



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo
ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie
Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Giedrė Ažukienė

Projekto autorė

Doc. dr. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo
ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie
Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Giedrė Ažukienė

Projekto autorė

Doc. dr. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Doc. dr. Eglė Vaidelytė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Giedrė Ažukienė

Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Giedrė Ažukienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Ažukienė, Giedrė. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Donata Jovarauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: mobingas, patyčios darbe, konfliktai darbe, statutinis valstybės tarnautojas, valstybės tarnyba, statutinė įstaiga.

Kaunas, 2021. 85 p.

Santrauka

Mobingas nėra naujas reiškinys, tačiau jo sampratai vis dar trūksta aiškumo ir išsamumo. Jis vis labiau analizuojamas ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir visoje visuomenėje. Organizacijoje šio reiškinio vystymasis gali prasidėti nuo paprasčiausio konflikto, kilusio nebūtinai dėl darbo, ir išaugti iki tokios didelės problemos kaip išėjimas iš darbo. Tačiau iki šio sprendimo mobingo auka patiria dideles tiek psichologines, tiek ir fizines su sveikatos sutrikimais susijusias kančias. Mobingo pasekmės pajaučia ne tik darbuotojas, bet ir organizacija bei visa visuomenė. Plačiausiai mobingas tyrinėtas sveikatos priežiūros, švietimo bei socialinio darbo srityse (Vveinhardt, 2010). Tačiau dėl tam tikrų įstaigos veiklos organizavimo specifinių savybių, mobingo reiškinys labai mažai analizuotas statutinėse įstaigose. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimas nuo kitų valstybės tarnautojų išsiskiria griežtu teisiniu veiklos reglamentavimu, hierarchine valdymo sistema, tuo pačiu ir vadovavimo stiliumi bei savita organizacine kultūra, keliamais aukštais moraliniais reikalavimais. Daugiausia dėmesio tiek užsienio, tiek ir Lietuvos moksliniuose darbuose skirta policijos pareigūnams, tačiau Valstybės sienos apsaugos pareigūnų veikla tirta labai fragmentiškai. Baigiamajame projekte nagrinėjamas probleminis klausimas – kaip statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimas veikia mobingo paplitimą statutinėje įstaigoje? Darbo tikslas – išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų darbo organizavimo ir mobingo reiškinio ryšį organizacijoje. Tikslui pasiekti suformuoti uždaviniai: 1. Išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų darbo organizavimo ir mobingo atsiradimo ryšio organizacijoje teorines prieigas. 2. Apžvelgti mobingo reiškinio apraiškas tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose. 3. Ištirti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį Valstybės sienos apsaugos tarnyboje. Baigiamajame projekte naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleistos ir išanalizuotos mobingo reiškinio atsiradimo priežastys bei vystymosi eiga organizacijoje, nustatyti ir išskirti statutinių valstybės tarnautojų darbo organizavimo ypatumai bei mobingo reiškinio atsiradimo ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo teorinis ryšys. Taikant teisinių dokumentų analizės metodą buvo išanalizuotos mobingo reiškinio reguliavimas tarptautiniame ir nacionaliniame teisiniame reglamentavime. Taikant kiekybinio tyrimo metodą atliktas statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Pagėgių pasienio rinktinėje tyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mobingo apraiškos minėtoje statutinėje įstaigoje yra labai mažos. Išsamiai išanalizavus tarnybos darbo organizavimo veiksnius nustatytas šių veiksmų ir mobingo veiklos kategorijų indikatorių ryšys. Atskleista, kad didėjant teigiamais organizaciniais veiksniais, mobingo veiklos

kategorijų indikatorių reikšmės mažėja. Pateiktos baigiamojo projekto išvados bei rekomendacijos. Baigiamąjį projektą sudaro 85 puslapiai, 17 lentelių ir 14 paveikslų, literatūros sąrašą sudaro 86 moksliniai straipsniai, mokslinių šaltinių sąrašą sudaro 42 šaltiniai.

Ažukienė, Giedrė. Relationship between Work Organization and Mobbing of Statutory Civil Servants in the State Border Guard Service under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Donata Jovarauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group):03S (L07).

Keywords: Mobbing, Workplace bullying, Conflicts at work, Statutory Civil Servant, civil service, Statutory office.

Kaunas, 2021. 85 p.

Summary

Mobbing is not a new phenomenon, but its concept still lacks clarity and completeness. It is increasingly being analyzed not only in the scientific literature, but also in the society as a whole. The development of this phenomenon in the organization can begin with the simplest conflict, not necessarily due to work, and grow into a major problem, for example, changing jobs. Until this decision, however, the victim of mobbing suffers psychologically and physically, from health disorders. The consequences of Mobbing are felt not only by the employee, but also by the organization but the surroundings as well. Mobbing has been widely studied in health care, education, and social work (Vveinhardt, 2010). However, due to certain specific features of the organization of the institution's activities, the phenomenon of mobbing has been very little analyzed in statutory institutions. The organization of the work of the Office of Statutory Civil Servants differs from other civil servants by a strict legal regulation of activities, a hierarchical system of management, as well as a leadership style and a unique organizational culture with high moral requirements. The main focus of both foreign and Lithuanian research was based on police officers, but the activities of State Border Guard officers were studied in a very fragmented way. The final project addresses the problematic question - how does the organization of the work of the statutory civil servant service affect the prevalence of mobbing in the statutory institution? The aim of the work is to analyze the connection between the work organization of statutory civil servants and the phenomenon of mobbing in the organization. Tasks formed to achieve the goal: 1) To analyze the theoretical approaches to the organization of the work of statutory civil servants and the emergence of mobbing in the organization. 2) To review the manifestations of the mobbing phenomenon in international and national legal documents. 3) To investigate the connection between the work organization and mobbing of the statutory civil servants in the State Border Guard Service. The following methods were used in the final project: analysis of scientific literature, analysis of legal documents, quantitative research. After the analysis of the scientific literature, the reasons for the emergence of the mobbing phenomenon and the course of development in the organization were revealed and analyzed, the peculiarities of the work organization of statutory civil servants and the theoretical connection between the occurrence of the mobbing phenomenon and the work organization of the statutory civil servants were identified and singled out. Using the method of analysis of legal documents, the regulation of the mobbing phenomenon in international and national legal regulation was analyzed. Applying the method of quantitative research, a study of the organization of the work of the Statutory Civil Servants and mobile communication in the Pagėgiai border team of the State Border Guard Service under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania was carried out. The results of the study revealed that the manifestations of mobbing in

the latest statutory body were very low. After a detailed analysis of the factors of work organization of the service, the relationship between these factors and the indicators of mobbing activity categories was established. It was found the values of indicators of mobbing activity categories decrease following the increase of positive organizational factors. The conclusions and recommendations of the final project are presented. The final project consists of 85 pages, 17 tables and 14 figures, the bibliography consists of 86 scientific articles, the list of scientific sources consists of 42 sources.

Turinys

| | |
|--|-----------|
| Lentelių sąrašas | 9 |
| Paveikslų sąrašas | 10 |
| Santrumpų ir terminų sąrašas | 11 |
| Įvadas..... | 12 |
| 1. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys..... | 15 |
| 1.1. Mobingo reiškinių vieta žmogiškųjų išteklių valdyme | 15 |
| 1.2. Mobingo atsiradimo priežastys, pasekmės ir prevencija | 22 |
| 1.3. Darbo organizavimo ypatumai statutinėse įstaigose | 25 |
| 1.4. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys | 32 |
| 2. Mobingo reiškinių reguliavimas tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose | 36 |
| 2.1. Mobingo reiškinių reguliavimas tarptautiniuose teisiniuose dokumentuose..... | 36 |
| 2.2. Mobingo reiškinių reguliavimas nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose | 40 |
| 2.3. Mobingo reiškinių reguliavimas strateginiuose dokumentuose | 45 |
| 2.4. Mobingo reiškinių reguliavimo praktika užsienio šalyse | 47 |
| 3. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio Valstybės sienos apsaugos tarnyboje tyrimas..... | 50 |
| 3.1. Tyrimo metodika | 50 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė | 55 |
| 3.2.1. Mobingo veiklos indikatorių tyrimo rezultatų analizė | 57 |
| 3.2.2. Tarnybos darbo organizavimo veiksmų tyrimo rezultatų analizė | 59 |
| 3.2.3. Tarnybos darbo organizavimo veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių ryšio stiprumo analizė | 62 |
| Išvados | 72 |
| Rekomendacijos | 74 |
| Literatūros sąrašas | 75 |
| Informacijos šaltinių sąrašas | 82 |
| Priedai..... | 86 |
| 1 priedas. Mobingo sąvokos ir sampratos esmė | 86 |
| 2 priedas. Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos statutinių valstybės tarnautojų apklausos anketa | 87 |
| 3 priedas. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio VSAT tyrimo pirmos grupės klausimų statistiniai duomenys | 90 |
| 4 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų lytį..... | 92 |
| 5 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų amžių | 93 |
| 6 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų vidaus tarnybos stažą..... | 95 |
| 7 priedas. Darbo organizavimo veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys | 97 |
| 8 priedas. Vadovavimo stiliaus veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys | 99 |
| 9 priedas. Organizacinės kultūros ir klimato veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys | 101 |

Lentelių sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Mobingo sąvokos ir sampratos esmė..... | 17 |
| 2 lentelė. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai | 27 |
| 3 lentelė. Organizaciniai mobingo atsiradimo rizikos veiksniai | 32 |
| 4 lentelė. Tarptautinių norminių dokumentų analizė | 38 |
| 5 lentelė. Nacionalinių norminių dokumentų analizė | 41 |
| 6 lentelė. Strateginių dokumentų analizė | 45 |
| 8 lentelė. Anketos klausimų sandara ir pagrindimas bei tikslas..... | 53 |
| 9 lentelė. Antros grupės klausimų vidinis suderinamumas | 55 |
| 10 lentelė. Sociologiniai-demografiniai duomenys..... | 56 |
| 11 lentelė. Mobingo reiškinio apraiškos. | 57 |
| 12 lentelė. Darbo organizavimo veiksnių tyrimo rezultatai | 60 |
| 13 lentelė. Vadovavimo stiliaus veiksnių tyrimo rezultatai | 60 |
| 14 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato veiksnių tyrimo rezultatai. | 61 |
| 15 lentelė. Darbo organizavimo veiksnių ir mobingo reiškinio indikatorių statistinis ryšys | 64 |
| 16 lentelė. Vadovavimo stiliaus veiksnių ir mobingo reiškinio indikatorių statistinis ryšys | 67 |
| 17 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato veiksnių ir mobingo reiškinio indikatorių statistinis ryšys..... | 69 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas | 15 |
| 2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys..... | 16 |
| 3 pav. Mobingo reiškinių sudedamieji elementai | 18 |
| 4 pav. Mobingo reiškinių vystymosi etapai | 20 |
| 5 pav. Mobingo atsiradimo priežastys ir jų sąveika organizacijoje | 22 |
| 6 pav. Mobingo pasekmės | 24 |
| 7 pav. Statutinių valstybės tarnautojų veiklos aplinkos | 26 |
| 8 pav. Organizacinių mobingo atsiradimo veiksnių ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumų teorinio ryšio nustatymo modelis | 34 |
| 9 pav. Teisės aktų analizės etapai | 36 |
| 10 pav. VSAT struktūra | 51 |
| 11 pav. Darbo organizavimo veiksnių ir mobingo reiškinių ryšys | 63 |
| 12 pav. Vadovavimo stiliaus veiksnių ir mobingo reiškinių ryšys | 65 |
| 13 pav. Organizacinės kultūros ir klimato veiksnių ir mobingo reiškinių ryšys..... | 68 |
| 14 pav. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo įtaka mobingo reiškinių raiškiai VSAT | 70 |

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Doc. – docentas;

Dr. – daktaras;

VSAT – Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

Terminai:

Mobingas – priešiškas ir neetiškas bendravimas, kurį vienas ar keli asmenys sistemingai nukreipia prieš vieną asmenį ir šie veiksmai vyksta dažnai (bent kartą per savaitę) ir ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius), taip aukai sukeldami didelę psichosomatinę ir socialinę kančią (Leymann, 1990).

Patyčios darbe – pasikartojantys ir nuolatiniai neigiami veiksmai vieno ar daugiau individų atžvilgiu, kurie apima suvokiamą galios disbalansą ir sukuria priešišką aplinką (Salin, 2003).

„**Statutinė įstaiga** – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrų valdymo sričių viešasis juridinis asmuo, kurio vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnyba organizuojama statutiniais pagrindais“ (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, 2003; 2018).

„**Statutinis valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymu patvirtintas statutas arba Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, darbo užmokesčio, socialinių garantijų, atleidimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas“ (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999; 2018).

„**Valstybės tarnyba** – valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria atliekamos viešojo administravimo funkcijos arba užtikrinamas diplomatinės tarnybos institucijų funkcionavimas, arba padedama valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas“ (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999; 2018).

Ivadas

Temos aktualumas. Gebėjimas bendrauti yra viena svarbiausių žmogaus savybių. Taip galima įvairiais būdais perteikti aplinkiniams savo požiūrį į juos, išreikšti savo emocijas, padėti kitiems ir ieškoti pagalbos, perteikti savo žinias kitiems ir mokytis iš aplinkinių. Bendravimas svarbus ne tik tarp žmonių kaip atskirų individų, bet ir organizacijai. Tačiau ne visiems žmonėms pavyksta bendrauti sklandžiai, išvengiant konfliktų.

Galima teigti, kad darbo aplinkoje kyla dauguma konfliktų, kadangi ateidamas dirbti į organizaciją kiekvienas žmogus turi individualų supratimą apie darbą, tikslo siekimą bei metodus jam pasiekti, individualią bendravimo ir bendradarbiavimo patirtį. Be to organizacijoje susiduria skirtingų pavaldumo lygio bei kompetencijų darbuotojų nuomonės. Todėl susitikus skirtingoms nuomonėms, išsiskyrus požiūriams į tuos pačius aspektus ir neradus abejoms pusėms priimtino problemos sprendimo, atsiranda nesutarimų, kurie dažnai perauga į konfliktus, tikimybė. Būtent konfliktą švedų psichologas Leymann (1990), išsamiai tyrinėjęs mobingo reiškinį, priskiria pirmajam patyčių darbe vystymosi etapui, kurio suvaldymas galėtų užkirsti kelią tolimesnių problemų atsiradimui.

Mobingas darbo vietoje nėra naujas reiškinys. Nors jis nagrinėjamas jau daugiau kaip tris dešimtmečius, tačiau pačiai mobingo sampratai stinga aiškumo ir išsamumo. Daugeliu atveju mobingas tapatinamas su patyčiomis darbe, psichologiniu teroru ar netgi fizine agresija, seksualiniu priekabiavimu. Nepriklausomai nuo to kaip yra įvardijama „stresinė savijauta“ darbe, atlikti tyrimai rodo, kad visi anksčiau minėti veiksniai yra sietini su mažesniu pasitenkinimu darbu, padidėjusiu emociniu išsekimu, prastesne fizine ir psichologine sveikata (Astrauskaitė, Kern, 2013). Mobingas daro žalą ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, o tuo pačiu ir valstybei. Dėl mobingo sukeltos blogos darbuotojo savijautos patiriama tiek tiesioginių – finansinių (negautos pajamos, nesukurtas produktas ir pan.), tiek ir netiesioginių nuostolių, tokių kaip neigiamas organizacijos įvaizdis bendruomenėje.

Mobingo atsiradimą organizacijoje gali lemti individualūs, socialiniai bei organizaciniai veiksniai. Tam, kad mobingo reiškinys organizacijoje vystytųsi ir augtų, tarpusavyje sąveikauja kelių rūšių veiksniai. Daugiausia dėmesio tikslinga skirti organizaciniams veiksniams, nes organizacijoje susiduria visi trys minėti veiksniai, be to nuo darbuotojų savijautos darbe priklauso visos organizacijos sėkmė.

Tiek visuomenėje, tiek ir moksliniuose šaltiniuose plačiausiai aptarinėjamas ir analizuotas sveikatos priežiūros, pedagogų bei socialinių darbuotojų bendruomenių mobingas. Tačiau dėl tam tikrų įstaigų veiklos organizavimo specifinių savybių, mobingas labai mažai analizuotas statutinėse įstaigose. Ne tik mobingas, bet ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimas yra pakankamai mažai tyrinėta sritis dėl tokių organizacijų uždaro. Paurienė (2019) teigia, jog atsižvelgiant į statutinių valstybės tarnautojų atliekamų funkcijų specifiskumą bei svarbą, jų moralines nuostatas, tokie tarnautojai sąmoningai atsiriboja nuo visuomenės.

Temos iširtumas. Mobingą darbuotojų santykiuose, jo pasekmes bei mažinimo galimybes tyrė daug užsienio autorių. Daugiausiai dėmesio mobingo reiškiniui moksliniuose straipsniuose skyrė Leymann (1990), Einarsen (2000), Zapf (2000), Salin (2003), Arnautović (2013) ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmenį mažinant mobingą organizacijose analizavo Mujtaba, Sehatip, 2020. Ariza-Montes, Muniz, Leal-Rodríguez, Leal-Millán (2014) tyrė priemones, kurios galėtų užkirsti

kelių patyčioms, tuo tarpu Chomczyński (2020) mobingo reiškinį analizavo simbolinio interakcionizmo požiūriu, Medina, Lopez (2020) tyrė neetiško vadovų elgesio ir piktnaudžiavimo valdžia veiksmus. Lietuvoje mobingo reiškinį, jo pasekmes individui, organizacijai ir sociumui, prevencijos priemonės nagrinėjo Vveinhardt (2010; 2011), mobingo priežastis, raišką bei pasekmes analizavo Pacevičius, Janulytė (2009), patyčių darbe sampratą, atsiradimo individualias ir organizacines priežastis tyrė Astrauskaitė, Kern (2013; 2014), Vveinhardt, Sroka (2020) tyrinėjo mobingo paplitimą Lietuvos ir Lenkijos organizacijose įmonių socialinės atsakomybės srityje.

Ypatingas dėmesys užsienio autorių straipsniuose tyrinėjant statutines įstaigas yra skiriamas policijai. Daugiausia dėmesio skirta pareigūnų elgesio ir visuomenės pasitikėjimo teisėsaugos institucijomis ryšiui nustatyti (Bradford, 2012; Bradford, Murphy, Jackson, 2014; Trinker, Tyler, Goff, 2016; Brouwer, Van der Woude, Van der Leun, 2018). Wolfea ir kt. (2018) analizavimo organizacinio teisingumo ir pasitenkinimo darbu ryši teisėsaugos institucijose, tuo tarpu Trepstra, Schapp (2013) bei Farkas, Sallai, Krauzer (2020) nagrinėjo policijos kultūros, patiriamos streso ir darbo stiliaus ryši. Lietuvoje išsamiausiai statutinių valstybės tarnautojų tarnybos ypatumus, karjeros procesus ir galimybes, etikos kodeksų veiksmingumą bei statutinių tarnybų reputaciją analizavimo Laurinavičius (2002; 2004; 2010), teisėsaugos institucijų rūšis, bruožus ir veiklos principus analizavimo Žilinskas (2006) bei Danišauskas (2009), subjektyvios gerovės ypatumus Diržytė, Patapas, Fedkovič (2014), patiriamo streso darbe veiksmus Pajarskienė, Ivleva (2018).

Temos naujumas. Tiek užsienio, tiek ir Lietuvos mokslininkai analizuodami mobingo reiškinį daugiau dėmesio skyrė pačiam mobingo sąvokos apibrėžimui, procesui, jo sukeliams pasekmėms, mobingo atsiradimo priežasčių mažinimo galimybių tyrimams. Plačiausiai mobingas tyrinėtas sveikatos priežiūros, švietimo bei socialinio darbo srityse (Vveinhardt, 2010). Tačiau statutinių valstybės tarnautojų mobingo atsiradimo ar buvimo tikimybė išsamiai nebuvo nagrinėta.

Kaip ir užsienyje, taip ir Lietuvoje daugiausia dėmesio skirta policijos pareigūnų veiklos, organizacinės kultūros, motyvavimo, vertybių analizei (Vitkauskas, 2012; Adamonienė, Ruibytė, 2014; Adamonienė, Gudelytė, 2017; Paurienė, 2019), tuo tarpu Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūnų veikla analizuota labai fragmentiškai.

Problema. Kaip statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimas veikia mobingo paplitimą statutinėje įstaigoje?

Tyrimo objektas. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo reiškinio ryšys statutinėje įstaigoje.

Tikslas. Išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo reiškinio ryši organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo atsiradimo ryšio organizacijoje teorines prieigas.
2. Apžvelgti mobingo reiškinio reglamentavimą tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose.
3. Ištirti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo reiškinio ryši Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

Tyrimo metodai. Rengiant baigiamąjį magistro darbą naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą buvo išanalizuota mobingo reiškinių vieta žmogiškųjų išteklių valdyme, mobingo reiškinių atsiradimo priežastys, veiksmai, kryptys, pasekmės bei prevencija. Taip pat atskleisti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai. Taikant teisinių dokumentų analizės metodą buvo išanalizuotos mobingo reiškinių reglamentavimas Europos Sąjungos ir nacionaliniame teisiniame reglamentavime. Taikant kiekybinio tyrimo metodą atliktas statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio Valstybės sienos apsaugos tarnyboje tyrimas.

Projekto struktūra. Baigiamojo projekto pirmame skyriuje pagrindinis dėmesys buvo skirtas mobingo reiškinių sampratai, vystymosi organizacijoje etapams bei atsiradimo priežasčių analizei, išskirti pagrindiniai organizacinio pobūdžio mobingo atsiradimo veiksniai, atskleisti ir išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai, siekiant tinkamai įvertinti koks yra jų ir mobingo reiškinių ryšys statutinėje įstaigoje. Antrajame baigiamojo projekto skyriuje atlikta mobingo reiškinių reglamentavimo Europos Sąjungos ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose analizė bei apžvelgta kitų užsienio šalių patirtis dėl mobingo reiškinių teisinio reguliavimo. Trečiajame skyriuje išanalizuoti apklausos, kurioje dalyvavo Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Pagėgių pasienio rinktinės padalinių statutiniai valstybės tarnautojai, rezultatai, nustatant mobingo apraiškas šioje statutinėje įstaigoje bei įvertinant koks yra statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys. Baigiamąjį projektą sudaro 102 puslapiai (su priedais), 17 lentelių ir 14 paveikslų, literatūros sąrašą sudaro 86 moksliniai straipsniai, mokslinių šaltinių sąrašą sudaro 42 šaltiniai.

1. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys

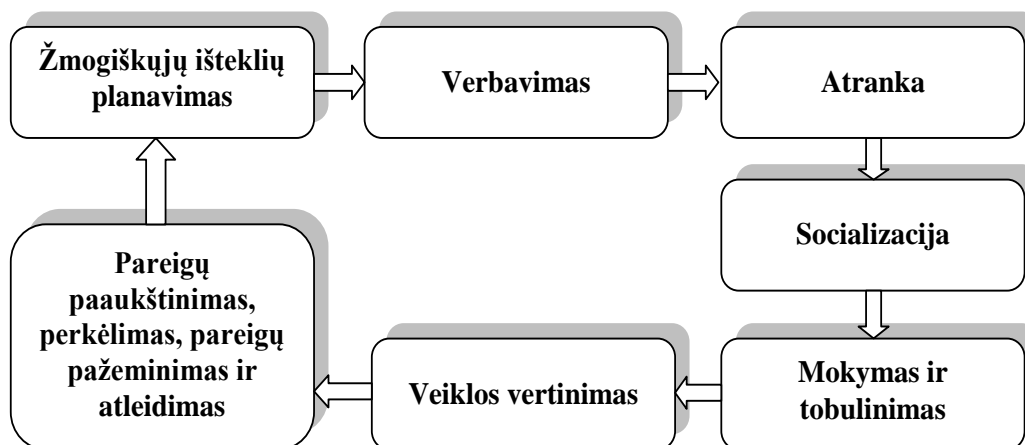
Žmogiškųjų išteklių valdymo srityje egzistuojantys geri tarpusavio santykiai darbo kolektyve, tinkama organizacinė kultūra, darbuotojų lojalumas organizacijai – tai esminiai veiksniai, nuo kurių priklauso ne tik individualūs ar grupiniai rezultatai, bet ir apskritai visos organizacijos funkcionavimas, išlikimas, konkurencingumas rinkoje (Vveinhardt, 2011; Legkauskas, Mazilauskaitė, 2013). Priešingi išvardintiems veiksniams, tokie organizacijų pobūdžio veiksniai kaip silpna organizacinė kultūra ar netinkamas darbo organizavimas, skatina patyčių/mobingo atsiradimą organizacijoje. Vveinhardt, Sroka (2020, p. 2) mobingo reiškinių organizacijoje įvardija kaip vieną iš „rimčiausių psichosocialinių pavojų darbo aplinkoje“.

Šioje darbo dalyje, remiantis moksliniais šaltiniais, aptariamas mobingo reiškinys ir jo vystymasis organizacijoje. Identifikuojami ir analizuojami pagrindiniai organizacinio pobūdžio mobingo atsiradimo priežastčių veiksniai. Iškiriami ir aptariami pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai. Nustatomas organizacinio pobūdžio mobingo atsiradimo veiksnių ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumų ryšys.

1.1. Mobingo reiškinio vieta žmogiškųjų išteklių valdyme

Dėl savo unikalumo ir turimų savybių, galinčių tapti ne tik pagrindiniu veiklos efektyvumo šaltiniu, bet ir konkurenciniu pranašumu, esminiu ir svarbiausiu organizacijos turtu įvardijamas darbuotojas. Dirbdamas organizacijoje darbuotojas įgyja tam tikrą jo pareigoms reikalingų specialių gebėjimų, gali pritaikyti ir panaudoti savo žinias kokybiškesnio darbo užtikrinimui, o tuo pačiu ir prisidėti prie strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimo. Taip, anot Chlivicko, Papšienės, Papšio (2009, p. 52) organizacijos darbuotojai tampa „žmogiškaisiais ištekliais su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje“.

Žmogiškųjų išteklių valdymas, priklausantis nuo besikeičiančių išorinių veiksnių tokių, kaip didėjanti globalizacija, ekonominiai, socialiniai ir politiniai iššūkiai, didėjanti konkurencija, yra nuolat kintantis ir besitęsiantis procesas. Chlivickas ir kt. (2009, p. 54) žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip „koordinuotą požiūrį į žmonių valdymą“, kurio siekis „integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas“, išskirdami septynias pagrindines veiklas, iš kurių susideda žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas (sudaryta autorės, remiantis Chlivickas ir kt., 2009)

Visi žmogiškųjų išteklių valdymo procesai yra vienas su kitu susiję ir turi pagrindinę jungiamąją dalį – žmogiškuosius išteklius.

Išoraitė (2011) žmogiškųjų išteklių valdymą įvardija kaip svarbiausią procesą organizacijoje, nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio ar dydžio, pabrėždama sugebėjimą suderinti atskirų darbuotojų ir organizacijos tikslų būtinybę tam, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas. Tuo tarpu Fominienė, Juodeikatė (2016) teigia, kad organizacija veiks sėkmingai ir pasieks savo tikslus tik tada, kai jos veiklos strategija bus kuriama derinant ją su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo procesu. Taigi pagrįstai galima teigti, kad nuo žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo priklauso visos organizacijos sėkmė.

Nuolat keičiantis išoriniams organizaciją veikiantiems veiksniams, organizacija turi keistis ir savo viduje, modernizuodama žmogiškųjų išteklių valdymą. Bortnikas (2017) išskiria keturias pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptis ir priemones (2 pav.)



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo kryptys (sudaryta autorės, remiantis Bortnikas, 2017)

Siekiant prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių išorinių aplinkybių, nulemtų globalinių, ekonominių ir konkurencinių sąlygų, organizacija turi užtikrinti ir rūpintis geromis ir saugiomis darbuotojų darbo sąlygomis bei tobulėjimo ir kompetencijų ugdymo galimybėmis.

Žmogiškųjų išteklių specialistai yra atsakingi už organizacijos žmogiškųjų išteklių politikos administravimą ir įgyvendinimą, todėl žinodami, kad darbuotojų pozityvizmas, tinkama motyvacija bei įsitraukimas į organizacijos veiklą yra labai svarbus siekiant organizacijos sėkmės, privalo laiku reaguoti į kylančius neigiamus veiksnus (Mujtaba, Sehathip, 2020).

Tačiau, kaip pastebi Dragimor (2016), bet kokios valdymo programos yra pasmerktos žlugti, jeigu realiu laiku nebus imtasi priemonių, siekiant užkardyti netinkamus, keliančius įtampą ir stresą veiksmus organizacijoje.

Visuotinai pripažįstama, kad stresas darbe yra šiuolaikinė „darbo liga“. Astrauskaitė, Kern (2013, p. 23) patyčias darbe įvardina kaip „vieną iš stresą darbe keliančių veiksnių“, tuo tarpu Dragimor (2016, p. 319) teigia, kad mobingas yra „padauginta streso būseną“ organizacijoje. Todėl mobingo

reiškimo atpažinimas ir jo egzistavimo pripažinimas organizacijoje prisidėtų prie saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo.

Pats pirmasis, 1958 metais, austrų mokslininkas etologas Lorenz mobingo terminą pavartojo apibūdindamas tokį gyvūnų elgesį, kai jie susivieniję iš gaujos išvaro kurį nors savo narį (Vveinhardt, 2010; Arnautović, 2013). Analizuodamas teorinius mobingo aspektus, Arnautović (2013) žmogaus elgesį mobingo metu netgi lygina su gyvūno elgesiu teigdamas, kad gyvūnai mobingą naudoja tam, kad išsaugotų savo rūšį, o žmonės – kad parodytų savo galią arba išlaikytų savo valdžią. Vėliau, 1960 metais, mobingo terminą pavartojo Heinemann sugretindamas agresyvių gyvūnų elgesį su žiauriu vaikų elgesiu kitų vaikų atžvilgiu (Vveinhardt, 2010).

