

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Andrejus Kapitanovas
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOBINGAS DARBE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO JO VALDYME	WORKPLACE MOBBING AND THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN ITS MANAGEMENT
---	---

Darbo vadovas_____

Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS	3
1. MOBINGO SAMPRATA IR JO TEISINIS REGULIAVIMAS.....	6
1.1. Mobingo sampratos apibrėžtis	6
1.2. Mobingo atsiradimo priežastis	10
1.3. Mobingo teisinis reguliavimas	12
2. MOBINGO PREVENCIJOS TAIKYMO ASPEKTAI	16
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO MOBINGO PREVENCIJOJE IR VALDANT MOBINGO SITUACIJAS.....	23
4. MOBINGAS DARBE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO JO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
4.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	29
4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	34
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY	62
1 priedas.	63
2 priedas.	64
3 priedas.	65

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Lietuvos Respublikos Konstitucija numato, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą, turi teisę į tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą atlyginimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju. Kiekvienas darbas suteikia asmeniui galimybę užsidirbti lėšų pragyvenimui ir patenkinti būtinuosius poreikius. Darbo aplinka yra aktuali kiekvienam asmeniui, nes darbe praleidžiama didžioji darbingo gyvenimo dalis. Atsižvelgiant į tai, kad darbo kolektyvuose būna žmonių su skirtingais požiūriais ir nuomonėmis, gali kilti nesusipratimų, iš kurių dažnai išsivysto neigiami santykiai. Neigiami santykiai darbe palaipsniui gali peraugti į mobingą. Mobingo priežastys yra įvairios – nuo prasto vadovavimo iki individualių darbuotojų savybių, kurios gali lemti jų tapimą aukomis arba smurtautojais prieš kolegas. Mobingas organizacijose yra paplitęs reiškiny, aptinkamas įvairiuose socialiniuose santykiuose. Jis gali pasireikšti tarp darbuotojų (horizontalusis mobingas) ir tarp darbuotojų bei vadovų (vertikalusis mobingas). Šis reiškiny dažnai tampa tarpusavio santykių dalimi, kai siekiama patenkinti asmeninius, savirealizacijos ar įsitvirtinimo poreikius. Mobingo reiškiny turi daug neigiamų padarinių – ne tik aukoms ir organizacijoms, kovojančioms su šia problema, bet ir visai visuomenei (Chlebna, 2018).

Ši tema yra aktuali, nes mobingas kaip reiškiny nustatomas vis dažniau daugybėje Lietuvos įstaigų, tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Sutiktina, kad pagrindinis veiksnys kovoje su mobingu yra prevencija. Darytina prielaida, kad pagrindinis prevencijos programų iniciatorius turėtų būti žmogiškųjų išteklių skyrius. Žmogiškųjų išteklių specialistai dažniausiai yra atsakingi už organizacijos politikos įgyvendinimą. Todėl jie turi žinoti, kaip valdyti mobingo situacijas ir vykdyti prevenciją.

Darbo naujumas. Mokslinėje literatūroje bei atliktuose tyrimuose pateikiama informacija, leidžianti geriau suprasti mobingo sampratą ir galimas šio reiškinio pasekmes organizacijoms. Aptikus mobingo pasireiškimą organizacijoje, svarbu žinoti, kokių veiksmų turėtų imtis žmogiškųjų išteklių skyrius. Taip pat šio skyriaus darbuotojams būtina išmanyti, kokių prevencinių priemonių imtis, kad mobingas organizacijoje išvis neatsirastų. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliekamas tik viešojo sektoriaus įstaigose, darbui suteikiamas naujumo aspektas.

Temos ištyrimo lygis. Mobingo reiškiny nagrinėtas daugeliu aspektų. Daugybė mokslininkų analizavo mobingo sampratą, atsiradimo sąlygas bei tiesiogines pasekmes darbuotojams ir organizacijoms. Vienas pirmųjų tyrinėtojų bei šios tematikos pradininkų yra gydytojas ir mokslininkas Leymann. Šis mokslininkas tyrinėjo skubotą darbuotojų pasitraukimą iš darbo.

Mobingo sampratą bei atsiradimo priežastis Lietuvoje analizavo šie autoriai: J. Vveinhardt, V. Andruškaitė, Ž. Kazlauskaitė, R. Naujanienė. Atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvauja išskirtinai viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių (personalo) darbuotojai, galima teigti, jog šis tyrimas orientuotas į viešajame sektoriuje veikiančių organizacijų mobingo prevenciją bei žmogiškųjų išteklių (personalo) skyrių galimybes valdyti mobingo situacijas ir vykdyti prevenciją.

Darbo problema. Mobingo organizacijose atsiradimas daro neigiamą įtaką tiek darbuotojui (-ams), kurių atžvilgiu jis yra taikomas, tiek visai organizacijai. Nors žmogiškųjų išteklių skyriai valdo mobingo situacijas bei jo prevenciją, tačiau ne visuomet aišku, kokiais veiksmais ir priemonėmis tai atlikti galima veiksmingiausiai. Žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai privalo rasti tinkamus mechanizmus ir veiksmus mobingo situacijų valdymui ir prevencijai.

Darbo tikslas. Atskleisti ir išanalizuoti žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenį mobingo prevencijoje ir valdant mobingo situacijas.

Darbo uždaviniai.

1. Apžvelgti mobingo sampratą, atsiradimo priežastis ir jo teisinį reguliavimą;
2. Atskleisti galimus mobingo prevencinių priemonių taikymo aspektus;
3. Nustatyti žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenį mobingo prevencijoje ir valdant mobingo situacijas;
4. Atlikus tyrimą identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus, valdant mobingo situacijas bei vykdančią mobingo prevenciją.

Darbo naudojami metodai. Atsižvelgiant į magistriniame darbe iškeltus uždavinius, buvo remtasi lyginamuoju, kokybinio tyrimo ir loginiu metodais. Lyginamasis metodas naudotas lyginant skirtingus mokslinius straipsnius ir literatūrą. Kokybinio tyrimo metodu siekiama identifikuoti žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus, padedančius valdyti mobingo situacijas darbo vietoje ir vykdyti mobingo prevenciją. Loginio metodo būdu yra formuluojamos ir pateikiamos išvados.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, keturi skyriai ir iš jų išeinantys penki poskyriai, taip pat išvados su rekomendacijomis. Juose analizuojama mobingo sampratą, atsiradimo organizacijoje priežastys bei mobingo teisinis reguliavimas. Taip pat analizuojama mobingo prevencija ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo valdant mobingo situacijas. Toliau darbe atliekamas pusiau struktūruotas interviu su viešojo sektoriaus žmogiškųjų

išteklių padalinių specialistais, siekiant pateikti mobingo valdymo situacijų ir mobingo prevencijos taikymo mechanizmus.

1. MOBINGO SAMPRATA IR JO TEISINIS REGULIAVIMAS

1.1. Mobingo sampratos apibrėžtis

Vienas iš daugelio organizacijų sėkmingos veiklos elementų laikytina organizacinė kultūra, kuri pasireiškia per organizacijos vertybių sistemų kūrimą ir palaikymą bei darbuotojų gerovės užtikrinimą. Šiame kontekste mobingas laikytinas vienu iš negatyvių reiškinių, suprantamu kaip asmenų darbovietėje patiriama psichologinė įtampa dėl kito asmens (arba asmenų grupės) taikomų neigiamų poveikio priemonių, sukeliančių neigiamas pasekmes pavieniams asmenims, asmenų grupėms arba visai organizacijai.

Mokslininkai priskaičiuoja iki šimto įvairių mobingo pasireiškimo formų, tačiau, kaip žmonių santykiai yra sudėtingi ir nuolat besikeičiantys, taip ir mobingo formų sąrašas nėra baigtinis, randasi vis naujų. Mobingu pažeidžiama darbuotojo fizinė, socialinė ar psichologinė gerovė (SADM, 2019). Galime teigti, kad mobingo formų sąrašas niekada netaps baigtiniu, atsižvelgiant į tai, kad žmonių tarpusavio santykių normos nuolat kinta. Kiekvienos kartos asmenys gali skirtingai interpretuoti tam tikras mobingo formas, kai kurie asmenys mobingo išraiškas gali traktuoti visiškai ne kaip mobingą. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Konstitucijos 25 straipsnyje (toliau – str.) nustatyta, kad žmogus turi teisę turėti savo įsitikinimus ir juos laisvai reikšti. Laisvė reikšti įsitikinimus, gauti ir skleisti informaciją negali būti ribojama kitaip, kaip tik įstatymu, jei tai būtina apsaugoti žmogaus sveikatai, garbei ir orumui, privačiam gyvenimui, dorovei ar ginti konstitucinei santvarkai. Laisvė reikšti įsitikinimus ir skleisti informaciją nesuderinama su nusikalstamais veiksmais – tautinės, rasinės, religinės ar socialinės neapykantos, prievartos bei diskriminacijos kurstymu, šmeižtu ir dezinformacija (LR Konstitucija, 1992). Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad kiekvienas asmuo turi teisę laisvai reikšti savo nuomonę ar įsitikinimus. Sutiktina, kad šie įsitikinimai gali būti laisvai reiškiami, jei jie nėra nukreipti neigiamą linkmę į asmenį arba asmenų grupę. Taigi, galime daryti prielaidą, kad šios LR Konstitucijos nuostatos formaliai įtvirtina draudimą, nukreiptą į psichologinį spaudimą, patyčias ir apkalbas.

Tiek teisės, tiek vadybos ekspertai pateikia tarpusavyje panašias, tačiau tam tikrais atvejais skirtingas mobingo apibrėžimo sąvokas. Anot A. Bortiniko, mobingo terminą 1958 m. pirmasis pavartojo austrų mokslininkas K. Z. Lorenz, stebėjęs gyvūnų elgesį. Pavyzdžiui, mobingu jis vadino situaciją, kuomet būrys žąsų puldavo ir išvydavo jas užpuolusią lapę. Taip pat pastebėta, jog banda kartais susivienija ne tik prieš priešą, bet ir prieš vieną iš saviškių, išsiskiriantį iš kitų, dažniausiai silpnesnį. Sistemingos atakos baigdavosi tuo, kad auka išvejama iš bandos (Bortnikas, 2017). Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad mobingas, kaip reiškinys, sutinkamas ne tik žmonių darbinuose santykiuose, bet ir gyvūnų tarpusavio santykiuose. Pažymėtina ir tai, kad,

atsižvelgiant į K. Z. Lorenz nuomonę, galime teigti, jog šis autorius aprašydamas mobingo atvejį nagrinėjo gyvūnų elgesį, tačiau kiti autoriai jo aprašytą atvejį pritaikė žmonių darbo santykiams.

J. Vveihardt teigia, kad „mobingo“ terminas kildinamas iš angliško žodžio **mob**, kuris reiškia plėšikų gaują, šutvę. Verčiant iš lotynų kalbos **mobile vulgus** reiškia maištaujančią, siautėjančią minią, padugnes. Šis apibūdinimas, ko gero, labiausiai atspindi reiškinių turinį. Vakarų autoriai, siekdami pabrėžti neigiamą reiškinių aspektą, nevengia ir ryškesnių sąvokų. Pavyzdžiui, puolantieji auką vadinami hienų, maitėdų gauja ir pan. Mūsų šalyje gal labiau suprantamesnis būtų „diedovščinos“ (mobingas su sovietinėje kariuomenėje buvusiu reiškiniu, apibūdinančiu nestatutinius santykius, turi labai daug bendro). Kalbant apie reiškinį, būtina pažymėti, kad įvairių šalių literatūroje galima aptikti varijuojančių apibūdinimų, priklausančių nuo susiklosčiusių tradicijų. Antai, mobingo terminas labiausiai paplitęs vokiškai kalbančiose valstybėse ir Skandinavijos šalyse. Anglosaksų dialekte dažnai sutinkamas **bullying** terminas, JAV – **harassment, employee abuse** ir kt. Nors ir skirtingai skambantys, iš esmės šie terminai vartojami nesveikiems, psichologiniu teroru, prievarta, bauginimu ir priekabiavimu grįstiems darbuotojų santykiams atspindėti. (Vveinhardt, 2009).

Galime teigti, kad autorė pateikė mobingo sąvokos apibrėžimą iš skirtingų valstybių autorių požiūrių. Kaip matyti, kai kuriose šalyse „mobingo“ terminas nevartojamas, tačiau vietoje jo vartojami tokie terminai kaip **bullying, harassment** ir **employee abuse**. Patyčios darbo vietoje nuo kitų konfliktų skiriasi incidentų dažnumu, neigiamu socialinio elgesio poveikiu, galių disbalansu, proceso ilgaamžiškumu ir persekiotojo ketinimais, todėl daro didelę ir daugialypę žalą. (Deikus ir Vveinhardt, 2024).

Teisininkas T. Davulis mobingą traktuoja kaip darbuotojo ar darbuotojų grupės elgesį, kai kolektyvo pajuokose pateikiamos asmeninės ir profesinės kito asmens savybės, laidomos pašaipios pastabos apie darbuotoją ar asociatyvūs juokai, sukuriami priešiška ir neetiška aplinka, kurioje darbuotojas jaučiasi užgauliojamas, žeminamas ir ujamas. Tokie veiksmai paprastai būna nevienkartinio pobūdžio. Žeminantis ir užgaulus elgesys turėtų būti suvokiamas ne tiek objektyviuoju požiūriu, kiek vertinant paties asmens subjektyvios nuomonės pagrįstumą (Davulis, 2018). Galime teigti, kad T. Davulis aiškiai apibrėžia mobingą, nurodydamas daugybę aspektų, kurie sudaro šį reiškinį, t. y. aiškiai išdėstydamas, kokie darbuotojų veiksmai, taikytini vienas kito atžvilgiu, gali būti traktuojami kaip mobingas darbo teisės aspektu. Svarbu pažymėti, kad bet kas gali būti priekabiautojas arba priekabiuojamas, nepaisant to, kokį vaidmenį jis atlieka darbo vietoje (Gordon, 2023). Kai kurie mokslininkai mobingą traktuoja kaip konflikto rūšį. Mobingas – tai konflikto rūšis, kuri greitai paastrėja ir dažniausiai sukelia didelę žalą. Tai gali būti nepakankamas gebėjimas bendrauti, nesugebėjimas skaityti kitų žmonių jausmus, arogancija, pavydas, blogos manieros, nesugebėjimas spręsti konfliktų ir juos atvirai pripažinti (Holatova ir Brezinova, 2021).

Iš esmės nepritariama nuomonei, kad mobingas yra tik konflikto rūšis. Teigtina, kad mobingas yra atskiras reiškiny, kurio pagalba siekiama pakenkti asmeniui darbo aplinkoje. Taip pat yra autorių, kurie mobingą sieja su trukme. Mobingas darbo vietoje – tai procesas, kurio metu vienas ar keli darbuotojai ne trumpiau nei 6 mėnesius engia kitą darbuotoją ar darbuotojų grupę (Ibiloglu, 2020). Nesutiktina su nuomone, kad mobingu laikytinas procesas, kuris trunka ne mažiau nei 6 mėnesius, kadangi mobingas gali trukti ir savaitę. To užtektų, kad asmeniui, kurio atžvilgiu taikomas mobingas, būtų sukelta psichologinė žala.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos specialistų nuomone, psichologinis mobingas pasireiškia darbuotojo įžeidinėjimu, patyčiomis, užgauliojimu, priekabiavimu, grasinimu, nekonstruktyvia, žeminančia kritika, pasiekimų menkinimu, žodine agresija, persekiojimu ir kitokiais veiksmais. Žala aukai daroma tiek tiesioginiais veiksmais – pavyzdžiui, žodinis, fizinis, seksualinis priekabiavimas, menkinantys atsiliepimai, ydingi darbiniai nurodymai, tiek netiesioginiais veiksniais – pavyzdžiui, socialiniu izoliavimu, kai darbuotojas nušalinamas nuo socialinių procesų darbovietėje. Įprastai mobingas pasireiškia daugiau nei viena netinkamo elgesio forma. Tai reiškia, kad mobingo aukoms dažnai taikomi keli mobingo veiksmai, kurie gali žymiai sustiprinti aukos emocinius išgyvenimus ir turėti tiesioginės įtakos jo sveikatai bei psichologinei būklei. Taip pat darbuotojo atžvilgiu vienu metu gali būti taikomos tiek tiesioginės, tiek netiesioginės mobingo formos.

Pasak mokslininkų, mobingas gali būti skirstomas į aktyvųjį ir pasyvųjį mobingą. Aktyvųjį mobingą būdingas tai, kad darbuotojui tenka per didelė atsakomybė, todėl jis jaučia grėsmę. Aktyvus mobingas pasireiškia naudojant verbalinę arba neverbalinę agresiją. Kita vertus, pasyviu mobingui būdingas pakartotinis ignoravimas, pertraukinėjimas ir svarbių užduočių neperdavimas darbuotojui. Pasyvus mobingas pasireiškia subtilesniu ir netiesioginiu emocijų išreiškimu (Zawadski ir Jensen, 2020). Galime teigti, kad autorių aprašytos mobingo rūšys – tiesioginis/netiesioginis ir aktyvus/pasyvus mobingas – turi tam tikrų bendrumų. Galime daryti išvadą, kad skirtingi autoriai skirtingose šalyse analogiškus mobingo veiksmus įvardija skirtingai. Tam įtakos gali turėti kultūriniai bei socialiniai skirtumai tarp valstybių.

Mokslinėje literatūroje taip pat randama informacijos, kad mobingo reiškiny apibūdinamas kaip ilgalaikis grupinis išpuolis prieš vieną asmenį darbo vietoje, naudojant žodinį ir neverbalinį smurtą, kuris sukelia stiprius emocinius išgyvenimus, psichosomatinius sveikatos sutrikimus, griaua asmeninį, profesinį ir socialinį gyvenimą ir dažniausiai pasibaigia aukos atleidimu iš darbo (Vveinhardt ir Deikus, 2022). Kaip matyti, autoriai analizuoja mobingo reiškinį kaip asmenų grupės puolimą prieš vieną asmenį. Pats mobingas tokiu atveju pasibaigia tuo, kad asmuo nutraukia darbo (tarnybos) santykius ir palieka organizaciją. Galime teigti, kad matoma

analogija su K. Lorenzo dėstomomis mintimis, kai gauja susivienija prieš vieną silpnesnį gyvūną ir jį išvaro iš bandos.

Ayhan ir Tatar parengtame moksliniame straipsnyje nurodoma, kad mobingas darbo vietoje yra apibrėžiamas ir išreiškiamas per daugybę sąvokų, įskaitant psichologinį terorą, psichologinį smurtą, priekabiavimą, patyčias, emocinę prievartą, bendradarbių konfliktą, grubumą ir mobingą patyrusio darbuotojo atpirkimo ožiu vaizdavimą. Ši smulkioji tironija arba „de facto darbuotojo branduolio suirimas“ taip pat pateikiama kaip lyderystė iš darbuotojų pusės, naudojančių mobingą, kuri kelia pavojų sveikatai asmeniui, į kurį nukreiptas mobingas (Ayhan ir Tatar, 2023). Kaip matyti, autoriai aprašo mobingą ne tik kaip patyčias ir priekabiavimus iš darbuotojų organizacijoje pusės, tačiau taip pat nurodo, kad mobingas gali pasireikšti tuo, kad darbuotojui, kuris patiria mobingą, priskiriama „atpirkimo ožio“ etiketė. Darytina prielaidą, kad asmenys, kurie naudoja mobingą prieš darbuotoją, dėl visų organizacijos arba jų asmeninių nesėkmių kaltina mobinguojamą darbuotoją, užuot prisiėmę asmeninę atsakomybę už neigiamus padarinius organizacijoje ir (arba) asmeniniame gyvenime. Taip pat autorius nurodo, kad mobingas kyla iš smulkios tironijos ir lyderystės. Su šiuo teiginiu sutinkama, nes dažniausiai asmenų grupė, kurie taiko mobingą darbuotojo atžvilgiu, turi lyderį, kuris kursto aplinkinius naudoti mobingą prieš savo kolegą organizacijoje.

Grėsmė patirti mobingą kyla darbuotojams, kurie yra populiarius darbovietėje. Anot Bulut, nusitaikoma į populiarius darbuotojus arba labiausiai mėgstamus darbo vietoje, nes priekabiautojas visada jaučia iškylančią grėsmę savo socialiniam statusui (Bulut ir Higi, 2021). Asmuo, kurio atžvilgiu taikomas mobingas, tiesiogiai ar netiesiogiai patiria emocinį smurtą, jis nuolat žeminamas ir dažnai sulaukia nesąžiningų kaltinimų. Tokiam asmeniui dažnai pasireiškia psichologinė trauma, ir jis išeina iš darbo. Kalbant apie mobingą, vadovybė dažnai netiesiogiai dalyvauja šiame procese. Štai kodėl šiuo atveju aukai labai retai pavyksta gauti pagalbą (Guliyeva ir Rzayeva, 2019). Atkreiptinas dėmesys, kad dažnu atveju vadovai iš tiesų žino apie mobingo situacijas savo organizacijose, tačiau jie stengiasi kurti įspūdį, jog nepastebi mobingo pasireiškimo. Tokiu būdu mobingo aukos lieka be pagalbos ir patiria dar didesnę neviltį. Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad dalis autorių viena iš mobingo išraiškų įvardija kaip kibernetines patyčias. Kibernetinės patyčios apibrėžiamos kaip tyčiniai ir pasikartojantys veiksmai, nukreipti į asmens priekabiavimą ir bauginimą naudojant skaitmenines technologijas, įskaitant, bet neapsiribojant, el. paštą, socialinėmis bendravimo svetainėmis. Šios patyčios yra plačiai paplitusios šiuolaikinėse darbovietėse (Frank ir kt., 2018). Taip pat nurodoma, kad egzistuoja ir mobingo rūšis, kuri įvardijama kaip socialinis mobingas. Socialinis mobingas suprantamas kaip nepaskvietimas į grupinius kolektyvo pietus ar vakarienes bei naujų darbuotojų

įspėjimas vengti asmens, į kurį nukreiptas socialinis mobingas (Code for Practice for Employer, 2011).

Atsižvelgiant į autorių išdėstytas nuomones, apibendrinant galime teigti, kad mobingas yra neigiamas, destruktivus elgesys, kuris gali pasireikšti tiek verbaliniais, tiek neverbaliniais veiksmais, taip pat subtilesniu ir netiesioginiu emocijų išreiškimu. Mobingas gali būti taikomas tiek iš kolegų darbo vietoje pusės, tiek iš vadovų pusės. Pažymėtina, kad mobingas dažniausiai baigiasi darbuotojo, kurio atžvilgiu taikomas mobingas, darbo santykių nutraukimu ir išėjimu iš organizacijos. Galima teigti, kad tai susiję su tuo, kad darbuotojas nebeatlaiko jam taikomų mobingo formų, kurios dažnai pasireiškia ne viena, o kelias vienu metu. Atkreiptinas dėmesys, kad mobingas žalingas ne tik darbuotojo produktyvumui ir fizinei bei psichologinei savijautai, bet ir visai organizacijai, kurioje klesti mobingas. Tokia organizacija gali turėti neigiamą reputaciją rinkoje, todėl jai gali būti sudėtingiau sudaryti sutartis ar parduoti savo gaminamus produktus ir paslaugas.

1.2. Mobingo atsiradimo priežastis

Siekiant tinkamai išanalizuoti mobingo situacijų valdymo ypatumus būtina nustatyti mobingo atsiradimo priežastis. Daugelis autorių mano, kad pats mobingo dažnai kyla dėl asmenų, kurie jį taiko, psichologinių problemų. Tarp įvardijamų priežasčių, dėl kurių atsiranda mobingo atvejai organizacijose, dominuoja bloga atmosfera darbe, nepriimtina sprendimų priėmimo politika, nuolatinis stresas, teisingumo stoka, vykdant pagrindinius organizacinius įsipareigojimus darbuotojų atžvilgiu. Blogas organizacijos mikroklimatas laikytinas pagrindine konfliktų atsiradimo ir jų egzistavimo organizacijoje priežastimi.

Mobingo problema yra etinių ir psichologinių žmogaus elgesio normų problema. Jei etinės ir psichologinės žmogaus savybės yra vieningos, moralinės normos atsispindi asmens, kaip darbuotojo, savybėse ir lemia jo elgesį darbo kolektyve bei strategijas, kurias jis pasirenka siekdamas karjeros. Vieni įveikia kiekvieną žingsnį dėka savo sugebėjimų ir darbo, o kiti – stumdami konkurentus žemyn (Guli, 2019). Galima teigti, kad tokiais atvejais mobingo atsiradimas siejamas su noru pasiekti aukštesnę karjeros poziciją. Taip pat galima daryti prielaidą, kad mobingą patyręs darbuotojas gali neatlaikyti spaudimo ir pasitraukti iš organizacijos. Tuo tarpu išėjusio darbuotojo pareigas siekia užimti mobingą taikęs kolega. Galiausiai galima manyti, kad mobingą naudojantis asmuo tai daro siekdamas paslėpti savo žemą savivertę, nes nesugeba savarankiškai pasiekti aukštesnės karjeros pozicijos remdamasis savo gabumais.

Mobingas dažniau pastebimas organizacijose, kuriose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius (Chatziioannidis, Bascialla ir kt., 2018). Autokratiškas valdymo stilius dažnai lemia

formalų darbuotojų požiūrį į darbą ir jų pasyvumą. Taip pat jis skatina nesutarimus, tarpusavio nepasitikėjimą bei priešišumą organizacijoje. Tokio tipo vadovas gali riboti ryšius su pavaldiniais, slopinti jų savarankiškumą, nepažindinti darbuotojų su organizacijos perspektyvomis arba esama situacija. Pažymėtina, kad mobingas gali atsirasti organizacijoje, kai į vieną darbo vietą kandidatuoja keli žmonės, o pati organizacija paveikta nesąžiningos arba per didelės konkurencijos (Divincova ir Sivakova, 2014). Tokiu atveju įmonės senbuviai gali taikyti mobingą naujoko atžvilgiu, kuris dėl nesąžiningos konkurencijos pateko dirbti į organizaciją.

Mobingas kyla iš nepasitikėjimo savimi ir noro pasikelti savo savigarbą. Dažnai patyčios atsiranda dėl pavydo, susierzinimo ar suvokimo, kad tam tikras asmuo kelia pavojų (Wall, Smith, Nodoushani, 2018). Tam tikrais atvejais mobingas gali būti naudojamas siekiant pašalinti konkurentą. Tokiais atvejais kolegos nusitaiko į gabesnius darbuotojus, nes jaučiasi nepilnaverčiai arba nerimauja, kad jų darbus užgoš kito darbuotojo pasiekimai ir gebėjimai. Visų pirma, patyčias taikantys viršininkai gali nusitaikyti į kvalifikuotus darbuotojus ir pasisavinti jų pasitikėjimo kreditą arba pakenkti iškeltiems darbo tikslams (Gordon, 2023). Tokiais atvejais galima teigti, kad vadovai, naudodami vertikalų mobingą, siekia pašalinti kvalifikuotus darbuotojus, kurie gali kelti grėsmę jų pačių pozicijai. Darytina prielaida, kad toks vadovas mano, jog kvalifikuoti darbuotojai ilgainiui gali užimti jo vietą, nes yra pranašesni.

Neadekvatumo jausmas, grėsmės pojūtis dėl kompetentingesnių ir kūrybiškesnių asmenybių, baimė negauti aukštesnių pareigų dėl konkurentų įmonėje, noras išlaikyti statusą – visa tai gali skatinti mobingo atsiradimą (Mujtaba ir Senathip, 2020). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad darbuotojai naudoja mobingą siekdami apsaugoti savo karjeros perspektyvas ir neteisėtais veiksmais užsitikrinti palankesnes darbo ar apmokėjimo sąlygas, nes jaučia, kad kiti darbuotojai gali būti geresni, talentingesni ar pranašesni už juos.

