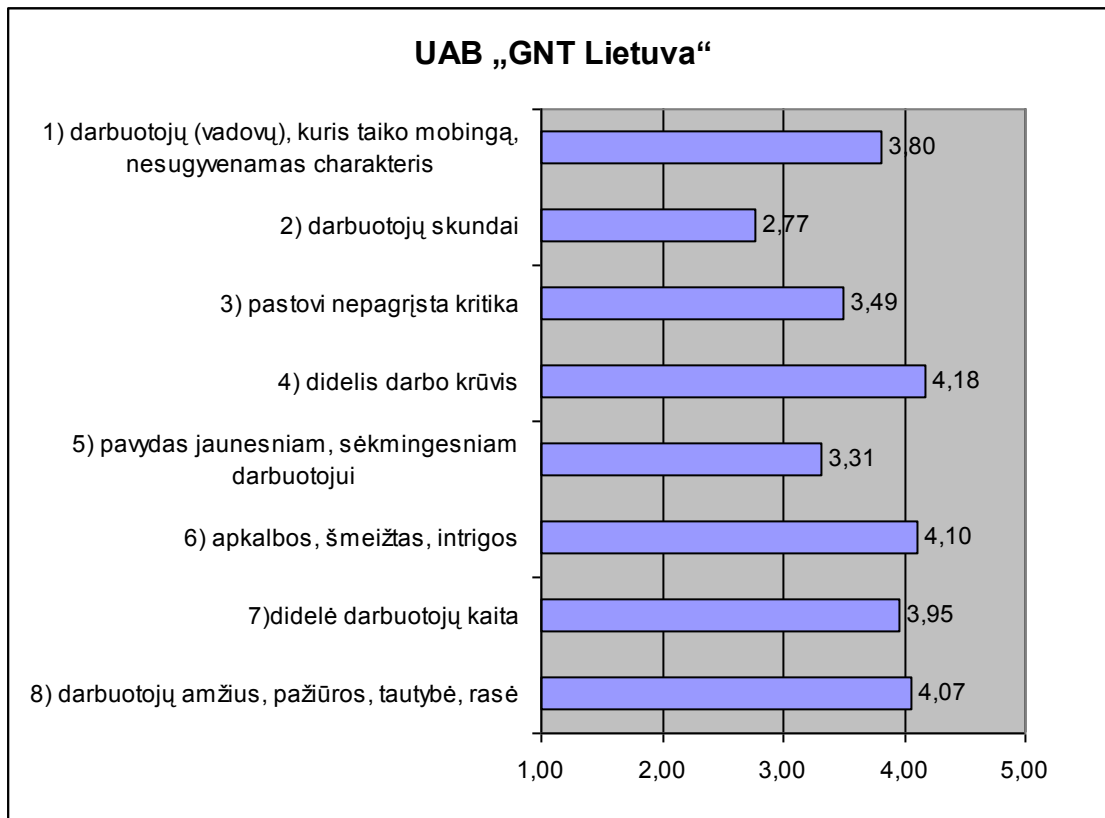
Dešimtas anketinės apklausos klausimas: „Jūsų nuomone, ar mobingas darbo vietoje, kuris dažniausiai pasireiškia kaip darbuotojų pažeminimas, yra dažnas reiškinys Lietuvoje?“ Remiantis šios anketinės apklausos duomenimis, rezultatai pasiskirstė taip, kad dalyvavusių dviejų įmonių darbuotojų 82 proc. respondentų atsakė teigiamai, neigiamai atsakė 11 proc. respondentų, nežinau – atsakė 7 proc. respondentų (žr. 10 pav).

Reziumuojant, remiantis šiais anketiniais duomenimis galima teigti, kad absoliuti daugumas abiejų įmonių darbuotojų sutinka, kad mobingas darbo vietoje, darbuotojų pažeminimas yra dažni reiškiniai Lietuvoje.



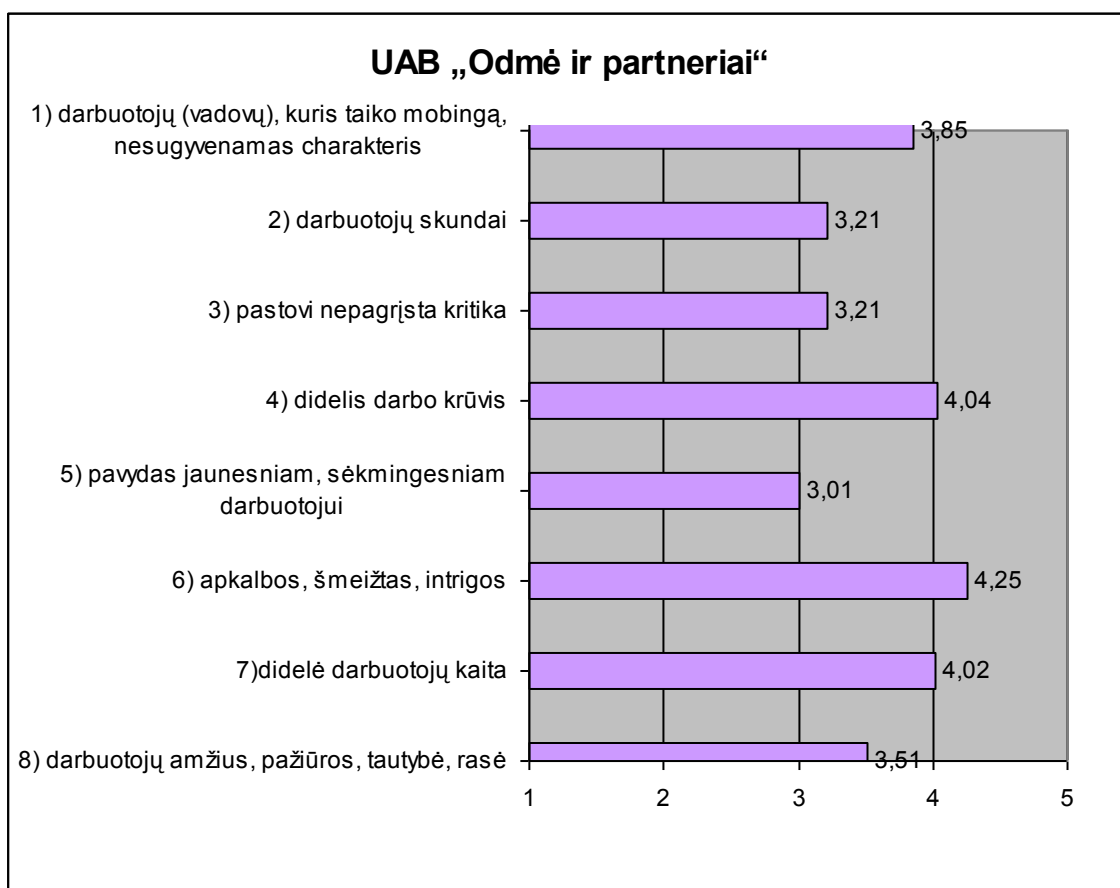
10 pav. Ar mobingas darbo vietoje, kuris dažniausiai pasireiškia kaip darbuotojų pažeminimas, yra dažnas reiškinys Lietuvoje?

Vienuolikto anketinės apklausos klausimo tikslas buvo išanalizuoti, kiek respondentų nuomone mobingo atsiradimą organizacijoje gali įtakoti išvardinti veiksniai. Jie savo nuomonę galėjo išreikšti, kad labai įtakuoja (5), įtakuoja (4), iš dalies įtakuoja (3) nelabai įtakuoja (2) ir visiškai neįtakuoja (1), taigi paskaičiavus rezultatus gauti tokie atsakymų vidurkiai (žr. 11 pav.).