Pirmąjį mokslinį mobingo sampratos paaiškinimą pateikė švedų psichologas profesorius Leymann, kuris tyrinėjo mobingą mokyklose, o vėliau tokio pat tipo elgesį ir verslo aplinkoje. Jis pirmasis vartojo terminą „mobingas“, kad apibūdintų deviantinį elgesį darbo vietoje (Pacevičius, Janulytė, 2009; Vveinhardt, 2010; Arnautović, 2013).

Mobingo samprata kito nuo pat šios sąvokos atsiradimo iki šių dienų ir skiriasi priklausomai nuo kultūrinių bei geografinių skirtumų. Sąvokos kaita ir jos įvardinimas bei esmė pateikta 1 lentelėje (išsami lentelė pateikta 1 priede). Moksliniuose straipsniuose bei kituose šaltiniuose labai dažnai *mobingo* sąvoka yra gretinama ir prilyginama *bulingo* sąvokai. Toks terminas labai paplitęs Didžiojoje Britanijoje, tuo tarpu *mobingo* terminas dažniau vartojamas vokiškai kalbančiose bei Skandinavijos šalyse (Vveinhardt, Žukauskas, 2010).

1 lentelė. Mobingo sąvokos ir sampratos esmė (sudaryta autorės, remiantis Leymann, 1990; Salin, 2003; Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Arnautović, 2013, Karabulut, 2016; Demirag, Cifci, 2017; Chomczyński, 2020)

| Autorius, metai | Sąvoka | Sampratos esmė |
|-----------------------------|--|--|
| Chomczyński, 2020 | Mobingas (angl. Mobbing) | Stipri, intensyvi ir reikšminga „nusikaltėlio“ ir „aukos“ sąveika, daranti žalą darbo efektyvumui, organizacijos klimatui, motyvacijai ir darbuotojų kaitai. |
| Demirag, Cifci, 2017 | Psichologinis bauginimas (angl. Psychological Intimidation) | Sąmoningai ir sistemingai prieš darbuotoją nukreiptas neigiamas elgesys, dėl kurio padidėja neigiamas poveikis darbuotojų atliekamų užduočių kokybei. |
| Karabulut, 2016 | Patyčios (angl. Bullying) | Sisteminis ir ilgalaikis piktnaudžiavimas, mažinantis darbuotojų motyvaciją, organizacinį išpareigojimą bei karjeros planavimą. |
| Arnautović, 2013 | Mobingas/ patyčios darbe (angl. Mobbing/ Workplace bullying) | Specifinė elgesio forma darbo vietoje, kai kolegos ar vadovas neetiškai ir netinkamai elgiasi žemindami kitą asmenį bei taip siekdami pakenkti jo reputacijai ir orumui. |
| Vveinhardt, Žukauskas, 2011 | Mobingas (angl. Mobbing) | Efektyvių darbuotojų santykių ir bendradarbiavimo priešingybė, kelianti žmogiškųjų ir materialiujų nuostolių grėsmę; intensyvus, ilgai trunkantis psichologinis terorizavimas, pažeidžiantis organizacijos klimatą, psichologinę ir fizinę darbuotojo sveikatą. |
| Salin, 2003 | Patyčios darbe (angl. Workplace bullying) | Pasikartojantys ir nuolatiniai neigiami veiksmai vieno ar daugiau individų atžvilgiu, kurie apima galios disbalansą ir sukuria priešišką darbo aplinką. |
| Leymann, 1990 | Mobingas (angl. Mobbing) | Priešiškas ir neetiškas bendravimas, kurį vienas ar keli asmenys sistemingai nukreipia prieš vieną asmenį, veiksmai vyksta dažnai (bent kartą per savaitę) ir ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius), taip aukai sukeldami didelę psichosomatinę ir socialinę kančią |

Nepriklausomai nuo to, kad šie terminai įvardijami skirtingai, jie yra naudojami apibūdinti ir paaiškinti nesveikus, neetiškus, priešiškus, psichologiniu teroru ir piktnaudžiavimu, bauginimu ir prievarta grįstus darbuotojų santykius (Balčiūnienė, Rumšaitė, 2016).

Siekiant tiksliau apibrėžti mobingo reiškinį, atsižvelgiant į moksliniuose šaltiniuose (Leymann, 1990; Zapf, 2000; Salin, 2003; Arnautović, 2013; Vveinhardt, 2010; Astrauskaitė, Kern, 2013) pateikiamus šio reiškinio apibrėžimus, tikslinga išskirti tiksliausius jį apibūdinančius elementus (3 pav.).



3 pav. Mobingo reiškinio sudedamieji elementai (sudaryta autorės, remiantis Leymann, 1996; Zapf, 1999; Salin, 2003; Arnautović, 2013; Vveinhardt, 2010; Astrauskaitė, Kern, 2013)

Taigi mobingas pasireiškia įvairiomis formomis ir tam tikrais subtiliais niuansais, todėl daugeliu atvejų yra sunkiai atpažįstamas. Vveinhardt (2010, p. 223) šį reiškinį įvardija netgi kaip rafinuotą organizacijoje dirbančių išsilavinusių darbuotojų susidorojimą su konkurentais.

Atkreiptinas dėmesys, kad ne visada netinkamas elgesys organizacijoje gali būti įvardijama mobingu. Jeigu darbuotojas nesilaiko organizacijos vidaus tvarkos taisyklių, tikėtina jis sulauks atitinkamų sankcijų iš vadovo ar neigiamos kolegų reakcijos. Tačiau toks aplinkinių elgesys negali būti įvardijamas mobingu. Todėl galima teigti, jog sudėtingas mobingo, kaip reiškinio, organizacijoje atpažinimas yra viena iš pagrindinių efektyvios kovos su mobingu kliūtis.

Divincova, Sivakova (2014) akcentuoja, kad vis sparčiau vystantis technologijoms bei plečiantis interneto ryšiui, vis dažniau mobingas keliasi į virtualią erdvę per socialinius tinklus, elektroninius paštus ar naudojant mobilųjį telefoną. Todėl siūlo įvesti dar vieną mobingo rūšį – kibernetinį mobingą. Kaip vienas iš pavyzdžių gali būti pateikiamas neetiškų vaizdo įrašų ar nuotraukų talpinimas socialinėse medijose. Tokia mobingo rūšis greitai ir tiesiogiai paveikia ne tik mobingo auką, bet ir jo šeimos narius bei draugus, todėl gali pridaryti dar didesnės žalos.

Ši mobingo rūšis tampa vis aktualesnė organizacijoms pradėjus diegti nuotolinio darbo organizavimo formą, kuomet dauguma klausimų sprendžiami elektroninėje erdvėje, naudojantis elektroniniu paštu ar kitomis technologinėmis bei komunikacijų priemonėmis.

Vystymosi etapai. Atlikti moksliniai tyrimai atskleidė, kad mobingas kaip reiškinys organizacijoje vystosi tam tikrais etapais. Dažniausiai moksliniuose šaltiniuose išskiriami 5 mobingo vystymosi etapai (Leymann, 1990; Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Arnautović, 2013; Demirag, Cifci, 2017; Gulin, 2019):

1. **Konfliktas.** Šiame etape dažniausiai pasireiškia tam tikra situacija darbe, kuri sukelia konfliktą. Konfliktas nebūtinai turi kilti dėl darbo organizavimo ar užduočių atlikimo kokybės. Šis etapas yra labai trumpas, todėl dažnai lieka nepastebimas ir neakcentuojamas kaip galima grėsmė dėl blogėjančios darbinės situacijos. Tačiau būtent nuo tikėtina nereikšmingo konflikto prasideda tolimesnė mobingo reiškinio vystymosi raida.

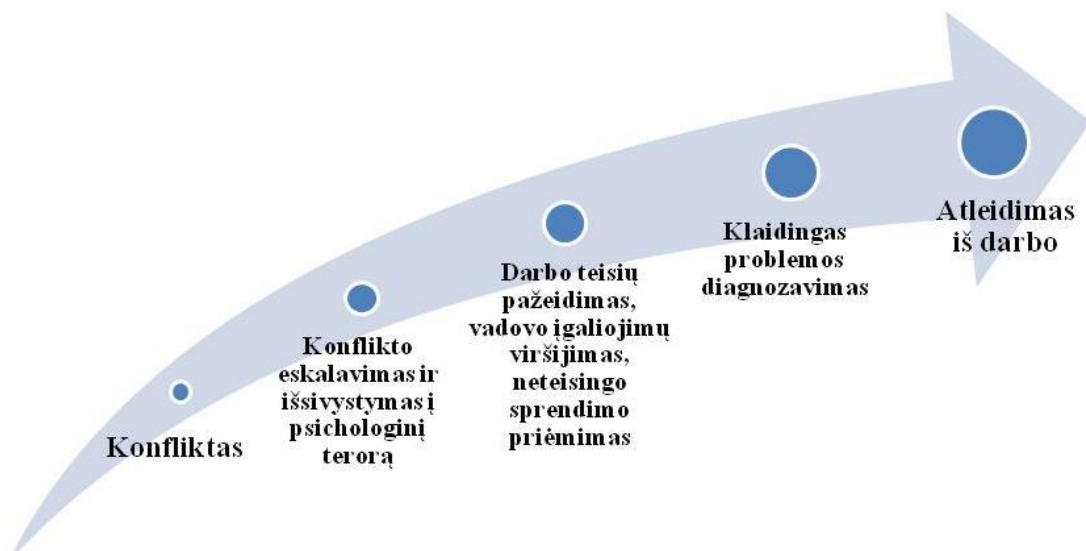
2. **Konflikto eskalavimas ir evoliucionavimas į psichologinį terorą.** Kadangi pirmame etape, tikėtina konfliktas nebuvo pastebėtas, taip pat nebuvo tinkamai įvertinta jo grėsmė ir jis išspręstas, šiame etape prasideda nuoseklūs, sistemingi ir tam tikrą laiką trunkantys veiksmai, kuriais siekiama „palaužti“ mobingo auką. Šiame etape manipuluojama tokiais veiksniais kaip aukos reputacija skleidžiant nepagrįstus gandus, nuolatinis darbo ir asmeninio gyvenimo kritikavimas, skiriamos beprasmės ar kompetenciją žeminančios užduotys ir pan. Taip paprastas konfliktas išsivysto į psichologinį terorą.

3. **Darbuotojų darbo teisių pažeidimas, vadovo įgaliojimų viršijimas, neteisingo sprendimo priėmimas.** Šis etapas ypatingas tuo, kad jame į tolimesnį psichologinį terorą įtraukiama vadovybė. Dažniausiai ji pasikliauja *mobinguojančiųjų* nuomone apie mobingo auką ir susidaro tokį įspūdį, kad pati auka dėl tokios savo padėties kalta. Dragomir (2016) šį etapą išskiria kaip svarbiausią mobingo vystymosi etapuose dėl vadovo vaidmens atsiradimo. Jis pastebi, kad labai dažnai vadovai daugiau dėmesio teikia motyvacijos ir personalo ugdymo programų diegimui organizacijoje, tačiau nekreipia dėmesio į priežastis, kodėl darbuotojai negali ar bijo pasinaudoti minėtomis programomis. Taip pat nevykdo tokių programų naudingumo analizės.

4. **Klaidingas problemos diagnozavimas.** Aukos padėtis šiame etape tampa labai sudėtinga, nes jai reguliariai primenama, kad dėl visų mobingo veiksmų kalta būtent pati mobingo auka. Šiame etape auka viešai įvardijama kaip turinti psichologinių problemų asmenybė, sunkiai bendraujanti ir negebanti prisitaikyti prie kolektyvo ir pan.

5. **Atleidimas iš darbo.** Tai paskutinysis mobingo reiškinio vystymosi etapas. Šiame etape, ilgą laiką kentusi įtampą bei priešišką ir neetišką kolegų ar vadovo elgesį, mobingo auka priima sprendimą išeiti iš darbo arba jis yra atleidžiamas. Dėl užsitęsusio ilgo proceso, traumos padarinius auka išgyvena ne tik savo darbe, bet ir asmeniniame gyvenime, todėl mobingo pasekmės nesibaigia išėjus iš darbo.

Taigi išanalizavus mobingo vystymosi etapus galima teigti, kad mobingas yra sistemingai tam tikrą laiką augantis reiškinys (4 pav.). Jeigu nors viename etape nebus sutrukdyta mobingo reiškinio vystymuisi, jis išaugs iki tokios didelės problemos kaip atleidimas iš darbo.



4 pav. Mobingo reiškinio vystymosi etapai (sudaryta autorės, remiantis Leymann, 1990; Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Arnautović, 2013; Demirag, Cifci, 2017; Gulins, 2019)

Mobingo augimo procesą gali sustabdyti ne tik įstaigos vadovas ar aplinkiniai, stebintys mobinguojančiųjų ir aukos procesą, bet ir pati mobingo auka. Tokį atvejį Chomczyński (2020) įvardija „lūžio tašku“. Taip nutinka tada, kai pasyvi mobingo auka, padedama artimųjų šeimos narių arba kolegų, tampa aktyvi mobingo priešininkė. Tam pritaria ir Vveinhardt (2011, p. 165) teigdama, kad visų pirma pati auka turi suvokti, kas paskatino konflikto atsiradimą ir koks jos vaidmuo šiame procese. Asmeninę konfliktų valdymo kompetenciją ji įvardija kaip vieną iš veiksmų, padedančių išvengti konflikto plėtojimosi.

Veiksmų kryptys. Arnautović (2013) analizuodamas teorinius aspektus, apibūdinančius mobingo reiškinį, mobingo veiksmų kryptis skirsto pagal du kriterijus: pagal mobingo aukos tapatybę bei pagal mobingo motyvą. Atsižvelgiant į pirmąjį kriterijų – aukos tapatybę – išskiriami:

- vertikalusis mobingas. Tai labiausiai pastebima mobingo forma, kai vadovas mobingą naudoja prieš savo pavaldinius. Tačiau pastebima ir kita kryptis – darbuotojų grupės mobingas prieš savo vadovą;
- horizontalusis mobingas. Jis vyksta tarp to paties organizacijos hierarchijos lygio darbuotojų (Vveinhardt, 2011a, 2011c; Arnautović, 2013; Karabulut, 2014).

Pagal antrąjį – mobingo motyvo kriterijų Arnautović (2013) išskiria strateginį ir emocinį mobingus. Strateginis – tai toks mobingas, kai organizacijoje yra sudaromas nepageidaujamų darbuotojų sąrašas ir kryptingai siekiama į sąrašą įtrauktus darbuotojus priversti išeiti iš darbo. Taikant strateginį mobingą taikomos tokios organizacinės priemonės kaip beprasmių ar darbuotojo gebėjimų neatitinkančių užduočių skyrimas, abejojimas priimamais sprendimais ir pan. (Zapf, 2000). Tuo tarpu emocinis mobingas dažniausiai atsiranda tarp bendradarbių dėl pavydo, pykčio, tiesiog antipatijos mobingo aukai ar netgi baimės dėl savo darbo vietos, į kolektyvą atėjus didesnes kompetencijas, geresnes žinias ar įgūdžius turinčiam darbuotojui.

Veiksmai. Tam, kad būtų galima lengviau suprasti mobingo reiškinio sampratą, tikslinga apžvelgti mobingo veiksmus darbo vietoje. Leymann (1996, cituojama Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Kiziloglu, Beduk, 2015; Gulins, 2019) mobingo veiklą suskirstė į 5 kategorijas:

1. **Poveikis saviraiškai ir komunikacijai.** Šiai mobingo veiklos kategorijai priskiriami tokie veiksniai kaip asmens, jam kalbant, nuolatinis pertraukinėjimas; galimybės reikšti savo nuomonę ribojimas; nepagarbus bendravimas su asmeniu pakeltu tonu; nuolatinė darbo kritika; atsiranda žodiniai grasinimai; vengiama kontakto atsiribojant atgrasiais žvilgsniais ar gestais ir pan.

2. **Socialinių santykių puolimas.** Šiai mobingo veiklos kategorijai priskiriami tokie veiksniai: su mobingo auka nekalbama, nebendraujama; bendradarbiai nereaguoja į mėginimą užmegzti pokalbį arba neįsitraukia į pokalbį; bendradarbiams uždraudžiama kalbėti su auka, su mobingo auka elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ ir pan.

3. **Socialinės reputacijos puolimas.** Šiai mobingo veiklos kategorijai priskiriami tokie veiksniai: nuolatinės paskalos, užuominos, kad reikėtų pasitikrinti pas psichiatrus, juokiamasi iš fizinių trūkumų, puolamos politinės arba religinės aukos pažiūros, negatyvus vertinimas, pajuokiamas privatus gyvenimas, mobingo aukai adresuojami keiksmažodžiai, nepagarbios replikos ir pan.

4. **Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose.** Šiai mobingo veiklos kategorijai priskiriami tokie veiksniai: neskiriamos jokios darbinės užduotys, skiriamos įžeidžiančios arba beprasmės darbo užduotys, skiriamos kvalifikaciją viršijančios užduotys, siekiant sudaryti įspūdį, kad auka nesugeba dirbti ir pan.

5. **Puolimas sveikatos srityse.** Šiai mobingo veiklos kategorijai priskiriami tokie veiksniai: auka verčiama dirbti sveikatai žalingus darbus, nedidelės jėgos panaudojimas, siekiant „pamokyti“ auką, materialinės žala padaroma namuose arba darbo vietoje, daroma materialinė žala, auka patiria išlaidų ir pan.

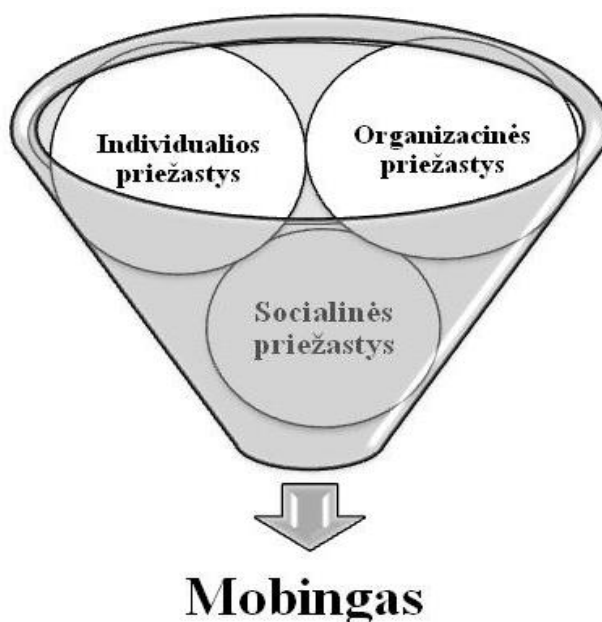
Kiekvienos mobingo veiklos kategorijose minimi veiksniai yra mobingo reiškinio indikatoriai, rodantys mobingo raišką atitinkamose kategorijose.

Išanalizavus mobingo veiklos kategorijas teigtina, kad pagrindiniai mobingo tikslai yra arba pažeminti darbuotojo statusą organizacijoje, arba „išstumti“ jį iš organizacijos (Zapf, 2000; Vveinhardt, 2010). Be to, taikant strateginį mobingą, tikėtina savotiška nauda organizacijai, kuomet dėl organizacinių pokyčių atleidžiant darbuotoją jam turėtų būti išmokama kompensacija. Tačiau jeigu iš darbo jis išeina savo noru, tokia kompensacija nėra mokama.

Atsižvelgiant į tai, kad viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių yra žmogiškųjų išteklių gerovės užtikrinimas, mobingo reiškinio atpažinimas ir pripažinimas organizacijoje turėtų būti prioritetinga sritis. Mobingas darbo vietoje yra neigiamas ir neetiškas elgesys, verčiantis darbuotoją jausti nuolatinę įtampą ir grėsmę, dėl ko darbuotojas gali būti priverstas palikti (keisti) savo darbo vietą. Toks sprendimas nepriimamas skubotai. Labai dažnai darbuotojas kenčia tokią situaciją ilgą laiką, dėl ko patiriant nuolatinę įtampą prastėja darbo rezultatai, organizacijos mikroklimatas, motyvacija, atsiranda pravaikštos arba dėl nedarbingumo praleidžiamos darbo dienos. Tuo pačiu prastėja ir visos organizacijos produktyvumas ir našumas. Taigi mobingas yra augantis reiškinys, neįvykstantis staiga, prasidedantis nuo paprasčiausio konflikto ir palaipsniui blogėjantis, todėl labai svarbu šį reiškinį laiku atpažinti ir pripažinti tam, kad jis būtų laiku sustabdytas. Mobingas yra bendras visų organizacijos darbuotojų veiksmas, nes net ir nedalyvaudamas šiame procese tiesiogiai, o tik stebėdamas mobingą, darbuotojas yra šio reiškinio vykimo dalyvis.

1.2. Mobingo atsiradimo priežastys, pasekmės ir prevencija

Apžvelgus moksliniuose šaltiniuose pateiktus empirinių tyrimų duomenis bei mokslinę literatūrą, išskiriamos individualios, organizacinės ir socialinės mobingo atsiradimo priežastys (5 pav.).



5 pav. Mobingo atsiradimo priežastys ir jų sąveika organizacijoje (sudaryta autorės)

Salin (2003) teigia, kad labai dažnai mobingas atsiranda kaip kelių mobingo atsiradimo priežasčių sąveika. Jeigu darbo organizavimas organizacijoje bus netinkamas, tikėtina tai duos pagrindą vystytis neigiamoms individualioms mobingo atsiradimo priežastims. Ir atvirkščiai – jeigu darbuotojas turės neigiamų individualių veiksnių, skatinančių mobingo reiškinio atsiradimą, ir darbo organizavimas darbe bus netinkamas, tuomet organizacijoje atsiras tinkama terpė mobingo reiškiniui plėtotis. Šį teiginį patvirtina ir Karabulut (2016), kuris remdamasis tyrimų duomenimis teigia, kad patyčių organizacijoje pirmtakai dažnai būna organizacinių ir individualių veiksnių sąveika.

Individualios mobingo atsiradimo priežastys yra kylanti įtampa dėl konkurencijos, socialinės kompetencijos trūkumas, nesąžiningumas, pavydas, antipatija, baimė, žema savivertė, vidiniai psichologiniai kompleksai, vengimas tapti kolektyvo nariu, konfliktų sprendimo būdas, siekis stabilizuoti savo įtakos sferą (Zapf, 2000; Pacevičius, Janulytė, 2019; Vveinhardt, 2010; Astrauskaitė, 2014).

Labai dažnai mobingas atsiranda dėl profesinio pavydo, kuomet kvalifikuotesni darbuotojai, teigiamai vertina savo veiklą ir dėl to kiti darbuotojai jaučiasi prastesni už juos (Mujtaba, Sehatiip, 2020). Pacevičius, Janulytė (2009) teigia, kad dažniausia mobingą patiria per mažai pastangų priimti organizacijos vertybes ir normas rodantys naujai priimti darbuotojai. Tuo tarpu Qureshi ir kt., (2014), Astrauskaitė (2014) analizavo ir tokius veiksnius kaip lytis, amžius bei stažas. Gulin (2019) teigia, kad tokie veiksniai kaip lytis, amžius ir rasė, įskaitant politines pažiūras bei religiją, yra kultūriškai sąlygotos diskriminacijos kategorijos, kurios nors ir nėra pagrindinės individualios mobingo atsiradimo priežastys, tačiau gali veikti kaip tam tikras atskiras rizikos veiksnys.

Socialinės mobingo atsiradimo priežastys yra susijusios su visuomenės socialinėmis, kultūrinėmis, ekonominėmis ir moralinėmis normomis. Šioms priežastims priskiriama didėjantis gyvenimo ir darbo tempas, kylantys profesiniai ir kompetencijų reikalavimai ir baimė juos neįvykdyti ar neatitikti, nestabili padėtis darbo rinkoje, susijusi su dideliu nedarbo lygiu (Vveinhardt, 2010; Demirag, Sifci, 2017; Gulin, 2019).

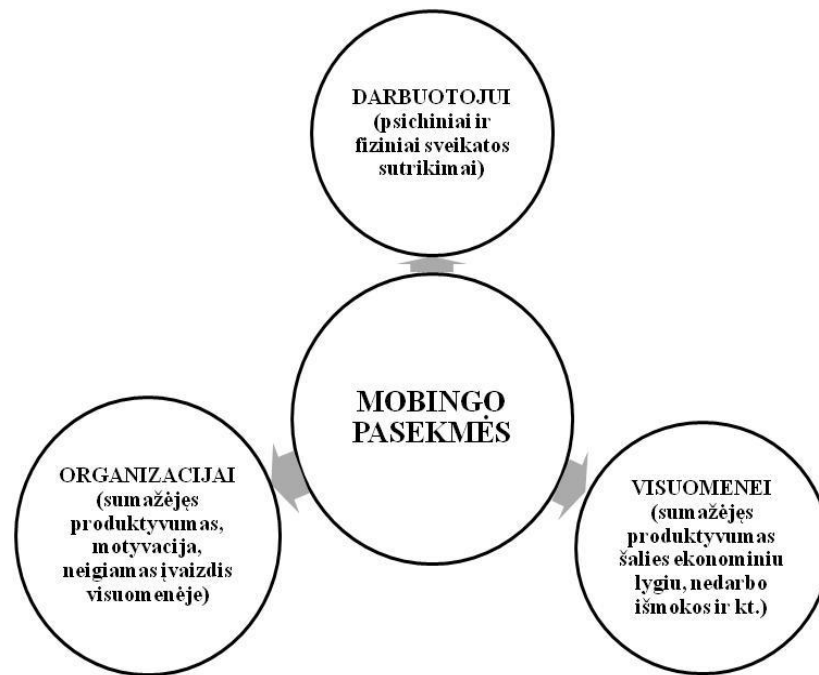
Organizacinės mobingo atsiradimo priežastys yra netinkamas/neaiškus funkcijų ir darbo užduočių paskirstymas, neproporcingai paskirstytas darbo krūvis, netinkamas vadovavimo stilius, prasta komunikacija, konfliktų sprendimo vengimas, grįžtamojo ryšio stoka, prastas organizacijos klimatas ir kitos su darbo organizavimu susijusios priežastys (Zapf, 2000; Pacevičius, Janulytė, 2009; Vveinhardt, 2010; Qureshi ir kt., 2014; Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016).

Šorytė, Pajarskienė (2014, p. 9) organizacijoje išskiria tokius teigiamus psichosocialinius veiksnius kaip tinkami ir nekeltantys įtampos santykiai su kolegomis bei vadovu. Egzistuojant šiam veiksniumi organizacijoje jaučiama aplinkinių parama, taip užtikrinant tinkamą darbo organizavimą bei informacijos, susijusios su užduočių vykdymu sklaidą. Kitas svarbus veiksnys yra galimybė darbuotojams prisidėti prie atitinkamų sprendimų priėmimo, t. y. dalyvauti šiame procese ir gauti atgalinį ryšį. Taip darbuotojas jaučiasi saugesnis bei svarbesnis organizacijos veikloje, galintis prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Dar vienas labai svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojų gerovę, yra galimybė suderinti darbo ir privatų gyvenimą.

Medina ir kt. (2020) atkreipia dėmesį ne tik į netinkamo darbo organizavimo, bet ir etinių vertybių nebuvimo organizacijoje veiksnį. Organizacijoje neegzistuojant etinėmis vertybėmis arba nesivadovaujant jomis, kyla neetiško elgesio, bendravimo bei konfliktų sprendimo tikimybė. Kowal, Savicka (2018) mobingą įvardija kaip valdymo etikos problemą teigdamas, kad etiškas ir sąžiningas vadovo požiūris į savo darbuotojus padidina konkurencingumą ir pelną, o tuo pačiu ir teigiamą organizacijos įvaizdį ir gerą organizacijos reputaciją.

Užsitęsę ir nesprenžiami konfliktai organizacijoje neigiamai veikia darbuotojų bendravimą ne tik organizacijos viduje, bet ir teikiant paslaugas klientams. Kuo didesnė įtampa organizacijos viduje, tuo didesnė tikimybė atsiranda darbuotojams teikti nekokybiškas paslaugas klientams. Tuo pačiu padidėja ir neetiško bendravimo tikimybė, kuri gali pabloginti organizacijos įvaizdį visuomenėje. tarp Kaip vieną iš konfliktų sprendimo būdų Prokopenko, Zieba, Olma (2016) siūlo naudoti etikos kodeksą.

Pasekmės. Atliktų tyrimų (Leymann, 1990; Janulytė, Pacevičius, 2009; Arnautović, 2013; Astrauskaitė, Kern, 2013; Karabulut, 2016; Balčiūnienė, Rumšaitė, 2016 ir kt.) rezultatai parodė, kad mobingo reiškinys turi neigiamas pasekmes tiek darbuotojui, tiek organizacijai ir tiek ir visai visuomenei (6 pav.).



6 pav. Mobingo pasekmės (sudaryta autorės, remiantis Leymann, 1990; Janulytė, Pacevičius, 2009; Arnautović, 2013; Astrauskaitė, Kern, 2013; Karabulut, 2016; Balčiūnienė, Rumšaitė, 2016 ir kt.)

Pagrindinės mobingo pasekmės individui yra susiję su psichiniais (miego sutrikimai, negebėjimas susikaupti, nerimas, nuovargis) ir fiziniais negalavimais (galvos, skrandžio, širdies skausmas). Taip pat sumažėja asmens pasitikėjimas savimi, atsiranda socialinė izoliacija, kyla problemos šeimoje ir su aplinkiniais asmenimis, sumažėja šeimos pajamos, kas dar labiau kelia įtampą šeimoje. Organizacija, o tuo pačiu ir valstybė, dėl mobingo sukeltos blogos darbuotojo savijautos patiria tiek tiesioginių – finansinių (negautos pajamos, nesukurtas produktas, padidėjęs nedarbo išmokų bei išankstinės pensijos mokėjimo atvejų kiekis, padidėję rehabilitacijos ir gydymo dėl psichologinių problemų kaštai ir pan.), tiek ir netiesioginių nuostolių, tokių kaip neigiamas organizacijos įvaizdis bendruomenėje, sumažėjusi darbuotojų motyvacija bei iniciatyva.