Remiantis Zacharova ir Bartosovic (2016) mobingą organizacijoje įtakojančius veiksnius galima suskirstyti 5 punktais į šią lentelę:

1 lentelė.

Mobingą įtakojančiai veiksniai ir jų bruožai

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Įtakojančias veiksnys</i>	<i>Bruožai</i>
1.	Agresoriaus ir aukos savybės	Agresoriaus savybės tokios kaip pavydas tuo tarpu auka gali būti ką tik įsidarbinęs mokslus baigęs asmuo.
2.	Valdymas bei organizacijos struktūra	Vadovai nesirūpina darbuotojų psichologinę būseną ir problemomis kolektyve.

		Organizacijos struktūroje neegzistuoja tinkama komunikacija
3.	Pervargimas ir stresas	Šie veiksniai gali veikti kaip mobingo atsiradimo priežastis kadangi pervargęs ir stresą jaučiantis darbuotojas gali dėl savo bėdų pradėti kaltinti kolegą ir taikyti mobingą jo atžvilgiu.
4.	Struktūrinės pertvarkos	Organizacijos struktūrinės pertvarkos ir etatų mažinimas gali turėti įtakos mobingo atsiradimui kadangi darbuotojai siekdami išsaugoti darbą gali imtis neracionalių veiksmų.
5.	Nuobodulys ir monotonija	Nuobodus ir monotoniškas darbas skatina mobingą, kadangi darbuotojai siekiant „deginti laiką“ kuria apkalbas ir intrigas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Zacharova ir Bartosovic (2016)

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad mobingo atsiradimą organizacijoje gali paskatinti daugybė priežasčių, nuo tokių kaip nuobodulys ir monotonija iki darbuotojų asmeninių savybių. Galima teigti, kad mobingo atsiradimui organizacijoje įtakos gali turėti silpnas vadovavimas ir prasta komunikacija organizacijoje. Taip pat tam įtakos gali turėti sveikos konkurencijos įstaigoje nebuvimas ir darbuotojų baimė prarasti savo pozicijas.

1.3. Mobingo teisinis reguliavimas

LR Konstitucijos 29 str. numatyta, kad įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys yra lygūs. Žmogaus teisių negalima varžyti ir negalima teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu (LR Konstitucija, 1992). Tuo tarpu LR Konstitucijos 48 str. įtvirtintos nuostatos, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas (LR Konstitucija, 1992). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad pagrindiniame valstybės dokumente formaliai įtvirtintos nuostatos, kurios turėtų neleisti susiformuoti mobingo reiškiniui darbo santykiuose, kadangi kiekvienas asmuo turi teisę į saugias ir sveikas darbo sąlygas. Tuo tarpu mobingas kaip reiškinys yra pripažintas netinkamu ir kenksmingu darbo (ar bet kokioje kitokioje) aplinkoje. Analogišką požiūrį galime rasti

pagrindiniame valstybės dokumente, reglamentuojančiame darbo santykius. LR Darbo kodekso (toliau – DK) 24 str. numato sąžiningumo ir bendradarbiavimo principų įgyvendinimą. Iš esmės mobingo tematikai laikytinos ir pritaikomos dvi šio straipsnio dalys: 24 str. 2 dalis (toliau – d.) numato, kad „Darbo teisių įgyvendinimas ir pareigų vykdymas neturi pažeisti kitų asmenų teisių ir įstatymų saugomų interesų.“ Taip pat 24 str. 6 d.: „Jeigu viena šalis nevykdo ar netinkamai vykdo šiame straipsnyje nustatytas pareigas, kita šalis turi teisę į žalos atlyginimą ar reikalauti, kad jos teisės būtų apgintos kitais būdais.“ (LR Darbo kodeksas, 2016). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad mobingas turėtų būti netaikomas ne tik iš darbdavio, bet ir iš darbuotojo (kaip silpnesnės darbo santykių šalies) pusės.

Sekanti darbo santykių nuostata, mobingo kaip reiškinio draudimą numatyta LR DK 26 str. 1 d. Darbdavys privalo įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus. Tai reiškia, kad bet kokių darbdavio santykių su darbuotojais atvejais tiesioginė ir netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, seksualinis priekabiavimas, nurodymas diskriminuoti lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, sveikatos būklės, santuokinės ir šeiminės padėties, narystės politinėje partijoje, profesinėje sąjungoje ar asociacijoje, religijos (išskyrus atvejus, kai darbuotojas dirba religinėse bendruomenėse, bendrijose ar centruose, jeigu reikalavimas darbuotojui dėl išpažįstamos religijos, tikėjimo ar įsitikinimų, atsižvelgiant į religinės bendruomenės, bendrijos ar centro etosą, yra įprastas, teisėtas ir pateisinamas), ketinimo turėti vaiką pagrindu, taip pat dėl to, kad darbuotojas naudojasi ar naudojosi šiame kodekse numatytomis teisėmis, bei dėl aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis, ar kitais įstatymuose nustatytais pagrindais yra draudžiami. (LR Darbo kodeksas, 2016). Atsižvelgiant į šias LR DK nuostatas galime teigti, kad šios nuostatos įpareigoja darbdavį sukurti darbo vietoje aplinkoje kurioje bet kokios formos diskriminacija yra draudžiama. (darbo vietą, aplinką.) Taip pat, minėto straipsnio paskesnės dalys numato darbdaviui pareigą taikyti vienodus kriterijus priimant į darbą ir atleidžiant iš jo, sudaryti vienodas galimybes tobulinti kvalifikaciją, už vienodos vertės darbą mokėti analogišką atlyginimą, imtis priemonių, kad darbuotojas darbo vietoje (nepatirtu) priekabiavimo ir diskriminacijos. Iš esmės, analogiškas nuostatas galime rasti LR Lygių galimybių įstatyme bei LR Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatyme. Galime daryti prielaidą, kad įstatymų leidėjai rengdami naująją LR DK redakciją, kuri įsigaliojo nuo 2016 m., dalį nuostatų susijusių su priekabiavimu šiek tiek patikslino iš prieš tai paminėtų teisės aktų ir perkėlė į naujos redakcijos LR DK.

Viena svarbiausia nuostata, susijusi su mobingu darbo vietoje, jo atpažinimu ir draudimu numatyta LR DK 30 str. 4 d. – Darbdavys, kurio vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau kaip penkiasdešimt, šio kodekso nustatyta tvarka įvykdęs informavimo ir konsultavimo procedūras,

privalo patvirtinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, įprastais darbovietėje būdais ją paskelbti ir įgyvendinti. Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikoje turi būti nustatyta: smurto ir priekabiavimo atpažinimo būdai, galimos smurto ir priekabiavimo formos, supažindinimo su smurto ir priekabiavimo prevencijos priemonėmis tvarka, pranešimų apie smurtą ir priekabiavimą teikimo ir nagrinėjimo tvarka, apie smurtą ir priekabiavimą pranešusių asmenų ir nukentėjusių asmenų apsaugos priemonės ir jiems teikiama pagalba, darbuotojų elgesio (darbo etikos) taisyklės ir kita informacija, susijusi su smurto ir priekabiavimo prevencija. (LR Darbo kodeksas, 2016) Galime teigti, kad šios nuostatos suponuoja darbdaviui pareigą įvykdyti aiškią mobingo atpažinimo programą, bei įdiegti mobingo prevencijos programą darbovietėje. Taip pat LR DK 30 str. 6 d. nuostatos įpareigoja darbdavį atnaujinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, atsižvelgiant į gaunamus pranešimus apie nustatytus smurto ir priekabiavimo atvejus.

Dažnai literatūroje galime aptikti siūlymus darbuotojui, kurio atžvilgiu, taikomas mobingas kreiptis į tiesioginį vadovą ir spręsti susidariusią situaciją. Tačiau, jeigu vadovas negali arba nenori spręsti susidariusios situacijos, darbuotojas gali kreiptis pagalbos į atsakingas institucijas. Pirmiausiai asmuo patyręs mobingą iš darbdavio pusės galėtų kreiptis į darbuotojų patikėtinį, darbo tarybą arba profesinę sąjungą. Kadangi, šios instancijos atstovauja darbuotoją prieš darbdavį ir gina silpnesnę darbo santykių pusę – darbuotoją. Taip pat, darbuotojas turi teisę kreiptis į institucijas, kurios nagrinėja darbo ginčus. Būtina pabrėžti, kad darbo teisėje darbo ginču laikytinas ne tik darbuotojo ir darbdavio nesutarimai, kylantys iš darbo tačiau ir su darbu susijusių teisinių santykių.

LR DK 216 str. numato, kad darbo ginčus Lietuvoje nagrinėja darbo ginčų komisijos ir Teismai. Tačiau atskirais atvejais kuomet darbdavys ir darbuotojas susitaria ginčas gali būti nagrinėjamas komerciniame arbitraže. Kreipdamasis į šias institucijas darbuotojas gali reikalauti jam sukeltos žalos atlyginimo. LR DK 151 str. numato, kad kiekviena darbo santykių šalis privalo atlyginti savo darbo pareigų pažeidimų, dėl jos kaltės kitai sutarties šaliai padarytą turtinę žalą (kuria sudaro tiesioginiai nuostoliai ir negautos pajamos), taip pat ir neturtinę žalą. Plačiau turtinė ir neturtinė žala aiškinama LR Civilinio kodekso (toliau – CK) nuostatuose. LR CK 6.249 str. 1 d. numato, kad žala yra asmens turto netekimas arba sužalojimas, turėtos išlaidos (tiesioginiai nuostoliai), taip pat negautos pajamos, kurias asmuo būtų gavęs, jeigu nebūtų buvę neteisėtų veiksmų (LR Civilinis kodeksas 2020). Tuo tarpu LR CK 6.250 str. nustato, kad neturtinė žala yra asmens fizinis skausmas, dvasiniai išgyvenimai, nepatogumai, dvasinis sukrėtimas, emocinė depresija, pažeminimas, reputacijos pablogėjimas, bendravimo galimybių sumažėjimas (LR Civilinis kodeksas 2020). Atkreiptinas dėmesys, kad turtinės žalos atlyginimas įrodinėjant Teisme yra aiškesnis, kadangi šios žalos dydis gali būti skaičiuojamas matematiškai t. y. pagrindžiamas skaičių, piniginę išraišką. Pvz. asmuo negavo pajamų taip pat išleido pinigines lėšas

medikamentams tokiems kaip raminamieji, kadangi dėl jo atžvilgiu taikomo mobingo prastėjo jo psichologinė būseną. Tuo tarpu, neturtinės žalos institutas kuris numatytas LR CK 6.250 str. yra sudėtingesnis įrodinėjimo prasme, kadangi tokie faktoriai kaip dvasiniai išgyvenimai ir sukrėtimai, nepatogumai bei reputacijos pablogėjimas nėra apčiuopiami ir jos sudėtinga pateikti Teismui, kadangi tokia žalą dažniausiai galima pateikti tik nukentėjusios šalies žodinę išraišką. Darytina prielaida, kad mobingas daugiausia sukelia nukentėjusiajam darbuotojui būtent neturtinę žalą, kadangi jis ją patiria psichologiškai ir neapčiuopiamai.

Žala, padaryta asmeniui jo atžvilgiu taikant mobingą darbo vietoje, yra trauma, o ne liga. O tai yra darbo saugos ir sveikatos problema, o ne asmeninė psichinės sveikatos problema. Mobingas yra labai žalingas ir kraštutiniais atvejais, galintis sukelti savižudybes. Tyrimai patvirtina, kad patyčios vyksta visame pasaulyje ir pasižymi panašiomis savybėmis ir rezultatais (Guliyeva ir Rzayeva, 2019). Teigtina, kad mobingas gali sukelti ne tik psichologinius bei fizinius sveikatos sutrikimus tačiau gali priversti darbuotoją prie savižudybės. Deja, tačiau turime pripažinti, kad savižudybės atveju darbuotojui būtų neaktualu kokios teisinės pasekmės kyla darbdaviui, kurio organizacijoje pasireiškia mobingas. Nebent žalos atlyginimo reikalautu mirusio darbuotojo, patyrusio mobingą artimieji. Pažymėtina, kad baudžiamajai atsakomybėn galėtų būti patraukti asmenys, kurie naudojo mobingą prieš nusižudžiusį darbuotoją. LR Baudžiamojo kodekso (toliau – BK) 133 str. numato, kad tas, kas sukurstė žmogų nusižudyti arba žiauriu ar klastingu elgesiu privedė žmogų prie savižudybės, baudžiamas laisvės apribojimu arba areštu, arba laisvės atėmimu iki ketverių metų (LR Baudžiamasis kodeksas, 2000). Darytina prielaidą, kad pagal šį straipsnį būtų sudėtinga patraukti baudžiamojon atsakomybėn asmenys, kurie taikė mobingą kadangi būtų sudėtinga įrodyti asmenų kaltę, dėl galimai padaryto nusikaltimo.

Apibendrinant galime teigti, kad pats mobingas, kaip reiškinys dar neturi teisinio apibrėžimo šiuo metu galiojančiuose LR įstatymuose ir kodeksuose. Tačiau Lietuvoje galioja įstatymai, kurie įpareigoja darbdavius vykdyti prevenciją, kuri užkirstų kelią patyčioms ir priekabiavimas (kas yra mobingo sudėtinė dalis). Mobingo prevencija ne visuomet būna veiksminga ir mobingo atvejai kas nuo karto atsiranda organizacijose ir nuo to kenčia darbuotojai kurių atžvilgiu mobingas yra naudojamas. Šiuo metu Lietuvoje galioja įstatymai, kuriais vadovaudamasis asmuo patyręs mobingą gali kreiptis pagalbos ir jam gali būti atlygintina turtinė ir neturtinė žala už jam mobingu sukelta turtinę ir neturtinę žalą. LR BK turi atitinkamą straipsnį pagal kurį galima patraukti asmenys kurie taikė mobingą prieš kitą asmenį ir privedė jį prie savižudybės. Galime daryti prielaidą, kad su laiku Lietuvoje bus įtvirtintas tikslus ir aiškiai apibrėžtas mobingo teisinis apibrėžimas, taip pat atsiras teisinės normos, kuriuose bus aiškiai apibrėžta tiek administracinė, tiek baudžiamoji atsakomybė už mobingo naudojimo arba jo kurstymą.

2. MOBINGO PREVENCIJOS TAIKYMO ASPEKTAI

Kaip ir minėta, mobingas dažniausiai baigiasi kuomet mobingą patyręs darbuotojas nutraukia darbo santykius ir palieka organizacija. Nors dauguma vadovų supranta, kaip svarbu išsaugoti personalą, tačiau daugelis jų imasi veiksmų tik tada kuomet darbo ištekliai ima sekti. Tokiais atvejais darbuotojai jaučiasi nevertinami, kadangi jų niekas nebando išlaikyti organizacijoje (Michelman ir kt. 2016). Pažymėtina, kad darbuotojų ketinimams išeiti iš darbo didžiausia įtaka turi darbuotojų savijauta, o darbo vietos mobingo prevencija turėtų būti vertinama plačiame kontekste, daugiausia dėmesio skiriant vadovų santykių su darbuotojais etikai. (J. Vveinhardt ir kiti, 2024) Iš esmės, mobingas darbovietėje traktuojamas kaip analogija rimtai ir dažnai mirtinai ligai. Mobingo prevencija turėtų tapti vienu svarbiausiu, bet kurios organizacijos vadovo rūpesčiu (Vveinhardt ir Jakucionytė, 2023). Manytina, kad mobingas ir jo prevencija iš tiesu turėtų tapti kiekvieno vadovo rūpesčiu, kadangi mobingas darbuotojui gali sukelti neigiamas pasekmes. Mobingo pasekmėmis arba mobingo padariniais laikytini: žemesnę savigarbą, susikaupimo ir atminties problemos, nusivylimo jausmas, liūdesys, darbo tikslo nebuvimas ir pyktis, taip pat galimas depresijos išsivystymas, nerimo sutrikimai, priklausomybė, psichikos destabilizacija, sielvartas potrauminio streso sutrikimas (Grzesiuk ir kt. 2022). Sutiktina, kad asmenį patyrusi mobingą sudėtinga sulaikyti organizacijoje. Jeigu asmuo, organizacijoje patyrė mobingą vadinasi organizacijoje mobingas egzistuoja ir reikėtų atrasti priežastys, kurios įtakojo mobingo išplitimą organizacijoje. Pagrindinės ir esminės mobingo priežastys yra organizacinės, kurias galima suskirstyti į tris grupes: prasta organizacinė kultūra, netinkamas darbo organizavimas ir nekompetentingi vadovai. (Kaminska ir kt. 2018). Galime teigti, kad jeigu nors viena iš aukščiau trijų paminėtų grupių veikia netinkamai, tai gali turėti neginčijamos įtakos mobingo atsiradimo atvejams organizacijoje. Prasta organizacinė kultūra, kurioje nėra jokių vertybių gali turėti didelę įtaką mobingo atsiradimui. Tuo tarpu netinkamas darbo organizavimas gali turėti tiesioginės įtakos netinkamai komunikacijai (tiek horizontaliai tiek vertikalčiai), kuri prisideda prie mobingo plitimo organizacijoje. Darytina prielaida, kad nekompetentingas vadovas gali ne tik daryti įtaką mobingo atsiradimui tačiau ir pats to nenorėdamas savo veikimu arba neveikimu skatinti mobingo plitimą organizacijoje. Organizacijai, mobingo paplitimas gali sukelti didelius nuostolius, kadangi mobingas, kuris taikomas darbuotojų atžvilgiu turi neigiamą ir neginčijamą įtaką darbuotojų sveikatai ir jų produktyvumui. Galime teigti, kad šis faktorius turi tiesioginį neigiamą poveikį darbo kokybei. Kadangi, darbuotojas patirdamas išgyvenimus dirbs žymiai mažesniu efektyvumu. Tyrimų, susijusių su mobingu santykiuose tarp darbuotojų, gausa rodo, kad neefektyviai taikomos prevencinės priemonės ir (arba) šių priemonių trūksta tinkamai mobingo prevencijai ir mobingo situacijų valdymui.

Anot Jurgitos Lazauskaitės Zabielskės mobingo pasekmės jį patiriančiam žmogui yra neigiamos, ir gali būti įvairaus pobūdžio, pradedant nuo fizinės ir psichinės sveikatos. Įsivaizduokime žmogų, kuris pusę metų, metus kariauja – tikrai praranda išteklius, jam yra sunku dirbti, psichologiniu požiūriu krenta jo savivertė, pasitikėjimas savimi kaip profesionalu ir kaip žmogumi apskritai. Kadangi mobingas pažeidžia ne tik žmogaus darbinę veiklą, bet ir asmeninį gyvenimą (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2018). Galime teigti, kad darbuotojo patyrusio mobingą iš kolegų ir (arba) vadovų pusės kris darbo našumas ir jis kurs mažesnę pridėtinę vertę organizacijai.

Pripažįstama, kad mobingas pražūtingas tiek asmenims, tiek organizacijoms. Mobingas gali sukelti perdegimą, potrauminio streso sutrikimą, nerimą, nuovargį ir paranoją, miego sutrikimus ir dėl to padidėjusį nesaugumą dėl darbo bei ketinimą išeiti iš darbo. Aukos taip pat gali kaltinti save ir būti įsitikinusios, kad provokuoja neetišką smurtautojo elgesį. Organizaciniu lygmeniu tai didina pravaikštas ir kaitą, mažina produktyvumą, prisideda prie pasitikėjimo stokos ir griaua organizacijos viešąją reputaciją. (Zawadski ir Jemsen, 2020). Dauguma mobingo ir patyčių prevencijai skirtų mokslinių tyrimų orientuota į organizacijos valdymo funkcionalumo atsigavimą, t. y. pabrėžiami pasiteisinę organizacijų valdymo modeliai, užtikrinantys aiškų ir tikslų užduočių paskirstymą, lyderiavimo išmintį, sveiko organizacijos klimato formavimą, patyčių bendrąją prasmę prevencijos sistemos kūrimą, vadovų ir darbuotojų mokymą (Vveinhardt ir Andriukaitienė, 2016). Organizacijai svarbu taikytina savalaikę mobingo prevenciją. Priešingu atveju organizacijoje gali išplisti mobingas kuris gali stipriai pakenkti organizacijai, bei jos įvaizdžiui viešoje erdvėje. Dauguma organizacijų veiksmingesniu mobingo prevencijos įrankių laiko organizacijose parengtus mobingo prevencijos tvarkos aprašus. Šiuose aprašuose detalai aprašomos sąvokos ir veiksmai, kuriais grindžiama mobingo prevencija organizacijoje.

Organizacijos dažniausiai atnauja savo vidinius mobingo prevencijos tvarkos aprašus, kurie atnaujinami ne tik tam, kad mobingo prevencija būtų efektyvi tačiau ir tam, kad aprašai atitiktų šiuo metu LR galiojantiems teisės aktams. Tokie galiojantys organizacijų vidiniai teisės aktai numato sąvokų apibrėžimus ir tikslus. Dažnai, organizacijos panaudoja apibrėžimus ir tikslus paimtus iš LR kodeksų arba įstatymų. Kaip pavyzdį, galime panaudoti Marijampolės pirminės sveikatos priežiūros centro Mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašą, kuris numato, kad mobingo prevencijos tikslas – sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešiško, neetiško, žeminančio, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų, kuriais kėsiamasi į atskiros darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą, ar kuriais siekiama darbuotoją, ar jų grupę įbauginti, sumenkinti, ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį (VI Marijampolės PSPC tvarkos aprašas). Galima teigti, kad prevencijos tikslą šį įstaigą aprašė remdamasi LR DK 30 str.

nuostatomis t. y. tiesiog jas perkėlė LR DK nuostatas į savo vidinį tvarkos aprašą. Galima teigti, kad taip įmonės tiesiog stengiasi palengvinti savo dokumentų administravimo našą.

Mobingas, kaip faktorius, kenkia jį patiriančiam asmeniui. Pažymėtina, kad kenčia ne tik mobingo objektai, bet ir pašaliniai asmenys, kurie dirba tuose pačiuose organizacijos padaliniuose. Turi būti pasisakoma už tam tikrus organizacijos veiksmus, siekiant užtikrinti, kad mobingo prevencijos politika būtų įgyvendinta ir į ją būtų žiūrima rimtai. Pavyzdžiui, darbuotojai turėtų būti supažindinti su politika ir jų teisėmis bei asmeninėmis pareigomis. Tada turėtų būti nuolat teikiama informacija ir vykdomas mokymas apie politiką, o darbuotojai turėtų turėti kontaktinį asmenį, į kurį jie galėtų kreiptis patarimo ir informacijos. Darbuotojai taip pat turėtų būti informuoti apie skundo pateikimo mechanizmus. Nors pagrindinis dėmesys teisingai skiriamas tiems, iš kurių tyčiojamosi ar priekabiuojama, nereikėtų pamiršti poveikio tiems, kurie tai kursto (Torrington ir kiti, 2020). Galime teigti, kad prevencija šiuo atveju yra kompleksinė, nes joje numatoma, kokie veiksmai atliekami siekiant užkardyti mobingą, ir, jei to nepavyksta pasiekti, kur asmuo gali kreiptis. Papildomai nurodoma, kad asmenys, kurie taikė mobingą, gali sulaukti atsakomybės.

Kodėl ir kaip organizacijos galėtų geriausiai reaguoti į mobingą darbo vietoje? Veiksmų pagrindas galėtų būti susijęs su nulinę tolerancija įžeidžiančiam, grasinančiam ar smurtiniam elgesiui darbo vietoje pvz. atleidimas iš darbo. Pateisinimas, taip pat gali būti susijęs su neigiamų smurto darbo vietoje poveikiu darbuotojams ir darbdavio norui užtikrinti saugią darbo aplinką. Taip pat, organizacijos gali informuoti darbuotojus apie būdus, kaip užkirsti kelią smurtui darbo vietoje ir jo išvengti. Vadovybė gali parengti grėsmių planus, siūlančius gaires, kaip reaguoti į grėsmes darbo vietoje, taip pat planus po incidento, kurie bus įgyvendinti po įvykio. Aiški grasinimo, priekabiavimo ir trikdančio bei pavojingo elgesio politika ir konkrečios procedūros, kurių reikia laikytis kritinio incidento atveju, sumažins riziką ir padės darbuotojams susidoroti su juo, jeigu jis įvyks (Berman ir kiti 2021). Šiuo atveju mobingo prevencijos siekius siūloma pasiekti griežtais būdais t. y. nulinę toleranciją mobingui, už kurio taikymą grėsią atsakomybė – atleidimas iš darbo. Tačiau, tai gali būti neigiamo pobūdžio praktika, kadangi kartais asmuo organizacijoje gali būti apšmeižtas mobingo panaudojimu. Nors šį politiką yra gera pradžia kuriant saugią darbo kultūrą, tokios politikos įgyvendinimas paprastai nėra aprašomas, ir sutelktas į tai, kaip reaguoti įvykiui jau įvykus (Carolyn ir kiti 2020). Siūlytina, pasirengti grėsmių planą kuriame būtų aiškiai aprašyta veiksmų seka. Teigiama, kad tai galime priskirti gerajai praktikai kadangi žmoniškųjų išteklių specialistui arba darbuotojui patyrusiam mobingą būtų galima rasti visą reikiamą informaciją susijusią su mobingo grėsmės valdymu viename dokumente ir ją pasinaudoti.

Taip pat yra autorių, kurie rekomenduoja, kaip prevencijos priemonę naudoti humorą. Humoras mažina įtampą ir konfliktus, ypač tarp asmenų, kurie turi koordinuoti darbą, suaktyvina

didesnį tikslą, net jeigu tas komandinis darbas prieštarauja individualiems tikslams. Taigi, humoras gali atkurti aukos galią, išryškindamas jų gebėjimą kontroliuoti situaciją ir (arba) sumažinti neigiamą agresijos poveikį, taip sumažindamas priekabautojo kontrolę situacijoje (Mills ir kt. 2019). Abejotina, ar humoras savaime veiktų kaip mobingo prevencija organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad humoras kolektyve galėtų teigiamai paveikti aplinką, tačiau tai negalėtų būti traktuojama kaip pilnavertė mobingo prevencijos priemonė.

Mobingas darbo vietoje yra beveik kiekvienoje įmonėje, todėl vadovybei labai svarbu suprasti, kaip jį sustabdyti. Mobingo darbo vietoje prevencija prasideda nuo organizacijoje esančios kultūros. Ekspertai rekomenduoja nustatyti pagrindines organizacijos vertybes, skatinančias bendradarbiavimą ir komandinį darbą, taip pat skatinti individualią konkurenciją, nes ši strategija sumažina patyčių dažnumą organizacijoje. (Bauhadin ir Muitaba 2020). Šią strategiją galime priskirti prie pirminės prevencijos lygio kadangi ji orientuota į tai, kad mobingas neturėtų atsirasti organizacijoje iš esmės. Sutiktina, kad ši mobingo prevencijos strategija turėtų būti veiksminga, kadangi jeigu visi organizacijos nariai pripažins ir laikysis organizacijos vertybių skatinančių bendradarbiavimą tuomet mobingas organizacijoje neturėtų atsirasti. Darbuotojai stengtųsi padėti vienas kitam ir bendradarbiauti organizacijoje, o ne konkuruoti tarpusavyje. Manytina, kad svarbesniu mobingo prevencijos veiksmu laikytinas darbuotojų švietimas per mokymus. Mokymai ir politika akcentuotini kaip pagrindinės ir pageidautinos priemonės skirtos užkirsti kelią mobingui įvairiuose organizacijose (Sallin ir kiti, 2019). Sutiktina, kad šios prevencijos priemonės turėtų būti veiksmingos ir neleistų mobingui atsirasti organizacijoje. Kiekvienas naujas organizacijos narys būtų supažindinamas su organizacijos politika, kuri orientuota į mobingo organizacijoje prevenciją. Tuo tarpu, mokymai, laikas nuo laiko primintu apie mobingo prevencijos svarbą darbuotojams.