11 pav. Veiksnių galinčių įtakoti mobingo atsiradimą UAB „GNT Lietuva“ organizacijoje analizė

11 paveiksle pateikti veiksniai galintys įtakoti mobingo atsiradimą įmonėje UAB „GNT Lietuva“. Išanalizavus gautus rezultatus pastebima, kad veiksniai galintys įtakoti mobingo atsiradimą šioje įmonėje yra didelis darbo krūvis – 4,18 balo, apkalbos, šmeižtas, intrigos – 4,10 balo, didelė darbuotojų kaita – 3,95 balo, darbuotojų amžius, pažiūros, tautybė, rasė – 4,07 balo, darbuotojų (vadovo), kuris taiko mobingą, nesugyvenamas charakteris – 3,80 balo. Mažai įtakojantis veiksnys respondentų, manymu, šioje įmonėje yra darbuotojų skundai.

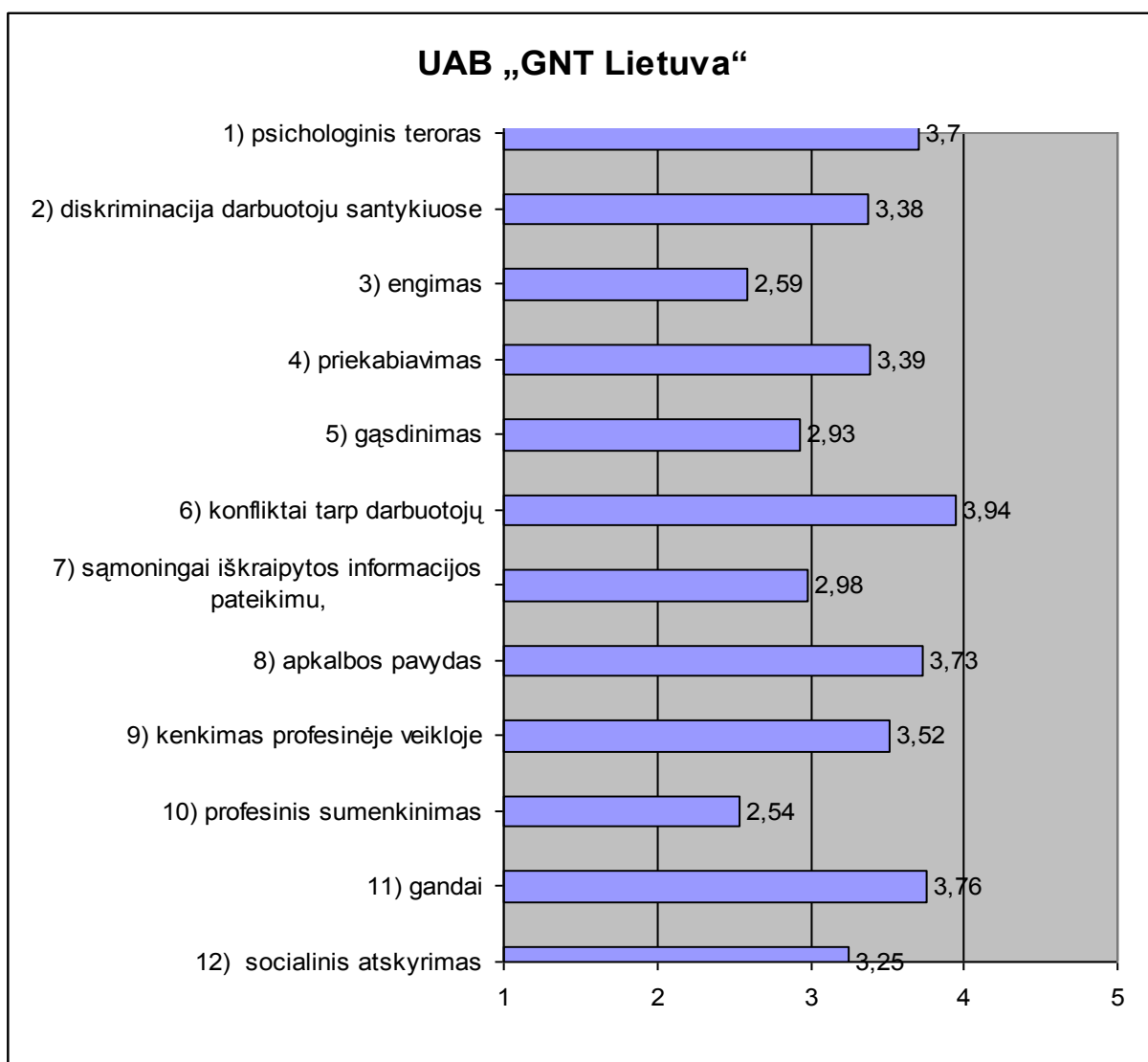


12 pav. Veiksnių galinčių įtakoti mobingo atsiradimą UAB „Odmė ir partneriai“ organizacijoje analizė

Išanalizavus veiksnius galinčius įtakoti mobingo atsiradimą įmonėje UAB „Odmė ir partneriai“ pastebima, kad šioje įmonėje pirmauja apkalbos, šmeižtas, intrigos – 4,25 balo, didelis darbo krūvis – 4,04 balo, didelė darbuotojų kaita – 4,02 balo, darbuotojų (vadovo), kuris taiko mobingą, nesugyvenamas charakteris 3,85 balo, darbuotojų pažiūros, amžius, tautybė, rasė – 3,51 balo. Kaip mažiausiai įtakojantį veiksnį išskyrė pavydą jaunesniam, sėkmingesniam darbuotojui – 3,01 balo (žr. 12 pav.).

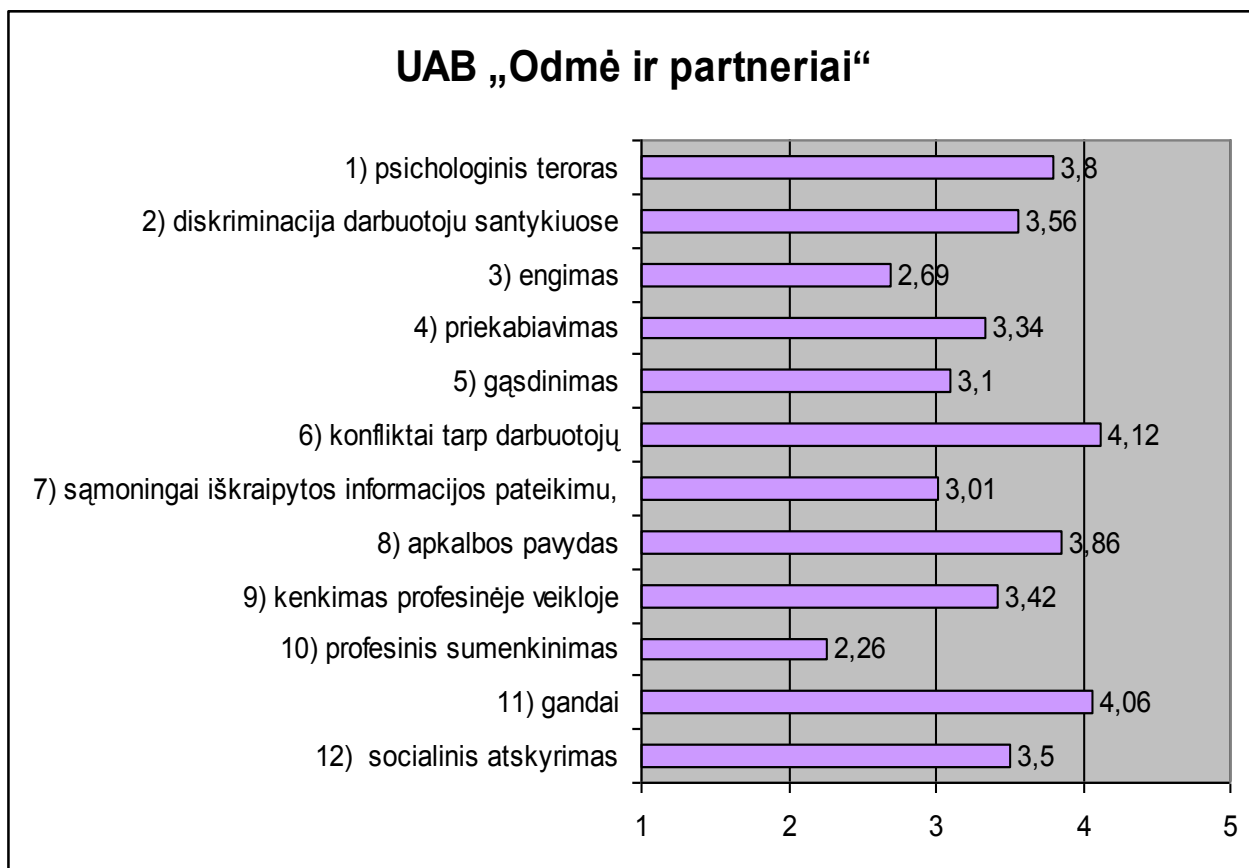
Apibendrinant gautus šių dviejų įmonių UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ analizių rezultatus galima daryti išvadą, tokie veiksniai, kaip didelis darbo krūvis, apkalbos, šmeižtas, intrigos, didelė darbuotojų kaita, darbuotojų (vadovo), kuris taiko mobingą, nesugyvenamas charakteris įtakoja mobingo atsiradimą šiose įmonėse. Tiek vienos tiek kitos įmonės darbuotojams yra tekią susidurti su mobingu ir kaip toks reiškinytis egzistuoja įmonėse.