Prevenција. Salin (2003) teigia, kad patyčios vyraus tose organizacijose, kuriose neįdiegta patyčioms prieštaraujanti politika, nenumatyta atsakomybė už neetiškus veiksmus bei nevykdoma stebėseną. Tam pritaria ir Arnautović (2013) teigdamas, kad siekiant išspręsti mobingo reiškinio problemą organizacijoje, visų pirma joje turi būti įdiegta preventinė sistema, užkertanti kelią šio reiškinio atsiradimui. Tuo tarpu Demirag, Cifsi (2017) siūlo ugdyti sąmoningumą organizacijoje tam, kad būtų laiku identifikuotas mobingo reiškinys. Andriukaitienė, Vveinhardt (2016, p. 10) pabrėžia ir išorinius veiksnius, turinčius įtakos mobingo prevencijai, akcentuodamos švietimo sistemos indėlį vykdant mobingo prevenciją, o taip pat ir „viešumo ir atvirumo politikos, skatinančios akceptuoti egzistuojančias problemas ir stimuliuojančios įvairių visuomenės grupių diskusijas, vystymas“.

Vveinhardt (2011b) teigia, kad norint sumažinti mobingo raišką organizacijoje visų pirma reikia laiku jį identifikuoti ir pripažinti, kad jis yra. Mobingo valdymas organizacijoje yra sisteminė veikla, apimanti stebėseną, kontrolę, mokymus, informuotumą apie šį reiškinį. Kaip vieną iš sprendimų būtų Vveinhardt (2012, p. 150) įvardija etikos kodeksų būtinybę organizacijoje teigdama, kad „mobingas yra vadybinių klaidų ir etikos krizės pasekmė“. Tačiau etikos kodeksai

neturėtų būti tik formalūs dokumentai. Juose išdėstytos nuostatos turi būti aiškios ir priimtinos visiems organizacijos darbuotojams.

Tuo tarpu Medina, Lopez (2020) siūlo atkreipti dėmesį į vadovo vaidmenį mobingo raiškoje. Dėl savo padėties organizacijoje vadovai dažnai jaučiasi nebaudžiami, o tam įtakos turi nenustatyta vadovų atsakomybė už neetišką elgesį organizacijoje. Nors jie turėtų būti pagrindiniai „kovotojai“ mobingo raiškoje. Tam pritaria ir Mujtaba, Sehatiph (2020) teigdami, kad vadovas turėtų pastebėti mobingo požymius ir imtis veiksmų šio reiškinio valdymui. Svarbų vaidmenį mobingo reiškinio atpažinime ir valdyme atlieka žmoniškųjų išteklių specialistai, kurie yra atsakingi už patyčių netoleruojančios politikos įgyvendinimą organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad norint sumažinti mobingo raišką organizacijoje, tikslinga įvertinti ne tik vidinius organizacinius veiksmus, bet ir išorinės aplinkos veiksmus, galinčius daryti įtaką mobingo reiškiniui. Vienas iš svarbiausių aspektų mobingo prevencijoje yra šio reiškinio pripažinimas ir įvardijimas, nes nuo to priklauso visas tolimesnis šio reiškinio valdymas. Organizacijoje tikslinga įdiegti mobingo prevencijos politiką, ugdyti darbuotojų ir vadovų sąmoningumą, vykdyti ir plėtoti visą sisteminių veiklą, pradedant stebėseną ir baigiant atsakomybės nustatymu bei pagalbos aukai suteikimu.

Tiek individualių, tiek ir socialinių mobingo atsiradimo priežasčių pakeisti neįmanoma arba tai padaryti nėra organizacijos kompetencija. Be to mobingo atsiradimui įtakos gali turėti ir išoriniai veiksniai (švietimo sistemos problemos, teisinis reglamentavimas, viešumo ir atvirumo politikos nebuvimas). Tačiau organizacija gali darbuotojams sukurti tokias darbo sąlygas, kuriuose individualios ir socialinės mobingo atsiradimo priežastys negalėtų vystytis arba jos būtų veiksmingai kontroliuojamos. Teigtina, kad mobingo priežastys organizacijoje yra individualių ir organizacinių veiksnių sąveika, todėl tiek žmoniškųjų išteklių specialistai, tiek ir organizacijų vadovai turi būti suinteresuoti tinkamos mobingo prevencijos politikos įgyvendinimu, organizacinės kultūros ir klimato, netoleruojančio mobingo, kūrimu, atsakomybės už neetiškus veiksmus įteisinimu bei visokeriopos pagalbos mobingo aukai suteikimu.

1.3. Darbo organizavimo ypatumai statutinėse įstaigose

Kaip teigia Žukauskas, Minkevičius (2014, p. 564), demokratinėje visuomenėje prioritetas turi būti teikiamas žmogui. Būtent dėl to reguliuojama įstatymais turi būti viskas, „kas susiję su pagrindinėmis žmogaus teisėmis ir laisvėmis“.

Danišauskas (2009, p. 290) teisėsaugą apibūdina kaip „valstybės atitinkamoms valstybinėms bei kitas teises funkcijas atliekančioms institucijoms patikėtos specialiosios valstybinio valdymo funkcijos“. Taigi tokių funkcijų kaip žmogaus teisių ir laisvių gynimas, teisingumo vykdymas, konsultavimo, teisiško patarimo, atstovavimo bei dalyvavimo gynybos procese teisės įgyvendinimas priskiriamos teisėsaugos institucijoms.

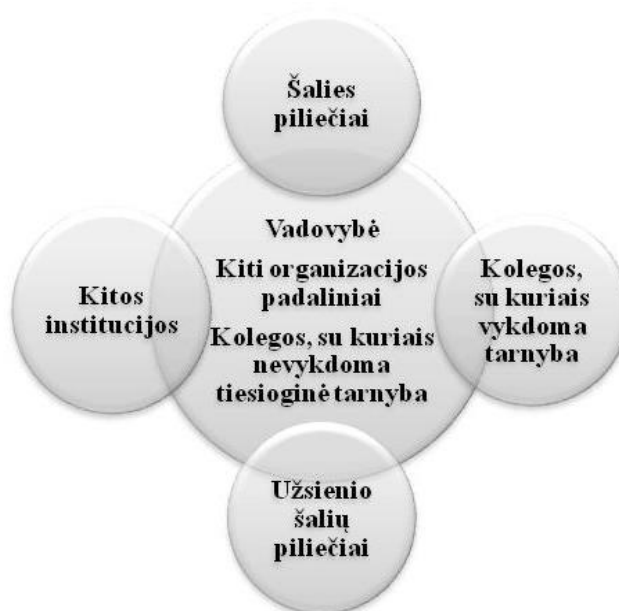
Teisėsaugos institucijoms priskiriamos tokios institucijos kaip teismai, prokuratūra, policija, muitinė, pasienio bei viešojo saugumo įstaigos. Tačiau daugiausia dėmesio ir diskusijų visuomenėje dėl savo atliekamų funkcijų sudėtingumo ir viešumo kelia statutiniai valstybės tarnautojai.

Statutinių įstaigų, kaip formalių organizacijų, paskirtis yra palaikyti šalies stabilumą, įgyvendinti valstybės jėgos funkciją, garantuoti pagarbą valstybei kaip socialinei vertybei, todėl valstybės

tarnyba turi būti stabilumo pavyzdys (Laurinavičius, 2010). Statutinių valstybės tarnautojų teikiamos paslaugos yra ypatingos ir reikšmingos tuo, kad jos saugo ir užtikrina tokias žmogaus teises, kaip teisė į gyvybę, sveikatą ir saugumą.

Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimas skiriasi nuo kitų valstybės tarnautojų darbo organizavimo. Ivleva, Pajarskienė (2018, p. 22) išskiria tokius bruožus kaip „griežtai reglamentuota tvarka ir taisyklės, formalus subordinacinis bendravimas ir hierarchinis sprendimų priėmimo mechanizmas“. Taip pat atkreipia dėmesį ir į tokius veiksnius kaip aukštų reikalavimų kėlimas statutiniams valstybės tarnautojams, maža galimybė patiems priimti sprendimus ir dėl to atsirandanti prasta savo darbo kontrolė.

Taip pat analizuojant statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumus, tikslinga išskirti ir darbo aplinkas, kuriose šie tarnautojai vykdo savo tarnybą (7 pav.). Tai vidinė organizacijos aplinka – vadovybė, kitų organizacijos skyrių darbuotojai, kolegos, su kuriais nėra tiesiogiai vykdoma tarnyba organizacijos išorėje ir kt. Ir išorinė aplinka, kurią galima įvardinti kaip visuomenę, tai – šalies piliečiai, atvykę užsienio šalių piliečiai, bendradarbiaujančių įstaigų darbuotojai, kolegos, su kuriais vykdoma tarnyba tiesiogiai bendraujant su visuomene.



7 pav. Statutinių valstybės tarnautojų veiklos aplinkos (sudaryta autorės)

Šios dvi aplinkos yra glaudžiai susiję, nes nuo to kaip statutiniai valstybės tarnautojai jaučiasi organizacinėje aplinkoje, kaip su jais elgiasi vadovai ar kiti kolegos, priklauso jų elgesys su visuomene (Trinker, Tyler, Goff, 2016; Brouwer, Van der Woude, Van der Leun, 2018). Tuo tarpu visuomenė, matydama, kad pareigūnai elgiasi teisėtai, pagarbiai ir sąžiningai, yra nešališki, tinkamai atlieka savo funkcijas, labiau pasitiki visa teisėsaugos sistema. Taigi stiprėjant visuomenės pasitikėjimui, stiprėja ir jos noras bendradarbiauti su teisėsaugos institucijomis (Laurinavičius, 2004).

Bradford (2012) policijos veiklą prilygina šalies simbolių priemonių rinkiniui, kurį žmonės naudoja apibūdindami savo socialinę aplinką. Murphy, Jackson (2014) pareigūnus įvardija kaip visos valstybės teisinių institucijų veiklos atspindį. Tuo tarpu Adamonienė, Ruibytė, Viduolienė (2017, p. 219) organizacijos vertybių tyrimui policiją, mokyklą bei savivaldybę pasirinko dėl to, kad šiose

institucijose vykstantys „vertybiniai pokyčiai ryškiausiai atspindi šiuolaikinės Lietuvos visuomenės pasiekimus ir pažangą“. Taigi galima teigti, kad įvairūs visuomenės susidūrimai su atskiromis teisėsaugos sistemomis (analizuojamu atveju – policijos ir pasienio statutiniai valstybės tarnautojai) formuoja jų suvokimą apie visų valstybės teisinių institucijų teisėtumą.

Atsižvelgiant į tai, kad daugelio statutinių valstybės tarnautojų įstaigų veikla yra grįsta jų veiklos viešumo principu, šie valstybės tarnautojai turi būti ne tik pavyzdys visai visuomenei, bet ir sulaukti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo iš visuomenės. Būtent grįžtamasis ryšys, anot Adamonienės, Gudelytės (2017, p. 129) ir yra „geriausias kompetentingai veikiančios sistemos atliktų darbų vertinimo kriterijus“.

Visuotinai pripažįstama, kad statutiniai valstybės tarnautojai yra specifinė grupė, kuri atlieka ypatingą funkciją valstybės gyvenime. Ši grupė turi ne tik saugoti bei ginti šalies piliečius, šalies gerovę, t. y. dirbti ekstremaliomis sąlygomis, bet ir būti pavyzdys visai visuomenei. Taigi nuo statutinio valstybės tarnautojo elgesio tiek tarnybos, tiek ir ne tarnybos metu priklauso visos valstybės tarnybos įvaizdis visuomenėje.

Organizacinė valdymo sistema. Laurinavičius (2010, p. 35) teigia, kad visų statutinių įstaigų veiklos administravimas yra „labai sudėtinga ir reikšminga visuomeninių santykių sritis“, nes nuo jų ir tiek valstybės institucijų, tiek ir verslo organizacijų santykių „<...> raidos priklauso gerovės valstybės, brandžios visuomenės kūrimo sparta ir tendencijos“.

Siekiant kuo tiksliau atskleisti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumus, tikslinga išsamiau išanalizuoti tokius minėtos tarnybos bruožus kaip teisinis tarnybos darbo reglamentavimas, hierarchinė valdymo sistema, organizacinė kultūra, etikos kodeksai (2 lentelė). Toks pasirinkimas grindžiamas Krzewiński (2018) atliktų mokslinių šaltinių analizės išvada, kad didžiausią įtaką tenkinant pareigūnų poreikius apima tokie žmogiškųjų išteklių valdymo veiksniai, kaip teisiniai reglamentai, psichologija, organizacijos kultūra bei etika.

2 lentelė. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai (sudaryta autorės, remiantis Laurinavičius, 2002, 2010; Striuogienė, 2013; Trepsta, Schap, 2013; Bradford ir kt., 2014; Trinkner ir kt., 2016; Brouwer ir kt., 2018; Paurienė, 2019; Vaičaitis, 2011; Jokūbauskienė, 2016; Seniutienė, Ubartas, 2017).

| Ypatumas | Ypatumo esmė | Autorius, metai |
|---|---|---|
| Teisinis tarnybos darbo reglamentavimas | Tarnybos santykiai (atranka, priėmimas, atleidimas) ir darbo organizavimas (pareigybių aprašymas, aiškus užduočių apibrėžimas ir paskirstymas, socialinės garantijos, tarnybinė ir materialinė atsakomybė) reglamentuoti teisės aktais. | Laurinavičius, 2002, 2010; Striuogienė, 2013 |
| Organizacinė kultūra ir klimatas | Misijos suvokimas, organizacinio teisingumo ir atliekamų funkcijų sąžiningumo ryšys, vertybės, normos, subkultūra | Laurinavičius, 2010; Trepsta, Schap, 2013; Bradford ir kt., 2014; Trinkner ir kt., 2016; Brouwer ir kt., 2018; Paurienė, 2019 |
| Hierarchinė valdymo struktūra | Griežtas pareigų bei darbo pasidalijimas, atsakomybė, pavaldumas, subordinacija, kryptingas poveikis tarnautojams siekiant organizacijos tikslų. | Laurinavičius, 2002, 2010; Vaičaitis, 2011; Jokūbauskienė, 2016; Farkas ir kt., 2020 |
| Etikos kodeksai | Etikos kodeksų pagalba suartinami asmens ir tarnybos interesai; skatinamas tarpusavio pasitikėjimas, užtikrinama gera įstaigos reputacija | Laurinavičius, 2010; Seniutienė, Ubartas, 2017 |

Teisinis darbo organizavimas statutinėje įstaigoje. Teisinio reguliavimo metodas, anot Macijauskienės (2004) leidžia pasireikšti tokioms svarbioms savybėms kaip galimybei reguliuoti žmonių elgesį bei galimybei reguliuoti žmonių elgesį tam tikroje visuomeninių santykių sferoje. Taigi galima teigti, kad teisinio darbo reguliavimo dėka tiek darbdaviui, tiek ir darbuotojui organizacijoje yra aiškiai apibrėžiamos jų teisės ir pareigos, funkcijos, kurias jie turi atlikti, socialinės garantijos, atsakomybė ir kt. Kuo detaliau bus reglamentuoti tokie veiksniai, tuo labiau bus padidinta atsakomybė už kokybiškai atliktas užduotis, t. y. jiems pavestų pareigų įvykdymą (Macijauskienė, 2004).

Vanagas (2012) teisinio reguliavimo tikrumui bei stabilumui organizacijoje siūlo pasinaudoti teisinio saugumo principu, kuris yra svarbus tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijoms. Teisinis saugumas suteikia galimybę sprendimų priėmimo procedūras organizacijoje sureguliuoti taip, kad visi dalyviai turėtų galimybę daryti teigiamą įtaką sprendimų turiniui; numato teisines procedūras spręsti ginčus, kylančius dėl priimtų sprendimų teisėtumo, bei efektyviai priimamų sprendimų išorinei kontrolei užtikrinti; taip pat numato poveikio priemonių teisine procedūras (Lane, 2005; Parsons, 2001, cituojama pagal Vanagas, 2012).

Dėl konkrečių darbo sąlygų ir darbo funkcijų apibrėžtumo, darbuotojų ir darbdavių teisių ir pareigų nustatymo, atsakomybės, darbo užmokesčio, motyvavimo, socialinių garantijų ir kt. veiksmų nustatymo norminiuose dokumentuose, teisinis darbo reglamentavimas daro didelę įtaką tiek darbuotojų, tiek ir darbdavio tarpusavio santykiams bei darbo kokybei (Macijauskienė, 2004; Vanagas, 2012; Striuogienė, 2013). Bet to, teisinis darbo reglamentavimas užtikrina ir darbuotojų saugumą dėl darbo ne tik dirbant, bet ir struktūrinių organizacijos pertvarkymų metu, kuomet keičiasi darbuotojų darbo sąlygos arba atsiranda grėsmė netekti darbo (Mačiulaitis, 2012).

Taigi teisinio veiklos reglamentavimo dėka organizacijoje užtikrinamas ne tik darbo sąlygų bei veiklos organizavimo (užduočių, pareigų ir kt.) aiškumas bei apibrėžtumas, bet ir saugumas dėl darbo sąlygų pasikeitimo organizacinių pokyčių metu.

Atsižvelgiant į tai, kad statutinės valstybės tarnybos joms pavestų funkcijų užtikrinimui turi naudotis specialiais joms suteiktais įgaliojimais, šių tarnybų veikla turi būti reglamentuota statutais, o daugelis jų valdymo klausimų sprendžiami teisinėmis priemonėmis. Kitaip tariant, siekdama suderinti organizacijos ir jos darbuotojų tikslus ir uždavinius, valstybės tarnybos administracija, privalo užtikrinti tam tikrą specialią funkciją – daryti kryptingą ir teisingą poveikį visam valstybės tarnybos tarnautojų kolektyvui.

Vitkauskas (2012) teigia, kad aiškus darbo turinio, atliekamų funkcijų apibrėžimas, konkretaus santykio su atlyginimų nustatymas labiausiai formuoja teigiamas pareigūnų nuostatas į atliekamą darbą bei pasitenkinimą veikla. Taigi valstybė, kaip statutinės valstybės tarnybos „darbdavys“, veiksmingos, profesionalios ir nešališkos valstybės tarnybos užtikrinimui nustato specialų jai dirbančių tarnautojų darbo santykių teisinį reguliavimą (Striuogienė, 2013).

Be to tam, kad statutinis valstybės tarnautojas jaustų pasitenkinimą savo atliekama funkcija, jis ne tik turėtų jausti lojalumą savo tarnybai bei visai šaliai, bet ir būti tinkamai motyvuojamas darbe. Vitkauskas (2012) išskiria valstybės tarnautojų, tarp jų ir statutinių valstybės tarnautojų, veiklą motyvuojančių veiksnių grupes, apimančias tokius veiksnius kaip darbo sąlygos, darbo turinys ir veiklos organizavimas; taip pat ir socialinės garantijos bei darbo užmokestis. Neatsiejamos nuo motyvuojančių veiksnių grupės yra ir karjeros galimybės bei galimybė kelti kvalifikaciją ir pan.

Visi šie veiksniai: motyvavimo, elgesio, pačios tarnybos darbo organizavimo, atsakomybės yra reglamentuojami atitinkamais teisės aktais tam, kad būtų užtikrinamos tinkamos tarnybos darbo sąlygos patiems statutiniams valstybės tarnautojams bei visai visuomenei būtų užtikrinamas skaidrumas jų vykdomos tarnybos darbu.

Organizacinė kultūra. „Organizacinė kultūra yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje“ (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015, p. 313). Tinkamai sukurta organizacinė kultūra yra viena iš sėkmingai veikiančios organizacijos sąlygų, kurios dėka organizacijoje vyrauja ne tik geri darbuotojų tarpusavio santykiai, bet taip pat darbuotojams tampa svarbu kas vyksta jų organizacijoje ir jie susitapatina su organizacija, siekdami bendrų tikslų ir geriausių bei efektyviausių veiklos rezultatų (Šimanskienė, 2008; Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Vveinhardt (2010, p. 229) teigia, kad „organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.“.

Šimanskienė ir kt. (2015) organizacijos veikloje siūlo išskirti tokius organizacinės kultūros elementus kaip organizacijos vertybės, darbo kultūra, tikslai, tam tikri simboliai ir specifinis elgesys bei vidinė ir išorinė komunikacija. Tuo tarpu Vveinhardt (2009, p. 290) kaip organizacijos kultūros suvokimo lygio identifikatorių siūlo analizuoti organizacijos klimatą, atskleidžiantį tokius veiksnius kaip „organizacijos kokybė, savybės bei vyraujanti atmosfera“, kurių pagalba organizacija išsiskiria iš kitų organizacijų.

Pikturnaitė, Paužuolienė (2013, p. 103) patvirtina minėtą teiginį papildydamos, kad „vertybės padeda vartotojams, partneriams, visuomenei išskirti organizaciją iš kitų organizacijų“ ir atlikdamos tokią funkciją jos „didina vartotojų pasitikėjimą“. Taip pat vertybės gali suvienyti organizacijos narius bendro tikslo siekimui. Tam pritaria ir Šimanskienė ir kt. (2015, p. 318) vertybes prilygindami tarsi rodyklei, kuri tarnauja „atitinkamų normų ir elgesio modelių organizacijoje parengimui“.

2012 metais Lietuvos policijos organizacijų atliktos apklausos duomenys (Adomienė, Ruibytė, 2017) atskleidė, kad policijos pareigūnai daugiausia dėmesio skiria tokioms vertybėms kaip orientacija į užduotis, tikslingas laiko panaudojimas, gerų rezultatų siekimas, įstatymų, taisyklių laikymasis, hierarchija su aiškiu vadovavimu ir kontrole, profesinių įgūdžių tobulinimas, tačiau mikroklimatas ir santykiai nėra išskiriami prie prioritetinių vertybių.

Farkas, Sallai, Krauzer (2020) policijos, vienos iš statutinių įstaigų, organizacinei kultūrai pritaiko ledkalnio metaforą, kadangi ji susideda iš kelių sluoksnių. Kaip veiksnius, darančius didžiausią įtaką policijos organizacinei kultūrai, jie įvardija statutinių valstybės tarnautojų kartų pokyčius, nelygią situaciją tarp bendradarbių dėl egzistuojančios hierarchinės valdymo struktūros. Taip pat labai svarbūs veiksniai yra pusiausvyros tarp darbo ir gyvenimo radimas, teisinės ir politinės aplinkos pokyčiai bei tinkamas informavimas apie juos, susidūrimai su įvairių kultūrų ir subkultūrų asmenimis.

Trinkner, Tyler ir Goff (2016) analizuodami procedūriškai teisingo organizacijos klimato ir policijos organizacinio efektyvumo ryšį, atskiru organizacinio klimato aspektu išskiria organizacinį teisingumą. Teigtina, kad jeigu darbuotojai žinos ir jaus, kad vadovai su jais elgiasi teisingai, tai bus pats veiksmingiausias būdas vadovams parodyti, kad darbuotojai yra vertinami ir kokia svarbi jų

vieta yra organizacijoje. Būtent organizacinis teisingumas padeda darbuotojams susitapatinti su organizacija, siekti jos tikslų ir priimti jos vertybes (Trinkner ir kt., 2016; Wolfea, Rojebk, Manjarrez, Rojebk, 2018). Taigi sąžiningas vadovo elgesys su darbuotoju užtikrina ne tik kokybišką organizacijos funkcionavimą, bet ir darbuotojo, o tuo pačiu ir visos visuomenės, gerovę. Be to organizacinis teisingumas turi tiesioginį ryšį su statutinių valstybės tarnautojų atliekamų funkcijų sąžiningumu (Brouwer ir kt., 2018).

Laurinavičius (2010), Paurienė (2019) išskiria statutinėse įstaigose egzistuojančią subkultūros reiškinių. Tokios organizacijos pasižymi savita specializuota kalba, tradicijomis, papročiais, tam tikrais etikos kodeksais ir pan. Statutinės įstaigos valstybės tarnautojai turi jiems priskirtą socialinį statusą, skiriamaisiais ženklais pažymėtą uniformą, atitinkamos statutinės tarnybos profesinį etikos kodeksą, savo tradicijas, papročius, simbolius bei kitus veiksnius, kurie ir išskiria šiuos tarnautojus iš kitų organizacijų. Be to, atliktų tyrimų duomenimis, rinkdamiesi šią profesiją, kaip vieną iš motyvų, statutiniai valstybės tarnautojai nurodo siekį padėti žmonėms bei išskiria šios profesijos kilnumą.

Atkreiptinas dėmesys, kad statutinių įstaigų organizacinę kultūrą dėl šių organizacijų veiklos specifiškumo formuoja ne tik organizacijos vidinė aplinka, bet ir išorinė aplinka. Tačiau anot Gottschalk (2011) pagrindinis vaidmuo tenka organizacijos vadovui.

Hierarchinė valdymo sistema. Organizacijoms darbo organizavime dažnai trūksta tvarkos, todėl anot Staniulienės (2008), hierarchijos pagalba galima įdiegti tvarką tarp organizacijos darbuotojų – vadovo bei jam pavaldžių darbuotojų. Be to, pasak Laurinavičiaus (2010) tokiu būdu neorganizuoti asmenys gali būti paverčiami veiksmingai ir kryptingai veikiančiais darbuotojais. Mihm, Loch, Wilkinson, Huberman (2010) kaip vieną iš hierarchinio valdymo struktūros privalumų įvardija greičiausio, kokybiškiausio ir su mažiausia rizika susijusio sprendimų priėmimo derinį.

Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos vidaus santykiai yra paremti hierarchinio pavaldumo principu, kuomet kiekvienam tarnautojui yra paskiriamos atitinkamos užduotys, funkcijos, t. y. vyrauja griežtas pareigų bei darbo pasidalijimas, atsakomybė, pavaldumas, sprendimų priėmimas, o didžiausia atsakomybė už minėtų veiksmų tinkamą įgyvendinimą tenka vadovui (Laurinavičius, 2002; Jokūbauskienė, 2016).

Hierarchinė valdymo struktūra nėra išskirtinai tik statutinės įstaigos bruožas. Ši sistema veikia daugumoje viešojo sektoriaus įstaigų. Atkreiptinas dėmesys, kad statutinės įstaigos neturi ekonominio motyvo, šių įstaigų atliekamos funkcijos išskirtinai yra susijusios su „viešuoju interesu“. Siekiant tinkamai atlikti visas šias funkcijas, užduotys turi būti paskirstomos atitinkamiems darbuotojams, todėl viso šio proceso suvaldymui bei tinkamam funkcionavimui būtina centralizuota hierarchinė sistema (Staniulienė, 2008).

Statutinės įstaigos yra didelės organizacijos, kurių padaliniai išsidėstę visoje šalyje. Be to jose tarnybą vykdo (dirba) ne tik statutiniai valstybės tarnautojai, bet ir personalo, aprūpinimo, finansų ir kt. padaliniai. Tam, kad visi šie padaliniai veiktų efektyviai, siektų bendrų tikslų, pasitarnauja hierarchinė valdymo struktūra.

Tačiau labai dažnai hierarchija organizacijoje vaizduojama kaip neigiamas veiksnys dėl inovacijų apribojimo tikimybės, tikėtino abejingumo dėl subordinacijos bei priklausomybės, mažėjančio produktyvumo, savarankiškumo slopinimo ir kt. Ivleva, Pajarskienė (2018, p. 23) hierarchinę

valdymo struktūrą dėl apribotos statutinių valstybės tarnautojų sprendimų priėmimo galimybės bei atliekamo darbo kontrolės įvardija kaip vieną iš psichosocialinių veiksnių, susijusių su stresu darbe. Todėl hierarchijos efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimo užtikrinti organizacijoje sąžiningumą, savarankiškumo skatinimą, inovacijų diegimo galimybes, įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą ir kt. (Staniulienė, 2008).

Kaip ir kitose organizacijose, taip ir statutinėse įstaigose tikimasi, kad vadovas bus lyderis, kuris sugebės sutelkti ir įkvėpti darbuotojus bendro tikslo siekimui, bus pavyzdys darbuotojams, skatinantis dirbti darbuotojus bei tinkamai juos įvertinantis (Adamonienė, Ruibytė, 2011). Be to, kaip pastebi Gottschalk (2011) statutinės įstaigos vadovui priskiriamas ne tik įstaigos vadovo vaidmuo, bet ir žmogiškųjų, finansinių, informacinių išteklių paskirstytojo, ryšių su visuomene atstovo, stebėtojo, stratego vaidmenys.

Atlikto tyrimo duomenimis, statutinėse įstaigose labiausia vertinamos tokios vadovo savybės kaip darbštumas, etiškas elgesys, bendradarbiavimas, atsakomybės jausmas, draugiškumas bei kompetencija, tuo tarpu mažiausia dėmesio skiriama empatijai, kūrybingumui, entuziazmui ir vaizduotei. Tačiau toks pastarųjų savybių įvertinamas siejamas su statutinių valstybės tarnautojų (analizuojamu atveju – policijos pareigūnų) darbo specifika, kadangi savo veikloje privaloma vadovautis taisyklėmis ir nurodymams, todėl vietos kūrybiškumui ir vaizduotei nėra (Adamonienė, Ruibytė, 2011).

Hierarchinė valdymo struktūra organizacijose vertinama skirtingai, todėl labai svarbūs tinkamo teisinio veiklos reguliavimo, socialinių ryšių palaikymo, konfliktų sprendimo, grįžtamojo ryšio, vadovo bei kolegų palaikymo aspektai.

Etikos kodeksai. Anot Vveinhardt (2012, p. 145), organizacijose įteisinti etikos kodeksai „atspindi vidinę kultūrą, vertybių, kuriomis grindžiami vidiniai ir išoriniai santykiai, sistemą, pagrindinius elgsenos ir jos vertinimo principus“.