Preveninės pastangos turi apimti strategijas, skirtas nustatyti darbo ir organizacinius veiksmus, susijusius su mobingu ir pašalinti juos per veiksmingą darbą ir organizacinį planą. Svarbu atsižvelgti į darbo ir organizacinius patyčių darbo vietoje rizikos veiksmus, nepamiršti organizacijos klimato vaidmens (Tuckey ir kiti, 2021). Mobingo plitimui didelę įtaką daro darbo aplinkos veiksniai, tokie kaip darbo ypatumai (pvz., darbo poreikiai, darbo ištekliai), vadovavimo stiliai (pvz., transformuojantis lyderystė, *laisse – faire* lyderystė) ir organizacijos klimatas (pvz., psichosocialinio saugumo klimatas, netinkamo elgesio klimatas) (Tuckey ir kiti., 2022). Sutiktina, kad vykdant mobingo prevenciją būtinas pastovus organizacijos stebėjimas. Rekomenduotina pasitarkus psichologus atlikinėti organizacijos mikroklimato patikrinimus mažiausiai vieną kartą per metus. Atliekant organizacijos mikroklimato patikrinimus galima nustatyti neigiamus aspektus, kurie atsiranda tarp organizacijos narių bei sėkmingai juos eliminuoti, kol jie neperaugo į mobingą. Tačiau turime pripažinti, kad dauguma programų puikiai veikia tik teorinių lygmeniu,

o praktiniu ne visuomet pasiteisina. Tokiais atvejais kovos su mobingu politika neturi reikšmingo ryšio su mobingu darbo vietoje. Mokymai iš tiesų turi įtakos kovojant su mobingu darbo vietoje. Be to, mobingo politika gali būti ne tokia efektyvi kovojant su mobingu darbo vietoje, ypač jei apie tai netinkamai pranešama organizacijos nariams (Sahar ir Kamel, 2020). Netinkamai išdėstyta politika gali būti dideliu trūkumu vykdant mobingo prevenciją organizacijoje. Tai gali būti išreikšta tuo, kad darbuotojai netinkamai supažindinti su mobingo politika (pavyzdžiui žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas gali paprašyti tik pasirašyti už tai, kad darbuotojas susipažino su politikos programa nors darbuotojas jos neskaitė). Taip pat galimas variantas tai, kad politiką parašyta naudojant teisinius arba medicininius terminus, kurių darbuotojas neturintis teisinio arba medicininio išsilavinimo tiesiog nesupras arba interpretuos šiuos terminus savaip.

Kovos su patyčiomis (tuo pačiu ir mobingu) politika pateikia svarbius matomus tarpasmeninio elgesio standartus, kurie parodo, kad patyčios yra neetiškos. Tačiau, yra labai mažai bandymų įvertinti jų veiksmingumą. Buvo įrodyta, kad politikos buvimas yra reikšmingas mažesnių patyčių darbo vietoje rodiklių prognozuotojas. Apskritai politika gali būti geresnė nei jos nebuvimas, tačiau tai, kaip ji (ar) įgyvendinama, priklauso nuo daugelio veiksnių (Margaret Hodgins ir kt. 2020). Šiuo atveju galima pritarti, kad politika, kurioje apstu darbuotojui neaiškiai parašytu teisinių ar medicininių terminų, arba mobingo prevencijos politika, kuri parašyta nenumatydama kaip bus siekiami tikslai yra geriau nei jokios politikos nebuvimas. Viskas priklauso nuo to, kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistas politiką perteiks darbuotojui, kuris perskaitęs jos nesuprato. Svarbiausia yra tai, kad darbuotojas suprastu iš ko susideda mobingo prevencijos politika ir kam ji yra skirta. Tik tokiu atveju galėsime teigti, kad politika yra veiksminga.

Siekiant kovoti su mobingu bei patyčiomis darbo vietoje ir jų neigiamais padariniais, prevencijos pastangos turėtų būti sutelktos į būdus, kaip vadovai ir komandos nariai valdo ir koordinuoja darbo valandas ir teises, darbo rezultatus, santykius darbo vietoje ir fizinės bei psichologinės saugos klausimus (Tuckey ir kiti, 2022). Šiuo atveju nurodomus prevencijos tikslus galima pasiekti parengus atitinkamus lokalius teisės aktus. Pareigybės aprašymai, darbo tvarkos aprašai, standartinės organizacijos veiklos procedūros, drausmės darbo vietoje taisyklės galėtų padėti pasiekti mobingo prevencijos tikslus. Jeigu visi šie aprašai būtų parengti ir būtų veiksmingi tuomet darbuotojai neturėtų imtis mobingo vieni prieš kitus.

Rengiant mobingo prevenciją organizacija turi parengti darbuotojų ir jų vadovų mokymo programas, apimančias pykčio valdymą, konfliktų valdymą, bendravimo įgūdžių tobulinimą. Turėtų būti aiški institucinė politika, apimanti patyčias ir smurtą darbo vietoje ir turėtų būti skatinama pranešti apie visus incidentus (Ghabeesh ir Qattom 2019). Vykdant mobingo prevenciją svarbu, kad žmonės patyrę mobingą nebijotų pranešti apie incidentus. Tik žinant apie incidentus

organizacijoje galima tobulinti mobingo prevencijos programą kuri būtų veiksminga ir padėtų organizacijai. Mobingo prevencijos pagrindas yra žinios. Svarbu skleisti informaciją apie: mobingo formas, priežastis, padarinius ir galimus būdus, kaip kovoti su šiuo neigiamu reiškiniu (Gemabalska-Kwiecem, 2020). Teigtina, kad būtent žinios gali padėti vykdant veiksmingą mobingo prevenciją, kadangi jeigu visi organizacijos nariai žinos mobingo priežastis ir pasekmes jie patys nenorės jo taikyti.

Siekiant tinkamai vykdyti mobingo prevenciją labai svarbu išlaikyti pozityvią ir teigiamą organizacijos kultūrą. Teigiama organizacijos kultūra yra tokia, kurioje darbuotojai jaučiasi patogiai, jiems atsakoma į rūpimus klausimus, ypač į tuos, kurie susiję su kolegų netinkamu elgesiu (Code for practice for Employer, 2011). Darytina prielaida, kad pozityvi ir teigiama organizacinė kultūra veiks kaip varomasis variklis, kuris skatins organizacijos narius bendrauti ir bendradarbiauti siekiant naudos ne tik organizacijos nariams tačiau ir visai organizacijai iš esmės. Avramčiuk ir Bagdanova (2009) pabrėžia, kad užtikrinant mobingo prevenciją turėtų būti taikomas kompleksinės priemonės, kuriuos įgyvendinamos sistemingai ir kryptingai orientuojantis į siekiamą rezultatą. Išskiriami tokie mobingo prevencijos organizavimo etapai:

2. lentelė

<i>Kompleksinės mobingo prevencijos priemonės</i>	
1 priemonė	Elgesio etikos kodekso sukūrimas ir jo funkcionavimas užtikrinimas.
2 priemonė	Atsakomybė už socialinių konfliktų sprendimą delegavimas personalo skyriui.
3 priemonė	Darbuotojams sudaromos sąlygos apskūsti vadovaujančio personalo veiksmus.
4 priemonė	Psichologinio klimato kontrolės užtikrinimas organizacijos padaliniuose.
5 priemonė	Socialinių ir darbinių santykių humanizacija.
6 priemonė	Darbo grupių, skyrių, padalinių užtikrinančių mobingo prevenciją, motyvavimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Avramčiuk ir Bagdanova (2009)

Galime daryti prielaidą, kad pritaikius tokias kompleksinės mobingo prevencijos priemones ir jų etapus mobingas, kaip neigiamas reiškinys, neturėtų atsirasti organizacijoje, kadangi būtų eliminuojamas iš esmės, atsižvelgiant į tai, kad organizacija turėtų pasitvirtinusi elgesio etikos kodeksą kuris tinkamai funkcionuodamas neleistų atsirasti mobingo apraiškos organizacijoje.

Apibendrinant galime teigti, kad prevencijos priemonės yra būtinos pažaboti mobingą organizacijose, kadangi mobingas kenkia ne tik darbuotojams į kuriuos yra nukreiptas mobingas tačiau ir pačiai organizacijai kurioje yra mobingo apraiškų. Mobingo prevencija organizacijoje

prasideda nuo pačios organizacijos politikos nukreiptos į mobingo prevenciją. Svarbu ne tik parengti mobingo prevencijos tvarkos aprašus tačiau jais vadovautis ir pastoviai juos tobulinti tam, kad jie būtų veiksmingi. Būtina vykdyti darbuotojų švietimą kuris atgrasytų darbuotojus naudoti mobingą. Svarbu stiprinti vadovų grandį, kad vadovai būtų pasiruošę užkirsti kelią patyčioms ir priekabiavimui jiems pavaldžiuose skyriuose. Jeigu šios prevencinės priemonės nesuveikia, rekomenduotina mobingo prevencijos tikslus pasiekti griežtesniais būdais t. y. taikyti nulinę toleranciją mobingui organizacijoje už kurio taikymą naudoti griežta atsakomybę – atleidimą iš darbo.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO MOBINGO PREVENCIJOJE IR VALDANT MOBINGO SITUACIJAS

Mobingas neigiamai paveikia darbuotojo elgesį kurio atžvilgiu jis yra taikomas. Neigiamas darbuotojų elgesys darbo aplinkoje gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojams, organizacijai ir visuomenei. Mobingas ir iš to kylanti perdegimo emocija yra svarbi šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo srities studijų sritis (Fliza ir Çakicib, 2020). Perdegę darbuotojai kurie patiria mobingą kelia grėsmę visai organizacijai. Darytina prielaidą jog organizacijai kyla rizika, jeigu mobingas taps kultūrine organizacijos dalimi. Tai galėtų būti pasekmės jeigu vadovai į jį nereaguoja ar reaguoja netinkamai. Tokiai organizacijai kyla riziką tapti nepatrauklia ir kaip darbdavei darbo rinkoje, ir kaip prekes arba paslaugas teikiančiai organizacijai.

Organizacijos taiko žmogiškųjų išteklių politiką ir praktiką, kad paskatintų darbuotojų elgesį, atitinkantį organizacijų pageidaujamus veiklos ir finansinius tikslus. (Jiang ir kt., 2012) Vis daugiau funkcijų perkeliama žmogiškųjų išteklių atsakomybei, kuomet personalo vadovams vis dažniau tenka kurti politiką, kuri užtikrintų žmogiškųjų išteklių klausimų integravimą su strateginių sprendimų žymėjimu (Tuckey ir kiti, 2022). Atsižvelgiant į tai galime užtikrintai teigti, kad už mobingo situacijų valdymą ir už mobingo prevenciją organizacijoje atsakingi žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus specialistai.

Žmogiškųjų išteklių skyriai yra atsakingi už darbo vietos valdymo procesų efektyvumą ir darbuotojų apsaugą nuo priekabiavimo ir pažeminimo. Atsižvelgdami į savo darbo pareigas šie skyriai, turėtų sutelkti dėmesį į teisinius, etinius ir socialiai atsakingus įmonės aspektus, įgyvendindami politiką, kuri formuoja komandinius santykius dėl abipusės pagarbos ir orumo principų darbo aplinkoje.

Galime teigti, kad kiekviena organizacija prasideda nuo žmogiškųjų išteklių padalinio. Dažniausiai, būtent žmogiškųjų išteklių padalinio atstovas vykdo būsimo komandos nario atranką, atrenkant tinkamiausią kandidatą kuris įsilies į organizacijos gretas. Jeigu darbuotojo atranką vykdo personalo atrankos kompaniją tuomet organizacijos į kurią darbinasi kandidatas žmogiškųjų išteklių padalinio atstovas vis tiek bus pirmas asmuo su kurio kandidatui reikės bendradarbiauti, kadangi būtent žmogiškųjų išteklių padalinio atstovas supažindina naujus darbuotojus su įmonėje galiojančiomis tvarkomis.

Bet kurioje organizacijoje susiduriama su skirtingomis nuomonėmis, pažiūromis ir interesais. Veiksmingai ir gerai veikiantis personalo skyrius reiškia aktyvų personalo valdymą. Efektyvus valdymas rodo, kad žmonių darbo santykiuose problemų nėra. Geri kontaktai gerina kolektyvo mikroklimatą, nes baudžia už bet kokią nesusipratimą tarp narių ir išryškina visas

iškilius problemas, neleidžiant jiems plisti į neišsprendžiamus prieštaračius (Guliyeva ir Rzaeva 2019). Tinkamai funkcionuojantys žmogiškųjų išteklių skyrius savo veikla užtikrina sklandaus ir tinkamo mikroklimato buvimą organizacijoje kadangi stengiasi eliminuoti bent kokius nesutarimus kurie gali išplisti į neišsprendžiamus prieštaračius. Netinkamai funkcionuojantis žmogiškųjų išteklių skyrius rizikuoja laiku neeliminuoti nesutarimus kurie peraugą į neišsprendžiamus prieštaračius. Su laiku šie neišsprendžiami prieštaračiai gali peraugti į mobingo pasireikšimą kuris yra žalingas organizacijai. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių specialistai turėtų atidžiai stebėti organizacijos mikroklimatą bei nedelsiant reaguoti ir spręsti darbo vietos problemas, tarp jų vis dažniau pasikartojančius mobingo atvejus (Mujtaba ir Senathip, 2020).

Mobingo paveiktoje organizacijoje nukenčia darbuotojų pasitenkinimas darbu bei atliekamo darbo kokybė, santykiai su kolegomis ir vadovais. Etiško darbuotojų elgesio padidėjimas skatina darbo reguliavimą organizacijoje. Taigi, organizacijai labai svarbu kontroliuoti darbuotojų darbinį elgesį, kuris galiausiai pagerins jų lojalumą ir pasitenkinimą (Panigrahi, 2019). Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių padalinys turėtų formuoti darbuotojų darbinio elgesio strategiją kuri veiktų atitinkamoje organizacijoje kaip mobingo prevencijos sudėtinė dalis.

Sutiktina, kad dauguma organizacijų bando paimti kitų organizacijų gerąsias praktikas ir pritaikyti savo organizacijose manydamos, kad šios praktikos pasiteisins ir jų organizacijoje. Tačiau tai ne visuomet pasiteisina. Didelio teigiamo geriausios praktikos poveikio įrodymai, bent jau žmogiškųjų išteklių srityje, gali rodyti, kad mėgdžioti dažnai nėra taip lengva ar greita (Rynes, Colbert ir Brown, 2002). Tyrimai rodo, kad įmonės dažnai nežino apie geriausios žmogiškųjų išteklių praktikos akademinis tyrimus arba nesilaiko jų. Posenas ir Martignonis (2018) pabrėžia „įgimtus sunkumus perduodant praktika tarp organizacijų“ ir atkreipia dėmesį į iššūkius, tokius kaip „dar neišrastas sindromas“ ir tuos, kurie nustatomi dirbant su gebėjimu įsisavinti. Pavyzdžiui, pasiekama tik ribota sėkmė imituojant konkurentą (Gerhart, 2021). Galimai, kai kurios organizacijos bandydamos perimti gerąsias kitų organizacijų praktikas iki galo neišsiaiškina kaip tos gerosios praktikos pilnai funkcionuoja ir kokie akademiniai tyrimai buvo naudojami kuriant gerąsias praktikas. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad organizacijoje įdiegtos gerosios praktikos kurios puikiai veikia vienoje organizacijoje gali būti visiškai neveiksmingos kitoje organizacijoje kuri jas bandė pritaikyti savo veikloje.

Iššūkis, su kuriuo susiduria žmogiškųjų išteklių skyriai, yra kurti ir įgyvendinti programas, skirtas kovoti su priešišku darbu vietoje. Siekdami sukurti darbuotojams palankia aplinką, darbdaviai turi pašalinti grėsmes darbuotojų gerovei. Tai apima bauginimo, priekabiavimo, grasinimo, konfliktų ir smurto tikimybes mažinimą. Neatlikus šių veiksmų atsiranda grėsmė

darbuotojų sveikatai ir darbo našumo praradimui. Ką gali padaryti darbdaviai, kad išvengtų šito? Svarbu, kad vadovai atpažintų, įspėjamuosius ženklus į kuriuos verta atkreipti dėmesį t. y. į įvairius psichologinio ir fizinio smurto darbo vietoje tipus ir motyvus bei veiksmus pvz. stresas ir diskriminacija, asmeninių, šeimos ar socialinių problemų buvimas (pvz., finansinė krizė ar liga); agresyvus elgesys darbo vietoje (pvz., bauginimas ar patyčios ir pareiškimai, rodantys susižavėjimą smurtiniais incidentais darbo vietoje) (Berman ir kiti 2021). Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių skyrius prieš valdant mobingo situacijas turėtų ne tik stengtis sumažinti mobingo atsiradimo tikimybę, tačiau ir mokėti atpažinti veiksnius galinčius turėti tiesioginės įtakos mobingo atsiradimui organizacijoje. Teisinga ir teigiama žmogiškųjų išteklių praktika gali paskatinti ir netgi palengvinti patyčias, priekabiavimą bei emocinę prievartą darbo vietoje, taip pat ir užkirsti kelią jų atsiradimui (Cowan, Clayton ir Bochatin, 2021). Tik palankioje darbo aplinkoje darbuotojas dirbs maksimaliu našumu ir bus motyvuotas siekti geresnių rezultatų.

Daugiau nei prieš 100 metų mokslininkas F. Tayloras paaiškino, kad sistemingas kareiviškumas atsirado, dėl grupės spaudimo asmenims laikytis darbo grupės nustatytų normų. Tayloras manė, kad jis gali įveikti sistemingą kariškių darbą ir pagerinti padėtį, jei darbuotojai žinotų, kad gamybos standartai buvo nustatyti atlikus darbo tyrimą, o ne remiantis istoriniais duomenimis. Ekstremalios bendraamžių spaudimo ir sistemingo kareivystės formos gali sukelti daug nereikalingų konfliktų darbo vietoje. Konfliktai tarp kolegų ir bendradarbių yra neišvengiami, o sveiki konfliktai gali būti naudingi kūrybiškumui ir produktyvumui. Tačiau grėsmingi konfliktai, naudojant mobingą tam tikrų asmenų atžvilgiu, gali prilygti psichologiniam terorizmui ir kankinančiam aukos nerimui (Mujtaba, 2020). Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių skyrius rengdamas mobingo prevencijos tvarkas arba valdydamas mobingo situacijas turėtų vykdyti ne tik mobingą panaudojusio asmens baudimą tačiau orientuotis į tai, kad mobingo prevencijos programa atbaidytų nuo mobingo naudojimo ne tik sankcijų taikymo prasme.

Naujausi tyrimai apie santykių dinamika vadovybės atsakymuose į pareiškimus apie patyčias parodė, kad žmogiškųjų išteklių darbuotojai paprastai palaiko vadovą ir įtariai žiūri į skundžiamą darbuotoją, nes nori išlaikyti vadovų geranoriškumą. Nors HR yra neišvengiama valdymo dalis, tačiau tai nereiškia, kad jis automatiškai palaiko atskira vadovą. Norėdami išspręsti skundą siūloma kuo greičiau išspręsti problemą. Nors skundus geriausia išspręsti neoficialiai, tai gali būti netinkamas sprendimas kaltinimams dėl patyčių ir priekabiavimo. Būtina suteikti konfidencialią ir palaikančią aplinką tiek patyčias patiriančiam asmeniui, tiek kaltinamajam. Nesvarbu, ar kaltinimai yra nedideli, ar svarbus, tai tyrimo metu, turi būti teisingai išnagrinėta. Reikia atviro, skaidraus ir sąžiningo tyrimo, o pasibaigus tyrimui būtina pateikti atitinkamus atsiliepimus (Torrington ir kiti, 2020). Žmogiškųjų išteklių skyrių specialistai tai yra darbuotojai, kurie nori siekti karjeros ir būti lojalus vadovui. Darytina prielaidą, kad dėl šios priežasties tokie

darbuotojai paprastai palaiko darbdavio pusę. Kaip matyti žmoniškųjų išteklių skyriui nerekomenduojama skundų išspręsti neoficialiai. Galimai, tai sietyną ir su viešumu ir su demonstravimu tuo, kad kova prieš mobingą organizacijoje yra veiksminga ir mobingą stengiamasi panaikinti. Sutiktina, kad žmoniškųjų išteklių skyrius turėtų sąžiningai ir transparentiškai ištirti visas incidento aplinkybes, kadangi pasitaiko atveju kuomet darbuotojas apšmeižia kitą darbuotoją (dažniausiai konkurentą, kuris yra lygiaverčiuose pareigose), jog pastarasis taikė mobingą prieš jį patį. Svarbu ir konfidencialios bei palaikančios aplinkos sukūrimas tiek mobingą patyrusiam tiek mobingą panaudojusiam asmeniui. Kadangi, šituo atveju atvejų auka galės lengviau papasakoti kokio pobūdžio mobingas jo atžvilgiu buvo taikomas, o asmuo taikęs mobingą galimai galėtų labiau atsiskleisti ir papasakoti apie mobingo panaudojimo priežastis. Darytina prielaidą, kad viskas tai padėtų žmoniškųjų išteklių skyriui ne tik patobulinti mobingo prevencijos programą organizacijoje, tačiau lengviau ir tiksliau valdyti mobingo situacijas kurios gali atsirasti ateityje. Pažymėtina, kad žmoniškųjų išteklių specialistai turi atidžiai, metodiškai ir nedelsiant tvarkytis su mobingo darbo vietose atvejais. Mobingo aukomis tapę darbuotojai jausis suprasti ir labiau vertinami žinodami, kad jų organizacijos žmoniškųjų išteklių skyrius yra įsipareigojęs užtikrinti saugią darbo aplinką netoleruodamas tokių neprofesionalių darbuotojų veiksmų (Bauhadin ir Muitaba 2020). Tai yra labai svarbu, kadangi kiti darbuotojai žinodami, kad esant nenumatytai situacijai sulauks pagalbos ir palaikymo iš žmoniškųjų išteklių skyriaus pusės, jausis pozityviai ir atliks savo funkcijas rezultatyviau.

Dalis autorių mano, kad vienas iš veiksmingesnių būdų užkirsti kelia mobingui yra darbuotojų pasirinkimas ne tik pagal profesines, bet ir žmogiškąsias savybes. Ne mažiau svarbus yra vadovu lyderystės įgūdžių ugdymas, taip pat grįžtamojo ryšio iš darbuotojų gavimo algoritmų kūrimas, aiškus tarnybinių pareigų suformulavimas ir vidinės komunikacijos kūrimas (Guliyeva ir Rzayeva, 2019). Sutiktina, kad žmoniškųjų išteklių skyriaus specialistams būtų sudėtinga įgyvendinti šią strategiją. Galimai, šį strategiją galėtų būti veiksmingas būdas užkirsti kelią mobingui organizacijoje tačiau, kartais galėtų būti sudėtinga rasti specialistus, kurių tiek profesinės tiek žmogiškosios savybės atitiktų organizacijos lūkesčius. Ypatingai, sudėtinga šią strategiją būtų įgyvendinti organizacijose, kuriuos vykdo veiklą tam tikroje specifinėje srityje kurioje trūksta atitinkamos krypties išsilavinimo specialistų. Tokių atvejų darbdaviai labiau orientuosis į profesines, tačiau ne į žmogiškąsias kandidato savybes.

Žmoniškųjų išteklių skyriaus specialistai vykdydami mobingo valdymą ir prevenciją turėtų: 1) šviesti žmones apie patyčias ir jų poveikį asmenims bei įmonei, priimti kovos su patyčiomis teisės aktus ir būti pakankamai aštriais, kad pastebėti ir pažaboti patyčių požymius; 2) stebėti, ar darbo vietoje kyla mobingas, ir suprasti įvairius patyčių tipus; 3) apmokyti vadovybę, kaip elgtis su mobingu organizacijoje, pateikdami informaciją apie jo egzistavimą ir apie tai, kaip

svarbu nedelsiant ir tiesiogiai spręsti situaciją 4) reikalauti, kad vadovai dalyvautų konfliktų sprendimo kursuose ir apdovanoti lyderius, kurie siūlo teigiamus būdus, kaip įveikti nesantaiką darbo vietoje, kol situacija nepaaiškėja 5) parengti oficialią politiką, kuria darbuotojai galėtų perskaityti ir suprasti. Į šią politiką turi būti įtraukta specifinė kalba, ypač sutelkiant dėmesį į grupines patyčias arba priekabiavimą darbo vietoje, skirtą įvairiems darbuotojams (Bauhadin ir Muitaba, 2020). Vienu iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių padalinio bei vadovų uždavinių, skirtų kovoti su mobingo reiškiniu darbo vietoje yra organizacinės kultūros bei politikos sukūrimas, kuri būtų pagrįsta vertybėmis, o organizacijoje vyrautų teigiamas mikroklimatas (Dolinski, 2015). Sutiktina, kad šie kompleksiniai veiksniai apima viską kas reikalinga organizacijai vykdant mobingo prevenciją taip pat valdant mobingo situacijas organizacijoje. Pateikiami siūlymai, kurie numato kovos su mobingu organizacijoje tvarkų parengimą, kuriose taip pat bus numatytos sankcijos už mobingo panaudojimą. Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai pastoviai turi analizuoti ar organizacijoje neatsiranda mobingo apraiškų. Būtina, kad žmogiškųjų išteklių specialistai mokėtų atpažinti ir pažaboti, bet kokius mobingo požymius, kurie gali išaugti į visavertį mobingą. Vadovai turi būti apmokomi, kaip elgtis su mobingo apraiškomis organizacijoje taip pat vadovai turi tobulinti savo kvalifikaciją įvairiose komandos valdymo kursuose, po šių kursų jiems patiems bus lengviau valdyti mobingo situacijos jų pavaldžiuose organizacijos skyriuose. Žmogiškųjų išteklių skyrius privalo parengti organizacijos politiką, kurioje atsispindėtų tai, kad organizacijoje mobingas netoleruotinas ir kokia mobingo žala ne tik jį patiriančiam asmeniui tačiau ir visai organizacijai iš esmės.

Žmogiškųjų išteklių personalas turėtų suprasti pavojų, kurį mobingas kelia pavieniams darbuotojams ir visai įmonei. Kovos su patyčiomis politikos įgyvendinimas, taip pat procesai, kuriuose aukos traktuojamos kaip vertinami darbuotojai, nusipelnę paramos ir apsaugos, o ne kaip nemalonumai, kurie gali padėti pagerinti organizacijos kultūrą ir sumažinti patyčių bei mobingo atvejų skaičių (Seidel, 2019). Svarbiausiu laikytina tai, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai nevengtų ir nebijotų organizacijos vadovybei pateikti informaciją apie mobingo egzistavimą organizacijoje, kadangi vadovai dažnu atveju stengiasi nepastebėti mobingo atveju organizacijose. Tik pripažinus egzistuojančias problemas įmanoma nedelsiant ir tiesiogiai jas išspręsti. Pažymėtina ir tai, kad organizacijos žmogiškųjų išteklių skyrių pagalba turi nustatyti nulines patyčių netoleravimo politika ir apie tai pranešti visiems darbuotojams. Tai skatina darbuotojus pranešti apie bet kokius netinkamo elgesio atvejus, o mokymo ir švietimo programos gali padidinti informuotumą apie patyčias (mobingą) darbo vietoje ir jų poveikį (Vijayakumar ir Rajagopal, 2024).

