



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DEIMANTĖ ŽALINKEVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

Darbo vadovė: doc. dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Deimantė Žalinkevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose <i>Managing Mobbing Prevention in Education Institutions</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Deimantė Žalinkevičienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti) ☒

**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe „Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose“ analizuojamas mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose. Pagrindinis darbo tikslas buvo, išanalizavus mobingo prevencijos valdymo priemonių teorinius aspektus, empiriškai atkleisti, kaip mobingo prevencija yra valdoma švietimo įstaigose. Šis tikslas pasiektas įgyvendinus šiuos uždavinius: teoriškai atskleisti mobingo sampratą, mobingo prevencijos modelius ir valdymą; identifikuoti mobingo prevencijos valdymo etapus; ištirti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Teorinėje dalyje analizuojami mobingo prevencijos modeliai ir jų pagrindiniai elementai. Išskiriami tokie elementai kaip aiški mobingo prevencijos politika, vadovų kompetencijų ugdymas, darbuotojų mokymai mobingo tema ir efektyvi komunikacija. Tyrimas pabrėžia, kad mobingo prevencija turi būti sisteminga ir apimti strateginį planavimą, veiksmų stebėseną bei korekcinius veiksmus.

Empirinė tyrimo dalis atlikta naudojant kiekybinį tyrimo metodą – elektroninę apklausą. Anketoje suformuluotas 21 teiginys, kurie struktūruoti į penkis blokus: strateginį mąstymą, prevencines priemones, atsakomybės pasiskirstymą, priemonių taikymą ir korekcinius veiksmus. Duomenys analizuoti naudojant SPSS programą. Tyrimo rezultatai parodė, kad mobingo prevencijos veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo vadovų įsipareigojimo ir darbuotojus pasiekiančios informacijos. Problemos dažnai kyla dėl nepakankamo procedūrų aiškumo ir riboto darbuotojų įsitraukimo į mokymus.

Darbo išvadose pabrėžiama, kad mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose yra grindžiamas strateginiu mąstymu, prevencinių priemonių planavimu ir įgyvendinimu, aiškiu atsakomybės pasiskirstymu, nuolatinio taktikos ir korekcijos veiksmų taikymu. Tyrimas atskleidė, kad šios metodologijos veiksmingumas priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, aiškos komunikacijos ir informacijos viešinimo.

Rekomendacijos orientuotos į švietimo įstaigų administraciją. Rekomenduojama stiprinti mobingo prevenciją per aiškią ir reguliarią komunikaciją, informacijos sklaidos priemonių kūrimą ir darbuotojų informuotumo didinimą, užtikrinant konfidencialumą ir nuoseklų planų koregavimą remiantis apklausų rezultatais.

Raktiniai žodžiai: mobingas, mobingo prevencija, valdymas.

ABSTRACT

The Master's thesis "Mobbing prevention management in educational institutions" analyzes the management of mobbing prevention in educational institutions. The main goal of the work was to analyze the theoretical aspects of mobbing prevention management measures and to empirically reveal how mobbing prevention is managed in educational institutions. This goal was achieved by implementing the following tasks: theoretically revealing the concept of mobbing, mobbing prevention models and management; identifying the stages of mobbing prevention management; investigating the management of mobbing prevention in educational institutions.

The theoretical part analyzes mobbing prevention models and their main elements. Elements such as a clear mobbing prevention policy, development of managerial competencies, employee training on the topic of mobbing and effective communication are distinguished. The study emphasizes that mobbing prevention must be systematic and include strategic planning, monitoring of actions and corrective actions.

The empirical part of the study was conducted using a quantitative research method - an electronic survey. The questionnaire formulated 21 statements, which are structured into five blocks: strategic thinking, preventive measures, distribution of responsibility, application of measures and corrective actions. The data were analyzed using the SPSS program. The results of the study showed that the effectiveness of mobbing prevention directly depends on the commitment of managers and the information reaching employees. Problems often arise due to insufficient clarity of procedures and limited employee involvement in training.

The conclusions of the study emphasize that the management of mobbing prevention in educational institutions is based on strategic thinking, planning and implementation of preventive measures, clear distribution of responsibility, constant application of tactics and corrective actions. The study revealed that the effectiveness of this methodology depends on employee involvement, clear communication and dissemination of information.

The recommendations are focused on the administration of educational institutions. It is recommended to strengthen mobbing prevention through clear and regular communication, the development of information dissemination tools and raising employee awareness, ensuring confidentiality and consistent adjustment of plans based on survey results.

Keywords: mobbing, mobbing prevention, management.

ŽODYNAS

Mobingas (*angl.* Mobbing) – intensyvus (ne rečiau kaip kartą per savaitę), ilgai trunkantis (ne trumpiau kaip šešis mėnesius) psichosocialinis aukos spaudimas, terorizavimas, kankinimas, bauginimas, įtraukiantis grupės narius ir vykstantis socialinėje sistemoje – organizacijoje ar jos padalinyje (VVeinhardt, 2009).

Mobingo prevencija (*angl.* Prevention of mobbing) – saugios darbo aplinkos kūrimas, kurioje vykdomas tinkamas bei nuoseklus darbų organizavimo lygis (Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016).

Valdymas (*angl.* Management) yra organizacijos narių veiksmų planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, siekiant nustatytų tikslų (Rue ir Bayars (2018).

Patyčios (*angl.* Bullying) – tai eskaluojamas procesas, kurio metu asmuo, su kuriuo susiduriama, atsiduria prastesnėje padėtyje ir tampa sistemingų neigiamų socialinių veiksmų taikiniu. Konflikto negalima vadinti patyčiomis, jei incidentas yra pavienis įvykis arba jei konfliktuoja dvi maždaug vienodai stiprios šalys (Rodander ir Blombereg, 2019).

Smurtas ir priekabiavimas (*angl.* Violence and harassment) – „bet koks nepriimtinas elgesys ar jo grėsmė nesvarbu, ar nepriimtinu elgesiu vieną kartą ar pakartotinai siekiama padaryti fizinį, psichologinį, seksualinį ar ekonominį poveikį, ar nepriimtinu elgesiu šis poveikis padaromas arba gali būti padarytas, ar tokiu elgesiu įžeidžiamas asmens orumas arba sukurama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka ar (ir) atsirado arba gali atsirasti fizinė, turtinė ir (ar) neturtinė žala“ (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016 (su vėlesniais pakeitimais)).

Stresas darbe (*angl.* Stress at work) – „darbuotojo reakcija į nepalankius darbo aplinkos sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio santykių ir/ar santykių su darbdaviu psichosocialinius veiksnius“ (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2005).

Švietimo įstaiga (*angl.* Educational Institution) – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991(su vėlesniais pakeitimais)).

LENTELĖS

1.1.1. lentelė. Mobingo samprata.....	14
1.1.2. lentelė. Mobingo reiškinių lydinčios sąvokos.....	16
1.2.1. lentelė. Mobingo formos.....	17
2.1.1. lentelė. Mobingo prevencija.....	22
2.2.1. lentelė. Moksliniai tyrimai mobingo reiškinių ir valdymo srityje.....	23
2.3.1. lentelė. Valdymo samprata.....	26
3.2.1. lentelė. Anketinės apklausos blokų aprašymai ir teorinis pagrindimas.....	33
3.3.1. lentelė. Teisės aktų nuostatos prevencijos valdyme.....	34
3.4.1. lentelė. Mokyklų psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos aprašų skirtumai.....	39
3.4.2. lentelė. Mokyklų etikos kodeksų skirtumai.....	41
3.4.3. lentelė. Mokyklų darbo tvarkos taisyklių bendri bruožai ir skirtumai.....	42
3.5.1.1. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (vyras – 1, moteris – 2).....	43
3.5.1.2. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	43
3.5.1.3. lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	44
3.5.1.4. lentelė. Respondentų darbo stažas (metais).....	45
3.5.2.1. lentelė. Teiginio <i>Mūsų įstaigoje aiškiai išdėstyta politika dėl mobingo prevencijos</i> , įvertinimas proc.....	45
3.5.2.2. lentelė. Teiginio <i>Mūsų įstaigoje darbuotojai žino mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūras</i> , įvertinimas proc.....	46
3.5.2.3. lentelė. Teiginio <i>Aš dalyvauju mobingo strategijos kūrime (politikų ir tvarkų kūrime, sprendimų priėmime, rizikos vertinime)</i> , įvertinimas proc.....	46
3.5.2.4. lentelė. Teiginio <i>visi bendruomenės nariai yra įtraukti į mobingo prevencijos programų įgyvendinimą</i> , įvertinimas proc.....	47
3.5.3.1. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje organizuojami mokymai apie mobingo prevenciją</i> , įvertinimas proc.....	47
3.5.3.2. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje viešai skelbiama informacija apie pagalbą susidūrusiam su galimu mobingo atveju (pagalbą teikiančių specialistų kontaktai)</i> , įvertinimas proc.....	48
3.5.3.3. lentelė. Teiginio <i>aš turiu pakankamai žinių apie mobingą ir gebu atpažinti jo apraiškas įstaigoje</i> , įvertinimas proc.....	48
3.5.3.4. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje skatinamas atviras bendravimas tarp bendruomenės narių, kad būtų užkirstas kelias mobingui</i> , įvertinimas proc.....	49
3.5.4.1. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigos vadovas rodo nulinę toleranciją mobingui tarp mokinių ir darbuotojų</i> , įvertinimas proc.....	49
3.5.4.2. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigos vadovas rodo pagarbą kiekvienam darbuotojui, pastabas išsako taktiškai ir asmeniškai darbuotojui</i> , įvertinimas proc.....	50
3.5.4.3. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje laikomasi etikos principų ir darbo tvarkos taisyklių</i> , įvertinimas proc.....	50
3.5.4.4. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigos darbuotojai ir vadovai vadovaujasi vertybinėmis nuostatomis tiek dirbdami įstaigoje, tiek už jos ribų</i> , įvertinimas proc.....	50
3.5.5.1. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje veikia vidinis pranešimų kanalas, kuriame galima pranešti apie patirtą ir/ar pastebėtą mobingą ar psichologinį smurtą</i> , įvertinimas proc.....	51
3.5.5.2. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje yra užtikrinamas mobingą patyrusių asmenų konfidencialumas</i> , įvertinimas proc.....	52
3.5.5.3. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje yra sudaromos sąlygos darbuotojams kalbėtis apie mobingo patirtis ir tokiu būdu gauti paramos iš kolegų</i> , įvertinimas proc.....	52
3.5.5.4. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigos darbuotojams, susidūrusiems su mobingu, suteikiama reikiama pagalba</i> , įvertinimas proc.....	53
3.5.6.1. lentelė. Teiginio <i>mūsų įstaigoje atliekamos apklausos siekiant nustatyti galimas mobingo rizikas</i> , įvertinimas proc.....	53

3.5.6.2. lentelė. Teiginio mūsų įstaigoje yra taikomos neformalios priemonės (pokalbiai su smurtautoju, rekomendacijos psichologo konsultacijai) iškilusioms problemoms spręsti, įvertinimas proc.....	54
3.5.6.3. lentelė. Teiginio mūsų įstaigoje, atsižvelgiant į apklausų rezultatus ir naujausius teisinius reikalavimus, kiekvienais metais atnaujinamas mobingo prevencijos planas, įvertinimas proc.....	54
3.5.6.4. lentelė. Teiginio mūsų įstaiga pasitelkia nepriklausomus ekspertus, kurie įvertina psichosocialinius profesinės rizikos veiksnius, įvertinimas proc.....	55
3.5.6.5. lentelė. Atviro klausimo Jūsų nuomone, kokių papildomų priemonių būtų galima imtis siekiant efektyviau kovoti su mobingo apraiškomis įstaigoje?, įvertinimas proc.....	55

PAVEIKSLAI

1.1.1. pav. Mobingo samprata.....	15
2.1.1. pav. Mobingo prevencija.....	21
2.3.1. pav. Valdymo funkcijos.....	27
2.3.2. pav. Mobingo prevencijos valdymo modelis.....	27
2.3.3. pav. Valdymo funkcijų cikliškumas.....	28
3.1.1. pav. Tyrimo dizainas.....	31
3.3.1. pav. Mobingo prevencijos valdymo etapai.....	38

PRIEDAI

1 priedas. Kompleksinis mobingo prevencijos modelis: individo (IL), organizacijos (OL), sociumo (SL) lygmenys	66
2 priedas. Klausimynas.....	67

TURINYS

ĮVADAS.....	11
1.MOBINGO SAMPRATA IR TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1.Mobingo samprata ir raida.....	14
1.2. Mobingo klasifikacija ir pasireiškimo formos.....	16
1.3. Mobingo psichologiniai ir socialiniai padariniai asmeniniu ir organizacijos lygmeniu	18
2. MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU.....	20
2.1. Mobingo prevencijos priemonės ir modeliai.....	20
2.2. Mobingo prevencijos valdymas moksliniuose tyrimuose.....	23
2.3. Mobingo prevencijos valdymo teorinis pagrindimas.....	25
3.MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE	
METODOLOGIJA.....	29
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	29
3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas.....	31
3.3. Mobingo prevencijos valdymo elementai nacionaliniuose teisės aktuose.....	34
3.4. Mobingo prevencijos valdymo elementai organizaciniuose dokumentuose.....	38
3.5. Tyrimo duomenų analizė.....	43
3.5.1. Respondentų identifikavimas.....	43
3.5.2. Strateginio mąstymo identifikavimas.....	45
3.5.3. Mobingo prevencinių priemonių įgyvendinimas	47
3.5.4. Mobingo prevencijos atsakomybės pasisiskirstymo analizė.....	49
3.5.5. Mobingo prevencijos priemonių taikymo įgyvendinimas.....	51
3.5.6. Mobingo prevencijos taktinių ir korekcinų veiksmų nustatymas	53
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	57
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas asmuo priklauso tam tikrai grupei: šeimai, giminei, tautai, organizacijai. Visur norime jaustis emociškai saugūs. Dirbantys asmenys priklauso tam tikrai įstaigai, organizacijai, kurios turi jau susiformavusias vertybes, tradicijas, taisykles. Asmens psichologinė, emocinė būseną įtakoja jo sveikata, darbo našumą, gyvenimo ir darbo kokybę, bendravimą ir bendradarbiavimą. Žiniasklaidoje, socialinėse medijose vis dažniau pasirodo informacijos apie darbuotojus patiriančius mobingą iš kolegų. Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis, per paskutiniuosius trejus metus daugėja skundų susijusių su psichologiniu smurtu bei mobingu. 2021 metus gauta 118 skundų, 2022 m. – 238, o 2023 m. – 298 tokių skundų. 2023 m. buvo atlikti planiniai patikrinimai dėl psichologinio smurto ir mobingo 80-yje švietimo įstaigų. Atsižvelgiant į patikrinimų metu surinktus duomenis ir įstaigų darbuotojų apklausos rezultatus, darytina išvada, kad psichologinio smurto problema švietimo įstaigose yra aktuali.

2022 metais Lietuvos Respublikos Seimas įteisino Darbo kodekso 30 straipsnio pakeitimus, išdėstant straipsnio formuluotę taip: „Darbuotojų garbės ir orumo gynimo, smurto ir priekabiavimo draudimas“. Darbdavys privalo sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar darbuotojų grupė nepatirtų priešiško, neetiško, žeminančio, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų, kuriais kėsiamasi į darbuotojo ar darbuotojų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar darbuotojų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį (DK – 30 str. 1 p.). Tikslu mobingo sąvoka ar samprata nėra apibrėžta nacionaliniuose teisės aktuose. Darbo kodekso 30 str. 1 p. pateikiami pagrindiniai mobingo aspektai.

Daugelyje tyrimų mobingas ir patyčios akcentuojami kaip stiprus psichologinis ar socialinis darbo aplinkos stresorius, neigiamai veikiantis darbuotojo psichologinę savijautą, sveikatą ir gyvenimo kokybę (Leymann, Gustahsoon, 1996; Mikkelsen, Einarsen, 2020; Kara et al., 2015 ir kt.).

Švietimo įstaigose darbuotojai gali susidurti su mobingu ne tik iš vadovų ar kolegų, bet ir mokinių ar mokinių tėvų. Svarbus vaidmuo tenka įstaigos vadovui, kuris atsakingas už egzistuojančią darbo aplinką ir įstaigos kultūrą. Svarbu, kad įstaigose mobingo prevencijos priemonės veiktų efektyviai.

Tyrimo ištirtumas. Mobingo, streso, profesinio perdegimo prevencijos būdus analizavo nemažai užsienio bei Lietuvos autorių. H.Leymanas (1996) atliko daugybę tyrimų, susijusių su darbuotojų žeminimu ir patyčiomis darbo vietoje. Mokslininkas pirmasis nustatė, kad mobingui būdingi ne trumpesni kaip pusę metų trunkantys ir ne rečiau kaip kartą per savaitę pasikartojantys puolimai. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad mobingas darbo vietoje yra reiškinys, kuris reikšmingai kenkia darbuotojų psichologinei ir fizinei gerovei (Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C., 2011; Cavico F.J., Mujtaba B.G., Lawrence E.T, Muffler S., 2018), o jo padarinius patiria ne tik patys darbuotojai, bet ir jų šeimos (Machado, Bernardes, Monteiro ir Marin, 2021). Kai kurių autorių nuomone mobingas yra viena aktualiausių ir neatidėliotinų problemų, su kuria gali susidurti įstaigų darbuotojai bei vadovai savo kasdienėje veikloje (Mujtaba ir Senathip, 2020).

Atlikta nemažai tyrimų mobingo tematika, tačiau mobingo prevencijos valdymo tema tyrimų nėra daug atlikta, atskirų tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas mobingo prevencijos valdymas, nepavyko rasti. Mobingo prevencijos valdymas – tai strateginių priemonių rinkinys, skirtas užkirsti kelią psichologiniam smurtui darbo aplinkoje, formuojant teigiamą organizacinę kultūrą ir užtikrinant darbuotojų gerovę ((Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C., 2011; Cavico F.J., Mujtaba B.G., Lawrence E.T, Muffler S., 2018). Pirmiausia, prevencijos pagrindas yra aiški politika,, apibrėžianti mobingo sampratą, jo netoleravimo atvejų ir atsakomybę už pažeidimus. Ši politika turi būti

viešinama ir aiškiai suprantama visiems organizacijos nariams, įtraukiant ją į darbuotojų mokymus ir instruktavimą. Antra, svarbu užtikrinti veiksmingą komunikacijos kanalą, kuriuo darbuotojai galėtų anonimiškai pranešti apie galimus mobingo atvejus be baimės patirti neigiamų pasekmių. Tokia sistema sukuria saugią aplinką, leidžiančią spręsti problemas dar ankstyvojoje stadijoje (Cavico et al., 2018). Trečia, vadovai turi būti specialiai apmokyti atpažinti ir valdyti mobingo rizikas, skatinti atvirą dialogą ir kurti pasitikėjimu grindžiamus santykius kolektyve (Einarsen et al., 2011). Lyderystės stilius, orientuotas į įtraukumą ir empatiją, padeda užkirsti kelią konfliktams, kurie galėtų peraugti į mobingą. Ketvirta, svarbu užtikrinti reguliarią darbo aplinkos stebėseną, atliekant anoniminius tyrimus arba apklausas, kurios leistų įvertinti psichologinį mikroklimatą (Einarsen et al., 2011; Cavico et al., 2018). Ir penkta, mobingo prevencija turi būti nuosekliai valdoma ir tapti neatsiejama organizacijos strategijos dalimi, akcentuojant darbuotojų gerovės svarbą kaip pagrindinį prioritetą. Taip sukurama darni darbo aplinka, mažinamas streso lygis ir didinamas organizacijos veiklos efektyvumas. Todėl šis darbas atskleidžia, kokios prevencinės priemonės ir valdymo instrumentai vyrauja Švietimo įstaigose.

Tyrimo problema galima formuluoti klausimu: kaip švietimo įstaigose yra valdoma mobingo prevencijos sistema, pagrįsta strateginiu mąstymu, prevencinių priemonių įgyvendinimu, atsakomybės pasiskirstymu ir korekciniais veiksmais tobulinimu?

Hipotezė. Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose, pagrįstas strateginiu mąstymu, prevencinių priemonių planavimu ir įgyvendinimu, aiškiu atsakomybės pasiskirstymu ir nuolatiniu taktikos ir korekcijos veiksmais tobulinimu.

Tyrimo objektas. Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus mobingo prevencijos valdymo priemonės teorinius aspektus empiriniu tyrimu atkleisti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai.

1. Teoriškai atkleisti mobingo sampratą, mobingo prevencijos modelius ir valdymą.
2. Identifikuoti mobingo prevencijos valdymo etapus.
3. Ištirti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Tyrimą sudaro dvi dalys: mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas.

Švietimo įstaiga – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga. Remiantis Oficialiosios statistikos portalu 2022 – 2023 m. m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje buvo 715, bendrojo ugdymo įstaigų – 910. Biržų rajono savivaldybėje bendrojo ugdymo mokyklų yra penkios: trys pagrindinio tipo mokyklos, viena trumpoji (I- IV klasės) gimnazija ir viena ilgoji (1 – 8, I – IV klasės) gimnazija.

Rajone po bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos švietimo bendruomenė susidūrė su psichologine įtampa. Buvo išsakyta nuogąstavimų dėl psichologinio spaudimo bei mobingo apraiškų ugdymo įstaigose. Atsižvelgdama į susiklosčiusią situaciją, rajono savivaldybės administracija iniciavo tyrimą, siekdama įvertinti psichoemocinius ir socialinius veiksnius, turinčius įtakos mokytojų ir kitų specialistų, dalyvaujančių ugdymo procese, sveikatai ir gerovei. Viena iš tyrimo išvadų rekomenduoja patvirtinti programas ir/ar algoritmus, skirtus streso, profesinio perdegimo įveikimui mažinti (pvz. komandinio darbo stiprinimas, mobingo prevencijos planas, postvencijos planas ir metodinės rekomendacijos (t. y. planas, kuris leistų užtikrinti galimybę

asmenims, turintiems didesnę tikimybę susidurti su bandymu nusižudyti ir/ar savižudybės rizika, gauti savalaikę ir rezultatyvią psichologinę pagalbą).

Atlikti tyrimą visose šalies ugdymo įstaigose reikalautų daug resursų ir laiko. Rinkausi savo rajono bendrojo ugdymo mokyklose atlikti tyrimą dėl jų prieinamumo, kas leidžia efektyviau organizuoti tyrimą ir pateikti tikslias rekomendacijas.

Pasitelkus Lietuvos įmonių ir įstaigų katalogo „Rekvizitai“ duomenis ir taikydama Yamane T. formulę imties dydžiui apskaičiuoti, nustaciau, kiek pilnai užpildytų anketų reikia surinkti, siekiant 95% patikimumo ir 5% paklaidos.

Kiekybinio tyrimo metu siekta nustatyti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose. Respondentams buvo pateikta elektroninė apklausa per „Manoapklausa.lt“. Statistinė analizė atlikta naudojant „SPSS“. Anketa sudaro 21 teiginys, vertinami pagal Likerto skalę (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“), vienas atviras klausimas ir keturi demografiniai klausimai. Anketa suskirstyta į blokus pagal prevencijos aspektus. Pirmame bloke „Strateginis mąstymas“ suformuluoti teiginiai, siekiant išsiaiškinti politikos aiškumą, procedūrų žinojimą ir bendruomenės narių įtraukimą į strategijos kūrimą. Antrame bloke „Preveninės priemonės“ – siekiama išsiaiškinti ar švietimo įstaigose organizuojami mokymai mobingo tema, ar viešinama informacija bei atvirumo skatinimas. Trečias blokas „Atsakomybės pasiskirstymas“ – klausimai apie vadovų ir darbuotojų vaidmenį mobingo prevencijoje. Ketvirtas blokas „Priemonių taikymas“ – klausimai apie praktinius veiksmus mobingo prevencijoje. Penktas blokas „Taktika ir korekcija“ – suteikia duomenų apie rizikos vertinimą ir veiksmų koregavimą. Atviras klausimas leidžia respondentui pasiūlyti papildomas priemones. Demografiniai duomenys skirti surinkti bazinę informaciją apie respondentą.

Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas. Anketa sudaryta taip, kad nebūtų įmanoma identifikuoti nei asmens, nei švietimo įstaigos, kuriai jis priklauso.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 36 lentelės, 6 paveikslėlių, 2 priedai. 1 skyriuje aptariami teoriniai mobingo aspektai – mobingo samprata ir raida, klasifikacija ir pasireiškimo formos, psichologiniai ir socialiniai padariniai asmeniui ir organizacijos lygmeniu. 2 skyriuje analizuojami mobingo prevencijos būdai, prevencijos valdymas. 3 skyriuje pateikiamas tyrimo metodikos pagrindimas, tyrimo metodai ir organizavimas, nacionalinių teisės aktų ir švietimo įstaigų dokumentų analizė, tyrimo analizė ir rezultatai.

Raktiniai žodžiai: mobingas, mobingo prevencija, valdymas.

Keywords: mobbing, mobbing prevention, management.

1. MOBINGO SAMPRATA IR TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1.Mobingo samprata ir raida

Kiekvienoje įstaigoje svarbu laiku atpažinti mobingą. Mobingo apraiškos daro didelę žalą ne tik asmeniui, bet ir įstaigai, mažinamas produktyvumas ir stiprinama darbuotojų kaita. Kai kurių autorių nuomone mobingas yra pati aktualiausia ir neatidėliotina problema, su kuria įstaigos darbuotojai, vadovai gali susidurti savo kasdienėje veikloje (Mujtaba ir Senathip, 2020). Šio proceso metu tarp smurtautojo(ų) atsiranda arba sustiprėja galios disbalansas, todėl taikiniui sunku apsiginti (Einarsen ir kt., 2020).

Australų etologas K. Lorenzas, tyrinėdamas gyvūnų elgesį, pastebėjo, kad mažesni gyvūnai ir paukščiai imasi bendrų, agresyvių veiksmų prieš stipresnius, siekdami juos išvyti iš teritorijos ar apsaugoti jauniklius. Tokį reiškinį 1950 metais etologas pavadino „mobingu“ (angl. mobbing).

Mokslininkas P.P. Heinemann 1960 metais sugretino agresyvių gyvūnų elgesį ir vaikų žiaurumą prieš kitus vaikus. Jis šį elgesį pavadino „mobingu“ pasiskolinęs terminą iš etologijos. Jo analizė susijusi su tuo, kad tokia grupinė agresija prieš vieną individą gali būti laikoma natūralia vaikų reakcija, tačiau P.P. Heinemann tokiam elgesyje matė pavojingus socialinius padarinius, susijusius su diskriminacija ir socialine izoliacija.

Vėliau šis terminas perimtas psichologijoje, kur H. Leymann 1970 metais pradėjo jį naudoti apibūdinant žmonių grupinio psichologinio smurto atvejus darbo aplinkoje. Psichologas išplėtojo mobingo sampratą, apibrėždamas jį kaip ilgalaikį, sistemingą psichologinį terorą darbo vietoje, kuris gali turėti rimtų pasekmių aukos sveikatai.

Mobingo sąvokos turinio raida: K.Z. Lorenz (1958) įvardina mobingo apraiškas gyvūnų elgesyje, P.P.Heinemann (1960) - vaikų elgesyje, H.Leymann (1980) - darbuotojų elgesyje.

Mokslinėje literatūroje mobingo sąvoka apibrėžiama įvairiais būdais, atsižvelgiant į psichologinį, socialinį ir teisinį kontekstus: psichologinė prievarta, patyčios, netinkamas elgesys, priespauda, moralinis pažeminimas, etinis priekabiavimas.

Nielsen ir Einarsen (2018) pažymi, kad esminiai mobingo bruožai yra nuoseklumas, ilgalaikiškumas ir bejėgiškumo jausmas, kurį patiria auka.