Laurinavičiaus (2010, p. 269) teigia, kad etikos kodeksų pagalba statutinėse įstaigose kylantys konfliktai ar veiklos organizavimo klausimai gali būti išsprendžiami „nepažeidžiant profesinio moralumo“. Tuo tarpu Seniutienė, Ubartas (2017, p. 76) teigia, kad statutinis valstybės tarnautojas, „besivadovaudamas deontologine etika“, vykdydamas savo funkcijas remiasi „pareigos jausmu neatsižvelgdamas į savo polinkius ar norus“, aukščiau jų iškeldamas „principus, sietinus su atliekamu veiksmu ar priimamu sprendimu, stengdamasis nepažeisti kito teisių“.

Statutinių įstaigų etikos kodeksuose apibrėžti ne tik pagrindiniai etikos principai, kuriais savo veikloje privalo vadovautis statutiniai valstybės tarnautojai, bet ir vadovui nustatytos tokios funkcijos kaip efektyvus darbo paskirstymas, tinkamas konfliktų valdymas, pavaldinių vertinimas pagal pasiektus darbo rezultatus ir siekiamybė būti pavyzdžiu savo pavaldiniams. Taip pat išskiriamas etiško bendravimo su kolegomis veiksnys.

Atsižvelgiant į tai, kokį vaidmenį valstybės gyvenime atlieka statutiniai valstybės tarnautojai, jų tarnybos specifiškumą, moralines nuostatas bei lojalumą valstybei teigtina, kad statutiniams valstybės tarnautojams keliami aukštesni tiek moraliniai, etiniai reikalavimai, tokie kaip nepriekaištinga reputacija, tiek ir profesiniai reikalavimai. Tam, kad visa šių tarnautojų tarnyba vyktų skaidriai, sklandžiai, nuosekliai ir nepertraukiamai, statutinių valstybės tarnautojų tarnybos

organizavimas yra griežtai reglamentuotas statutais bei atitinkamais teisės aktais, valdymas paremtas hierarchinio valdymo principu, svarbus dėmesys skiriamas vadovui.

1.4. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys

Atlikus mokslinės literatūros, kurioje nagrinėjamas mobingo reiškinys organizacijoje, analizę galima teigti, kad tinkamas darbo organizavimas, apimantis tokius veiksnius kaip aiškiai apibrėžtos pareigos ir funkcijos, darbo užduočių paskirstymas, laiko planavimas, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, adekvatus darbo užmokestis, darbuotojams sudaromos mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo galimybės, pokyčių organizacijoje planavimas ir tinkamas bei savalaikis informavimas apie juos, konfliktų sprendimas, palanki organizacinė kultūra bei klimatas, grindžiamas organizacijos vertybių akcentavimu, tinkamas vadovavimo stilius yra vieni svarbiausių teigiamų psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių. Šį teiginį patvirtina moksliniuose straipsniuose atskleisti organizaciniai mobingo atsiradimo rizikos veiksniai, pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Organizaciniai mobingo atsiradimo rizikos veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Zapf, 2000; Salin, 2003; Einarsen ir kt., 2010; Astrauskaitė, 2014; Qureshi, Rasli, Zaman, 2014; Chomczyński, 2020; Vveinhardt, Stroka, 2020; Pacevičius, Janulytė, 2009; Medina, Lopez, 2020)

| Veiksny | Raiška | Autoriai |
|------------------------|---|---|
| Darbo sąlygos | Neaiškios ir tinkamai neapibrėžtos užduotys ir pareigos, apribota galimybė dalyvauti priimant sprendimus, užduoties įvykdymo savarankiškumo ribojimas, grįžtamojo ryšio nebuvimas, įgūdžių panaudojimo galimybė, netinkamai paskirstytas darbo krūvis ir tempas, pokyčiai darbe | Einarsen ir kt., 2010; Astrauskaitė, 2014; Qureshi, Rasli, Zaman, 2014; Chomczyński, 2020; Vveinhardt, Stroka, 2020 |
| Vadovas | Neetiškas vadovo elgesys, autokratinis valdymo stilius, vadovavimo kultūra, diskriminacija, konfliktų sprendimo vengimas, piktnaudžiavimas valdžia ir nebaudžiamumas | Pacevičius, Janulyte, 2009; Einarsen ir kt., 2010; Astrauskaitė, 2014; Medina, Lopez, 2020 |
| Organizacijos klimatas | Įtampa kolektyve, mobingo kolektyvizmo egzistavimas, organizacinio įsipareigojimo stoka, skirtingos darbuotojų ir vadovų vertybės, prasta vidinė komunikacija | Zapf, 2000; Salin, 2003; Pacevičius, Janulytė, 2009; Ariza-Montes ir kt., 2014; Kiziloglu, Beduk, 2015; Chomczyński, 2020 |

Lentelėje pateikti atliktų tyrimų rezultatai parodo, kad tokios organizacinės savybės kaip darbuotojų galimybė dalyvauti priimant sprendimus, grįžtamasis ryšys, galimybė realizuoti savo įgūdžius, geras organizacijos klimatas, tinkamas vadovavimo stilius bei etiškas elgesys ir kt. mažina mobingo atsiradimo tikimybę. Taip pat labai svarbus aukštas darbuotojo organizacinis įsipareigojimas bei įmonės socialinis įsipareigojimas tiek visuomenei, tiek ir organizacijos darbuotojams.

Darbo sąlygos. Leymann (1993, cituojama Zapf, 2000) teigia, kad blogas darbo organizavimas ir vadovavimo problemos yra pagrindinės mobingo atsiradimo priežastys organizacijoje.

Zapf (2000) teigia, kad organizacinis klimatas, didelis stresas ir organizacinės problemos yra vienos iš dažniausių mobingo atsiradimo priežasčių. Taip pat kaip vieną iš mobingo strategijų, įvardija bendravimo bei sąmoningo nesusikalbėjimo veiksnį. Tam pritaria ir Salin (2003) teigdama, kad nepakankama vidinė komunikacija organizacijoje (informacijos apie užduočių, tikslų vykdymą stoka, prastas bendravimo procesas) yra vienas iš rizikos veiksnių mobingui atsirasti. Kaip dar vieną iš tokių veiksnių Salin (2003) įvardija nebaudžiamumą už patyčias. Tą galima patvirtinti teisinio reglamentavimo stoka organizacijose.

Anot Einarsen ir kt. (2010) patyčias darbo vietoje mažina su užduoties atlikimu susijęs grįžtamasis ryšys, galimybė dalyvauti priimant sprendimus bei panaudojant savo įgūdžius, tuo tarpu tokie veiksniai kaip užduočių neapibrėžtumas, neaiškumas dėl organizacinių pokyčių yra susijęs su didesne patyčių atsiradimo rizika. Tą patvirtina ir Astrauskaitės (2014) 2011 – 2012 metais vykusio tyrimo duomenų analizė. Ji atskleidė, kad Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose aukštesnis patyčių lygis buvo susijęs su mažesnio savarankiškumo darbe galimybe, didesniu darbo kiekiu bei tempu, neaiškumu dėl darbo funkcijų ir dėl pokyčių organizacijoje. Qureshi, Rasli, Zaman (2014) teigia, kad didelis darbo kiekis bei tempas atsiranda dėl mažos kontrolės ir neaiškios atsakomybės už atliktų užduočių kokybę.

Vadovas. Pacevičius, Janulytė (2009) teigia, kad mobingo raiška didesnė tose organizacijose, kuriose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, kuris slopina darbuotojų iniciatyvą, didina pasyvumą, nepasitikėjimą vienas kitu, riboja savarankiškumą. Tuo tarpu Astrauskaitė (2014, p. 27) remdamasi empirinio tyrimo duomenimis, teigia, kad su žemesniu darbe patiriamu patyčių lygiu labiau siejamas „transformacinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius“. Tą patvirtina ir Qureshi, Rasli, Zaman (2014) atlikto tyrimo rezultatai. Jie teigia, kad vadovavimas yra lemiantis veiksnys patyčių atsiradime organizacijose ir išskiria „Laissez faire“ vadovavimo stilių kaip didžiausią neigiamą įtaką darantį patyčioms, tuo tarpu transformacinis vadovavimo stilius mažina mobingo atsiradimo tikimybę.

Pacevičiaus, Janulytės (2009) atlikto tyrimo su privataus sektoriaus darbuotojais rezultatai atskleidė, kad organizacijose, kuriuose vadovo ir darbuotojų vertybės nesutapo, vadovas veikė labiau autokratiškai, sprendimus dėl motyvavimo priemonių priimdavo šališkai bei konfliktai nebuvo sprendžiami, išryškėjo mobingo atsiradimo raiška. Tą patvirtina ir Einarsen ir kt. (2010) teigdami, kad dėl vadovo nesprendžiamų konfliktų ar konfliktų valdymo nebuvimo organizacijoje, jie gali peraugti į mobingą.

Medina, Lopez (2020) iškelia dar kelias su vadovavimu susijusias problemas – neetišką valdžios naudojimą bei vadovų nebaudžiamumą teigdami, kad valdžiai einant nevaržomos autonomijos link, vadovų atskaitomybė mažėja. Jie teigia, kad vadovų nebaudžiamumas tiesiogiai susijęs su neetišku valdymu bei piktnaudžiavimu valdžia.

Qureshi ir kt. (2014) atlikto tyrimo duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad vadovo parama darbuotojui, užtikrinanti pusiausvyrą tarp darbo ir orientavimo į komandą, gali daryti teigiamą įtaką organizacijos klimatui ir taip susilpninti mobingo atsiradimą.

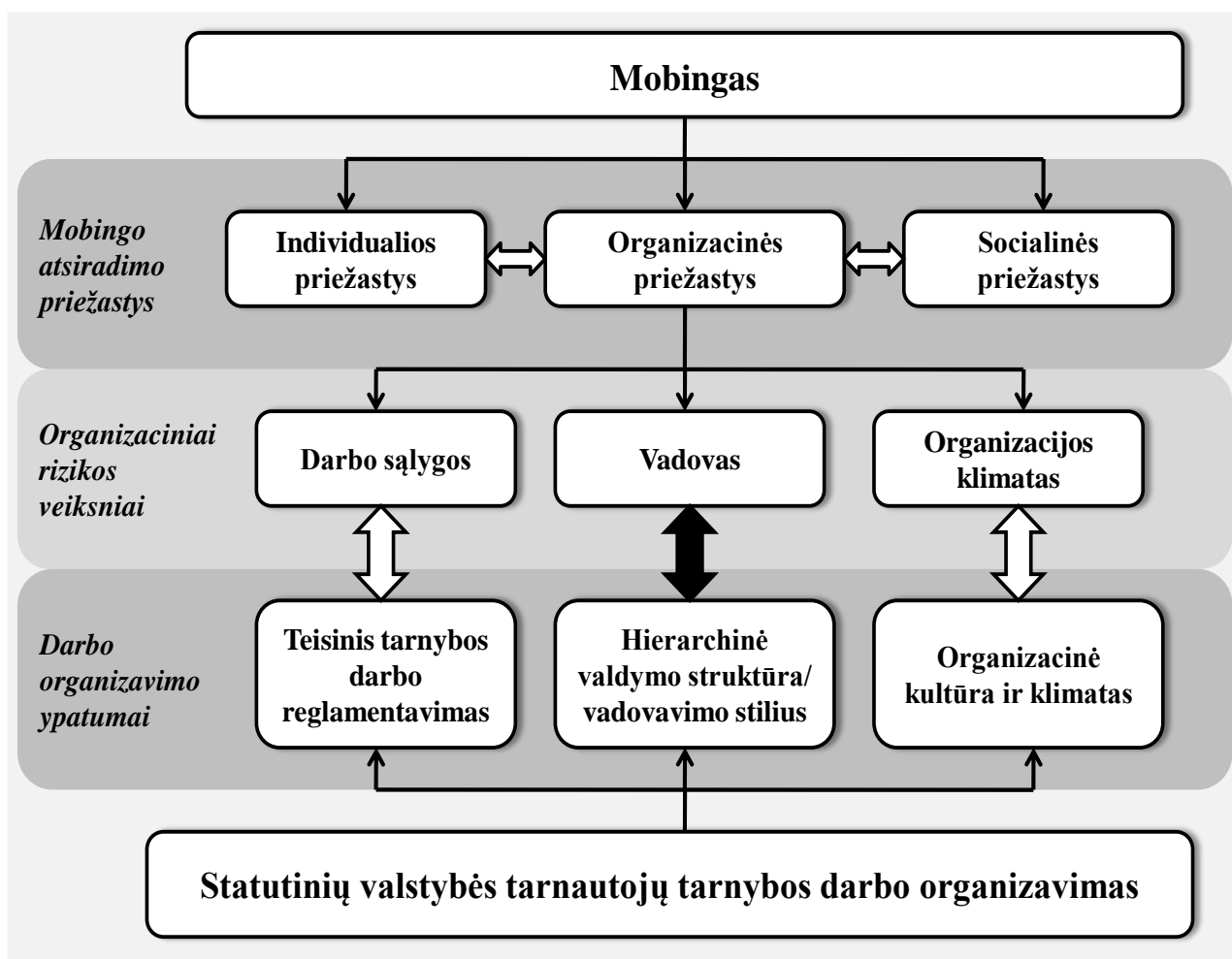
Kaip viena iš patyčių atsiradimo priežasčių yra įvardijama hierarchinė valdymo struktūra. Karabulut (2016) ir Ciftci (2017) pastebi, kad kai kurių institucijų hierarchinė valdymo struktūra taip pat gali turėti įtakos mobingo reiškinio atsiradimui, nes tokia struktūra skatina autoritarinį administravimą ir tokios struktūros pašalinimas būtų viena iš mobingo reiškinio sumažinimo priemonių. Gulin (2019) teigia, kad organizacijose, kuriose yra griežtai nustatyta ir įforminta hierarchija, žemesnio lygio darbuotojai labai dažnai traktuojami subjektyviai.

Organizacijos klimatas. Kiziloglu, Beduk (2015) atlikto tyrimu, kuriame dalyvavo Turkijos Erzurumo provincijos administracijos darbuotojai, siekė išsiaiškinti organizacinio įsipareigojimo ir mobingo ryšį. Organizacinis įsipareigojimas tyrime įvardijamas kaip darbuotojų tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, psichologinė situacija, kai darbuotojas susisieja su organizacija. Atlikti duomenys parodė, kad darbuotojų, kurie buvo paveikti mobingo, organizacinis

įsipareigojimas buvo mažesnis, o tuos, kurių organizacinis įsipareigojimas buvo stipresnis, mobingas paveikė nežymiai.

Chomczyński (2020) mobingą analizavo simbolinio interakcionizmo požiūriu. Atlikto tyrimo Lenkijoje metu jis analizavo kolektyvizmo reiškinį organizacijoje naudojant mobingą, kuomet kiti šio reiškinio dalyviai pasyviai stebi kas vyksta su auka džiaugdamiesi, kad taip nevyksta su jais pačiais. Jis įveda sąvoką „lūžio taškas“ kuomet mobingo auka pati ar padedama artimųjų nusprendžia nebebūti auka ir pasipriešina. Taigi galima teigti, kad dažnu atveju aplinkiniai bijo pasipriešinti mobingo reiškinio vystymuisi bijodami, kad auka netaptų patys.

Organizacinių mobingo atsiradimo veiksnių ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumų ryšys pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Organizacinių mobingo atsiradimo veiksnių ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumų teorinio ryšio nustatymo modelis (sudaryta autorės)

Atlikta mokslinių šaltinių bei juose pateiktų empirinių tyrimo duomenų analizė, leidžia daryti sekančias prielaidas:

– dėl statutinėse įstaigose esančio griežto statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo reguliavimo, nustatant aiškias ir konkrečias užduotis, vertinimo sistemą, karjeros galimybes, atsakomybę, mobingo raiška dėl tokio rizikos veiksnio kaip netinkamas darbo organizavimas statutinėse įstaigose turėtų būti maža arba jos visai nebūti;

- dėl statutinėse įstaigose vyraujančios hierarchinės valdymo struktūros, vadovas gali daryti kryptingą poveikį visiems organizacijos tarnautojams siekiant organizacijos tikslų, taip pasiekiamą tvarka didelėse organizacijose. Tačiau hierarchinė valdymo struktūra kai kuriose organizacijose įvardijama kaip viena iš mobingo atsiradimo ir vystymosi priežasčių. Be to apribota sprendimų priėmimo laisvė mažina atliekamo darbo kontrolę, galimybę įtraukti pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą ir pan. Taigi hierarchinė valdymo struktūra dėl apribotos sprendimų priėmimo laisvės gali būti mobingo atsiradimo priežastis;
- dėl stiprios statutinių valstybės tarnautojų organizacinės kultūros bei klimato, paremtų aiškiai organizacijos tikslo, misijos bei vertybių suvokimu, etikos kodeksų egzistavimu, mobingo raiška dėl blogo organizacijos klimato turėtų būti maža arba jos visai nebūti.

Moksliniai šaltiniai, jų analizė leidžia daryti prielaidą, kad statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai statutinėse įstaigose sudaro palankias prielaidas mobingo reiškiniui valdyti arba netgi užkerta kelią jam rasti. Išskirtinio dėmesio ir tyrimų reikalauja hierarchinės valdymo struktūros poveikis mobingo reiškinių atsiradimui statutinėse įstaigose.

Apibendrinant pirmąjį baigiamojo projektų skyrių teigtina, kad mobingas darbo dietoje yra neigiamas veiksnys, išsiskiriantis iš kitų neigiamų veiksnių savo trukme (trunka ne mažiau kaip šešis mėnesius) ir sistemiškumu (neigiami veiksniai pasireiškia bent kartą per savaitę). Dėl įvairių pasireiškimo formų ir tam tikrų subtilių niuansų, šis reiškinys yra sunkiai atpažįstamas, todėl organizacijoje, siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių gerovę, šio reiškinio atpažinimas ir pripažinimas turėtų būti prioritetinga sritis. Šis reiškinys turi neigiamų pasekmių tiek individui, tiek ir organizacijai bei visai visuomenei. Pagrindinis mobingo dalyvių tikslas yra sumenkinti mobingo aukos autoritetą organizacijoje arba „išstumti“ jį iš organizacijos. Tačiau iki galutinio tikslo jau yra patiriami nuostoliai. Dėl mobingo aukos jaučiamos nuolatinės įtampos prastėja darbo rezultatai, organizacijos mikroklimatas, motyvacija, o tuo pačiu ir visos organizacijos produktyvumas ir našumas. Tai augantis reiškinys, prasidedantis nuo konflikto ir palaipsniui vis blogėjantis. Mobingas yra bendras visų organizacijos darbuotojų veiksmas, nes net ir nedalyvaudamas tiesiogiai, o tik stebėdamas mobingą, darbuotojas yra šio reiškinio vykimo dalyvis. Tiek individualių, tiek ir socialinių mobingo atsiradimo priežasčių pakeisti neįmanoma, tačiau organizacija gali darbuotojams sukurti tokias darbo sąlygas, kuriuose individualios ir socialinės mobingo atsiradimo priežastys negalėtų vystytis arba būtų veiksmingai kontroliuojamos. Todėl tiek žmogiškųjų išteklių specialistai, tiek ir organizacijų vadovai turi būti suinteresuoti tinkamos mobingo prevencijos politikos įgyvendinimu, organizacinės kultūros ir klimato, netoleruojančio mobingo, kūrimu, atsakomybės už neetiškus veiksmus įteisinimu.

Statutiniai valstybės tarnautojai yra specifinė valstybės tarnautojų grupė, išsiskirianti savo veiklos vaidmeniu valstybės gyvenime bei šios veiklos organizavimo ir vykdymo specifiškumu. Mokslinių šaltinių analizė leidžia daryti prielaidą, kad statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai statutinėse įstaigose sudaro palankias prielaidas mobingo reiškiniui valdyti arba netgi užkerta kelią jam rasti.

2. Mobingo reiškinių reguliavimas tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose

Pirmoje dalyje pateiktų mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad sparčiam mobingo reiškinių vystymuisi organizacijoje įtakos turi teisinio šio reiškinių apibrėžimo ir įteisintos atsakomybės už šio reiškinių naudojimą nebuvimas. Kaip teigia Zvezdinienė, Ročienė ir Paciena (2016, p. 62) „nenustačius teisiniame reguliavime aiškių kriterijų, apibūdinančių mobingą, jis nėra tinkamai identifikuojamas kaip galimas darbo ginčų objektas“. Mobingo reiškinių suvaldymas organizacijoje yra vienas iš saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo veiksnių. Be to atkreiptinas dėmesys, kad moksliniuose šaltiniuose nėra vieningo mobingo reiškinių apibrėžimo, todėl analizuojant teisinį mobingo reiškinių reguliavimą tikslinga išskirti tokius veiksmus kaip tam tikra diskriminacijos darbe forma, siekis pažeminti žmogaus orumą, psichologinis bauginimas, keliamas stresas, priekabiavimas ir kt. neigiami ir neetiški veiksmai darbe.

Šioje darbo dalyje analizuojamas mobingo reiškinių reguliavimas tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose, atsižvelgiant į saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo aspektą.

2.1. Mobingo reiškinių reguliavimas tarptautiniuose teisiniuose dokumentuose

Siekiant tinkamai išanalizuoti teisės aktus, tikslinga analizę suskirstyti į kelis etapus pirma apžvelgiant teisės aktus, nustatančius žmogaus teises ir pagrindines laisves, o po to – tinkamas ir saugias darbo sąlygas, akcentuojant diskriminacijos, smurto ir priekabiavimo darbe aspektus (9 pav.).



9 pav. Teisės aktų analizės etapai (sudaryta autorės)

Viena iš svarbiausių tarptautinių teisės aktų, nustatančių žmogaus teises ir laisves, išskiriama Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos 1948 m. gruodžio 10 d. paskelbta Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. Pirmasis jos straipsnis įtvirtina nuostatą, kad „visi žmonės gimsta laisvi ir lygūs savo orumu ir teisėmis. Jiems suteiktas protas ir sąžinė, ir jie turi elgtis vienas su kitu kaip broliai“. Taip pat yra įtvirtinama teisė dėl apsaugos nuo diskriminacijos – „visi turi teisę į lygią apsaugą nuo

visokios diskriminacijos, pažeidžiančios šią Direktyvą, ir nuo visokio tokios diskriminacijos kurstymo“, bei 23 straipsnyje numatyta teisė į darbą „kiekvienas turi teisę į darbą, laisvą darbo pasirinkimą, teisingas ir tinkamas darbo sąlygas ir apsaugą nuo nedarbo“. Taigi atsižvelgiant į minėtos deklaracijos nuostatas, teigtina, kad žmogaus teisės remiasi jų „prigimtinio orumo ir lygių bei neatimamų teisių pripažinimo“ principais.

Analizuojant teisinius žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių užtikrinimo aspektus, tikslinga išskirti Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvenciją bei Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartiją. 1950 m. lapkričio 4 d. paskelbta Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija skirta siekti ir užtikrinti didesnę vienybę ginant ir įgyvendinant pagrindines žmogaus teises ir laisves. Tuo tarpu Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje tokios vertybės kaip žmogaus orumas, laisvė, lygybė ir solidarumas yra išskiriamos išsamiau. Akcentuojamas diskriminacijos draudimas, moterų ir vyrų lygybės užtikrinimas visose srityse, įskaitant „priėmimą į darbą, darbą ir atlyginimą“ bei tinkamų ir teisingų darbo sąlygų užtikrinimas nurodant, kad „kiekvienas darbuotojas turi teisę į saugias, jo sveikatą ir orumą atitinkančias darbo sąlygas“.

Dėl išsamios diskriminacijos sampratos apibrėžimo tikslinga išskirti ir 1958 m. birželio 4 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvenciją Nr. 111 dėl diskriminacijos darbo ir profesinės veiklos srityje. Ši konvencija skatina ją ratifikavusias valstybes nares „skelbti ir vykdyti tokią šalies politiką, kuri tos šalies sąlygas ir galiojančią tvarką atitinkančiais metodais skatina sudaryti lygias darbo ir profesinės veiklos galimybes bei lygiateisius santykius, kad taip būtų panaikinta bet kokia šios srities diskriminacija.“

Saugių ir sveikų darbo sąlygų gerinimas ir užtikrinimas, nediskriminavimo principas, moterų ir vyrų lygių galimybių darbo rinkoje užtikrinimas reglamentuoti ir Sutartyje dėl Europos Sąjungos veikimo. Jos 114 straipsnyje nurodyta, kad komisija „dėl sveikatos, saugos, aplinkos apsaugos ir vartotojų apsaugos dėmesį kreipia į aukšto lygio apsaugą ir ypač atsižvelgia į visas mokslo faktais pagrįstas naujoves“. Tuo tarpu 151 straipsnyje akcentuoja geresnių gyvenimo ir darbo sąlygų kūrimo ir plėtojimo būtinybę, o 153 straipsnyje nurodo, kad siekiant minėto tikslo rems ir papildys valstybių narių veiklą tokiose srityse kaip „a) visų pirma darbo aplinkos gerinimo siekiant rūpintis darbuotojų sveikata ir sauga; b) darbo sąlygų; <...> i) moterų ir vyrų lygybės dėl galimybių darbo rinkoje ir požiūrio darbe“.

Taigi visi šie dokumentai yra kertiniai teisėkūros dokumentai, skirti sveikatos ir saugos darbe principų įgyvendinimui ir užtikrinimui, nepažeidžiant žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių bei užtikrinant nediskriminavimo principą. Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojų saugos ir sveikatos teisinio reguliavimo srityje valstybėms narėms nėra apribota teisė nustatyti griežtesnius teisiniu reguliavimus.

Kitų tarptautinių dokumentų, reglamentuojančių sveikų ir saugių darbo sąlygų užtikrinimą, apsaugą nuo smurto ir priekabiavimo darbe, moterų ir vyrų lygių galimybių bei vienodo požiūrio į juos darbe užtikrinimą, nediskriminavimą dėl rasės ar etninės priklausomybės, analizė pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Tarptautinių norminių dokumentų analizė (sudaryta autorės)

| Norminis dokumentas | Turinys |
|--|--|
| 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo | Nustatoma „įtrauki, integruota ir lyčių aspektu pagrįsta smurto ir priekabiavimo darbo aplinkoje prevencijos ir panaikinimo koncepcija“. |
| 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacija Nr. 206 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo | Detalizuojamos „apsaugos ir prevencijos nuostatos, teisių gynimo priemonės ir pagalba bei konsultavimo, mokymo ir informuotumo veiksniai“. |
| 2007 m. balandžio 26 d. Europos pagrindų susitarimas dėl priekabiavimo ir smurto darbe | Smerkiamas „bet kokios formos priekabiavimas ir smurtas bei patvirtinama darbdavio pareiga apsaugoti darbuotojus“. |
| 2006 m. liepos 5 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/54/EB dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei profesinės veiklos srityje principo įgyvendinimo | Siekiami „užtikrinti, kad būtų įgyvendinamas moterų ir vyrų lygių galimybių bei vienodo požiūrio į moteris ir vyrus principas užimtumo ir profesinėje veiklos srityje“. |
| 2006 m. gegužės 31 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 187 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo skatinimo koncepcijos | „Aktyviomis priemonėmis per nacionalinę sistemą ir nacionalines darbuotojų saugos ir sveikatos programas <...> kuriama vis saugesnė ir sveikesnė darbo aplinka“. |
| 2000 m. birželio 29 d. Tarybos direktyva 2000/43/EB, įgyvendinanti vienodo požiūrio principą asmenims nepriklausomai nuo jų rasės arba etninės priklausomybės | Siekiami „sukurti kovos su diskriminacija dėl rasės ar etninės priklausomybės sistemą siekiant valstybėse narėse įgyvendinti vienodo požiūrio principą“. |
| 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyva 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus | Nustatomas „vienodo požiūrio principas dėl kovos su diskriminacija dėl religijos ar įsitikinimų, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos užimtumo ir profesinėje srityje“. |
| 1989 m. birželio 12 d. Tarybos direktyva 89/391/EEB dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatos apsaugai darbe gerinti nustatymo | Direktyvos paskirtis „nustatyti priemones, skatinančias gerinti darbuotojų saugą ir sveikatą darbe“. |
| 1981 m. birželio 3 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo aplinkos | Konvencija skirta „nuoseklios nacionalinės darbuotojų saugos, sveikatos ir darbo aplinkos politikos formavimui“. |

Pirmąją Europos Sąjungos teisėkūros sveikatos ir saugos srityje iniciatyva laikoma 1989 m. birželio 12 d. Tarybos direktyva 89/391/EEB dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatos apsaugai darbe gerinti nustatymo, kurioje išdėstytos darbdavių pareigos dėl darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo darbe, numatytos apsaugos ir prevencinės priemonės, taip pat ir darbuotojų pareigos. Šioje direktyvoje dėmesys skiriamas fizinėms apsaugos priemonėms nuo nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų darbe ir tik viena iš darbdavio pareigų nurodyta „nuoseklios bendros prevencijos politikos, apimančios technologiją, darbo organizavimą, darbo sąlygas, socialinius santykius ir su darbo aplinka susijusių veiksnių poveikį, sukūrimas“. Taip pat šioje direktyvoje didelis dėmesys skiriamas prevencinės kultūros formavimui ir įgyvendinimui.

Dėl valstybių narių įpareigojimo parengti, įgyvendinti ir periodiškai peržiūrėti „nuoseklią nacionalinę darbuotojų saugos, sveikatos ir darbo politiką“ aktuali 1981 m. birželio 3 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo aplinkos. Šioje konvencijoje sveikata darbe apima ne tik fizinius, bet ir „psichinius elementus, turinčius neigiamos įtakos sveikatai, kurie yra tiesiogiai susiję su sauga ir higiena darbe“.