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo yra pagrindinis, vykdant prevenciją ir politikos formavimą bei šios politikos įgyvendinimą ir vykdymą, sutelkiant dėmesį į darbuotojų gerovę,

kaip svarbų rezultatą. Teigtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų sutelkti dėmesį į aktyvią patyčių darbo vietoje, priekabiavimo ir mobingo prevenciją ir sutelkti dėmesį į teigiamos organizacijos kultūros kūrimą (Cowan ir kt., 2021). Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų atlikti aktyvų vaidmenį darbo vietoje, kad padėtų užkirsti kelią mobingo atvejams ir juos spręsti. Taip pat užtikrinti, kad darbuotojai dirbtų sveikoje ir saugioje darbo aplinkoje, kadangi nuo to didėja motyvacija ir darbo našumas (Haciveli ir kt., 2023). Sutiktina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius privalo sutelkti dėmesį į darbuotojų gerovę kadangi mobingą patyręs darbuotojas dirbs žymiai mažesniu efektyvumą ir kurs mažesnę pridėtinę vertę. Sukurta ir palaikoma teigiama organizacijos kultūra taip pat ženkliai prisidės prie mobingo prevencijos ir darbuotojų gerovės kadangi teigiama organizacijos kultūra veiks kaip saugiklis neleidiantis mobingui plisti organizacijoje.

Apibendrinant galime teigti, kad visų pirmą žmogiškųjų išteklių skyrius vykdydamas mobingo prevenciją ir valdydamą, mobingo situacijas turėtų nebijoti pateikti informaciją organizacijos vadovybei apie tai, kad mobingas organizacijoje egzistuoja (kadangi vadovybė tam tikrais atvejais stengiasi vengti mobingo organizacijoje buvimo pripažinimą). Tik pripažinus esama problemą galima imtis mobingo prevencijos veiksmų. Valdant mobingo situacijas organizacijoje labai svarbu, kad darbuotojai patyrę mobingą nebijotų kreiptis į žmogiškųjų išteklių skyrių ir žinotų, kad sulauks pagalbos. Patys žmogiškųjų išteklių specialistai vykdydami mobingo prevenciją organizacijoje turi imtis kompleksinių priemonių (tokių kaip darbuotojų švietimas, vadovybės apmokymas, mobingo prevencijos politikos parengimas), kurios padėtų užkirsti kelią mobingo atsiradimui organizacijoje arba jo plitimui.

4. MOBINGAS DARBE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO JO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA

4.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Mobingas kaip reiškinys darbo santykiuose yra tema apie kurią sudėtinga atilikti didelio masto apklausas. Tai sietyną su tuo, kad mobingo tema yra subtili ir apie mobingo reiškinį organizacijoje darbuotojai bijo garsiai kalbėti bijodami užsitraukti vadovybės pyktį. Kaip pavyzdys, darbuotojai tarpusavyje reiškia susirūpinimą, kad organizacijoje egzistuoja mobingas tačiau atlikus apklausą 100% respondentų pareiškia, kad mobingas organizacijoje neegzistuoja. Paklausus tų pačių žmonių kodėl jie kalbėjo, kad mobingas egzistuoja, o anketoje pažymėjo, kad neegzistuoja atsakymas buvo paprastas – nes bijau, kad vadovybė sužinos, jog aš pažymėjau, kad mobingas egzistuoja. Taip aš užsitraukčiau sau vadovybės nemalonias. Anot Kardelio (2002) kokybinius tyrimus galima suskirstyti į trys kategorijas: 1) Vidinės patirties tyrimai 2) Visuomenės ir kultūros tyrimai 3) Kalbos ir komunikacijos tyrimai. Atsižvelgiant į tai mobingas priskiriamas prie vidinės patirties išgyvenimų šiam reiškiniui ištirti buvo pasitelktas kokybinis tyrimo metodas. Siekiant tinkamai išnagrinėti mobingo atsiradimo organizacijose, mobingo prevencijos bei mobingo situacijų valdymą pasirinkta viena iš kokybinių tyrimų metodologinių strategijų – Interpretacinė fenomenologijos analizė. Darytina prielaida, kad nagrinėjant tokį reiškinį kaip mobingas organizacijose ši tyrimo strategija yra geriausiai pritaikoma atsižvelgiant į tai, kad šios strategijos tikslas – tirti fenomenus, atskleidžiant žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir patirtį. Remdamasis iš informantų surinktais ir išnagrinėtais duomenimis, tyrėjas atskleidžia ir paaiškina šį savo supratimą, siekia rasti, kas yra bendra ir individualaus informantų išsakykamuose, o tai skatina atskleisti fenomeną (Bitinas ir kt. 2008). Atliekant tyrimą remtasi Interpretacinės fenomenologijos analizės prielaidomis:

3 lentelė

Fenomenologijos analizės prielaidos

Analizės prielaida	Aprašymas
Fenomenologija	Siekiama suprasti, kaip žmonės suvokia savo gyvenimo patirtį
Hermeneutika	Siekiama suprasti, kaip žmonės suteikia prasmę savo patirčiai. Kaip interpretuoja įvykius ir viduje išskylančias prasmes.

Idiografia	Išsamus individualios patirties analizavimas. Gilinamasi į kiekvieno dalyvio patirtį. Analizuojami kiekvieno dalyvio gyvenimo kontekstai. Suteikiamas dėmesys į detales bei išskirtinumą
Papildomos prielaidos	Tyrėjo subjektyvumas yra neišvengiamas. Kiekviena patirtis ir prasmė yra išsišaknijusi dalyvio kontekste (pvz. socialiniame).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis (Smith, Flower ir Larkin, 2009).

Taip pat, šiam tyrimui atlikti remtasi atvejo analizės metodu. Atvejo tyrimui taikomas trianguliacijos principas, kuomet jis yra vykdomas kaip kompleksinio tyrimo dalis, siejama su fenomenologinės srities tyrimu. (Bitinas ir kt. 2008) . Šis metodas atitinka tyrimo įdėjai kadangi tyrimas atliekamas tik viešojo sektoriaus organizacijose. Taip siekiama giliau suprasti specifinių atvejų patirtis.

Tyrimo mintis suponuoja prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių skyrius atlieka reikšmingą vaidmenį valdant mobingo situacijas ir jų prevenciją organizacijoje. Šis skyrius ne tik vykdo darbuotojų atranką, įdarbinimą ir darbo santykių pasibaigimą, tačiau ir rengia tvarkas, prisideda prie organizacijos politikos formavimo, atlieka mobingo prevenciją. Galima daryti prielaidą, kad mobingo situacijų valdymas ir mobingo prevencija yra vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių skyriaus uždavinių. Tačiau labai svarbu, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai suprastų kaip atpažinti mobingą organizacijoje. Siekiant tinkamai vykdyti mobingo situacijų valdymą bei jo prevenciją organizacijoje žmogiškųjų išteklių darbuotojai turi mokėti atpažinti mobingo apraiškas. Priešingų atveju žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai negalės tinkamai vykdyti mobingo situacijų valdymą ir jo prevenciją.

Atliekant tokio pobūdžio tyrimus svarbus tyrimo planavimas, kuris tiesiogiai siejamas su tyrėjo kūryba. Galima suskirstyti tokius tyrimo planavimo struktūrinius elementus:

Parinkti tyrimo objektą. Tyrimo objektas – idealizuota realybė, kuriai išnagrinėti yra skiriamas tyrimas. Vadybos tyrimuose tai būtų vadybos realybė.

Suformuluoti tyrimo problemą. Tyrimo problema – pagrindinis klausimas apie pasirinkta objektą, į kurį tyrimu siekiama atsakyti (kas, koks, kada, kur, kodėl, kaip?).

Suformuluoti tyrimo temą. Tema – objekto ir problemos formuluočių sintezė, glausta jų žodinė raiška.

Suformuluoti tyrimo tikslą. Tyrimo tikslas – tyrėjo įsivaizduojamas ir siekiamas mokslinis rezultatas.

Suformuluoti tyrimo uždavinius. Tyrimo uždaviniai – tyrėjo darbai, kuriuos reikia atlikti tyrimo tikslui pasiekti.

Parinkti ir pagrįsti tyrimo metodologiją. Tyrimo metodologija – visuma tyrimo principu, priemonių ir būdu, kurie padeda siekti tyrimo tikslo. (Bitinas ir kt. 2008).

Atlikus šiuos tyrimo planavimo žingsnius galima tikėtis, kad tyrimo rezultatai padės pasiekti paties tyrimo tikslą.

Empirinio tyrimo tikslas. Identifikuoti kokią įtaką organizacijoje mobingo situacijų valdymui ir jo prevencijai turi žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai. Taip pat kokias priemones jie naudoja atlikdami šiuos veiksmus.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis kokybiniu tyrimu, ištirti skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų personalo (žmogiškųjų išteklių) skyrių darbuotojų patirtį susidūrus su mobingu organizacijoje, valdant mobingo situacijas bei vykdant jų prevenciją organizacijose.
2. Remiantis kokybinio tyrimo analize, apibendrinti ir pateikti tyrimo rezultatus.
3. Pateikti rekomendacijas, kurios padėtų organizacijų personalo (žmogiškųjų išteklių) skyriams vykdyti mobingo situacijų valdymą ir mobingo prevenciją.

Pagrindinis tyrimo klausimas. Kokie pagrindiniai žmogiškųjų išteklių skyrių specialistų veiksmai valdant mobingo situacijas ir jo prevenciją.

Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas. Duomenų rinkimui naudojamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, kuris padeda gauti išsamios tiesioginės informacijos apie tiriamąjį reiškinį, atskleidžiant dalyvių turimą patirtį bei požiūrį. (Rupšienė, 2007). Interviu atlikimo būdas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad asmenys galėtų tiek gyvai tiek nuotoliniu būdu. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas interviu bus įrašomas su kiekvienu tyrime dalyvaujančiu dalyviu pasirašomas sutikimas dalyvauti tyrime ir būti įrašomam. Kiekvienas interviu yra fiksuojamas vaizdo arba garso įrašu naudojant mobilųjį telefoną (jeigu interviu vyksta „MS Teams“ platformoje gavus sutikimą pokalbis įrašomas programos pagalba). Individualaus giluminio interviu vidutinė trukmė yra apie valandą ar dvi. Vertinant apibendrintai, tokia trukmė atitinka giluminio pokalbio poreikius. Tačiau praktikoje individualūs interviu būna įvairūs, nuo trisdešimties minučių iki pusantros ar dviejų valandų ir ilgesni. Tam pačiam tyrimui organizuojamų atskirų interviu trukmė gali skirtis – su vienu tyrimo dalyviu kalbėsitės keturiasdešimt minučių, su kitu – dvi valandas (nors klausimynas – gairės abiem atvejais bus tas pats). Kitaip tariant, pageidaujama interviu

trukmė paprastai yra apie valandą, tačiau realiai ji priklauso nuo kiekvieno interviu situacijos. (Gaižauskaitė ir Valančienė, 2016). Dalyviams yra iš anksto pateikiama interviu eiga bei turinys. Pagrindiniai klausimai tyrimo dalyviams:

1. Kaip Jūs suprantate apibrėžimą mobingas?
2. Jūsų nuomonė kokios priežastis įtakoja mobingo atsiradimą organizacijoje?
3. Kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje ar galite pateikti konkrečių pavyzdžių?
4. Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu, o išplėstai?
5. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės? Jeigu, taip tuomet kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje? Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
6. Kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
7. Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje?
8. Kaip Jūsų nuomone žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?

Interviu sudėliotas laikantis tam tikrų principų: Tyrimo dalyviui pateikiami tikslus ir aiškus klausimai. Jeigu atsakymas neaiškus – prašoma jį patikslinti arba papildyti.

Tyrimo dalyvių atranka ir imtis. Teigtina, jog interpretacinėje fenomenologinėje analizėje skatinama susitelkti į nedidelį atvejų skaičių nuo 4 iki 10 interviu (Smith, Flower ir Larkin, 2009). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu taikoma tikslinė bei kriterinė imties vienetų atranka, kurios metu respondentai atrenkami laikantis nustatytų kriterijų, kadangi šiuo būdu galima surinkti kokybinių duomenų, šiame tyrime siekiama surasti apie 8 dalyvius, atitinkančius tyrimui nustatytus kriterijus. Šio tyrimo dalyvių atrankos kriterijai, skirstomi į nurodomus:

1. Asmuo užimantis žmogiškųjų išteklių specialisto (personalo vadybininko) poziciją viešojo sektoriaus organizacijoje;
2. Kurio organizacijoje yra arba buvo atsiradęs mobingas.

Nors patyčios darbo vietoje (mobingas) visuotinai paplitusios visose darbo vietose visame pasaulyje, vietos ir erdvės kur jos plinta yra svarbios. Tiek sektorinis, tiek institucinis kontekstas yra labai svarbus - norint suprasti, kaip toksiškumas darbo vietoje pasireiškia ir kaip jį būtų galima geriausiai spręsti. (Hodgins ir kiti, 2024). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliekamas

viešojo sektoriaus organizacijose tyrimo metu yra siekiama pritraukti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių specialistus: personalo vadovus, personalo vyr./vyresn. vadybininkus, kurie būtų asmeniškai matę mobingo reiškinį jų darbovietėje. Atrankos atlikimo procese svarbu pritraukti žmogiškųjų išteklių srities darbuotojus turinčius drąsos bei norinčius pasidalinti turima patirtimi apie mobingą darbo vietoje bei prevencines priemones kurių pagalbą šalinamos jau atsiradusios mobingo situacijos organizacijose. Svarbu atrinkti dalyvius, kurie nebijotų kalbėti apie tai, kad jų organizacijoje egzistuoja mobingas. Šio tyrimo rezultatai galėtų praversti organizacijoms tobulinant arba diegiant mobingo prevencijos programas savo organizacijose.

4 lentelė

Tyrimo dalyvaujantis ekspertai

Eil. Nr.	Numeris tyrimo	Pareigų pavadinimas	Darbo patirtis, metais
1.	R1	X Personalo departamento personalo inspektorė	14 metų
2.	R2	X departamento Personalo ir administravimo skyriaus vedėjas	3 metai
3.	R3	X departamento personalo grupės vadovas	11 metų
4.	R4	X įstaigos žmogiškųjų išteklių administravimo vadybininkas	6 metai
5.	R5	X departamento Administravimo skyriaus personalo vyresnysis specialistas	7 metai
6.	R6	X tarnybos vyriausiasis personalo specialistas	9 metai
7.	R7	X draugijos žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas	8 metai
8.	R8	X personalo departamento direktoriaus patarėjas	12 metų

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dalyviui individualiai yra siunčiamas kvietimas dėl dalyvavimo tyrime bei pasižadėjimas dėl duomenų konfidencialumo. Aiškiai pateikiamas tyrimo tikslas, pagrindinės tiriamojo reiškinio sąvokos, išvardinami tyrimo atrankos kriterijai. Kvietimo dalyvauti tyrime šablonas pateikiamas šio darbo 1 priede. Kvietimai siunčiami socialinėse platformose Facebook ir Instagram. Ypatingas dėmesys skiriamas dalyvių ieškojimui per uždaras šių tinklapių grupes. Taip pat su kiekvienu dalyviu pasirašomas raštiškas sutikimas.

Tyrimo etika. Atsižvelgiant į tai, kad mobingo tema laikytina jautria tyrimo metu laikomais kokybinio tyrimo etikos principų t.y. pagarbos ir anonimiškumo. Išlaikomas asmens duomenų apsaugos principai (dalyvių anonimiškumo ir duomenų saugojimo). Taip pat dalyviui sudaroma galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime.

5. lentelė

Interviu eiga.

Prieš pokalbį	Susitikimas su tyrimo dalyviu ir pokalbis ir (ar) apsikeitimas informacija prieš prasidedant interviu (sąlygiškai – prieš įjungiant vaizdo arba balso įrašą)
Interviu pradžia („apšilimas“)	Interviu pokalbio pradžia, kuri leidžia tyrimo dalyviui apsiprasti ir įsijausti į interviu situaciją.
Pagrindiniai interviu klausimai	Esminė, ilgiausia interviu dalis, svarbiausi klausimai
Interviu apibendrinimas	Interviu pokalbio apibendrinimas, nuoseklus baigiamųjų klausimų uždavimas
Interviu užbaigimas	Padėkojimas dalyviui už dalyvavimą tyrime ir atsisveikinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Gaižauskaitė ir Valančienė, (2016)

4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

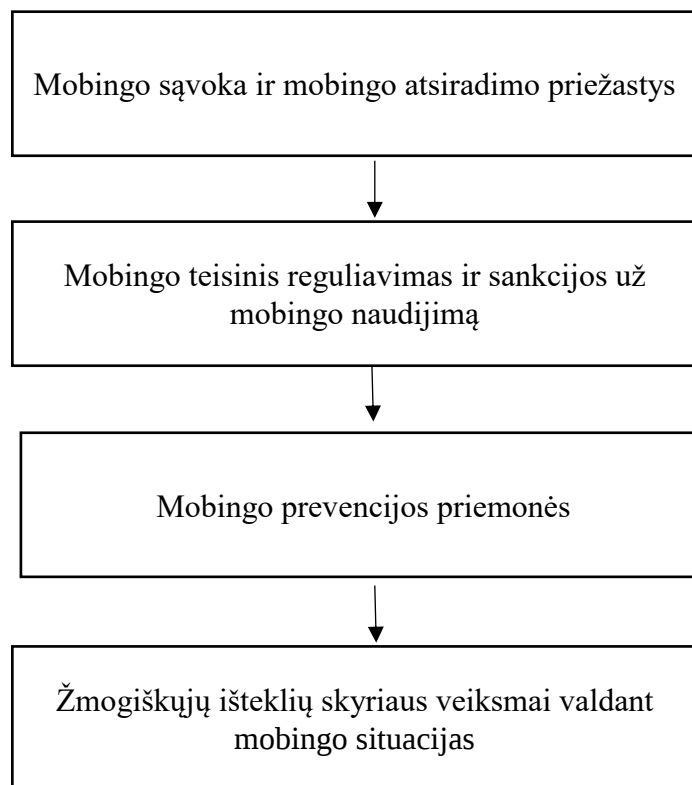
Tyrimas atliktas pritaikant kokybinio tyrimo metodą. Surinkti kokybiniai duomenys atskleidžia mobingo patirtis, padeda pažinti mobingo reiškinius. Šiame etape svarbiausiu laikytinos kokybinio tyrimo dalyvių patirtys. Tyrime sutiko dalyvauti aštuoni įvairių viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų, kurie turi nevienodas patirtis mobingo aspekte. Pažymėtina, kad tyrimo dalyviai turi įvairios patirties žmogiškųjų išteklių (personalo) srityje (nuo 3 iki 14 m. patirties). Atkreiptinas dėmesys, kad dalyviai iš įvairių viešojo sektoriaus padalinių (draugijos, skyriai, grupės, departamentai ir tarnybos). Galima teigti, kad mobingas pasireiškia įvairaus dydžio organizacijose.

Tyrimo duomenų analizei pasitelkti turinio bei interpretacinės fenomenologinės analizės metodai.

Siekiant aiškos, struktūruotos analizės, sudaromas pradinis duomenų analizės teminis žemėlapis (1 paveikslas). Laikantis šiame žemėlapyje išdėliotų temų, lengviau nenukrypti nuo pagrindinių aspektų į smulkesnes ir ne tiek reikšmingas detales.

1 paveikslas

Teminis žemėlapis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo kruopščiai išanalizuoti, suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas, bei priskiriant šios kategorijoms būdingus teiginius. Iš viso išskirtos penkios kategorijos, suskirstytos į 15 subkategorijų, taip pat išanalizuoti teiginiai (pusiau struktūrizuoto pokalbio – interviu citatos).

I Mobingo sąvoka

Anot Veinhardt ir Žukausko (2011) Mobingas laikytinas Efektyvių darbuotojų santykių ir bendradarbiavimo priešingybė, kelianti žmogiškųjų ir materialiujų nuostolių grėsmę; intensyvus, ilgai trunkantis psichologinis terorizavimas, pažeidžiantis organizacijos klimata, psichologinę ir fizinę darbuotojo sveikatą. Tai tik vienas iš daugelio šio termino aiškinimų. Nors mobingo apibrėžimų ir jo formų yra daugybė, tačiau atlikus tyrimą, nustatyta, kad Respondentai mobingą

supranta, kaip nepagarba, ignoravimą ir žeminimą. Kai kurie atsakė, jog tai priekabiavimas, įžeidinėjantios replikos iš kolegų pusės. (7 lentelė).

6 lentelė

Mobingo samprata

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondentų teiginiai</i>
Mobingo sąvoka	Nepagarba, ignoravimas ir žeminimas	R1: „<...> nepagarbus elgesys, vaidinimas, kad neišgirsta, kuomet žmogus kreipiasi ir ką nors pasako. R3: „<...> darbuotojo ignoravimas, psichologinis spaudimas. R5: „<...> visiškas darbuotojo ignoravimas, nesidalinimas informacija. R6: „<...> darbuotojų savigarbą menkinantys elgesys sklindantis iš kitų kolegų darbovietėje. R8: „<...> apkaltos, darbuotojo ignoravimas, nepasiūloma vykti kartu į skyriaus organizuojamus pobūvius.
	Priekabiavimas ir įžeidinėjantios replikos iš kolegų pusės	R7: „<...> pastovus kabinėjamas prie darbuotojo darbo kokybės nors jo kolega daro analogiškas klaidas ir jam apie tai nepasakoma nei pusės žodžio; R2: „<...> pastovios įžeidžiančios replikos nukreiptos į darbuotoją nors vaidinama, kad sakoma ne jam.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

II. Mobingo organizacijose atsiradimo priežastis. Labai dažnai mobingas atsiranda kaip kelių mobingo atsiradimo priežasčių sąveika. Jeigu darbo organizavimas organizacijoje bus netinkamas, tikėtina tai duos pagrindą vystyti neigiamoms individualioms mobingo atsiradimo priežastims. Ir atvirkščiai – jeigu darbuotojas turės neigiamų individualių veiksmų, skatinančių mobingo reiškinių atsiradimą, ir darbo organizavimas darbe bus netinkamas, tuomet organizacijoje atsiras

tinkama terpė mobingo reiškiniui plėtotis Salin (2003). Respondentų atsakymai parodė, kad mobingo atsiradimą organizacijoje gali lemti „*asmens taikančio mobinga, nepilnavertiškumo jausmas*“. Tyrimo respondentų nuomone, dažniausiai mobingo atsiradimą lemia vadovybės nenoras kištis į darbuotojų ginčus, vadovaujančio asmens viršenybė, arba vadovybės nenoras spręsti nedidelius darbuotojų konfliktus, kurie paskui perauga į mobingą. Pažymėtina, kad daugelis respondentų, kaip mobingo atsiradimo priežastį paminėjo vadovaujančiojo asmens viršenybės demonstravimas.

7 lentelė

Mobingo organizacijoje atsiradimo priežastys

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondentų teiginiai</i>
Mobingo atsiradimas organizacijoje	Vadovybės nenoras spręsti konfliktus	R6: <...> nėra jokio mobingo išeisite iš darbo už durų patys aiškinkitės R5: <...> nekreipk dėmesio čia tik jo bendravimo manieras, visi priprato ir Tu priprasi; R7: :,<...> kai turėsi įrodymų tuomet ir ateik, gal Tu tiesiog „tirštini spalvas“
	Vadovybės viršenybė	R4:<...> neprofesionalus vadovavimas, vadovas taiko toksinės lyderystės metodus „aš nežinau Tu išsiaiškink ir man pasakyk“ „aš vadovas vadinasi darysime, kaip aš pasakiau“ R2: :,<...> aš vedėjas, reiškiasi besąlygiškai vykdote tai ką nurodau; R1: <...> vadovo nepasitikėjimas savimi. Pažemindamas kitus gali jaustis galingesnis nei kiti.“ R8; <..> pagrindinis veiksnys yra silpnas ir visko bijantis vadovas <...>

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

III Mobingo taikymo formos Nors mokslinėje literatūroje yra gausybė informacijos apie skirtingas mobingo rūšis tačiau tyrimo respondentai nurodė, kad pagrindinė forma laikomas verbalinis mobingas, kuomet darbuotojai patirdavo nuolatinę kritiką dėl darbo kokybės ar asmeninių savybių bei sarkastiški komentarai ir įžeidinėjimai. Dalis Respondentų nurodė, kad mobingą patyrę darbuotojai buvo ignoruojami kitų darbuotojų ir viršininkų, jie nebuvo įtraukiami į sprendimų priėmimą ir bendrąsias veiklas, apie juos buvo skleidžiami gandai, taip pat vienas Respondentas nurodė, kad taikomas socialinis mobingas.

8 lentelė

Mobingo taikymo formos

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondentų teiginiai</i>
Mobingo taikymo formos	Verbalinis mobingas	R4: <...> Darbuotojo įžeidinėjimai, užgauliojimai. R3: <...> Darbuotojo apkalbinėjimas net jam esant šalia, nekalbama tiesiogiai vardu tačiau visiems aišku, kad kalbama būtent apie vieną iš darbuotojų; R6: <...> specialistas atlikdamas užduotį padarė klaidą, kurią vėliau ištaisė. Vedėjas kelis mėnesius per kiekviena susirinkimą sakydavo darbuotojams, kad jie nebūtų tokie aplaidūs kaip Marius. Iš žmogaus tiesiog buvo kuriamas pajuokos objektas. R8: <...> darbuotojas nutarė tęsti karjerą kitame departamente ir nutarė tai aptarti su savo tiesioginiu vadovu. Vietoje klausimo kodėl jis nori pereiti į kitą departamentą darbuotojas išgirdo koks jis niekam tikęs, kaip jis ten nieko nesugebės ir bendrai, kad jį darbovietėje laiko tik iš gailesčio. Maža to, po pokalbio tiesioginis vadovas paskambino į departamentą į kurį darbuotojas ketino pereiti ir prikalbėjo visko ko blogiausio, nors tai neatitiko realybės.

	Neverbalinis mobingas	R5: <...> perdėtai skiriamas užduočių kiekis pvz. visi darbuotojai gauna po trys užduotis, o vienam darbuotojui skiriamos penkios; R7 <...> svarbių užduočių neskyrimas, vadovas išdidžiai nurodė, kad tai yra labai svarbi užduotis ir būtent šis darbuotojas jos nesugebėtų atlikti, nors darbuotojas turi reikiamą kompetenciją šiai užduočiai atlikti; R1 <...> naujokas atrakinęs kabinetą pamiršo raktą spynoje. Po valandos kažkuris darbuotojas jį užrakino kabinete. Naujokas skambino kitiems kolegoms tačiau niekas nekėlė telefonų (vėliau motyvavo tuo, kad buvo labai daug darbo ar tiesiog negirdėjo). Po valandos darbuotoją atrakino valytoja, kuri tiesiogėjo pro šalį. Po keleto dienų darbuotojas pateikė prašymą dėl atleidimo iš darbo ir paliko organizaciją.
	Socialinis mobingas	R2 <...> visas skyrius eina kartu pietauti tačiau vienam darbuotojui vis pamirštama apie tai pranešti. Viena diena darbuotojas tiesiai paklausia, kodėl jis nekviečiamas kartu pasakoma, kad pamiršo. Tik vėliau darbuotojas sužino, kad pietų vieta iš anksto aptarta socialinio tinklo grupėje, kurioje yra pridėtas visas skyrius tik nepridedamas vienas darbuotojas.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

IV Mobingo prevencijos įstatymas Įvairiose ES šalyse priimti skirtingi teisės aktai, kuriais siekiama išspręsti smurto ir priekabiavimo klausimą, atspindi socialinius, kultūrinius, teisinius ir administracinius skirtumus valstybėse narėse, ypač susijusius su sveikata ir sauga darbe. (Seimo kanceliarijos Tyrimų skyrius (2020)). Dalis Respondentų nurodė, kad toks įstatymas būtų reikalingas ir veiktų, kaip pagrindinė mobingo prevencija. Dalis Repondentų nurodė, kad toks

įstatymas galbūt ir reikalingas tačiau nežino kokiai atsakomybei būtų įmanoma patraukti mobingą taikantį asmenį. Taip pat dalis respondentų nurodė, kad toks įstatymas nebūtų veiksmingas.