Dvylikto anketinės apklausos klausimo tikslas buvo išanalizuoti, kaip darbuotojai dažnai susiduria su išvardintais mobingo pasireiškimo būdais.



13 pav. Mobingo pasireiškimo būdai su kuriais dažniausiai susiduria įmonės UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai

Remiantis 13 paveikslo duomenimis, patebima, kad UAB „GNT Lietuva“ įmonės darbuotojai dažniausiai susiduria su konfliktais tarp darbuotojų – 3,94 balo, gandais – 3,76 balo, apkalbomis, pavydu – 3,73 balo, psichologiniu teroru – 3,70 balo, kenkimu profesinėje veikloje – 3,52 balo. Rečiau šioje įmonėje susiduriama su profesiniu sumenkinimu – 2,54 balo, engimu – 2,59 balo, gąsdinimu – 2,93 balo ir su sąmoningai iškraipytos informacijos pateikimu – 2,98 balo.

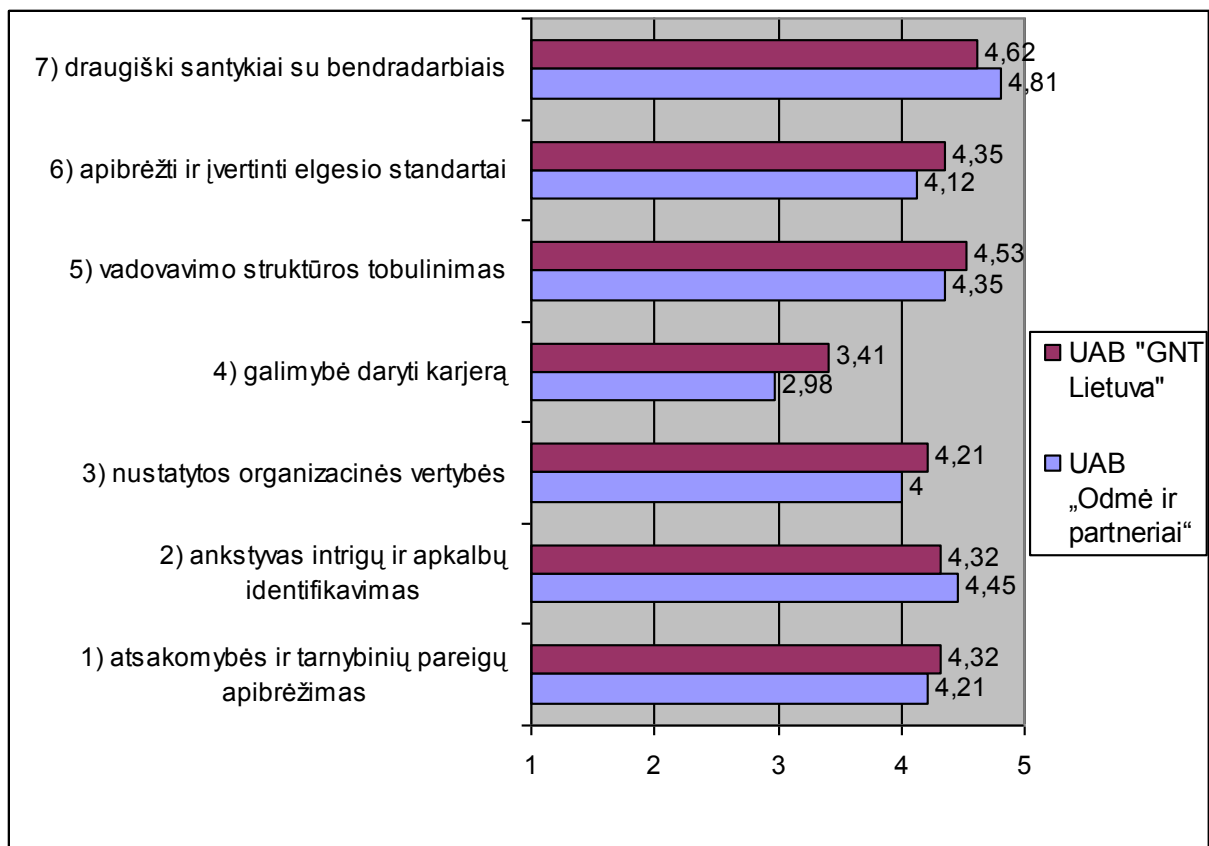


14 pav. Mobingo pasireiškimo būdai su kuriais dažniausiai susiduria įmonės UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai

Išanalizavus mobingo pasireiškimo būdus su kuriais susiduria įmonės UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojais. Buvo pastebėta, jog dažniausiai susiduriama su konfliktais tarp darbuotojų – 4,12 balo, gandai – 4,06 balo, apkalbomis, pavydu – 3,86 balo, psichologiniu teroru – 3,80 balo, diskriminacija darbuotojų santykiuose – 3,56 balo. Rečiau susiduriama su profesiniu sumenkinimu – 2,26 balo, engimu – 2,69 balo, sąmoningai iškraipytos informacijos pateikimu – 3,01 balo ir gąsdinimu – 3,10 balo (žr. 14 pav.).

Taigi apibendrinant 13 paveikslo ir 14 paveikslo analizės rezultatus, matyti, kad abiejose įmonėse UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ dažniausiai susiduriama su tokiais pačiais mobingo pasireiškimo būdais. UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai dažniausiai susiduria su konfliktais tarp darbuotojų – 3,86 balo ir taip pat UAB „GNT Lietuva“ – 3,94 balo, jų skirtumas tik 0,08 balo. Gandai, apkalbos, pavydas taip pat dažni mobingo pasireiškimo būdai. Galima daryti išvadą, kad mobingas šiose organizacijose yra dažnas reiškinys ir jis pasireiškia įvairiais būdais.

Trylikto anketinės apklausos klausimo tikslas buvo išanalizuoti, kokie organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimui.