2006 m. gegužės 31 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 187 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo skatinimo koncepcijos, įpareigoja valstybes nares formuojant nacionalinę politiką, skatinti kurti saugią ir sveiką darbo aplinką tariantis su „geriausiai darbdaviams ir darbuotojams atstovaujančiomis organizacijomis, skatina taikyti tokius pagrindinius principus kaip:

profesinės rizikos ar pavojų vertinimas, kova su profesinės rizikos ar pavojų priežastimis, nacionalinės prevencijos saugos ir sveikatos kultūros plėtojimas, įskaitant informavimą, konsultavimą ir mokymą.“ Taip pat numato pagrindinius elementus, sudarančius nacionalinę darbuotojų saugos ir sveikatos sistemą: kolektyvinės sutartys, atsakingų institucijų paskyrimas, priemonės, skatinančios bendradarbiavimą, mokymai, tyrimai darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais ir kt.

Šiuose norminiuose dokumentuose akcentuojamas valstybių narių ir darbdavių bendradarbiavimas gerinant darbuotojų saugą ir sveikatą, prevencinės kultūros formavimas ir įgyvendinimas.

Darbdavio pareiga ginti darbuotojus nuo priekabiavimo, kaip tam tikros diskriminacijos formos, nustatoma šiais Europos Sąjungos teisės aktais:

- 2000 m. birželio 29 d. Tarybos direktyva 2000/43/EB, įgyvendinanti vienodo požiūrio principą asmenims nepriklausomai nuo jų rasės arba etninės priklausomybės, kurios tikslas „sukurti kovos su diskriminacija dėl rasės ar etninės priklausomybės sistemą, siekiant valstybėse narėse įgyvendinti vienodo požiūrio principą“. Direktyvoje apibrėžiama diskriminacijos sąvoka, numatomos teisinės gynimo priemonės ir vykdymas.

- 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyva 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus, kurios tikslas „nustatyti kovos su diskriminacija dėl religijos ar įsitikinimų, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos užimtumo ir profesinėje srityje bendrus pagrindus siekiant valstybėse narėse įgyvendinti vienodo požiūrio principą“. Direktyvoje numatyta jos taikymo sritis tiek valstybiniame, tiek ir privačiame sektoriuose, apimanti įdarbinimo, darbo sąlygų, mokymo, atleidimo iš darbo sritis.

- 2006 m. liepos 5 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/54/EB dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei profesinės veiklos srityje principo įgyvendinimo (nauja redakcija), kurios tikslas „užtikrinti, kad būtų įgyvendinamas moterų ir vyrų lygių galimybių bei vienodo požiūrio į moteris ir vyrus principas užimtumo ir profesinėje veiklos srityje.“ Direktyvoje apibrėžiamos tokios sąvokos kaip tiesioginė ir netiesioginė diskriminacijos, priekabiavimas bei seksualinis priekabiavimas.

Minėtose Direktyvose priekabiavimas, kaip tam tikra diskriminacijos forma laikomas dėl asmens rasės ar etninės priklausomybės, asmens lyties, religijos ar įsitikinimų, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos atsiradęs „nepageidaujamas elgesys, kuriuo siekiama įžeisti arba įžeidžiamas jo orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka“.

Reikšmingu indėliu užtikrinant darbuotojų sveikatą ir saugą, o tuo pačiu ir gerbiant jų orumą, įvardijamas 2007 m. balandžio 26 d. Europos pagrindų susitarimas dėl priekabiavimo ir smurto darbe, kurio tikslas yra „geriau informuoti darbdavius, darbuotojus ir jų atstovus ir skleisti žinias apie priekabiavimą ir smurtą darbo vietoje“ bei parengti veiksmų sąrašą, kuriuo vadovaujantis būtų galima lengviau „nustatyti su priekabiavimu ir smurtu susijusias problemas, užkirsti joms kelia ir jas spręsti“. Šiame sprendime išplečiama priekabiavimo ir smurto samprata, įtraukiant tokius elementus: neigiamo elgesio sistemiškumas, nepagarbos demonstravimas, galimybė reikštis ne tik tarp kolegų, vadovų ir pavaldinių, bet ir trečiųjų asmenų, taip pat įvardijant, kad jis gali būti „fizinis, psichologinis ir (arba) seksualinis“.

Pirmasis tarptautinis teisės aktas, kuriame nustatyta bendra smurto ir priekabiavimo apibrėžtis, visuotinai taikomi kovos su priekabiavimu ir smurtu darbe standartai bei priemonės, yra 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo. Šioje konvencijoje smurto ir priekabiavimo samprata apima „įvairų nepriimtina elgesį ir praktiką arba jų grėsmę, nesvarbu, ar tai pavienis, ar pasikartojantis reiškinys, jei juo siekiama, daroma arba gali būti daroma fizinė, psichologinė, seksualinė arba ekonominė žala.“ Be to konvencijoje numatyti pagrindiniai jos taikymo principai tokie kaip teisės aktų, kuriais draudžiamas smurtas ir priekabiavimas, priėmimas, kovo su smurtu ir priekabiavimo politikos priemonių nustatymas, įtraukios, integruotos ir lyčių aspektu pagrįstos smurto ir priekabiavimo darbo aplinkoje prevencijos ir panaikinimo koncepcijos sukūrimas. Taip pat numatytos apsaugos ir prevencijos priemonės bei vykdymo užtikrinimo ir teisių gynimo priemonės.

2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo neatsiejama su 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacijomis Nr. 206 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo, kurios papildo minėtos konvencijos nuostatas. Šiose rekomendacijose nurodoma šalių narių prievolė imtis atitinkamų priemonių, aktyviai kovojančių su smurtu ir priekabiavimu darbe. Taip pat darbdaviai įpareigojami dalyvauti „kuriant, įgyvendinant ir stebint darbo vietos politiką“, nurodytą konvencijoje Nr. 190. Atkreipiamas dėmesys į pavojus ir riziką, atsirandančią dėl „darbo sąlygų ir tvarkos, darbo organizavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo“ bei „diskriminacijos, piktnaudžiavimo galios santykiais ir lyties, kultūrinių ir socialinių normų, palaikančių smurtą ir priekabiavimą“. Daug dėmesio skiriama paramos, paslaugų ir teisių gynimo priemonėms: aukų grįžimui į darbo rinką, konsultavimui ir informavimui, medicininei pagalbai ir kt.

Taip pat galima išskirti ir politines iniciatyvas, kurios nėra privalomos, tai Tarptautinės darbo organizacijos gairės dėl psichikos sveikatos ir smurto darbe, Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl Europos psichikos sveikatos ir gerovės bei kovos su problemomis, kylančiomis dėl streso ir depresijos, Pasaulinės sveikatos organizacijos gairės dėl informuotumo didinimo psichologinio priekabiavimo darbe klausimais bei darbo organizavimo ir streso, EU-OSHA gairės dėl smurto ir priekabiavimo darbe apžvelgiant Europos padėtį ir kt. (35).

Darbuotojų sauga ir sveikata organizacijoje – daugelyje Europos Sąjungos norminių dokumentų akcentuojamas ir pabrėžiamas uždavinys. Tačiau iki devinto dešimtmečio priekabiavimo ir patyčių darbo vietoje reiškiniai teisės aktuose nebuvo aiškiai įvardinti ir paminėti. Saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimas norminiuose dokumentuose labiau siejamas su saugiomis fizinėmis darbo sąlygomis. Išsamiau analizuojamas ir akcentuojamas nediskriminavimo principas, taip pat kaip viena iš diskriminacijos formų įvardijamas priekabiavimas darbe. Ir tik nuo 2007 m. didesnis dėmesys pradėtas skirti priekabiavimo ir smurto darbe įvardijimui ir užkardymui, tačiau mobingo reiškinys, kaip atskiras veiksnys, Europos Sąjungos norminiuose dokumentuose nėra išskiriamas ir įvardijamas.

2.2. Mobingo reiškinio reguliavimas nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose

Nacionaliniu lygiu saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimas organizuojamas per įstatymus bei bendras tvarkas, aprašančias apsaugos nuo profesinės rizikos, nelaimingų atsitikimų darbe, atsakomybės už juos principus ir kriterijus.

Saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimas numatytas Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 48 straipsniu, kuris numato teisę dirbti ir „turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas“. Tai pagrindinis aukščiausias galią Lietuvoje turinčio teisės akto straipsnis, kurio remiantis toliau atitinkamuose norminiuose dokumentuose reglamentuojamas saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo principas (5 lentelė).

5 lentelė. Nacionalinių norminių dokumentų analizė (sudaryta autorės)

| Norminis dokumentas | Turinys |
|---|--|
| Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603) | Apibrėžia darbo santykių reglamentavimo principus, iš kurių vienas yra „saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymas“. |
| Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (2003 m. liepos 1 d. Nr. IX-1672) | Nustato „darbuotojų apsaugos nuo profesinės rizikos ar tokios rizikos mažinimo galimybės nuostatas ir reikalavimus, profesinės rizikos įvertinimo bendrąsias nuostatas, atsakomybės už darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų pažeidimus bendruosius principus“. |
| Profesinės rizikos vertinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“ | Nustato „bendrąją profesinės rizikos vertinimo tvarką įmonėse, įstaigose, organizacijose ar kitose organizacinėse struktūrose“, pagrindinius rizikos vertinimo etapus ir rizikos vertinimo dokumentavimo principus. |
| Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-699/A1-241 „Dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“ | Nustato „psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo reikalavimus ir kvalifikacinius reikalavimus ši tyrimą atliekantiems asmenims.“ |
| Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538) | Nustato „vidaus tarnybos principus, pareigūnų statusą, priėmimą į tarnybą ir atleidimą iš jos, pareigūnų atsakomybę, skatinimą, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnautojų ir darbuotojų priėmimo į pareigas statutinėse įstaigose ypatumus“. |

Lietuvos Respublikos darbo kodekso 30 straipsnis nustato darbuotojų garbės ir orumo gynimą įpareigojant darbdavius „sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešišku, neetišku, žeminančiu, agresyviu, užgauliu, įžeidžiančiu veiksnių, kuriais kėsiamasi į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį“. Taip pat imtis „visų būtinų priemonių psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijai užtikrinti ir pagalbai asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje, suteikti.“ Tačiau šiame straipsnyje mobingo reiškinys nėra įvardintas, todėl jis negali būti laikomas šiurkščiu darbo pažeidimu, už kurį būtų taikoma atsakomybė.

Pagrindinis įstatymas Lietuvoje, kuris nustato darbuotojų apsaugos nuo profesinės rizikos ar tokios rizikos mažinimo galimybės nuostatas ir reikalavimus, profesinės rizikos įvertinimo, nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų tyrimo tvarkos bendrąsias nuostatas, atsakomybės už darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų pažeidimus bendrieji principai, yra Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (2003). Kaip ir Europos Sąjungos teisės aktuose, taip ir šiame įstatyme akcentuojamas nediskriminavimo principas nurodant, kad saugios ir sveikatai

nekenksmingos darbo sąlygos privalo būti sudarytos neatsižvelgiant į „darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus“. Tačiau priekabiavimo ir smurto darbe aspektai šiame įstatyme nėra nustatomi, o pagrindinis dėmesys skiriamas fiziniams (darbo vietų įrengimas, priemonės) saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo veiksniams. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad įstatymo pagrindinėse sąvokose, nurodant kokie rizikos veiksniai veikia darbo aplinką, yra nurodomi fiziniai, fizikiniai, cheminiai, biologiniai ir kiti, tačiau psichosocialinis veiksnys įstatyme neįvardijamas ir neišskiriamas.

Psichosocialinis veiksnys apibrėžiamas Profesinės rizikos vertinimo nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. Jis apibrėžiamas kaip „veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą.“ Minėti nuostatai skirti „nustatyti bendrąją profesinės rizikos vertinimo tvarką įmonėse, įstaigose, organizacijose ar kitose organizacinėse struktūrose“. Nuostatų 5 punkte išvardintos sąlygos, kada įmonėse yra vertinama rizika, pvz. įdarbinus asmenį iki aštuoniolikos metų, neįgalų asmenį, įvykus nelaimingam atsitikimui darbe, nustačius ar įtarus profesinę ligą darbuotojui ir pan. Tačiau periodiškumas, nepriklausantis nuo minimų sąlygų, nėra nurodytas. Galima daryti išvadą, kad jeigu neatsiranda nuostatų 5 punkte minimų sąlygų ir nei darbuotojas, nei darbdavys nesikreipia dėl profesinės rizikos vertinimo, toks vertinimas nėra atliekamas. Mobingas, kaip psichosocialinis veiksnys organizacijoje, yra sunkiai atpažįstamas, labai dažnai darbuotojams sunku jį įvardyti, todėl jeigu profesinės rizikos vertinimas įmonėse būtų atliekamas periodiškai, tikėtina, kad mobingo reiškinys būtų aptiktas greičiau.

Dar vienas norminis dokumentas, skirtas nustatyti psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo reikalavimus ir kvalifikacinius reikalavimus šį tyrimą atliekantiems asmenims yra Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-699/A1-241 „Dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“. Šiuose nurodymuose apibrėžiama streso darbe sąvoka – „darbuotojo reakcija į nepalankius darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio santykių ir (ar) santykių su darbdaviu ir (ar) trečiaisiais asmenimis psichosocialinius veiksnius.“ Taip pat yra nurodyta, kad vertinant psichosocialinius profesinės rizikos veiksnius vertinamos darbo sąlygos, darbo reikalavimai, darbo organizavimas, darbo turinys, „darbuotojų tarpusavio santykiai ir (ar) santykiai su darbdaviu ir (ar) trečiaisiais asmenimis (pavyzdžiui, kolegų ir vadovų palaikymas, konfliktai, fizinis ir psichologinis smurtas darbe).“ Tačiau kaip ir Profesinės rizikos vertinimo nuostatuose, taip ir šiuose nurodymuose nėra nustatytas tokių rizikų vertinimo periodiškumas.

Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos principus, statusą, priėmimą į tarnybą ir atleidimą iš jos, socialines garantijas, motyvacinės priemonės ir kt. nustato Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2003; 2018). Jame numatyti pagrindiniai vidaus tarnybos principai, kuriais savo veikloje privalo vadovautis statutinis valstybės tarnautojas: „įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, skaidrumo, karjeros, vidaus tarnybos ypatumų kompensavimo, teisėtų lūkesčių ir pagarbos įgytomis teisėmis, bendrųjų pareigūno pareigų nuolatinio vykdymo bei tarnybinio pavaldumo“. Taip pat akcentuojami nepriekaištingos reputacijos bei lojalumo Lietuvos valstybei

aspektai. Taigi statutinis valstybės tarnautojas, vykdydamas savo pareigas, turi nepažeisti įstatymų, jo atliekama veikla turi būti vieša ir skaidri, jis privalo „nešališkai tarnauti žmonėms ir teisėtai valstybės valdžiai“. Statutinių valstybės tarnautojų tarnyba susijusi su padidėjusia rizika jo sveikatai ir gyvybei. Atkreiptinas dėmesys, kad Vidaus tarnybos statutas numato iš valstybės biudžeto lėšų apmokamą galimybę ne tik į prevencinę medicininę, bet ir į psichologinę reabilitaciją.

Pareigūnų tarnybinės etikos principus nustato atitinkamos statutinės įstaigos vadovo patvirtintas etikos kodeksas:

- Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. rugpjūčio 2 d. įsakymu Nr. 5-V-706 „Dėl Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodekso patvirtinimo“ apibrėžia policijos darbuotojų veiklos ir elgesio principus. Jo tikslas „suteikti policijos darbuotojams dorovinius orientyrus, ugdyti jų dorovinės atsakomybės jausmą ir skatinti prisidėti prie dorovinių santykių kūrimo, įtvirtinimo ir puoselėjimo policijos sistemoje ir visuomenėje, stiprinant teigiamą policijos įvaizdį“. Minėtame kodekse santykių su kolegomis ir vadovai aspektams skiriami keli papunkčiai, numatantys policijos darbuotojo pareigas „netoleruoti kolegų daromų teisės pažeidimų ir elgesio“, „asmeniškai informuoti kolegas apie pastebėtas jų daromas ar padarytas klaidas“ ir „neskatinti ir netoleruoti konfliktinių situacijų kolektyve, kilusius nesutarimus spręsti diplomatiškai, aptariant juos tarpusavyje arba kreipiantis į kompetentingus subjektus, galinčius padėti“. Atkreiptinas dėmesys, kad šio kodekso 11 punkte nurodoma, kad „šio Kodekso pažeidimo konstatavimas savaime nesudaro pagrindo konstatuoti tarnybinio nusižengimo ar darbo pareigų pažeidimo.“ O tai būtų galima vertinti kaip pakankamai formaliai parengtą dokumentą, už kurio pažeidimą nėra numatyta atsakomybė. Atsakomybė taikoma tik tada, jeigu „darbuotojo veiksmai ar neveikimas, kuriais nusižengiama etikos principams ir kurie turi tarnybinio nusižengimo, darbo pareigų pažeidimo ar nusikalstamos veikos požymių“. Taigi galima teigti, kad etikos pažeidimai neturi tarnybinio nusižengimo požymių.

- Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2006 m. gruodžio 6 d. įsakymu Nr. 1B-888 „Dėl Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“ (2019 m. vasario 8 d. įsakymo Nr. 1B-110 redakcija) reglamentuoja „Lietuvos Respublikos muitinės darbuotojų tarnybinės etikos principus, vertybes ir elgesio taisykles tarnybos ir ne tarnybos metu.“ Kodekse numatyta, kad darbuotojų tarpusavio santykiai „grindžiami pasitikėjimu, sąžiningumu, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu.“ Taip pat yra nurodoma vengti „apkalbų, šmeižto skleidimo, reputacijos žeminimo“, „neigiamų emocijų demonstravimo“ ir „seksualinio priekabiavimo“. Dėl pastebėto kolegų netinkamo elgesio nurodoma kreiptis į aukštesnį ar tiesioginę vadovą arba Personalo skyrių. Vadovui kodekse numatytos tokios pareigos kaip darbingos ir draugiškos aplinkos kūrimas, tolygus darbų paskirstymas, korektiškas pastabų pareiškimas, pavaldinių skatinimas reikšti savo nuomonę, tinkamas darbo aplinkos kūrimas, deramas pavaldinių pasiekimų vertinimas ir kt. Šiame etikos kodekse yra numatytas atskiras skyrius, skirtas etikos normų laikymosi priežiūrai, kuriame numatyta darbuotojų galimybė pateikti skundą dėl kodekso reikalavimų pažeidimo.

- Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos vado 2015 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. 4-148 „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“ (2020 m. liepos 13 d. įsakymo Nr. 4-245 redakcija) apibrėžia Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūnų profesinės veiklos ir elgesio principus, ir pamatines nuostatas. Šiame kodekse, nustatant pareigūnų tarpusavio santykius, nustatyta prievolė vengti „asmens žeminimo ar įžeidinėjimo“, „apkalbų, šmeižto skleidimo, reputacijos žeminimo“, „nesantaikos kurstymo naudojantis pareigybiniais ar psichologiniais privalumais“ ir „tiesioginio ar netiesioginio priekabiavimo formų, sukuriančių bauginančią, priešišką, žeminančią ar įžeidžiančią aplinką“. Taip pat pareiga su kolegomis elgtis pagarbiai bei vengti konfliktiškų situacijų. Vadovui numatytos tokios pareigos, kaip „darbingos ir draugiškos aplinkos vadovaujama kolekyve sukūrimas, pareiga užkirsti kelią konfliktams bei šalinti nesutarimų priežastis“, „bendradarbiavimu paremta vadovavimo stiliaus užtikrinimas, kuris skatintų pavaldinių iniciatyvą ir savarankiškumą, sudaryti sąlygas pavaldiniams, veikiant kartu, dalyvauti sprendžiant problemas“, „deramas pavaldinių darbo įvertinimas bei viešas pasižymėjusių pagerbimas“, „darbo paskirstymas taip, kad būtų maksimaliai panaudotos kiekvieno pavaldinio galimybės ir profesinė kvalifikacija“ ir kt. Kodekse numatyta, kad už jo pažeidimus gali būti taikoma tarnybinė atsakomybė. Taigi šiame kodekse, vertinant pareigūnų tarpusavio bendravimo principus, galima pastebėti mobingo netoleravimo apraiškų.

- Žvalgybos pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamento direktoriaus ir Antrojo operatyvinių tarnybų departamento prie Krašto apsaugos ministerijos direktoriaus 2017 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. V-216/1-87 „Dėl Žvalgybos pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“ nustato „pagrindines Lietuvos Respublikos žvalgybos pareigūnų profesinės etikos normas ir elgesio principus“. Šiame kodekse, nustatant pareigūnų tarpusavio santykius, nustatyta prievolė „nežeminti kitų asmenų, jų neįžeidinėti“, „neskleisti apkalbų“, ir „nekurti bauginamos, priešiškos ar įžeidžiamos aplinkos, nepriekabiauti“. Vadovo funkcijos analogiškos kaip ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos ar Muitinės pareigūnų etikos kodeksuose. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame etikos kodekse yra numatyta atsakomybė už etikos pažeidimus. Sudaryta etikos komisija gali pateikti tokius sprendimus : „įpareigojimą nutraukti neetišką elgesį; įpareigojimą atsiprašyti; įpareigojimą išklausti atitinkamą paskaitą (apie žvalgybos pareigūnų etišką elgesį, streso, emocijų valdymą ir pan.); žodinę pastabą; siūlymą neskatinti žvalgybos pareigūno.“

Analizei pasirinkti panašias funkcijas (bendravimas su asmenimis ir dėl to kylančios konfliktinės situacijos, dokumentų patikra, baudų skyrimas ir pan.) atliekančių statutinių įstaigų statutinių valstybės tarnautojų etikos kodeksai.

Dėl Lietuvos teisės aktuose mobingo reiškinių neįvardijimo, kaip psichosocialinio rizikos veiksnio darbe, nėra galimybės pritaikyti atsakomybės už šio reiškinių plėtojimą ir vystymąsi organizacijoje. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad fiziniams rizikos veiksniams, tokiems kaip darbo vietų įrengimas, apsauga nuo nelaimingų atsitikimų, skiriamas didesnis dėmesys, nei tinkamam darbuotojo psichologinės būsenos užtikrinimui darbe, mažinant stresą ir pan. Taip pat nėra reglamentuotas rizikos vertinimo periodiškumas, kas galėtų sumažinti riziką mobingo reiškinių atsiradimui ir padidinti galimybę savalaikiam jo identifikavimui.

Statutinių valstybės tarnautojų etikos kodeksuose yra apibrėžiami pareigūnų tarpusavio santykiai, reikalavimai vadovams. Tačiau tiek minėti veiksniai, tiek ir atsakomybė už kai kurių statutinių įstaigų etikos kodeksų pažeidimus numatyta tik fragmentiškai.

2.3. Mobingo reiškinių reguliavimas strateginiuose dokumentuose

Įvertinus kokią žalą darbuotojui, organizacijai ir visuomenei gali padaryti mobingo reiškinys, atsiranda poreikis gerinti tiek fizines darbo sąlygas, tiek ir užtikrinti tinkamą ir saugią psichologinę būseną darbe. Visas šis procesas prasideda planavimu, kurio metu strateginiuose ir veiklos planuose išsikeliami siekiai ir tikslai, kuriuos norima įvykdyti. Strateginių dokumentų analizė pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Strateginių dokumentų analizė (sudaryta autorės)

| Norminis dokumentas | Turinys |
|--|---|
| 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“ | Nustato „pagrindinius ateinančių dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse.“ |
| Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. 1291 „Dėl Nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programos patvirtinimo“ | Nustato „nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros tikslus, uždavinius, jų vertinimo kriterijus ir planuojamas pasiekti reikšmes.“ |
| Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo“ | Nustato „nustato sveikatinimo veiklos tikslus ir uždavinius, siekiamus sveikatos lygio rodiklius“. Tikslas – „pasiekti, kad 2025 m. šalies gyventojai būtų sveikesni ir pailgėtų jų gyvenimo trukmė, pagerėtų gyventojų sveikata ir sumažėtų sveikatos netolygumai“. |
| Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ | Nustato „šalies raidos kryptis, suprantamas ir priimtinas Lietuvos žmonėms, jų bendruomenėms, nevyriausybiniams ir verslo organizacijoms, valdžios institucijoms. Strategija nekelia tikslų ir uždavinių atskiriems šalies ūkio sektoriams, tačiau pabrėžia esminių pokyčių poreikį.“ |

Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ siekiama „paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei“. Viena iš sričių, kurioje planuojami pokyčiai įvardijama „Sumani visuomenė“, kuri „pripažįsta socialinę atskirtį patiriančių asmenų teises, padeda jiems išsaugoti orumą ir būti visaverčiais visuomenės nariais, aktyviai dalyvauja socialinės įtraukties politikoje ir veikloje, padeda kovoti su stereotipais ir stigmatizacija, saugo ir stiprina gyvenimo kokybę, socialinę, ypač vaikų, gerovę ir lygias galimybes visiems.“

2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“ skirtas „nustatyti pagrindinius ateinančių dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse.“ Pagrindinis šio plano tikslas yra „sveikas ir laimingas žmogus, galintis veikti ir kurti, dirbti kokybišką darbą, gaunantis orias pajamas, gyvenantis darnioje bendruomenėje, įkvepiančioje ir palaikančioje, saugioje, sveikoje ir švarioje aplinkoje, ugdančioje pagarbą, atvirumą ir pasitikėjimą, vertybiniu pagrindu formuojamą valstybės politiką.“ Antras pagrindinio plano tikslo įgyvendinimui skirtas strateginis tikslas yra „didinti gyventojų socialinę gerovę ir įtraukti, stiprinti sveikatą ir gerinti Lietuvos demografinę

padėti“. Kaip pagrindinės problemos dėl sveikatos yra nurodomas „dideles ir mažas pajamas gaunančių Lietuvos gyventojų subjektyvus savo sveikatos įvertinimas, kuris apima tiek fizinę, tiek psichologinę sveikatos būklę“. Siekiant išspręsti „visuomenės sveikatos bei socialines problemas, Lietuvoje paskutiniaisiais metais imtasi svarbių priemonių, skirtų alkoholio vartojimui mažinti.“ Taip pat akcentuojama „sveikatai palankaus ir kokybiško maisto vartojimo“ nauda. Tikslu įgyvendinimui numatyti tokie uždaviniai kaip „stiprinti socialinį dialogą – skatinti kolektyvines derybas ir kolektyvinių sutarčių sudarymą, stiprinti profesines sąjungas, taip pat kitais būdais gerinti darbo vietų kokybę – skatinti darbo užmokesčio augimą, plačiau taikyti lanksčias darbo formas, kurti saugią ir sveiką darbo aplinką, siekiant mažinti nelaimingų atsitikimų darbe.“ bei „stiprinti visuomenės psichologinį, emocinį atsparumą, siekiant mažinti savižudybių, priklausomybių, daug dėmesio skiriant vaikų psichologinei būklei. Gerinti visuomenės sveikatą – visų pirma skatinti sveikatos tausojimą ir stiprinimą, keisti žmonių gyvenimo būdą, elgseną, ugdyti atsakingą požiūrį į sveikatą, didinti vaikų ir suaugusiųjų fizinį aktyvumą, įsitraukimą į sporto veiklas, nes tai mažina žalingų įpročių paplitimą ir lemia sveikatos būklę ir gyvenimo trukmę.“ Tačiau kaip vienas iš sveikatos stiprinimo veiksnių – sveikų darbo sąlygų užtikrinimas, mažinant psichosocialinius veiksnius, nėra įvardijama. Tinkama visuomenės sveikata nėra tik sveika mityba, aktyvus gyvenimo būdas ar alkoholio bei psichotropinių medžiagų nevartojimas. Labai svarbi ir psichologinė žmogaus/darbuotojo būklė.

Nacionalinėje visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. 1291 „Dėl Nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programos patvirtinimo“ numatyta, kas visuomenės sveikata priklauso nuo „biologinių, cheminių, ekonominių, ergonominių, fizikinių, socialinių, psichologinių veiksnių, kuriuos valdo ne tik sveikatos priežiūros, bet ir kiti sektoriai“, todėl labai svarbi ne tik sveikatos priežiūros sektoriaus lyderystė, bet ir kitų sektorių įsitraukimas. Kaip vienas iš svarbiausių darbuotojų sveikatos iššūkių nurodomi psichosocialinės rizikos veiksniai ir stresas darbe, dėl kurių „dažnėja nebuvimo darbe atvejų, nedarbas ir ilgalaikė negalia.“ Kaip tokių veiksnių pasekmės nurodoma „prastesni darbuotojų darbo rezultatai ir mažesnis produktyvumas, susilpnėjusi motyvacija ir didelė darbuotojų kaita.“ Strateginis šios Programos tikslas yra „pailginti Lietuvos gyventojų sveiko gyvenimo metus.“ Šiam tikslui pasiekti suformuotas vienas iš programos tikslų – „stiprinti fizinę ir psichinę sveikatą – formuoti sveiką gyvenseną ir jos kultūrą, skatinti sveikatos raštingumą“. Ir tik vienas iš uždavinių šiam tikslui pasiekti yra susijęs su darbuotojų sveikata – „gerinti visuomenės psichikos sveikatą – atlikti psichikos sveikatą stiprinančias intervencijas, skatinančias teigiamus pokyčius ir didinančias visuomenės sąmoningumą“, kurio įgyvendinimui numatyta „gerinti darbingo amžiaus asmenų psichikos sveikatą – mažinti psichosocialinės rizikos poveikį darbuotojų sveikatai, atkreipti dėmesį į psichosocialinių stresorių ir psichologinio atsparumo poveikio darbuotojų sveikatai svarbą“. Kitų uždavinių, susijusių su psichinės darbuotojų sveikatos darbe gerinimu, ir priemonių uždaviniams įgyvendinti Programoje nėra numatyta, todėl teigtina, kad šioje Programoje nėra skiriama pakankamai dėmesio gerinant darbuotojų darbo sąlygas, susijusias su psichosocialinės rizikos veiksniais.

Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo“ visuomenės sveikata įvardijama kaip „nacionalinis turtas ir kapitalas, kurio saugojimas ir puoselėjimas yra svarbiausias valstybės tikslas, užtikrinantis šalies socialinę ir

ekonominę plėtrą.“ Vienas iš strategijos tikslų „sukurti sveikatai palankią fizinę darbo ir gyvenamąją aplinką“, kuriam pasiekti suformuotas uždavinys „kurti saugias ir sveikas darbo bei buities sąlygas <...>.“ minėto uždavinio įgyvendinimui numatytos tokios priemonės, kaip „teisės aktų, reglamentuojančių darbuotojų saugos ir sveikatos išsaugojimą siekiant apsaugoti nuo profesinės rizikos ar tokią riziką sumažinti tobulinimas“ bei „profesinės rizikos įvertinimo, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų tyrimų tobulinimas“.

Išanalizavus strateginiuose dokumentuose numatytus tikslus, uždavinius ir priemones, susijusias su darbuotojų sveikata ir sauga darbe galima daryti išvadą, kad šiam veiksmui skiriama per mažai dėmesio. Nėra išskiriamos atskirų rizikos veiksnių darbe valdymo priemonės, labiau akcentuojama bendra visuomenės sveikata, kuri siejama su alkoholio, psichotropinių medžiagų vartojimo mažinimu, menku fiziniu aktyvumu bei prasta mityba. Nors akcentuojamas savižudybių skaičius dėl prastos psichologinės būklės, tačiau labiau akcentuojamos ugdomosios priemonės jam sumažinti.

2.4. Mobingo reiškinių reguliavimo praktika užsienio šalyse

Vertinant tarptautinių norminių dokumentų, kuriuose pastebimos mobingo reiškinių apraiškos, įgyvendinimo nacionaliniame teisiniame reglamentavime aspektus, galima išskirti du šalių narių požiūrius. Vienas – specialių, prieš patyčias (mobingą), priekabiavimą ar stresą darbe nukreiptų teisės aktų priėmimas, kitas – tam tikrų nuostatų nustatymas bendruose darbo santykių reglamentuojančiuose teisės aktuose, nepriimant specialių teisės aktų. Toliau analizuojamos pirmąjį požiūrį savo teisiniame reguliavime įgyvendinusios šalys.

Švedija. Tai pirmoji Europos Sąjungos šalis, priėmusi specialų teisės aktą, kurio tikslas užkirsti kelią smurtui ir patyčioms darbe. Tai 1993 metais priimtas dekretas dėl viktimizacijos darbe. Viktimizacija apima visas smurto formas darbe – psichologinį smurtą, prievartą, priekabiavimą socialinę izoliaciją ir seksualinį priekabiavimą. Su individualiu darbuotoju susijusios viktimizacijos priežastys ir pasekmės yra reguliuojamos Švedijos nacionalinės darbuotojų saugos ir sveikatos valdybos dekretu dėl viktimizacijos darbe įgyvendinimo rekomendacijose.

Švedijos darbo aplinkos įstatymas (SFS: 2008) nustato geros darbo aplinkos pagrindus. Minėto įstatymo tikslas „užkirsti kelią blogai sveikatai ir nelaimingiems atsitikimams darbe ir apskritai skatinti teigiamą atmosferą. Įstatyme nustatoma, kad darbo sąlygos turi būti pritaikytos prie skirtingų būtinų žmonių sąlygų, atsižvelgiant į fizinius ir psichologinius sumetimus.“ Atsakomybė už patyčias darbe, įžeidžiantį elgesį numatyta Švedijos Baudžiamajame kodekse. Taip pat yra patvirtinti Smurto ir grėsmės darbo aplinkoje nuostatai, kuriuose išsamiai apibrėžiama kas yra smurtas, psichologinis spaudimas darbe. Patvirtintas Kontrolinis sąrašas, kurį darbdaviai ir saugos atstovai gali naudoti tirdami grėsmių ir smurto riziką darbo aplinkoje. Šis sąrašas apima visus veiksmus nuo rizikos aprašymo iki tvarkos palaikymo.

Įstatymai reikalauja, kad darbdavys kuo anksčiau užkirstų kelią neetiškam elgesiui darbe, turėti nustatytą sistemą, kuri padėtų laiku nustatyti netinkamas darbo sąlygas, jis turi žinoti ir valdyti visas rizikas, kurios gali pakenkti darbuotojui psichologinei būsenai, sukelti stresą ar nepriimtina elgesį. Taigi galima teigti, kad Švedija nuosekliais veiksmais daug dėmesio skiria kovai su patyčiomis bei mobingo reiškinių valdymui (15, 17, 18).

Prancūzija. Prancūzijoje mobingo reiškinys įvardijamas kaip moralinis priekabiavimas. Šalyje galioja įstatymai, draudžiantys tokius veiksmus. 2002 m. įteisintas Socialinės modernizacijos

įstatymas, kuriuo draudžiamas bet koks pasikartojantis moralinis priekabiavimas, siekiant pabloginti darbuotojų darbo sąlygas, kenkiant jo orumui ir teisėms, darant įtaką fizinei ar psichologinei būsenai. Jame taip pat įtvirtinama tinkamos darbuotojų apsaugos nuo moralinio priekabiavimo nuostata. Prancūzijos darbo kodeksas taip pat apibrėžia moralinio priekabiavimo sampratą, įpareigoja darbdavius imtis visų priemonių, siekiant užkirsti kelią moraliniam priekabiavimui bei numato sankcijas už pažeidimus.

Atkreiptinas dėmesys, kad šioje šalyje baudžiamoji teisė taip pat draudžia patyčias, tačiau jos taikymas yra paskutinė išėitis. Iki to darbdaviai ir kiti atsakingi asmenys turi imtis visų būtinų priemonių siekiant užkirsti kelią moraliniam priekabiavimui darbe. Nuketėjusysis privalo įrodyti moralinio priekabiavimo elementus, o darbdavys įrodyti, kad tai, ką nurodo nuketėjusysis nėra moralinis priekabiavimas. Baudžiamajame kodekse numatyta 1 metų laisvės atėmimo bausmė ir 15 000 eurų bauda (15, 17, 19, 40).

Belgija. 2002 m. Belgijoje buvo priimtas įstatymas dėl smurto ir moralinio ar seksualinio priekabiavimo darbe. Pagal šį įstatymą smurtas darbo vietoje apima visas veikas, kurios sukuria realią situaciją, kai darbuotojas yra persekiojamas, jam dirbant kyla pavojus, gresia psichologinė ir fizinė žala.

2007 m. priimtame Gerovės įstatyme apibrėžiama moralinio priekabiavimo samprata, apimantis piktnaudžiavimo trukmę ir įvairovę bei platesnius psichosocialinius aspektus. Šiame įstatyme nustatyta ir skundų nagrinėjimo tvarka. Bet kuriuo konkrečiu priekabiavimo darbe atveju darbdaviui numatyta atsakomybė atlikti greitą ir išsamų tyrimą, o taip pat ir numatyti vidaus drausminės procedūras, skirtas nubausti piktnaudžiaujančius darbuotojus. Taip pat darbdavys įpareigotas parengti prevencinį planą ir metinį veiksmų planą, paskirti atsakingą asmenį, kuris visa tai kontroliuos ir užtikrins tinkamą priemonių vykdymą. Be to darbuotojas, kuris jaučiasi kenčiantis nuo priekabiavimo darbe turi galimybę pasirinkti procedūrą, kuri yra tinkamiausia šios problemos sprendimui: vidaus procedūra; klausimo nagrinėjimo perdavimas gerovės darbe inspekcijai arba teismo proceso pradėjimas (15, 17, 19, 40).

Užsienio šalių mobingo reiškinių teisinio reguliavimo apžvalga atskleidė, kad kai kuriose šalyse mobingo reiškinių valdymui nepakanka tik Europos Sąjungos teisės aktų ratifikavimo. Atsižvelgiant į kiekvienos šalies tradicijas, kultūrą ir kt. veiksnius, šalys turėtų priimti jų šaliai tinkamus teisės aktus dėl mobingo reiškinių teisinio reguliavimo tam, kad šį reiškinį būtų galima lengviau atpažinti, identifikuoti ir numatyti teisines priemones dėl jo naudojimo organizacijose.

Apibendrinant antrąją baigiamojo projekto dalį teigtina, kad teisė į saugias ir sveikas darbo sąlygas yra visuotinai pripažinta darbuotojo teisė, įtvirtinta ir saugoma tarptautiniu ir nacionaliniu lygmeniu. Tarptautiniuose teisės dokumentuose daug dėmesio skiriama saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimui, nepažeidžiant žmogaus teisių, taip pat atskirais teisės aktais valstybės narės skatinamos bendradarbiauti su darbdaviais siekiant pagerinti šias sąlygas, akcentuojamas prevencinės kultūros formavimas ir įdiegimas. Taip pat ir Lietuvos teisės aktuose labiau akcentuojamas tinkamų fizinių darbo sąlygų užtikrinimo aspektas. Pasigendama didesnio dėmesio psichosocialiniams rizikos veiksniams darbe. Nacionaliniuose teisės aktuose kaip vienas iš tokių veiksnių įvardijamas stresas darbe, tačiau patyčių darbe ar mobingo sampratos nėra įtvirtintos, todėl negali būti taikoma ir atsakomybė už šiuos reiškinius. Strateginiuose dokumentuose dėmesio saugių darbo sąlygų gerinimui ir užtikrinimui skiriama labai fragmentiškai.

Lietuvoje teisinis psichologinio smurto darbe, patyčių ir mobingo reiškinių reguliavimas yra nepakankamas, nėra įvardijami konkretūs psichosocialiniai rizikos veiksniai, nenumatyta nuo atskirų veiksnių nepriklausantis rizikos vertinimo periodiškumas organizacijose, nenumatyta atsakomybė už tokių rizikos veiksnių plėtojamą organizacijoje, o tai apsunkina saugių ir sveikų darbo sąlygų užtikrinimo galimybę.

3. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio Valstybės sienos apsaugos tarnyboje tyrimas

Statutinės įstaigos dėl savo funkcijų sudėtingumo yra pakankamai uždaros organizacijos. Mokslinių tyrimų dėl statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo, patiriamo streso ar mobingo darbe atlikta nedaug. Aktyvesni tyrimai leistų išsamiau išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo aspektus, kurie gali turėti įtakos mobingo reiškinių vystymuisi statutinėse įstaigose, kuris yra vienas iš psichosocialinės rizikos darbe veiksnių.

Šioje magistrinio darbo dalyje pristatomas statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio Valstybės sienos apsaugos tarnyboje tyrimas. Tyrimo metu vertinama mobingo reiškinių raiška Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinėje, statutinių valstybės tarnautojų požiūris į darbo organizavimo aspektus, vadovavimo stilių bei organizacinę kultūrą ir klimata. Šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti ir įvertinti statutinių valstybės tarnautojų darbo organizavimo ir mobingo ryšį Valstybės sienos apsaugos tarnyboje bei pateikti pasiūlymus dėl mobingo prevencijos priemonių taikymo.

3.1. Tyrimo metodika

Šiuo tyrimu siekiama atskleisti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VSAT) ir remiantis gautais rezultatais pateikti išvadas ir pasiūlymus dėl mobingo reiškinių valdymo įstaigoje.

Empirinio tyrimo metodai. Tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kaip teigia Tidikis (2003), toks tyrimo metodas padės „giliau ir tiksliau išnagrinėti dinامينius ir statistinius dėsninumus“. Be to toks tyrimas leis atspindėti didelės populiacijos nuomonę.

Tyrimo duomenims surinkti taikytas anketinės apklausos metodas. Metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad atliekamu tyrimu siekiama išsiaiškinti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį, analizuojant asmeninę statutinių valstybės tarnautojų patirtį. Anketavimo būdu informacijai surinkti reikia mažiau laiko, respondentams paliekama daugiau laiko sąžiningai atsakyti į klausimus, be to anketos patikimumą galima įvertinti matematiniais – statistiniais metodais. Šiame tyrime apklausai, kuria siekiama patvirtinti arba paneigti teorijas, buvo pateikta 3 dalių anketa (2 priedas), kurios pirmą ir antrą dalis sudarė tam tikras teiginių. Vykdam anketinę apklausą buvo siekiama gauti išsamios ir reprezentatyvios informacijos apie VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutinius valstybės tarnautojus.

Tyrimo etika. Vykdam anketinę apklausą buvo vadovautasi mokslinių tyrimų etikos principais. Respondentai informuoti, kad dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas, taip užtikrinant teisingumo principą. Apklausos anketos įvadinėje dalyje nurodyta trumpa informacija apie tyrimą atliekantį asmenį, pristatytas tyrimo tikslas, įvardyta, kad anketa yra anoniminė ir visi gauti duomenys bus naudojami tik šio magistrinio darbo tyrimo pristatymui. Šia anketoje pateikta informacija užtikrinamas respondentų ir tyrimo duomenų anonimiškumas bei konfidencialumas. Be to, suteikus minėtą informaciją, respondentui paliekama teisė pačiam apsispręsti dėl dalyvavimo anketinėje apklausoje, nedarant jo pasirinkimui spaudimo.

Tyrimo imtis. VSAT yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, turinti atsiskaitomąją sąskaitą banke, herbinį antspaudą, vėliavą ir ženklą (41). Organizacijos paskirtis – „įgyvendinti valstybės sienos apsaugą ir jos kirtimo kontrolę, o karo metu – priklausant ginkluotosioms pajėgoms ginti valstybę.“ (Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas, 2017; 2018). Vykdydama kriminalinę žvalgybą, ikiteisminį tyrimą ir valstybinę migracijos procesų kontrolę, VSAT veikia visoje valstybės teritorijoje (41).

VSAT personalą sudaro statutiniai valstybės tarnautojai, karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Valstybinio socialinio draudimo fondo duomenimis 2021 m. kovo 1 d. duomenimis VSAT dirbo 3348 darbuotojai.

VSAT funkcijoms įgyvendinti nustatytose teritorijose įsteigti VSAT struktūriniai padaliniai – rinktinės. Valstybės sienos apsaugą vykdo trys rinktinės:

- sieną su Baltarusijos Respublika saugo VSAT Vilniaus ir Varėnos pasienio rinktinės;
- sieną su Rusijos Federacija bei Lietuvos Respublikos jūros sieną ir teritorinius vandenius saugo VSAT Pagėgių pasienio rinktinė.

Šie ruožai taip pat yra ir Europos Sąjungos bei Šengeno zonos išorės sienos. Taip pat VSAT sudėtyje yra ir Pasieniečių mokykla. Bendra VSAT veikimo struktūra pavaizduota 10 paveiksle.



10 pav. VSAT struktūra (šaltinis www.pasienis.lt.)

Valstybės sienos apsaugos tarnybai vadovauja VSAT vadas. Jis turi du pavadotojus, kurie kuruoja atitinkamos srities padalinius. Kiekvienas padalinys turi patvirtintus veiklos nuostatus, kuriais vadovaujasi savo veikloje, siekdamas užtikrinti VSAT funkcijas, kad būtų tinkamai įgyvendinamas pagrindinis VSAT tikslas.

VSAT valdymo struktūra yra iš dalies decentralizuota valdymo struktūra. VSAT pasienio rinktinių vadai, pagal VSAT vado jiems suteiktus įgaliojimus, priima sprendimus, susijusius su vadovaujamos VSAT pasienio rinktinės pareigūnų ir darbuotojų tarnybos eiga (priėmimas, atleidimas, socialinės garantijos ir kt.). Pasienio rinktinei tiesiogiai arba per savo pavadotoją (pavadotojus) vadovauja rinktinės vadas. VSAT funkcijas VSAT vado priskirtoje teritorijoje įgyvendina rinktinės struktūrinis padalinys – pasienio užkarda, kuriai vadovauja pasienio užkardos vadas.

Vienas iš svarbiausių klausimų atliekant apklausą yra imties nustatymas. Tyrimas organizuotas viename iš VSAT padalinių – Pagėgių pasienio rinktinėje. Ši pasienio rinktinė tyrimui pasirinkta todėl, kad tai yra didžiausias VSAT struktūrinis padalinys, turintis daugiausia statutinių valstybės tarnautojų.

VSAT Pagėgių pasienio rinktinės padaliniuose dirba 894 statutiniai valstybės tarnautojai. Jie sudaro tyrimo generalinę aibę. Tyrimo imčiai nustatyti naudotas 95 % patikimumo lygmuo, kuris anot Gaižauskaitės, Mikėnės (2014, p. 40) užtikrina „optimalų imties dydį“ ir patikimumą, su 5 % paklaida. Taigi tam, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, tyrimo metu turi būti apklausti 269 statutiniai VSAT Pagėgių pasienio rinktinės valstybės tarnautojai.

Atliekamo tyrimo metu anketinėje apklausoje dalyvavo 277 VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutiniai valstybės tarnautojai. Įvertinus grąžintų anketų pildymo kokybę, 5 anketos buvo pripažintos kaip sugadintos dėl ne visų anketos dalių užpildymo: vienoje anketoje buvo užpildyta tik pirmą anketos dalį, kitoje anketoje – tik antrą anketos dalį, dar trijose anketose buvo neužpildyta didžioji dalis pirmos ir antros anketų dalių atsakymų, taip pat ne visi sociologiniai-demografiniai duomenys. Neteisingai ar nepilnai užpildytos anketos gali iškreipti tyrimo rezultatus. Taigi galima teigti, kad gautų anketų (tinkamos 272) duomenys yra reprezentatyvūs.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Empirinis tyrimas buvo atliktas dviem etapais: pirmame etape buvo sudarytas tyrimo instrumentas bei atliktas tyrimas, siekiant iširti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį VSAT. Antrame etape, apdorojus ir išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimas atliktas nuo 2021 m. balandžio 26 d. iki 2021 m. gegužės 7 d. Tyrimui pasirinkti VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutiniai valstybės tarnautojai. Apklausos anketa buvo patalpinta internetiniame tinklapyje www.apklausa.lt. Nuoroda į šią apklausą buvo išsiųsta VSAT Pagėgių pasienio rinktinės padalinių vadovams elektroniniu paštu su prašymu paraginti padaliniuose dirbančius statutinius valstybės tarnautojus ją užpildyti. Elektroniniame laiške nurodyta informacija apie atliekamo tyrimo organizatorių bei šio tyrimo tikslą. Statutiniams valstybės tarnautojams užtikrinamas anonimiškumas, jiems suteikiama galimybė patiems nuspręsti apie dalyvavimo tyrime galimybę. Taip pat anketos nuoroda buvo išsiųsta apklausoje sutikusiems dalyvauti VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutiniams valstybės tarnautojams į jų nurodytus asmeninius elektroninius paštus. Toks sprendimas priimtas dėl šiuo metu Lietuvoje esančio karantino, dėl kurio VSAT Pagėgių pasienio rinktinės pasienio užkardose statutiniams valstybės tarnautojams apribota galimybė, nesant būtinybės, būti po tris ir daugiau pareigūnų ilgiau nei 15 min. vienoje patalpoje. Kompiuteriai, kuriuose yra galimybė užpildyti anketą yra tik būtinose dalyse, kuriose tarnybą vykdo 2-3 statutiniai valstybės tarnautojai. Dėl tos pačios priežasties buvo priimtas sprendimas anketos nuorodą paskelbti uždaruose VSAT Pagėgių pasienio rinktinės atskirų padalinių socialinio tinklo *Facebook* puslapiuose.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas – anketa sudaryta darbo autorės, remiantis pirmoje baigiamojo projekto dalyje atliktų mokslinių šaltinių analizės rezultatais. Anketa suskirstyta į tris dalis, pagal atskiras klausimų grupes. Pirmoje klausimų grupėje yra 44 teiginiai, kurie moksliniuose šaltiniuose įvardijami kaip mobingo reiškinių veiklos indikatoriai. Antroje klausimų grupėje yra 24 teiginiai, kurie buvo išskirti atlikus mokslinės literatūros apžvalgos analizę. Išsami klausimų sandaros ir pagrindimo analizė pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Anketos klausimų sandara ir pagrindimas bei tikslas (sudaryta autorės).

| Klausimų grupė | Klausimų pagrindimas | Tikslas |
|----------------|---|--|
| Pirma grupė | Leymann psichologinio teroro aprašo pagalba planuojama nustatyti mobingo raišką VSAT. Klausimynas sudarytas remiantis Pacevičius, Janulytė (2009), Vveinhardt, Žukauskas (2011), Astrauskaitė (2014), Kiziloglu, Beduk (2015) ir kt. atliktų tyrimų rezultatais bei išvadomis. | Ši metodika leis identifikuoti mobingo reiškinį VSAT. Jeigu respondentas susidūrė su bent vienu šioje klausimų grupėje pateikiamu veiksniu, kuris kartojasi bent kartą per savaitę ir trunka mažiausiai šešis mėnesius, tokį reiškinį galima įvardinti mobingu. Be to, bus galima nustatyti kokie veiksniai kelia didžiausią grėsmę. |
| Antra grupė | Klausimai sudaryti remiantis šio darbo 1 dalyje atliktų mokslinių šaltinių analizės rezultatais (Zapf, 2000; Salin, 2003; Einarsen ir kt., 2010; Astrauskaitė, 2014; Qureshi, Rasli, Zaman, 2014; Chomeczyński, 2020; Vveinhardt, Stroka, 2020; Pacevičius, Janulytė, 2009; Medina, Lopez, 2020 ir kt.) | Klausimais bus siekiama nustatyti kaip statutiniai valstybės tarnautojai vertina įstaigos darbo organizavimo veiksnius, vadovavimo stilių ir organizacinę kultūrą ir klimatą. |
| Trečia grupė | Klausimai atskleis sociologinius – demografinius respondentų duomenis. Klausimai parengti autorės. | Skirti charakterizuoti tyrime dalyvavusius statutinius valstybės tarnautojus. |

Pirmos grupės klausimai sudaryti remiantis Leymann išskirtais kriterijais ir indikatoriais, siekiant nustatyti mobingo raišką VSAT. Mobingo reiškinio veikla suskirstyta į 5 kategorijas:

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

Kiekvienoje šių kategorijoje yra tam tikras kiekis indikatorių, leidžiančių aptikti mobingo reiškinio raišką organizacijoje. Šis klausimynas, moksliniuose šaltiniuose įvardintas Leymann psichologinio teroro aprašu (inventoriumi), buvo naudotas atliekant tyrimus tiek Lietuvos, tiek ir užsienio organizacijose, siekiant išsiaiškinti mobingo apraiškas (Pacevičius, Janulytė, 2009; Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Astrauskaitė, 2014; Kiziloglu, Beduk, 2015, Vveinhardt, Štreimikienė, 2015). Šio klausimyno pasirinkimas grindžiamas mobingo reiškinio identifikavimo organizacijoje sudėtingumu bei statutinių įstaigų uždaru. Dėl šių priežasčių atsiranda tikimybė, kad bus vengiama įvardinti mobingo reiškinio egzistavimą organizacijoje. Taigi pirmos grupės klausimai nėra sudaryti darbo autorės, o išskirti remiantis aukščiau minimų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais bei išvadomis. Taip pat dėl minėtos priežasties nebuvo tirtas ir vidinis klausimų suderintumas.

Antros grupės klausimai sudaryti remiantis šio baigiamojo projekto pirmoje dalyje atliktų mokslinių šaltinių analizės rezultatais. Išskirtos trys organizacinių veiksnių grupės, lemiančios mobingo atsiradimo tikimybę: darbo sąlygos (neaiškios užduotys, netinkamai paskirstytas darbo krūvis, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, įgūdžių panaudojimo galimybė, pokyčių darbe valdymas, grįžtamojo ryšio nebuvimas), vadovavimo stilius (neetiškas elgesys, konfliktų sprendimo vengimas, vadovavimo kultūra, hierarchinė valdymo struktūra) ir organizacijos kultūra ir klimatas (įtampa kolektyve, prasta vidinė komunikacija, skirtinga vertybių sistema, neaiškūs organizacijos tikslai). Teoriniame modelyje šios organizacinių veiksnių grupės yra pastatomos prieš statutinių valstybės

tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumų grupes. Atsakymų į klausimus rezultatai atskleis statutinių valstybės tarnautojų požiūrį į specifinius darbo organizavimo veiksnius bei organizacijos kultūrą ir klimatą, kurie dažnai įvardijami kaip vieni iš pagrindinių organizacinio pobūdžio veiksnių, lemiančių mobingo reiškinių atsiradimą organizacijoje. Atskiras veiksnys yra įvardijamas vadovavimo stiliumi. Mokslinių šaltinių analizės rezultatai atskleidė, kad statutinėse įstaigose egzistuojanti hierarchinė valdymo struktūra, o tuo pačiu ir nuo to priklausantis vadovavimo stiliumis, gali būti vienas iš veiksnių, lemiančių mobingo atsiradimą organizacijoje. Hierarchinė valdymo struktūra įvardijama kaip grėsmė darbuotojus vertinti ir traktuoti subjektyviai bei „instrumentiškai“, kuomet nėra atsižvelgiama į jų nuomonę ir pasiūlymus, sprendimai priimami vienašališkai, sumažėja grįžtamojo ryšio tikimybė ir pan. Klausimai apie vadovavimo stilių sukonstruoti taip, kad būtų galima įvertinti kaip statutinių įstaigų vadovai priima sprendimus, bendrauja su pavaldiniais bei atsižvelgia į jų pasiūlymus.

Šios grupės klausimų duomenys sugrupuoti naudojantis Likerto skalės grupavimo būdu, pozityviems teiginiams pažymint atsakymą „Visiškai sutinku“, o negatyviems veiksniams – „Visiškai nesutinku“.

Trečios grupės klausimai skirti identifikuoti sociologinius – demografinius duomenis. Atsakymai leis atskleisti mobingo reiškinių paplitimą atsižvelgiant į respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei užimamas pareigas.

Duomenų analizės metodas. Anketinės apklausos duomenų analizei atlikti naudota SPSS 17.0 programinė įranga. Gautų analizės duomenų sisteminimui ir grafiniam atvaizdavimui naudota aprašomoji statistika. Skaičiavimams atlikti naudoti tik imties duomenys, todėl gautas rezultatas įvardijamas kaip imties statistika. Siekiant išsiaiškinti tyrimo kintamųjų statistines savybes, kiekybinių kintamųjų skirstiniai buvo palyginti su normaliuoju skirstiniu. Tam buvo naudojami Kolmogorovo-Smirnovo bei Shapiro-Wilk kriterijai. Šių kriterijų rezultatai parodė, kad kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo ($p < 0,001$), dėl to duomenų analizei buvo naudojami neparamestriniai kriterijai, kurie yra universalesni, nes nereikalauja analizuojamų kiekybinių kintamųjų skirstinių pasiskirstymo pagal normaliųjų ar kitą skirstinį. Dviejų nepriklausomų imčių rezultatų lyginimui naudotas Mann-Whitney-Wilcoxon kriterijus, trijų ir daugiau nepriklausomų imčių rezultatų lyginimui naudotas Kruskal-Wallis kriterijus (16).

Statistinio ryšio stiprumui tarp kintamųjų nustatyti buvo atlikta koreliacinė analizė. Ryšio stiprumas yra išreiškiamas koeficientu (r), kurio reikšmių vertinimas, remiantis Čekanavičiumi ir Murausku (2003), pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimai (šaltinis Čekanavičius ir Murauskas, 2003).

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

Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad vienam kintamajam didėjant, tuo pačiu didėja ir kitas kintamasis, o neigiama atvirkščiai – vienam didėjant, kitas kintamasis mažėja. Norint įsitikinti, kad

šis ryšys nėra atsitiktinis, apskaičiuota ir p reikšmė, kuri parodo ar koreliacija yra statistiškai reikšminga (16). Jeigu p reikšmė yra mažesnė už 0,05 ($p < 0,05$) teigtina, kad koreliacija yra statistiškai reikšminga.

Atsižvelgiant į tai, kad analizuojami duomenys yra ranginiai bei kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo, analizuojamų duomenų statistinio ryšio stiprumui matuoti buvo skaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas.

Tyrimo ribotumai. Tam, kad būtų atliktas išsamus ir tikslus tyrimas apie statutinius valstybės tarnautojus, jis turėtų būti atliktas visuose VSAT struktūriniuose padaliniuose. Šiuo tyrimu tokios galimybės nebuvo dėl šalyje esančio karantino, dalies darbo organizavimo nuotoliniu būdu, apribotos galimybės ilgesnį laiką praleisti vienoje patalpoje, kas turi įtakos anketos užpildymui bei grįžtamumui ir kt. su tuo susijusių aplinkybių. Taip pat vienas iš tyrimo ribotumų ir respondentų nuoširdumas, sąžiningumas ir atsakingumas atsakant į anketoje pateiktus klausimus.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Atsižvelgiant į šio darbo tikslą – išanalizuoti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį VSAT, tikslinga pirma išanalizuoti mobingo reiškinių apraiškas VSAT, o po jo įvertinti apklausos metu gautus duomenis apie organizacinius veiksnius, kurie gali turėti ryšį arba ne su mobingo raiška. Atlikus minėtus veiksmus, bus galima iširti organizacinių veiksmių ir mobingo ryšio stiprumą.