1.1.1. lentelė

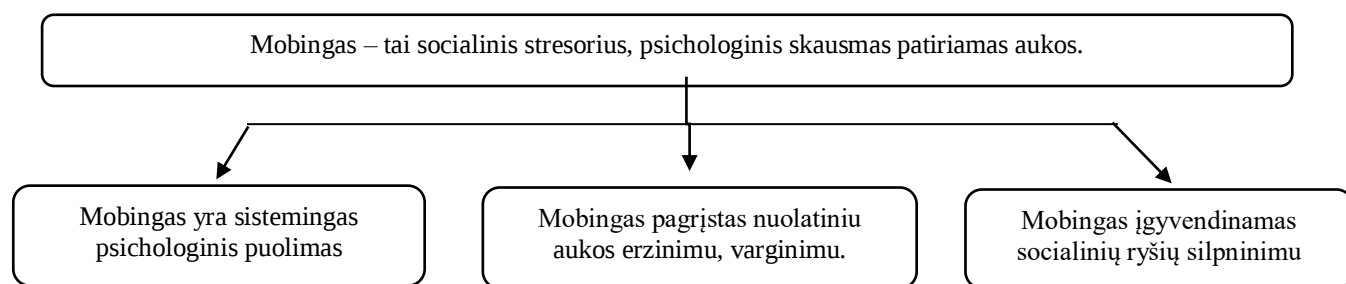
Mobingo samprata

Autoriai	Samprata	Bruožai
Leymann H., 1990	Psichologinis teroras arba mobingas profesiniame gyvenime reiškia priešišką ir neetišką bendravimą, kurį vienas arba keli asmenys sistemingai nukreipia daugiausia į vieną asmenį. Pasitaiko ir tokių atvejų, kai toks mobingas yra abipusis, kol vienas iš dalyvių tampa nuskriaustuoju. Tokie veiksmai vyksta dažnai (beveik kiekvieną dieną) ir ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius) dėl tokio dažnumo ir trukmės sukelia nemažai psichinių, psichosomatinių ir socialinių kančių.	Priešiškas ir neetiškas bendravimas, nuskriaustasis, veiksmų dažnumas.
Einarsen S., 1990	Patyčios darbe - tai priekabiavimas, įžeidinėjimas ar socialinė atskirtis arba neigiamas poveikis kieno nors darbui. Kad tam tikrai veiklai, sąveikai ar procesui būtų galima taikyti patyčių (arba mobingo) etiketę, patyčių	Priekabiavimas, įžeidinėjimas, socialinė atskirtis, pakartotiniai ir reguliarūs veiksmai.

	elgesys turi pasireikšti pakartotinai ir reguliariai (pvz., kas savaitę) bei per tam tikrą laikotarpį (beveik kiekvieną dieną) ir ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius).	
Vveinhardt J., 2009	Mobingas – intensyvus (ne rečiau kaip kartą per savaitę), ilgai trunkantis (ne trumpiau kaip šešis mėnesius) psichosocialinis aukos spaudimas, terorizavimas, kankinimas, bauginimas, įtraukiantis grupės narius ir vykstantis socialinėje sistemoje – organizacijoje ar jos padalinyje.	Terorizavimas, kankinimas, bauginimas, intensyvus ir ilgai trunkantis psichosocialinis spaudimas.
Duffy M., Sperry L., 2014	Mobingas traktuojamas kaip negatyvūs komunikaciniai ir fiziniai veiksniai vieno ar kelių žmonių (kolegų), kurie paprastai būna nukreipti prieš vieną žmogų (mobingo objektą), vykdomi labai dažnai tam tikrą laiką tarpą.	Negatyvūs komunikaciniai ir fiziniai veiksniai, tam tikras laiko tarpas.
Nielsen ir Einarsen, 2018	Mobingas bei patyčios darbo vietoje – unikalūs ir žalingas agresijos būdas, sukeliantis nerimą, socialiai izoliuojantis asmenį ar asmenų grupę bei priešiška veikiantis prieš individą.	Agresija, socialinė izoliacija, priešiški veiksmai.
Rodander ir Blombereg, 2019	Patyčios – tai eskaluojamas procesas, kurio metu asmuo, su kuriuo susiduriama, atsiduria prastesnėje padėtyje ir tampa sistemingų neigiamų socialinių veiksmų taikiniu. Konflikto negalima vadinti patyčiomis, jei incidentas yra pavienis įvykis arba jei konfliktuoja dvi maždaug vienodai stiprios šalys.	Prastesnė padėtis, neigiami socialiniai veiksmai.
A.Gembalska-Kwiecien, 2020	Mobingas – tai psichologinis ir (arba) fizinis smurtas darbo aplinkoje. Tai veiksmas, turintis neigiamą poveikį ne tik nukentėjusiam asmeniui ar asmenims, bet ir visos organizacijos, kurioje jis vyksta, veiklai.	Psichologinis smurtas, fizinis smurtas, neigiamas poveikis

Šaltinis: sudaryta remiantis Leymann H., 1990, Einarsen S., 1990, Vveinhardt J., 2009, Duffy M., Sperry L., 2014, Nielsen ir Einarsen, 2018, Rodander ir Blombereg, 2019, A.Gembalska-Kwiecien, 2020.

J. Vveinhardt (2009) pateikia struktūrizuotą mobingo sampratą ir išryškina pagrindinius mobingo bruožus.



1.1.1. pav. Mobingo samprata

Šaltinis: J. Vveinhardt (2009).

Nagrinėtų autorių (Nielsen ir Einarsen, 2018; Vveinhardt J. et al., 2018; Gembalska – Kwiecien A., 2020;) apibrėžimuose mobingas vadinamas psichologiniu teroru ar patyčiomis darbe, apibrėžiamas kaip ilgalaikis, sistemingas ir intensyvus priešiškas elgesys, kurį vienas ar keli asmenys nukreipia į konkretų asmenį organizacijoje. Toks elgesys apima žodinį priekabiavimą, įžeidinėjimus, socialinę izoliaciją bei psichologinį spaudimą. Mobingas vyksta dažnai (beveik kiekvieną dieną) ir tęsiasi ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius), todėl jis gali sukelti rimtų psichologinių, fizinių ar socialinių problemų aukai. Mobingo situacijose dažnai pasireiškia galios disbalansas, kai auka tampa bejėgiška priešintis sistemingam ir nuolatiniam spaudimui. Pavieniai incidentai ar konfliktai tarp

vienodai stiprių šalių nėra nelaikomi mobingu, nes šio reiškinio esmė yra nuosekli ir ilgalaikė agresija, nukreipta prieš silpnesnę pusę.

Pažymėtina, kad skirtingose šalyse naudojami terminai mobingui apibūdinti gali skirtis. Pavyzdžiui, daugelyje Europos šalių, tokių kaip Danija, Vokietija ir Norvegija, priešingas elgesys darbe dažniausiai vadinamas mobingu. Tuo tarpu anglakalbėse šalyse (JAV, Jungtinėje Karalystėje, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje) šis reiškinys žinomas kaip patyčios (bullying). Be to, kai kuriose kitose šalyse vartojami terminai, tokie kaip moralinis priekabiavimas (moral harassment), viktimizavimas (victimization) arba psichologinis teroras (psychological terror). Dėl šių skirtumų visi šie terminai šiame darbe traktuojami kaip sinonimai mobingui.

1.1.2. lentelė

Mobingo reiškinį lydinčios sąvokos

Sąvoka	Apibrėžimas	Autorius, metai
Bosingas (angl. „Bossing“)	Agresyvinė forma, leidžianti sustiprinti vadovo poziciją, tai mobingas iš viršaus į apačią.	Divincova ir Sirakova, 2014
Staffingas (angl. „Staffing“)	Mobingas kylantis iš apačios į viršų, jo metu stengiamasi agresyviais veiksmais pašalinti vadovaujantį asmenį iš pareigų.	Divincova ir Sirakova, 2014
Kibernetinis mobingas	Mobingas vykstantis virtualioje erdvėje, ne akis į akį – el. paštu, socialiniuose tinkluose, mobiliuoju telefonu ir kitomis priemonėmis.	Divincova ir Sirakova, 2014
Psichologinis teroras	Priešiškas bei neetiškas bendravimas, kuris yra sistemingai nukreiptas dažniausiai į vieną asmenį.	Shelton, 2011
Priekabiavimas	Nuolatinis, pasikartojantis bandymas kankinti, sužlugdyti, gąsdinti, sukelti diskomfortą kitam asmeniui. Pakartotinė veikla, kuria siekiama sukelti psichologinį (kartais ir fizinį) skausmą asmeniui (asmenims), kurie dėl tam tikrų priežasčių negali apsiginti.	Shelton, 2011

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis skaityta literatūra.

Mobingo sąvokos raida atskleidžia, kad šis reiškinys pirmiausiai buvo identifikuotas gyvūnų elgsenoje (K. Lorenzas, 1950), vėliau pritaikytas vaikų elgesio analizei (P.P. Heinemann, 1960) ir galiausiai perkeliamas į darbuotojų elgsenos tyrimus (H.Leymann, 1980). Taip mobingo tyrimai iš biologinio konteksto išsiplėtė į socialinį ir psichologinį kontekstą.

1.2. Mobingo klasifikacija ir pasireiškimo formos

Mobingas, pasak J. Vveinhardt (210), A. Bortnikas (2017), B.G. Mujtaba (2020), pagal klasifikaciją yra skirstomas į dvi pagrindines kryptis: vertikalusis – kai mobingą vykdo aukštesniems hierarchiniams lygmenims priklausantys nariai (viršininkai, lyderiai savo pavaldiniams arba atvirkščiai), horizontalusis – mobingą vykdo to paties hierarchinio lygio nariai (bendradarbiai).

Zambrano T.Y.M. et al. (2022), pagal hierarchinį lygį mobingą skirsto į keturis tipus: horizontalųjį, vertikalųjį, kylantį ir besileidžiantį ar „bossing“. Horizontalusis mobingas pasižymi tuo, kad priekabiautojas ir auka yra tame pačiame hierarchijos lygyje, t. y. paprastai tai vyksta tarp bendradarbių, o psichologinės pasekmės aukai gali būti pražūtingos. Šio tipo priekabiavimo darbe priežastys gali būti įvairios, nors dažniausiai pasitaikančios yra siekis priversti darbuotoją laikytis tam tikrų normų, priešiškumas, silpnosios puolimas, nesutarimai su auka, darbo trūkumo ar nuobodulio (Leymann, 2006). Vertikalusis mobingas – priekabiautojas gali būti arba aukštesnio

hierarchinio lygio už auką arba žemesnio. Todėl yra dvi vertikalaus mobingo rūšys: kylantis ir leidžiantis (žemyn). Kylantis mobingas pasireiškia tada, kai aukštesnio hierarchinio lygio darbuotoją užpuola vienas ar keli jo pavaldiniai. Leidžiantis (žemyn) mobingas arba „bossing“ – kai žemesnio hierarchinio lygio darbuotojas patiria psichologinį priekabiavimą iš vieno ar daugiau aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų (Berneo ir Burneo, 2020).

Mobingo pasireiškimo formos yra įvairios, tačiau jos dažniausiai susiję su psichologiniu spaudimu, darbuotojo izoliavimu ar žeminimu. Dažniausiai pasitaikančių mobingo formų (3 lentelė):

1.2.1. lentelė

Mobingo formos	
Mobingo formos	Aprašymas
Psichologinis smurtas	Pastovus žeminimas, tyčiojimas, kritika. Manipuliacijos darbuotojo emocijomis per grasinimą ar baimės sukėlimą.
Verbalinė agresija	Verbaliniai išpuoliai, apimantys šaukimo epizodus ar grubų kalbėjimą.
Izoliavimas	Darbuotojas yra sąmoningai ignoruojamas, jam neskiriamos svarbios užduotys. Draudžiama bendrauti su kolegomis, taip siekiant socialinės atskirties.
Reputacijos žeminimas.	Kvestionuojami darbo sprendimai viešai, siekiant sumenkinti jo autoritetą. Skleidžiamos apkalbos ar melaginga informacija apie darbuotojo kompetenciją.
Profesinis sabotazas	Pavestas per didelis ar per mažas darbo krūvis. Tyčinis nurodymas atlikti beprasmę ar neatitinkantį kvalifikaciją darbą. Nepagrįsti kaltinimai dėl darbo klaidų.
Fizinė sveikata ir darbo sąlygos	Pavojingų ar sveikatai kenksmingų užduočių skyrimas. Darbo aplinkos bloginimas, pavyzdžiui, darbo vietos atėmimas ar blogos darbo sąlygos.
Grasinimai ir bausmės	Grasinimai atleisti iš darbo ar kitaip pakenkti darbuotojui. Socialinė atskirtis organizacijoje, siekiant priversti darbuotoją išeiti savo noru.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis skaityta literatūra.

Vveinhardt ir Streimikienės (2016) teigia, kad tiek darbuotojai, tiek darbdaviai turi suprasti, kas yra mobingas, kaip jį atpažinti, kuo jis skiriasi nuo kitokio pobūdžio konfliktų, kaip jį valdyti ir kaip išvengti jo atsiradimo. Pasak autorių, svarbu suprasti, kad mobingas yra stiprėjantis procesas, kuris vyksta keturiomis stadijomis. Pirmoji stadija: netiesioginė ir beveik nepastebima, kai auka žeminama ir kaltinama įvairiose situacijose. Antroji stadija: kuomet auka žeminama ir kaltinama, smurtautojas ieško būdų kaip savo tokį elgesį pateisinti (viešai pajuokauja, naudoja sarkazmą norėdamas pašiepti auką, ją ignoruoja, grasina panaudoti fizinę jėgą, jeigu ši kam nors pasiskųs). Trečioji stadija: smurtautojas toliau atakuoja auką, ši nesusitvarko su emocijomis ir praranda kontrolę. Ketvirtoji stadija: auka yra atleidžiama iš darbo arba išeina savanoriškai, kraštutiniu atveju, įvykdo savižudybę.

Mobingo elgesys turi reikšmingą poveikį darbuotojų fizinei ir psichologinei sveikatai, todėl jo analizė turi būti neatsiejama nuo sveikatos saugos valdymo organizacijoje. Kaip teigia Aydin Sayilan ir Aydin (2020), kiekvienas mobingo atvejis turi būti traktuojamas kaip potencialus pavojus, įtrauktinas į rizikos vertinimo procesą. Atsižvelgiant į tai, kad darbo pobūdis gali turėti

įtakos tiek mobingo formoms, tiek jo sukeliama pavoju, akivaizdu, jog rizikos dydis ir poveikio intensyvumas priklauso nuo darbo aplinkos specifikos. Pavojai darbuotojams pavojingose darbo vietose gali būti sustiprinti fizinių aplinkos veiksnių, o mažiau pavojingose darbo vietose dominuoti psichologinio streso poveikis. Nepaisant to, mobingo universalumas ir kompleksinis poveikis darbuotojų gerovei rodo, kad ši problema yra reikšminga visose darbo aplinkose, nepriklausomai nuo jų pobūdžio. Todėl organizacijos privalo įdiegti prevencijos mechanizmus, užtikrinti psichologinės pagalbos prieinamumą ir įvertinti galimus pavojus tiek fizinio, tiek emocinio poveikio lygmeniu, siekiant sumažinti mobingo pasekmes darbuotojams ir kurti saugią darbo aplinką.

1.3. Mobingo psichologiniai ir socialiniai padariniai asmeniniu ir organizacijos lygmeniu

Mobingas yra sudėtingas reiškinys, turintis galias ir toli siekiančias pasekmes organizacijos valdymui, darbo kokybei ir bendrai atmosferai, o tai tiesiogiai veikia visos organizacijos veiklos rezultatus. Moksliniai tyrimai rodo, kad šis reiškinys dažnai analizuojamas atskirose organizacijų grupėse, privačiame ar viešajame sektoriuje (Vveinhardt, Štreimikienė, 2017). Tačiau viešajame sektoriuje mobingo patyrimo rizika yra didesnė, nes tai susiję su griežtesne hierarchija ir mažesne individualia autonomija (Hutchinson, Jackson, 2015). Organizacijos lygmeniu mobingas ne tik stabdo asmenų tobulėjimą, bet ir dažnai lemia produktyvumo sumažėjimą, ypač kai aukos susiduria su sisteminiu spaudimu (Duffy, Sperry, 2012).

Mobingo pasekmės gali pasireikšti individualiame, padalinių ar visos organizacijos lygmenyse, dažnai vienu metu, o neigiamas poveikis apima darbuotojų įsitraukimo sumažėjimą, pasitikėjimo tarp kolektyvo narių nykimą ir organizacijos veiklos sutrikimą (Yesilbas, Wan, 2017). Tarp dažniausiai pasitaikančių mobingo būdų išskiriami tokie reiškiniai kaip darbuotojo neįtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, jo idėjų ir pasiūlymų ignoravimas, taip pat autoriteto menkinimas kolegų akivaizdoje (Jarosz, Gozdecki. 2021). Šie aspektai ne tik kenkia darbuotojų psichologinei gerovei, bet ir mažina organizacijos socialinį kapitalą bei ilgalaikį produktyvumą.

Mobingo poveikis darbo aplinkoje gali būti labai žalingas darbuotojų gerovei ir organizacijos veiklai. Patiriamas mobingas gali sukelti įvairius psichologinius ir fizinius padarinius. Pagrindiniai aspektai:

- nesaugumo jausmas ir noras išeiti iš darbo. Asmuo praranda pasitikėjimą darbo vieta, todėl svarsto apie galimybę arba priima sprendimą palikti organizaciją (H.Leymann, 1990; Nielsen ir Einarsen, 2018; A.Gembalska-Kwiecien, 2020);
- nepasitenkinimas darbu. Nuolatinis mobingas veda prie darbuotojų nusivylimo ir didesnio nepasitenkinimo darbu, nes jie gali jaustis neįvertinti ar net diskriminuojami (H.Leymann, 1990; Glambek M. et al., 2014; Nielsen ir Einarsen, 2018);
- miego sutrikimai. Mobingo aukos patiria nuolatinį stresą, kuris sukelia miego problemų. Tai lemia mažesnį produktyvumą ir energijos stoką darbe (Duffy m. ir Sperry, 2007; Niedhammer I. et al., 2009; Hansen A. et al., 2014);
- psichologinės problemos. Mobingas gali iššaukti tokių psichologinių problemų kaip nerimas, nuovargis, bejėgiškumo jausmas ar net depresija. Tęsiantis mobingui ilgą laiką asmuo gali išgyventi perdegimo sindromą ar potrauminio streso sutrikimus (H.Leymann, 1990; Mathiesen S.B., Einarsen S., 2002; Raknes I. et al., 2014; Einarsen et al., 2020);

- perdegimas. Patiriamas nuolatinis spaudimas ir stresas, sukelia emocinį ir fizinį išsekimą (Stanislawska m. et al., 2015; Trepanier S. G., 2015);
- sumažėjusi savigarba. Mobingo padariniai turi įtakos žmogaus savivertei. Žemesnė savivertė trukdo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui (Vartia M., 2003; Meriläinen et al., 2019, A.Gembalska-Kwiecien, 2020);
- mažesnis organizacijos pilietiškumas. Darbuotojai, patiriantys mobingą, dažniausiai mažiau linkę bendradarbiauti ar rodyti papildomas iniciatyvas organizacijos labui. Jie gali prarasti motyvaciją prisidėti prie bendrų tikslų (Einarsen S. et al., 2003; Vveinhardt J., 2012; Goodboy et al., 2017, Mariläinen et al., 2019, A.Gembalska-Kwiecien, 2020; Harlos ir Knoll, 2021);
- netinkamas elgesys. Nuolatinis stresas ir neigiamas emocinis krūvis gali vesti prie netinkamo elgesio, asmuo pradeda vengti darbo, konfliktuoti su kolegomis, ar trukdyti siekti teigiamo rezultato (Vveinhardt ir Streimikienė (2016), Meriläinen et al., 2019);
- potrauminio streso sutrikimai (PTSS). Liga dėl kurios žmonės visam laikui išstumiami iš darbo rinkos (Mathiesen S.B., Einarsen S., 2004; Maran S. et al., 2019; A.Gembalska-Kwiecien, 2020).

Literatūroje atkreipiamas dėmesys ir į somatinius ir kognityvinius simptomus, kurie gali atsirasti dėl patirtų išgyvenimų. Mobingo aukos gali turėti problemų kraujotakos sistemos veikla (padidėjusi širdies priepuolio, išeminės širdies ligos rizika), virškinimo sistema (viduriavimas, skrandžio opaligė ir kt.), somatinį skausmą, nemigą, susilpnėjusį imunitetą ar dažnas infekcijas. Aukos taip pat patiria ilgalaikius neigiamus emocinius sutrikimus, tokius kaip bejėgiškumo jausmą, pablogėjusi nuotaika, pyktis, nerimas ar nuolatinis nesaugumo jausmas. Aukos gali bandyti susidoroti su mobingu vartodamos alkoholį ar narkotikus, rūkydamos ar persivalgydamos (Grzesiuk L. et al., 2022). A.Gembalska-Kwiecien (2020) teigia, kad poveikis sveikatai gali būti toks: virškinimo sutrikimai, širdies ir kraujagyslių ligos, lėtiniai migreniniai galvos skausmai, nemiga, piktnaudžiavimas alkoholiu, raminamųjų ir migdomųjų vaistų vartojimas. Psichologinėje srityje: nerimas, depresija, apatija, liūdesys, pyktis ar pernelyg didelė agresija, savigarbos sumažėjimas, savo kompetencijos ir profesinės kvalifikacijos jausmo praradimu.

Organizaciniu lygmeniu mobingas sukuria nedraugiška atmosferą darbo aplinkoje, blogina tarpasmeninius santykius ir mažina darbo motyvaciją. Jis daro netiesioginį poveikį organizacijos veiklos rezultatams, konkurencingumui ir plėtrai (A.Gembalska-Kwiecien, 2020). Darbuotojai, kurie neina iš darbo, nors ir kenčia nuo mobingo, patiria darbo našumo sumažėjimą ir praranda galimybę ateityje būti paaukštintiems pareigose (Brunner ir Costello, 2003; Namie, 2000).

Remiantis autorių A. Kulaš Mirosavljevič ir S.Matinjanin (2020), kurie cituoja H. Leyman, kad visi sveikatos sutrikimai ir simptomai susiję su mobingu, skirstomi į tris kategorijas:

1. Socialinio – emocinio balanso pokyčiai (depresija, panikos priepuoliai, depersonalizacija, verksmo krizė ir kt.),
2. Psichofiziologinio balanso pokyčiai (greitas širdies plakimas, miego sutrikimai, galvos skausmai, galvos svaigimas, krūtinės spaudimas, oro trūkumas, virškinimo sistemos sutrikimas),
3. Elgesio pokyčiai (izoliacija, pasyvumas, agresyvumas, anoreksija ar bulimija, alkoholizmas, priklausomybė nuo narkotikų, seksualinė disfunkcija).

Mobingo prevencija turėtų būti esminė organizacijų strategijų dalis, užtikrinanti darbuotojų gerovę ir skatinanti veiklos efektyvumą. Nesugebėjimas spręsti mobingo problemos gali turėti ilgalaikių pasekmių organizacijos veiklai ir jos įvaizdžiui rinkoje.

2. MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU

2.1. Mobingo prevencijos priemonės ir modeliai

Mobingo prevencija įstaigoje yra sistemingas procesas, reikalaujantis darbdavių atsakingumo ir prevencinių veiksmų. Esminis vaidmuo tenka darbdaviams, kurie privalo įdiegti aiškias kovos su mobingu procedūras ir operatyviai reaguoti į bet kokią nepriimtina elgesį darbo vietoje, nes efektyvus reagavimas yra vienas svarbiausių prevencijos elementų (A. Gembalska – Kwiecien, 2020). Siekiant užkirsti kelią mobingui, būtina aktyviai valdyti konfliktus organizacijoje, užtikrinant, kad jie neperaugtų į mobingo situacijas. Nors ne kiekvienas konfliktas virsta mobingu, stebėsena ir konfliktų eigos analizė yra būtinos siekiant išvengti ilgalaikių neigiamų pasekmių. Svarbi prevencijos strategijos dalis yra aiškių taisyklių ir veiksmų plano, taikomo pastebėjus mobingo apraiškas, nustatymas.

Tyrimų autoriai pabrėžia įvairias mobingo prevencijos priemones, kurios gali būti pritaikytos viešojo sektoriaus organizacijose, siekiant užkirsti kelią šiam reiškiniui. Tarp jų išskiriamos vadovų kompetencijų ugdymas, darbuotojų švietimas ir atviros ir palaikančios organizacinės kultūros formavimas (J.Vveinhardt, R.Andriukaitienė, 2016; D.Mumel ir kt., 2020; Z.Kohke, J.Winiarski, 2019; A.Gembalska-Kwiecien, 2020; B.S.Bozdemir, 2023).

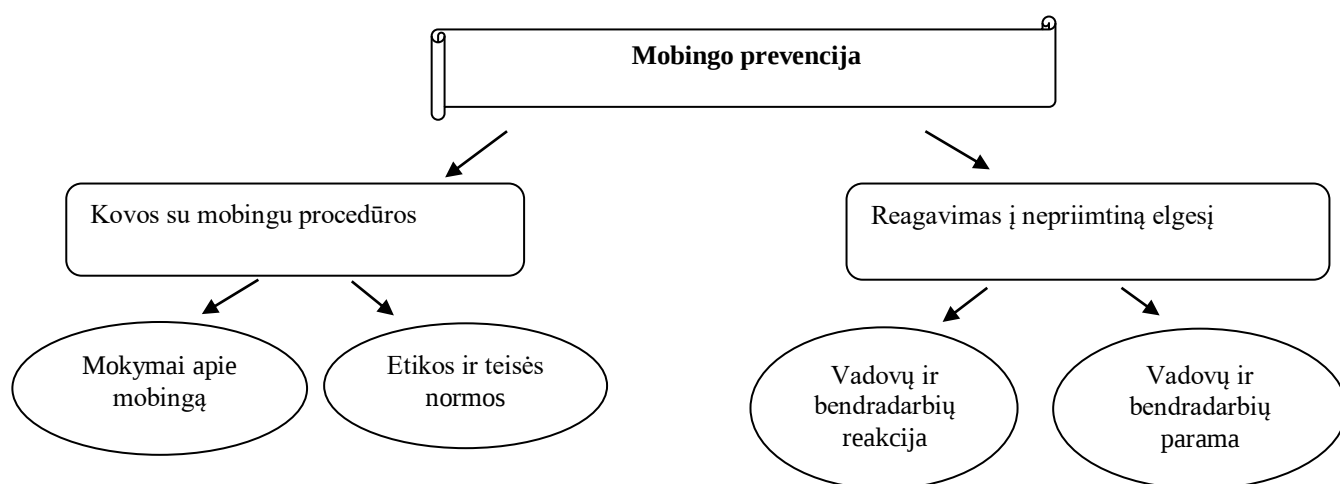
Išskiriami keletas veiksmingų mobingo prevencijos priemonių:

- anti – mobingo politika. Politikoje apibrėžiama, kas yra mobingas, kokie elgesio standartai yra priimtini ir kokios pasekmės laukia už netinkamą elgesį. Politika skelbiama viešai;
- personalo valdymas. Vadovai turi gebėti atpažinti bei valdyti konfliktines situacijas. Rodyti pagarbą personalui ir skatinti atvirą bendravimą ir skaidrumą. Vadovai formuoja pagarbą grįstą darbo kultūrą.
- mokymai ir informavimas. Svarbu, kad personalas gebėtų atpažinti mobingo apraiškas ir žinotų kaip tinkamai reaguoti patyrus ar pastebėjus jas. Todėl turi vykti reguliarūs mokymai apie mobingo prevenciją.
- atvira komunikacija ir palaikymo sistema. Darbuotojų skatinimas kalbėtis apie darbo vietoje kylančias problemas. Sukūrus palaikymo sistemą, darbuotojai turi galimybę lengviau pranešti apie patiriamą mobingą (anoniminė linija ar specialūs kontaktiniai asmenys);
- lyderių ir vadovų pavyzdys. Vadovų atvirumas, pagarbą, empatiją turi įtakos sveikai darbo aplinkos formavimui;
- aiškos skundų nagrinėjimo procedūros. Skundų nagrinėjimo procesai turi būti aiškūs, objektyvūs ir skaidrūs. Visi pranešimai nagrinėjami konfidencialiai.
- skatinimas pranešti apie pastebėtą netinkamą elgesį. Liudininkų įsikišimas bei palaikymas gali sumažinti mobingo atvejus.
- reguliari darbo atmosferos analizė. Atliekamos anoniminės apklausos apie darbo atmosferą ir mobingo atvejus. Tokios apklausos padeda laiku nustatyti rizikos veiksnius ir operatyviai į juos reaguoti.

J. Vveinhardt (2011) suformavo kompleksinį mobingo prevencijos modelį, apimantį individo (IL), organizacijos (OL) ir sociumo (SL) lygmenis (2 pav.). Autorė akcentuoja, kad pagrindinė mobingo prevencijos užduotis – optimaliai palaikyti tarpasmeninių santykių ir procesų funkcionalumą, kuri užtikrina organizacijos kultūra, grindžiama tikslų ir vertybių kongruencija, pasitikėjimu bei atvirumu) ir palankus organizacijos klimatas. Mobingo prevencija remiasi humanistiniu požiūriu, jog individo pasaulėžiūros bei vertybių sistemos pakeisti neįmanoma, tačiau galima sukurti sąlygas, skatinančias vidinę individo kontrolę. Siekiant veiksmingos mobingo prevencijos, būtina įvertinti individualius, organizacijos ir socialinius kontekstus. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, prevencija pradedama nuo organizacijos žmogiškųjų išteklių, personalo valdymo sistemos analizės bei organizacijos filosofijos peržiūros ir kaitos strategijos formulavimo. Antrasis žingsnis apima sisteminių sprendimų realizavimą, kurie yra grindžiami individualių, organizacinių ir bendrųjų socialinių kontekstų - tradicijų, kultūros bei vertybių – visumos analizavimu. Trečias žingsnis – tai sistemos kontrolė ir stebėseną, apimanti operatyvių korekcijų mechanizmus, strateginių ir taktinių veiksmų koordinavimą. Ketvirtas prevencijos elementas – organizacijos darbo organizavimo tobulinimas ir vystymas. Šių žingsnių įgyvendinimas leidžia užtikrinti sisteminių ir kompleksinį požiūrį į mobingo prevenciją organizacijoje (Vveinhardt, 2011) (žr. 1 priedą).