9 lentelė

Mobingo prevencijos įstatymo reikalingumas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondentų teiginiai</i>
Mobingo prevencijos įstatymo reikalingumas	Reikalingas	R4: <...> manyčiau, kad toks įstatymas turėtų naudos. Greičiausiai jis atgrasytų darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje. Kaip pavyzdys už vairavimą apsvaigus nuo alkoholio anksčiau buvo taikoma administracinė atsakomybė, o dabar taikoma baudžiamoji, ir kaip matome tokių vairuotojų skaičius mažėja. R1: <...> toks įstatymas turėtų naudos, darbuotojai vengtų naudoti mobingą, kadangi žinotų, kad už jį gali būti patraukti atsakomybėn. Ypatingai, tai veiktų jeigu spaudoje pasirodytų straipsniai apie tai, kad asmuo naudojęs mobingą buvo patrauktas atsakomybėn. R6: <...> įstatymo atsiradimas galėtų paskatinti darbuotojus ir vadovus nenaudoti mobingo kadangi būtų reali, o ne numanoma galimybė būti patrauktam atsakomybėn, darbuotojai vengtų naudoti mobingą
	Reikalingas, tačiau neaiški atsakomybė	R8 <...> sutinku, kad toks įstatymas reikalingas tačiau neaišku kokiai atsakomybei būtų įmanoma patraukti darbuotoją, kuris taikė mobingą. Baudžiamajai ar administracinei? Manau, kad tai labai sudėtinga

		sureguliuoti teisinę prasme. Baudžiamajai nelabai patrauksi, kadangi nusikaltimo kaip ir nėra. O administracinėje net nenumanau kas turėtų vykdyti administracinę teiseną. R5 <...> mintis turėti tokį įstatymą gal būt gera tačiau tuomet turėtume aiškiai pamastyti kokia atsakomybė turėtų būti už mobingo naudojimą. Gal būt iš pradžių turėtų būti įvestas vieningas mobingo teisinis apibrėžimas ir tik tada būtų galima diskutuoti sankciją kaip atleidimą iš darbo (papildant LR DK 58 str.)
	Nereikalingas	R3 <...> nemanau, kad toks įstatymas turėtų pozityvios reikšmės mobingo prevencijoje iš esmės. Žiūrėkite, Lietuvoje turime darbo kodekso atitinkamus straipsnius, kurie numato būtina mobingo prevenciją darbo vietoje. Ar jie visi veiksmingi? Tikrai ne, kadangi mobingas vis dar gajus organizacijose. Papildomas klausimas kaip veiktų sankcijų mechanizmas? Kokiai įstaigai būtų atiduotos nagrinėti mobingo atvejų bylos? Manau, kad vietoje tokio įstatymo turėtume ieškoti priežasčių kodėl mobingas atsirado organizacijoje ir eliminuoti tokias priežastis. To pasekoje mobingo prevencijos įstatymas nebūtų reikalingas kadangi mobingas neatsirastų

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

V Mobingo prevencijos taikymas organizacijoje.

Mobingo reiškinytis turi stiprią neigiamą įtaką asmenims (nesvarbu ar tai darbuotojas ar tai vadovas) kurių atžvilgiu jis yra panaudojamas. Taip pat mobingas pavojingas organizacijoms, iš esmės, kadangi tokia organizacija rizikuoja tapti ne patrauklia darbuotojams darbo rinkoje. Sutiktina, kad pagrindiniu įrankiu kovoje su mobingu laikytina mobingo prevencija. Atsižvelgiant, tai Respondentų buvo klausiama apie tai ar įstaigose, kuriuose jie dirba taikomos mobingo prevencijos priemonės? Į šį klausimą visi Respondentai atsakė teigiamai kas vertinama pozityviai kadangi mobingo prevencijos programos vykdomos organizacijose. Papildomai buvo tikslinama ar Respondentų nuomone organizacijoje taikomos prevencijos priemonės yra veiksmingos. Atliktas tyrimas parodo, kad dauguma Respondentų mano, kad organizacijoje turi nuolat vykti apklausos ir tyrimai dėl mobingo egzistavimo organizacijoje, kadangi tik pripažinus, kad organizacijoje egzistuoja mobingo apraiškos, galima jų prevencija. Privalomi pokalbiai ir paskaitos apie mobingo žalą tiek darbuotojams tiek organizacijai iš esmės. Būtinai atviras problemų tarp darbuotojų sprendimas, kuris galėtų užkirsti kelią mobingo įsisenėjimui organizacijoje.

10 lentelė

Mobingo prevencijos taikymas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Respondentų teiginiai</i>
Mobingo prevencija	Apklausos ir tyrimai	R2 <...> Anoniminės apklausos siekiant sužinoti ar darbuotojai nepatiria mobingo organizacijoje; R3 <...> Anoniminės apklausos 1 kartą per ketvirtį siekiant sužinoti ar per laiką tarp apklausų darbuotojams teko susidurti su mobingu“ R7 <...> Psichologinio klimato matavimas organizacijoje viena kartą per metus.
	Vidaus tvarkų mobingo prevencijai taikymas	R1 <...> Departamento darbo vidaus taisyklėse nustatyti principai, aprašyta tarpusavio komunikacija neleidžianti atsirasti mobingui;

		R4 <...> Organizacijoje parengtos griežtos vidaus tvarkos taisyklės kurių laikantys mobingas neturėtų atsirasti iš esmės.
	Pokalbiai ir paskaitos	R1 <...> Pastovus pokalbiai su darbuotojais, jų mokymas apie mobingo sampratą, kaip mobingas gali pasireikšti. R5 <...> Periodiškai kviečiami kviestiniai lektoriai, kurie skaito paskaitas apie mobingo keliamą žalą organizacijai. R6 <...> Bent kartą metuose rengiama paskaita mobingo tema; R8 <...> Nustačius mobingo atvejus nedelsiant kalbėtis su darbuotojais kodėl taip įvyko, rasti atsiradimo priežastys ir eliminuoti jas“.
	Konfliktų sprendimas	R1 <...> Išsiaiškinti dėl ko kyla konfliktai ir eliminuoti priežastys; R2 <...> Kalbėtis su žmonėmis, išsiaiškinti dėl kokių priežasčių iškilo konfliktas, stengtis sutaukyti darbuotojus. R5 <...> svarbu turėti atvirą komunikaciją, kad darbuotojas nebijotų išsikalbėti.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Pažymėtina, kad kiekvienas Respondentas nurodė, kad jų nurodytos mobingo prevencinės priemonės yra veiksmingos organizacijose, kuriuose jie dirba. Tačiau, daugumos Respondentų manymu šiuose organizacijose reikėtų papildomų prevencijos priemonių kovoje su mobingu. Dažniausiai, tokie teiginiai buvo grindžiami tuo, kad pavieniai mobingo atvejai vis kartas nuo karto atsiranda organizacijose, kuriuose jie dirba. Galime daryti prielaidą, kad kiekvienas asmuo norintis panaudoti mobingą yra individualus ir jį gali veikti tik tam tikros prevencijos priemonės.

VI Mobingo prevencijos priemonės, kurios nėra taikomos tačiau turėtų būti taikomos

Anot vieno iš Respondentų (R2) „Sudėtinga pasakyti kokių prevencijos priemonių gali reikėti organizacijoms, į kiekvieną atvejį reikėtų žiūrėti individualiai. Pavyzdžiui mūsų organizacijoje labai trūksta edukacijos apie mobingą, darbuotojai ne visuomet supranta kokio mąsto žalą jis gali turėti darbuotojams ir organizacijai“. Galime teigti, kad ši prevencinė priemonė yra labai svarbi, kadangi darbuotojai gali nesuvokti kokio mąsto žalą jie padaro organizacijai. Pasirodo, kad mobingo prevencijai kartais užtenka paprasto įrankio – pokalbių. Respondentas (R3) nurodė: „Manau, kad kartais nereikia mobingo prevencijai skirti didelių išteklių. Reikėtų tiesiog, kad departamente darbuotojai nuoširdžiai norėtų bendrauti tiek tarpusavyje tiek su savo tiesioginiais vadovais. Nuoširdūs pokalbiai savaime veiktų, kaip mobingo prevencija“. Su šiuo Respondento teiginiu sutiktina, kadangi per atvirus pokalbius tarp darbuotojų, nesutarimai būtų išsprendžiami nuoširdaus ir atviro pokalbio metu. Tokiu atveju mobingo reiškinys organizacijoje neturėtų atsirasti iš esmės. Respondentų teigimu daugiausiai jų organizacijoje nėra taikomos tokios mobingo prevencijos priemonės, kaip edukacijos susijusios su mobingu, atvirų pokalbiu. Taip keletas Respondentų mano, kad jų organizacijose nėra patobulintos vidinės tvarkos, kuri griežtai baustų už mobingo panaudojimą ir taip atgrasytų nuo mobingo panaudojimo.

11 lentelė

Mobingo prevencijos priemonės, kurios nėra taikomos tačiau turėtų būti taikomos

Kategorija	Subkategorija	Respondentų teiginiai
Mobingo prevencijos priemonės, kurios yra reikalingos	Pokalbiai	R3: <...> kad departamente darbuotojai nuoširdžiai norėtų bendrauti tiek tarpusavyje, tiek su savo tiesioginiais vadovais. Nuoširdūs pokalbiai savaime veiktų, kaip mobingo prevencija. R6: <...> reikia, kad darbuotojai nebijotų kalbėti apie kylančias problemas; R5: <...> darbuotojai turi nebijoti pasakyti kolegoms ir vedėjams kas yra blogai. Svarbu yra netylėti, o kalbėti apie problemas;
	Mokymai ir edukacija	R1: <...> organizuoti mokymus apie mobingą ir jo keliamą žalą;

		R2 <...> Intranete patalpinti informacija apie mobingą, kuri darbuotojams būtų pasiekama bet kuriuo metu; R7 <...> labai trūksta edukacijos apie mobingą, darbuotojai ne visuomet supranta kokio masto žalą jis gali turėti darbuotojams ir organizacijai;
	Griežtos vidinės tvarkos	R1 <...> Organizacija turi aiškiai ištransliuoti žinią apie tai, kad mobingas organizacijoje nėra toleruotinas ir už jį grėsią griežta atsakomybė; R8 <...> Jeigu darbuotojų už mobingo panaudojimo lauktų griežta atsakomybė ir jie apie tai būtų įspėti klausimas ar jie norėtų naudoti mobingą.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

VII Sankcijos atbaidančios darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą.

Kaip minėta pasitaiko atvejų, kad prevencijos priemonės pozityviai nepaveikia darbuotojus. Jie iki galo nesupranta kodėl jiems reikalinga tam tikra edukacija susijusi su mobingo prevencija. Kaip minėjo Respondentas (R2) <...> *Sudėtinga pasakyti kokių prevencijos priemonių gali reikėti organizacijoms, į kiekvieną atvejį reikėtų žiūrėti individualiai<...>*. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad į mobingo prevencijos priemones kiekvienas asmuo reaguoja skirtingai. Kadangi mobingas gali atsirasti ir atsiranda organizacijose, kuriuose yra taikomos prevencijos priemonės tenka svarstyti apie sankcijų taikymą. Galima daryti prielaidą, kad sankcijos grėšiančios už mobingo taikymą būtų laikytinos, kaip griežčiausia atsakomybė už mobingą, kadangi už jo panaudojimą „moberiams“ būtų taikoma atsakomybė. Pasak vieno iš Respondentų (R8) *griežtas sankcijų už mobingo panaudojimą taikymas galėtų atgrasyti nuo mobingo naudojimo. Tai veiktų kaip administracinė arba baudžiamoji atsakomybė, kadangi padaręs nusizengimą arba nusikaltimą žmogus žino kokios atsakomybės gali sulaukti*. Atsižvelgiant į tai, Respondentų buvo klausiama kokios sankcijos turėtų būti taikomos už mobingo panaudojimą tam, kad atgrasytų darbuotojus ir vadovus nuo mobingo naudojimo. Atliekant tyrimą išryškėjo, kad dauguma Respondentų mano, kad atlikus vidaus tyrimą turėtų gręsti griežčiausia sąlyga,

atleidimas iš darbo, apie tai pasisakė 3 Respondentai. Taip pat, trijų Respondentų nuomonę turėtų būti taikomos švelnesnės sankcijos. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai ar darbuotojas pirma kartą panaudojo mobingą. *Svarbu atlikti išsamią analizę ar asmuo pirma kartą panaudojo mobingą, jeigu taip tuomet nebūtina griežta sankciją ir darbuotojas ateityje mobingo nesiimtų. Tačiau jeigu tai kartojasi sankcija turėtų būti taikoma griežtesnė.* (R5). Taip pat, du respondentai neturėjo nuomonės, šiuo klausimu.

12 lentelė

Sankcijos atbaidančios darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą

Kategorija	Subkategorija	Respondentų teiginiai
Sankcijos atbaidančios darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą	Atleidimas iš darbo	R2: <...> Atsisveikinti su tokiu darbuotoju, nutraukiant darbo tarnybos santykius. R4: <...> Atlikus išsamų tyrimą ir jeigu įrodoma, kad asmuo naudojo mobingą reiktų nutraukti darbo santykius; R8: <...> būtina taikyti atleidimą iš pareigų, taip darbuotojai matytų, kad organizaciją nesitaiko su mobingo atvejais;
	Atitinkamas įvertinimas per kasmetinius vertinimus	R1: <...> Įvertinti darbinę veiklą patenkinamai; R7 <...> Siūlyti perkelti į žemesnes pareigas;
	Atitinkami sprendimai dėl besikartojančio mobingo	R5 <...> Jeigu tai pirmasis atvejis skirti papeikimą, tačiau jeigu asmuo kartoja mobingo naudojimą, taikyti griežtą atsakomybę atleidimą iš pareigų.

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

VIII Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo valdant mobingo situacijas ir vykdant mobingo prevenciją

Kaip ir minėta pagrindinė atsakomybė mobingo prevencijos srityje priskiriama žmogiškųjų išteklių skyriui. Būtent šio skyriaus darbuotojai turėtų būti pagrindiniai mobingo

prevencijos iniciatoriai. Sutiktina, kad idealiai veikiančioje sistemoje mobingas neturėtų atsirasti. Tačiau jeigu mobingas atsiranda organizacijoje būtent šio padalinio specialistai turi gebėti valdyti mobingo situacijas ir vykdyti tinkamą jų prevenciją. Tinkamai funkcionuojantis žmogiškųjų išteklių skyrius turi gebėti laiku pastebėti mobingo užuomazgas organizacijoje, tinkamai jas suvaldyti ir užkirsti mobingo išplitimui iš esmės. *Pagrindinis vaidmuo kovoje su mobingu atitenka žmogiškųjų išteklių skyriams, jeigu šie skyriai neatliks savo funkcijos yra tikimybė, kad mobingas išplis po visa organizacija.* Respondentas (R1) Panašias mintis dėstė ir kitas Respondentas (R3) *Jeigu personalo (žmogiškųjų išteklių) skyriaus darbuotojai negebės vykdyti mobingo situacijų valdymo ir mobingo prevencijos tuomet skyrių vedėjai ir vadovybė bandytų savarankiškai stengtis tvarkytis su mobingo situacijomis neturėdama specialistų su kuriais galėtų pasitarti, kaip tinkamai atlikti tokius veiksmus.* Galime teigti, kad šių Respondentų pasisakymai turi panašių bruožų – abu pažymi, kad žmogiškųjų išteklių specialistams atitenka pagrindinis vaidmuo valdant mobingo situacijas bei jų prevenciją. Tiek vykdant prevenciją ir valdant mobingo situacijas savarankiškai tiek teikiant paramą padalinių vadovams valdant mobingo situacijas.

Atliktas tyrimas rodo, kad dauguma respondentų nurodė, kad mobingo prevencija ir mobingo situacijų valdymas turi būti atliekamas taip, kaip ir nurodyta moksliniuose straipsniuose t.y. sukurti organizacijos politiką nukreipta į mobingo prevenciją, šviesti darbuotojus, reaguoti į mobingo atvejus ir reguliariai stebėti bei vertinti aplinką.

13 lentelė

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo valdant mobingo situacijas ir vykdant mobingo prevenciją

Kategorija	Subkategorija	Respondentų teiginiai
Kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją	Organizacijos politika prieš mobinga ir sveiko organizacijos klimato sukūrimas	R3: <...> Įtraukti mobingo anti – mobingo politiką į vidinius teisės aktus; R6: <...> Skatinti atvira komunikaciją ir veiklas, kurios stiprina pasitikėjimą vieni kitais; R7; <...> Stengtis sukurti toki mikroklimatą organizacijoje, kad žmonėms nekiltų noras naudoti mobingą.
	Darbuotojų švietimas	R2: <...> pastovus darbuotojų švietimas yra privalomas R8 <...> Priminti darbuotojams per edukacines paskaitas apie mobingo žalą;

	Reagavimas į mobingo atvejus	R1 <...> reaguoti į mobingo atvejus be sąlygiškai; R5 <...> jeigu atsiranda mobingas būtina jį užkardyti iš karto, nes kiti matydami personalo neveiklumą gali imtis to paties
	Reguliariai stebėti situaciją ir vertinti atmosferą bei tobulinti procesus	R4: <...> Privaloma bent kas ketvirtį atlikinėti tyrimus. R7: <...> Reikia atlikinėti situacijos vertinimą ar mobingas neatsirado organizacijoje; R8: <...> reikia pastoviai peržiūrėti procesus ir juos tobulinti;
	Pranešimų apie mobingą kanalų nustatymas	R1: <...> Darbuotojai turi žinoti kaip gali pranešti apie mobingą; R6 <...> būtina turėti kanalus per kuriuos darbuotojai gali pranešti apie mobingą ir kreiptis pagalbos;

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Atliktas tyrimas parodė, kad, organizacijų žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistų nuomone mobingas suvokiamas kaip nepagarba, ignoravimas ir žeminimas. (R8) „<...> *apkaltos, darbuotojo ignoravimas, nepasiūloma vykti kartu į skyriaus organizuojamus pobūvius*. Galima teigti, kad mobingas suvokiamas kaip ir socialinio mobingo pakraipa, kadangi Respondentas pažymėjo, kad darbuotojui nepasiūloma vykti į bendrus skyriaus renginius kurie susiję su komandos formavimu laisvu nuo darbo metu. Taip pat, Respondentai mobingo sampratą suvokia kaip priekabiavimą ir įžeidinėjančias replikas iš kolegų pusės. „<...> *pastovus kabinėjamasis prie darbuotojo darbo kokybės, nors jo kolega daro analogiškas klaidas ir jam apie tai nepasakoma nei pusės žodžio* (R7). Tai galime traktuoti, kaip mobingą nukreipta į konkretų asmenį, kadangi analogiškas klaidas darantis kitas darbuotojas nesulaukia pastabų iš vadovo. Galima teigti, kad tyrimo Respondentų atsakymai apie mobingo sąvoka atitinka teorinėje medžiagoje aprašomas mobingo sąvokas „mobingas yra neigiamas, destruktivus elgesys, kuris gali pasireikšti tiek verbaliniais tiek neverbaliniais veiksmais, taip pat subtilesniu ir netiesioginiu emocijų išreiškimu“.

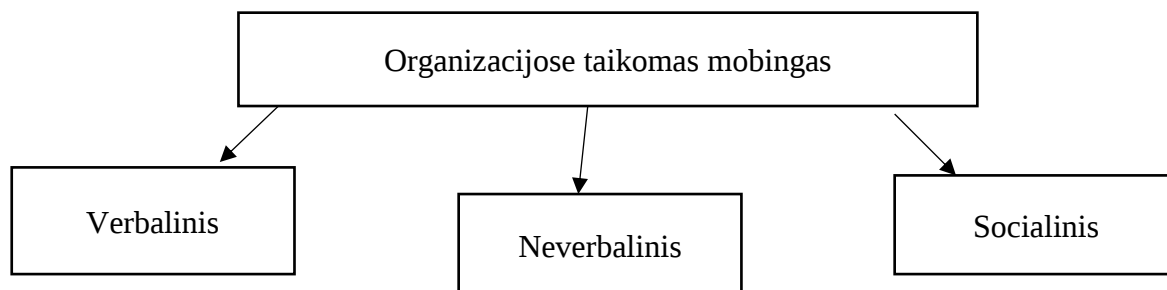
Atliekant tyrimą Respondentai nurodė, kad mobingo atsiradimo priežastis organizacijoje sietinos su vadovybės nenoru spręsti problemas, kurios atsiranda tarp darbuotojų, kaip minėjo Respondentai: *nekreipk dėmesio, čia tik jo bendravimo manieros, visi priprato ir Tu priprasi* (R5)

kai turėsi įrodymų tuomet ir ateik, gal Tu tiesiog „tirštini spalvas“ (R7). Galime teigti, kad toks vadovų požiūris suteikia papildomas galimybes atsirasti mobingui organizacijoje, kadangi neišspręsti konfliktai su laiku turi didelę tikimybę peraugti į mobingo atvejus organizacijoje. Kitas veiksnys, kuris lemia mobingo atsiradimą organizacijoje pasak Respondentų yra vadovų viršenybės principas. Respondentas (R2) nurodė: „<...> aš vedėjas reiškiasi besąlygiškai vykdo tai ką nurodau <...> “. Respondentas (R4): „<...> aš nežinau, Tu išsiaiškink ir man pasakyk“, „aš vadovas vadinasi darysime kaip aš pasakiau“. Be kita ko, Respondentai nurodė, kad mobingas atsiranda dėl vadovo nepasitikėjimo savimi. Atkreiptinas dėmesys, kad vienas iš Respondentų nurodė, kad taiko toksinės lyderystės principus. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliktas viešojo sektoriaus organizacijoje kyla klausimas, kaip tokio tipo asmenys laimi konkursus į vadovaujančias pareigas, kurias vėliau užima.

Atsižvelgiant į tai, kad mobingo taikymo formų yra gausybė atliekant tyrimą inicijuotas klausimas susijęs su mobingo taikomomis formomis. Respondentai dalinosi patirtimis su kuriomis jiems teko susidurti organizacijose, kuriuose jie dirba. Dauguma Respondentų nurodė, kad organizacijose būta verbalinio mobingo apraiškų. *Darbuotojo apkalbinėjimas net jam esant šalia, nekalbama tiesiogiai vardu tačiau visiems aišku, kad kalbama būtent apie viena iš darbuotojų* (R3). *Darbuotojo įžeidinėjimai, užgauliojimai.* (R4) Galime teigti, kad verbalinio mobingo formos organizacijose pasireiškia dažniausiai. Taip pat Respondentai tyrimo metu nurodė, kad taikomas neverbalinis darbuotojų mobingas, tokios kaip, svarbių užduočių neskyrimas. Respondentas R7 nurodė, kad <...> vadovas išdidžiai nurodė, kad <...> būtent šis darbuotojas jos nesugebėtų atlikti<...> tokie vadovo veiksmai gali stipriai paveikti darbuotoją. Jis gali pradėti jaustis kaip nieko negebantis ir neperspektyvus. Atliekant tyrimą taip išryškėjo socialinio mobingo atsiradimo atvejai. Darbuotojai mobinguoja kitus darbuotojus nekviečiant į skyriaus uždarąsias pokalbių svetaines ir nesidalina informacija.

2 paveikslas

Mobingo taikymo formos organizacijoje



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Lietuvoje šiuo metu nėra patvirtinto mobingo prevencijos įstatymo. Buvo siūlymų keisti tiek LR DK tiek papildyti LR BK nuostatas. Šiuo metu tik LR DK yra įrašytos nuostatos susijusios su mobingo prevencija ir atsakomybe už ją. Atsižvelgiant į tai tyrimo metu buvo nagrinėjama ar Lietuvoje reikalingas atskiras įstatymas susijęs su mobingo prevencija. Respondentų nuomonės labai stipriai išsiskyrė. Dalis mano, kad toks įstatymas yra reikalingas tačiau dalis Respondentų nurodė, kad toks įstatymas reikalingas tačiau neaiškus sankcijų ir atvejų nagrinėjimo teisinis mechanizmas. Taip pat buvo ir tokių nuomonių, kad toks įstatymas yra nereikalingas.

Pagrindinis veiksnys siekiant užkardyti mobingą yra jo prevencija. Atlikus tyrimą nustatyta, kad pagrindinės taikomos prevencinės priemonės, kurios yra aprašomos moksliniuose straipsniuose. Respondentai įvardino tokias mobingo prevencijos priemones, kaip tyrimų ir apklausų atlikimas, vidaus tvarkų parengimas, paskaitos ir konfliktų tarp darbuotojų savalaikis sprendimas. Sutiktina, kad visi šie veiksmai yra veiksmingi siekiant vykdyti mobingo prevenciją. Kadangi mobingo atvejai karts nuo karto yra pasikartojantys reiškiniai organizacijoje buvo tikslinama kokių priemonių reikėtų imtis papildomai vykdant mobingo prevenciją. Tyrimo metu paaiškėjo, kad kartais pagrindinė mobingo prevencija gali būti vykdoma per nuoširdžius pokalbius. Respondentas R3 nurodė, kad *darbuotojai nuoširdžiai norėtų bendrauti tiek tarpusavyje tiek su savo tiesioginiais vadovais. Nuoširdūs pokalbiai savaime veiktų kaip mobingo prevencija*. Tokiai minčiai pritariama, kadangi esant teigiamam mikroklimatui organizacijoje mobingo reiškinys neturėtų atsirasti. Taip pat, Respondentai nurodė, kad reikėtų papildomos edukacijos ir griežtesnių vidaus taisyklių vykdant mobingo prevenciją.