Siekiant įvertinti ar tyrime naudoto tyrimo instrumento – anketos antros grupės klausimai/teiginiai yra suderinti, buvo apskaičiuotas Croanbacho alfa (α) koeficientas. Jeigu šis koeficientas siekia 0,60, galima teigti, kad klausimai/teiginiai tinka tyrimams. Tačiau moksliniuose darbuose siektina, kad Croanbacho alfa koeficientas būtų didesnis negu 0,70 (34). Antros grupės klausimų/teiginių vidinis suderinamumas pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Antros grupės klausimų vidinis suderinamumas (sudaryta autorės).

| Bendras antros grupės teiginių suderinamumas | Darbo organizavimo teiginių suderinamumas | Vadovavimo stiliaus klausimų suderinamumas | Organizacijos kultūros ir klimato teiginių klausimų suderinamumas |
|--|---|--|---|
| $\alpha=0,901$ | $\alpha=0,856$ | $\alpha=0,778$ | $\alpha=0,756$ |

Taigi atsižvelgiant į tai, kad Croanbacho alfa koeficientas yra didesnis negu 0,70, galima teigti, kad antros grupės klausimai/teiginiai yra suderinti tarpusavyje ir yra tinkami mokslinio darbo tyrimui. Kaip paminėta 3.1 poskyryje, pirmos grupės klausimų suderinamumas nebuvo matuotas, atsižvelgiant į moksliniuose straipsniuose pateiktų tyrimo rezultatų ir išvadų duomenis.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 277 VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutiniai valstybės tarnautojai, tačiau rezultatų analizei yra tinkamos grąžintos 272 VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų anketos. Respondentų sociologiniai-demografiniai duomenys pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Sociologiniai-demografiniai duomenys (sudaryta autorės).

| Kintamieji | Kriterijai | Respondentų skaičius | Procentas |
|------------------------|--|----------------------|-----------|
| Lytis | Vyras | 166 | 61 % |
| | Moteris | 106 | 39 % |
| Amžius | Iki 25 m. | 13 | 4,8 % |
| | 26-35 m. | 96 | 35,3 % |
| | 36-45 m. | 82 | 30,1 % |
| | 46-55 m. | 72 | 26,5 % |
| | 56 m. ir daugiau | 9 | 3,3 % |
| Išsilavinimas | Vidurinis | 8 | 2,9 % |
| | Vidurinis su įgyta profesine kvalifikacija | 129 | 47,4 % |
| | Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis, kolegija) | 74 | 27,2 % |
| | Aukštasis universitetinis | 61 | 22,4 % |
| Vidaus tarnybos stažas | Iki 5 m. | 28 | 10,3 % |
| | 6-10 m | 44 | 16,2 % |
| | 11-15 m. | 58 | 21,3 % |
| | 16-20 m. | 59 | 21,7 % |
| | 21 m. ir daugiau | 83 | 30,5 % |
| Pareigos | Padalinio vadovas | 10 | 3,7 % |
| | Aukštesnioji grandis | 23 | 8,5 % |
| | Vidurinė grandis | 96 | 35,3 % |
| | Pirminė grandis | 143 | 52,6 % |

Iš lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad apklausoje dalyvavo daugiau vyrų (61 %), nei moterų (39 %). Toks vyrų ir moterų skaičiaus pasiskirstymas yra tinkamas siekiant analizuoti kitus anketoje gautus rezultatus, atsižvelgiant į respondentų lytį. Daugiausia apklausoje dalyvavo respondentų, kurių amžiaus grupė yra 26-35 m. (35,3 %) bei 36-45 m. (30,1 %), todėl atitinkamai ir vidaus tarnybos stažas šių respondentų yra didelis. Daugiausia respondentų turi 20 m. ir daugiau vidaus tarnybos stažo (30,5 %). Mažiausiai respondentų yra priklausančių iki 25 m. amžiaus grupei (4,8 %), todėl ir turinčių iki 5 m. vidaus tarnybos stažo respondentų skaičius yra mažiausias (10,3 %) Lentelės duomenys atskleidė, kad daugiausia respondentų (49,6 %), dalyvavusių apklausoje, turi aukštąjį (universitetinį ir neuniversitetinį) išsilavinimą. Kitų respondentų išsilavinimas yra vidurinis su įgyta profesine kvalifikacija (47,4 %) arba tik vidurinis (2,9 %). Atkreiptinas dėmesys, kad pirminės grandies statutiniams valstybės tarnautojams pakanka vidurinio išsilavinimo su įgyta profesine kvalifikacija. Taip pat statutiniams valstybės tarnautojams, kurie iki 2017 m. sausio 1 d. turėjo 20 m. ir daugiau vidaus tarnybos stažą, reikalavimas turėti įgytą profesinę kvalifikaciją netaikomas. Apklausoje daugiausia dalyvavo pirminės (52,6 %) ir vidurinės (35,3 %) grandies statutinių valstybės tarnautojų. Pirminės grandies pareigūnai – jaunesnieji specialistai, vyresnieji pasieniečiai ir pasieniečiai – tarnybą vykdo „žalioje juostoje“ arba pasienio kontrolės punktuose. Vidurinės grandies pareigūnai – specialistai, vyresnieji specialistai bei vyriausieji specialistai – pareigūnai, kurie pasienio užkardose atlieka pamainos vyresniųjų funkcijas (specialistai vadovauja pamainai), atlieka įvairias administracines funkcijas (vyresnieji specialistai ir vyriausieji

specialistai), taip pat, nesant padalinio vadovo, gali atlikti ir pasienio užkardos ar skyriaus viršininko funkcijas (vyriausieji specialistai).

3.2.1. Mobingo veiklos indikatorių tyrimo rezultatų analizė

Mobingo reiškinių apraiškos VSAT buvo analizuotos pirmoje anketos dalyje atskirai vertinant 5 mobingo veiklos kriterijus, kuriuos apibrėžia tam tikri indikatoriai. Respondentai klausimyne pažymėjo kaip dažnai per paskutinius 6 mėnesius susidūrė su kriterijus apibūdinančiais indikatoriais, kurie klausimyne įvardijami kaip „veiksniai“. Išsamūs apklausos metu gauti pirmos klausimų grupės statistiniai duomenys pateikti 3 priede. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad ne visuose 5 kriterijuose yra pastebimos mobingo reiškinių apraiškos. Mobingo reiškinių apraiškų vertinant kriterijaus „Puolimas sveikatos srityje“ veiksnius neaptikta. Atkreiptinas dėmesys, kad didžioji dalis respondentų teigė, kad per paskutinius 6 mėnesius su tokiais veiksniais nesusidūrė. 12 lentelėje pateikti Poveikio saviraiškai ir komunikacijai indikatorių, pagal kuriuos galima pastebėti nežymias mobingo reiškinių apraiškas VSAT, tyrimo rezultatai.

12 lentelė. Poveikio saviraiškai ir komunikacijai indikatorių tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Indikatorius | Dažnumas | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
|--|----------|---------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | | 3,3 % | 2,9 % | 6,3 % | 32 % | 55,5 % |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | | 0,4 % | 4,4 % | 6,6 % | 45,2 % | 43,4 % |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | | 0,4 % | 1,1 % | 5,5 % | 36,4 % | 56,6 % |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | | 0,7 % | 1,8 % | 3,7 % | 24,3 % | 69,5 % |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | | 1,5 % | 2,2 % | 4,8 % | 42,3 % | 49,2 % |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | | 0 | 0,4 % | 1,8 % | 14,7 % | 83,1 % |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | | 0,4 % | 0,4 % | 1,5 % | 3,3 % | 94,2 % |
| Gaunu žodinius grasinimus | | 0 | 0,4 % | 1,8 % | 6,3 % | 91,5 % |

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis galima teigti, kad didžiausios mobingo apraiškos stebimos vertinant tokius veiksnius kaip **vadovo bei kolegų nuomonės ribojimas darbuotojo atžvilgiu, darbuotojo pertraukinėjimas jam kalbant, bendravimas pakeltu tonu ir nuolatinė darbo kritika**. Šiuos indikatorius nurodė nuo 1,5 % iki 6,2 % respondentų. Atkreiptinas dėmesys, kad 3,3 % respondentų nurodė kasdien patiriantys jų atžvilgiu **vadovo taikomą nuomonės ribojimą**, o 1,5 % respondentų nurodė kasdien patiriantys **darbo kritiką**. Mažiau nei 1 % respondentų teigė jaučiantys **privataus gyvenimo kritiką, terorą telefonu, el. paštu ir žodinius grasinimus**.

13 lentelėje pateikti Socialinių santykių puolimo indikatorių tyrimo rezultatai.

13 lentelė. Socialinių santykių puolimo indikatorių tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Indikatorius | Dažnumas | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
|--|----------|---------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 8,4 % | 90,1 % |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | | 0 | 0,7 % | 1,1 % | 2,2 % | 96,0 % |

Pateiktų indikatorių tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiame mobingo veiklos kriterijuje mobingo veiklos raiška yra maža. Daugiausia jos stebima vertinant tokį indikatorių, kaip **darbuotojo ignoravimas, elgiantis su juo kaip su „tuščia vieta“**. Tą nurodė 0,7 % respondentų. 0,4 % respondentų nurodė, kad su jais **nekalbama, nebendraujama**.

14 lentelėje pateikti Socialinės reputacijos puolimo indikatorių tyrimo rezultatai.

14 lentelė. Socialinės reputacijos puolimo indikatorių tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Indikatorius | Dažnumas | | | | |
|--|----------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
| Esu negatyviai vertinamas | 0 | 0,7 % | 2,2 % | 18,4 % | 78,7 % |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 18,0 % | 80,5 % |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | 0 | 0,7 % | 0,7 % | 2,9 % | 95,6 % |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | 0 | 0,4 % | 0,7 % | 7,7 % | 91,2 % |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | 0 | 0,4 % | 2,2 % | 12,5 % | 84,9 % |
| Abejojama mano sprendimais | 0,7 % | 0,4 % | 4,8 % | 42,3 % | 51,8 % |

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis galima teigti, kad didžiausią mobingo reiškinio raišką rodo Socialinės reputacijos puolimo indikatoriaus „**Abejojama mano sprendimais**“ – 1,1 %. Atkreiptinas dėmesys, kad 0,7 % respondentų šį kriterijų nurodė kaip kasdien taikomą veiksma. Tuo tarpu iki 1 % respondentų nurodė ir tokius indikatoriaus kaip **negatyvus vertinimas, sklindančios nuolatinės paskalos, pajuokiamas privatus gyvenimas, įžeidus atliekamo darbo vertinimas bei politinių ar religinių pažiūrų puolimas**.

15 lentelėje pateikti Puolimo darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose indikatorių tyrimo rezultatai.

15 lentelė. Puolimo darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose indikatorių tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Indikatorius | Dažnumas | | | | |
|---|----------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | 0 | 0,7 % | 0 | 11,0 % | 88,2 % |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | 0 | 0,7 % | 2,6 % | 14,0 % | 82,7 % |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 13,2 % | 85,3 % |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | 0 | 0,7 % | 9,9 % | 39,0 % | 50,4 % |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | 0,4 % | 0 | 0,4 % | 2,6 % | 96,7 % |

Puolimo darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose indikatorių tyrimo rezultatai parodė, kad visų lentelėje pateiktų indikatorių veiksmus patiria iki 1 % respondentų. Todėl galima teigti, kad šie indikatoriai rodo labai žemą mobingo reiškinio raišką VSAT.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad daugiausia mobingo veiklos indikatorių yra šiose mobingo veiklos kategorijose:

- Poveikis saviraiškai ir komunikacijai – 8 indikatoriai.
- Socialinės reputacijos puolimas – 6 indikatoriai.
- Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose – 5 indikatoriai.

Tuo tarpu mobingo veiklos kategorijoje Socialinių santykių puolimas mobingo reiškiniu raišką parodė tik 2 indikatoriai (0,4 % ir 0,7 % respondentų). Taigi atliekant tolesnę duomenų analizę, vertinant darbo organizavimo ir mobingo paplitimo ryšį, su organizaciniais veiksniais bus lyginami tik tie veiksniai (12-15 lentelės), kuriuose stebimos didesnės nei 1 % mobingo reiškiniu apraiškos.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad patirti mobingą didesnė tikimybė moterims, taip pat jauniems bei mažą darbo stažą turintiems asmenims. Siekiant įvertinti ar šie teiginiai gali būti pritaikyti ir apklausoje dalyvavusiems VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutiniams valstybės tarnautojams, buvo atlikta minėtų duomenų analizė. Išsamūs statistinių skaičiavimų rezultatai pateikti 4-6 prieduose.

Atlikus gautų tyrimo rezultatų analizę nustatyta, kad respondentės moterys VSAT Pagėgių pasienio rinktinės padaliniuose patiria didesnes mobingo apraiškas tokiuose veiksmuose kaip privataus gyvenimo kritika, teroras telefonu, ignoravimas, sklindančios paskalos, politinių ar religinių pažiūrų puolimas bei privataus gyvenimo pajuokimas.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus apie mobingo reiškiniu paplitimą pagal amžiaus grupes nustatyta, kad jokios darbinės užduotys (išskyrus nuodytas pareigybes aprašyme) neskiriamos respondentams, priklausantiems 55 m. ir daugiau amžiaus grupei. Tuo tarpu respondentams, kurie priklauso 46-55 m. amžiaus grupei skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų bei nuolat naujos užduotys.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus apie mobingo reiškiniu paplitimą pagal amžiaus grupes pagal vidaus tarnybos stažą galima teigti, kad respondentai, kurių tarnybos stažas yra 21 m. ir daugiau, dažniau patiria tokius neigiamus veiksmus kaip pertraukimas kalbant bei nuolatinė darbo kritika. Tuo tarpu respondentai, kurių tarnybos stažas yra 6-10 m., dažniau patiria privataus gyvenimo kritiką, o jokios darbinės užduotys (išskyrus nuodytas pareigybes aprašyme) neskiriamos respondentams, kurių tarnybos stažas yra 16-20 m.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad mobingo raiška VSAT nėra didelė. Šio reiškiniu veiklą daugiausia rodo tokie mobingo reiškiniu veiklos kategorijų indikatoriai: vadovo bei kolegų nuomonės ribojimas darbuotojo atžvilgiu (atitinkamai 6,2 % ir 1,5 %), pertraukinėjimas kalbant (4,8 %), bendravimas pakeltu tonu (2,5 %) ir nuolatinė darbo kritika (0,4 %). Gauti mobingo raiškos pagal lytį, amžių ir vidaus tarnybos stažą rezultatai dėl mažos mobingo reiškiniu raiškos bei mažo statistinio duomenų reikšmingumo, nėra reikšmingi tyrimui ir negali patvirtinti teorinėje dalyje pateiktų aspektų.

3.2.2. Tarnybos darbo organizavimo veiksnių tyrimo rezultatų analizė

Antroje anketos dalyje buvo suformuluoti klausimai apie statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo statutinėje įstaigoje ypatumus, kurie mokslinės literatūros apžvalgos metu buvo išskirti kaip galintys turėti ryšį su mobingo reiškiniu raiška organizacijoje. Klausimai suskirstyti į tris grupes, siekiant įvertinti kaip respondentai vertina darbo organizavimo veiksmus, veiksmus,

susijusius su vadovavimo stiliumi VSAT bei organizacinės kultūros ir klimato veiksniais. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai apie darbo organizavimo veiksmų vertinimą pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Darbo organizavimo veiksmų tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Darbo organizavimo veiksniai | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Darbo funkcijos yra nurodytos pareigybės aprašyme | 0 | 0 | 2,6 % | 41,9 % | 55,5 % |
| Darbo užduotys tikslios ir aiškiai apibrėžtos | 0 | 0,7 % | 8,1 % | 50,8 % | 40,4 % |
| Darbo krūvis yra tinkamai paskirstytas | 0,4 % | 5,1 % | 20,2 % | 45,6 % | 28,7 % |
| Darbe suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus | 2,9 % | 4,0 % | 23,9 % | 43,0 % | 26,2 % |
| Darbe suteikiama galimybė panaudoti savo įgūdžius | 1,5 % | 2,6 % | 15,8 % | 48,5 % | 31,6 % |
| Darbe apie numatomus pokyčius yra informuojama | 1,1 % | 5,9 % | 28,7 % | 41,5 % | 22,8 % |

Lentelėje pateikti duomenys atskleidė, kad respondentai su didžiąja dalimi lentelėje pateiktų teiginių apie darbo organizavimą sutiko arba visiškai sutiko (75-97 %). Mažesnis procentas sutikusių buvo su teiginiais apie **galimybę dalyvauti priimant sprendimus** bei **informavimą apie numatomus pokyčius** (atitinkamai 69,1 % ir 64,3 %). Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad su minėtais teiginiais bei **tinkamo darbo paskirstymo veiksmu** nei sutiko, nei nesutiko beveik ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių respondentų.

Respondentų nuomonė apie vadovavimo stilių VSAT pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė. Vadovavimo stiliaus veiksmų tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Vadovavimo stiliaus veiksniai | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|---------------|----------------------------|---------------|------------------|
| Vadovas yra griežtas, naudoja kontrolę, griežtai prižiūri pavaldinius | 21,0 % | 21,0 % | 19,1 % | 23,9 % | 15,1 % |
| Vadovas įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą | 3,3 % | 8,8 % | 29,4 % | 38,6 % | 19,9 % |
| Vadovas yra sektinas pavyzdys kitiems darbuotojams | 2,9 % | 2,9 % | 15,1 % | 45,3 % | 33,8 % |
| Vadovas su pavaldiniais bendrauja betarpiškai | 2,6 % | 1,1 % | 16,5 % | 45,2 % | 34,6 % |
| Vadovas skatina iniciatyvą, atsižvelgia į pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo, išklauso pavaldinių nuomonę | 2,9 % | 4,4 % | 19,0 % | 41,2 % | 32,4 % |
| Vadovas su pavaldiniais bendrauja formaliai | 4,4 % | 20,2 % | 35,3 % | 28,3 % | 11,8 % |
| Vadovas sprendžia konfliktus, šalina nesutarimų priežastis | 2,6 % | 2,6 % | 22,0 % | 43,0 % | 29,8 % |
| Vadovas tinkamai įvertina pavaldinių pasiektus veiklos rezultatus | 4,0 % | 7,0 % | 21,3 % | 40,8 % | 26,9 % |
| Vadovas suteikia visą reikiamą informaciją užduotims atlikti | 2,2 % | 2,2 % | 23,9 % | 42,3 % | 29,4 % |
| Vadovas demonstruoja savo statusą, jaučiasi viršesnis, naudojasi tarnybine padėtimi | 32,8 % | 40,4 % | 15,4 % | 4,8 % | 6,6 % |

Įvertinus lentelėje pateiktus anketinės apklausos duomenis apie vadovavimo stiliaus veiksnius VSAT, tikslinga išskirti tokius veiksnius kaip **vadovas – sektinas pavyzdys** bei **betarpiškas vadovo bendravimas su pavaldiniais**, su kuriais sutiko ir visiškai sutiko atitinkamai 79,1 % ir 79,8 %. Su teiginiu, kad **vadovas demonstruoja savo statusą, jaučiasi viršesnis, naudojasi tarnybine padėtimi** visiškai nesutiko bei nesutiko 73,2 % respondentų. Tuo tarpu atsakymai, vertinantys teiginį, kad **vadovas yra griežtas, naudoja kontrolę, griežtai prižiūri pavaldinius**, pasiskirstė beveik vienodai – nesutikusių 42 %, sutikusių 39 %. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas gali būti vertinamas dvejopai – dėl griežto statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo reglamentavimo, vadovavimosi statutais bei teisės aktais, vadovui pavedama funkcija kontroliuoti bei prižiūrėti pavaldinius. Tačiau dėl didelio respondentų sutikimo su teiginiu dėl **vadovo bendravimo su pavaldiniais betarpiškumo** (79,8 %), tikėtina griežtas vadovavimo stilius ima keistis.

Didesnį dėmesį tikslinga skirti tokių veiksmų kaip **pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą** (sutiko 58,5 % respondentų), **konfliktų sprendimas** (sutiko 72,8 % respondentų), **pasiektų rezultatų įvertinimas** (sutiko 67,7 % respondentų) bei visos **reikiamos informacijos užduotims atlikti** (sutiko 71,7 % respondentų) analizei. Nors su minėtais teiginiais sutiko nemažai respondentų, tačiau nei sutikusių, nei nesutikusių respondentų kiekis, atitinkamai 29,4 %, 22,0 %, 21,3 % bei 23,9 %, taip pat yra nemažas. Todėl netinkamas šių veiksmų valdymas gali turėti ryšį su mobingo reiškinio atsiradimu.

Organizacinės kultūros ir klimato veiksmų tyrimo rezultatai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato veiksmų tyrimo rezultatai (sudaryta autorės).

| Organizacinės kultūros ir klimato veiksniai | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Kolektyve nuolat jaučiama įtampa, kyla stresinės situacijos | 41,9 % | 26,1 % | 17,3 % | 8,1 % | 6,6 % |
| Kolegos elgiasi pagarbiai, linkę padėti, vyrauja etiška darbo kultūra | 2,9 % | 3,3 % | 16,5 % | 40,1 % | 37,2 % |
| Kolektyve nuolat keičiamasi informacija, duomenimis, žiniomis | 1,5 % | 5,9 % | 20,2 % | 41,5 % | 30,9 % |
| Kolektyve vyrauja pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei ar įsitikinimams | 1,1 % | 6,6 % | 20,2 % | 37,2 % | 34,9 % |
| Kolektyve palaikomi draugiški tarpusavio santykiai | 0,4 % | 2,6 % | 16,9 % | 47,4 % | 32,7 % |
| Organizacijos tikslas ir misija yra aiškūs ir jų siekiama | 0,4 % | 0,7 % | 11,0 % | 45,3 % | 42,6 % |
| Kolektyve akcentuojamos organizacijos vertybės ir jomis vadovaujamosi | 0,7 % | 1,1 % | 17,6 % | 41,2 % | 39,3 % |
| Kolektyve organizuojami įvairūs renginiai (ekskursijos, turistiniai žygiai, vaikų darbėlių konkursai ir pan.), į kuriuos įtraukiami ir šeimos nariai | 1,5 % | 10,3 % | 25,0 % | 36,0 % | 27,2 % |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus apklausos duomenis galima teigti, kad **VSAT tikslas ir misija yra aiškūs ir jų siekiama** (sutiko 87,9 % respondentų), **kolektyve yra akcentuojamos VSAT vertybės ir jomis vadovaujamosi** (sutiko 80,6 % respondentų), **kolektyve yra palaikomi**

draugiški santykiai (sutiko 80,1 % respondentų) bei **kolegos elgiasi pagarbiai, linkę padėti, vyrauja etiška darbo kultūra** (sutiko 77,3 % respondentų). Su tuo, kad **kolektyve nuolat jaučiama įtampa, kyla stresinės situacijos** visiškai nesutiko ir nesutiko 68 % respondentų, tuo tarpu nei sutiko, nei nesutiko 17,3 %. Todėl toks šio veiksnio vertinimas neužtikrina besąlygiško teiginio, kad kolektyve nėra įtampos. Taip pat tikslinga išskirti ir tokius veiksnius kaip **keitimasis informacija, duomenimis, žiniomis** bei **pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei**. Nors su šiais teiginiais sutiko nemažas respondentų kiekis (atitinkamai 72,4 % ir 72,1 %), tačiau ir abejojančių (nei sutikusių, nei nesutikusių) šiuo teiginiu skaičius yra nemažas (abiem atvejais po 20,2 %).

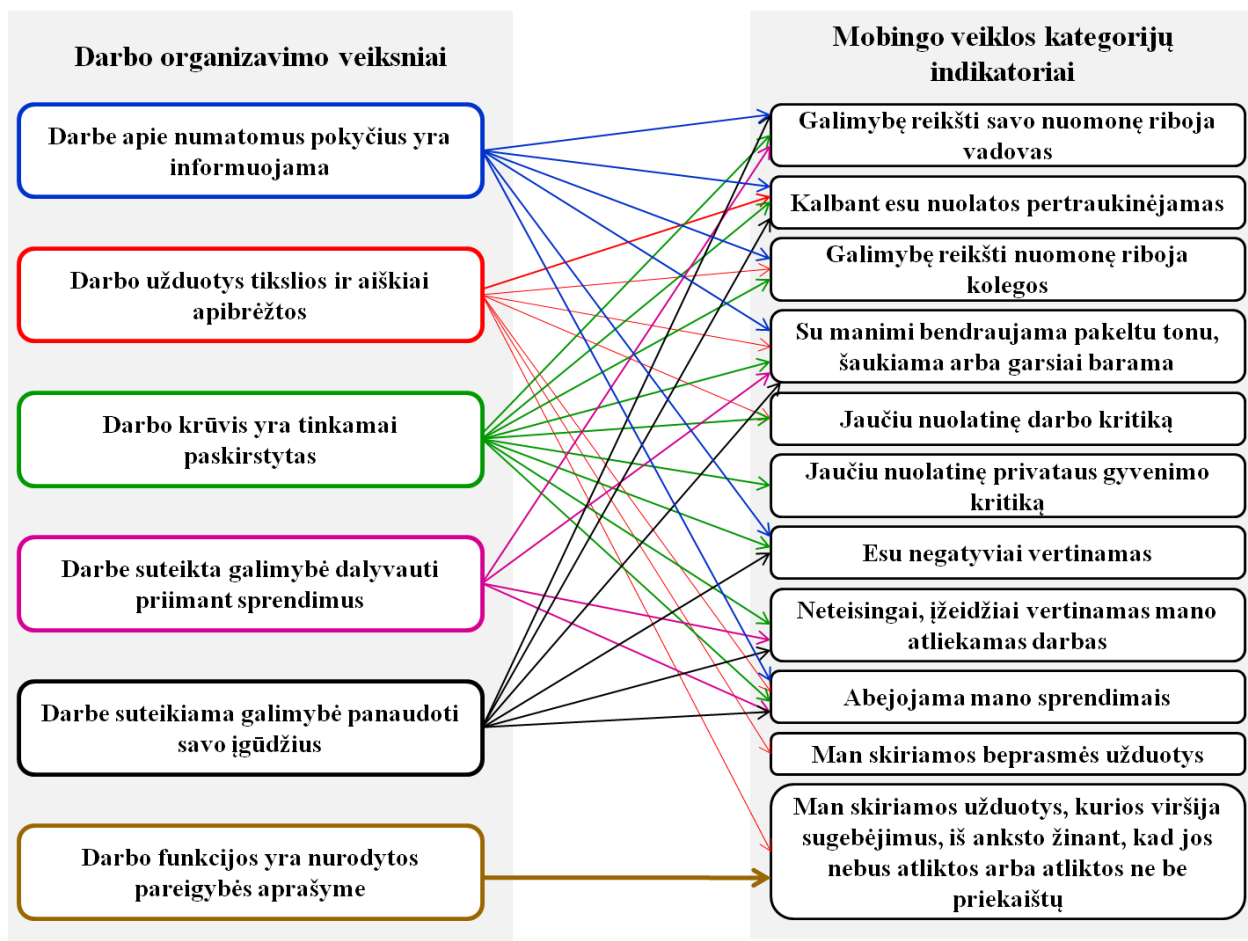
Apibendrinant respondentų nuomonės apie tarnybos darbo organizavimo veiksnius tyrimų rezultatus galima teigti, kad darbuotojai yra patenkinti tiek darbo organizavimo, tiek vadovavimo stiliaus, tiek ir organizacinės kultūros bei klimato veiksniais. Tačiau atkreiptinas dėmesys į nemažą abejojančių kai kuriais veiksniais respondentų skaičių, kurie nurodė „ne sutinkantys, nei nesutinkantys“ su pateiktais teiginiais. Toks atsakymų skaičius vertintinas dvejopai: jis gali byloti apie nesąžiningą ir neatsakingą anketos užpildymą, arba tarnybos darbo organizavimo veiksniai, kuriais abejojama, gali turėti ryšį su didžiausią mobingo raišką rodančiais mobingo veiklos indikatoriais.

3.2.3. Tarnybos darbo organizavimo veiksnių ir mobingo veiklos indikatorių ryšio stiprumo analizė

Atlikus visų gautų su darbo organizavimu, vadovavimo stiliumi bei organizacijos kultūra ir klimatu susijusių veiksnių rezultatų analizę, tikslinga išskirti veiksnius, dėl kurių teisingumo ir tinkamo taikymo VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje yra abejojama (nuo 20 % ir daugiau respondentų). Daroma prielaida, kad dėl tokio abejojimo minėtų veiksnių egzistavimu, gali atsirasti mobingo reiškinių paraiškos.

Tačiau siekiant tinkamai atskleisti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšį VSAT, tikslinga nustatyti statistinio ryšio stiprumą tarp visų anketoje pateiktų su tarnybos darbo organizavimu susijusių veiksnių bei 12-15 lentelėse išskirtų mobingo reiškinių veiklos kategorijų indikatorių, kurie rodo mobingo reiškinių apraiškas VSAT. Išsami statistinių rezultatų analizė pateikta baigiamojo projekto 7-9 prieduose.

Darbo organizavimo veiksnių (tiksliai apibrėžtos pareigos ir darbo funkcijos, tikslios ir aiškios užduotys, tinkamai paskirstytas darbo krūvis, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, galimybė darbe panaudoti savo įgūdžius bei tinkamas informavimas apie numatomus pokyčius), ryšys su mobingo reiškinių veiklos kategorijų indikatoriais, kurie rodo mobingo apraiškas pateiktas 11 paveiksle. Jame pavaizduotas darbo organizavimo veiksnių ir mobingo veiklos kategorijų indikatorių ryšys, kurių koreliacijos koeficiento (r) reikšmė yra didesnė nei 0,3. Visi paveiksle pateikti duomenys yra statistiškai patikimi, nes reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.



11 pav. Darbo organizavimo veiksnių ir mobingo reiškinio ryšys (sudaryta autorės)

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė, kad **darbo funkcijų nurodymas pareigybės aprašyme** mažina **skiriamų užduočių, kurios viršija darbuotojo sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų**, raišką ($r=0,312$). Tuo tarpu dėl **tikslių ir aiškiai apibrėžtų darbo užduočių** mažėja **pertraukimo kalbant tikimybė** ($r=0,358$), **kolegų apribota galimybė reikšti nuomonę** ($r=0,367$), taip pat sumažėja **darbo kritikos** dažnumo tikimybė ($r=0,343$). **Aiškūs ir tikslūs užduočių apibrėžtumai** mažina ir **abejotimo priimamais sprendimais** dažnumo tikimybę ($r=0,388$) bei **beprasmių užduočių ir užduočių, kurios viršija darbuotojo sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų**, skyrimo tikimybę (atitinkamai $r=0,302$ ir $r=0,338$).