Darbuotojų mobingo prevencijos pagrindas yra žinios, todėl itin svarbu užtikrinti informacijos sklaidą apie: mobingo formas, jo priežastis, pasekmes bei galimus šio reiškinio prevencijos ir valdymo būdus (A. Gembalska – Kwiecien, 2020).

Mobingo prevencija organizacijoje turi būti integruota ir sisteminga veiksmų visuma (A. Gembalska – Kwiecien, 2020). Prevencijos modelių įgyvendinimas padeda ne tik efektyviai valdyti mobingo riziką, bet ir stiprinti organizacinės aplinkos atsparumą, skatinant darbuotojų tarpusavio supratimą bei toleranciją.



2.1.1. pav. Mobingo prevencija.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. Gembalska – Kwiecien, 2020.

A. Kulaš Miroslavjevič ir S.Matinjanin (2020) prevencijos būdus skirsto į tris kategorijas: pirminę, antrinę ir tretinę prevenciją. Pirminė prevencijos tikslas užkirsti kelią stresui ir patyčioms darbo vietoje. Antrinė prevencija tikslas kontroliuoti mobingą, taikant veiksmingas priemones. Tretinės prevencijos tikslas Padėti mobingo aukoms kuo greičiau asigauti ir atkurti sveikatos bei orumo pusiausvyrą.

Mobingo prevencija

Kategorija	Tikslas	Priemonės
Pirminė prevencija	Užkirsti kelią stresui ir patyčioms darbo vietoje.	• nuobaudų už patyčias darbo vietoje įtraukimas į darbo sutartį; • darbuotojų švietimas ir informavimas, • darbo valandų reguliavimas, • darbo kultūros puoselėjimas.
Antrinė prevencija	Kontroliuoti mobingą, taikant veiksmingas priemones.	• kiekvieno išklausymas, kurie mano, kad tapo mobingo auka; • atvira komunikacija (vidinis pranešimų kanalas, skirtas mobingą patyrusiems asmenims ar pastebėto mobingo atvejo fiksavimas); • pasitikėjimo patarėjas (asmuo į kurį kreipiamasi dėl patirto ar pastebėto mobingo atvejo).
Tretinė prevencija	Padėti mobingo aukoms kuo greičiau asigauti ir atkurti sveikatos bei orumo pusiausvyrą.	• ankstyva diagnozė, • savipagalbo grupės, • reabilitacija specializuotose įstaigose, • teisinė pagalba.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. Kulaš Mirosavljevič ir S.Matinjanin (2020).

Mobingo prevencija organizacijoje yra kompleksinis procesas, apimantis problemos suvokimą, įvardijimą bei veiksmingų priemonių diegimą, kurios apima individualų, organizacinį ir socialinį lygmenis. Šis prevencinis modelis yra lanksti ir dinamiška sistema, kuri remiasi organizacijos strateginiu mąstymu, išreiškiamu per taktinius veiksmus. Tarp tokių veiksmų yra individų socialinės kompetencijos ugdymas, tolerancijos bei socialinės atsakomybės ir paramos stiprinimas. Taip pat svarbi vadovų mokymo bei darbuotojų švietimo veikla, orientuota į konfliktų valdymo gebėjimų tobulinimą ir pakantumo ugdymą (Vveinhardt, 2011). Organizaciniu lygmeniu prevencija akcentuoja ugdomąjį vadovavimą, profesinės veiklos priežiūrą ir stebėseną, darbo grupių palaikymo iniciatyvas, bei teisinės pagalbos organizavimą. Taip pat svarbios yra sulaikymo procedūros ir atleistųjų reintegracijos į darbo rinką priemonės (Kolodej, 2005).

Siekiant veiksmingai užkirsti kelią mobingo problemai dar jos atsirandimo pradžioje, svarbu skatinti konfliktų sprendimą tarp darbuotojų, diegti mobingo prevencijos programas ir užtikrinti jų veiksmingumą organizacijoje. Be to, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų švietimui ir jų informavimui apie galimas mobingo pasekmes bei prevencijos būdus (Balčiūnienė, Rumšaitė, 2016). Ši daugiapakopė prevencijos sistema padeda ne tik veiksmingai valdyti mobingo riziką, bet ir prisideda prie ilgalaikės kultūrinės bei organizacinės aplinkos kūrimo, skatinančios teigiamus emocinius pokyčius.

Dažnai klaidingai manoma, kad užsienyje sukurti valdymo modeliai gali būti tiesiogiai pritaikomi lietuviškose organizacijose, tačiau toks požiūris neatsižvelgia į esminius kultūrinius ir istorinius skirtumus. Vveinhardt ir Žukauskas (2010) pabrėžia, kad tautos, eidamos skirtingais istoriniais keliais, sukaupė unikalią patirtį, kuri atsispindi nacionalinėse kultūrose ir lemia individualias reakcijas bei veikimo būdus. Tautinis mentalitetas apibūdinamas kaip tam tikrai sociokultūrinei grupei būdinga mąstysena ir pasaulio suvokimas, susiformavęs per istorinius bei religinius įvykius, kurie sukūrė savitą etosą. Šios kultūrinės vertybės ir lūkesčiai daro didelę įtaką darbuotojų elgsenai, ypač skirtingų tapatumų grupėms, kurias apibrėžia lytis, tautybė, religija ir socioekonominis statusas.

Lietuviškoje organizacinėje aplinkoje pastebimi tokie bruožai kaip uždarumas, etnocentrizmas, socialinė diskriminacija bei tautiniai ir socialiniai stereotipai, kurie didina diskriminacijos ir mobingo riziką. Aukštas hierarchiškumo lygis dažnai sukelia įtampą bei konkurenciją tarp darbuotojų, tačiau organizacijos, puoselėjančios bendradarbiavimą, paramą ir harmoniją, gali reikšmingai sumažinti mobingo riziką. Vadovams būtina žinoti, kad informacijos apie mobingą stoka nebūtinai reiškia mobingo nebuvimo. Lietuviškoje kultūroje, kur vis dar gajūs stereotipai ir baimė būti laikomam „skundiku“, gali slopinti aukų norą pranešti apie netinkamą elgesį. Todėl, siekiant veiksmingai valdyti konfliktus ir mobingo riziką, būtina atsižvelgti į nacionalinį mentalitetą, įskaitant kultūrinius ir etosinius aspektus, ir užtikrinti tinkamą užsienio modelio adaptavimą.

2.2. Mobingo prevencijos valdymas moksliniuose tyrimuose

Siekiant veiksmingai valdyti mobingo prevenciją švietimo įstaigose, svarbu remtis moksliniais tyrimais, kurie atkleidžia mobingo reiškinių mastą ir galimas prevencines priemones. Įvairių mokslininkų tyrimuose pastebima, kad mobingo valdymo problematika analizuojama tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, dažniausiai taikant kiekybinius metodus, tokius kaip apklausos raštu.

2.2.1. lentelė

Moksliniai tyrimai mobingo reiškinių ir valdymo srityje

Autorius	Organizacijos tipas	Tyrimo metodas	Tyrimo instrumentas	Tyrimo imtis	Tyrimo tikslas
Kulaš Mirosavljevič, A., Matinjanin, S. (2020)	Privatus sektorius	Kiekybinis	Apklausa raštu	60 respondentų	Išanalizuoti mobingo prevencijos priemonių veiksmingumą privačiame sektoriuje.
Kadłubek, M. (2020).	Privatus sektorius	Kiekybinis	Apklausa raštu	900 respondentų	Įvertinti valdymo poveikį mobingo prevencijos efektyvumui privačiose įmonėse.
Malžinskaitė, S., Navickienė, V., (2021)	Atsitiktinai parinkti dirbantys asmenys	Kiekybinis	Apklausa raštu	203 respondentai	Nustatyti mobingo prevencijos valdymo ypatumus skirtingose organizacijose.
Munir, H., Fatima, Q., (2023)	Privačios mokyklos	Kiekybinis	Apklausa raštu	50 respondentų	Ištirti vadovų vaidmenį mažinant mobingo apraiškas mokyklose.
Iliejava, J., Stoilkovskaja, A., Todosovski, A. (2024)	Viešasis sektorius	Kiekybinis	Apklausa raštu	325 respondentai	Išanalizuoti mobingo prevencijos strategijas viešajame sektoriuje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimai rodo, kad mobingo atsiradimo priežastys dažniausiai kyla dėl neefektyvių valdymo praktikų ir netinkamų darbo sąlygų, todėl prevencijos valdymui būtina skirti ypatingą dėmesį.

Tyrimuose pabrėžiama, kad organizacijų vadovų vaidmuo daro didelę įtaką tiek darbuotojų socialinei elgsenai, tiek mobingo paplitimo lygiui. Munir ir Fatima (2023) atkitas tyrimas privačiose mokyklose, kuriame dalyvavo 50 respondentų, pabrėžė vadovų atsakomybės svarbą. Tuo tarpu Malžinskaitė ir Navickienė (2021), apklaususios 203 atsitiktinai pasirinktus darbuotojus, atskleidė mobingo prevencijos valdymo svarbą ir prevencinių priemonių dalinį veiksmingumą. Šie tyrimai akcentuoja, kad siekiant užkirsti kelią mobingo reiškiniams organizacijoje, būtina aiškiai reglamentuoti prevencines priemones ir investuoti į vadovų bei darbuotojų mokymus.

Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose yra itin svarbi sritis, kurioje vadovai turi užtikrinti veiksmingą procesų organizavimą, išteklių paskirstymą ir grįžtamojo ryšio teikimą. Bateman ir Snell (2019) pabrėžia, kad vadovai, siekdami optimizuoti rezultatus, kuria, organizuoja ir kontroliuoja procesus, pasitelkdami teisės aktus ir priemones, skirtas norimų rezultatų įgyvendinimui. Kaip teigia Juklo (2013), efektyvus vadovavimas tai vadovo gebėjimas padėti pavaldiniams augti ir tapti savarankiškiems. Tokiu būdu vadovai ne tik kuria stiprią organizacinę kultūrą, bet ir skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą. Pasak Robbins ir Coulter (2017) pažymi, kad vadovų atsakomybė apima išteklių paskirstymą, užduočių delegavimą bei jų vykdymo kontrolę, o vadovavimas ir valdymas, atlikdami tarpusavyje papildančias funkcijas, padeda užtikrinanti organizacijos veiklos sėkmę.

Švietimo įstaigose, siekiant veiksmingo mobingo prevencijos valdymo, būtina nustatyti prioritetus ir tinkamai paskirstyti ribotus išteklius, ypač situacijose kai jų trūksta. Daft (2014) pabrėžia, kad vadovai turi naudotis savo įžvalga, kad užtikrintų organizacijos veiklos tęstinumą ir veiksmingumą. Vadovavimo kompetencijos, tokios kaip gebėjimas spręsti problemas, suteikia savalaikį grįžtamąjį ryšį ir naudingą bendradarbiavimą su kolegomis, yra būtinos sprendžiant mobingo problemas (Robbins ir Judge, 2017). Etinių normų laikymasis taip pat atlieka svarbų vaidmenį, nes vadovai, laikydamiesi moralinių principų, didina organizacijos patikimumą ir įkvepia darbuotojams pasitikėjimą ir atvirą bendravimą (Trevio ir kt., 2014).

Nors už mobingą yra atsakingi visi šio proceso dalyviai, įskaitant puolėjus, rėmėjus ir pasyvius dalyvius, pagrindinė atsakomybė tenka organizacijos vadybiniam personalui, ypač vadovui (Balčiūnienė, Rumšaitė, 2016).

Vadovas, veikdamas kaip procesų koordinatorius ir prevencinių priemonių iniciatorius, stiprina organizacinę kultūrą bei formuoja bendruomeniškumo jausmą, kuris yra pagrindinis elementas kovojant su mobingu.

Mobingo poveikis organizacijai ir darbuotojams yra reikšmingas, todėl vadovai privalo suvokti šio reiškinio pasekmes ir imtis aktyviųjų veiksmų prevencijai. Organizacijos kultūra formuojama kasdieninėmis vadovų ir darbuotojų normomis, veiklos metodais ir etikos standartais, kurie yra tiesiogiai susiję su darbo aplinkos kokybe (Bahaudin, Mujtaba, 2020). Trūkumai organizacijos struktūroje, neefektyvios lyderystės stiliai ir netinkamai vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos gali sudaryti palankias sąlygas mobingui plisti, o tai daro žalingą poveikį ne tik atskiriems darbuotojams, bet ir visos organizacijos veiklos efektyvumui. Jei vadovai neturi supratimo apie mobingo pasekmes arba jas ignoruoja, kyla rizika, kad šis reiškinys taps normalizuotas ir nesprendžiamas. Etinė ir reikšminga lyderystė, priešingai, padeda formuoti organizacijos, kurioje

mobingas būtų laikomas ne tik neetišku, bet ir teisiškai nepriimtiniu elgesiu, skatina atsakomybės ir pagalbos kultūrą darbo aplinkoje (Appelbaum ir kt., 2012).

Vadovų gebėjimas atpažinti ir efektyviai reaguoti į mobingo situacijas yra esminis veiksnys, užtikrinantis sveiką darbo aplinką bei darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tinkamai reaguodami į mobingą, vadovai ne tik sumažina konflikto pasekmes, bet ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos sąžiningumu bei rūpestingumu (Bahaudin, Mujtaba, 2020). O'Brien teigia, kurį cituoja Bahaudin, Mujtaba (2020), kad neefektyvus vadovavimas šiose situacijose dažnai lemia mažesnį pranešimų apie priekabiavimą skaičių ir didesnį mobingo paplitimą, nes darbuotojai praranda tikėjimą, kad jų problemos bus tinkamai sprendžiamos.

Vadovų ir lyderių atsakomybė užtikrinti, kad darbo vietoje būtų palaikomi profesionalūs ir atsakingi santykiai, yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros. Efektyvus personalo ir vadovų atsakas į mobingo atvejus gali veiksmingai sumažinti šio elgesio pasireiškimą, nes priekabiautojai, susidūrę su griežtais drausminiais veiksmais, dažniausiai vengia dalyvauti tokiose situacijose (Bahaudin, Mujtaba, 2020). Svarbu, kad vadovai ne tik tirtų ir reaguotų į jau įvykusius incidentus, bet ir kurtų politiką, kuri skatintų atvirą bendravimą bei galimų konfliktų prevenciją. Tai padeda ne tik sumažinti mobingo atvejus, bet ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir vertinami.

Vadovų gebėjimas spręsti mobingo atvejus yra strategiškai svarbus veiksnys, prisidedantis prie organizacijos veiklos stiprinimo ir darbuotojų gerovės užtikrinimo.

Vadovai vaidina esminį vaidmenį mobingo prevencijos formavime, užtikrindami procesų organizavimą, išteklių paskirstymą ir grįžtamąjį ryšį. Jie stiprina organizacinę kultūrą, skatina profesinį darbuotojų tobulėjimą, palaiko etišką darbo aplinką ir reaguoja į mobingo atvejus. Tinkamai sprendžiant problemas, vadovai mažina mobingo pasekmes, stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir kuria psicho darbo aplinką. Neefektyvus vadovavimas, priešingai, sudaro sąlygas mobingui plisti ir kenkia organizacijos veiklos efektyvumui ir darbuotojų gerovei.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniai tyrimai padeda identifikuoti tinkamiausius mobingo prevencijos valdymo instrumentus, kurie gali būti pritaikomi ne tik švietimo įstaigose, bet ir kituose sektoriuose. Remiantis šių tyrimų įžvalgomis, svarbu formuoti strategijas, kurios sustiprintų prevenciją organizaciniu ir nacionaliniu lygmeniu, tokiu būdu mažinant mobingo paplitimą. Tokios strategijos turėtų įtraukti nuolatinį darbuotojų mokymus, vidinės komunikacijos kūrimą, skaidrų ir patikimą skundų nagrinėjimo procedūrų diegimą.

2.3. Mobingo prevencijos valdymo teorinis pagrindimas

Valdymo samprata yra viena pagrindinių vadybos mokslo temų, kurią tyrinėja įvairūs mokslininkai, pateikdami skirtingus paaiškinimus ir išskirdami pagrindinius elementus. Valdymas apima koordinuotą veiklą, skirtą organizacijos tikslų pasiekimui, naudojant turimus išteklius ir pritaikant valdymo ciklo etapus: planavimą, organizavimą, vykdymą ir kontrolę (Samson ir Singho, 2014). Šiame skyriuje siekiama atskleisti mobingo prevencijos sampratą ir jos integravimą į valdymo procesus, siekiant užkirsti kelią šiam reiškiniui.

Mobingas, kaip ilgalaikis ir sistemingas psichologinis spaudimas, daro žalingą poveikį ne tik darbuotojų emocinei ir fizinei gerovei, beti ir visos įstaigos veiklai. Todėl mobingo prevencija tampa svarbia valdymo užduotimi. Šios priežastys lemia ieškoti efektyvaus mobingo prevencijos valdymo įrankio. Prevencijos priemonės, grindžiamos valdymo ciklo etapais, leidžia aiškiai struktūrizuoti procesus ir numatyti veiksmų seką.

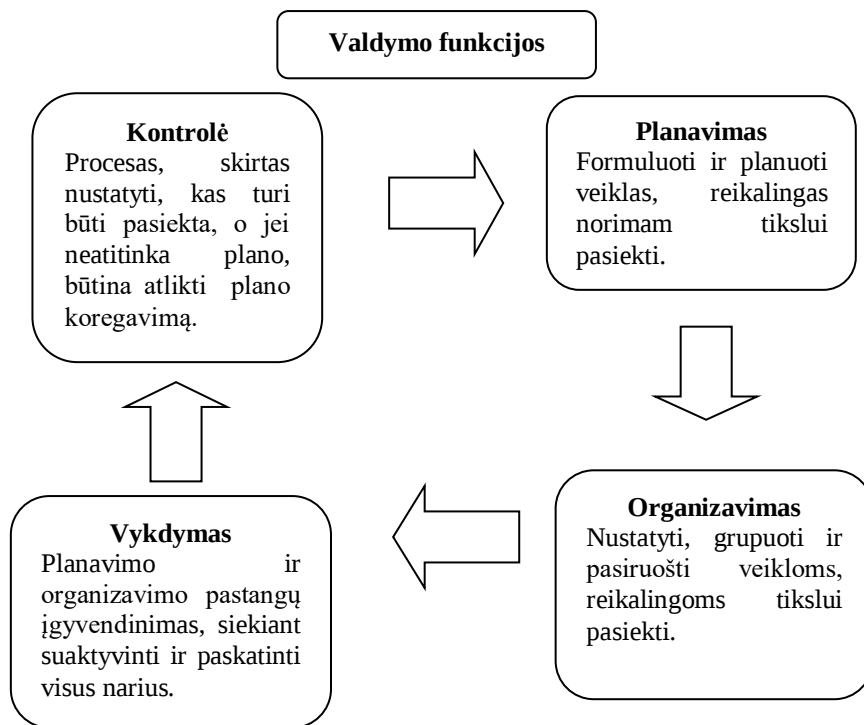
Valdymo samprata

Autorius	Samprata	Apibūdinimas
Samson ir Singho (2014)	Valdymas – tai organizacijos išteklių panaudojimo procesas iš anksto nustatytiems tikslams, pasiekti, planuojant, organizuojant, vadovaujant ir kontroliuojant veiklą“.	Valdymo tikslas yra efektyviai panaudojant organizacijos išteklius maksimaliai padidinti organizacijos efektyvumą.
Cole ir Kelly (2015)	Valdymas yra procesas, kurio metu organizacija planuoja, organizuoja, vadovauja ir valdo savo išteklius, kad pasiektų išsikeltus tikslus.	Šia idėja akcentuojama, kad vadyba siekia užtikrinti efektyvų laiko, pinigų ir kitų išteklių panaudojimą, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo.
Robbins ir Coulter (2017)	Vadovavimas apibrėžiamas kaip išteklių planavimo, organizavimo ir reguliavimo procesas, kuris padeda organizacijai pasiekti jos tikslų.	Šis apibrėžimas pabrėžia vadybos nuoseklumą siekiant užsibrėžtų tikslų per veiksmingą išteklių panaudojimą
Rue ir Bayars (2018)	Valdymas yra organizacijos narių veiksmų planavimas, organizavimas, vadovaimas ir kontrolė , siekiant nustatytų tikslų.	Autorių teigimu, šie keturi vadybiniai veiksmas sudaro vadybos procesą, leid-iantį pasiekti nustatytus tikslus.
Bateman ir Snell (2019)	Valdymas apibūdinamas kaip planavimo, organizavimo, vadovavimo ir valdymo procesas, siekiant norimų rezultatų.	Autoriai pabrėžia, kad planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė – tai keturi vadybos etapai, kurie įeina į valdymo modelį, siekiant optimizuoti rezultatus ir kuo naudingiau išnaudoti organizacijos galimybes. Šie keturi pagrindiniai etapai yra esminiai kiekvienos organizacijos veiklai, nes leidžia efektyviai organizuoti darbą, kontroliuoti veiklos procesus ir užtikrinti tikslų pasiekimą.
Hitt ir kt. (2019)	Vadybos veiklos apima užduočių planavimą, organizavimą, rezultatų įgyvendinimą ir vertinimą .	Autoriai akcentuoja vadybos procesų sudėtingumą, reikalaujantį derinti formalią valdžią ir neformalią įtaką, siekiant užtikrinti strateginius organizacijos tikslus ir maksimalų veiklos efektyvumą.
Kinicki ir Williams (2020)	Valdymas remiasi penkiais ramsčiais: planavimu, organizavimu, personalu, vadovavimu ir kontrole .	Autoriai išplečia vadybos procesą, pridėdami penktą vadybos ramstį – personalo valdymą, kuris yra svarbus siekiant efektyvaus išteklių panaudojimo.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ananyi S.O., Ololobe N. P., (2023)

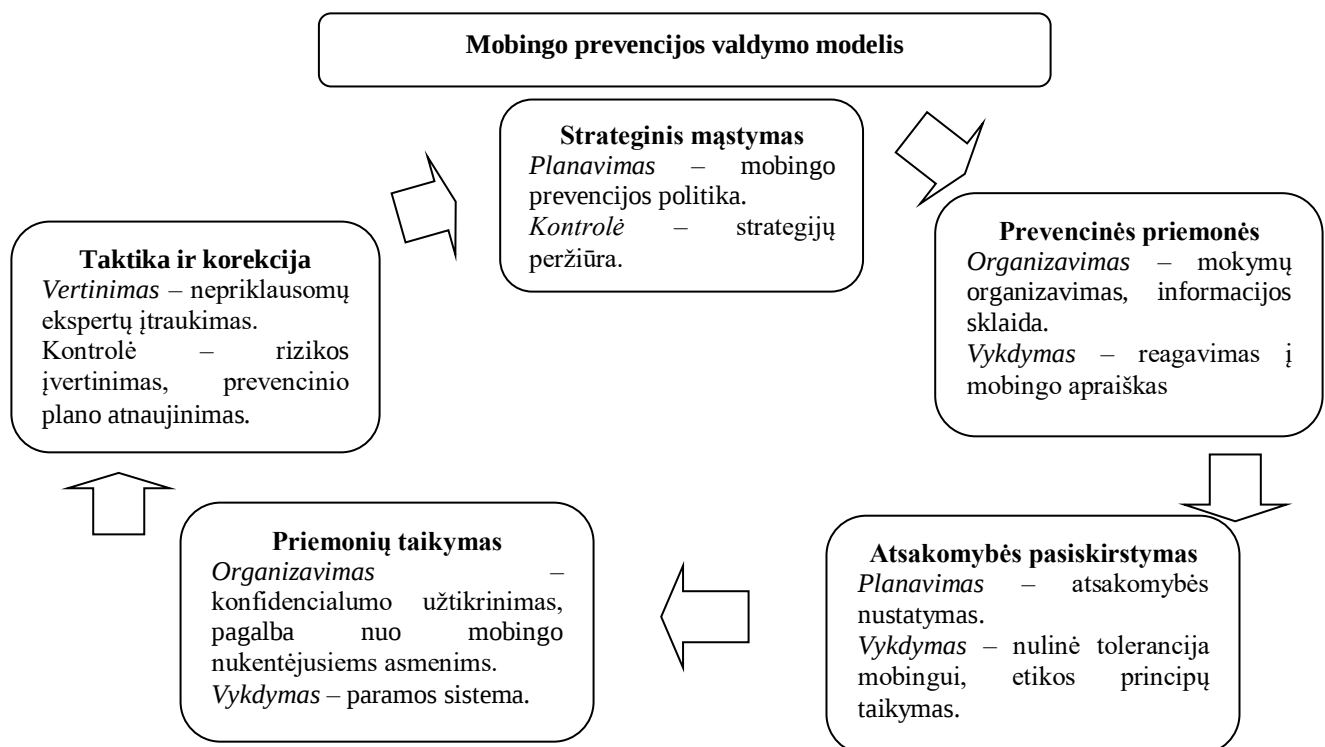
Apibendrinant įvairių autorių požiūrius, valdymas yra visapusiškas procesas, apimantis planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, skirtas organizacijos tikslams įgyvendinti kuo efektyviau, išnaudojant turimus išteklius. **Planavimo** valdymo etape nustatomi tikslai, strategijos ir priemonės jiems pasiekti. Šiame etape įvertinami turimi ištekliai ir numatomi galimi iššūkiai. **Organizavimas** apima darbo struktūros kūrimą, atsakomybės pasiskirstymą ir užduočių delegavimą, siekiant užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą. **Vadovavimas** – esminė valdymo funkcija, tai darbuotojų

motyvavimas, komunikacija ir vadovų gebėjimas sukurti palankią darbo aplinką. **Kontrolės** funkcija leidžia nustatyti organizacijos veiklos nukrypimus nuo numatyto plano ir laiku atlikti reikiamus koregavimus. Šios valdymo funkcijos sudaro lankstų ir nuoseklų procesą, leidžiantį organizacijoms siekti savo tikslų ir prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos.



2.3.1. pav. Valdymo funkcijos
Šaltinis: Maduretno T. W., Fajri L., (2019).

Remiantis valdymo funkcijomis - planavimu, organizavimu, vykdymu ir kontrole - apibrėžiamos mobingo prevencijos valdymo funkcijos, apimančias šias pagrindines dalis (5 pav.).

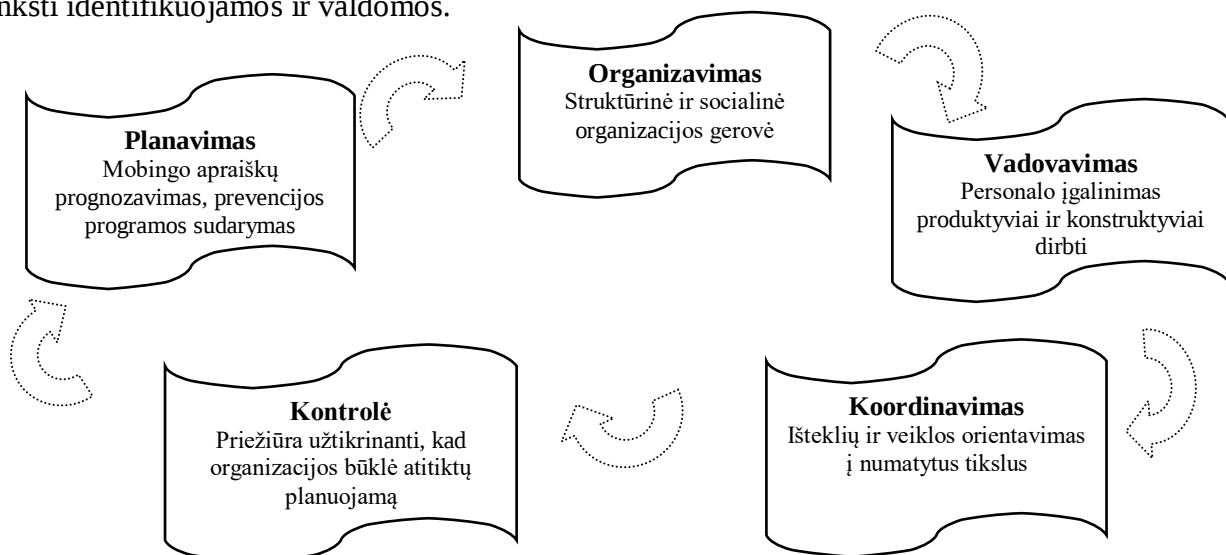


2.3.2. pav. Mobingo prevencijos modelis
Šaltinis: adaptuota remiantis Vveinhard J. (2011), Maduretno T. W., Fajri L., (2019).