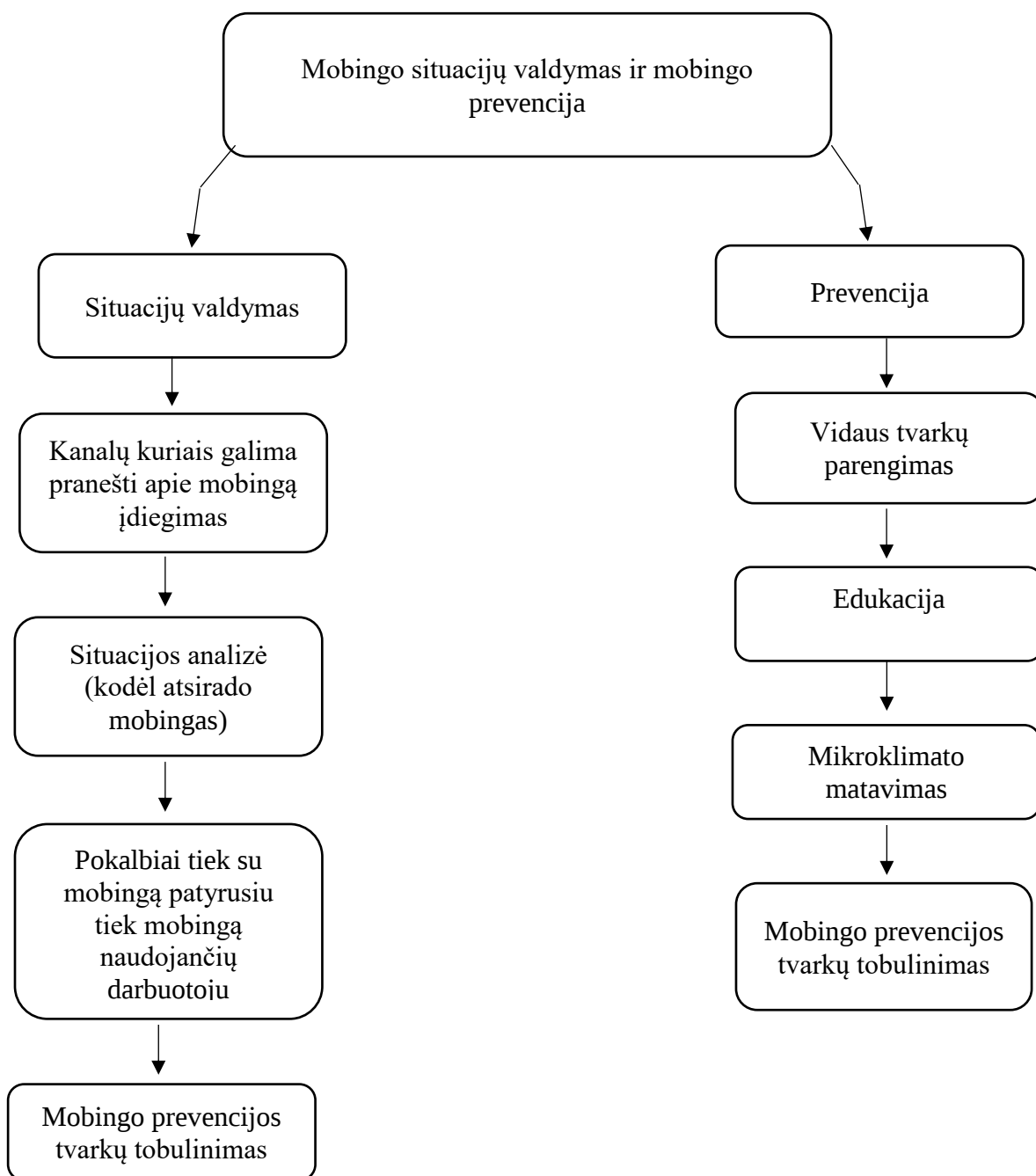
Nors organizacijos stengiamasi vykdyti mobingo prevenciją, tačiau vis dar nepasiekiamas visiškas šio reiškinio rezultatas. Galimai, tam įtakos turi sankcijų švelnumas arba jų nebuvimas. Dauguma Respondentų siūlė taikyti nulinės tolerancijos mobingui principą ir nutraukti darbo santykius su tokiais darbuotojais. Tokiai Respondentų nuomonei nepritariama, kadangi kiekviena atvejį reikėtų vertinti individualiai. Kalbėtis su darbuotoju, kuris panaudoja mobingą ir bandyti išsiaiškinti, kodėl jis panaudojo mobingą. Tai padėtų stiprinti mobingo prevenciją organizacijoje. Taip pat Respondentai siūlė sankcijas, per kurias darbuotojas panaudojęs mobingą būtų perkeliamas į žemesnes pareigas. Atlikus tyrimą pastebėta, kad Respondentų nuomone žmogiškųjų išteklių skyrius valdydamas mobingo situacijas ir vykdydamas mobingo prevenciją turėtų orientuotis į organizacijos politikos nukreiptos į mobingo prevenciją parengimą ir vystymą. Taip pat, būtina nusimatyti, kaip žmonės galėtų pranešti apie mobingo atvejus. <...> *būtina turėti kanalus per kuriuos darbuotojai gali pranešti apie mobingą ir kreiptis pagalbos*; (R6). Taip pat, būtina reaguoti į mobingo situacijas be sąlygiškai, netaikant jokių išimčių. Reikia pastoviai šviesti darbuotojus apie mobingo keliamą žalą, taip darbuotojai vis daugiau supras apie mobingo keliamą žalą. Žmogiškųjų išteklių skyrius privalo pastoviai stebėti situaciją organizacijoje per atliekamas

apklausas, vertinti atmosferą. Privaloma tobulinti vidaus tvarkas, kurios neleistų mobingui atsirasti organizacijoje.

Pažymėtina, kad žmogiškųjų išteklių specialistai mobingo situacijų valdymą ir mobingo prevenciją turėtų vykdyti etapais.

3 paveikslas

Mobingo situacijų valdymo ir prevencijos etapai:



Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Atliekant šį tyrimą paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistai mobingo samprata ir jo prevenciją vykdo iš esmės taip kaip tai aprašyta mokslinėje literatūroje (išskyrus nuoširdų bendravimą). Respondentų nuomone, Lietuvoje galimai reikalingas mobingo prevencijos įstatymas, tačiau jis turi būti labai aiškiai aprašytas, kokia atsakomybė už mobingo panaudojimą gali gręsti. Manoma, kad griežčiausia sankcija už mobingo panaudojimą turi būti atleidimas iš darbo. Žmogiškųjų išteklių specialistų veiksmai valdant mobingo situacijas ir vykdant jo prevenciją yra analogiški tiems kurie aprašyti mokslinėje literatūroje.

IŠVADOS

1. Apžvelgus mobingo sampratą, atsiradimo priežastis ir jo teisinį reguliavimą nustatyta, kad mobingas yra neigiamas, destruktivus elgesys, kuris gali pasireikšti tiek verbaliniais, tiek neverbaliniais veiksmais, taip pat subtilesniu ir netiesioginiu emocijų išreiškimu. Mobingas gali būti taikomas tiek horizontaliąją prasme (darbuotojai darbuotojų atžvilgiu), tiek vertikaliąją prasme (viršininkai pavaldinių atžvilgiu ir atvirkščiai). Pats mobingas kenksmingas darbuotojams ir organizacijai, kurioje jis yra paplitęs. Mobingo atsiradimą organizacijoje gali paskatinti daugybė priežasčių, nuo tokių kaip monotonija iki darbuotojų asmeninių savybių. Mobingo atsiradimui turi įtakos silpnas vadovavimas ir bloga komunikacija organizacijoje. Taip pat, tam įtakos gali turėti sveikos konkurencijos įstaigoje nebuvimas ir darbuotojų baimės prarasti savo pozicijas. Šiai dienai mobingas dar neturi teisinio apibrėžimo, šiuo metu galiojančiuose LR įstatymuose ir kodeksuose, tačiau tam tikrais atvejais asmuo panaudojęs mobingą gali atsakyti privataus kaltinimo tvarka (atlyginti asmeniui turtine ir neturtine žalą) arba gali būti patrauktas baudžiamajai atsakomybei jeigu bus įrodyta jo kaltė.
2. Atskleidus mobingo prevencinių priemonių taikymo aspektus nustatyta, kad, prevencijos priemonės yra būtinos neleisti mobingui atsirasti arba išplisti organizacijoje. Mobingo prevencija organizacijoje prasideda nuo pačios organizacijos politikos nukreiptos į mobingo prevenciją. Svarbiais veiksniais laikytini tai, kad mobingo prevencijos gali būti labai skirtingos pradedant nuo organizacijos švietimo iki nulinės mobingo organizacijoje tolerancijos ir atleidimo iš darbo už jo naudojimą. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvienai organizacijai atsižvelgiant į joje dirbančius asmenys turi būti taikomos individualios mobingo prevencijos priemonės.
3. Nustačius žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenį mobingo prevencijoje ir valdant mobingo situacijas, galime teigti, kad svarbu, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nebijotu pateikti informaciją organizacijos vadovybei apie tai, kad mobingas organizacijoje egzistuoja. Svarbu, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistais pasitikėtų organizacijos darbuotojai ir žinotų, kad esant reikalui sulauks pagalbos. Vykdamas mobingo prevenciją žmogiškųjų išteklių skyriui svarbu šviesti darbuotojus, rekomenduoti investuoti į vadovų apmokymus, stengtis stabdyti mobingo plitimą, tik jam atsiradus organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių skyriui būtina parengti ir tobulinti vidaus tvarkas, kurios veiktų, kaip mobingo prevencija. Privaloma palaikyti teigiamą mikroklimatą organizacijoje, kad mobingas neturėtų galimybės atsirasti iš esmės.

4. Identifikavus žmogiškųjų išteklių padalinio veiksmus valdant mobingo situacijas ir vykdant jų prevenciją nustatyta, kad organizacijoje esantis žmogiškųjų išteklių (personalo) padalinys ir jame dirbantys specialistai valdydami mobingo situacijas privalo siekti sukurti tokį mikroklimatą organizacijoje, kad žmonės patys nenorėtų naudoti mobingo. Šio padalinio atstovai privalo inicijuoti edukacijos programas darbuotojams, apie mobingo žalą pravedimą. Padalinio specialistai turi pasirengti kanalus, kuriais darbuotojai patyrę mobingą žinotų ir galėtų kreiptis pagalbos. Būtina reaguoti į mobingo situacijas ir nebijoti apie jas kalbėti. Žmogiškųjų išteklių padalinio specialistai turėtų reguliariai peržiūrėti ir atnaujinti organizacijos vidaus teisės aktus ir procesus susijusius su mobingo prevencija.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijoje būtina parengti informacijos kanalus per kuriuos darbuotojai galėtų pranešti apie mobingą. Apie šiuos kanalus bei jų veikimo principą turi būti informuoti visi organizacijos darbuotojai. Rekomenduotina šią informaciją apie šiuos kanalus įtraukti į organizacijos vidaus tvarkas ir pasirašytinai supažindinti visus organizacijos darbuotojus. Privaloma pasiekti tokį rezultatą, kad darbuotojai įvykus mobingo situacijai žinotų, kaip ir kam gali pranešti apie mobingo situacijos atvejį organizacijoje.
2. Dėti pastangas pastoviai stiprinti organizacijos kultūrą. Būtinai periodinis darbuotojų švietimas apie mobingo žalą darbuotojams ir organizacijoms, tai gali sumažinti mobingo atsiradimo organizacijose tikimybę. Žmogiškųjų išteklių skyriams rekomenduotina vykdyti pastovų organizacijų mikroklimato stebėjimą. Šiam stebėjimui tiktų anoniminės apklausos, kadangi jų pagalbą žmonės galėtų atsiverti. Pastebėjus pasikeitusį mikroklimatą organizacijoje, tai galėtų būti ženklas, kad organizacijoje kyla tikimybė atsirasti mobingui.
3. Atsiradus mobingo situacijoms organizacijoje svarbu netylėti apie tai ir nedaryti vaizdo, kad mobingo organizacijoje nėra. Būtina informuoti apie mobingo atvejų atsiradimą organizacijoje. Rekomenduojama be sąlygiškai reaguoti į mobingo situacijas organizacijoje. Taip darbuotojai matys, kad organizacija nesitaiko su mobingu. Privaloma nebijoti pasakyti, kad mobingas organizacijoje egzistuoja, tik pripažinus mobingo faktą organizacijoje galima vykdyti jo prevenciją. Siekiant, kad mobingo situacijos nesikartotų būtina tobulinti organizacijose egzistuojančius prevencijos mechanizmus.
4. Siekiant tinkamai valdyti mobingo situacijas organizacijose ir vykdyti jo prevenciją būtina kalbėtis tiek su mobingo aukomis, tiek su mobingo panaudojančiais asmenimis. Informacijos gavimas tiek iš mobingo aukos, tiek iš mobingą panaudojusio asmens gali padėti ne tik tobulinti mobingo prevencijos priemones organizacijoje, tačiau, taip pat, gali padėti rasti priežastys, kodėl mobingas buvo panaudotas organizacijoje bei sėkmingai jas eliminuoti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Ahmed, S. ir Omrab, K. (2020). *Workplace Bullying: Organizational Antecedents and HRM Prevention Program*.
- Avrmachuk, L. P. ir Bogdanova, L. S. (2009). *Mobbing. Topical issues of economic science*, No. 4, 83- 96.
- Bortnikas, A. (2017). *Mobingas ir jo valdymo ypatumai šiuolaikinėse paslaugų organizacijose*.
- Bahaudin, G. Mujtaba, D. B. A. (2020). *Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. Business Ethics and Leadership*, Volume 4, Issue 1.
- Berman, E., V. Bowman, J. S. West, J. P. Wart M, R. „b. m.” *Human Resource management in Public service. Paradoxes, processes and problems*, 7 edition. 202, Sage Publishing.
- Bronislovas, B., Rupšienė, L. Žydzūnaitė, V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*, Klaipėda.
- Bulut, S. ir Hihi, S. (2021) *Bullying in the Workplace: The Psychological Causes and Effects of Bullying in the Workplace*. Žiūrėta 2024-01-20. Prieiga internetu: <https://asclepiusopen.com/clinical-research-in-psychology/volume-4-issue-1/1.pdf>
- Chatziioannidis, I., Bascialla, F. ir kt. (2018). *Prevalence, causes and mental health impact of workplace bullying in the neonatal intensive care unit environment*. *BMJ Open*.
- Chlebna, M. (2018) W: *Zeszyty Naukowe WSEI. Seria Ekonomia*. nr 2, s. 217-243
- Code for practice for Employer and Employee on the prevention and resolution of bullying at work*. (2021). Žiūrėta 2024-01-28. Prieiga internetu: https://www.hsa.ie/eng/publications_and_forms/publications/codes_of_practice/code_of_practice_foremployers_and_employees_onthe_prevention_and_resolution_ofbullying_at_work.pdf
- Cowan, R.L., Clayton, E. ir Bochatin, J (2021). *Human resources as an Important Actor in Workplace Bullying Situations: Where we have been and where we should go*.
- Davulis, T. (2018). *Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras*. Vilnius: Registrų centras.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Deikus, M., Vveinhardt, J. (2024). ‘*God is always on my side*’: *internal and external predictors of workplace bullying targets’ help-seeking behavior in a religious context*. *Frontiers in Psychology*. Žiūrėta 2024-11-20. Prieiga internetu: <https://www.frontiersin.org/.../10.3389/fpsyg.2024.1481718/full>
- Didem, A., Arkun, T. (2023). *Psychosocial risk factors in employees as predictors of mobbing*.
- Divincov, A. ir Sivakova, B. (2014). *Mobbing at workplace and its impact on employee perfomance. Human resources managment & ergonomics volume VIII*, p. 20 – 24.
- Dolinski, D. (2015). *Techniques of social influence* (1 st. Ed.). Taylor and Francis.

- Fliza, S. ir Cakicib, M. (2020). *Investigation of burnout levels of automotive workers exposed to mobbing: The role of psychological resistance*. Žiūrėta 2024-10-15. Prieiga internetu: <https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/20210609025023pmSSCI-666.pdf>
- Frank, J. Cavico, J. D. & D. B. A. Bahaudin, G. Mujtaba, D.B.A. Eleanor, T. Lawrence, D.B.A. Stephen Muffler, J.D., LL.M. (2018). *Examining the Efficacy of the Common Law Tort of Intentional Infliction of Emotional Distress and Bullying in the Context of the Employment Relationship* Žiūrėta 2024-02-04. Prieiga internetu: <https://armgpublishing.com/wpcontent/uploads/2016/12/files/bel/volume-2-issue-2/2.pdf>
- Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas.
- Ghabeesh, S. H. A. ir Qattom, H. (2019) *Workplace bullying and its preventive measures and productivity among emergency department nurses*
- Gemabalska-Kwiecem, A. (2020) *Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization*. Žiūrėta 2024-10-15. Prieiga internetu: https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-12ad6ce2-2a64-4fd2-a000-2a73fb405890/c/Gembalska-Kwiecien_ZN_OiZ_PSI_2020_z.144.pdf
- Gordon, S. (2023). *Why people are bullied at work*. Žiūrėta 2024-01-20. Prieiga internetu: <https://www.verywellmind.com/reasons-why-workplace-bullies-target-people-460783>.
- Gordon, S. (2023). *Signs and Effects of Workplace Bullying*. Žiūrėta 2024-01-25. Prieiga internetu: <https://www.verywellmind.com/what-are-the-effects-of-workplace-bullying-460628>
- Grzesiuk, L., Szymańska, A., Jastrzębska, J., Rutkowska, M. (2022) *The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims*. Žiūrėta 2024-10-20. Prieiga internetu: <https://medpr.imp.lodz.pl/pdf-143109-72655?filename=The%20relationship%20between.pdf>
- Haciveli, E., Yağizerler, H., Aslantas, C., Yinal, A. (2023) *Human resources and mobbing in businesses The Online Journal of New Horizons in Education*. Žiūrėta 2024-02-04. Prieiga internetu: <https://tojned.net/journals/tojned/articles/v13i03/v13i03-04.pdf>
- Henshaw, S. (2022). *What Is Mobbing at Work and How Do You Stop It?* Žiūrėta 2024-02-04. Prieiga internetu: <https://psychcentral.com/health/mobbing-at-work-group-bullying#what-is-mobbing>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., Mannix-McNamara, P. (2020). *Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying*.
- Hodgins, M., Kane, R., Itzkovich, Y., Fahie, D., (2024) *Workplace bullying and harassment in higher education institutions: A scoping review*. Žiūrėta 2024-09-20. Prieiga internetu: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/9/1173>
- Holatova, D. and Brezinova, M. (2021) *Impacts of Mobbing and Bossing in Human Resource Management*. Žiūrėta 2024-01-20. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/353311823_Impacts_of_Mobbing_and_Bossing_in_Human_Resource_Management/fulltext/60f2d9b29541032c6d48029a/Impacts-of-Mobbing-and-Bossing-in-Human-Resource-Management.pdf?origin=publication_detail&tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1

- Ibiloglu, A. O. (2020) *Mobbing (Psychological Violence) in Different Aspects*. Žiūrėta 2024-09-22
Prieiga internetu: http://www.cappsy.org/archives/vol12/no3/cap_12_03_03_en.pdf
- Kaminska, J., Krzeminska- Gaworska, A., et al. (2018). *Causes, effects and forms of mobbing among health workers. Problemy pielęgniarstwa* 25(4).
- Kardelis, K., (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Judex, Kaunas.
- Keller, M., Chilcut, A., Elson, M. D. (2019). *No Laughing Matter: Workplace Bullying, Humor Orientation, and Leadership Styles in Health Care*.
- Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Valstybės Žinios, Nr.33-104.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016). TAR, Nr. XII-2603.
- Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. TAR 2000. Nr.74-2262.
- Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas. TAR 2000. Nr. VIII-1968
- Mujtaba, B.G. ir Senathip, T. (2020). *Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. Business Ethics and Leadership*, p. 17 - 34
- Panigrahi, Shrikant, Al-Nashash, Hatem. (2019:20). *Quality Work Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Analysis. Quality - Access to Success*.
- Renee, L., Clayton, C. E., Bochantin, J. (2021). *Human Resources as an Important Actor in Workplace Bullying Situations: Where We Have Been and Where We Should Go*.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda universitetas.
- Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, And Precipitating Structures and Processes in the Work Environment*. Human Relations, 56(10), 1213-1232. doi: 10.1177/00187267035610003.
- Salin, D., Renee, L. C., Apospori, E., Bochatin, J. (2019). *Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action*.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*
- Standing up against workplace bullying behavior: Recommendations from newly licensed nurses Retrieved from.* (2020). Žiūrėta 2024-02-04. Prieiga internetu: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8205445/>
- Seidel M. (2019) *What is mobbing at the workforce*. Žiūrėta 2024-01-25. Prieiga internetu: <https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html>.
- Seimo kanceliarijos informacijos ir komunikacijos informacijos ir komunikacijos tyrimų skyrius (2020) *Mobingo (patyčių, priekabiavimo) samprata ir kovos su juo teisinis reglamentavimas kai*

kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse. Žiūrėta 2024-09-20 Prieiga internetu: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=16794

Torrington, D., Hall, L. Taylor, S., Atkinson, C. (2020). *Human Resource management.* Pearson education limited.

Tuckey, M. R., Zadow, A., Li Y., Caponnechia, C. (2021). *Prevention of Workplace Bullying Through Work and Organizational Design.*

Tuckey, M. R., Li, Y., Neall, A. M., Chen, P. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S., Rogers, A., & Mattiske, J. (2022). *Workplace bullying as an organizational problem: Spotlight on people management practices.* Prieiga per internetą:

Vijayakumar, G. ir Rajagopal, S. (2024). *Addressing workplace bullying: protecting human rights in the modern workplace.* Žiūrėta 2024-09-20. Prieiga internetu: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/download/4994/1863/16893&ved=2ahUKEwjIuOXwmL6KAxXCgSoKHQrxIJYQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw2jM9OsJ4jP8k5vkXTfCC67>

Vveinhardt, J., Domarkaitė, S., Deikus, M. (2024). Intentions of transport sector employees to leave the job: is workplace mobbing truly a catalyst? *Business: Theory & Practice*, 25(2), 603–613. Žiūrėta 2024-09-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21494>

Vveinhardt, J., Jakucionytė, I. (2023). *Challenges of Workplace Mobbing Prevention in General Education Schools*

Vveinhardt, J. (2009). *Mobingo darbo vietoje samprata.* Žiūrėta 2024-02-01. Prieiga per internetą: <https://www.mobingas.lt/apie-mobinga/>

Vveinhardt, J., ir Andriukaitienė, R. (2016). *Mobingo / patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija*

Vveinhardt, J. ir Žukauskas, P. (2011). *Lyginamoji mobingo diagnostavimo instrumentų analizė.*

Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Žiūrėta 2024-09-20. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LTLDB0001:J.04~2011~1367175092701/J.04~2011~1367175092701.pdf>

Zawadzki, M., Jensen - Nohr, T. (2020). *Bullying and the neoliberal university: A co-authored Au - toethnography.* *Management Learning*, 51(4):398-413

Zacharova, E. ir Bartosovic, I. (2016). Mobbing experienced by nurses in health care facilities. *Clinical social work and health intervention*, 7, p. 50-61

Žiūrėta 2024-02-02. Prieiga internetu: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/mobingas-darbe-kaip-ji-atpazinti>

Žiūrėta 2024-02-02. Prieiga internetu: <https://marijampolespspc.lt/wp-content/uploads/2023/12/Mobingo-ir-psichologinio-smurto-prevencija.pdf>

Wall, A. E., Smith, R. A. ir Nodoushami, O. (2018). Bullying in the workplace: The great balancing act of victim rights and organizational policies. *Journal of competitiveness studies*, 26, p. 107 – 123

MOBINGAS DARBE IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO VAIDMUO JO VALDYME

Andrejus Kapitanovas

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

55 puslapiai, 13 lentelių, 3 paveikslai, 63 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – Atskleisti ir išanalizuoti žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenį mobingo prevencijoje ir valdant mobingo situacijas.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: mokslinių, teisinių šaltinių bei literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos. Šaltinių analizėje apžvelgiamas mobingo sąvoka ir jo atsiradimo priežastys organizacijoje. Analizuojami teisės šaltiniai susiję su teisiniu mobingo apibrėžimu ir galima teisinę atsakomybę už mobingo naudojimą darbo vietoje. Analizuojamas prevencinės priemonės ir mechanizmai, kurie būtų veiksmingi siekiant to, kad organizacijose neatsirastų mobingo reiškiny. Siekiama išnagrinėti, kokie turi būti žmogiškųjų išteklių veiksmai valdant mobingo situacijas ir vykdant mobingo prevenciją.

Atlikus šaltinių analizę, atliktas tyrimas, mobingo reiškiniui išnagrinėti viešojo sektoriaus įstaigose. Atliktas kokybinis tyrimas, apklausta aštuoni respondentai. Visi apklaustieji asmenys turėjo patirties žmogiškųjų išteklių, viešojo sektoriaus srityje. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kokių veiksmų turi imtis žmogiškųjų išteklių skyrius valdydamas mobingo situacijas ir vykdydamas mobingo prevenciją.

Atliktus tyrimą nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius turėtų sukurti visą kompleksą priemonių, padedančių išvengti mobingo atvejų, nuo edukacijos iki pastovaus vidaus tvarkų tobulinimo.

Išvadose apibendrinamos pagrindinės mokslinių analizės sąvokos bei kokybinio tyrimo rezultatai. Darytina prielaida, kad pateiktos rekomendacijos gali būti naudingos viešojo sektoriaus organizacijoms.

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

Andrejus Kapitanovas

Master's thesis

Human Resources Management master's degree study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. G. Drūteikienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

55 pages, 13 tables, 3 figures, 63 references.

The main objective of this master's thesis is to reveal and analyze the role of the human resources department preventing mobbing and managing mobbing situations.

The thesis consists of three main parts: an analysis of scientific, legal sources and literature, a research study and its results, and conclusions and recommendations. The source analysis reviews the concept of mobbing and its causes within organizations. It also examines legal sources related to the legal definition of mobbing and potential legal liabilities for engaging in mobbing in the workplace. Preventive measures and mechanisms effective in ensuring that mobbing does not emerge in organizations are analyzed. The study seeks to explore the actions that human resources must take to manage mobbing situations and implement mobbing prevention strategies. Following the analysis of sources, a research study was conducted to examine mobbing in public sector institutions. A qualitative study was carried out, involving interviews with eight respondents. All interviewees had experience in the field of human resources within the public sector. The primary goal of the research was to identify the actions the human resources department should take when managing mobbing situations and implementing mobbing prevention strategies.

The research findings revealed that the human resources management department should establish a comprehensive set of measures to prevent mobbing cases, ranging from educational initiatives to continuous improvement of internal procedures.

The conclusions summarize the key concepts from the scientific analysis and the results of the qualitative research. It is suggested that the recommendations provided could be beneficial for public sector organizations.

PRIEDAI

1 priedas. Kvietimas dalyvauti tyrime

Laba diena,

Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto magistro studijų „Žmogiškųjų išteklių valdymas studentas ir šiuo metu atlieku tyrimą tema „Mobingas darbe ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmuo jo valdyme“.

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

1. Esate žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, dirbantis viešojo sektoriaus organizacijoje;
2. Jūsų organizacijoje buvo pasireiškias mobingas;

Konfidencialumas yra garantuojamas. Interviu metu pateikti duomenys bus koduojami taip, kad asmens tapatybės ir organizacijos pavadinimo nebus galimybės identifikuoti. Jeigu Jūs atitinkate aukščiau aprašytas sąlygas ir būtų įdomu prisidėti prie mobingo prevencijos, prašau apie savo sprendimą informuoti iki lapkričio 23 d. Tuomet bus pateikta daugiau informacijos, bus pateikiamas sutikimas dalyvauti tyrime ir sutarsime dėl Jums patogaus interviu laiko ir būdo.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

Andrejus Kapitanovas

Kontaktiniai duomenys: Tel: +37060045570 El. p: andrejus.kapitanovas@evaf.vu.stud.lt

2 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime

Pasirašydamas(-a) šią formą, aš sutinku dalyvauti moksliniame tyrime „**Mobingas darbe ir žmogiškųjų išteklių padalinio jo valdyme**“.

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro studentė Milda Musteikytė.

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

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

Aš patvirtinu, kad atitinku šiuos tyrimo dalyvių atrankos kriterijus:

1. Esu žmogiškųjų išteklių (personalo) specialistas, dirbantis viešojo sektoriaus organizacijoje;
2. Organizacijoje kurioje dirbu (dirbau) buvo pasireiškias mobingas;

Man išaiškinta, kad interviu bus įrašinėjamas, o jo metu pateikti duomenys – koduojami taip, kad asmens tapatybės ir organizacijos pavadinimo nebus įmanoma identifikuoti.

Esu informuotas (-a), kad interviu metu gauti duomenys bus panaudoti tik šio mokslinio tyrimo rezultatų sklaidoje. Pateikta informacija nebus perduota kitiems asmenims nesusijusiems su šiuo tyrimu. Sutinku, kad asmens duomenys bus saugojami tyrimo tikslais iki 10 metų, o vėliau bus ištrinti.