15 pav. Kokie organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimui įmonėse UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“

15 paveiksle pateikti rezultatų vidurkiai susiję su organizacinės kultūros veiksniais galinčiais užkirsti kelią mobingo atsiradimui įmonėse UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“. Iš įmonės UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojų gautų rezultatų galima spręsti, jog organizacinės kultūros veiksniai galintys užkirsti kelią mobingui yra draugiški santykiai tarp darbuotojų – 4,81 balo, ankstyvas intrigu ir apkalbų identifikavimas – 4,45 balo, vadovavimo struktūros tobulinimas – 4,35 balo, o įmonės UAB „GNT Lietuva“ darbuotojai mano, kad galėtų užkirsti kelią mobingui draugiški santykiai su darbuotojais – 4,62 balo, vadovavimo struktūros tobulinimas – 4,53 balo, apibrėžti ir įvertinti elgesio standartai – 4,35 balo. Abiejų įmonių darbuotojai galimybę daryti karjerą įvertino kaip ne itin svarbų organizacinės kultūros veiksnį.

Iš šių gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad organizacinės kultūros veiksniai labiausiai galintys užkirsti kelią mobingo atsiradimui, tai draugiški santykiai tarp darbuotojų, vadovavimo struktūros tobulinimas, apibrėžti ir įvertinti elgesio standartai, ankstyvas intrigu ir apkalbų identifikavimas. O kaip žinia, organizacijos kultūra, organizacijos darbuotojų tarpusavio sąveika priklauso nuo vadovo, bei vadovavimo stiliaus.

Atliekant šią anketinę apklausą jokių nesusipratimų su įmonės vadovybe ir anketų užpildymo procesu iš esmės nebuvo, abiejų įmonių darbuotojai labai draugiškai pildė ir atsakinėjo

į anketos klausimus, tyrimo objektas, tema ir kai kurie klausimai jiems pasirodė pakankamai įdomūs ir aktualūs.

3.3 UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ organizacijos kultūros poveikis mobingui tyrimo rezultatų įvertinimas

Reziumuojant atlikto anketinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad iškelti tyrimo uždaviniai buvo įgyvendinti – apklausoje dalyvavę UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ darbuotojai padėjo atskleisti, kokios organizacinės kultūros poveikio priemonės galėtų būti veiksmingos kovojant su mobingu kaip socialiniu reiškiniu darbovietėse.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė kokios vertybės egzistuoja tiriamose organizacijose UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“. Šiose organizacijose svarbiausiomis vertybėmis laikomos: darnumas – 3,98 balo, atvirumas – 3,82 balo, lojalumas – 3,80 balo, komandinis darbas – 3,65 balo, prisitaikymas – 3,52 balo, naujovių diegimas 3,42 balo, verslumas – 3,39 balo, tikslų aiškumas – 3,37 balo, našumas – 3,28 balo ir ryžtingumas – 3,25 balo. (1 balas įvardina – organizacijos kultūros vertybės yra visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu). Praktiškai visos organizacinės kultūros vertybės, kurias respondantai išskyrė kaip svarbias, sutampa su organizacinės kultūros vertybėmis, kurių taikymui įmonės veikloje respondantai pritaria.

Rezultatų analizės metu pasitvirtino visos iš trijų keltų su šiais aspektais susijusių hipotezių. Trumpai pareizuosime hipotezių tikrinimo rezultatus.

H₁ – Organizacijos kultūros vertybės per organizacijos politiką, nuostatas, vadovavimo stilių ir pageidautiną elgesio standartą sudaro sąlygas vertikaliam mobingui atsirasti.

Ją galima aiškinti taip, kad organizacinės kultūros įtaka nagrinėjama kaip keturių veiksmų, didžiaja dalimi priklausančių nuo vadovo - organizacijoje puoselėjamų tradicijų, ideologijos, vertybių ir pageidautino elgesio standarto santykis. Tai yra manoma, kad vadovas tiesiogiai veikia ir pats yra veikiamas įmonės tradicijų, ideologijos, vertybių bei pageidautino elgesio. Visi šie veiksniai darbuotoją veikia ne tiesiogiai, o sukurdami palankią terpę bendravimui bei bendradarbiavimui, tuo pačiu stiprindami darbuotojų tarpusavio santykius. Todėl vadovo elgesys gali sąlygoti vertikalios mobingo egzistavimą organizacijoje.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes atlikus empirinį tyrimą skirtingose organizacijose paaiškėjo, jog jose organizacijos kultūros vertybės per organizacijos politiką, nuostatas, vadovavimo stilių ir pageidautiną elgesio standartą sudaro sąlygas vertikaliam mobingui atsirasti.

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad labiausiai mobingo organizacijoje atsiradimą respondentų nuomone įtakoja tokie veiksniai kaip darbuotojų (vadovų) nesugyvenamas

charakteris – 4,21 balo, pastovi nepagrįsta kritika – 4,08 balo ir didelis darbo krūvis – 3,98 balo, apkalbos, šmeižtas, intrigos – 3,92 balo, didelė darbuotojų kaita -3,86 balo ir darbuotojų amžius, pažiūros, tautinė ir rasinė diskriminacija – 3,75 balo.

H₂ – Jei organizacijos kultūra stipri tuomet darbo vietoje vyksta pastovus socializacijos procesas.

Kuo stipresnė organizacinė kultūra tuo labiau ji veikia griežtų elgsenos standartų formavimąsi, taip pat stiprina filosofiją ir jos esmę, taigi galime daryti prielaidą, kad vyksta pastovus socializacijos procesas. Jis apima bendrą darbo tvarką, organizacijos istorijos, tikslų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, detalių organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą.

Ši hipotezė pasitvirtino, atlikus empirinį tyrimą skirtingose organizacijose paaiškėjo, jog jose organizacijos kultūros pagal stiprumą skiriasi, tačiau socializacijos procesas vyksta, tik nevienodai. UAB „GNT Lietuva“ įmonėje jaučiamas stipriesnės organizacijos kultūros poveikis organizacijos aplinkai. Šios įmonės respondentai nurodė kaip svarbias vertybes, tai tikslo siekimą – 4,20 balo, darnumą – 4,15 balo, tikslų aiškumą – 3,80 balo, rizikavimą – 3,73 balo. Iš šių rezultatų galima daryti išvadą, kad įmonėje stengiamasi aiškai įvardinti tikslus taip pat kokių tikslų yra siekiama organizacijoje. O UAB „Odmė ir partneriai“ įmonės respondentai nurodė kaip svarbias vertybes: darnumą – 3,86 balo, rizikavimą – 3,60 balo, tikslo siekimą – 3,56 balo, lojalumą – 3,56 balo, atvirumą – 3,22 balo. Rezultatai rodo, kad įmonėje UAB „Odmė ir partneriai“ socializacijos procesas taip pat vyksta tik gal ne taip ryškiai pastebimas.

H₃ - Organizacijos kultūros veiksniai įtakoja organizacijos narių tarpusavio santykius.

Trečioji hipotezė atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykių raiškos ypatumus. Nuo darbuotojų tarpusavio santykių priklauso mobingo reiškinių intensyvumas, paplitimas. Tai horizontalaus mobingo raiška.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes atlikus empirinį tyrimą skirtingose organizacijose paaiškėjo, jog jose organizacijos kultūros veiksniai įtakoja organizacijos narių tarpusavio santykius. Taigi veiksniai galintys įtakoti mobingo atsiradimą įmonėje UAB „GNT Lietuva“ gauti rezultatai rodo, kad veiksniai galintys įtakoti mobingo atsiradimą šioje įmonėje yra apkalbos, šmeižtas, intrigos – 4,10 balo ir didelė darbuotojų kaita – 3,95 balo, tai sptirūs veiksniai įtakojantys organizacijos narių nesutarimus. Taip pat ir kitoje įmonėje respondentai išskyrė veiksnius galinčius įtakoti mobingo atsiradimą įmonėje kaip svarbius apkalbos, šmeižtas, intrigos – 4,25 balo, didelis darbo krūvis – 4,04 balo, didelė darbuotojų kaita – 4,02 balo. Su šiais organizacijos kultūros veiksniai dažniausiai ir susiduria savo organizacijose. Galime daryti išvadą, UAB „Odmė ir partneriai“ ir UAB „GNT Lietuva“ dėl darbuotojų tarpusavio nesutarimų vyksta mobingas.