Mobingo prevencijos modelis yra pagrįstas pagrindinėmis valdymo funkcijomis, integruoja mokslinėje literatūroje identifikuotas prevencines priemones (Vveinhard J. 2011; Vveinhardt J., Andriukaitienė R., 2016; Mumel D. ir kt., 2020; Kohke Z., Winiarski J., 2019; Gembalska-Kwiecien A., 2020; Bozdemir B.S., 2023). Modelis suskirstytas į penkis blokus, apimančius strateginį mąstymą, prevencines priemones, atsakomybės pasiskirstymą, priemonių taikymą bei taktiką ir kontrolę. Planavimo etape parengiama mobingo prevencijos politika, nustatomi tikslai ir veiksmų planas. Organizavimo etape nustatoma atsakomybė, organizuojami mokymai ir informacijos sklaida apie mobingo prevenciją ir pagalbos specialistų kontaktus. Vykdomo etape įgyvendinamos praktinės priemonės, tokios kaip nulinės tolerancijos mobingui skatinimas ir paramos sistemų kūrimas nukentėjusiems asmenims. Taktikos ir korekcijos etape atliekamas organizacijos mikroklimato stebėjimas, rizikų analizė ir prevencinių planų atnaujinimas, įtraukiant nepriklausomų ekspertų vertinimus. Modelis apima kompleksinius sprendimus, kuriais siekia mažinti mobingo atvejus, užtikrinti darbuotojų gerovę ir stiprinti organizacijos kultūrinę tobulėjimą.

Remiantis minėtų mokslininkų išvalgomis, šis modelis sudaro prielaidas sistemingai ir efektyviai valdyti mobingo prevenciją organizacijose. Valdymo procese svarbus lyderio pavyzdys formuojant organizacinę kultūrą, nešališkas skundų nagrinėjimas ir darbuotojų skatinimas pranešti apie netinkamą elgesį.

Vadovas, vadovaudamas darbuotojams, atlieka ne tik administracinę, bet ir organizacinę funkciją, kuri užtikrina efektyvų komandos darbą bei padeda išvengti neigiamų socialinių reiškinių, tokių kaip mobingas. Vadovo veikla, kaip teigia Kasiulis ir Barvydienė (2003), apima ciklinių pagrindinių funkcijų vykdymą, kurios padeda formuoti palankią darbo aplinką ir stiprinti organizacijos vidinę kultūrą. Pirmą, *planavimas* – tai strateginė funkcija, kuri leidžia prognozuoti galimas mobingo apraiškas ir parengti prevencijos programą, orientuotą į ilgalaikius sprendimus. Antra, *organizavimo* funkcija užtikrina struktūrinę ir socialinę organizacijos vienovę, kuri yra būtina siekiant efektyvumo ir užtikrinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Trečia, *vadovavimo* procesas leidžia vadovui daryti teigiamą poveikį personalui, įgalinant jį produktyviai ir konstruktyviai dirbti, tuo pačiu mažinant konfliktinių situacijų riziką. Ketvirta, *koordinavimas* integruoja visus organizacijos išteklius ir veiklas, orientuodamas juos į numatytų tikslų įgyvendinimą, tokiu būdu užkertant kelią vidinei nesantaikai ir destruktiviam elgesiui. Ir *kontrolė* leidžianti užtikrinti, kad esama organizacijos būklė atitiktų planuotą, o mobingo apraiškos būtų anksti identifikuojamos ir valdomos.



2.3.3. pav. Valdymo funkcijų cikliškumas
Šaltinis: adaptuota pagal Kasiulį ir Barvydienę (2003).

Neigiamų psichosocialinių rizikos veiksnių poveikis darbo vietoje yra viena iš pagrindinių problemų, lemiančių streso bei mobingo apraiškų atsiradimą. Šių veiksnių valdymas reikalauja struktūruoto požiūrio, kuris leistų gerinti psichosocialinę darbo aplinką. Kuodytė, Jakubynaitė, Vėbraitė ir Pajarskienė (2014) pabrėžia, kad veiksminga psichosocialinės rizikos valdymo sistema turi būti orientuota į nuoseklų rizikos vertinimo ir valdymo procesą, grindžiamą Tarptautinės darbo organizacijos rekomenduotu modeliu. Šis modelis apima šešis cikliškus etapus: rizikos identifikavimas, kai nustatomi pavojų šaltiniai; rizikos veiksnių analizę ir jų galimos žalos vertinimą; priemonių parinkimą ir jų diegimą siekiant sumažinti streso ir jo pasekmių įtaką; galimybių sumažinti pavojų vertinimą; poveikių bei kaštų efektyvumo analizę; priemonių tobulinimą. Kad šis procesas būtų veiksmingas, jis turi būti reguliariai peržiūrimas ir adaptuojamas.

Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose reikalauja strateginio ir žmogiškųjų išteklių valdymo derinio, siekiant sukurti saugią ir produktyvią mokyklos bendruomenės aplinką. Efektyvus organizacijos išteklių valdymas didina veiklos efektyvumą, o žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis bet kurios organizacijos turtas, lemiantis jos tikslų pasiekimą (Sundiman, 2017). Žmogiškųjų išteklių valdymas, apibrėžiamas kaip procesas, sujungiantis žmones ir organizaciją bendrų tikslų įgyvendinimui, yra neatsiejama mobingo prevencijos dalis (Mahapetro, 2022).

Švietimo įstaigose žmogiškųjų išteklių valdymas apima darbuotojų atranką, jų kvalifikacijos kėlimą, išlaikymą ir efektyvų panaudojimą (Patrick ir Mazhar, 2021). Norint suvaldyti mobingo apraiškas, būtina taikyti strateginį požiūrį, kuris apimtų kūrybišką problemų sprendimą, lankstumą ir konfliktų valdymą (Joyce, 2015). Strateginis valdymas, kaip pagrindinis sprendimų priėmimo įrankis, leidžia derinti organizacijos vidinius pajėgumus su išoriniais iššūkiais, tokiu būdu skatinant bendruomenės saugumą ir darbuotojų motyvaciją (Boyne, Walker, 2010).

Strateginių pokyčių valdymas skatina organizacijos narių aktyvų dalyvavimą, o tai yra ypač svarbu kuriant prevencinius veiksmus prieš mobingą (Bryson, George, 2020). Integravus strateginį valdymą su žmogiškųjų išteklių valdymu, galima efektyviau diegti prevencines priemones, siekiant sumažinti mobingo apraiškas ir kurti sveiką darbo aplinką.

Dėl nuolat vykstančių pokyčių tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje, organizacijoje būtina įdiegti ir palaikyti nuolatinės stebėsenos bei kontrolės sistemą. Tokia sistema užtikrina veiksmingą ir lanksčią strategijų bei taktikos korekcijų įgyvendinimą, leidžiantį efektyviai reaguoti į besikeičiančias sąlygas (Vveinhardt, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad valdymas yra visapusiškas procesas, apimantis strateginį planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, siekiant užtikrinti organizacijos efektyvumą bei gerą psichosocialinę aplinką. Vadovas atlieka ne tik administracines, bet ir organizacines funkcijas, kurios padeda formuoti palankią darbo aplinką, išvengti konfliktų, mobingo apraiškų, bei stiprinti organizacijos kultūrą. Mobingo prevencija reikalauja struktūruoto požiūrio ir strateginio valdymo, kuris derintų žmogiškųjų išteklių valdymą, kūrybišką problemų sprendimą ir lankstumą. Nuolatinė stebėsenos ir kontrolės sistema leidžia adaptuoti strategijas besikeičiančiomis sąlygomis ir užtikrina organizacijos efektyvumą bei bendruomenės saugumą.

3. TYRIMO MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo tikslas - išanalizavus mobingo prevencijos valdymo priemonės teorinius aspektus empiriniu tyrimu atkleisti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Remiantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis, pastebėta, kad per paskutiniuosius trejus metus daugėja skundų susijusių su psichologiniu smurtu bei mobingu. 2023 m. atlikti planiniai patikrinimai švietimo įstaigose atskleidė, kad mobingo ir/ar psichologinio smurto problema srityje yra aktuali. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas įpareigoja darbdavius kurti saugią darbo aplinką, tačiau mobingo prevencijos valdymas lieka nepakankamai ištirtas. Šio darbo tikslas – analizuoti teorinius mobingo prevencijos aspektus bei remiantis empiriniu tyrimu, įvertinti mobingo prevencijos valdymo situaciją švietimo įstaigose.

Teorinis tyrimo pagrindas. Tyrimas remiasi mobingo, kaip socialinio reiškinio samprata ir prevencijos valdymo strategijomis, kurias apibrėžia mokslinė literatūra ir teisės aktai. Einarsen ir kt. (2003), Leymann (1996) pabrėžia, kad mobingas daro reikšmingą neigiamą poveikį tiek darbuotojų psichologinei sveikatai, tiek organizacijos veiklai. Prevencija, anot Vveinhardt ir Žukausko (2010) ir Gembalska-Kwiecien (2020), turi būti sisteminga, apimanti strateginį planavimą, mokymus, informacijos sklaidą ir nuolatinę stebėseną.

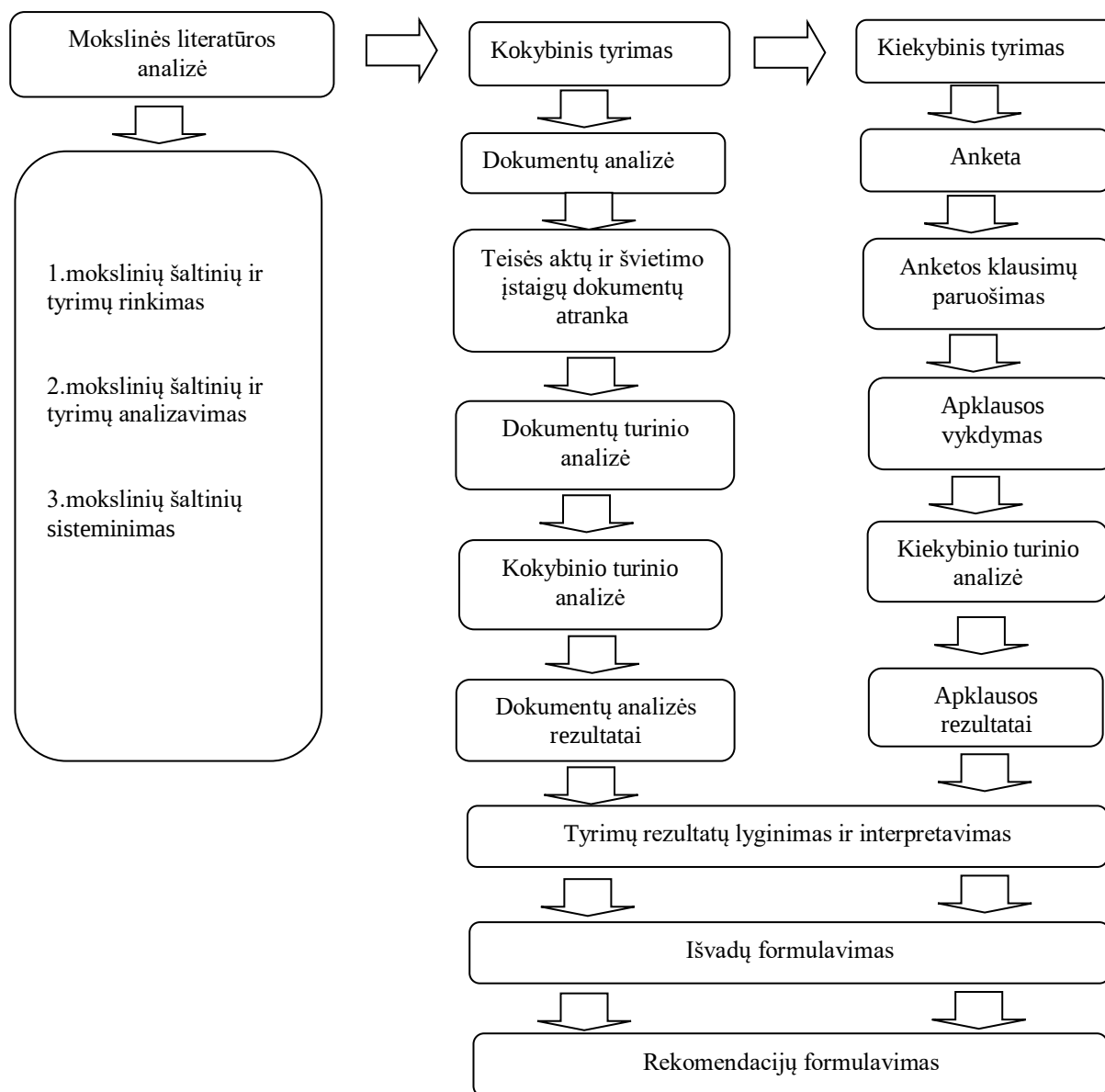
Itin svarbi yra švietimo įstaigų vadovų atsakomybė už psichologiškai saugios aplinkos kūrimą. Vadovai turi įgyvendinti prevencines strategijas, organizuoti mokymus ir skatinti pagarbų bendravimą (Appelbaum ir kt, 2012; Vveinhardt, 2011). Lietuvos Respublikos darbo kodeksas ir Švietimo įstatymas, įpareigoja įstaigas kurti ir vykdyti mobingo prevencijos politiką. Švietimo įstaigų vidaus taisyklės ir etikos kodeksai pabrėžia pagarbos, sąžiningumo ir atsakomybės vertybes (Kuodytė ir kt., 2014; Vveinhardt ir Sroka, 2020).

Šiuo teoriniu pagrindu nustatyti pagrindiniai mobingo prevencijos valdymo elementai, kurie siejasi su strateginiu mąstymu, atsakomybės pasiskirstymu, prevencinių priemonių taikymu ir korekciniais veiksmais planavimu. Tyrimas remiasi šių autorių darbais siekiant nustatyti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Tyrimo hipotezė: Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose, pagrįstas strateginiu mąstymu, prevencinių priemonių planavimu ir įgyvendinimu, aiškiu atsakomybės pasiskirstymu ir nuolatiniu taktikos ir korekcijos veiksmais tobulinimu.

Tyrimo strategija. Darbe naudojami metodai apima mokslinės literatūros ir tyrimų analizę, Lietuvos Respublikos teisės aktų ir švietimo įstaigų dokumentų nagrinėjimą bei kiekybinį tyrimą. Šiame tyrime taikyta mišri metodologinė strategija, naudojant kiekybinės ir kokybinės analizės metodus.

Tyrimo eiga. Tyrimas pradėtas nuo pasirengimo etapo. Pirmiausia buvo analizuojama mokslinė literatūra ir tyrimai siekiant apibrėžti mobingo sampratą, atsiradimo priežastis, pasekmes individui ir organizacijai bei nustatyti prevencinius modelius ir įvertinti valdymo principus. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo suformuluota tyrimo problema ir hipotezė. Antrajame etape iškeltas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Trečias etapas – empirinė tyrimo dalis. Parengtas tyrimo instrumentas. Mokslinės literatūros, teisės aktų ir švietimo įstaigų dokumentų analizė padėjo suformuoti pagrindą klausimyno sudarymui, užtikrinant, kad jis būtų pagrįstas teisės aktais ir aktualiais instituciniais reikalavimais. Internetinė anketinė apklausa atlikta per internetinę svetainę Manoapklausa. Ketvirtame etape analizuojami surinkti duomenys. Duomenys analizuojami SPSS programa. Penktame etape formuluojamos išvados ir rekomendacijos, kurios pagrįstos tyrimo rezultatais.



3.1.1. pav. Tyrimo dizainas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo dizainas apima visus svarbiausius tyrimo etapus: nuo teorinio pasirengimo iki rezultatų formulavimo. Tai užtikrina sistemingą požiūrį į tyrimo organizavimą ir leidžia veiksmingai atsakyti į tyrimo tikslus ir uždavinius.

3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas

Dokumentų turinio analizė. Dokumentų turinio analizei buvo taikytas *kokybinio tyrimo metodas*, grindžiamas Mayring (2014) teoriniu pagrindu. Šis metodas buvo pasirinktas siekiant išsamiai ir nuosekliai išnagrinėti mobingo prevencijos valdymo aspektus švietimo įstaigose. Mayring pabrėžia, kad kokybinė turinio analizė orientuota į sistemingą ir struktūruotą tekstinės informacijos tyrimą, leidžiantį identifikuoti pagrindines temas, jų struktūras ir kontekstinius ryšius.

Taikant šį metodą, tyrimo metu buvo analizuojama *Lietuvos Respublikos Konstitucija, priimta 1992 m. referendumu; Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, patvirtintas 2016 m. rugsėjo 14 d. Lietuvos Respublikos Seimo įstatymu Nr. XII – 2603 (su vėlesniais pakeitimais); Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, patvirtintas 1991 m. birželio 25 d. Lietuvos Respublikos Seimo įstatymu Nr. I-*

1489 (su vėlesniais pakeitimais); Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtinti 2012 m. spalio 25 d. Nr. A1-457/V-961 (su vėlesniais pakeitimais) „Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai“ ir Valstybinės darbo inspekcijos parengtos metodines rekomendacijas psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje užtikrinti. Dokumentų turinio analize buvo siekiama nustatyti ar dokumentuose yra numatyti konkretūs mobingo prevencijos valdymo principai ir įgyvendinimo būdai.

Švietimo įstaigų dokumentų turinio analizė atlikta pagal šiuos kriterijus: dokumentų reglamentavimas (analizuojama, kuriuose dokumentuose yra nustatyta mobingo prevencijos valdymo politika ir procedūros; vertinama ar dokumentuose aiškiai apibrėžtos mobingo atpažinimo, prevencijos ir nagrinėjimo tvarkos); atsakomybių pasiskirstymas (nagrinėjama, ar darbuotojai aktyviai dalyvauja mobingo prevencijos strategijų kūrimo ir įgyvendinime; įvertinama ar vadovai rodo pavyzdį, demonstruodami nulinę toleranciją mobingui); prevencijos valdymo priemonės (tiriama, kokios priemonės naudojamos mobingo prevencijai, nustatoma, ar taikomos neformalios priemonės ir ar įstaigose vykdomos apklausos bei rizikos analizės).

Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo išanalizuoti 6 nacionaliniai teisės aktai, 1 Valstybinės darbo inspekcijos parengta rekomendacija, ir 15 švietimo įstaigų dokumentų. Analizės tikslas buvo nustatyti, kokie mobingo prevencijos valdymo elementai yra įtraukti į skirtingų kategorijų dokumentus.

Tyrimo organizavimas. Dokumentai tyrimui buvo atrinkti pagal tai, kaip juose reglamentuojami mobingo prevencijos valdymo elementai. Tyrimui buvo analizuojami oficialūs, viešai prieinami dokumentai, paskelbti interneto svetainėse.

Tyrimo etika. Nagrinėjant dokumentus buvo laikomasi tikslaus duomenų pateikimo, išsaugant turinio autentiškumą ir neiškraipant turinio informacijos.

Kiekybinis tyrimas pasirinktas analizuojant mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose, remiantis Kardelio (2017) tyrimo metodologija. Šio metodo taikymas padeda objektyviai ir sistemingai rinkti ir analizuoti kiekybinius duomenis, reikalingus konkrečiai situacijai ir sprendimams įvertinti. Tyrime naudojamas klausimynas, kuriame pateikti teiginiai leidžia rinkti tiriamųjų atsakymus pagal aiškiai apibrėžtas kategorijas (visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku). Kiekybinis metodas leidžia analizuoti ryšius tarp skirtingų kintamųjų, tokių kaip strateginis mąstymas, prevencinės priemonės, atsakomybės pasiskirstymas, prevencinės priemonės ir korekcinės priemonės, nustatant jų poveikį švietimo įstaigos darbuotojų suvokimui ir praktikai.

Tyrimo instrumentas. Remiantis mokslinės literatūros ir nacionalinių teisės aktų analize, buvo parengta internetinė apklausa „Mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose“. Internetinė apklausa pasirinkta, nes ji leidžia garantuoti respondentų anonimiškumą, greitesnį užpildymą, padidina galimybę pasiekti didesnę atsakymų procentą ir nereikalauja finansinių išlaidų. Taip pat tokiu būdu pateikta apklausa patogesnė ir respondentams, nes anketą gali užpildyti jiems tinkamiausiu laiku ir vietoje. Apklausos anketa buvo patalpinta interneto svetainėje www.manoapklausa.lt

Anketinės apklausos klausimynas sudarytas iš 5 teiginių blokų. Anketa sudaro 20 uždaro tipo teiginių, 1 atviras klausimas ir demografiniai duomenys.

Anketinės apklausos blokų aprašymas ir teorinis pagrindimas

Blokas	Aprašymas	Teiginiai	Teorinis
Strateginis mąstymas	Leidžia nustatyti švietimo įstaigos gebėjimą aiškiai išdėstyti mobingo prevencijos politiką, darbuotojų įtraukimą į strategijos kūrimą bei jų įsitraukimą į prevencijos programas.	1, 2, 3, 4	Balčiūnienė ir Rimšaitė (2016), Gembalska – Kwiecien (2020), Liukinevičienė ir Kuodytė (2021).
Prevenčinės priemonės	Leidžia nustatyti ar švietimo įstaigose vykdomi mokymai mobingo tematika, vykdoma sklaida apie pagalbos būdus ir atvirą bendravimo skatinimą kaip mobingo prevencijos priemonę.	5, 6, 7, 8	Einarsen ir kt. (2003), Vveinhardt ir Andriukaitienė (2016).
Atsakomybės pa(si)skirstymas	Dėmesys vadovų atsakomybei užtikrinant nulinę toleranciją mobingui, pagarbią bendravimo kultūrą ir etikos principų laikymąsi švietimo įstaigose.	9,10,11,12	Vveinhardt (2011), Appelbaum ir kt. (2012).
Priemonių taikymas	Leidžia nustatyti vidinių kanalų sukūrimą pranešimams apie mobingą, nukentėjusių asmenų konfidencialumo užtikrinimą, pagalbos ir paramos teikimą švietimo įstaigose.	13,14,15,16	Leyman (1996), Kuodytė ir kt. (2014), Vveinhardt ir Sroka (2020).
Taktika ir korekcija	Leidžia nustatyti ar švietimo įstaigose atliekami rizikos vertinimai, mobingo prevencijos plano atnaujinimai ir ar pasitelkiami nepriklausomi ekspertai psichosocialinės aplinkos vertinimui.	17,18,19,20	Vveinhardt ir Žukauskas (2010), Goodboy ir kt. (2017).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo populiacija – Biržų rajono švietimo įstaigų darbuotojai. Tyrimą pasirinkta atlikti Biržų rajone ne tik dėl laiko stokos, bet ir dėl specifinių aplinkybių. Po bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos buvo pastebėta padidėjusi psichologinė įtampa tarp švietimo įstaigų darbuotojų. Be to susirūpinta dėl galimai pasireiškusių mobingo apraiškų. Remiantis Viešuoju įmonių registru (rekvizitai.vz.lt) nustatyta, kad rajono bendrojo ugdymo mokyklose iš viso dirba 488 darbuotojai. Tai leidžia surinkti patikimus duomenis per trumpą laiką. Imties dydis buvo apskaičiuotas naudojant Yamane formulę:

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

Apskaičiuota, kad norint pasiekti 95% patikimumą ir 5% paklaidą, tyrime reikia bent 211 pilnai užpildytų anketų. Gautos 243 pilnai užpildytos anketos.

Etikos užtikrinimas. Tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių mokslinės etikos principų. Tyrėja įsipareigojo, remiantis moksline etika, gautus rezultatus naudoti tik juos apibendrinus ir tik mokslo tikslams. Siekiant užtikrinti atsakymų patikimumą ir objektyvumą, respondentų anonimiškumas buvo garantuotas - nebuvo galima identifikuoti nei atskirų asmenų, nei švietimo įstaigų.

3.3. Mobingo prevencijos valdymo elementai nacionaliniuose teisės aktuose

Mobingas apibūdinamas, kaip psichologinio ir (arba) fizinio smurto apraiška darbo aplinkoje, turinti neigiamą poveikį ne tik nukentėjusiam asmeniui ar asmenims, bet ir organizacijos veiklai bei mikroklimatui (A. Gembalska-Kwiecien, 2020). Žmogaus orumo, psichologinės ir fizinės gerovės apsauga, taip pat teisė į saugią darbo aplinką yra reglamentuojama Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Analizuojant teisės aktus buvo siekiama nustatyti kaip teisės aktų nuostatos siejasi su tyrimo metu sudarytu mobingo prevencijos valdymo modeliu, pagal kurį parengtas anketinės apklausos klausimynas.

3.3.1. lentelė

Teisės aktų nuostatos mobingo prevencijos valdyme		
Mobingo prevencijos valdymo modelio blokas	Teisės akto nuostata	Teisės aktas
Strateginis mąstymas	Darbdavio atsakomybė užtikrinti darbo vietos saugumą tiek fizine, tiek psichologine prasme.	LR darbo kodeksas 30 str.
	Švietimo įstaigos privalo kurti ir įgyvendinti strategijas, kurios užtikrintų saugią ir pagarbią aplinką.	LR švietimo įstatymas 19 str.
	Švietimo valdymo sistemos principai reikalauja nuolat vertinti veiklos efektyvumą ir užtikrinti teisingą valdymą.	LR švietimo įstatymas 5 str.
Preveninės priemonės	Žmogaus asmens neliečiamumas, orumo apsauga, draudimas kankinti ir žeminti.	LR konstitucijos 21str.
	Darbdavys privalo organizuoti mokymus darbuotojams, informuoti juos apie smurto ir priekabiavimo formas, suteikti žinių apie pagalbą susidūrus su mobingu.	LR darbo kodeksas 30 str.
	Mokyklos privalo teikti pagalbą darbuotojams ir skatinti jų kvalifikacijos kėlimą, įskaitant konfliktų ir mobingo prevenciją.	LR švietimo įstatymas 23 str.
	Informacijos apie psichologinę pagalbą ir prevenciją sklaida.	LR švietimo įstatymas 19 str.
Atsakomybės pa(si)sirstymas	Žmogaus teisių lygybės užtikrinimas, diskriminacijos draudimas.	LR konstitucijos 29 str.
	Darbdavys privalo aiškiai apibrėžti atsakomybes ir rodyti pagarbą darbuotojams, užtikrinti darbo etiką.	LR darbo kodeksas 30 str.
	Mokyklos vadovas atsakingas už etikos principų laikymąsi ir saugios aplinkos kūrimą.	LR švietimo įstatymas 59 str.
	Visi švietimo įstaigos bendruomenės nariai vadovaujasi nustatytais elgesio ir etikos standartais.	LR švietimo įstatymas 5 str.
Priemonių taikymas	Darbdavys įpareigotas nustatyti pranešimų teikimo ir nagrinėjimo mechanizmus apie smurtą ir priekabiavimą, pagalbos suteikimą nukentėjusiems asmenims.	LR darbo kodeksas 30 str.
	Privaloma užtikrinti konfidencialumą nagrinėjant mobingo atvejus.	LR švietimo įstatymas 19 str.
	Privaloma suteikti pagalbą darbuotojams ir mokiniams, patyrusiems psichologinį smurtą ar mobingą.	LR švietimo įstatymas 21 str.
Taktika ir korekcija	Žmogaus asmens neliečiamumas, orumo apsauga, draudimas kankinti ir žeminti.	LR konstitucijos 21 str.
	Žmogaus teisių lygybės užtikrinimas, diskriminacijos draudimas.	LR konstitucijos 29 str.
	Darbdavys turi reguliariai peržiūrėti prevencijos politiką, įvertinti rizikas ir taikyti korekcinis veiksmus.	LR darbo kodeksas 30 str.
	Švietimo įstaigos rengiamos apklausos padeda nustatyti mobingo rizikas ir tobulinti strategijas.	LR švietimo įstatymas 53 str.: švietimo stebėsena
	Ekspertų pagalba reikalinga profesinės rizikos veiksmų vertinimui.	LR švietimo įstatymas 18 str.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau – Konstitucija), priimta 1992 m. referendumu, yra aukščiausias teisinės galios aktas, apibrėžiantis valstybės valdymo pagrindus, visuomenės santvarką, piliečių teises ir laisves bei institucijų veiklos nuostatas. Ji įtvirtina demokratinės valstybės modelį, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, teisinės valstybės institucinės valdžios pasidalijimo nuostatas. *Konstitucijos* 21 straipsnio nuostata įtvirtina žmogaus orumo apsaugą, nurodydama, kad įstatymas privalo garantuoti jo gynimą. Draudžiama bet kokia veikla, kuri keltų fizinę ar psichologinę kančią, žalotų ar žemintų žmogaus orumą, taip pat žiaurus elgesys su asmeniu ar tokių bausmių nustatymas. 29 straipsnio nuostata įtvirtina žmogaus teisių apsaugą ir lygybės principą, kuris draudžia bet kokią diskriminacinį elgesį ar privilegijų teikimą, grindžiamą lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu. Ši nuostata pabrėžia visų žmonių lygiateisiškumą nepriklausomai nuo jų asmeninių ar socialinių savybių.