Aš patvirtinu, kad man buvo suteikta pilna informacija apie tyrimo tikslą. Esu informuotas, kad turiu teisę atsisakyti dalyvauti tyrime.

SUTINKU DALYVAUTI TYRIME

Dalyvio Vardas ir Pavardė parašas ir data

3 priedas. Interviu transkripcijos

Tyrėjas	Interviu organizatorius
Respondentas	Interviu dalyvaujantis (-i) ir atsakantis (-i) į užduodamus klausimus asmuo
[Pauzė]	Pauzė kalboje
(Atsidūsimas)	Išreiškiama emocija
(Šypsena)	Išreiškiama emocija
,	Sakinio tęsinys
....	Nebaigtas sakinys
?	Klausimas

Respondentas R1

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki, taip sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Šiuo metu užimu personalo inspektoriaus pareigas Personalo departamente
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmoniškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Bendrai sudėjus, visą turimą patirtį personalo valdymo srityje sudaro apie 14 metų.
Tyrėjas	Ar organizacijoje, kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Žinote [Pauzė] taip, organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbu buvo pasireiškia mobingo atvejai.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Na...Mobingas tai žalinga veiklą nukreipta į darbuotoją. Mobingas įmanomas tik darbo arba tarnybos santykiuose.

Tyrėjas	Gal būt galėtumėte šiek tiek plačiau paaiškinti kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą?
Respondentas	Mano nuomonę mobingas yra bendrai neigiamas elgesys tarp darbuotojų, nesvarbu ar šis neigiamas elgesys kyla ir darbuotojo, turiu omenyje, specialisto ar iš vedėjo, ar kitokio viršininko. Bendrai mobingas, man suvokiamas, kaip nepagarbus elgesys, vaidinimas, kad neišgirsta, kuomet žmogus kreipiasi ir ką nors pasako. Toks elgesys savaime žaloja darbuotojus. Įsivaizduokite, žmogus kažko paklausia, o mobingą taikantis asmuo vaidina, kad neišgirsta klausimo nors stovi visai šalia...Arba su asmeniu visuomet elgiamasi nepagarbiai. Manau nieko nuostabaus, kad žmogus patyręs tokia nepagarbą greitai norės išeiti iš tokio darbo. O Jūs ar norėtumėte dirbti tokiomis darbo sąlygomis?
Tyrėjas	Tikrai ne. Asmeniškai manau, kad posakis „eiti į darbą, kaip į šventę“ turi būti taikomas tiesiogiai, tokiu atveju žmogus dirbs žymiai produktyviau.
Respondentas	Visiškai pritariu, žmogus dirbdamas darbą, kuriame jaučiasi laimingas dirbs žymiai geriau.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų išsamų atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastys gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Bendrai paėmus mobingo atsiradimą gali skatinti labai daug įvairių veiksnių (atsidūsimas). Kartais įtakos gali turėti tai, kad pas žmogų viskas blogai gyvenime ir būtent šiandien jis neišsimiegojo. Bendrai paėmus, bent jau organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbu mobingo atsiradimą paskatino vadovybės viršenybės atvejis.
Tyrėjas	Vadovybės viršenybės atvejis? Gal galite papasakoti šiek tiek plačiau?
Respondentas	Kadangi mūsų organizacija yra statutinė dažnai įvyksta perkėlimai iš kitų padalinių. Tai vadinama rotacija. Atrodo, kad asmuo, kurio organizacijoje niekas nenorėjo imti. Atėjus į skyrių pradėjo taikyti savo metodus, kurie nelabai sutapo su personalo valdymu. Prasidėjo žmonių įžeidinėjimai. Aiškiai matėsi, kad žmogus nepasitiki savimi, bet labai nori atrodyti svarbus ir vadovauti bei viską žinoti apie savo darbuotojų darbą ir jų judėjimą organizacijoje. Atsižvelgiant į šią situaciją galiu drąsiai teigti, kad Mobingo atsiradimą gali iššaukti vadovo

	nepasitikėjimas savimi. Pažemindamas kitus gali jaustis galingesnis nei kiti. Ir tas galingumas įtakojamas tik tuom, kad jis paskirtas į tokias pareigas
Tyrėjas	Jeigu imant bendrai Jūsų sistemą, kurioje darbuojatės ar dažnai pasitaiko atveju, kad į pareigas atrotuojami žmonės, kurie net negeba būti vadovais?
Respondentas	Nedažnai, deja bet tokių atvejų kartas nuo karto pasitaiko.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Na, kaip ir minėjau pasitaiko įžeidinėjimų ir juokelių iš vedėjo pusės. Matyt nepasitikėjimas savimi iššaukia tokią reakciją. Nors turėjome neverbalinio mobingo atvejį. Turėjome įsidarbinusi naujoką, kuris nepritapo prie kolektyvo. Gal pradirbęs savaite naujokas atrakinęs kabinetą pamiršo raktą spynoje. Po valandos kažkuris darbuotojas jį užrakino kabinete. Naujokas skambino kitiems kolegoms tačiau niekas nekėlė telefonų (vėliau motyvavo tuo, kad buvo labai daug darbo ar tiesiog negirdėjo). Po valandos darbuotoją atrakino valytoja, kuri tiesiog ėjo pro šalį. Po keleto dienų darbuotojas pateikė prašymą dėl atleidimo iš darbo ir paliko organizaciją.
Tyrėjas	Sudėtingas atvejis ar vadovybė ėmėsi veiksmų išnagrinėti atvejį?
Respondentas	Taip, bandėme, atlikti tyrimą tačiau kameros šalia to kabineto nėra įrengtos, o darbuotojai atsakė, kad nieko nematė.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigaliooti mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Žinote...aš manau taip, tokio įstatymo Lietuvoje reikia. Toks įstatymas turėtų naudos, darbuotojai vengtų naudoti mobingą kadangi žinotų, kad už jį gali būti patraukti atsakomybėn. Ypatingai tai veiktų jeigu spaudoje pasirodytų straipsniai apie tai, kad asmuo naudojęs mobingą buvo patrauktas atsakomybėn.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, mūsų organizacijoje yra taikomos mobingo prevencijos priemonės

Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?
Respondentas	Mes vykdomė ištiesą mobingo prevencijos veiksmų grandinę. Visų pirmą Departamento darbo vidaus taisyklėse nustatyti principai, aprašyta tarpusavio komunikacija neleidžianti atsirasti mobingui. Vykdomi pastovūs pokalbiai su darbuotojais, jų mokymas apie mobingo sampratą, kaip mobingas gali pasireikšti. Jeigu mobingo atvejai pasitaiko organizacijoje stengiamės išsiaiškinti dėl ko kyla konfliktai ir eliminuoti priežastis.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, manau iš esmės šios priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Organizacijoje taikote nemažai mobingo prevencijos priemonių. Norėčiau pasiteirauti, kokios, Jūsų nuomone, turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Manau organizaciją turėtų organizuoti mokymus apie mobingą ir jo keliamą žalą. Šie mokymai galėtų padėti vykdyti mobingo prevenciją veiksmingiau. Sekantis mano manymų svarbus aspektas, kad darbuotojai turi žinoti, kad mobingas organizacijoje nėra sveikintinas. Organizacija turi aiškiai ištransliuoti žinią apie tai, kad mobingas organizacijoje nėra toleruotinas ir už jį grėsią griežta atsakomybė.
Tyrėjas	Kaip tik paminėjote, kad už mobingą turėtų gręsti atsakomybė. Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytų darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje?
Respondentas	Manau, darbuotojus atbaidytų tai, kad jiems gręstų atsakomybė už mobingo taikymą ir jie apie tai žinotų. Nesu kraštutiniu priemonių šalininkė. Jeigu įrodomą, kad asmuo taikė mobingą jo darbinė veikla turėtų būti vertinama patenkinamai. To pasekoje mažėtų pareiginės algos koeficientas.
Tyrėjas	Jūsų nuomonė kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Iš tiesų labai geras klausimas (šypsena) manau, kad darbuotojai turi žinoti, kaip gali pranešti apie mobingą. Įvykus mobingo atvejui, darbuotojai nepasimestų, žinotų kaip, kur ir kokiomis priemonėmis jie galėtų apie tai pranešti. Vykdamas mobingo prevenciją žmogiškųjų

	išteklių skyrius, mūsų atvejų personalo valdymo skyrius privalo reaguoti į mobingo atvejus be sąlygiškai. Tik tokiu atvejų darbuotojai žinotų, kad mobingas organizacijoje nėra toleruotinas ir darbuotojams nekiltų minčių taikyti mobingą. Bendrai žiūrint suprantama, kad Pagrindinis vaidmuo kovoje su mobingu atitenka žmogiškųjų išteklių skyriams, jeigu šie skyriai neatliks savo funkcijos yra tikimybė, kad mobingas išplis po visa organizacija.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R2

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki, taip sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Esu departamento Personalo ir administravimo skyriaus vedėjas
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Turiu 3 metus patirties
Tyrėjas	Ar organizacijoje kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	(Šypsena) Deja, Departamente, kuriame dirbu pasitaiko mobingo atveju.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? Tai yra kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Mobingas...neigiamas darbuotojų elgesys taikomas kito darbuotojo arba kitų darbuotojų atžvilgiu.
Tyrėjas	Gal galite šiek tiek plačiau paaiškinti kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą?
Respondentas	Na...(atsidūta) aš suprantu mobingą, kaip neigiamą netoleruotina darbuotojų elgesį. Mobingas man suvokiamas kaip pastovios įžeidžiančios replikos nukreiptos į darbuotoją, nors vaidinama, kad sakoma ne jam. Kaip pavyzdys „na kaip galima būti tokiu kvailiu taip elgtis kaip visada padaro pagal save“ Žmogus paklausia „Čia tu apie mane

	o atsakymas „žinoma, kad ne“. Ir taip kartojasi vos ne kartą per savaitę skirtingose situacijose. Bendrai mobingas man netoleruotinas neigamas elgesys taikomos darbovietėse kuris beveik visada būna naudojamas tiesioginių vadovų.
Tyrėjas	Dėkoju už atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastys gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Aš manau, kad departamente kuriame šiuo metu dirbų įtakos turi vadovų nesubrendimas ir sovietizmo likusi vadovavimo logika.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti šiek tiek plačiau?
Respondentas	Na žiūrėkite (atsidūsta) esu rūkantis, o rūkykymui skirtoje vietoje žmonės bendrauja kiek kitaip, jie būna labiau atviri tarpusavyje nei būdami savo darbo kabinete. Tai rūkymo vietoje girdėjau, kad tam tikrų skyrių vedėjai elgesi taip kaip jie būtų bajorai, o darbuotojai baudžiauninkai neturintis savo nuomonės ir privalantis vykdyti viską ką pasako vadovai. Gavę valdžią šie vadovai veda tokią darbo politiką „aš vedėjas reiškiasi besąlygiškai vykdote tai ką nurodau“ manau tai liko nuo sovietizmo kuomet, darbuotojams vadovas buvo kaip dievas.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Būna įžeidinėjimų, replikų ir pašmaikštavimų darbuotojų atžvilgiu tačiau visuomet pasakoma „na čia juk tik pajuokavimas“ nors darbuotojus tai žeidžia. Pastebėjau, kad atsiranda atvejų kuomet darbuotojai sugalvoja nuveit į kavinę ar barą po darbo valandų, tačiau kažkuriam iš darbuotojų apie tai „pamirštama“ pranešti nors į tokį pobūvį eina visas skyrius. Kaip pavyzdį galiu pateikti atvejį kuomet visas skyrius eina kartu pietauti, tačiau vienam darbuotojui vis pamirštama apie tai pranešti. Viena diena darbuotojas tiesiai paklausia, kodėl jis nekviečiamas kartu pasakoma, kad pamiršo. Tik vėliau darbuotojas sužino, kad pietų vieta iš anksto aptarta socialinio tinklo grupėje, kurioje yra pridėtas visas skyrius tik nepridedamas vienas darbuotojas.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?

Respondentas	Na (nusišypso) būtent šiuo klausimų neturiu nuomonės. Manau, apie tai sprendimus turi priimti vyriausybė.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, departamente, kuriame dirbu yra taikomos mobingo prevencijos priemonės.
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų departamente?
Respondentas	Departamente periodiškai vykdomos anoniminės apklausos siekiant sužinoti ar darbuotojai nepatiria mobingo organizacijoje, šiuo atveju mes laikomės pozicijos, kad apklausos privalo būti anonimiškos. Tik tokiais atvejais darbuotojai gali atsiverti ir papasakoti kas yra blogai. Jeigu vykdytume ne anoniminės apklausas tuomet žmonės nebūtų atviri. Jeigu įvyksta konfliktai stengiamės kalbėtis su žmonėmis, išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių iškilo konfliktas, stengiamės sutaisyti darbuotojus. Tokiais atvejais pavyksta išvengti didesnių problemų.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Bendrai manau, kad šios priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Norėčiau pasiteirauti, kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Sudėtinga pasakyti kokių prevencijos priemonių gali reikėti organizacijoms, į kiekvieną atvejį reikėtų žiūrėti individualiai. Pavyzdžiui mūsų organizacijoje labai trūksta edukacijos apie mobingą, darbuotojai ne visuomet supranta, kokio masto žalą jis gali turėti darbuotojams ir organizacijai. Kartais darbuotojai nesupranta, kaip atpažinti mobingą, būtina įstaigos intranete patalpinti informacija apie mobingą, kuri darbuotojams būtų pasiekama bet kuriuo metu.
Tyrėjas	Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobinga darbovietėje?
Respondentas	Gal būt būsių neteiskus tačiau asmeniškai manau, kad reikėtų elgtis labai paprastai jeigu atlikus vidaus tyrimą įrodomą, kad asmuo taikė mobingą reikia elgtis labai paprastai – Atsisveikinti su tokiu darbuotoju ir nutraukti darbo tarnybos santykius. Nepriklausomai nuo to, kas jis darbo sutartininkas ar valstybės tarnautojas

Tyrėjas	Jūsų nuomonė kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Manau, kad geriausias valdymas ir geriausia prevencija yra darbuotojų švietimas. Pastovus darbuotojų švietimas yra privalomas... tiek vykdant mobingo prevenciją, kadangi tuomet mobingas neturėtų atsirasti, tiek valdant mobingo situacijas, šviesti darbuotojus, kad mobingo taikymas gali turėti liūdnas pasekmes.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R3

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki taip patvirtinu, kad sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Esu Personalo grupės vadovas
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Turiu 11 metų darbo patirtį šioje srityje.
Tyrėjas	Ar organizacijoje kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Negaliu pasakyti, kad pasireiškia pastoviai tačiau karts nuo karto mobingo atvejai pasitaiko.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Mobingą suvokiu kaip plačią problemą šiuolaikiniuose darbo santykiuose. Galėčiau sau leisti įvardinti tai kaip šiuolaikinį marą darbovietėse. Ši liga lengvai gali pasklisti po įstaigą tačiau panaikinti ją be galo sudėtinga. Mobingas pakerta ne tik darbuotojus, kurie jį patiria, tačiau ir organizacija, kurioje mobingas yra pasireiškęs nes išeina darbuotojai, o organizacija be darbuotojų tai tiesiog pavadinimas ir darbo vietos kurios budamos tuščios nesukuria jokios naudos. Mobingas gali būti suvokiamas skirtingai tačiau jeigu reikia jį įvardinti glaustai

	galiu teigti, kad mobingas tai darbuotojo ignoravimas ir psichologinis spaudimas darbuotojo atžvilgiu į kurį nukreiptas mobingas.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų išsamų atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastis gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Manau nėra vieningo atsakymo kodėl mobingas gali atsirasti organizacijoje. Mobingas gali atsirasti dėl darbuotojų nuomonių ir charakterių nesutapimo. Įtakos gali turėti vadovo baimė prarasti pareigas, jeigu skyriuje atsiras specialistas, kuris pranašesnis už patį vadovą pastarasis gali taikyti mobingą siekiant pašalinti konkurentą. Mobingas gali atsirasti dėl konkurencijos kuomet vienas darbuotojas naudos mobingą kito darbuotojo atžvilgiu todėl, kad norės greičiau gauti paaukštinimą... Mobingas gali atsirasti vien dėl antipatijos tarp keletos darbuotojų. Mobingas gali atsirasti dėl netinkamo vadovavimo arba vadovui nemokant spręsti problemų. Apibendrinant galiu pasakyti, kad mobingo atsiradimui įtakos gali turėti bent kas iš aukščiau išvardintų.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą. Jūsų nuomonę, iš to ką pasakėte, kuri priežastis dėl kurios atsiranda mobingas visgi būtų pagrindinė?
Respondentas	Žinote...(Šypsosi) negalėčiau išskirti pagrindinės priežasties dėl kurios atsiranda mobingas...Manyčiau, kad mobingas iš esmės nėra algoritmas, kuris pradeda veikti kuomet įvyksta tam tikros situacijos. Manau mobingo atsiradimą salygoja būtent tam tikros aplinkybės būtent konkrečiu atveju. Apibendrinant galiu pasakyti, kad kiekvienas atvejis yra individualus ir kiekvienu atveju mobingo atsiradimo priežastys įtakos skirtingi veiksniai.
Tyrėjas	Supratau, ačiū. Gal galite pasakyti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių?
Respondentas	Na pas mus specifinis kolektyvas... Apkalbos yra pagrindinė mobingo pasireiškimo formą. Apkalbos, apkalbos ir dar kartą apkalbos. Darbuotojo apkalbinėjimas net jam esant šalia, nekalbama tiesiogiai vardu tačiau visiems aišku, kad kalbama būtent apie viena iš darbuotojų. Taip pat pasitaiko žodinių įžeidinėjimų. Bendrai galiu teikti, kad visas mobingas organizacijoje yra verbalinio pobūdžio.

Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymą, kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Mobingo prevencijos įstatymas? (atsidūsta) Žinote, nemanau, kad toks įstatymas turėtų pozityvios reikšmės mobingo prevencijoje iš esmės. Žiūrėkite, Lietuvoje turime darbo kodekso atitinkamus straipsnius, kurie numato būtina mobingo prevenciją darbo vietoje. Ar jie visi veiksmingi? Tikrai ne, kadangi mobingas vis dar gajus organizacijose. Papildomas klausimas kaip veiktų sankcijų mechanizmas? Kokiai įstaigai būtų atiduotos nagrinėti mobingo atvejų bylos? Manau, kad vietoje tokio įstatymo turėtų ieškoti priežasčių, kodėl mobingas atsirado organizacijoje ir eliminuoti tokias priežastis. To pasėkoje mobingo prevencijos įstatymas nebūtų reikalingas kadangi mobingas neatsirastų. Vietoje to, kad leistume pinigų naujų įstatymų parengimui turėtų orientuotis į edukaciją valstybės mastu.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, yra taikomos.
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?
Respondentas	Teikčiau, kad neskaitant periodinės edukacijos ir mokymų organizacijoje atliekame anoniminės apklausas 1 kartą per ketvirtį siekiant sužinoti ar per laiką tarp apklausų darbuotojams teko susidurti su mobingu. Tai padeda pastoviai stebėti ar organizacijoje atsiranda mobingo atvejai. Tokiu būdu lengva stebėti situaciją ir neleisti mobingui išsišaknyti kadangi intervalai tarp anoniminių apklausų yra trumpi. Nustačius mobingo atvejus nedelsiant kalbėtis su darbuotojais kodėl taip įvyko, rasti atsiradimo priežastys ir eliminuoti jas.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, galiu teigti, kad šios priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Manau, kad kartais nereikia mobingo prevencijai skirti didelių išteklių. Reikėtų tiesiog, kad departamente darbuotojai nuoširdžiai norėtų

	bendrauti tiek tarpusavyje, tiek su savo tiesioginiais vadovais. Nuoširdus pokalbiai savaime veiktų kaip mobingo prevencija
Tyrėjas	Įdomi mobingo prevencijos iniciatyva. Kaip Jūs manote kodėl tai veiktų kaip mobingo prevencija?
Respondentas	Sumodeliuokime situaciją (atsidūsta). Darbuotojai iškylus ginčui vietoje to, kad pyktų vienas ant kito tiesiog atsisėstų ir pasikalbėtų atslugus emocijoms. Paprasto pokalbio metu darbuotojai išsikalbėtų ir nebūtų mobingo taikymo organizacijoje.
Tyrėjas	Dėkoju už atsakymą. Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytų darbuotojus ir vadovus taikyti mobinga darbovietėje?
Respondentas	Nemanau, kad šį problemą turėtų būti sprendžiama sankcijų taikymo prasme. Juk sankcijos neatbaido nusikaltelių daryti nusikaltimus. Manau atbaidyti darbuotojus nuo mobingo taikymo turėtų švietimas. Jie turėtų suprasti mobingo neigiamus padarinius ne dėl to, kad jiems gali grėsti sankcijos, o dėl to, kad mobingas kenkia organizacijoms ir jų darbuotojams.
Tyrėjas	Jūsų nuomonė kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Privaloma įtraukti mobingo prevencijos politiką į vidaus teisės aktus, joje turi atsispindėti kodėl ji skirta darbuotojams ir kokios skaudžios gali būti mobingo pasekmės kiekvienam darbuotojui. Privaloma siųsti į mokymus mobingo temomis, kad jie gebėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti tinkama prevenciją. Jeigu personalo (žmogiškųjų išteklių) skyriaus darbuotojai negebės vykdyti mobingo situacijų valdymo ir mobingo prevencijos tuomet skyrių vedėjai ir vadovybė bandytų savarankiškai stengtis tvarkytis su mobingo situacijomis neturėdama specialistų su kuriais galėtų pasitarti, kaip tinkamai atlikti tokius veiksmus
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R4

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdamas interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
---------	---

Respondentas	Sveiki, taip sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Užimu Žmogiškųjų išteklių administravimo vadybininko poziciją
Tyrėjas	Kelerių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Turiu 6 metų patirtį.
Tyrėjas	Ar organizacijoje, kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Taip, įstaigoje buvo mobingo atvejų
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantante mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Darbuotojo žeminimas ignoravimas, apkalbinėjimas, nepagarbus elgesys, įžedinėjimai, psichologinis spaudimas. Viskas ką pasakiau yra mobingo sudėtinės dalys. Bent kas iš šito gali būti traktuojama kaip mobingas.
Tyrėjas	Dėkoju, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastys gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Pagrinde manau, kad mobingas prasideda nuo netinkamo vadovavimo. Kartais vadovai jaučiasi, taip kad būtų dievai ir Teisėjai, o pavaldume esantys darbuotojai būtų jų nuosavybė. Turėjome atvejį kuomet tarnybinio kaitumo būdu buvo perkeltas vienas vadovas. Jo vadovavimas buvo visiškai neprofesionalus. Vadovas taiko toksinės lyderystės metodus „aš nežinau, Tu išsiaiškink ir man pasakyk“ „aš vadovas vadinasi darysime kaip aš pasakiau“. Darbuotojai tiesiog nebenorėjo eiti į darbą ir prašėsi perkelti į kitas pareigas.
Tyrėjas	Tarnybinio kaitumo būdu perkeltas tokio tipo vadovas? Ar dažnai pasitaiko tokių atvejų?
Respondentas	Taip, nežinia kodėl, bet į mūsų įstaigoje laisvą pareigybę perkelė tokio tipo vadovą. Galimai įstaigą iš kurios jis atėjo labai norėjo jo atsikratyti. Tokio tipo žmogų gavome pirma kartą.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Dažniausiai taikoma: darbuotojo įžedinėjimai ir užgauliojimai. Darbuotojai žeminami ir apkalbinėjami už padarytas klaidas. Yra

	vadovų kurie vietoje to, kad spręstų susidariusią problemą iš pradžių ieško kaltų. Nesvarbu, kad klaida jau padaryta ir dabar svarbu ištaisyti jos pasekmes, bet vadovas vietoje to, kad eliminuoti klaidos pasekmes randa klaidą atlikusi darbuotoją ir viešai jį peikia. Galimai vadovas bijo prisiimti klaidą sau nors jis vadovauja skyriui ,o iš karto bando prieš aukštesnį vadovą nusikrayti atsakomybę.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Prevencijos įstatymas? (šypsena) Manychiau, kad toks įstatymas turėtų naudos. Greičiausiai jis atgrasytų darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje. Kaip pavyzdys už vairavimą apsvaigus nuo alkoholio anksčiau buvo taikoma administracinė atsakomybė, o dabar taikoma baudžiamoji, ir kaip matome tokių vairuotojų skaičius mažėja. Manau, kad šis įstatymas veiktų analogiškai, matant kad atsakomybe gali būti taikoma asmuo greičiausiai nenorės naudoti mobingo.
Tyrėjas	Dėkoju už atsakymą. Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, yra taikomos prevencijos priemonės
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?
Respondentas	Organizacijoje parengtos griežtos vidaus tvarkos taisyklės kurių laikintys mobingas neturėtų atsirasti iš esmės. Žinoma, kartais mobingo atveju pasitaiko, tai reiškias, kad šios vidaus taisyklės turi spragų, kurias mums reikėtų pašalinti. Situacija pastoviai kinta, reiškias reikia ją stebėti ir šalinti spragas.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, kadangi mobingo atvejai yra labai reti reiškias prevencijos priemonės yra tinkamos
Tyrėjas	kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Nemanau, kad kažkokių papildomų priemonių gali reikėti...Šiai dienai įstaigoje mobingo atvejai yra reti reiškias su prevencijos priemonėmis viskas yra neblogai. Jeigu išaiškėtų, kad mobingo atvejų daugėja tuomet reikėtų imtis papildomų prevencijos priemonių.

Tyrėjas	Jūsų nuomone kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobinga darbovietėje?
Respondentas	Gal būtų, labai griežtai pasakysiu, bet kartais reikia parodyti, kad su mobingu ir kitais pažeidimais įstaiga nesitaiko. Manau, kad pasitaikius mobingo atvejui atlikus išsamų tyrimą ir jeigu įrodoma, kad asmuo naudojo mobingą reiktų nutraukti darbo santykius. Tokių atvejų kiti darbuotojai matytų kokios gali būti pasekmės ir patys nenorėtų naudoti mobingo
Tyrėjas	Ir paskutinis klausimas, kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Manau, kad turėtume stebėti situaciją organizacijoje. Privaloma bent kas ketvirti atlikinėti tyrimus kurių pagalbą galima būtų nustatyti ar organizacijoje pasireiškia mobingo atveju. Pastovus stebėjimas leistų tinkamai valdyti rizikas. Be abejonės žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų operatyviai reaguoti į mobingo situacijas. Darbuotojai matytų, kad su mobingu organizacijoje nėra taikomasi ir žmogiškųjų išteklių skyrius į mobingo situacijas reaguoja nedelsiant, o ne imituoja darbo procesą.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R5

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki, taip patvirtinu.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Esu Administravimo skyriaus personalo vyresnysis specialistas
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Esu sukaupęs 7 metų patirtį.
Tyrėjas	Ar organizacijoje, kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Taip, dėja tokių atvejų pasitaikė jų nėra daug tačiau buvo.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantante mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?