Pagrindiniai organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimą, yra atsakomybės ir tarnybinių pareigų apibrėžimas ir ankstyvas intrigų ir apkalbų identifikavimas. Respondentų nuomone svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžti ir įvertinti atsakomybės ir tarnybinių elgesio standartai, palaikomi draugiški santykiai su bendradarbiais.

Remiantis šiuo anketiniu tyrimu galima teigti, kad absoliuti dauguma abiejų įmonių darbuotojų buvo susidūrę su mobingo apraiškomis arba girdėjo apie tai iš savo kolegų, draugų ar pažįstamų. Taip pat galima teigti, kad absoliuti dauguma abiejų įmonių darbuotojų sutinka, kad ir mobingas darbo vietoje, darbuotojų pažeminimas yra dažni reiškiniai Lietuvoje.

IŠVADOS

Atlikus šį magistro darbą, remiantis aukščiau išdėstyta medžiaga, galima daryti sekančias išvadas:

1. Kiekviena organizacija turi savo organizacijos kultūrą. Kalbant apie organizacijos kultūrą dažnai užmirštama, kad kultūra egzistuoja visur, kur susirenka žmonės, ugdo savo kultūros tradicijas, turi savo nuomonę, elgseną ir komunikuoja, tačiau, kita vertus, jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių paveikslais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Organizacijos kultūra pirmiausia parodo vidinę organizacijos aplinką.

2. Organizacijos vertybės, vertybinės orientacijos yra siektinos su organizacijoje galimais psichologinio smurto atsiradimo ir paplitimo reiškiniais. Organizacijos yra nuolat kintantis ir besivystantis ekonomikos vienetas: vyksta gamybos, paslaugų kaita, keičiasi darbuotojai. Todėl kiekvienai organizacijai iškyla butinybė integruoti naujus darbuotojus į susiformavusi kolektyvą. Naujas žmogus privalo išmokti ir prisitaikyti prie kultūrinės darbo vietos aplinkos, Mobingas darbo vietose pasireiškia įvairiomis formomis nepriklausomai nuo to, ar jis pripažįstamas kaip problema, ar ignoruojamas. Galima teigti, kad suvokimas apie darbe naudojamą smurtą yra esminė aplinkybė, leidžianti suprasti šio reiškinio žalą kiekvieno darbuotojo fizinei ir psichologinei sveikatai bei įmonės produktyvumui.

3. Lietuvoje mobingo sąvoka plačiai visuomenei beveik nežinoma. Šiuo metu Lietuvos teisės aktai menkai reglamentuoja smurto ir priekabiavimo darbe problemas. Tačiau kiekviena įmonė privalėtų atlikti rizikos vertinimą. Atlikdamas rizikos vertinimą, kiekvienas darbdavys, privalo nustatyti ir atsižvelgti į veiksnius, susijusius su „darbuotojų tarpusavio santykiais ir / ar santykiais su darbdaviu: blogi darbuotojų santykiai grupėje, netinkamas vadovybės elgesys, negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas, bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.

4. Sudarytas teorinis organizacijos kultūros ir mobingo ryšių modelis, kuriame nagrinėjamas ryšys tarp organizacijos kultūros ir mobingo. Taikant šį modelį paaiškės ar organizacijos kultūros vertybės per organizacijos politiką, nuostatas, vadovavimo stilių sudaro sąlygas mobingui atsirasti, jei organizacijos kultūra stipri tuomet vyksta socializacijos procesas, bei organizacijos kultūros veiksniai įtakoja organizacijos narių tarpusavio santykius.

5. Atlikus empirinį UAB „GNT Lietuva“ ir UAB „Odmė ir partneriai“ organizacijos kultūros veiksmų poveikio mobingui tyrimą, gauti rezultatai parodė, kad tiriamose organizacijose egzistuoja mobingas su jam būdingais pasireiškimo būdais, taip pat kad organizacijos kultūros

vertybės per organizacijos politiką, nuostatas, vadovavimo stilių sudaro sąlygas mobingui atsirasti, organizacijose vyksta socializacijos procesas.

6. UAB „Odmė ir partneriai“ įmonės darbuotojai organizacinės kultūros vertybes esančias jų darbovietėje svarbiausiosmis išskyrė darnumą – 3,86 balo, rizikavimą – 3,60 balo, tikslo siekimą – 3,56 balo, lojalumą – 3,56 balo, atvirumą – 3,22 balo, o UAB „GNT Lietuva“ svarbiausiosmis išskyrė tikslo siekimą – 4,20 balo, darnumą – 4,15 balo, šeimos jausmą – 3,97 balo, tikslų aiškumą – 3,80 balo, rizikavimą – 3,73 balo.

7. Organizacinės kultūros veiksniai labiausiai galintys užkirsti kelią mobingo atsiradimui, tai draugiški santykiai tarp darbuotojų, vadovavimo struktūros tobulinimas, apibrėžti ir įvertinti elgesio standartai, ankstyvas intrigų ir apkalbų identifikavimas.

PASIŪLYMAI

1. Norint, kad organizacija veiktų tikslingai ir pelningai pirmiausia reikia stiprinti organizacijos kultūrą, vadovo bei vadovavimo stilių, kadangi nuo jų priklauso ryšiai su visuomene, organizacijos ir darbuotojų tarpusavio sąveika.

2. Norint sumažinant psichologinę prievartą darbo vietoje, visų pirma turėtų būti taikomos šios priemonės: darbo krūvio ir darbo laiko suderinimas (optimizavimas), teisingo darbo apmokėjimo užtikrinimas (t. y. darbo užmokestis turi atitikti realias darbo sąnaudas) bei bendras darbo santykių dalyvių švietimas ir informavimas apie jų teises ir pareigas.

3. Taip pat norint, kad darbuotojai darbo aplinkoje nejaustų emocinio diskomforto, nepatirtų kitų kolegų priekabiavimo būtinas darbo saugos sampratos išplitimas ir praktinis įdiegimas iki šiuolaikinio suvokimo į partnerišką santykių, žmogaus (darbuotojų) teisių, teisingumo, orumo įdiegimas (psichologinio streso, nesaugumo, mobingo naikinimas) visose darbo vietose, suformuoti žmogui palankią aplinką.

SUMMARY

GIEDRAITIENE, Dovile. (2010) *Organizational culture impact mobbing*. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 83 p.

Relevance of the topic. But the company's success is not due to one or another factor or process, but the factors and processes associated with each other, as a whole. One of the company climate components of organizational culture. Various scholars have long been recognized in their work the importance of its business. Provide a corporate structure is relatively simple, but to explain the essence of organizational culture and its impact on the company is much more complicated, although they do not affect the significance. Modern market conditions, every leader has to wonder how your company to attract competent staff and keeping them. As they are the organizational culture is one of the specific behavior of its employees, or determining the properties, which is why it is essential to the creation and maintenance of the company.

Work object. Organization of cultural impact on Mobbing.

The tasks:

- define organizational culture and the concept of mobbing and their interdependence;
- Identify the causes and consequences of the organization.
- define the organizational culture aspects of the effectiveness of workers in the context of mutual understanding Mobbing.
- create an organizational culture of the theoretical model of the impact Mobbing.
- Make questionnaire survey of two selected companies staff in Kaunas - UAB "GNT Lithuania" and UAB "Odmè and partners".

The main results of the research:

- The most common manifestation of Mobbing are stalking, harassment and discrimination in personnel relations and conflicts between employees, as well as gossip and jealousy. As well as a sabotage a professional activity, social segregation, and rumors.
- Key factors in the organizational culture, that can reduce or prevent the emergence Mobbing is the responsibility and the definition of official duties, and early identification of intrigue and whisperers. It is very important to clearly define and assess the responsibilities and service standards of conduct, maintained friendly relations with colleagues.