Darbo aplinka, kurioje užtikrinamas darbuotojų saugumas ir psichologinė gerovė, yra vienas iš svarbiausių socialiai atsakingos organizacijos tikslų. Teisinis reguliavimas šioje srityje padeda nustatyti aiškius darbdavių įsipareigojimus, tokiu būdu sudaromos sąlygos veiksmingai užkirsti kelią tokioms neigiamoms socialinėms ir psichologinėms problemoms kaip mobingas. Teisės aktai, reguliuojantys darbo sąlygas ir mobingo prevenciją, sudaro pagrindą, užtikrinantį darbdavių ir darbuotojų atsakomybės pusiausvyrą, stiprinantį socialinį dialogą ir gerinantį darbo aplinkos kokybę.

Dokumentų analizė buvo atliekama šiame darbe sudarytu *Mobingo prevencijos valdymo medeliu* (5 pav.), siekiant pagrįsti jo tinkamumą teisės aktų nuostatoms. Analizuoti teisės aktai: *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, patvirtintas 2016 m. rugsėjo 14 d. Lietuvos Respublikos Seimo įstatymu Nr. XII – 2603 (su vėlesniais pakeitimais; Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, patvirtintas 1991 m. birželio 25 d. Lietuvos Respublikos Seimo įstatymu Nr. I-1489 (su vėlesniais pakeitimais); Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtinti 2012 m. spalio 25 d. Nr. A1-457/V-961 (su vėlesniais pakeitimais) „Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai“ ir Valstybinės darbo inspekcijos parengtos metodinės rekomendacijos psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje užtikrinti.*

Strateginis mąstymas atliepia *Lietuvos Respublikos darbo kodekso* (toliau – *Darbo kodeksas*) 30 straipsnį, kuris akcentuoja darbdavio pareigą užtikrinti darbuotojų fizinę bei psichologinę saugumą. Straipsnyje akcentuojamas darbdavio įpareigojimas sukurti ir įgyvendinti aiškiai apibrėžtą politiką, skirtą smurto ir priekabiavimo prevencijai, įtraukiant darbuotojus į rizikų vertinimą bei prevencinių priemonių kūrimą. Nors *Darbo kodekse* mobingo sąvoka nėra tiesiogiai įvardyta, straipsnyje išdėstytos darbo aplinkos užtikrinimo nuostatos yra taikytinos ir mobingo veiksmų prevencijai.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (toliau – *Švietimo įstatymas*) 59 str. numato švietimo įstaigų vadovų pareigą užtikrinti saugią, etišką ir įtraukią mokymosi ir darbo aplinką. Dėmesys skiriamas mobingo prevencijos politikos kūrimui ir įgyvendinimui, įtraukiant švietimo bendruomenės narius į sprendimų priėmimą ir rizikų vertinimą.

Valstybinė darbo inspekcija parengė metodines rekomendacijas psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje užtikrinti (toliau – Metodinės rekomendacijos), akcentuojant darbdavio pareigą užtikrinti saugią, orią, sveiką darbo aplinką. Pagrindinis dėmesys skiriamas psichologinio smurto prevencijos priemonių diegimui, organizacijos kultūros tobulinimui ir darbuotojų bei vadovų

mokymams. Rekomendacijos parengtos remiantis *Darbo kodekso* ir *Konstitucijos* nuostatomis, kurios įpareigoja apsaugoti darbuotojų teises nuo priešiško, neetiško ir žeminančių veiksnių.

Preveninės priemonės turi būti diegiamos taip, kad užtikrintų darbuotojų supratimą apie mobingo ir psichologinio smurto rizikas ir jų valdymą. *Darbo kodekso 30 str.* numatyta, kad darbdaviai turi organizuoti mokymus mobingo atpažinimo, konfliktų valdymo, streso mažinimo ir tinkamos komunikacijos ugdymo temomis. Įpareigojama numatyti pranešimų apie smurtą registravimo bei nagrinėjimo tvarkų įgyvendinimą.

Švietimo įstatymo 48 str. įpareigoja švietimo įstaigas užtikrinant socialinių ir emocinių kompetencijų ugdymą, įtraukiant konfliktų sprendimo ir psichologinio smurto prevencijos mokymus.

Valstybinė darbo inspekcijos parengtose metodinėse rekomendacijose psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje užtikrinti akcentuojamas *prevencinių priemonių* diegimas: darbuotojų ir vadovų mokymai apie konfliktų valdymą, streso mažinimą ir tinkamą bendravimą; psichologinio smurto darbe pranešimų registravimo ir nagrinėjimo tvarkos nustatymas; vidinės komunikacijos tobulinimas, stiprinant organizacijos kultūrą ir vertybes; pagalba darbuotojams, patyrusiems smurtą;

Atsakomybės pasiskirstymas už prevencijos politikos veiksmingumą tenka ne tik vadovybei, bet ir visiems įstaigos darbuotojams. *Darbo kodekso 30 str.* aiškiai apibrėžta darbdavio atsakomybė už prevencinių įgyvendinimą ir kontrolę. Darbdaviui keliama pareiga organizuoti darbo aplinką, taip, kad joje darbuotojai ar darbuotojų grupės nepatirtų priešiško, neetiško, žeminančių, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų. Tokie veiksmai neturėtų pažeisti darbuotojų garbės ir orumo, fizinio ar psichologinio neliečiamumo ir neturi būti nukreipta į darbuotojų įbauginimą, jų menkinimą ar įstumiami į beginklę ir bejėgę padėtį.

Švietimo įstatymo 42 str. nustato mokyklų vadovų atsakomybę palaikyti darbo kultūrą užtikrinančią žmogaus teisėms ir lygybei.

Valstybinė darbo inspekcijos parengtose metodinėse rekomendacijose psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje įpareigojama darbdavius ne tik diegti prevencines priemones, bet ir užtikrinti jų veiksmingumą per nuolatinę kontrolę bei darbuotojų įtraukimą.

Priemonių taikymas, remiantis *Darbo kodekso 30 str.* įpareigoja sukurti anoniminius pranešimų kanalus, darbuotojų konfidencialumo užtikrinimą ir pagalbos mechanizmų diegimą smurtą patyrusiems asmenims.

Švietimo įstatymo 30 str. nurodo, kad švietimo įstaigos privalo užtikrinti pranešimų ir nagrinėjimo konfidencialumą ir teikti pagalbą nukentėjusiems.

Metodinėse rekomendacijose psichologinio smurto prevencijai darbo vietoje pabrėžia, kad svarbu sukurti anoniminių pranešimų kanalus, konfidencialumo užtikrinimą ir pagalbos teikimą psichologinio smurto aukoms. Taip siekiama apsaugoti darbuotojus nuo smurto, skatinti atvirą bendravimą, kuris leistų laiku nustatyti ir spręsti iškilusias problemas.

Taktika ir korekcija užtikrina prevencinių priemonių aktualumą ir pritaikymą prie pasikeitusios darbo aplinkos iššūkių. *Darbo kodekso 30 str.* įpareigoja darbdavius nuolat vertinti prevencijos politikos efektyvumą, atsižvelgiant į rizikos vertinimą ir apklausų rezultatus.

Pagal *Švietimo įstatymo 58 str.*, švietimo įstaigos privalo reguliariai vykdyti savo veiklos efektyvumo ir aplinkos kokybės vertinimo apklausas.

Nuolatinis prevencinių veiksmų efektyvumo vertinimas ir atnaujinimas yra esminė *Metodinių rekomendacijų* dalis, kurios užtikrina ilgalaikį prevencijos veiksmingumą ir švietimo įstaigos prisitaikymą prie naujų iššūkių.

Darbo stresas yra viena iš reikšmingiausių šiuolaikinio darbo aplinkos problemų, kuri, remiantis *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintais psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniais nurodymais*, apibrėžiama kaip darbuotojo reakcija į nepalankius psichosocialinius darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio ar tarpusavio santykių veiksnus. Šis reiškinys daro įtaką darbuotojų sveikatai, organizacinei kultūrai ir veiklai.

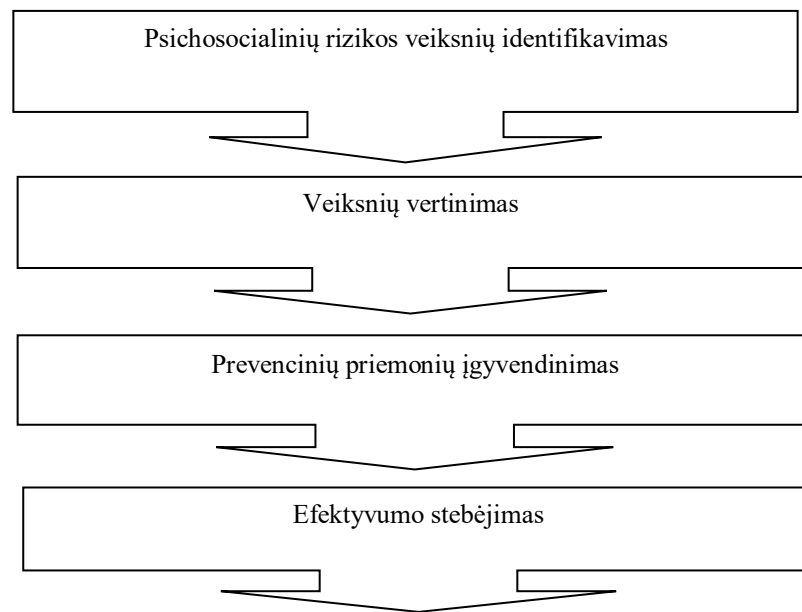
Tiriant psichologinius veiksnus vertinamos:

- *darbo sąlygos*. Ypatingas dėmesys skiriamas darbo režimo ypatybėms, tokioms kaip darbas naktį, pamaininis darbas ar poveikis cheminiams, biologiniams, ergonominiams ir fiziniams rizikos veiksniams. Šios priežastys lemia fiziologinį ir psichologinį darbuotojų atsaką, kuris gali sukelti tiek tiesioginį stresą, tiek ilgalaikes neigiamas pasekmes.
- *darbo reikalavimai*, tokie kaip darbo krūvis, tempas, terminai ir atsakomybės lygis, gali sukelti emocinę įtampą, ypač jei darbuotojų sugebėjimai neatitinka darbo atlikimo reikalavimų. Metodiniai nurodymai pabrėžia, kad neadekvatūs darbo reikalavimai yra vienas pagrindinių veiksnių, galinčių lemti ilgalaikį stresą ir sumažėjusį darbo našumą.
- vertinant *darbo organizavimą* atsižvelgiama į darbo laiko trukmę, darbo funkcijų, atlygio sistemą, mokymų ir karjeros galimybių bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybes. Nepalankiai organizuotas darbas skatina ne tik streso, bet ir pasitenkinimu darbu mažėjimą, todėl darbo organizavimas turi būti atidžiai analizuojamas vertinant psichosocialinius veiksnus.
- *darbo turinys*, įskaitant darbuotojo įtaką darbo procesui, darbo monotoniją ir prasmingumą, yra svarbi psichosocialinės aplinkos dalis. Darbuotojai, kurių darbas yra monotoniškas ir neturi prasmingumo, yra labiau linkę patirti psichologinį nuovargį bei emocinį išsekimą.
- *santykiai darbo aplinkoje*. Darbuotojų tarpusavio santykiai, santykiai su darbdaviu ar trečiaisiais asmenimis yra esminiai darbo psichosocialinės aplinkos elementai. Kolektyvo palaikymo, konfliktų valdymo, fizinio ir psichologinio smurto prevencijos sistemos užtikrinimas yra būtinos sąlygos darbuotojų psichinei sveikatai bei bendrai organizacijos veiklos kokybei palaikyti.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. A1-457/V-961 "Dėl profesinės rizikos vertinimų bendrųjų nuostatų patvirtinimo" (su vėlesniais pakeitimais), 3.9. punktas apibrėžia psichosocialinį veiksnių kaip darbo aplinkos veiksnių, kuris dėl darbo sąlygų, reikalavimų, organizavimo, turinio, taip pat darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo santykių gali sukelti psichinį stresą. Ši nuostata pabrėžia būtinybę įvertinti ir valdyti tokius veiksnus siekiant užtikrinti darbuotojų psichologinę gerovę ir sumažinti streso poveikį darbo aplinkai ir efektyvumui.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos Respublikos teisės aktai, tokie kaip sveikatos apsaugos ministro 2012 m. įsakymas, bei kiti su darbo aplinka susiję norminiai dokumentai sudaro teisinį pagrindą mobingo prevencijai ir valdymui. Šie teisės aktai akcentuoja, kad būtina užtikrinti

darbuotojų fizinį ir psichologinį saugumą bei aiškiai apibrėžia prevencinių priemonių diegimo reikalavimus.



3.3.1. pav. Mobingo prevencijos valdymo etapai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Organizacijoms rekomenduojama vadovautis šiomis nuostatomis, įgyvendinant veiksmingas priemones, kurios užtikrintų darbuotojų fizinį ir psichologinį saugumą.

3.4. Mobingo prevencijos valdymo elementai švietimo įstaigų dokumentuose

Darbuotojai, kurie nepaisant patiriamo mobingo nesiryžta išeiti iš darbo, susiduria su darbo našumo mažėjimu ir ribotomis karjeros galimybėmis, įskaitant paaukštinimą pareigose (Brunner ir Costello, 2003; Namie, 2000). Organizaciniu lygmeniu mobingas formuoja nedraugišką atmosferą, blogina tarpasmeninius santykius ir mažina darbuotojų motyvaciją. Šie veiksniai netiesiogiai veikia organizacijos veiklos rezultatus, mažina jos konkurencingumą ir riboja plėtros galimybes (A. Gembalska-Kwiecien, 2020). Todėl ypač svarbu, kad organizaciniai teisės aktai apibrėžtų priemones ir nuostatas, užtikrinančias psichologiškai saugios ir pagarba grindžiamos darbo aplinkos kūrimą ir palaikymą.

Švietimo įstaigų dokumentų analizė buvo atliekama remiantis mobingo prevencijos valdymo modeliu, siekiant pagrįsti jo tinkamumą teisės aktų nuostatomis. Analizuoti dokumentai: švietimo įstaigų *psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos aprašai; etikos kodeksai; vidaus darbo tvarkos taisyklės*.

Strateginis mąstymas. Siekiant užtikrinti darbuotojų psichologinį saugumą ir kurti etišką, pagarbią darbo aplinką, mokyklos patvirtinusios *psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos aprašus*, kuriuose numatomos prevencinės priemonės, pranešimų teikimo tvarka ir intervencijos veiksmai. Nors visų mokyklų dokumentai remiasi bendraisiais principais, skiriasi jų akcentuojamos sritys, procedūros ir priemonės.

Visų mokyklų dokumentų pagrindinis tikslas - eliminuoti psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo apraškas bei užtikrinti darbuotojų psichologinį saugumą.

Preveninės priemonės. Dėmesys skiriamas mokymams, kurie stiprinantį darbuotojų gebėjimą atpažinti psichologinio smurto apraiškas ir tinkamai reaguoti į jas. Politikose pateikiami sąvokų apibrėžimai:

- *psichologinis smurtas* – žeminantis, priešiškas elgesys, pažeidžiantis darbuotojų orumą ir psichologinę sveikatą;
- *mobingas* – sisteminis, ilgalaikis netinkamas elgesys, menkinantis darbuotojo profesinę ir psichologinę gerovę;
- *priekabiavimas* – nepagrįstas, nepageidaujamas elgesys, grindžiamas asmeninėmis savybėmis, sukeliantis bauginančią aplinką.

Apibrėžiamos preveninės priemonės:

- *pirminė prevencija*: psichosocialinės aplinkos gerinimas, darbuotojų ir mokinių švietimas bei komunikacijos stiprinimas;
- *antrinė prevencija*; pranešimų registravimas, situacijų stebėseną ir rizikos vertinimas;
- *trečioji prevencija*; psichologinės pagalbos teikimas nukentėjusiems asmenims ir drausminės priemonės pažeidėjams (įspėjimai, atleidimai).

Atsakomybės pasiskirstymas. Dokumentuose numatytos procedūros pranešimams apie galimus pažeidimus teikti. Pranešimai nagrinėjami

nešališkai, užtikrinant konfidencialumą. Psichologinis smurtas ir mobingas vertinami kaip šiurkštus darbo pareigų pažeidimas, užtraukiantis drausminę atsakomybę pagal *Darbo kodeksą*.

Priemonių taikymas. Mokyklose sudaromos komisijos arba paskiriami atsakingi asmenys situacijoms ištirti. Taikomos drausminės priemonės pažeidėjams: įspėjimai ar galimi atleidimai.

Taktika ir korekcija. Numatytos reguliarios stebėsenos procedūros, įtraukiant pranešimų nagrinėjimą ir rizikų vertinimą. Akcentuojama, kad svarbu reaguoti į kintančias aplinkybes ir laiku priimti atitinkamus sprendimus.

Mokyklų *psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos politikose* išryškėjo keli skirtumai.

3.4.1. lentelė

Mokyklų psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos aprašų skirtumai

Mokykla	Prevencijos sritis	Darbo etikos principai	Pranešimų teikimo ir nagrinėjimo tvarka	Intervencijos priemonės	Pagalbos teikimas
Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla	Pabrėžia darbuotojų švietimą bei praktines veiksmų schemas, skirtas reagavimui į smurtą.	Etikos principai išdėstyti glaustai ir netiesiogiai.		Akcentuoja neformalias priemones pradiniam konflikto etape.	Pagalbos teikimas aprašomas bendrinio lygmeniu, nesuteikiant išsamių kontaktų.
Biržų „Aušros“	Nuosekliai vertina	Etikos principai išdėstyti glaustai ir	Anoniminiai pranešimai		Nurodo konkrečius

pagrindinė mokykla	psichologinį klimatą ir prevencinių veiksmų efektyvumą.	netiesiogiai.	teikiami per specialią anketą interneto svetainėje.		kontaktus psichologinei pagalbai, įskaitant emocinės paramos linijas.
Biržų Kaštonų pagrindinė mokykla		Etikos principai išdėstyti glaustai ir netiesiogiai.			Pagalbos teikimas aprašomas bendrinio lygmeniu, nesuteikiant išsamių kontaktų.
Biržų „Saulės“ gimnazija	Dėmesys skiriamas smurto prevencijai visose aplinkose, įskaitant pertraukas ir išvykas.	Etikos principai išdėstyti glaustai ir netiesiogiai.	Reikalauja detalių faktų ir įrodymų pranešime.		Pagalbos teikimas aprašomas bendrinio lygmeniu, nesuteikiant išsamių kontaktų.
Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazija	Išskiria mobingo formas ir pristato intervencijos strategiją, kuri skirta stiprinti įstaigos atsparumą patyčioms.	Detaliai aprašo darbo etikos principus: pagarba, sąžiningumas, atsakomybė ir lojalumas įstaigai.	Skatina darbuotojus pranešti apie bet kokią mobingo apraišką.	Taiko sistemingą intervenciją, siekiant krizės suvaldymo dar ankstyvajame etape.	Pagalbos teikimas aprašomas bendrinio lygmeniu, nesuteikiant išsamių kontaktų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos aprašai.

Mokyklų psichologinio smurto, mobingo ir priekabiavimo prevencijos dokumentai yra svarbūs strateginiam įstaigų valdymui. Jie apima visus valdymo ciklo etapus: planavimą, organizavimą, vykdymą ir kontrolę. Dokumentuose numatytos prevencinės priemonės: pirminė, antrinė, tretinė prevencija. Šios priemonės kuria sistemingą ir nuoseklų mobingo rizikos valdymą. Nustatomos reagavimo procedūros: pranešimų nagrinėjimo tvarka, drausminės priemonės pažeidėjams. Akcentuojamas bendruomenės sąmoningumo didinimas per mokymų ir informacijos sklaidą, stiprinant darbuotojų gebėjimą atpažinti psichologinio smurto apraiškas. Dokumentuose numatomas pagalbos teikimas, užtikrinant psichologinių paslaugų prieinamumą, nukentėjusiųjų palaikymą. Dokumentai atspindi kompleksinį ir sistemingą požiūrį į mobingo, psichologinio smurto ir priekabiavimo prevenciją.

Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų *etikos kodeksai* orientuoti į pagarbių, etiškų ir profesinių santykių palaikymą bei mokyklos mikroklimato gerinimą. Mokyklų etikos kodeksai glaudžiai siejasi su mobingo ir psichologinio smurto prevencija. Analizuotuose dokumentuose nustatyti bendri bruožai ir skirtumai.

Strateginis mąstymas. Visų mokyklų *etikos kodeksai* reglamentuoja darbuotojų tarpusavio santykius, elgesio normas ir profesinės etikos principus. Šių dokumentų tikslas – didinti bendruomenės mikroklimato kokybę, profesionalumą, etišką elgesį ir užkirsti kelią

nepageidaujamoms elgesio apraiškoms, tarp jų – mobingui ir psichologiniam smurtui. Bendruomenės nariams keliama pareiga būti pavyzdžiu mokiniams, puoselėti toleranciją ir atsakomybę. Etikos komisijų veikla privalo užtikrinti pažeidimų stebėseną, nagrinėjimą ir moralinio poveikių priemonių taikymą; nustatomi aiškūs terminai, procedūros ir konfidencialumo užtikrinimas nagrinėjant skundus

Prevencinės priemonės. Išskiriamos prevencinės priemonės, tokias kaip draudimas skleisti apkalbas, žeminti kolegų autoritetą, gilinti konfliktus ar skatinti nepasitikėjimą ir intrigas.

Išskiriami pagrindiniai etikos principai:

- *pagarba*. Asmens orumo pripažinimas ir pagarbus bendravimas;
- *teisingumas*. Nešališkas požiūris į mokinius ir darbuotojus, atsakomybė už teisingą vertinimą;
- *žmogaus teisių pripažinimas*. Lygių galimybių užtikrinimas ir nediskriminavimas dėl lyties, rasės, tautybės ar pažiūrų;
- *atsakomybė*. Profesinių pareigų kokybiškas vykdymas ir nuolatinis tobulėjimas;
- *sąžiningumas*. Skaidrumas, konfidencialumo laikymasis ir išteklių naudojimo atsakomybė;
- *atida ir solidarumas*. Empatiškas bendravimas, siekiant bendruomenės gerovės.

Atsakomybės pasiskirstymas. Apibrėžiamos elgesio normos: griežtai draudžiama viešinti konfidencialią informaciją; netoleruojamos apkalbos, intrigos ir nesąžininga konkurencija tarp kolegų; konfliktinės situacijos sprendžiamos remiantis dialogu, objektyvumu ir kompromisu. Numatomos konfliktų sprendimo priemonės: tolerantiškas elgesys, objektyviai vertinant ir sprendžiant nesutarimus; moralinė atsakomybė už bendruomenės mikroklimatą, neleidžiant atsirasti diskriminacijos apraiškoms ar psichologiniam spaudimui. Apibrėžiamas bendruomenės sąmoningumas – visi darbuotojai įpareigojami laikytis elgesio normų ir prisidėti prie diskriminacijos ir psichologinio smurto netoleravimo kultūros kūrimo.

Priemonių taikymas. Švietimo įstaigų etikos komisijų funkcijos užtikrina etikos kodekso laikymosi priežiūrą. Visose mokyklose komisijos nagrinėja skundus dėl etikos pažeidimų ir teikia moralinio poveikio priemones (pvz., pastabos, pokalbiai, įspėjimai).

Taktika ir korekcija. Mokyklų etikos komisijų funkcijos užtikrina etikos normų laikymąsi, reguliariai nagrinėjant darbuotojų skundus, kurios gali pakenkti mikroklimatui ar profesinei etikai.

Pastebimi mokyklų *etikos kodekso* skirtumai tikslų išsikėlime, elgesio normų detalizavime bei priežiūros ir atsakomybės procedūrose.

3.4.2. lentelė

Mokyklų etikos kodeksų skirtumai

Mokykla	Tikslas	Elgesio reglamentavimas	Priežiūros ir atsakomybės procedūros
Biržų „Atžalyno“ pagrindinė mokykla	Akcentuoja akademinę etiką ir bendruomenės narių atsakomybę puoselėti mokyklos reputaciją.		
Biržų „Aušros“		Daugiau dėmesio skiria pedagogų tarpusavio	Nustato ilgesnį skundų nagrinėjimo terminą (30

pagrindinė mokykla		santykiams bei mokinių dienų). gerovei.
Biržų Kaštonų pagrindinė mokykla	Pabrėžia profesijos prestižo stiprinimą ir bendradarbiavimą.	Nustato 2 mėnesių skundų nagrinėjimo terminą.
Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazija	Stipriau orientuota į atsakomybės už mikroklimato formavimą, užkertant kelią psichologiniam smurtui ir mobingui.	Išsamiai apibrėžia netoleruotino elgesio apraiškas, tame tarpe konfliktų, diskriminacijos ir mobingo prevenciją. Aiškiai reglamentuoja, kad pranešimai apie pažeidimus turi būti nagrinėjami objektyviai ir konfidencialiai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų etikos kodeksais.

Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų *etikos kodeksai*, nors ir skirtingi detalumu ir procedūrų apibrėžimu, siekia bendro tikslo – sukurti etišką, pagarbią ir saugią darbo aplinką. Vabalninko Balio Sruogos gimnazijos *etikos kodeksas* išskirtinai akcentuoja mobingo ir psichologinio smurto prevenciją, aiškiai reglamentuodamas atsakomybę už tokio pobūdžio pažeidimus. Tokie dokumentai atlieka svarbų vaidmenį siekiant užkirsti kelią mobingui, stiprinant darbuotojų savivertę ir puoselėjant profesinį mikroklimatą.

Siekiant užkirsti kelią mobingo apraiškoms įstaigose, būtina reglamentuoti elgesio normas, atsakomybę už pažeidimus ir priemones, kurios užtikrina saugią bei pagarbią aplinką bendruomenės nariams. Šios nuostatos paprastai išdėstomos mokyklų vidaus darbo tvarkos taisyklėse. Kiekviena įstaiga formuoja šias nuostatas, atsižvelgdama į savo vertybes ir išskirtinumą. Išanalizavus Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų tvarkos taisykles, nustatyti bendri bruožai, darančios įtaką mobingo prevencijos valdymui. Tačiau dėl įstaigų išskirtinumo išryškėja ir tam tikri nuostatų skirtumai (8 lentelė).

3.4.3. lentelė

Mokyklų darbo tvarkos taisyklių bendri bruožai ir skirtumai

Bendri bruožai	Skirtumai
Strateginis mąstymas. Visų švietimo įstaigų taisyklėse nurodomi pagrindiniai elgesio principai: abipusė pagarba, tolerancija, geranoriškumas ir bendradarbiavimas. Vadovai privalo užtikrinti psichologiškai ir fiziškai saugią aplinką mokiniams ir darbuotojams, reaguodama į bet kokius mobingo atvejus. Mokyklų administracija yra atsakinga už darbo tvarkos taisyklių įgyvendinimą, elgesio pažeidimų stebėseną ir tinkamų poveikių priemonių taikymą.	Tik kelių švietimo įstaigų vidaus tvarkos taisyklėse apibrėžta vadovybės atsakomybė, įsipareigojimai ir administracijos pareigos.
Preveninės priemonės. Griežtai draudžiamas smurtas, diskriminacinis elgesys, žeminanti kalba, netinkamas bendravimas su mokiniais, tėvais, darbuotojais. Mokytojams ir kitiems darbuotojams draudžiama priekabiauti seksualinio, psichologinio ar socialinio pobūdžio veiksmais.	Kai kuriose mokyklose taisyklėse mobingo prevencijos priemonės yra išskirtos ir detalizuotos (pvz., numatytos mokytojų pareigos stebėti mokinių elgesį, bendradarbiauti su Vaiko gerovės komisija). Kitose mokyklose šios nuostatos išlieka bendro pobūdžio
Atsakomybės pasiskirstymas. Taisyklės numato aiškią drausminės atsakomybės tvarką už etikos ir elgesio pažeidimus. Už pakartotinius ar šiurkščius nusižengimus gali būti skiriamos nuobaudos, įskaitant ir darbo sutarties nutraukimą. Mokiniais, pažeidusiems drausmės normas (pvz., patyčios, smurtas), skiriamos nuobaudos, kurios derinamos su tėvų ir mokyklos administracijos įtraukimu.	Nuobaudų taikymo procesas skiriasi detalumo lygiu. Kai kurios taisyklės aiškiai apibrėžta tyrimo procedūra ir pažeidimų fiksavimas, o kitose apsiribojama tik nuobaudų skyrimo formomis.