Respondentas	Man mobingas yra neigiamas, elgesys, kuris gali pasireikšti tiek verbaliniais tiek neverbaliniais veiksmais ir netiesioginiu emocijų išreiškimu. Tai gali būti tiesioginis ir netiesioginis kenkimas kitam darbuotojui. Pavyzdžiui apklabinėjimas už akių, replikos, juokeliai, darbuotojo šmeižimas. Taip pat, mobingas gali pasireikšti tokiais dalykais kaip visiškas darbuotojo ignoravimas, nesidalinimas informaciją. Pavyzdžiui direktorius sugalvojo, kad prieš šventes visi dirba iki pietų. Vadovas visiems praneša apie tai žodžiu, tačiau apie vieną darbuotoją „netyčia“ pamiršta. Visi išeina per pietus, o vienas darbuotojas dirba iki 14:45. Taip pat per didelis užduočių kiekio skyrimas kai vienam skyriama daugiau užduočių kitam mažiau, nors abi pareigybės yra vienodos ir abu gauna vienoda darbo užmokestį. Apibendrinat galiu teigti, kad man mobingas suprantamas kaip žalingi veiksmai darbuotojo atžvilgiu darbo vietoje.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų išsamų atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastis gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Pagrindė laikyčiau pagrindinę problemą, kuri veikia kaip mobingo katalizatorius tai, kad vadovybė nenori pripažinti, kad mobingas organizacijoje egzistuoja. Mobingas yra tačiau vadovybė vietoje to, kad spręstu susidariusią problemą daro vaizdą, kad šios problemos tiesiog nėra pavyzdžiui turėjome darbuotoją, kuris naudodavo mobingą prieš savo kolegas, ypatingai prieš naujokus. Kuomet naujokas pasakė, kad skyriuje jo atžvilgiu taikomas mobingas išgirdo atsakymą „nekreipk dėmesio, čia tik jo bendravimo manieras, visi priprato ir Tu priprasi“. Tokie veiksmai leidžia mobingui plisti, kadangi mobingas nėra užkardomas.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Dažniausiai pasitaiko apkalbinėjimai arba perdėtai skyriamas užduočių kiekio atveju.. Pavyzdžiui: visi darbuotojai gauna po 3 užduotis dienas o vienas gauna penkias. Kuomet darbuotojas pasiteirauja o kodėl aš gavau daugiau nei kiti atsakymai būna įvairūs „nes aš taip pasakiau“ „nes Tu jaunesnis“ „nes tu daugiau spėji padaryti nei kiti“. Darbuotojas

	už šias užduotis negauna nieko jeigu jos atliekamos laiku, tačiau jeigu nespėja gauna pastabų.
Tyrėjas	Ar organizacijos vadovybė imasi veiksmų išnagrinėti atvejį?
Respondentas	Dažniausiai nieko nesiimama, buvo atveju, kad vadovas buvo iškviestas pas organizacijos vadovybę tačiau motyvavo savo sprendimą tuo, kad tikrina ar asmuo tinkamas aukštesnėms pareigoms.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Žinote...galimai tokio įstatymo Lietuvoje reikia. Mintis turėti tokį įstatymą gal būt gera tačiau tuomet turėtume aiškiai pamastyti kokias atsakomybės turėtų būti už mobingo naudojimą. Gal būt iš pradžių turėtų būti įvestas vieningas mobingo teisinis apibrėžimas ir tik tada būtų galima diskutuoti sankciją, kaip atleidimą iš darbo (papildant LR DK 58 str.) Jeigu šis įstatymas bus parengtas kokios jis turėtų būti apimties? Taip pat galime mąstyti ne apie atskiro įstatymo parengimą tačiau mobingo prevencijos įtraukimą į pritaikymą į LR DK.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, tokios priemonės yra taikomos.
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?
Respondentas	Mes vykdomos mobingo prevencija per edukaciją. Periodiškai kviečiami kviestiniai lektoriai, kurie skaito paskaitas apie mobingo keliamą žalą organizacijai. Mes stengiames skiepyti darbuotojams tai, kad mobingas kenkia ne tik žmogui kurio atžvilgiu yra naudojamas bet ir tiems žmonėms kurie naudoja mobingą. Taip pat ir tai, kad mobingas kenkia visai organizacijai. Jos įvaizdžiui ir patrauklumui.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Kadangi mobingo atvejai yra reti galiu teigti, kad prevencijos priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Nežinau ar tai galima priskirti mobingo prevencijai tačiau manau, kad svarbiausia yra tai, kad kolektyvo nariai nebijotų kalbėti ir neturėtų

	baimės. Komandos nariai, darbuotojai turi nebijoti pasakyti kolegoms ir vedėjams kas yra blogai. Svarbu netylėti, o kalbėti apie problemas. Tik žinant apie problemas ir pripažinus, kad jos egzistuoja įmanomas tinkamas šių problemų sprendimas. Jeigu mes šalinysime mažas problemas jos tiesiog nespės peraugti į dideles ir sunkiai išsprendžiamas problemas.
Tyrėjas	Jūsų nuomone kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobinga darbovietėje?
Respondentas	Geras klausimas (šypsena) kartais apie tai susimastydavau. Nesu kraštutinių priemonių šalininkas. Manau, kad visi žmonės gali suklysti. Bendrai, klysti yra žmoniška. Ne veltui yra frazė „kas neklysta tas nedirba“. Manau, kad atsakomybė turėtų priklausyti nuo atvejo dažnumo. Jeigu tai pirmas atvejis, skirti papeikimą, tačiau jeigu asmuo kartoja mobingo naudojimą taikyti griežtą atsakomybę – atleidimą iš pareigų. Nes jeigu žmogus suklydo viena kartą jį galima suprast ir rasti pateisinimų tačiau jeigu tai kartojasi tolerancijai vietos neturėtų būti.
Tyrėjas	Jūsų nuomonė kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Manau, kad žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas iš karto joms atsiradus. Jeigu atsiranda mobingas būtina jį užkardyti iš karto, nes kiti matydami žmogiškųjų išteklių skyriaus neveiklumą gali imtis to paties. Vykdamas mobingo prevenciją būtina atlikinėti tyrimus ar mobingas nėra atsiradęs organizacijoje o svarbiausia nuoširdžiai kalbėtis su žmonėmis ir stengtis padaryti taip, kad žmonės patys norėtų su šiais specialistais bendrauti ir nebijotų išsipasakoti.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R6

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdamas interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki, taip sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?

Respondentas	Esu Vyriausiasis personalo specialistas
Tyrėjas	Kelerių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Turiu sukaupęs 9 metų patirtį.
Tyrėjas	Ar organizacijoje kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Na...(šypsena) manau dauguma organizacijų patiria mobingo atvejų. Tarnyba kurioje šiuo metu tarnauju nėra išimtis. Taip, mobingo atveju pasitaiko.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Mobingu laikyčiau neigiamą darbo aplinkos elgesį, kuris žalingas darbuotojams.
Tyrėjas	Gal būt galėtumėte šiek tiek plačiau paaiškinti kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą?
Respondentas	Asmeniškai manau, kad mobingas yra neigiamas veiksnys, kuris kelia didelę žalą darbuotojams. Darbuotojams patiriantiems mobingą tampa nebemalonu eiti į darbą ir atlikti savo pareigas. Tai tampa tiesiog kančia. Mobingas kelia žalą ne tik darbuotojams tačiau ir jų šeimoms, kadangi žmogus neigiamas emocijas atsineša namo. Taip pat, mobingas žalingas veiksnys organizacijoms kadangi mobingą patyręs darbuotojas gali tiesiog palikti organizaciją ir kol žmogaus nebus jo funkcijas reikės atlikti kažkam kitam. Apibendrinant galiu teigti, kad mobingas tai darbuotojo savigarbą menkinatys elgesys darbovietėje, kuris kenkia darbuotojams, jų šeimoms ir organizacijoms. Nemanau, kad Jūs pats patyręs mobingą norėtumėte eiti į darbą kuomet žinotumėte, kad darbe laukia Jūsų savigarbą žeminantis elgesys iš kolegų pusės.
Tyrėjas	Tikrai ne. Manau, kad tokiu atveju nenorėčiau eiti darbą žinodamas, kad jis man teikia kančią bet ne laimę.
Respondentas	Pritariu, kuomet darbuotojas atlieka savo funkcijas su meile ir užsidegimų tuomet visi procesai vyksta sklandžiai. Dėja, kai žmogus būna nelaimingas visi darbo procesai vyksta žymiai blogiau nes darbuotojas juos atlieka be užsidegimo.

Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų išsamų atsakymą, kaip Jūs manote kokios priežastis gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Na manau, kad mobingas vystosi ten kur bandoma pavaizduoti, kad šios problemos nėra. Pagrindinė priežastis leidžiant išsivystyti mobingui yra vadovybės nenoras pripažinti, kad mobingas egzistuoja. Esu girdėjas atvejį kuomet vadovybė bandė daryti vaizdą, kad mobingas neegzistuoja organizacijoje. Vienam darbuotojui užsiminus, kad prieš jį buvo taikomas mobingas jis išgirdo, kad „nėra jokio mobingo išeisite iš darbo už durų patys aiškinkitės“. Tokie vadovybės veiksmai gali tik papildomai paskatinti kitus darbuotojus imtis mobingo kadangi jie matys, kad vadovybė visiškai nesiima veiksmų mobingo problemos organizacijoje sprendimui.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymą. Kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Pagrinde mobingas organizacijos viduje atsiranda dėl vadovybės nenoro spręsti susidariusias problemas. Kartais vadovai negalėdami išspręsti savo problemų pradeta naudoti mobingą jiems pavaldžių asmenų atžvilgiu. Gal būt dėl to jie jaučiasi stipresni. Galimai naudodami mobingą jie jaučia, kad jie gali sau leisti. Bendrai vadovybės viršenybės principas ir jų nenoras spręsti problemas iššaukia mobingo atsiradimą ir vystymąsi. Darbovietėje, kurioje dirbu kiek teko girdėti buvo naudojamas verbalinis mobingas. Turėjome atvejį kuomet specialistas atlikdamas užduotį padarė klaidą kuria vėliau ištaisė. Vedėjas kelis mėnesius per kiekviena susirinkimą sakydavo darbuotojams, kad jie nebūtų tokie aplaidūs kaip Marius. Iš žmogaus tiesiog buvo kuriamas pajuokos objektas. Galimai vadovas taikydamas tokia mobingo formą jautėsi, kad turi galios ir įtakos.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymą, kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioję mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Asmeniškai aš manyčiau kad taip, toks įstatymas Lietuvoje būtų reikalingas. Tokio įstatymo atsiradimas galėtų paskatinti darbuotojus ir vadovus nenaudoti mobingo kadangi būtų reali, o ne numanoma galimybė būti patrauktam atsakomybėn, darbuotojai vengtų naudoti

	mobingą. Aiškiai būtų matoma ir suvokiama, kad panaudojus mobingą gali gręsti aiškos pasekmės. Gal būt toks įstatymas atbaidytų potencialius moberius naudoti mobingą. Žmogus galėtų pasverti perskaities tokį įstatymą ar verta jam taip elgtis jeigu už tokį elgesį vadovaujantis tokiu įstatymu jam gręstu atsakomybė.
Tyrėjas	Dėkoju už atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, yra taikomos mobingo prevencijos priemonės.
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės yra taikomos?
Respondentas	Esame pasirengę vidaus teisės aktus nukreiptus į mobingo prevenciją tačiau galėčiau drąsiai teigti, kad šie dokumentai parengti vien todėl, kad toks reikalavimas kyla iš Darbo kodekso nuostatų. Jeigu kalbėti apie gryną mobingo prevenciją. Organizacijoje bent kartą metuose rengiama paskaita mobingo tema. Darbuotojams primenama apie mobingo atsirandimo priežastis, dėstoma kaip mobingą galima atpažinti. Po paskaitos visuomet būna pokalbiai salėje prie kavos arba arbatos puodelio kuomet darbuotojai dalijasi savo pojūčiais po paskaitos.
Tyrėjas	Kaip manote ar šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, manau, kad šios priemonės yra veiksmingos, kadangi mobingo atvejai organizacijoje yra reti.
Tyrėjas	Kaip manote kokios turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Manau svarbiausia mobingo prevencija yra pačių žmonių noras kalbėti. Norint spręsti mobingo problemas organizacijoje reikia, kad darbuotojai nebijotų kalbėti apie kylančias problemas, tik tokiu atveju pasiekus tokį organizacijos kultūros lygį mobingo atvejų mažėtų savaime. Žmonių noras kalbėti, papasakoti apie savo problemas ar mobingo atvejus veiktų, kaip pirminės prevencijos priemonės. Personalo specialistai žinotų, kuriose organizacijos skyriuose atsiranda mobingo atveju ir galėtų su jais dirbti glausčiau. Taikyti individualius pokalbius tiek su mobingo aukomis tiek su mobingą naudojančiais darbuotojais. Manau tokios prevencijos priemonės reikalingos tiek mūsų tiek kitoms organizacijoms.

Tyrėjas	Pritariu Jūsų nuomonei, jeigu žmonės nebijos kalbėti apie organizacijoje kylančias problemas tuomet ir pačios problemos spręstis efektyviau. Kadangi apie jas bus žinoma tiesiogiai iš žmonių kurie su jomis susiduria. Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje?
Respondentas	Žinote (atsidūsta) neturėsiu vieningo atsakymo. Nesu iš žmonių, kurie laikosi principo „praliekime daugiau kraujo“. Nemanau, kad už mobingo naudojimą turi būti taikomos sankcijos iš esmės. Manau, kad kiekvienas mobingo atvejis turėtų būti nagrinėjamas individualiai. Privalo būti ieškomos priežastys, kodėl būtent tas asmuo būtent to asmens atžvilgiu panaudojo mobingą. Ieškoti atsakymo, kodėl organizacijoje mobingas atsirado ir ką mes turime daryti, kad mobingo atveju daugiau nepasitaikytu [pauzė]. Apibendrinant galiu pasakyti, kad tikrai negaliu pateikti atsakymo kokios sankcijos turi būti taikomos už mobingo panaudojimą kadangi visuomet orientuojos į tai, kad darbuotojus nuo mobingo naudojimo turėtų atbaidyti ne griežtos sankcijos, o pačių darbuotojų suvokimas, kad mobingas kenkia tiek jiems tiek visai organizacijai [pauzė]. Galime grįžti prie prevencijos įstatymo, gal būt juose atsirastų punktas susijęs su tuo, kad darbuotojas būtų įpareigotas išklausti kokio nors pobūdžio kursus.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą, Jūsų nuomonė kaip žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Žmogiškųjų išteklių skyrius valdydamas mobingo situaciją ir vykdydamas mobingo prevenciją privalo užsitikrinti, kad žmonės darbovietėje norės pas juos ateiti ir išsipasakoti. Siekiant, kad mobingas neatsirastų organizacijoje būtina skatinti atvira komunikaciją ir veiklas, kurios stiprina pasitikėjimą vieni kitais. Tai veiktų, kaip mobingo prevencijos priemonės, kadangi organizacijoje būtų sveikas mikroklimatas ir žmonės net neturėtų minties taikyti mobingą vieni kitų atžvilgiu. Jeigu mobingas vis gi atsirastų organizacijoje būtina turėti kanalus per kuriuos darbuotojai gali pranešti apie mobingą ir kreiptis pagalbos, kadangi mobingas yra jautri tema ir ne visi darbuotojai gali

	norėti kreiptis viešai. Saugus kanalas per kurį galima kreiptis pagalbos tik paskatintų žmonių pasitikėjimą personalo skyriumi.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R7

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime.
Respondentas	Sveiki, sutinku.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Esu žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas vienoje iš Lietuvos draugijų
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Šiai dienai esu sukaupęs 8 metų darbo patirtį.
Tyrėjas	Ar organizacijoje, kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	Taip, retai tačiau tokie atvejai pasitaiko
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Mobinga traktuojau, kaip neigiamą socialinį reiškinį, kuris tapo labai dažnas šiuolaikiniuose darbo santykiuose. Negaliu pasakyti, kad anksčiau Lietuvoje to nebuvo [paūzė] mobingas buvo tačiau į tai niekas nekreipdavo dėmesio. Suprantate, į tai buvo žiūrima kaip į dogmą (šypsosi). Nu pakėlė viršininkas ant Taves balsą, nu išvadino necenzūriniais žodžiais. Nu kam nebūna, dirbam toliau. Tačiau šiais laikais visuomenėje viršininkai vis rečiau naudoja psichologinį spaudimą ir necenzūrinius žodžius. Išmaniųjų telefonu laikais jie suvokia, kad bent koks jų agresijos protrūkis gali atsidurti youtube platformoje. To pasekoje žmonės, kurie naudoja mobingą pradėjo taikyti kita būdą - taikomas pastovus kabinėjimasis prie darbuotojo darbo kokybės nors jo kolega daro analogiškas klaidas ir jam apie tai nepasakoma nei pusės žodžio. Būtent taip aš suvokiu mobingą, perdėtas kabinėjimasis prie konkretaus darbuotojo.

Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastys gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Tikiu, kad mobingas vystosi ten kur jis nėra pripažinamas, kaip problema ir vadovybė nenori jos spręsti ir suprasti, kad organizacijoje šis reiškinys egzistuoja. Mobingo atsiradimą ir vystymąsi įstaigose gali turėti faktas, kad vadovybė perkelia mobingo fakto įrodymo surinkimą ant darbuotojo pečių. Teko girdėti atvejų kuomet vadovybė darbuotojams užsiminusiems apie mobingą pareiškėdavo „kai turėsi įrodymų tuomet ir ateik, gal Tu tiesiog „tirštini spalvas“. Tokiais atvejais mobingo aukos paliekamos pačios spręsti problemą, o mobingą naudojantis asmenys gali toliau jį sėkmingai taikyti. Taip pat tai mato ir kiti darbuotojai, jie suvokia, kad už mobingo naudojimą jiems nieko nebus ir jie gali jį sėkmingai taikyti taip pat.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Kaip ir minėjau kadangi visi darbuotojai šiuo metu turi išmaniuosius telefonus kurie turi galimybę tiek įrašinėti garsą tiek įrašinėti vaizdą vadovai taiko mobingą pasitelkdami spaudimą iš užduočių skyrimo pusės. Kalba eina apie svarbių užduočių neskirimą, vadovas išdidžiai nurodė, kad tai yra labai svarbi užduotis ir būtent šis darbuotojas jos nesugebėtų atlikti, nors darbuotojas turi reikiamą kompetenciją šiai užduočiai atlikti. Tokie vadovo žodžiai skaudina darbuotoją sukelia jam psichologinį stresą, ir verčia jį jaustis ne visa verčiu komandos nariu. Tokiam nariui krenta motyvacija stengtis ir tobulėti darbinėje veikloje.
Tyrėjas	Dėkoju, Jūsų nuomonė ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigalioji mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu, o išplėstai?
Respondentas	Tikrai negaliu atsakyti į šį klausimą. Niekad apie tai negalvojau. Net nežinau ar reikalingas jis Lietuvai, ar ne.
Tyrėjas	Dėkoju už atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, mūsų organizacijoje yra taikomos mobingo prevencijos priemonės
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?

Respondentas	Siekiant vykdyti mobingo prevenciją draugijoje mes atliekame tam tikrus tyrimus tai psichologinio klimato matavimas organizacijoje viena kartą per metus. Tai padeda matuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu organizacijoje ir užkirsti kelią mobinui įsisenėti organizacijoje.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, mano manymu šios priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Asmeniškai ne vieną kartą siūliau vadovybei vesti būtina edukaciją. Bendrai draugijoje labai trūksta edukacijos apie mobingą, darbuotojai ne visuomet supranta kokio masto žalą jis gali turėti darbuotojams ir organizacijai. Manau, kad edukaciją apie mobingo žalą draugijai, kurioje dirbu būtų be galo naudinga. Dauguma žmonių net nesupranta kokia žalą mobingas gali nešti draugijos darbuotojams. Būtent edukacijos pagalbą žmonės tai suprastų.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje?
Respondentas	Na žinote [pauzė] manau, kad tokiu atveju įrodžius mobingo atvejį reikėtų kalbėtis su darbuotoju, o per kasmetinį vertinimą įvertinti jo darbinę veiklą patenkinamai ir siūlyti perkelti į žemesnes pareigas. Perkeltas į žemesnes pareigas darbuotojas vargu ar norėtų vėliau naudoti mobingą. Manau tokia sankciją yra geriau nei atleidimas iš darbo, kadangi reikia tikėti, kad darbuotojas pasitaisys ir permastys savo poelgius.
Tyrėjas	Kaip manote kokiais metodais žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Manau, kad reikia atlikti situacijos vertinimą ar mobingas neatsirado organizacijoje. Tai reikia atlikti periodiškai kadangi mobingas gali atsirasti ir išplisti organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių skyrius privalo stengtis sukurti tokį mikroklimatą organizacijoje, kad žmonėms nekiltų noras naudoti mobingą. Įgyvendinus šiuos du aspektus mobingas neturėtų atsirasti organizacijoje, kadangi organizacijoje būtų sukurtas šiltas mikroklimatas, kuriame darbuotojai net neturėtų minties naudoti mobingą. Taip būtų vykdomas pastovus stebėjimas ar mobingas

	neatsirado organizacijoje ir ar reikalingos papildomos mobingo prevencijos priemonės.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.

Respondentas R8

Tyrėjas	Labą dieną, prieš pradėdant interviu prašau Jūsų dar kartą patvirtinti, kad sutinkate dalyvauti tyrime
Respondentas	Sveiki, patvirtinu sutikimą.
Tyrėjas	Kokias pareigas šiuo metu užimate?
Respondentas	Užimu personalo departamento direktoriaus patarėjo pareigas.
Tyrėjas	Kelių metų patirtį turite žmoniškųjų išteklių ir personalo valdymo srityje?
Respondentas	Bendrai sudėjus visą turimą patirtį personalo valdymo srityje sudaro apie 12 metų.
Tyrėjas	Ar organizacijoje kurioje šiuo metu turite darbo (tarnybos) santykius buvo pasireiškia mobingo atvejai?
Respondentas	(Atsidūsta) (šypsena) manau, kad šiais laikais sudėtinga rasti organizaciją, kurioje mobingas nebuvo pasitaikęs. Galiu patvirtinti, kad Departamente, kuriame dirbu mobingo atveju yra pasitaikę.
Tyrėjas	Kaip Jūs suprantate mobingo apibrėžimą? T.y. kas Jūsų nuomone yra mobingas?
Respondentas	Negalėčiau mobingo įvardinti vienu trumpu apibrėžimu. Man asmeniškai mobingą sudaro labai daug veiksnių. Tai apkaltos, darbuotojo ignoravimas, nepasiūloma vykti kartu į skyriaus organizuojamus pobūvius. Taip pat įžeidinėjimai, šmeižimai. Bendrai mobingas man yra viskas kas neigiamai nukreipta į darbuotoją [pauzė] viskas kas daro jam žalą ir užgesina jo vidinį potencialą siekti karjeros organizacijoje.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų išsamų atsakymą, norėčiau pasiteirauti kaip Jūs manote kokios priežastis gali įtakoti mobingo atsiradimą organizacijoje?
Respondentas	Manau, kad pagrindinis veiksnys yra silpnas ir visko bijantis vadovas. Ypatingai bijantis aukštesnių vadovų. Toks vadovas nepasitikėjimą

	savimi perkelia ant darbuotojų. Jis jaučia galią, kad gali įtakoti jų karjerą.
Tyrėjas	Gal galite papasakoti kokiomis formomis mobingas pasireiškia Jūsų organizacijoje? Gal galite pateikti konkrečių pavyzdžių.
Respondentas	Dažniausiai mobingas pasireiškia, kaip psichologinis spaudimas ir šmeižimas. Departamente esu girdėjas atvejį kuomet darbuotojas nutarė tęsti karjerą kitame departamente ir nutarė tai aptarti su savo tiesioginiu vadovu. Vietoje klausimo kodėl jis nori pereiti į kitą departamentą darbuotojas išgirdo koks jis niekam tikęs, kaip jis ten nieko nesugebės ir bendrai, kad jį darbovietėje laiko tik iš gailesčio. Maža to, po pokalbio tiesioginis vadovas paskambino į departamentą į kurį darbuotojas ketino pereiti ir prikalbėjo visko ko blogiausio nors tai neatitiko realybės. Kas galėjo turėti įtakos tokiems vadovo veiksams? Gal būt jo nepasitikėjimas savimi? Jis vienu šūvių nušovė du zuikius pirma apšmeižė darbuotoją, kad laiko jį iš gailesčio. Nors darbuotojas tikrai nėra blogas. Antra pažemino darbuotoją prikalbėjo jam, kad jis yra niekam tikęs.
Tyrėjas	Dėkoju, Kaip manote ar Lietuvoje turi būti parengtas ir įsigaliooti mobingo prevencijos įstatymas? Ar galite atsakyti ne vienu žodžiu o išplėstai?
Respondentas	Žinote (atsidūsta) sutinku, kad toks įstatymas reikalingas tačiau neaišku kokiai atsakomybei būtų įmanoma patraukti darbuotoją, kuris taikė mobingą. Baudžiamajai ar administracinei? Manau, kad tai labai sudėtinga sureguliuoti teisine prasme. Baudžiamajai nelabai patrauksi, kadangi nusikaltimo kaip ir nėra. O administracinėje net nenumanau kas turėtų vykdyti administracinę teiseną. Manau prieš rengiant tokio įstatymo projektą privaloma apsvarstyti kaip veiktų visas įstatymo mechanizmas.
Tyrėjas	Dėkoju už išsamų atsakymą. Ar Jūsų įstaigoje taikomos mobingo prevencijos priemonės?
Respondentas	Taip, Departamente yra taikomos mobingo prevencijos priemonės.
Tyrėjas	Kokios mobingo prevencijos priemonės taikomos Jūsų organizacijoje?
Respondentas	Bendrai naudojame daugelį prevencijos priemonių mokymai, mobingo prevencijos aprašai ką darbuotojai turi daryti įvykus mobingui, kaip jie

	turi atpažinti mobingo atvejus. Jeigu mobingo atvejai pasitaiko organizacijoje stengiamės išsiaiškinti dėl ko kyla konfliktai ir eliminuoti priežastis. Bendrai stengiamės reaguoti net į menkiausia įtarimą jog organizacijoje atsiranda mobingo atvejai. Taip organizacijoje matoma, kad skyriai tinkamai atlieka savo darbą.
Tyrėjas	Ar Jūsų nuomone šios priemonės yra veiksmingos?
Respondentas	Taip, galiu teigti, kad šios priemonės yra veiksmingos.
Tyrėjas	Organizacijoje taikote nemažai mobingo prevencijos priemonių. Norėčiau pasiteirauti, kokios Jūsų nuomone turėtų būti taikomos mobingo prevencijos priemonės tačiau Jūsų organizacijoje jos nėra taikomos?
Respondentas	Asmeniškai aš manau, kad jeigu darbuotojų už mobingo panaudojimo lauktų griežta atsakomybė ir jie apie tai būtų įspėti klausimas ar jie norėtų naudoti mobinga. Dėja Departamento direktorius yra prieš tokias kraštutines priemones. Vis dar tiki, kad visiškai eliminuoti mobingą galima švelnesnėmis priemonėmis.
Tyrėjas	Paminėjote, kad už mobingą turėtų gręsti atsakomybė. Jūsų nuomone kokios sankcijos labiausiai atbaidytu darbuotojus ir vadovus taikyti mobingą darbovietėje?
Respondentas	Asmeniškai aš manau, kad būtina taikyti atleidimą iš pareigų, taip darbuotojai matytų, kad organizaciją nesitaiko su mobingo atvejais. Tai matydami darbuotojai vargu ar norėtų taikyti mobingą jeigu žinotų, kad už jo panaudojimą jiems gali gręsti griežta atsakomybė.
Tyrėjas	Paskutinis klausimas, Jūsų nuomone kaip žmoniškųjų išteklių skyrius turėtų valdyti mobingo situacijas ir vykdyti mobingo prevenciją?
Respondentas	Manau, kad šiam skyriui vykdydant situacijų valdymą bei mobingp prevenciją norint pasiekti tinkamų rezultatų reikia pastoviai peržiūrėti procesus ir juos tobulinti. Tokiu atveju jie matys kokias spragas turi šiuo metu galiojančios sistemos. Pastovus tobulinimas gali leisti skyriams pasiekti toki lygį kuomet mobingo situacijos organizacijoje neatsiras iš viso.
Tyrėjas	Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirta laiką.