This work consists of three parts: the literary analysis, methodological and analytical part. Volume of this work is 83 pages, 6 tables, 15 pictures.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. ASTRAUSKAITĖ M. (2008). Mobingas – tylus emocinis terorizmas. *Aš ir psichologija*. Prieiga per internetą: <http://www.ambicio.lt/lt/naujienos/mobingas--tylus-emocinis-terorizmas.html>
2. ASTRAUSKAITĖ M. (2009). Mokytojų darbe patiriamo kolegų priekabiavimo, pasitenkinimo darbu bei emocinio išsekimo sąsajos // Psichologijos magistro darbas/ Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Teorinės psichologijos katedra. – Kaunas, 2009., 59 p. [Rankraštis]. Saugomas VDU bibliotekoje.
3. ADORIC, V. C., KVARTUC, T. (2007). Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. *European psychologist*, 12(4), 261-271.
4. AGERVOLD, M., MIKKLESEN, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
5. AMBROZAITIENĖ D. Nelaimingi atsitikimai darbe (2008). Prieiga per internetą: <http://209.85.129.132/search?q=cache:kpJOdmEse48J:www.stat.gov.lt/lt/news/view/%3Fid%3D6510+smurtas+ir+priekabiavimas+darbe&cd=11&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
6. BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K., HJELT - BACK M. (1994a). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, 20, 173-184.9.
7. BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K., LAGERSPETZ, M. J. K. (1994b). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive behavior*, 20, 27-33.
8. BOAN D. M. The Era of Culture in Quality Improvement. 2004. Prieiga per internetą: www.delmarvafoundation.org/newsAndPublications/reports/documents
9. BARCZYK CASIMIR, C., (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas. p. 235 – 236.
10. BRADSHAW L. KAIPAINEN S., SMITH P.K. at al . Adult bullying. Report of Working Party, 1999, Spain.
11. ČEPULIENĖ, M., MARTIŠIUS, S. (1998) *Aprašomoji statistika* : mokomoji priemonė. Vilnius : VU I-kl. 138 p.
12. CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. (1998). Violence at work. International Labor Organization
13. CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. (2001). Global Workplace Violence. Geneva: International Labour Office.
14. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą :<http://www.autoinfo.lt/webdic/>.
15. DAMAŠIENĖ, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės leidykla

16. DAVENPORT, N., SHWARZTZh, R. D., ELLIOTT, G., P. (2005). Mobbing.: Emotional Abuse in the Workplace. *Civil Society Publishing Ames*. Iowa.
17. DENISON, D.R. Bringing organizational culture and leadership to the bottom line. 2000. Prieiga per internetą: www.denisonculture.com/culture/culture
18. DENISON, D.R., Smerek R.E. Social capital in Organizations: understanding the link to firm preformance. 2007. Prieiga per internetą: www.denisonculture.com/dc/portals/0/Docs/paper_SocialCapital.doc.
19. DESLER, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika
20. DOUGHTY, C. Staff training programmes for the prevention and meagement of violence directed at nurses and other healthcare workers in mental healt services and emergency departaments. NZHTA TECHNICAL BRIEF 2005, Vol 4, No 2.
21. DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija , 2006
22. EIČINAS, J., VILKEVIČIUS, G. Smurto ir priekabiavimo darbe prevencija Lietuvos Respublikoje. Prieiga per intenetą: http://osha.europa.eu/lt/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/lithuania/state_of_play.pdf
23. EINARSEN, S. (2003). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace – International Perspectives in research and practice. CRC Press, p. 1-464.
24. EINARSEN, S. MATTHIESEN, S., SKOGSTAD, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *J Occup Health Safety*, 14(6), 563-568.
25. ERIC L. JONES, Cultures Merging. A Historical and Economic Critique of Culture. Princeton: Princeton University Press, 2006.
26. Framework guidelines for addressing Worcplace violence. Geneva, 2002; P.35
27. Fourt European working Conditions Survey. European Foundation for the Improvment of living and working conditions (2007). Prieiga per internetą: www.eurofound.eoropa.eu/publication/htmlfiles/ef0698.htm
28. FUNAKAW, A. (1997). Transcultural management. A. New Approach for Global Organizations. San fransisco: Jossey – Bass Publishers.
29. GRIGAS, R. Vadybos bendroji kultūra ir jos plėtros problema Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1998, 7, (45 – 50)
30. GLISSON, Ch. The Organizational Context of Children’s Mental Healt Services. *Psychology Review*, 2002, No. 5 (4), 233- 253
31. GRUŽEVSKIS, B., VASILJEVIENĖ, N., MOSKVINA, J., KLEINAITĖ, I. (2006). Įmonių socialinė atsakomybė. Trišalis tarybos sekretoriatas. Vilnius.. ISSN 1648-6269

32. HARRIS, M. (1998). Kultūrinė antropologija. – Vilnius.
33. JUODAITYTĖ A., MARTIŠAUSKIENĖ D. Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės // *Pedagogika*. 2007, Nr. 88 p. 19 – 24
34. JUCEVIČIENĖ, P. Organizacijos elgsena. – Kaunas, Technologija, 1996, 283 p.
35. JUCEVIČIUS, G. Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste/*Socialiniai mokslai*, 2001. Nr. 2 (28)
36. JUCEVIČIUS, R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998.
37. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. p. 112 – 130
38. KATILIŪTĖ E., STANIKŪNIENĖ B. N Ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas // *Ekonomika ir vadyba*. 2009, Nr 14., p.575 - 578
39. KAVALIAUSKAITĖ, E. Psichologinis spaudimas darbe. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/46aaf338b34b3.3>
40. Knorz, C., Zapf, D. (1996). Mobbing: Eine Extreme Form Sozialer Stressoren am Arbeitsplatz/*Zeitschrift für Arbeits und Organisationspsychologie*, 1. Gottinge, *Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie*, 12-22.
41. KOLODEJ CH. (2007). Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Wien: WUV.
42. KULVINSKIENE, V. R.; BANDZIENE, A. (2008) Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika* , p. 78. ISSN 1392-1258
43. LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, Nr.5 (2): p. 119-126. Prieiga per internetą: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)
44. LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
45. LEYMANN, H.. The Mobbing Encyclopedia. Bullying; Whistle blowing. Psychological terrorization - the problem of terminology. prieiga per internetą: <http://leymann.se/English/11130E.HTM>
46. LUTHANS F. organizational Behavior. McGraw Hill, inc., 1992.
47. MARTIN B. Getting help to deal with workplace bullying. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13. No.4, 2000
48. McCORMACK, D., CASIMIR, G., DJURKOVIC, N., YANG, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor and satisfaction with co-workers

- on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316-331.
49. MATTHIESEN, S. B. *Bullying at work Antecedents and outcomes*. Department of Psychosocial Science Faculty of Psychology, University of bergen, Norway, 2006
50. MYERS, D. G. (2008). *Socialine psichologija*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. MAYHEW, C., CHAPPELL. *Violence in the workplace*. *The medical Journal of Australia* 2005;183 (7): 346 – 347
52. MELNIKAS, B. *Menedžmentas Rytų Europoje: raida ir specifika*. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai. 1995, 1 (115-124)
53. NADEU, T. *Organizational Culture in Nursing*. 2001. Prieiga per internetą: www.geocities.com/fcandido2001/nurse
54. OKUNEVIČIŪTĖ NEVERAUSKIENĖ, L. *Psichologinio poveikio darbo vietoje vertinimas / Lietuvos statistikos darbai*, 2007 (46) p. 42 – 52
55. O'MOORE, M., LYNCH, J., NIC DAEID, N. (2003). *The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth*. *International Journal Management and Decision Making*, 4(1), 82-95.
56. PAULAUSKAITĖ, N. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą//daktaro disertacija*. Kaunas:technologija, 1998b
57. PETERS, T. J. and WATERMAN, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations*. – New York:Harper & Row.
58. POČIŪTĖ B. *Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra*. ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA.2005.15 P. 188 - 196
59. POŠKIENĖ, A. *Organizational Culture and Innovations*. *Engineering Economics*. 2006, Nr. 1 (46)p. 45 - 50
60. ROBBINS, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. – Vilnius: Tyto Alba.
61. SALIN D. *Ways explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and triggering factors in the work environment*. *Human Relations* 56. No. 10. 2003
62. SALIN D. (2005). *Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics (Harcèlement au travail chez les professionnels du milieu des affaires. Prévalence, différences selon le genre et rôle de la culture organisationnelle)*. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, 7 (3), <http://www.pistes.uqam.ca/>
63. SALIN D (2007). *Den framgångsrika ledaren som mobbare? [The successful leader as a bully?]* *Forum för ekonomi och teknik*, No 5, p. 47