Priemonių taikymas. Švietimo įstaigose veikia nuobaudų ir skundų nagrinėjimo procedūros. Vidaus taisyklėse pabrėžiama drausminimo ir skatinimo priemonių svarba. Mokiniais suteikiama teisė mokytis aplinkoje, kurioje paisoma jo orumo, užtikrinamas saugumas ir teisingas elgesio normų taikymas, užtikrinama socialinė ir psichologinė pagalba esant poreikiui.	Mokinių skatinimo ir darbuotojų paskatinimo priemonės taip pat skiriasi. Kai kuriose mokyklose skatinimas apibrėžiamas kaip prevencinė priemonė (pvz., pavyzdingo elgesio ir iniciatyvos pripažinimas), o kitose akcentuojama tik drausminimo sistema. Vienose mokyklose psichologinė ir socialinė pagalba įvardijama kaip būtina prevencinė priemonė nuo mobingo, numatant bendradarbiavimą su specialistais. Kitose ji minima tik kaip mokinių teisė, tačiau nėra aiškiai apibrėžtas jos įgyvendinimo procesas.
Taktika ir korekcija. Švietimo įstaigos vadovas atsako už bendruomenės tvarką ir veiklos priežiūrą.	Atsakomybė už įstaigos veiklos priežiūrą numatyta tik vienos švietimo įstaigos vidaus tvarkos taisyklėse.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų darbo tvarkos taisyklėmis.

Efektyvi mobingo prevencija mokyklose priklauso nuo kelių veiksnių: aiškiai reglamentuotos atsakomybės sistemos, socialinės ir psichologinės pagalbos prieinamumo, skatinančios bei palaikančios aplinkos kūrimo. Mokyklos, kurios šiuos veiksnius integruoja nuosekliai ir sistemiskai, sukuria tvirtą pagrindą prevencijai ir bendruomenės psichologinės gerovės užtikrinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos siekia sukurti saugią ir pagarbą skatinančią aplinką. Numatyti rezultatai priklauso nuo to, kaip aiškiai ir išsamiai yra apibrėžiamos procedūros ir atsakomybės, siekiant užkirsti kelią mobingui ir psichologiniam smurtui. Svarbu užtikrinti aiškias atsakomybės ribas, nuoseklų rizikų vertinimą ir prevencinių priemonių sistemingą įgyvendinimą.

3.5. Tyrimo duomenų analizė

3.5.1. Respondentų identifikavimas

Tyime dalyvavo 243 respondentai iš Biržų rajono bendrojo ugdymo mokyklų. Toliau pateikiami jų demografiniai duomenys. Tyrimo duomenys analizė atlikta SPSS programine įranga. Analizei taikyti absoliutūs dažniai, procentinė išraiška, galiojantys procentai ir kumuliatyvūs (sukaupti) procentai, kurie leidžia suprasti bendrą pasiskirstymą.

3.5.1.1. lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (vyras – 1, moteris – 2)

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
1	37	15,2	15,2	15,2
2	206	84,8	84,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Tyime dalyvavo 37 vyrai (kodavimo reikšmė – 1), jie sudarė 15,2% visų dalyvių. Likusieji 206 respondentai buvo moterys (kodavimo reikšmė – 2) tai sudarė 84,8% visų apklausos dalyvių. Šie procentai yra išlaikyti tiek kaip galiojantys procentai, tiek kaip kumuliatyviniai procentai, parodant, kad duomenys yra pilnai įvertinti be prarastų atsakymų. Tyime daugiausia dalyvavo moterys.

3.5.1.2. lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
25-35	23	9,5	9,5	9,5
35-45	56	23,0	23,0	32,5

45-55	84	34,6	34,6	67,1
55-65	73	30,0	30,0	97,1
65-70	7	2,9	2,9	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Respondentų amžiaus pasiskirstymas suskirstytas į penkias amžiaus grupes. 25-35 metų grupėje buvo 23 respondentai, tai sudaro 9,5% visų respondentų. 36-45 metų grupėje – 56 respondentai, sudarantys 23% bendro skaičiaus. 46-55 metų amžiaus grupėje – 84 respondentai, 34,6% visų respondentų. Šio amžiaus grupė yra didžiausia. 56-65 metų grupėje buvo 73 respondentai, 30% nuo bendro skaičiaus. Šio amžiaus grupė yra taip pat didelė. 66-70 metų grupėje buvo 7 respondentai, kurie sudarė 2,9% visų respondentų.

Kaupiamieji procentai leidžia įvertinti, kaip proporcingai didėja respondentų skaičius įvedant vis kitą amžiaus grupę. Amžiaus grupių analizė parodė, kad didžiausia respondentų dalis yra 46-55 metų amžiaus, o mažiausia – 66-70 metų amžiaus.

3.5.1.3. lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Aukštesnis nei magistro laipsnis	1	,4	,4	,4
Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas	43	17,7	17,7	18,1
Bakalauro laipsnis	89	36,6	36,6	54,7
Kita	4	1,6	1,6	56,4
Magistro laipsnis	90	37,0	37,0	93,4
Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis) išsilavinimas	2	,8	,8	94,2
Profesinė kvalifikacija	10	4,1	4,1	98,4
Vidurinis išsilavinimas	4	1,6	1,6	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Duomenys apie respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą yra išreikšti skirtingais dažnio ir procentų rodikliais.

- aukštesnį nei magistro laipsnį turi tik 1 respondentas (0,4%), tai sudaro 0,4% tiek tarp galiojančių duomenų, tiek kumuliatyviai;
- aukštesnį išsilavinimą (dabar – aukštasis koleginis) turi 43 respondentai t. y. 17,7%, kumuliatyviai tai sudaro 18,1%;
- bakalauro laipsnį įgiję 89 respondentai, tai 36,6%, kumuliatyviai jau sudaro 54,7%;
- kita nurodė 4 respondentai (1,6%), kumuliatyviai jų dalis 56,4%;
- magistro laipsnio išsilavinimą turi 90 respondentų (37%), tai antra pagal dydį pagal išsilavinimą grupė. Kumuliatyviai šis rodiklis siekia 93,4%;
- nebaigtą aukštesnį išsilavinimą nurodė 2 respondentai (0,8%), kumuliatyviai – 94,2% ;
- profesinę kvalifikaciją nurodė 10 respondentų (4,1%), 98,4% - kumuliatyviai;
- vidurinis išsilavinimas – 4 respondentai (1,6%), sudarydami 100% pasiskirstymo.

Dauguma respondentų (73,6%) turi bakalauro ar magistro išsilavinimą. Šie duomenys rodo aukštą respondentų išsilavinimo lygį.

Respondentų darbo stažas (metais)

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
0-5	55	22,6	22,6	22,6
5-10	55	22,6	22,6	45,3
10-15	22	9,1	9,1	54,3
15-20	26	10,7	10,7	65,0
20-25	24	9,9	9,9	74,9
25-50	61	25,1	25,1	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Duomenys apie respondentų darbo stažą suskirstyti pagal metų intervalu

- 0 – 5 metų stažą turi 55 respondentai, tai sudaro 22,6% visų apklaustųjų, kumuliatyvūs procentai taip pat 22,6%.
- 5 – 10 metų stažą sukaupę taip pat 55 respondentai (22,6%), kumuliatyvūs procentai siekia 45,3%.
- 10 – 15 metų stažą turinčių respondentų yra 22 arba 9,1%, kumuliatyvūs procentai jau sudaro 54,3%.
- 15 – 20 metų patirties turi 26 respondentai (10,7%), kumuliatyvus procentas padidėja iki 65%.
- 20 – 25 metų stažą turinčių darbuotojų sudaro 9,9% (24 respondentai), kumuliatyvus procentas padidėja iki 74,9%.
- 25 - 50 metų stažą turinčių respondentų sudaro didžiausią grupę 25,1% (61 respondentas), kumuliatyvus procentas pasiekia 100%.

Didžiausia respondentų dalį (25,1%) sudaro turintys darbo stažą nuo 25 iki 50 metų, o mažiausią dalį (9,1%) – nuo 10 iki 15 metų.

3.5.2. Strateginio mąstymo identifikavimas

Strateginis mąstymas – tai gebėjimas analizuoti sudėtingas situacijas, numatyti ilgalaikius tikslus ir suplanuoti efektyvius veiksmus jiems pasiekti. Jis ypač svarbus mobingo prevencijos valdyme, nes padeda aktyviai kurti palankią darbo aplinką, mažinti konfliktų riziką, užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugumą. Einarsen et.al. (2003) akcentuoja prevencinių priemonių svarbą, kurios yra veiksmingos tik tuomet, kai yra įtraukiamos į strateginio mąstymo sistemą, kuri apima konfliktų prevenciją ir organizacinės kultūros stiprinimą.

Duomenys rodo respondentų pasiskirstymą pagal jų sutikimo laipsnį su teiginiu (visiškai nesutinku; nesutinku; nei sutinku, nei nesutinku; sutinku; visiškai sutinku).

3.5.2.1. lentelė

Teiginio *Mūsų įstaigoje aiškiai išdėstyta politika dėl mobingo prevencijos*, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	10	4,1	4,1	4,1
Nesutinku	12	4,9	4,9	9,1

Nei sutinku, nei nesutinku	40	16,5	16,5	25,5
Sutinku	133	54,7	54,7	80,2
Visiškai sutinku	48	19,8	19,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų pritarė teiginiui, kad *įstaigoje aiškiai išdėstyta politika dėl mobingo prevencijos*, 54,7% sutiko, o 19,8% visiškai sutiko, jie sudaro 74,5% (133+48 respondentų). Neapsisprendusių (nei sutinku, nei nesutinku) – 16,5% (40 respondentų), nesutinkančių – 4,9%, visiškai nesutiko – 4,1%, jie sudaro 9% (10+12 respondentų). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki „Nei sutinku, nei nesutinku“ sukaupta 25,5%, pritariančių – 74,5%.

Aiškiai apibrėžta mobingo prevencijos politika yra svarbi, nes padeda darbuotojams geriau suprasti, kokio elgesio tikimasi, skatina atsakomybę ir stiprina pasitikėjimą tarp organizacijos narių. Tyrimai rodo, kad įstaigose yra žmonių, kurie nesutinka arba nėra tikri, kad tokia politika įstaigose yra. Šie duomenys gali reikšti, kad mobingo prevencijos politika nėra pakankamai aiškiai komunikuojama arba jos taikymas praktikoje nėra nuoseklus.

3.5.2.2. lentelė

Teiginio *Mūsų įstaigoje darbuotojai žino mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūras*, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	4	1,6	1,6	1,6
Nesutinku	20	8,2	8,2	9,9
Nei sutinku, nei nesutinku	44	18,1	18,1	28,0
Sutinku	145	59,7	59,7	87,7
Visiškai sutinku	30	12,3	12,3	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Daugiausia respondentų nurodė, kad sutinka 59,7% su teiginiu, *kad įstaigoje darbuotojai žino mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūras*, visiškai sutinka 12,3%. Pritariančiųjų respondentų dalis siekia 72% (145+30 respondentų). Neapsisprendusių (nei sutinku, nei nesutinku) – 18,1% (44 respondentai), nepritariančių buvo nedaug – 8,2% nesutiko ir 1,6% visiškai nesutiko su teiginiu. Nepritariančių iš viso buvo 9,8% (20+4 respondentai). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki „Nei sutinku, nei nesutinku“ yra 28%, pritariančių dalis sudaro 72%, tai rodo dominuojantį teigiamų atsakymų pasiskirstymą.

Didžioji dalis respondentų pritaria, kad darbuotojai yra susipažinę su mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūromis. Tačiau dalis abejojančių, nepritariančių ir neapsisprendusių respondentų rodo, kad įstaigose sklaida ar komunikacija šiuo klausimu vykdoma nepakankamai.

3.5.2.3. lentelė

Teiginio *Aš dalyvauju mobingo strategijos kūrime (politikų ir tvarkų kūrime, sprendimų priėmimo, rizikos vertinime)*, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	26	10,7	10,7	10,7
Nesutinku	67	27,6	27,6	38,3
Nei sutinku, nei nesutinku	46	18,9	18,9	57,2
Sutinku	90	37,0	37,0	94,2
Visiškai sutinku	14	5,8	5,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Didžiausia dalis respondentų palaiko teiginį, *sutinku* arba *visiškai sutinku* sudaro 42,8% (90 (37%) +14 (5,8%) respondentų). Tačiau yra reikšminga grupė, kuri nesutinka su teiginiu, kuri sudaro 38,3% (26 (10,7%) *visiškai nesutinka* ir 67 (27,6%) *nesutinka* respondentai su teiginiu). Neapsisprendusių yra 18,9% (46 respondentai).

Šie rezultatai rodo, kad nors dalis respondentų yra įtraukti į mobingo strategijos kūrimą, bet nemažai darbuotojų nejaučia aktyvaus įsitraukimo arba neturi nuomonės šiuo klausimu.

3.5.2.4. lentelė

Teiginio visi bendruomenės nariai yra įtraukti į mobingo prevencijos programų įgyvendinimą, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	14	5,8	5,8	5,8
Nesutinku	22	9,1	9,1	14,8
Nei sutinku, nei nesutinku	62	25,5	25,5	40,3
Sutinku	115	47,3	47,3	87,7
Visiškai sutinku	30	12,3	12,3	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų 59,6% pritaria teiginiui, jog visi bendruomenės nariai yra įtraukti į mobingo prevencijos programų įgyvendinimą. *Sutinka* 47,3% (115 respondentų), *visiškai sutinka* 12,3% (30 respondentų). Neutraliai nusiteikusių respondentų yra 25,5% (62 respondentai). Nesutinkančių su teiginiu palyginti nedaug 14,9% (*visiškai nesutinku* – 5,8% (14 respondentų) ir *nesutinku* 9,1% (22 respondentai)).

Rezultatai rodo, kad daugiau kaip pusę respondentų jaučiasi įtraukiami į mobingo prevencijos įgyvendinimą, tačiau dalis darbuotojų nesijaučia esantys mobingo prevencijos programų dalyviai. Įstaigoms trūksta veiksmingos komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo į prevencijos strategijų kūrimą ir įgyvendinimą.

Apibendrinus, galima teigti, kad dauguma respondentų pritaria, kad įstaigose aiškiai išdėstyta mobingo prevencijos politika, darbuotojai supažindinami su mobingo nagrinėjimo procedūromis ir dalyvauja prevencinių programų įgyvendinime. Tačiau neapsisprendusiųjų ir nepritariančiųjų dalis rodo, kad kai kuriose švietimo įstaigose nėra veiksmingos komunikacijos ir darbuotojų įtraukimo į mobingo prevencijos strategijų kūrimą ir įgyvendinimą. Svarbu stiprinti politikos svarbą, gerinti informacijos sklaidą ir užtikrinti aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą prevencinėse programose.

3.5.3. Mobingo prevencinių priemonių įgyvendinimas

Toliau analizuojami duomenys, atskleidžiantys švietimo įstaigų darbuotojų nuomonę apie prevencinių priemonių taikymą jų darbo vietose.

3.5.3.1. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje organizuojami mokymai apie mobingo prevenciją, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	14	5,8	5,8	5,8
Nesutinku	24	9,9	9,9	15,6
Nei sutinku, nei nesutinku	29	11,9	11,9	27,6
Sutinku	144	59,3	59,3	86,8
Visiškai sutinku	32	13,2	13,2	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų sutinka 59,3%, o 13,2% visiškai sutinka, kad įstaigose organizuojami mokymai mobingo prevencijos tema. Iš viso pritariančių teiginiui 72,5% (144+32 respondentai). Neapsisprendusių 11,9% (29 respondentai), o nepritariančių teiginiui iš viso buvo 15,7% (24 (9,9%) – nesutinka, 14 (5,8 %)– visiškai nesutinka). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad pritariančiųjų dalį sudaro 72,5%, šie duomenys rodo dominuojančią teigiamą nuomonę.

Apibendrinus galima teigti, kad įstaigose organizuojami mokymai apie mobingo prevenciją. Tačiau nepritariančiųjų (15,7%) ir neapsisprendusiųjų (11,9%) respondentų dalis, gali reikšti, kad nepakankama šios informacijos sklaida arba ne visi darbuotojai dalyvauja mokymuose.

3.5.3.2. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje viešai skelbiama informacija apie pagalbą susidūrusiam su galimu mobingo atveju (pagalbą teikiančių specialistų kontaktai), įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	14	5,8	5,8	5,8
Nesutinku	33	13,6	13,6	19,3
Nei sutinku, nei nesutinku	44	18,1	18,1	37,4
Sutinku	116	47,7	47,7	85,2
Visiškai sutinku	36	14,8	14,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Daugiausia respondentų 62,5% pritarė teiginiui, kad įstaigoje viešai skelbiama informacija apie pagalbą susidūrusiam su galimu mobingo atveju, sutinka 47,7% (116 respondentų) ir visiškai sutinka 14,8% (36 respondentai). Neutraliai laikėsi 18,1% (33 respondentai). Neigiamos nuomonės laikėsi iš viso 19,4%, iš jų nesutiko 13,6% ir visiškai nesutiko 5,8% (33+14 respondentų). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad pritariančiųjų dalis sudaro 62,5% ir nusako teigiamą nuomonę teiginiui. Tačiau, nesutinkančių (19,4%) ir neutralią (18,1%) poziciją išreiškusių respondentų dalis, atskleidžia poreikį gerinti viešinimo ir komunikacijos strategijas, siekiant, kad informacija pasiektų visus darbuotojus.

3.5.3.3. lentelė

Teiginio aš turiu pakankamai žinių apie mobingą ir gebu atpažinti jo apraiškas įstaigoje, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	3	1,2	1,2	1,2
Nesutinku	6	2,5	2,5	3,7
Nei sutinku, nei nesutinku	30	12,3	12,3	16,0
Sutinku	124	51,0	51,0	67,1
Visiškai sutinku	80	32,9	32,9	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Duomenų analizė atskleidžia respondentų pasiskirstymą pagal jų įvertinimą apie turimas žinias apie mobingą ir gebėjimą jį atpažinti. Net 83,9% pritaria teiginiui, 51% (124 respondentai) sutinka ir 32,9% (80 respondentų) visiškai sutinka. 12,3% (30 respondentų) neįvertino savo galimybių arba neturi tvirtos nuomonės. Labai nedaug respondentų nepritarė 2,5% (6 respondentai) ir visiškai nepritarė 1,2% (3 respondentai) teiginiui, viso 3,7%. Kumuliatyvūs procentai rodo dominuojančią teigiamą nuomonę (83,9%).

Didžioji dauguma respondentų geba atpažinti mobingo apraiškas. Tačiau darbuotojų dalis, kurie jaučiasi neužtikrintai (3,7%) ir 12,3% abejojančių rodo, kad naudinga tęsti mokymus, siekiant įtvirtinti žinias ir užtikrinti, kad darbuotojai gebėtų atpažinti mobingą.

5.3.3.4. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje skatinamas atviras bendravimas tarp bendruomenės narių, kad būtų užkirstas kelias mobingui, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	3	1,2	1,2	1,2
Nesutinku	16	6,6	6,6	7,8
Nei sutinku, nei nesutinku	41	16,9	16,9	24,7
Sutinku	96	39,5	39,5	64,2
Visiškai sutinku	87	35,8	35,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Duomenų analizė rodo, kad 39,5% (96 respondentai) sutinka, o 35,8% (87 respondentai) visiškai sutinka, kad įstaigose skatinamas atviras bendravimas, siekiant užkirsti kelią mobingui. Bendra pritariančiųjų dalis siekia 75,3%. Nei pritaria, nei nepritaria 16,9% (41 respondentas). Neigiamą nuomonę išreiškė 7,8%, t. y. nesutiko 6,6% (16 respondentų) ir visiškai nesutiko 1,2% (3 respondentai). Kumuliatyvūs procentai rodo dominuojančią teigiamą nuomonę, pritariančiųjų 75,3%.

Nors rezultatai rodo, kad dauguma respondentų mano, kad įstaigose skatinamas atviras bendravimas siekiant užkirsti kelią mobingui, yra neapsisprendusių ir neigiamai vertinančių situaciją. Šiose srityje reikėtų tolesnio tobulinimo bei komunikacijos gerinimo.

Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma respondentų teigiamai vertina prevencines priemones, taikomas įstaigose, siekiant užkirsti kelią mobingui. Remiantis neigiamai vertinančių arba neapsisprendusiųjų respondentų nuomone, galima teigti, kad būtina stiprinti komunikaciją bei užtikrinti didesnę darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir prevencinių programų įgyvendinime.

3.5.4. Mobingo prevencijos atsakomybės pasiskirstymo analizė

Šiame poskyryje analizuojami respondentų duomenys apie tai, kaip jų nuomonė pasiskirstė vertinant atsakomybės pasiskirstymą švietimo įstaigose.

3.5.4.1. lentelė

Teiginio mūsų įstaigos vadovas rodo nulinę toleranciją mobingui tarp mokinių ir darbuotojų, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	9	3,7	3,7	3,7
Nesutinku	28	11,5	11,5	15,2
Nei sutinku, nei nesutinku	37	15,2	15,2	30,5
Sutinku	75	30,9	30,9	61,3
Visiškai sutinku	94	38,7	38,7	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Kad sutinka su teiginiu nurodė 30,9% (75 respondentai) ir 38,7% (94 respondentai) visiškai sutinka respondentų. Viso pritariančiųjų teiginiui sudaro 69,6%. Neutralią poziciją išreiškė 15,2% (37 respondentai). Teiginiui iš viso nepritarė 15,2% (28+9 respondentai), iš jų 11,5% nesutiko ir 3,7% visiškai nesutiko su teiginiu. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neutralią poziciją išreiškusiujų sukaupta 30,5%, pritariančiųjų dalį sudaro 69,6%. Šie duomenys rodo dominuojančią teigiamą nuomonę.

Dauguma respondentų mano, kad vadovas rodo nulinę toleranciją mobingui. Tačiau yra neutralią poziciją (15,2%) ir neigiamai (15,2%) vertinusiųjų teiginių respondentų dalis rodo galimus nesutarimus dėl vadovo veiksmingumo ar vadovo poziciją dėl nulinės tolerancijos mobingui.

3.5.4.2. lentelė

Teiginio mūsų įstaigos vadovas rodo pagarbą kiekvienam darbuotojui, pastabas išsako taktiškai ir asmeniškai darbuotojui, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	2	,8	,8	,8
Nesutinku	9	3,7	3,7	4,5
Nei sutinku, nei nesutinku	22	9,1	9,1	13,6
Sutinku	97	39,9	39,9	53,5
Visiškai sutinku	113	46,5	46,5	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų pritarė teiginiui. Sutikusiųjų buvo 39,9%, o visiškai sutikusiųjų – 46,5%, iš viso pritariančiųjų 86,4% (97+113 respondentų). Neutralią poziciją išreiškė 9,1% (22 respondentai). Nepritariančiųjų buvo labai maža respondentų dalis – 4,5%, iš jų nesutiko 3,7% ir visiškai nesutiko 0,8% (9+2 respondentai). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad pritariančiųjų sudaro 86,4%, tai rodo dominuojančią teigiamą nuomonę.

Didžioji dauguma respondentų vertina vadovų elgesį kaip pagarbų ir taktišką. Skeptiškai vertina šį teiginį 4,5%, o neutraliai 9,1%. Pastarieji duomenys gali būti traktuojami kaip, kad kai kuriems darbuotojams vadovo požiūris nėra pakankamai aiškiai matomas ar patiriamas.

3.5.4.3. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje laikomasi etikos principų ir darbo tvarkos taisyklių, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Nesutinku	4	1,6	1,6	1,6
Nei sutinku, nei nesutinku	24	9,9	9,9	11,5
Sutinku	159	65,4	65,4	77,0
Visiškai sutinku	56	23,0	23,0	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Analizuojant duomenis ar įstaigoje laikomasi etikos principų ir darbo tvarkos taisyklių, nei vienas respondentas nepasirinko atsakymo *visiškai nesutinku*, todėl skaičiuojant duomenis šis teiginys nebuvo įtrauktas.

Daugiausia respondentų 65,4% sutiko su teiginiu, o 23% visiškai sutiko. Iš viso pritariančiųjų 88,4% (159+56 respondentai). Neapsisprendusiųjų buvo 9,9 (24 respondentai). Nesutiko tik 1,6% (4 respondentai). Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki nei sutinku, nei nesutinku sukaupta 11,5%, pritariančiųjų sudaro 88,4%. Dominuoja teigiama nuomonė.

Didžioji dauguma respondentų mano, kad darbuotojai laikosi etikos principų ir tvarkos taisyklių, tačiau, kad ir maža nesutinkančių (1,6%) ir 9,9% neapsisprendusiųjų gali rodyti nežinojimą, kaip šios taisyklės yra įgyvendinamos praktiškai. Būtų naudinga stiprinti komunikaciją apie šių principų ir taisyklių laikymąsi.

3.5.4.4. lentelė

Teiginio mūsų įstaigos darbuotojai ir vadovai vadovaujasi vertybinėmis nuostatomis tiek dirbdami įstaigoje, tiek už jos ribų, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Nesutinku	3	1,2	1,2	1,2
Nei sutinku, nei nesutinku	45	18,5	18,5	19,8
Sutinku	154	63,4	63,4	83,1
Visiškai sutinku	41	16,9	16,9	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Vertinant šiuos duomenis, teiginys „visiškai nesutinku“ nebuvo neįtrauktas, nes nei vienas respondentas nepasirinko šio atsakymo.

Dauguma respondentų pritarė teiginiui. Sutinka su teiginiu 63,4%, o visiškai sutinka – 16,9%. Bendra pritariančiųjų dalis 80,3% (154+41 respondentas). Neutralią poziciją išreiškė 18,5% (45 respondentai). Labai nedidelė dalis respondentų išreiškė neigiamą nuomonę – 1,2% (3 respondentai). Remiantis kumuliatyviais procentais pastebima, kad iki neutralumo surinkta 19,8%, o pritariančiųjų teiginiui sudaro 80,3%.

Rezultatai rodo, kad darbuotojai ir vadovai vadovaujami vertybinėmis nuostatomis tiek darbo metu, tiek už įstaigos ribų. Tačiau 18,5 respondentų išreiškia neutralią poziciją, tai galima traktuoti kaip nežinojimą ar patirties stoką šiuo klausimu. Tik nedidelė dalis (1,2%) nesutinka su teiginiu. Šie duomenys rodo, kad vertybių puoselėjimas yra stiprus.

Analizuojant tyrimo rezultatus apie atsakomybės pasiskirstymo vertinimą, dominuoja teigiama respondentų nuomonė. Dauguma pritaria įvairiems teiginiams, susijusiems su atsakomybių pasiskirstymu, vadovų elgesiu, nulinės tolerancijos mobingui pozicijos ir etikos taisyklių laikymusi. Nedidelė neutralios ir nepritariančios pozicijos respondentų dalis galimai rodo, kad kai kuriems darbuotojams nėra pakankamai aiški vadovų pozicija dėl atsakomybės, etikos principų bei praktinių pavyzdžių trūkumo. Būtina stiprinti komunikaciją apie šiuos principus, užtikrinant, kad visi darbuotojai ir vadovai, suprastų ir vadovautųsi bendromis vertybėmis ir taisyklėmis.

3.5.5. Mobingo prevencijos priemonių taikymo įgyvendinimas

Tyrimo analizuojami respondentų duomenys apie tai, kaip jų nuomonė pasiskirstė vertinant mobingo prevencijos priemonių taikymą švietimo įstaigose.

3.5.5.1. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje veikia vidinis pranešimų kanalas, kuriame galima pranešti apie patirtą ir/ar pastebėtą mobingą ar psichologinį smurtą, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	15	6,2	6,2	6,2
Nesutinku	26	10,7	10,7	16,9
Nei sutinku, nei nesutinku	53	21,8	21,8	38,7
Sutinku	119	49,0	49,0	87,7
Visiškai sutinku	30	12,3	12,3	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

49% nurodė, kad *sutinka* ir 12,3% *visiškai sutinka* su teiginiu, kad įstaigoje veikia vidinis pranešimų kanalas, leidžiantis pranešti apie mobingą ar psichologinį smurtą. Pritariančiųjų buvo 61,3% (119+30 respondentų). Neapsisprendusiųjų 21,8% (53 respondentai). Nepritariančiųjų 16,9%, iš jų 10,7% *nesutiko* ir 6,2% *visiškai nesutiko* (26+15 respondentų) su teiginiu. Remiantis kumuliatyviais procentais, nustatyta, kad iki neapsisprendusiųjų respondentų sukaupta 38,7%, pritariančiųjų sudaro 61,3%. Vyrauja teigiama nuomonė, tačiau yra reikšminga dalis nepritariančiųjų.