64. SCHEIN E. H.(1985) Organizational culture and leadership. – Jasssey – Bass inc. Sen Francisko
65. ŠIMANSKIENĖ L., (2008) Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslu ir ju infrastruktūros pletrai. Klaipėdos universitetas.* Nr. 15 (4), p. ISSN 1822-6760.
66. ŠIMANSKIENĖ L. Tautinių bruožų įtaką vadybos kultūrai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2000, 16 (131 – 143)
67. ŠIMANSKIENĖ, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: KU leidykla.
68. TROMPENAARS, F. (1993). Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicolas Brealey publishing
69. VAITKŪNAITĖ V., 2006, Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis verslo sėkmei. //Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 45–53.
70. VARTIA – VAANANEN, M. Workplace bullying – a study on the work environment, well – being and health. Academic dissertation. University of Helsinki Department of Psychology, helsinki, 2002
71. VASILIAUSKAS, A. Strateginis valdymas. -Vilnius: Enciklopedija. 2000
72. VVEINHARDT, J. (2009a) Empiriniai mobingo pasekmių tyrimai Lietuvoje ir kitose Europos šalyse // *Verslas, studijos ir aš* // Dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos tezės. ISBN 978-9955-643-93-7. Šiauliai: Šiaulių kolegijos leidybos centras. p. 131-133.
73. VVEINHARDT, J. (2009b) Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui // *Verslas: teorija ir praktika.* Vilnius: Technika, 2009, t. 10, Nr. 4, p. 285-297
74. VVEINHARDT, J.(2007) Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2 (9). P. 332–338.
75. VVEINHARDT, J., NIKAITĖ, I. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // *Jaunųjų mokslininkų darbai* // ISSN 1648-8776, 2008, p. 176 - 186
76. WAKAFIELD, D. S.; WAKAFIELD, B. J.; UDEN – HOLMAN, T. Organizational culture and the reporting of medication administration errors. AHSR FHSR Annu Meet Abstr Book. 1995, 12 (46 – 47)

77. VARTIA, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand J Work Environ Health*, 2(1), 63-69.
78. VARTIA, M., HYYTI, J. (2002a). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 113-126.
79. VARTIA, M.,. (2002b). Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health, University of Helsinki, Department of Psychology. Prieiga per internetą: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf>
80. ZAKAREVIČIUS, P. (1998). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. (p. 141-171).
81. АРОНСОН, Э. УИЛСОН ,Т., ЭЙКЕРТ, Р. (2004). Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. - Санкт-Петербург: Прайм-Еврознафк
82. АРМСТРОНГ, М. (2007). Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – Санкт-Петербург
83. ТОРРИНГТОН, Д., ХОЛЛ, Л., ТЭЙЛОР, С. (2004). Управление человеческими ресурсами. – Москва: Дело и сервис.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1. Apklauso anketa įmonių darbuotojams

Dėkoju, kad sutikote atsakyti į šios anketos klausimus. Šio anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti tik mano rašomam magistro darbui – „Organizacijos kultūros poveikis mobingui“. Jūsų atsakymai padės įvertinti esamą situaciją susijusią su darbuotojų pažeminimu, diskriminacija verslo įmonėse Lietuvoje. Man svarbu Jūsų, kaip darbuotojo (vadovo) nuomonė ir asmeninė patirtis. Jums tiesiog reikia pažymėti atsakymą, tiksliausiai atspindintį Jūsų nuomonę. Anonimiškumas garantuojamas.

(Paaiškinimas: Mobingas – tikslinis, sisteminis, ilgesnį laiką pasikartojantis kolegų elgesys darbovietėse, kurio dažniausias tikslas – pažeminti, apjuokti kurį nors kolegą, sumažinti vertę, eliminuoti arba net atjungti darbuotoją nuo bendradarbių.)

Dovilė Giedraitienė

1) Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

2) Jūsų amžius?

- a) 18 - 25m.
- b) 26 – 35m.
- c) 36 – 45m.
- d) 46 – 55m.
- e) 56m. ir daugiau

3) Jūsų išsimokslinimas?

- a) Vidurinis
- b) Profesinis
- c) Aukštasis (bakalauras)
- d) Aukštasis (magistras)
- e) Nebaigtas aukštasis

4) Jūsų užimamos pareigos?

- a) Vidurinės grandies vadovas (-ė);
- b) Žemesnės grandies vadovas (-ė);
- c) Vadybininkas (-ė);
- d) Darbininkas (-ė);

5) Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- a) < nei 1 metai
- b) 3-5 metai
- c) 5-10 metų
- d) > nei 10 metų

6) Jūsų organizacijos veiklos sritis?

- a) Gamyba
- b) Prekyba
- c) Paslaugos

7) Kurios vertybės Jūsų organizacijoje yra svarbiausios, o kurios visiškai nesvarbios?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamos vertybės)

	Vertybės	Labai svarbu(5)	Svarbu (4)	Iš dalies svarbu (3)	Nesvarbu (2)	Visiškai nesvarbu (1)
1.	Bendrininkavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Darnumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Atvirumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Lojalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Šeimos jausmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Prisitaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Vystymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Naujovių diegimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Rizikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Verslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Santvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vienodumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Administravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Konkurencingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Tikslo siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Tikslų aiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Našumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Pranašumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Ryžtingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Ar pritariate vertybėms, kurios taikomos Jūsų organizacijoje?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamos vertybės)

	Vertybės	Labai pritariu(5)	Pritariu (4)	Nei pritariu nei nepritariu (3)	Nepritariu (2)	Labai nepritariu (1)
1.	Bendrininkavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Darnumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Atvirumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Lojalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Šeimos jausmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Prisitaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Vystymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Naujovių diegimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Rizikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Verslumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Santvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vienodumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Administravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Konkurencingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Tikslo siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Tikslų aiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Našumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Pranašumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Ryžtingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Ar Jums yra tekę girdėti apie mobingo apraiškas iš savo kolegų, draugų ar pažystamų?

Taip Ne

10) Jūsų nuomone, ar mobingas darbo vietoje, kuris dažniausiai pasireiškia kaip darbuotojų pažeminimas, yra dažnas reiškinys Lietuvoje?

Taip Ne Nežinau

11) Jūsų nuomone, kiek mobingo atsiradimą Jūsų organizacijoje gali įtakoti šie veiksniai?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamo veiksnio)

Veiksniai:	Labai įtakoja (5)	Visiškai Neįtakoja (4)	Iš dalies Įtakoja (3)	Nelabai įtakoja (2)	Visiškai Neįtakoja (1)
1) darbuotojų (vadovų), kuris taiko mobingą, nesugyvenamas charakteris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) darbuotojų skundai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) pastovi nepagrįsta kritika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) didelis darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) pavydas jaunesniam, sėkmingesniam darbuotojui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) apkalbos, šmeižtas, intrigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) didelė darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) darbuotojų amžius, pažiūros, tautybė, rasė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Kaip dažnai susiduriate su šiais mobingo pasireiškimo būdais?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikto būdo)

Būdai	Labai dažnai (5)	Dažnai (4)	Kartais (3)	Retai (2)	Visiškai Nesusiduriu (1)
1) psichologinis teroras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) diskriminacija darbuotoju santykiuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) engimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) priekabiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) gąsdinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) konfliktai tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) sąmoningai iškraipytos informacijos pateikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) apkalbos pavydas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) kenkimas profesinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) profesinis sumenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) gandai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) socialinis atskyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Kokie organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimui? (pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamo veiksnio)

Veiksniai	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Iš dalies sutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)
1) atsakomybės ir tarnybinių pareigų apibrėžimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) ankstyvas intrigų ir apkalbų identifikavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) nustatytos organizacinės vertybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) galimybė daryti karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) vadovavimo struktūros tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) apibrėžti ir įvertinti elgesio standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) draugiški santykiai su bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkoju už atsakymus ir Jūsų sugaištą laiką.

Priedas Nr. 2. Anketinės apklausos rezultatai

	1) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį	
a) Vyrai		44
b) Moterys		62
	2) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių	
a) 18 - 25 metai		46
b) 26 – 35 metai		25
c) 36 – 45 metai		20
d) 46 – 55 metai		15
e) 56 metai ir daugiau		0
	3) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	
a) Vidurinis		18
b) Profesinis		23
c) Aukštasis (bakalauras)		41
d) Aukštasis (magistras)		15
e) Nebaigtas aukštasis		9
	4) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	
a) Vidurinės grandies vadovas (-ė);		8
b) Žemesnės grandies vadovas (-ė);		15
c) Vadybininkas (-ė);		55
d) Darbininkas (-ė);		28
	5) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, jie kiek laiko jie dirba šioje organizacijoje	
a) < nei 1 metai		28
b) 3-5 metai		43
c) 5-10 metų		22
d) > nei 10 metų		13
	6) Anketinėje apklausoje dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos sritį	
a) Gamyba		0
b) Prekyba		106
c) Paslaugos		0

7) Kurios vertybės Jūsų organizacijoje yra svarbiausios, o kurios visiškai nesvarbios? (pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamos vertybės)

Vertybės	Labai svarbu (5)	Svarbu (4)	Iš dalies svarbu (3)	Nesvarbu (2)	Visiškai nesvarbu (1)
----------	------------------	------------	----------------------	--------------	-----------------------

Bendrininkavimas	16	11	48	25	6
Darnumas	25	38	19	15	9
Atvirumas	43	26	13	18	6
Lojalumas	26	41	18	16	5
Komandinis darbas	25	22	49	8	2
Šeimos jausmas	14	21	36	24	11
Prisitaikymas	19	45	22	12	8
Vystymasis	16	23	39	12	16
Naujovių diegimas	35	26	16	16	13
Kūrybiškumas	19	25	34	18	29
Rizikavimas	15	18	58	9	6
Verslumas	28	46	15	6	11
Santvarka	18	53	21	11	3
Stabilumas	16	22	46	18	4
Vienodumas	17	25	33	9	22
Kontrolė	15	25	12	16	38
Administravimas	16	49	22	15	4
Konkurencingumas	24	47	24	8	3
Tikslo siekimas	11	49	25	9	12
Tikslų aiškumas	51	23	16	12	4
Našumas	36	26	12	15	17
Pranašumas	12	18	22	38	16
Ryžtingumas	15	32	25	19	15

8) Ar pritariate vertybėms, kurios taikomos Jūsų organizacijoje?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamos vertybės)

Vertybės	Labai svarbu(5)	Svarbu (4)	Iš dalies svarbu (3)	Nesvarbu (2)	Visiškai nesvarbu (1)
Bendrininkavimas	23	15	41	18	9
Darnumas	18	40	20	16	12
Atvirumas	51	29	19	5	2
Lojalumas	26	37	14	17	12
Komandinis darbas	28	37	25	11	5
Šeimos jausmas	24	22	40	11	9
Prisitaikymas	45	31	17	8	5
Vystymasis	12	18	43	20	13
Naujovių diegimas	32	28	22	15	9
Kūrybiškumas	31	22	31	16	6
Rizikavimas	16	24	41	16	9
Verslumas	21	47	31	2	5
Santvarka	18	36	29	13	10
Stabilumas	16	25	48	11	6
Vienodumas	9	29	42	16	10
Kontrolė	14	16	35	23	18
Administravimas	16	15	55	11	9
Konkurencingumas	22	46	18	12	8
Tikslo siekimas	33	21	21	15	16

Tikslų aiškumas	55	28	15	5	3
Našumas	28	46	18	11	3
Pranašumas	14	19	16	22	35
Ryžtingumas	21	42	15	17	11

	9) Ar Jums yra tekę girdėti apie mobingo apraiškas iš savo kolegų, draugų ar pažystamų?	
Taip		31
Ne		75
	10) Jūsų nuomone, ar mobingas darbo vietoje, kuris dažniausiai pasireiškia kaip darbuotojų pažeminimas, yra dažnas reiškinys Lietuvoje?	
Taip		87
Ne		12
Nežinau		7

11) Jūsų nuomone, kiek mobingo atsiradimą Jūsų organizacijoje gali įtakoti šie veiksniai?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamo veiksnio)

Veiksniai:	Labai įtakoja (5)	Įtakoja (4)	Iš dalies įtakoja (3)	Nelabai įtakoja (2)	Visiškai neįtakoja (1)
1) darbuotojų (vadovų) nesugyvenamas charakteris	49	20	11	19	7
2) darbuotojų skundai	7	22	38	18	21
3) pastovi nepagrįsta kritika	43	16	11	22	14
4) didelis darbo krūvis	58	26	11	5	6
5) pavydas jaunesniam, sėkmingesniam darbuotojui	17	36	25	19	9
6) apkalbos, šmeižtas, intrigos	49	28	22	5	2
7) didelė darbuotojų kaita	41	33	21	8	3
8) darbuotojų amžius, pažiūros, tautybė, rasė	49	32	13	7	5

12) Kaip dažnai susiduriate su šiais mobingo pasireiškimo būdais?

(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikto būdo)

Būdai	Labai dažnai (5)	Dažnai (4)	Kartais (3)	Retai - (2)	Visiškai nesusiduriu (1)
1) psichologinis teroras	46	14	22	16	8
2) diskriminacija darbuotoju santykiuose	33	13	29	23	8
3) engimas	9	16	27	31	23
4) priekabiavimas	36	23	9	22	16
5) gąsdinimas	11	24	29	31	11
6) konfliktai tarp darbuotojų	53	10	27	16	0
7) sąmoningai iškraipytos informacijos pateikimas	11	22	31	38	4
8) apkalbos, pavydas	42	15	29	18	2
9) kenkimas profesinėje veikloje	36	28	15	9	18
10) profesinis sumenkinimas	9	19	16	38	24

11) gandai	43	16	26	21	0
12) socialinis atskyrimas	29	10	32	28	7

13) Kokie organizacinės kultūros veiksniai, galėtų sumažinti arba užkirsti kelią mobingo atsiradimui?
(pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvienos pateikiamo veiksnio)

Veiksniai	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Iš dalies sutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)
1) atsakomybės ir tarnybinių pareigų apibrėžimas	46	29	19	10	2
2) ankstyvas intrigų ir apkalbų identifikavimas	59	33	12	2	0
3) nustatytos organizacinės vertybės	25	45	28	5	3
4) galimybė daryti karjerą	23	19	35	16	13
5) vadovavimo struktūros tobulinimas	52	28	22	4	0
6) apibrėžti ir įvertinti elgesio standartai	43	21	28	8	6
7) draugiški santykiai su bendradarbiais	62	29	15	0	0