Dauguma respondentų mano, kad įstaigoje egzistuoja vidinis pranešimų kanalas. Vertinant neapsisprendusių ir nepritariančiųjų dalimi (38,7%), galima teigti, kad vidinis pranešimų kanalas nėra pakankamai viešinamas arba jo veiksmingumas nėra aiškus darbuotojams. Svarbu gerinti komunikaciją apie pranešimų kanalo funkcijas ir prieinamumą.

3.5.5.2. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje yra užtikrinamas mobingą patyrusių asmenų konfidencialumas, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	5	2,1	2,1	2,1
Nesutinku	12	4,9	4,9	7,0
Nei sutinku, nei nesutinku	61	25,1	25,1	32,1
Sutinku	127	52,3	52,3	84,4
Visiškai sutinku	38	15,6	15,6	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dominuoja teigiama nuomonė teiginiui, kad įstaigoje užtikrinamas mobingą patyrusių asmenų konfidencialumas. Pritariančiųjų buvo 67,9% (127+38 respondentai): 52,3% *sutinka* ir 15,6% *visiškai sutinka* su teiginiu. *Nei sutinka, nei nesutinka* – 25,1% (61 respondentas). Nepritariančiųjų buvo 7% (12+5 respondentai), iš jų 4,9% *nesutiko* ir 2,1% *visiškai nesutiko*. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neapsisprendusių respondentų sukaupta 32,1%, o pritariančiųjų yra 67,9%.

Nepritariančiųjų (7%) ir neutralią poziciją (25,1%) pasirinkusių asmenų nuomonė, galimai atskleidžia nepakankamą informuotumą arba pasitikėjimą įstaigos gebėjimu užtikrinti konfidencialumą. Reikėtų stiprinti pasitikėjimą šia sistema ir aiškiau komunikuoti apie esamas priemones.

3.5.5.3. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje yra sudaromos sąlygos darbuotojams kalbėtis apie mobingo patirtis ir tokiu būdu gauti paramos iš kolegų, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	6	2,5	2,5	2,5
Nesutinku	16	6,6	6,6	9,1
Nei sutinku, nei nesutinku	60	24,7	24,7	33,7
Sutinku	108	44,4	44,4	78,2
Visiškai sutinku	53	21,8	21,8	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų pritarė 66,2% (108+53 respondentai) teiginiui, kad įstaigoje sudaromos sąlygos darbuotojams dalintis mobingo patirtimis ir gauti paramos iš kolegų. *Sutiko* – 44,4%, o 21,8% *visiškai sutinka* su teiginiu. Neutralią poziciją pasirinko 24,7% (60 respondentų). Nepritariančiųjų teiginiui buvo 9,1% (16+6 respondentai), iš jų *nesutiko* 6,6% ir 2,5% *visiškai nesutiko*. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neutralumo poziciją pasirinkusių respondentų sukaupta 33,7%, 66,2% pritariančiųjų dalis, tai rodo vyraujančią teigiamą nuomonę, bet su reikšminga nepritariančiųjų dalimi.

Vertinant šį teiginį, remiantis neutraliais ir nepritariančiais respondентаis, galima teigti, kad kai kuriems darbuotojams trūksta aiškumo ir galimybių praktikoje pasinaudoti esamomis sąlygomis. Neatmetama ir galimybė, kad šiems darbuotojams nebuvo būtinybės naudotis šiomis priemonėmis.

Teiginio mūsų įstaigos darbuotojams, susidūrusiems su mobingu, suteikiama reikiama pagalba, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	4	1,6	1,6	1,6
Nesutinku	11	4,5	4,5	6,2
Nei sutinku, nei nesutinku	90	37,0	37,0	43,2
Sutinku	110	45,3	45,3	88,5
Visiškai sutinku	28	11,5	11,5	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Teiginiui, kad įstaigoje darbuotojams, susidūrusiems su mobingu, suteikiama reikiama pagalba, pritarė 56,8% (110+28 respondentai). Iš jų 45,3% *sutinka* ir 11,5% *visiškai sutinka* su teiginiu. *Nei sutinka, nei nesutinka*- 37% (90 respondentų), tai reikšmingai didelė dalis. Nepritariančiųjų buvo tik 6,1% , iš jų 4,5% *nesutiko* (11 respondentų) ir 1,6% (4 respondentai) *visiškai nesutiko*. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neutralumo sukaupta 43,2%, pritariančiųjų 56,8%, tai rodo teigiamą nuomonę teiginiui.

Didesnė dalis (56,8%) respondentų pritaria, kad įstaiga suteikia reikiamą pagalbą patyrusiems mobingą darbuotojams. Tačiau 37% išreiškė neutralią poziciją ir 6,1% nepritarė teiginiui, tai gali reikšti, kad įstaigose trūksta aiškumo apie teikiamos pagalbos prieinamumą arba veiksmingumą. Būtina geriau informuoti darbuotojus apie teikiamos pagalbos priemones bei jų pasiekiamumą.

Apibendrinant darbuotojų nuomonę apie mobingo prevencinių priemonių taikymą įstaigose, galima teigti, kad vyrauja teigiama nuomonė apie pastangas spręsti mobingo problemas. Tačiau yra dalis darbuotojų, kurie nesuvokia ar nepastebi teikiamų galimybių bei jų veiksmingumo. Reikėtų aiškesnio informavimo, kad visi darbuotojai jaustų taikomų priemonių prieinamumą ir veiksmingumą.

3.5.6. Mobingo prevencijos taktinių ir korekcinų veiksmų nustatymas

Analizuojami duomenys atskleidžia darbuotojų nuomonę apie švietimo įstaigose vykdomus taktikos ir korekcijos veiksmus.

Teiginio mūsų įstaigoje atliekamos apklausos siekiant nustatyti galimas mobingo rizikas, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	7	2,9	2,9	2,9
Nesutinku	25	10,3	10,3	13,2
Nei sutinku, nei nesutinku	58	23,9	23,9	37,0
Sutinku	126	51,9	51,9	88,9
Visiškai sutinku	27	11,1	11,1	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Dauguma respondentų pritarė teiginiui, kad įstaigoje atliekamos apklausos, siekiant nustatyti galimas mobingo rizikas. 51,9% nurodė, kad *sutinka* ir 11,1% *visiškai sutinka* su teiginiu. Iš viso pritariančiųjų buvo 63% (126+27 respondentai). Neutraliai nusiteikusių (*nei sutinka, nei nesutinka*) buvo 23,9 (58 respondentai). Nepritariančiųjų buvo 13,2%, iš jų 10,3% (25 respondentai) *nesutiko* ir 2,9% (27 respondentai) *visiškai nesutiko*. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki nepritariančiųjų respondentų, sukaupta 37%, o pritariančiųjų sudaro 63%, tai rodo vyraujančią teigiamą nuomonę.

Didesnė dalis respondentų (63%) pritaria, kad įstaigoje atliekamos apklausos, siekiant nustatyti galimas mobingo rizikas. Tačiau neutralios pozicijos (23,9%) ir nepritarančiųjų (13,2%) respondentų teiginiui rodo, kad ne visi darbuotojai yra įtraukiami į apklausų vykdymą ir rezultatų supažindinimą. Būtina stiprinti apklausų viešinimą ir komunikaciją apie jų tikslus ir rezultatus, siekiant užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

3.5.6.2. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje yra taikomos neformalios priemonės (pokalbiai su smurtautoju, rekomendacijos psichologo konsultacijai) iškilusioms problemoms spręsti, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	7	2,9	2,9	2,9
Nesutinku	17	7,0	7,0	9,9
Nei sutinku, nei nesutinku	68	28,0	28,0	37,9
Sutinku	130	53,5	53,5	91,4
Visiškai sutinku	21	8,6	8,6	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Analizuojami duomenys rodo, kad dauguma respondentų 62,1% pritaria teiginiui, kad įstaigoje taikomos neformalios priemonės, tokios kaip pokalbiai su smurtautojais ar rekomendacijos psichologo konsultacijai, siekiant spręsti iškilusioms problemoms. 53,5% (130 respondentų) *sutinka* ir 8,6% (21 respondentas) *visiškai sutinka* su teiginiu. *Nei sutinka, nei nesutinka* – 28% (68 respondentai). Nepritariančiųjų 9,9%, iš jų 7% (17 respondentų) *nesutinka* ir 2,9% (7 respondentai) *visiškai nesutinka* su teiginiu. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neutralumo sukaupta 37,9%, pritariančiųjų – 62,1%, tai rodo vyraujančią teigiamą nuomonę, tačiau yra nemaža dalimis neutralios pozicijos ir nepritariančios teiginiui respondentų.

Rezultatai rodo, kad dauguma respondentų (62,1%) mano, kad įstaigoje taikomos neformalios priemonės problemoms spręsti. Tačiau neapsisprendusių (28%) ir beveik 10% nepritariančiųjų respondentų dalis rodo, kad kai kurie darbuotojai nėra pakankamai informuoti apie taikomas priemones ar nebuvo įtraukti į jų praktikas. Tačiau neatmetama galimybė, kad šiems darbuotojams nebuvo aktualios taikomos priemonės. Švietimo įstaigoms reikėtų gerinti komunikaciją apie taikomas neformalias priemones ir jų naudą.

3.5.6.3. lentelė

Teiginio mūsų įstaigoje, atsižvelgiant į apklausų rezultatus ir naujausius teisinius reikalavimus, kiekvienais metais atnaujinamas mobingo prevencijos planas, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	6	2,5	2,5	2,5
Nesutinku	18	7,4	7,4	9,9
Nei sutinku, nei nesutinku	70	28,8	28,8	38,7
Sutinku	134	55,1	55,1	93,8
Visiškai sutinku	15	6,2	6,2	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Duomenų rezultatai rodo, kad daugiausia respondentų 55,1% (134 respondentai) *sutinka* su teiginiu, kad įstaigoje kasmet atnaujinamas mobingo prevencijos planas, atsižvelgiant į apklausų rezultatus ir naujausius teisės aktus. Su teiginiu 6,2% (15 respondentų) *visiškai sutinka*. Neapsisprendusių (*nei sutinka, nei nesutinka*) buvo 28,8% (70 respondentų). Nepritariančiųjų teiginiui buvo 9,9%, iš jų

7,4% (18 respondentų) *nesutiko* ir 2,5% (6 respondentai) *visiškai nesutiko* su teiginiu. Remiantis kumuliatyviais procentais iki nepritariančiųjų sukaupta 38,7%, pritariančiųjų dalį sudaro 61,3%, tai rodo vyraujančią teigiamą nuomonę.

Dauguma respondentų (61,3%) mano, kad įstaigoje kasmet atnaujinamas mobingo prevencijos planas, atsižvelgiant į apklausų rezultatus ir naujausius teisės aktus. Tačiau reikšminga dalis neapsisprendusiųjų (28,8%) ir nepritariančiųjų (9,9%) galimai rodo, kad ne visi darbuotojai yra pakankamai informuojami apie plano atnaujinimo procesą arba jo rezultatus. Būtina aktyviau informuoti darbuotojus apie plano peržiūrą ir pokyčius.

3.5.6.4. lentelė

Teiginio mūsų įstaiga pasitelkia nepriklausomus ekspertus, kurie įvertina psichosocialinius profesinės rizikos veiksnius, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Visiškai nesutinku	11	4,5	4,5	4,5
Nesutinku	27	11,1	11,1	15,6
Nei sutinku, nei nesutinku	81	33,3	33,3	49,0
Sutinku	102	42,0	42,0	90,9
Visiškai sutinku	22	9,1	9,1	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Analizuojami duomenys rodo, kad daugiausia 42% respondentų nurodė, kad sutinka ir 9,1% visiškai sutinka, kad įstaiga pasitelkia nepriklausomus ekspertus psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių vertinimui. Iš viso pritariančiųjų 51,1% (102+22 respondentai). Neutralios pozicijos(nei sutinka, nei nesutinka) buvo 33,3% (81 respondentas). Nepritariančiųjų teiginiui buvo 15,6%, iš jų 11,1% (27 respondentai) nesutinka ir 4,5% (11 respondentų) visiškai nesutinka. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad iki neutralumo yra sukaupta 49%, pritariančiųjų dalį sudaro 51,1%, tai rodo teigiamą, bet ne vienareikšmiškai dominuojančią nuomonę.

Remiantis rezultatais galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų (51,1%,) pritaria, kad įstaiga pasitelkia nepriklausomus ekspertus psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių vertinimui. Tačiau, neutralią poziciją pasirinkusiųjų dalis (33,3%,) ir nepritariančiųjų dalis (15,6%,) rodo, kad ne visi darbuotojai informuojami apie ekspertų įtraukimą arba nemato jų veiklos rezultatų. Svarbu aiškiau komunikuoti apie ekspertų darbo tikslus, procesą ir naudą darbuotojams.

Apibendrinus darbuotojų nuomonę apie švietimo įstaigose vykdomus taktikos ir korekcijos veiksmus, galima teigti, kad dauguma pritaria, jog įstaigos siekia mažinti mobingo rizikas ir sprendžia psichosocialines problemas. Tačiau, atsižvelgiant į likusių respondentų nuomonę, būtina stiprinti komunikaciją apie apklausų tikslus, prevencinių planų peržiūrą, taikomų priemonių naudą, bei ekspertų įtraukimo svarbą.

Respondentams buvo pateiktas vienas atviras klausimas, prašant nurodyti, kokių papildomų priemonių taikymas padėtų efektyviau kovoti su mobingo apraiškomis.

3.5.6.5. lentelė

Atviro klausimo Jūsų nuomone, kokių papildomų priemonių būtų galima imtis siekiant efektyviau kovoti su mobingo apraiškomis įstaigoje?, įvertinimas proc.

	Dažnis	Procentai	Galiojantys procentai	Kumuliatyviniai procentai
Nežinau	126	51,9	51,9	51,9
Susitikimai	6	2,5	2,5	54,3
Informacijos sklaida	5	2,1	2,1	56,4

Priemonių pakanka	13	5,3	5,3	61,7
Mokymai/seminarai	18	7,4	7,4	69,1
Atviras bendravimas	29	11,9	11,9	81,1
Tvarkų korekcija	8	3,3	3,3	84,4
Apklausa	2	,8	,8	85,2
Mobingo įstaigoje nėra	15	6,2	6,2	91,4
Psichologo poreikis	4	1,6	1,6	93,0
Vadovo etiškas bendravimas	5	2,1	2,1	95,1
Darbuotojų įtraukimas	5	2,1	2,1	97,1
Anonimiškumo garantavimas	1	,4	,4	97,5
Darbuotojų domėjimasis	6	2,5	2,5	100,0
Viso:	243	100,0	100,0	

Atsakymai buvo užkoduoti į 14 grupių, pagal respondentų pateiktas papildomas priemonės kovojant su mobingo apraiškomis.

- *nežinau*, atsakė didžiausia 126 respondentų grupė (51,9%). Jie sudaro daugiau nei pusę visų respondentų, kumuliatyvus procentas - 51,9%;
- *rengti susitikimus* siūlo 2,5% (6 respondentai), kumuliatyvus procentas sudaro 54,3%;
- *didinti informacijos sklaidą* siūlo 2,1% (5 respondentai), kumuliatyvus procentas sudaro 56,4%;
- kad esamų *priemonių pakanka* nurodo 5,3 (13 respondentų), kumuliatyvus procentas siekia 61,7%;
- *mokymų/seminarų* siūlo 7,4% (18 respondentų), kumuliatyvus procentas sudaro 69,1%;
- *atviro bendravimo svarbą* nurodo 11,9% (29 respondentai), tai rodo, kad didesnis dėmesys komunikacijai gali būti naudinga priemonė. Kumuliatyvus procentas siekia 81,1%;
- esamų *tvarkų korekcijas* siūlo 3,3% (8 respondentai), kumuliatyvus procentas didėja iki 84,4%;
- *apklausa* siūlo tik 0,8% (2 respondentai), kumuliatyvus procentas – 85,2%;
- kad *mobingo įstaigoje nėra* nurodo 6,2% (15 respondentų), kumuliatyvus procentas siekia 91,4%;
- *psichologo poreikį* nurodo 1,6% (4 respondentai), kumuliatyvus procentas – 93%;
- *vadovo etišką bendravimą* nurodo 2,1% (5 respondentai), kumuliatyvus procentas sudaro 95,1%;
- *darbuotojų įtraukimą* į sprendimų priėmimą ir priemonių įgyvendinimą nurodo 2,1% (5 respondentai), kumuliatyvus procentas siekia 97,1%;
- *anonimiškumo užtikrinimą* siūlo 0,4% (1 respondentas), kumuliatyvus procentas – 97,5%;
- *darbuotojų domėjimąsi* mobingo prevencinėmis priemonėmis siūlo 2,5% (6 respondentai), kumuliatyvus procentas pasiekia 100%.

Apibendrinus duomenis pastebima, kad dauguma respondentų neturi aiškos nuomonės arba nežino, kokių veiksmų reikėtų imtis. Kumuliatyvūs procentai rodo, kad pagrindinės siūlomos priemonės yra komunikacijos stiprinimas, švietimas ir darbuotojų įtraukimas.

3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis, pateikiamas mobingo prevencijos valdymo modelio praktinis įgyvendinimas švietimo įstaigose. Šiame darbe sudarytas *Mobingo prevencijos valdymo medelis* (5 pav.) iš penkių pagrindinių blokų: **strateginis mąstymas; prevencinės priemonės; atsakomybės pa(si)skirstymas; priemonių taikymas; taktika ir korekcija.**

Strateginis mąstymas. Rezultatai rodo, kad švietimo įstaigose yra aiškiai išdėstyta politika dėl mobingo prevencijos, darbuotojai žino mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūras. Dėl to galima teigti, kad strateginis mąstymas ir prevencinių priemonių planavimas dažnai įgyvendinamas veiksmingai. Tačiau trūksta nuoseklaus darbuotojų įtraukimo į mobingo prevencijos strategijos kūrimą ir programų įgyvendinimą. Būtina nuolat gerinti taktiką ir strategijos korekciją, stiprinti komunikacijos kanalus ir užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų įtraukiami į prevencijos procesus.

Prevencinės priemonės. Švietimo įstaigose kaip prevencinė priemonė organizuojami mokymai mobingo prevencijos tema, todėl dauguma darbuotojų geba atpažinti mobingo apraiškas. Kita veiksminga prevencijos priemonė - atviro bendravimo tarp darbuotojų skatinamas, siekiant užkirsti kelią netinkamam elgesiui. Tačiau, tyrimo duomenys rodo, kad būtina užtikrinti didesnę darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir viešinti informaciją apie pagalbą susidūrusiems su mobingo apraiškomis.

Atsakomybės pa(si)skirstymas. Tyrimas atskleidė, kad dauguma respondentų teigiamai vertina atsakomybės pasiskirstymą švietimo įstaigose. Vadovų elgesys vertinamas kaip pagarbus ir taktiškas, kad jie rodo nulinę toleranciją mobingui, vadovai ir darbuotojai vadovaujasi vertybinėmis nuostatomis ir darbo tvarkos taisyklėmis. Tačiau būtina aiškiau komunikuoti šias nuostatas, užtikrinant, kad visi darbuotojai ir vadovai jas suprastų ir jomis vadovautųsi.

Priemonių taikymas. Švietimo įstaigose veikia vidiniai pranešimų kanalai, kuriais galima pranešti apie patirtą ir/ar pastebėtą mobingą ar psichologinį smurtą. Užtikrinamas mobingą patyrusių asmenų konfidencialumas, sudaromos sąlygos dalintis mobingo patirtimi ir gauti paramos ir pagalbos. Tačiau tyrimo duomenys rodo, kad labai svarbu stiprinti komunikaciją apie vidinius pranešimų kanalus, konfidencialumo užtikrinimo ir pagalbos teikimo priemones. Svarbu skatinti darbuotojus pasinaudoti esamomis galimybėmis ir parodyti priemonių praktinę naudą.

Taktika ir korekcija. Švietimo įstaigos atlieka apklausas siekiant nustatyti mobingo rizikas, įtraukiami ekspertai vertinant psichosocialines rizikas ir atnaujinami mobingo prevencijos planai remiantis apklausų rezultatais ir teisiniais reikalavimais. Tačiau atsižvelgiant į respondentų procentinę pasiskirstymą yra svarbu šioje srityje didinti skaidrumą apie apklausų ir ekspertų veiklą, aktyviau informuoti darbuotojus apie mobingo prevencijos planų atnaujinimą.

IŠVADOS

Hipotezė, kad mobingo prevencijos valdymas švietimo įstaigose, grindžiamas strateginiu mąstymu, prevencinių priemonių planavimu ir įgyvendinimu, aiškiu atsakomybės pasiskirstymu bei nuolatinėmis taktikos ir korekcijos veiksmų planavimu, pasitvirtino. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tokia metodologija gali būti efektyvi, tačiau tam reikia stiprinti darbuotojų įtraukimą, komunikaciją ir priemonių viešinimą.

Literatūros analizė atskleidė, kad mobingas yra ilgalaikis, sistemingas ir intensyvus priešiškas elgesys arba psichologinis spaudimas, darantis neigiamą poveikį tiek darbuotojų gerovei, tiek

organizacijos veiklai. Todėl jo prevencija yra pagrindinė užduotis organizacijoms, siekiant užtikrinti veiklos kokybę ir darbuotojų gerovę. Mobingo prevencija remiasi sisteminiu požiūriu, apimančiu strateginio valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vykdymą ir kontrolę. Mobingo prevencijoje pabrėžiama vadovų svarba, anti-mobingo politikos diegimas, mokymai, atvira komunikacija ir darbo atmosferos stebėseną.

Dokumentų analizė atkleidė strateginio mąstymo nuostatas, kuriuose įpareigojama kurti psichologiškai ir fiziškai saugią aplinką. Dokumentuose pabrėžiama darbdavio atsakomybė už mobingo prevencijos politikos formavimą ir įgyvendinimą. Prevencinių priemonių planavimas apima darbuotojų mokymus, skirtus smurto ir mobingo atpažinimui ir priemonių numatymą, leidžiančių laiku reaguoti į galimus incidentus. Aiškus atsakomybės pasiskirstymas nurodomas mokyklų vadovų, darbuotojų ir mokinių atžvilgiu, numatomos drausminės priemonės ir moralinio poveikio veiksmai už pažeidimus. Nuolatinė veiksmų korekcija vykdoma stebint prevencinių priemonių įgyvendinimą ir atnaujinant rizikos vertinimus. Dokumentų analizė atskleidė, kad sisteminis požiūris į mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose yra esminis siekiant užtikrinti pagarbą ir saugumą įstaigose.

Švietimo įstaigų vadovai rodo nulinę toleranciją mobingui, jų elgesys laikomas pagarbiu ir taktišku. Vis dėl to, dalis darbuotojų gali nepakankamai aiškiai suprasti ar pajusti vadovo pozicijos dėl mobingo prevencijos ar bendravimo principų. Švietimo įstaigų vadovų etiškas bendravimas ir nuosekli komunikacija apie mobingo prevencijos svarbą yra esminiai veiksmai, formuojantys darbuotojų pasitikėjimą jų gebėjimu užtikrinti saugią ir palaikančią darbo aplinką.

Švietimo įstaigose egzistuoja aiškiai išdėstyta mobingo prevencijos politika. Įstaigų darbuotojai yra susipažinę su mobingo nagrinėjimo procedūromis. Tačiau, darbuotojų įsitraukimas į mobingo prevencijos kūrimą ir programų įgyvendinimą išlieka ribotas. Svarbu skatinti didesnę darbuotojų įsitraukimą ir sustiprinti komunikaciją, kad politikos taikymas būtų aktyviai palaikomas visos bendruomenės. Tai svarbu mobingo prevencijos valdyme, nes strateginis mąstymas ir aiškiai apibrėžta prevencijos politika užtikrina, kad įstaiga galėtų veikti kryptingai ir sistemingai.

Švietimo įstaigose organizuojami mokymai ir atviro bendravimo skatinimas yra veiksmingos prevencinės priemonės kovojant su mobingo apraiškomis. Tačiau jų taikymas nėra pakankamai integruotas į įstaigų praktiką. Didesnis darbuotojų dalyvavimas mokymuose didina sąmoningumą ir kuria darbo aplinką, kurioje netoleruojamas neetiškas elgesys. Informacijos sklaida apie pagalbos priemones užtikrina, kad darbuotojai žinotų, kur kreiptis pagalbos ir jaustųsi saugūs pranešdami apie iškilusias problemas.

Tinkamai išdėstytos atsakomybės užtikrina veiksmingą įsipareigojimų vykdymą ir stiprina pasitikėjimą tarp darbuotojų. Vadovų atsakomybė, jų demonstruojama nulinė tolerancija mobingo apraiškoms ir vertybių laikymasis yra esminiai mobingo prevencijos elementai. Tačiau nepakankama komunikacija apie atsakomybių pasiskirstymą ir vadovų vaidmenį gali sukelti nesutarimų ar ne vienodą šių atsakomybių supratimą tarp darbuotojų. Siekiant sukurti psichologiškai saugią darbo aplinką, būtina gerinti informacijos sklaidą ir užtikrinti, kad atsakomybės būtų aiškiai suprantamos ir vienodai vertinamos visoje įstaigoje.

Mobingo prevencijos priemonių įgyvendinimas, tokių kaip vidiniai pranešimų kanalai, konfidencialumo užtikrinimas ir pagalbos teikimas, sudaro pagrindą paramos teikimui nukentėjusiems nuo mobingo. Tinkamas informavimas apie šių priemonių naudą, skatina

darbuotojų pasitikėjimą sistema. Reguliarus pranešimų kanalų naudojimas padeda įstaigoms greičiau nustatyti ir spręsti problemas, tokiu būdu užkertamas kelias mobingo plitimui.

Apklausų vykdymas, mobingo rizikų vertinimas ir prevencinių planų atnaujinimas yra reikšmingi sprendimai mobingo prevencijos valdyme. Siekiant darbuotojų pasitikėjimo prevencinėmis priemonėmis ir jų aktyvaus dalyvavimo jas įgyvendinant, svarbu didinti skaidrumą ir stiprinti komunikaciją apie šias priemones. Ekspertų įtraukimas užtikrina objektyvų rizikos vertinimą, tai prisideda prie efektyvesnio problemų sprendimo. Šiame etape svarbus darbuotojų informavimas apie procesų eigą ir rezultatus.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos skirtos švietimo įstaigų administracijai. Rekomenduojama detaliai ir periodiškai komunikuoti apie švietimo įstaigose įgyvendinamą mobingo prevencijos politiką, vidinių pranešimų kanalų veikimą, konfidencialumo užtikrinimą, teikiamos pagalbos priemones, apklausų rezultatus ir vykdomus planų koregavimus. Siekiant užtikrinti nuoseklų darbuotojų informuotumą, informacija turėtų būti atnaujinama ir viešinama ne rečiau kaip kas ketvirtį.

Siūloma sukurti ir viešinti informavimo sklaidos priemones, tokias kaip intranetas, informaciniai plakatai, skaitmeniniai naujienlaiškiai. Šias priemones nuolat atnaujinti ir pritaikyti atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir apklausų rezultatus.

Rekomenduojama atkreipti dėmesį į darbuotojų pastangas ir įsitraukimą, įvertinti jų indėlį ir viešai jį pripažinti kaip svarbų ir vertingą. Skatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti formuojant ir įgyvendinant prevencijos politiką.

LITERATŪRO SĄRAŠAS

1. Abbas, Y., Khan, N., 2021. Spillover Impact of Workplace Bullying on Work Outcomes: The Moderating Role of Job Crafting, *International Journal of Management Excellence* Volume 17 No.2 August 2021
<https://techmindresearch.org/index.php/ijme/article/view/1277>
2. Aydın Sayılan, A., Aydın, A. (2020). Mobbing among healthcare workers: A review of research findings and methods of struggling. *Journal of Human Sciences*, 17(1), p. 185-193.
DOI: <https://doi.org/10.14687/jhs.v17i1.5364>
3. Anayi, S. O., & Ololube, N. P. (2023). The differences between leadership and management: a comparative analysis. In N. P. Ololube, T. Koroye, & D. T. Elisha (Eds.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Institutional Leadership and Capacity Building in Africa* (pp. 178-195), held on 30th July -2 nd August, 2023 at the University Auditorium, University of Africa, Toru-Orua, Bayelsa State Nigeria.
https://www.researchgate.net/profile/Nwachukwu-Prince-Ololube/publication/373362421_Proceedings_of_the_3rd_International_Conference_on_Institutional_Leadership_and_Capacity_Building_in_Africa/links/64e8c68e434d3f628c4b969e/Proceedings-of-the-3rd-International-Conference-on-Institutional-Leadership-and-Capacity-Building-in-Africa.pdf#page=196
4. Appelbaum, S. H., Semerjian, G. & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls (part two). *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 337-344. DOI:10.1108/00197851211254770.
https://www.researchgate.net/publication/241700995_Workplace_bullying_Consequences_causes_and_controls_part_one/fullTextFileContent
5. Balčiūnienė J., Rumšaitė A., (2016). Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija. Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos, 29-35.
https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf
6. Bahaudin G., Mujtaba, D. B. A.. 2020. Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership* 4(1):17–34
[http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020)
7. Bulut, S., Hihi S. (2021). Bullying in the Workplace: The Psychological Causes and Effects of Bullying in the Workplace. *Clinical Research in Psychology*. Vol 4. ISSUE 1. 2021, 1-5 <https://asclepiusopen.com/clinical-research-in-psychology/volume-4-issue-1/1.pdf>
8. Cavico, F. J., Mujtaba, B. G., Lawrence, E. T., & Muffler, S. (2018). Examining the efficacy of the common law tort of intentional infliction of emotional distress and bullying in the context of the employment relationship. *Business Ethics and Leadership*, 2(2)
DOI: [https://doi.org/10.21272/bel.2\(2\).14-31.2018](https://doi.org/10.21272/bel.2(2).14-31.2018)
9. Celep C., Konaklı T., 2013. Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1)
https://www.researchgate.net/publication/287313488_Mobbing_experiences_of_instructors_Causes_results_and_solution_suggestions
10. Divincová, A., & Siváková, B. (2014). Mobbing at workplace and its impact on employee performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 20–24.
https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_2_02.pdf?utm_source=chatgpt.com
11. Einarsen, S. The nature and causes of bullying at work. *Int. J. Manpow.* 1999, 2, 16–27
https://www.researchgate.net/publication/247932874_The_nature_and_causes_of_bullying_at_work
12. Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D.; Cooper, C.L. (Eds.) *The concept of bullying at work: The European tradition.* In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*; Taylor & Francis: London, UK, 2003; pp. 3–30.
https://www.researchgate.net/publication/284699156_The_concept_of_bullying_and_harassment_at_work_The_European_tradition
13. Gembalska – Kwiecien A. (2020), *Mobbing Prevention as One of the Challenges of a Modern Organization*, Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Institute of Economics and Informatics, Zabrze; Anna.Gembalska-Kwiecien@polsl.pl, ORCID: 0000-0001-9275-0447
https://scholar.google.pl/citations?view_op=view_citation&hl=pl&user=Y4ELo-wAAAAJ&citation_for_view=Y4ELo-wAAAAJ:yD5IFk8b50cC
14. Glambek, M.; Matthiesen, S.B.; Hetland, J.; Einarsen, S. Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. *Hum. Res. Manag. J.* 2014, 24, 255–268
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12035>
<http://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/05/144-GembalskaKwiecie%C5%84.pdf>
15. Grzesiuk L.: Szymanska A.: Jastrzębska J.: Rutkowska M.: The relationship Between the Manifestations of Mobbing and the Reactions of Mobbing Victims, *Medycyna Pracy* 73(1):1-12
16. https://www.researchgate.net/publication/369107168_The_Relationship_Between_the_Manifestations_of_Mobbing_and_the_Reactions_of_Mobbing_Victims
17. Goodboy, A.K., Martin, M.M. and Bolkan, S. (2017), “Workplace bullying and work engagement: a self determination model”, *Journal of Interpersonal Violence*, pp. 1-23, doi: 10.1177/

- 0886260517717492.[https://www.researchgate.net/publication/317960719 Workplace Bullying and Work Engagement A Self-Determination Model](https://www.researchgate.net/publication/317960719_Workplace_Bullying_and_Work_Engagement_A_Self-Determination_Model)
18. Hansen, Å.; Høgh, A.; Garde, A.; Persson, R. Workplace bullying and sleep difficulties: A 2-year follow-up study. *Int. Arch. Occ. Environ. Health* 2014, 87, 285–294
 19. [https://www.researchgate.net/publication/235787419 Workplace bullying and sleep difficulties A 2-year follow-up study](https://www.researchgate.net/publication/235787419_Workplace_bullying_and_sleep_difficulties_A_2-year_follow-up_study)
 20. Hollis, L.P. (2017a). Workplace bullying in the United States and Canada: Organizational accountability required in higher education. *Comparative Civilization Review*, 76(27), 117–132.
https://scholarsarchive.byu.edu/ccr/vol76/iss76/13/?utm_source=chatgpt.com
 21. Hutchinson, M., & Jackson, D. (2015). The construction and legitimization of workplace bullying in the public sector: insight into power dynamics and organisational failures in health and social care
https://researchportal.scu.edu.au/esploro/outputs/journalArticle/The-construction-and-legitimation-of-workplace/991012822127602368?institution=61SCU_INST
 22. Ilieva Jana, Stoilkovska Aleksandra and Todosovski Aco. 2024. Enhancing Workplace Environment by Addressing Mobbing: Impacts on Motivation and Productivity. *UTMS Journal of Economics* 15(1): 54–63
<https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.15.No.1/6.ENHANCING-WORKPLACE-ENVIRONMENT-BY-ADDRESSING-MOBGING-IMPACTS-ON-MOTIVATION-AND-PRODUCTIVITY.pdf>
 23. International Labour Office & World Health Organization. (2014) *HealthWise action manual: Work improvement in health services*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
<https://www.who.int/publications/m/item/health-wise-action-manual>
 24. Yesilbas, M. & Wan, T. (2017): The Impact of Mobbing and Job-Related Stress on Burnout and Health-Related Quality of Life: The Case of Turkish Territorial State Representatives,
https://www.academia.edu/61343537/The_Impact_of_Mobbing_and_Job_Related_Stress_on_Burnout_and_Health_Related_Quality_of_Life_The_Case_of_Turkish_Territorial_State_Representatives?uc-sb-sw=87740183
 25. Jarosz, S., Gozdecki, K. (2021). The phenomenon of mobbing among young employees in relation to the size of the organization in Poland. *Journal of contemporary issues in 44 business and government*, vol. 27, No. 5, p. 160-173. Prieiga internetu:
[\(PDF\) The phenomenon of mobbing among young employees in relation to the size of the organization in Poland](#)
 26. Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group. <https://docshare04.docshare.tips/files/26701/267011310.pdf>
 27. Kadłubek, M. (2020). Corporate social responsibility practices in management processes of contemporary enterprises. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 144, 45–60.
<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-99fea0f7-b5ed-4ec1-9c68-f98bf244e92a>
 28. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
 29. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005, ISBN 978-9955-09-078-6
 30. Kulaš Mirosavljevič A., Matinjanin S., (2020), The Impact of Mobbing and Consequences of Workplace Discrimination. *International Journal Vallis Aurea*, 6(1), 5-12.
<https://journal.vallisaurea.org/blog/2020/09/23/the-impact-of-mobbing-and-consequences-of-workplace-discrimination/>
 31. Kuodytė V., Jakubynaitė V., Vėbraitė I, Pajarskienė B., 2014, Metodinės rekomendacijos. Kaip pagerinti psichikos sveikatos priežiūros įstaigose dirbančių slaugytojų psichosocialinę darbo aplinką ir vykdyti pacientų smurto darbe prevenciją, Higienos institutas, 2014, 4 – 10.
https://www.hi.lt/uploads/Products/product_161/Rekomendacijos_psichikos_sveikatos_slaugytojams3.pdf?utm_source=chatgpt.com
 32. Leyman H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 1996, 5 (2), 165 – 184. https://streswpracy.pl/wp-content/uploads/2022/bzp/MOB_Leymann_art-en.pdf
 33. Liukinevičienė L., Kuodytė L., 2021, Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje. *Socialiniai tyrimai* 2:61-83
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1022298>

34. MaduretnoT. W., Fajri L., 2019, The effect of optimization learning resource based on Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC) on contextual learning to students' conceptual understanding of motion and force material, J. Phys.: Conf. Ser. 1171 012012
[DOI: 10.1088/1742-6596/1171/1/012012](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1171/1/012012)
35. Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures, and software solution. Klagenfurt, Austria.
https://www.researchgate.net/publication/315834139_Qualitative_Research_Principles_and_Methods
36. Malžinskaitė, S., & Navickienė, V. (2021). Mobingo identifikavimas ir valdymas organizacijose. Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu.
<http://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/4468>
37. Maran,D.A.;Varetto,A.; Butt,M.U.; Civilotti, C. The victim's experience as described in civil court judgments for mobbing: A gender difference. KOME—An Int. J. Pure Commun. Inq. 2019, 7, 57–73
https://www.researchgate.net/publication/338335356_The_Victim's_Experience_as_Described_in_Civil_Court_Judgments_for_Mobbing_A_Gender_Difference
38. Mathiesen, S.B.; Einarsen, S. Basic assumption and post-traumatic stress among the victims of workplace bullying. Eur. J. Work Organ. Psy. 2002, 11, 87–111
https://www.researchgate.net/publication/233228675_Basic_assumptions_and_post-traumatic_stress_among_victims_of_bullying_at_work
39. Minarova, M., Benčíkova, D. (2020). Mobbing in a workplace and its negative influence on building quality culture. SHS Web of Conferences 74, 05014. Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019 Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207405014>
40. Mujtaba, B. G., Cavico, F. J., and Senathip, T. (2020). Strategies for Personal, Organizational and Professional Leadership Success. Scientific Journal of Research & Reviews, 2(3), 1-10.
DOI:10.33552/SJRR.2020.02.000538. Link: <https://irispublishers.com/sjrr/volume2-issue3.php>.
41. Munir, H., & Fatima, Q. (2023). Role of leadership and development towards team building. ISSN 2710 3129.
https://scholar.google.lt/scholar?q=munir,+h.,+%26+fatima,+q.+role+of+leadership+and+development+towards+team+building,+issn+2710+3129.&hl=lt&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
42. Niedhammer,I.;David,S.; Degioanni,S.; Drummond,A.; Philip,P. Workplace bullying and sleep disturbances: Findings from a large scale cross-sectional survey in the French working population. SLEEP 2009, 32, 1211–1219
https://www.researchgate.net/publication/41936067_Workplace_Bullying_and_Sleep_Disturbances_Finding's_from_a_Large_Scale_Cross-Sectional_Survey_in_the_French_Working_Population
43. Nielsen M.B., Notelaers G., Einarsen S.V., 2020. Methodological Issues in the Measurement of Workplace Bullying. eBook ISBN9780429462528
<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780429462528/bullying-harassment-workplace-cary-cooper-st%C3%A5le-valvatne-einarsen-helge-hoel-dieter-zapf?refId=75307b9b-072b-486c-8d>
44. Patrick, P., & Mazhar, S. (2021). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. International Journal of Social Economics, 9(5), 257–266.
https://www.researchgate.net/publication/350089524_Core_Functions_of_Human_Resource_Management_and_its_Effectiveness_on_Organization_A_Study
45. Petrauskaitė, K., & Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In 23-iosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos pranešimai. Ekonomika ir vadyba / Proceedings of the 23th Conference for Junior Researchers „Science – Future of Lithuania“. Economics and Management. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“. <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.006>
46. Petrikaitė, A. (2021). Organizacinio streso valdymo būdai kultūros organizacijose. Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu, 135-140.
<https://www.lituanistika.lt/content/97883>
47. Raknes,I.; Pallesen, S.; Magerøy, N.; Moen, B.E.; Bjorvatkjen, B.; Einarsen, S. Exposure to bullying behaviors as a predictor of mental health problems amongNorwegiannurses: ResultsfromtheprospectiveSUSSH-survey. Int. J. Nurs. Stud. 2014, 51, 479–487
https://www.researchgate.net/publication/253333707_Exposure_to_bullying_behaviors_as_a_predictor_of_mental_health_problems_among_Norwegian_nurses_Results_from_the_prospective_SUSSH-survey
48. Shelton, T. L. (2011). Mobbing, Byllying, and Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace. Research Papers, 149. Masters of Science: Southern Illinois University Carbondale.
https://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/149/?utm_source=chatgpt.com
49. Stanisławska, M.; Siudowska, S.; Jurczak, A.; Grochans, E. Mobbing and burnout in selected working environments. Probl. Nurs. 2015, 23, 367–372.
<https://www.termidia.pl/Mobbing-i-wypalenie-zawodowe-w-wybranych-srodowiskach-pracy,134,35587,1,1.html>
50. Sundiman, D. (2017). Human resource management in the enhancement processes of knowledge management. Binus Business Review, 8(3), 167-

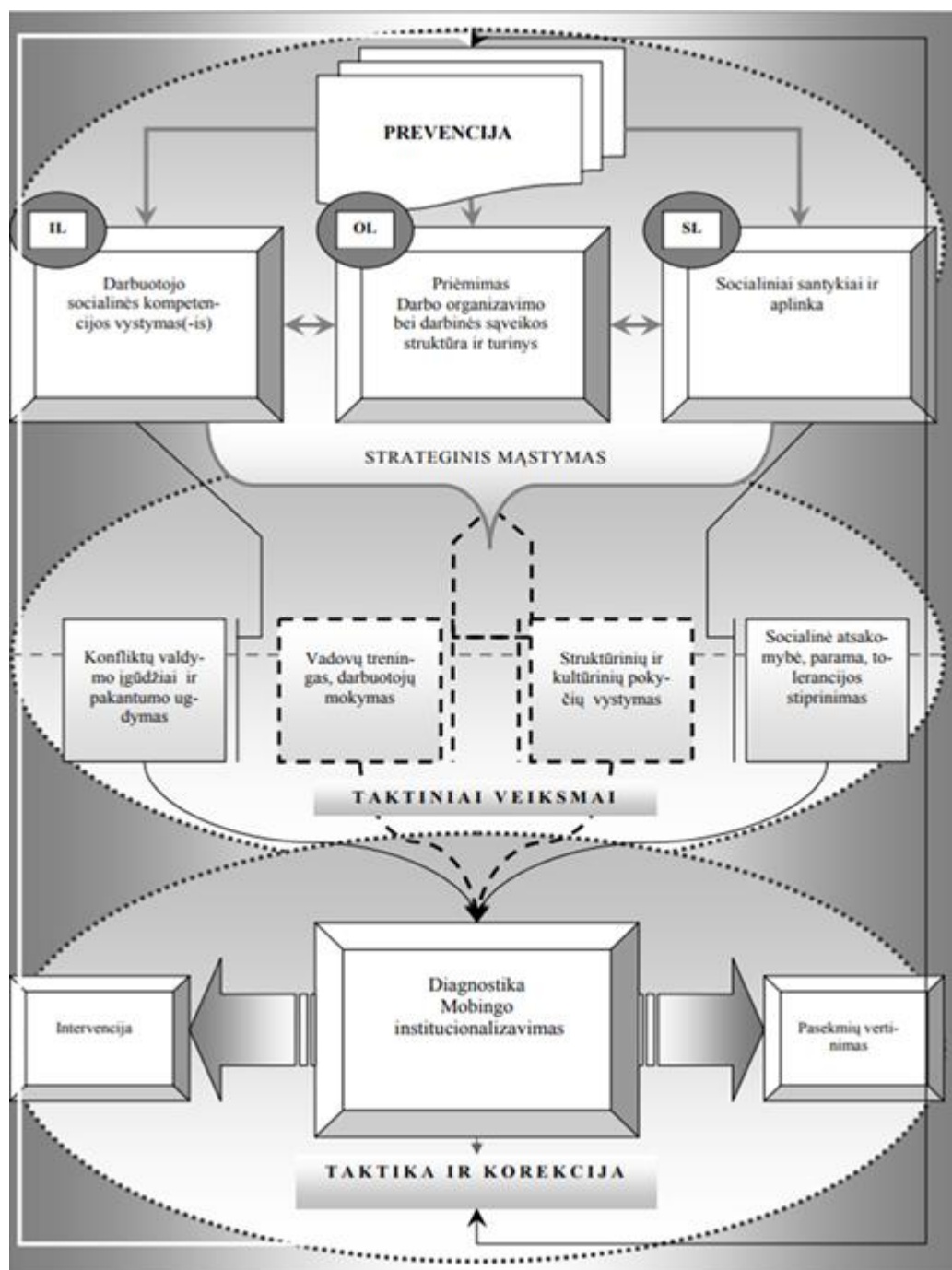
173. https://www.researchgate.net/publication/322539111_Human_Resource_Management_in_the_Enhancement_Processes_of_Knowledge_Management
51. Trépanier, S.-G.; Fernet, C.; Austin, S. A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *J. Occup. Health Psychol.* 2015, 20, 105–116
https://www.researchgate.net/publication/265019367_A_Longitudinal_Investigation_of_Workplace_Bullying_Basic_Need_Satisfaction_and_Employee_Functioning
52. Vartia, M. Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health. Ph.D. Thesis, University of Helsinki, Helsinki, Finland, 2003.
https://www.researchgate.net/publication/35947078_Workplace_bullying_A_study_on_the_work_environment_well-being_and_health
53. Vanagas R., Vyšniauskienė L., (2015), Vadybos pagrindai. Vadovėlis, Mykolo Romerio universitetas. UDK 65.01(075.8) Va247
<https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/ce1ea98c-12e7-4588-a3a8-3f08757aacb5/content>
54. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose : teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 107–120.
<https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
55. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis Organizacijos klimatui, *Verslas: Teorija ir praktika*, 10(4)
<https://www.lituanistika.lt/content/23246>
56. Vveinhardt, J. (2011), Mobingo prevencija: kompleksinis modelis individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse, ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2011. Nr. 4 (28). Research papers.
https://www.academia.edu/5548627/Mobbing_prevention_complex_model_on_the_levels_of_individual_organization_and_socium
57. Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2016). Mobingo / patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2 (8), p. 1-18.
https://www.researchgate.net/publication/311844118_Mobbingo_patyciu_kaip_psichosocialinio_stresoriaus_prevenacija_Prevention_of_mobbing_bullying_as_a_psychosocial_stressor
58. Veinhardt J., Andriukaitienė R., Vienažindienė M. (2018). Harasment and Bullying from the Prospect of CSR: Impact on the Welfare Perceived by Employees. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 17, No 2 (44), pp.66-85.
https://www.researchgate.net/publication/325442165_Harassment_and_Bullying_from_the_Prospect_of_CSR_Impact_on_the_Welfare_Perceived_by_Employees
59. Vveinhardt, J., Sroka, W. (2020). Workplace Mobbing in Polish and Lithuanian Organisations with Regard to Corporate Social Responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 2-28.
https://www.researchgate.net/publication/340887825_Workplace_Mobbing_in_Polish_and_Lithuanian_Organisations_with_Regard_to_Corporate_Social_Responsibility
60. Vveinhardt J., Štreimikienė D., (2017), Demographic, social and organizational characteristics on the levels of mobbing and single cases of harassment: The multicomplex approach
https://www.researchgate.net/publication/320144754_Demographic_social_and_organizational_characteristics_on_the_levels_of_mobbing_and_single_cases_of_harassment_The_multicomplex_approach
61. Vveinhardt J., Žukauskas P., 2010, Mobingo specifiškumas: lietuviškojo specifiškumommantaliteto bruožai, ISSN 1822-6760. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 20 (1). Research papers. <https://www.lituanistika.lt/content/26764>
62. Wysocki S., (2013), Przyczyny mobbingu oraz zapobieganie mobbingowi w organizacji - badania w przedsiębiorstwie kominukacyjnym, *NAUKI SPOŁECZNE SOCIAL SCIENCES* 2(8) · 2013, ISSN 2080-6019
[https://www.google.com/search?q=Wysocki+S.+Przyczyny+mobbingu+oraz+zapobieganie+mob+bingowi+w+organizacji+%E2%80%93+badania+w+przeds%C4%99biorstwie+ko+munikacyjnym.+Nauki+Spo%C5%82eczne.+2013%3B2\(08\)%3A194%E2%80%93209.&oeq=Wysocki+S.+Przyczyny+mobbingu+oraz+zapobieganie+mob+bingowi+w+organizacji+%E2%80%93+badania+w+przeds%C4%99biorstwie+ko+munikacyjnym.+Nauki+Spo%C5%82eczne.+2013%3B2\(08\)%3A194%E2%80%93209.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDEzNzZqMGo3qAIAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Wysocki+S.+Przyczyny+mobbingu+oraz+zapobieganie+mob+bingowi+w+organizacji+%E2%80%93+badania+w+przeds%C4%99biorstwie+ko+munikacyjnym.+Nauki+Spo%C5%82eczne.+2013%3B2(08)%3A194%E2%80%93209.&oeq=Wysocki+S.+Przyczyny+mobbingu+oraz+zapobieganie+mob+bingowi+w+organizacji+%E2%80%93+badania+w+przeds%C4%99biorstwie+ko+munikacyjnym.+Nauki+Spo%C5%82eczne.+2013%3B2(08)%3A194%E2%80%93209.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDEzNzZqMGo3qAIAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
63. Zambrano, T. Y. M., Plaza, C. L. M., Joza, J. M. A., Anchundia, S. E. P., & Cobeña, G. V. S. (2022). Mobbing in higher education institutions. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 3787–3802.
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5642>

Teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai

64. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/sip/getFile?guid=e890662e-e777-4e45-b9e7-45dc26fb4bd0>
65. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>
66. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymas Nr. V-699/A1-241 „Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.261219?ifwid=32wf948v>.
67. Psichosocialinės rizikos vertinimo bei Mobingo darbe prevencijos atitikties teisės aktų reikalavimus deklaravimo ir teminės ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos valstybinei darbo inspekcijai prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausiasis valstybinis darbo inspektorius 2021 m. liepos 26 d. įsakymu Nr. EV-173. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ff0f4961ee4811eb866fe2e083228059?ifwid=32wf6rrz>
68. Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos parengta Konsultacija dėl psichologinio smurto darbe siekiant padėti visuomenei aiškiai ir tiksliai suprasti galimas psichologinio smurto formas, atpažinti jo požymius bei žinoti teisinės gynybos būdus. Prieiga per internetą: https://www.vdi.lt/PdfUploads/Atpazinti_smurtas.pdf
69. Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos parengtos Metodinės rekomendacijos psichologinio smurto darbe prevencijai užtikrinti. Prieiga per internetą: <https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/ciqFQqGlaLg.pdf>
70. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymas Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435935/asr>
71. Valstybinė darbo inspekcija. LRV.LT. Prieiga per internetą: <https://vdi.lrv.lt/lt/naujienos/vdi-darbu-mastas-per-metus-padvigubejo/>
72. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
73. Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/svietimas>
74. Biržų „Saulės“ gimnazijos reagavimo į smurtą ir patyčias gimnazijoje tvarkos aprašas <https://birzusaule.lt/administracine-informacija/nuostatai>
75. Biržų „Saulės“ gimnazijos darbo tvarkos taisyklės. Prieiga per internetą: <https://birzusaule.lt/administracine-informacija/nuostatai>
76. Biržų „Aušros“ pagrindinės mokyklos darbuotojų etikos kodeksas Prieiga per internetą. <https://birzuausra.lt/index.php/tvarkos/>
77. Biržų „Aušros“ pagrindinės mokyklos smurto ir patyčių prevencijos ir intervencijos vykdymo tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <https://birzuausra.lt/index.php/tvarkos/>
78. Biržų „Aušros“ pagrindinės mokyklos darbo tvarkos taisyklės. Prieiga per internetą: <https://birzuausra.lt/index.php/tvarkos/>
79. Biržų „Atžalyno“ pagrindinės mokyklos vidaus darbo tvarkos taisyklės. Prieiga per internetą: <https://atzalynas.birzai.lm.lt/dokumentai/>
80. Patyčių prevencijos ir intervencijos vykdymo Biržų „Atžalyno“ pagrindinėje mokykloje tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <https://atzalynas.birzai.lm.lt/dokumentai/>
81. Biržų „Atžalyno“ pagrindinės mokyklos psichologinio smurto ir mobingo politika. Prieiga per internetą: <https://atzalynas.birzai.lm.lt/dokumentai/>
82. Biržų Kaštonų pagrindinė pedagogų etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://kastonupm.lt/dokumentai>
83. Biržų Kaštonų pagrindinės mokyklos mokinių elgesio taisyklės. Prieiga per internetą: <https://kastonupm.lt/dokumentai>
84. Biržų Kaštonų pagrindinės mokyklos smurto ir priekabiavimo prevencijos politika. Prieiga per internetą: <https://kastonupm.lt/dokumentai>
85. Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazijos darbuotojų etikos kodeksas. Prieiga per internetą: <https://www.vabalninkomokykla.lt/Dokumentai/Etikos%20kodeksas.pdf>

86. Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazijos mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašas. Prieiga per internetą:
<https://www.vabalninkomokykla.lt/Dokumentai/Mobingas.pdf>
87. Biržų r. Vabalninko Balio Sruogos gimnazijos darbo tvarkos taisyklės. Prieiga per internetą:
<https://www.vabalninkomokykla.lt/Dokumentai/taisykles1.pdf>

Kompleksinis mobingo prevencijos modelis: individo (IL), organizacijos (OL), sociumo (SL) lygmenys



Šaltinis: Vveinhardt J. (2011)

Klausimynas

Gerb. Respondente,

Kviečiu dalyvauti tyrime, kurio tikslas ištirti mobingo prevencijos valdymą švietimo įstaigose.

Apklausa yra **anoniminė**.

Remiantis moksline etika, tyrėjai įsipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus naudojami tik juos apibendrinus ir tik mokslo tikslais.

MOBINGO PREVENCIJOS VALDYMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

I. MOBINGO PREVENCIJA

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Strateginis mąstymas						
1.	Mūsų įstaigoje aiškiai išdėstyta politika dėl mobingo prevencijos.					
2.	Mūsų įstaigoje darbuotojai žino mobingo ir psichologinio smurto nagrinėjimo procedūras.					
3.	Aš dalyvauju mobingo strategijos kūrime (politikų ir tvarkų kūrime, sprendimų priėmime, rizikos vertinime).					
4.	Visi bendruomenės nariai yra įtraukti į mobingo prevencijos programų įgyvendinimą.					
Preveninės priemonės						
5.	Mūsų įstaigoje organizuojami mokymai apie mobingo prevenciją.					
6.	Mūsų įstaigoje viešai skelbiama informacija apie pagalbą susidūrusiam su galimu mobingo atveju (pagalbą teikiančių specialistų kontaktai).					
7.	Aš turiu pakankamai žinių apie mobingą ir gebu atpažinti jo apraiškas įstaigoje.					
8.	Mūsų įstaigoje skatinamas atviras bendravimas tarp bendruomenės narių, kad būtų užkirstas kelias mobingui.					
Atsakomybės pa(s)iskirstymas						
9.	Mūsų įstaigos vadovas rodo nulinę toleranciją mobingui tarp mokinių ir darbuotojų.					
10.	Mūsų įstaigos vadovas rodo pagarbą kiekvienam darbuotojui, pastabas išsako taktiškai ir asmeniškai darbuotojui.					
11.	Mūsų įstaigoje laikomasi etikos principų ir darbo tvarkos taisyklių.					
12.	Mūsų įstaigos darbuotojai ir vadovai vadovaujasi vertybinėmis nuostatomis tiek dirbdami įstaigoje, tiek už jos ribų.					
Priemonių taikymas						
13.	Mūsų įstaigoje veikia vidinis pranešimų kanalas, kuriame galima pranešti apie patirtą ir/ar pastebėtą mobingą ar psichologinį smurtą.					
14.	Mūsų įstaigoje yra užtikrinamas mobingą patyrusių asmenų konfidencialumas.					
15.	Mūsų įstaigoje yra sudaromos sąlygos darbuotojams kalbėtis apie mobingo patirtis ir tokiu būdu gauti paramos iš kolegų.					
16.	Mūsų įstaigos darbuotojams, susidūrusiems su mobingu, suteikiama reikiama pagalba.					
Taktika ir korekcija						
17.	Mūsų įstaigoje atliekamos apklausos siekiant nustatyti galimas mobingo rizikas.					

18.	Mūsų įstaigoje yra taikomos neformalios priemonės (pokalbiai su smurtautoju, rekomendacijos psichologo konsultacijai) iškilusioms problemoms spręsti.					
19.	Mūsų įstaigoje, atsižvelgiant į apklausų rezultatus ir naujausius teisinius reikalavimus, kiekvienais metais atnaujinamas mobingo prevencijos planas.					
20.	Mūsų įstaiga pasitelkia nepriklausomus ekspertus, kurie įvertina psichosocialinius profesinės rizikos veiksnius.					

21. Jūsų nuomone, kokių papildomų priemonių būtų galima imtis siekiant efektyviau kovoti su mobingo apraiškomis įstaigoje (atsakymą įrašykite)?

II. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS (tinkamą atsakymą pažymėkite X):

1. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

2. Jūsų amžius:

25- 35 m.

35- 45 m.

45 – 55 m.

55 – 65 m.

65 - 70 m.

3. Jūsų išsilavinimas:

aukštasis universitetinis;

aukštasis koleginis;

vidurinis;

kita.

4. Jūsų darbo stažas įstaigoje:

0 -5 m.

5-10 m.

10-15 m.

15 - 20 m.

20 – 25 m.

25 – 50 m.