Didžiausią poveikį mobingo veiklos indikatoriams turi **tinkamai paskirstytas darbo krūvis**. Kuo darbo krūvis yra tiksliau ir tolygiau paskirstytas, tuo rečiau atsiranda tokie veiksniai, kaip **darbuotojo atžvilgiu taikomas vadovo apribojimas reikšti nuomonę** ($r=0,417$), **tikimybė būti pertrauktam kalbant** ($r=0,378$), **darbuotojo atžvilgiu taikomas kolegų apribojimas reikšti nuomonę** ($r=0,368$), **bendravimo pakeltu tonu tikimybė** ($r=0,475$), **darbo kritikos tikimybė** ($r=0,404$), **privataus gyvenimo kritikos tikimybė** ($r=0,304$), **negatyvaus vertinimo tikimybė** ($r=0,379$), taip pat **neteisingo, įžeidžiančio atliekamo darbo įvertinimo** ($r=0,325$) bei **abejotimo darbuotojo sprendimais** ($r=0,359$) tikimybė.

Kitas svarbus darbo organizavimo veiksnys yra **darbuotojui suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus**. Dėl darbuotojui suteikiamos didesnės minėtos galimybės, darbdavys rečiau **riboja darbuotojo nuomonę** ($r=0,336$), taip pat sumažėja **nepagarbaus bendravimo, kuomet**

kalbama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama, dažnumas ($r=0,383$), neteisingo, įžeidaus atliekamo darbo įvertinimo ($r=0,307$) bei abejojimo darbuotojo sprendimais ($r=0,348$) tikimybė.

Darbe suteikiama galimybė panaudoti savo įgūdžius mažina tokius veiksnius kaip darbuotojo atžvilgiu taikomas vadovo apribojimas reikšti nuomonę ($r=0,348$), tikimybę būti pertrauktam kalbant ($r=0,317$), bendravimo pakeltu tonu tikimybę ($r=0,365$), taip pat sumažėja negatyvaus vertinimo tikimybė ($r=0,320$), neteisingo, įžeidaus atliekamo darbo įvertinimo ($r=0,317$) bei abejojimo darbuotojo sprendimais ($r=0,352$) tikimybė.

Didėjant informuotumui apie darbe numatomus pokyčius, vadovo galimybė riboti darbuotojo nuomonės raišką mažėja ($r=0,378$), taip pat ir sumažėja tikimybė būti pertrauktam kalbant ($r=0,372$), darbuotojo atžvilgiu taikomas kolegų apribojimas reikšti nuomonę ($r=0,316$), bendravimo pakeltu tonu tikimybė ($r=0,475$), darbo kritikos tikimybė ($r=0,404$), privataus gyvenimo kritikos tikimybė ($r=0,348$), negatyvaus vertinimo tikimybė ($r=0,302$) bei abejojimo darbuotojo sprendimais ($r=0,416$) tikimybė.

Atkreiptinas dėmesys, kad tinkamu darbo krūvio paskirstymu VSAT, galimybė dalyvauti priimant sprendimus bei tinkamu komunikavimu apie numatomus pokyčius abejoja beveik ketvirtadalis tyrime dalyvavusių respondentų (atitinkamai 20,2 %, 23,9 % ir 28,7 %). Šių veiksnių ir mobingo reiškinių veiklos kategorijų indikatorių, kurie parodo didžiausias mobingo reiškinių apraiškas VSAT (nuo 1,1 % iki 6,2 %), statistinis ryšys (koreliacinis koeficientas r) pateiktas 19 lentelėje.

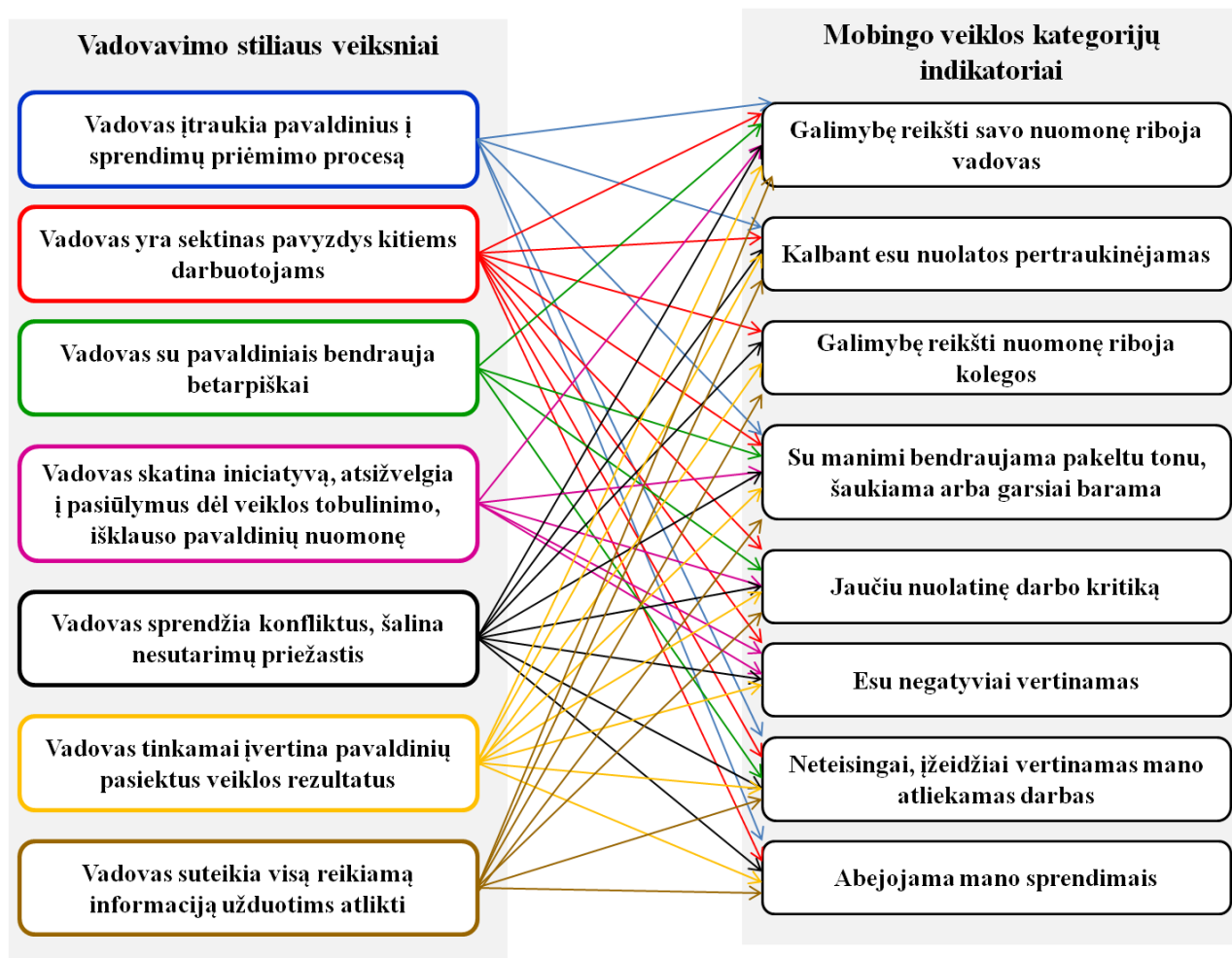
19 lentelė. Darbo organizavimo veiksnių ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys (sudaryta autorės).

| Darbo organizavimo veiksnys Indikatorius | Darbo krūvis yra tinkamai paskirstytas | Darbe suteikta galimybė dalyvauti priimant sprendimus | Darbe apie numatomus pokyčius yra informuojama |
|--|--|---|--|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 0,470 | 0,336 | 0,378 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 0,375 | 0,259 | 0,372 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 0,368 | 0,267 | 0,316 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 0,475 | 0,383 | 0,348 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 0,404 | 0,234 | 0,287 |
| Abejojama mano sprendimais | 0,359 | 0,348 | 0,416 |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad gerėjant lentelėje pateiktiems darbo organizavimo veiksniams, didėja tikimybė, kad bus rečiau (arba niekada) taikomi veiksniai, kurie yra mobingo reiškinių indikatoriai. Didžiausias statistinis ryšys stebimas darbo organizavimo veiksnio – tinkamo darbo krūvio paskirstymo ir mobingo reiškinių veiklos indikatorių vadovo taikomo darbuotojo atžvilgiu nuomonės ribojimo, bendravimu pakeltu tonu bei darbo kritikos. Tuo tarpu jeigu darbe apie numatomus pokyčius nuolat ir tinkamai būtų informuojami darbuotojai, sumažėtų mobingo veiklos indikatorių – abejojimas priimamais sprendimais. Tačiau abejojančiųjų minėtais darbo organizavimo veiksniais VSAT skaičius leidžia daryti prielaidą, kad dėl to yra randamos mobingo reiškinių apraiškos VSAT.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad VSAT darbo organizavimo veiksniai mažina mobingo reiškinių raišką tokiose mobingo veiklos kategorijose kaip poveikis saviraiškai ir komunikacijai, socialinės reputacijos puolimas bei puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose. Tuo tarpu VSAT darbo organizavimo veiksnių ir vienos mobingo veiklos kategorijų socialinių santykių puolimo statistinis ryšys (koreliacija) yra labai silpnas (r nuo 0,3 iki -0,3).

Vadovavimo stiliaus veiksnių (pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, bendravimas betarpiškai, konfliktų sprendimas ir nesutarimų priežasčių šalinimas, tinkamas pavaldinių pasiektų rezultatų įvertinimas, visos reikiamos informacijos užduotims atlikti suteikimas ir kt.) ryšys su mobingo reiškinių veiklos kategorijų veiksniais, kurie identifikuoja mobingo apraiškas VSAT pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Vadovavimo stiliaus veiksnių ir mobingo reiškinių ryšys (sudaryta autorės)

12 paveiksle pavaizduotas vadovavimo stiliaus veiksnių ir mobingo veiklos kategorijų indikatorių ryšys, kurių koreliacijos koeficiento (r) reikšmė yra didesnė nei 0,3. Visi paveiksle pateikti duomenys yra statistiškai patikimi, nes reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė, kad **pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą** mažina darbuotojo atžvilgiu taikomą **vadovo apribojimo reikšti nuomonę** raišką ($r=0,406$), tikimybę **būti pertrauktam kalbant** ($r=0,337$), **bendravimo pakeltu tonu** tikimybę ($r=0,340$), **negatyvaus vertinimo** ($r=0,322$) bei **abejojimo darbuotojo sprendimais** ($r=0,327$) tikimybę.

Kitas vadovavimo stiliaus veiksnys – **vadovo buvimas sektinu pavyzdžiu** yra vienas iš didžiausių įtaką neigiamiems veiksniams darančių veiksnių. Šio veiksnio didėjimas mažina pasireiškimo dažnumą tokių veiksnių kaip darbuotojo atžvilgiu taikomas **vadovo apribojimas reikšti nuomonę** ($r=0,376$), tikimybė **būti pertrauktam kalbant** ($r=0,354$), darbuotojo atžvilgiu taikomas **kolegų apribojimas reikšti nuomonę** ($r=0,310$), **bendravimas pakeltu tonu** ($r=0,366$), **nuolatinė darbo kritika** ($r=0,400$), **negatyvus vertinimas** ($r=0,363$), taip pat **neteisingas, įžeidus atliekamo darbo įvertinimas** ($r=0,364$) bei **abejojimas darbuotojo sprendimais** ($r=0,313$).

Kuo daugiau **vadovas skatina pavaldinių iniciatyvą, atsižvelgia į pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo, išklauso pavaldinių nuomonę**, taip pat **bendrauja su pavaldiniais betarpiškai**, tuo mažesnė tikimybė pasireikšti tokiems veiksniams kaip darbuotojo atžvilgiu taikomas **vadovo apribojimas reikšti nuomonę** (atitinkamai $r=0,377$ ir $r=0,356$), **bendravimas pakeltu tonu** (atitinkamai $r=0,363$ ir $r=0,401$), **nuolatinė darbo kritika** (atitinkamai $r=0,329$ ir $r=0,308$), taip pat **neteisingas, įžeidus atliekamo darbo įvertinimas** (atitinkamai $r=0,330$ ir $r=0,353$). Tuo tarpu **betarpiškas bendravimas su pavaldiniais** mažina ir dažno **negatyvaus vertinimo** tikimybę ($r=0,301$).

Dar trys vadovavimo stiliaus veiksniai – **vadovo konfliktų sprendimas ir nesutarimo priežasčių šalinimas, tinkamas pavaldinių pasiektų veiklos rezultatų vertinimas** bei **vadovo suteikiamos visos reikiamos informacijos užduotims atlikti** turi statistinį ryšį su 7 mobingo reiškinio veiklos kriterijų indikatoriais. Minėtų vadovavimo stiliaus veiksnių didėjimas mažina pasireiškimo dažnumą tokių veiksnių kaip darbuotojo atžvilgiu taikomas **vadovo apribojimas reikšti nuomonę** (atitinkamai $r=0,380$, $r=0,438$ ir $r=0,426$), **tikimybė būti pertrauktam** (atitinkamai $r=0,353$, $r=0,346$ ir $r=0,385$), darbuotojo atžvilgiu taikomas **kolegų apribojimas reikšti nuomonę** (atitinkamai $r=0,321$, $r=0,346$ ir $r=0,385$), kalbant **bendravimas pakeltu tonu** (atitinkamai $r=0,351$, $r=0,400$ ir $r=0,388$), **nuolatinė darbo kritika** (atitinkamai $r=0,328$, $r=0,325$ ir $r=0,320$), **neteisingas, įžeidus atliekamo darbo įvertinimas** (atitinkamai $r=0,362$, $r=0,351$ ir $r=0,304$) bei **abejojimas darbuotojo sprendimais** (atitinkamai $r=0,303$, $r=0,384$ ir $r=0,405$). Taip pat didėjantis **vadovo konfliktų sprendimas ir nesutarimo priežasčių šalinimas, tinkamas pavaldinių pasiektų veiklos rezultatų vertinimas** mažina tikimybę dažniau **negatyviai vertinti pavaldinius** (atitinkamai $r=0,330$ ir $r=0,362$).

Atkreiptinas dėmesys, kad pavaldinių įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą VSAT, konfliktų sprendimu bei kilusių nesutarimų priežasčių šalinimu, tinkamu pavaldinių pasiektų veiklos rezultatų vertinimu bei vadovo suteikiamos visos reikiamos informacijos užduotims atlikti tinkamumu ir vyksmu **abejoja beveik ketvirtadalis** tyrime dalyvavusių respondentų (atitinkamai 29,4 %, 22,0 %, 21,3 % ir 23,9 %). Šių veiksnių ir mobingo reiškinio veiklos kategorijų indikatorijų, kurie parodo didžiausias mobingo reiškinio apraiškas VSAT (nuo 1,1 % iki 6,2 %), statistinis ryšys (koreliacinis koeficientas r) pateiktas 16 lentelėje.

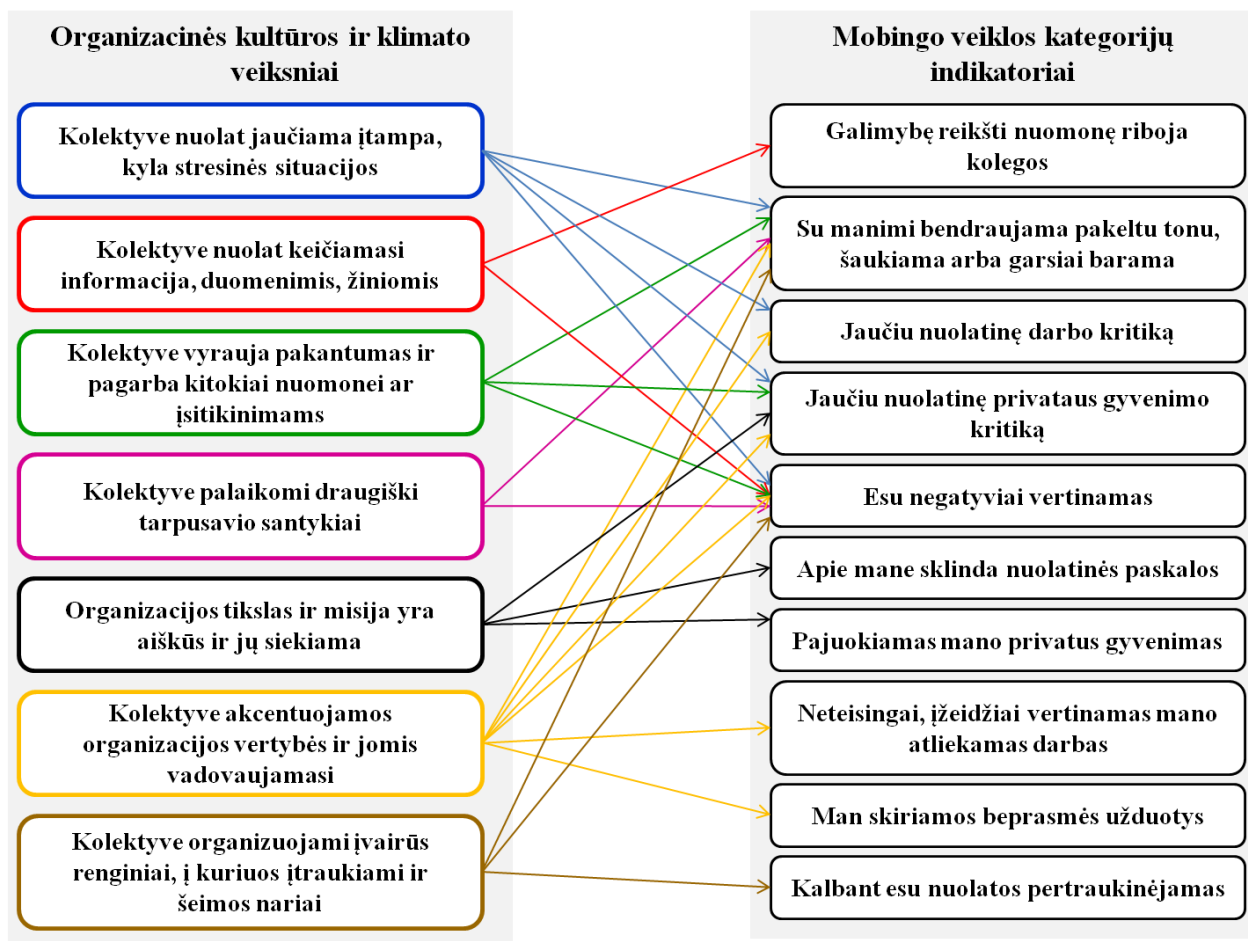
16 lentelė. Vadovavimo stiliaus veiksnų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys (sudaryta autorės).

| Vadovavimo stiliaus veiksnys Indikatorius | Įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą | Sprendžia konfliktus, šalina nesutarimų priežastis | Tinkamai įvertina pavaldinių pasiektus veiklos rezultatus | Suteikia visą reikiamą informaciją užduotims atlikti |
|--|--|---|--|---|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 0,406 | 0,380 | 0,438 | 0,426 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 0,337 | 0,353 | 0,346 | 0,385 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 0,260 | 0,321 | 0,346 | 0,385 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 0,340 | 0,351 | 0,400 | 0,388 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 0,287 | 0,328 | 0,325 | 0,320 |
| Abejojama mano sprendimais | 0,327 | 0,303 | 0,384 | 0,405 |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad gerėjant lentelėje pateiktiems vadovavimo stiliaus veiksniams, didėja tikimybė, kad bus rečiau (arba niekada) taikomi veiksniai, kurie yra mobingo reiškinių indikatoriai. Tačiau abejojančiųjų minėtais vadovavimo stiliaus veiksniais VSAT skaičius leidžia daryti prielaidą, kad dėl to yra randamos mobingo reiškinių apraiškos VSAT.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad VSAT vadovavimo stiliaus veiksniai mažina mobingo reiškinių raišką tokiose mobingo veiklos kategorijose kaip poveikis saviraiškai ir komunikacijai bei socialinės reputacijos puolimas. Tuo tarpu VSAT vadovavimo stiliaus veiksnų ir tokių mobingo veiklos kategorijų kaip socialinių santykių puolimas bei puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose, statistinis ryšys (koreliacija) yra labai silpnas (r nuo 0,3 iki -0,3).

Organizacinės kultūros ir klimato veiksnų (draugiški tarpusavio santykiai, pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei, keitimasis informacija, žiniomis ir duomenimis, akcentuojamos organizacijos vertybės ir vadovavimasis jomis, organizacijos tikslo ir misijos žinojimas bei jų siekimas, kolektyve jaučiamos įtampos bei stresinių situacijų veiksnys ir kt.) ryšys su mobingo reiškinių veiklos kategorijų veiksniais, kurie identifikuoja mobingo apraiškas VSAT pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Organizacinės kultūros ir klimato veiksnių ir mobingo reiškinio ryšys (sudaryta autorės)

13 paveiksle pavaizduotas organizacinės kultūros ir klimato veiksnių ir veiksnių, kurie identifikuoja mobingo reiškinio raišką VSAT, ryšys, kurių koreliacijos koeficiento (r) reikšmė yra didesnė nei 0,3. Visi paveiksle pateikti duomenys yra statistiškai patikimi, nes reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė, kad nuolat **jaučiama įtampa, kylanti stresinė situacija kolektyve** didina tikimybę dažniau reikštis tokiems veiksniams kaip **bendraavimas pakeltu tonu** ($r=0,317$), **suaktyvėjusi darbo kritika** ($r=0,383$), padidėjusi **privataus gyvenimo kritika** ($r=0,344$) bei **negatyvus vertinimas** ($r=0,312$).

Tuo tarpu dėl **kolektyve vyraujančio pakantumo ir pagarbos kitokiai nuomonei ar įsitikinimams** bei **palaikomų draugiškų tarpusavio santykių, nepagarbaus bendravimo dažnumo** tikimybė mažėja (atitinkamai $r=0,337$ ir $r=0,308$). Taip pat mažėja ir **negatyvaus vertinimo** tikimybė (atitinkamai $r=0,300$ ir $r=0,339$). **Kolektyve vyraujantis pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei** mažina ir **privataus gyvenimo kritikavimo** tikimybę ($r=0,301$).

Sklandus informacijos, duomenų bei žinių keitimasis kolektyve mažina tokių veiksnių kaip darbuotojo atžvilgiu taikomas **kolegų apribojimas reikšti nuomonę** ($r=0,314$) bei **negatyvaus vertinimo** ($r=0,381$) raiškos tikimybę.

Aiškus organizacijos tikslas ir misija, bei jų siekiamybė mažina **privataus gyvenimo kritikos** ($r=0,332$), **paskalų sklaidos** ($r=0,330$) bei **privataus gyvenimo pajuokimo** ($r=0,303$) dažnumo tikimybę.

Daugiausia ryšių su neigiamais veiksniais turi **organizacijos vertybių akcentavimo ir vadovavimosi jomis kolektyve** veiksnys. Dėl šio veiksnio stiprumo mažėja tokių veiksmų dažnumo tikimybę kaip **bendravimas pakeltu tonu** tikimybę ($r=0,353$), **darbo kritika** ($r=0,351$), **privataus gyvenimo kritika** ($r=0,344$), **negatyvus vertinimas** ($r=0,319$), o taip pat ir **neteisingo ir įžeidaus atlikto darbo įvertinimo** ($r=0,331$) bei **skiriamų beprasmių užduočių grėsmė** ($r=0,303$).

Dar vienas svarbus organizacinės kultūros ir klimato veiksnys yra **kolektyve organizuojamų renginių, į kuriuos įtraukiam ir šeimos nariai**, veiksnys. Dėl stipraus šio veiksnio egzistavimo sumažėja tikimybė **būti pertrauktam kalbant** ($r=0,337$), o taip pat ir **bendravimo pakeltu tonu** ($r=0,317$) bei **negatyvaus vertinimo** ($r=0,338$) dažnumo tikimybė.

Atkreiptinas dėmesys, kad sklandaus informacijos, duomenų ir žinių keitimosi kolektyve, vyraujančio pakantumo ir pagarbos kitokiai nuomonei ar įsitikinimams bei kolektyve organizuojamų renginių, į kuriuos įtraukiam ir šeimos nariai, egzistavimu ir vyksmu abejoja kiek mažiau nei ketvirtadalis tyrime dalyvavusių respondentų (atitinkamai 20,2 %, 20,2 % ir 25,0 %). Šių veiksmų ir mobingo reiškinių veiklos kategorijų indikatorių, kurie parodo didžiausias mobingo reiškinių apraiškas VSAT (nuo 1,1 % iki 6,2 %), statistinis ryšys (koreliacinis koeficientas r) pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. Organizacinės kultūros ir klimato veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys (sudaryta autorės).

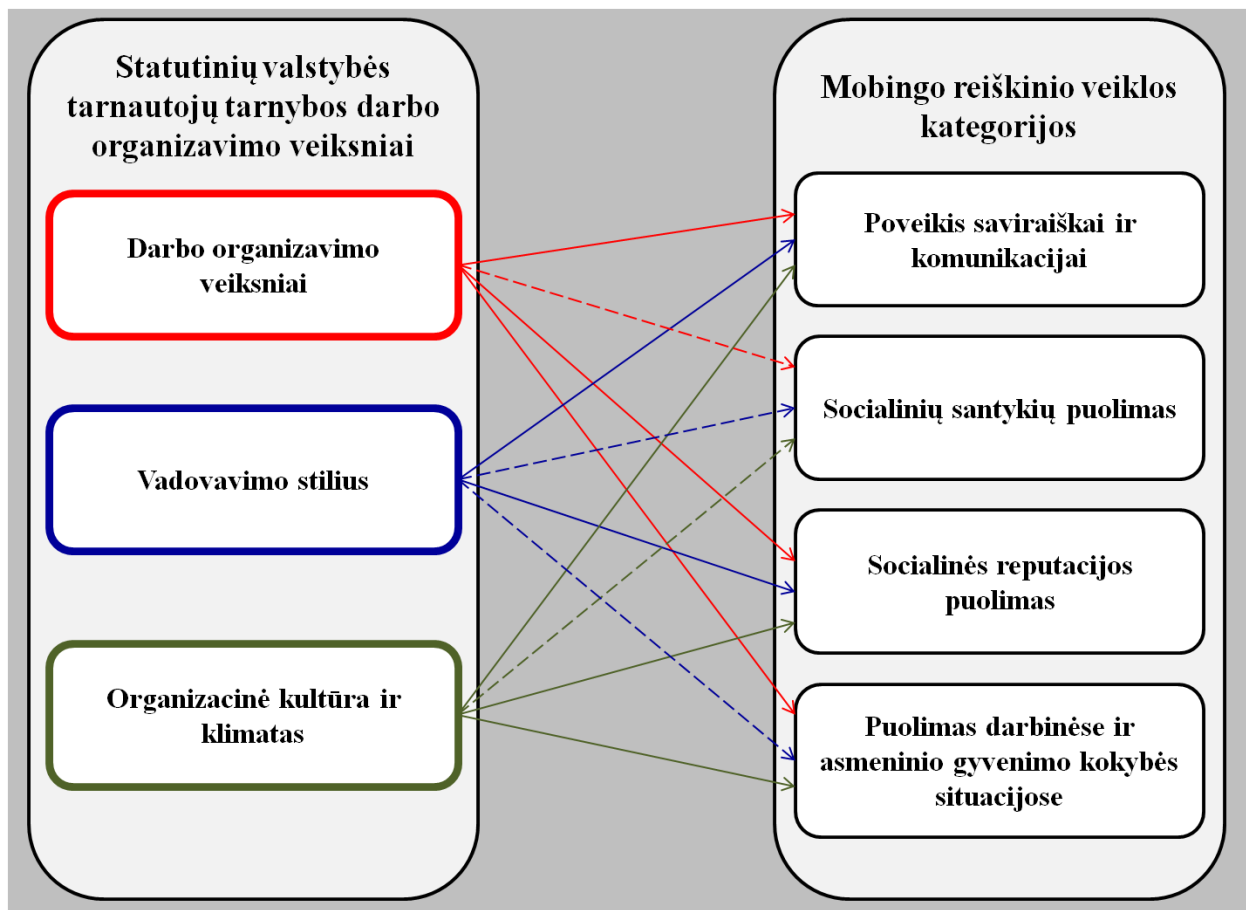
| Organizacinės kultūros ir klimato veiksnys Indikatorius | Kolektyve nuolat keičiamasi informacija, duomenimis, žiniomis | Kolektyve vyrauja pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei ar įsitikinimams | Kolektyve organizuojami įvairūs renginiai, į kuriuos įtraukiami ir šeimos nariai |
|--|--|---|---|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 0,200 | 0,206 | 0,248 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 0,299 | 0,290 | 0,337 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 0,314 | 0,226 | 0,283 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 0,279 | 0,337 | 0,317 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 0,245 | 0,271 | 0,277 |
| Abejojama mano sprendimais | 0,244 | 0,179 | 0,263 |

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad gerėjant lentelėje pateiktiems organizacinės kultūros ir klimato veiksniais, didėja tikimybė, kad bus rečiau (arba niekada) taikomi veiksniai, kurie yra mobingo reiškinių indikatoriai. Tačiau abejojančiųjų minėtais organizacinės kultūros ir klimato veiksniais VSAT skaičius leidžia daryti prielaidą, kad dėl to yra randamos mobingo reiškinių apraiškos VSAT.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad VSAT organizacinės kultūros ir klimato veiksniai mažina mobingo reiškinių raišką tokiose mobingo veiklos kategorijose kaip poveikis saviraiškai ir

komunikacijai, socialinės reputacijos puolimas bei puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose. Tuo tarpu VSAT organizacinės kultūros ir klimato veiksmų ir mobingo veiklos kategorijos socialinių santykių puolimas statistinis ryšys (koreliacija) yra labai silpnas (r nuo 0,3 iki -0,3).

Atliktų tyrimo duomenų analizės duomenys pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo reiškinių ryšys VSAT (sudaryta autorės)

14 paveiksle pavaizduotas statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo veiksmų ir mobingo reiškinių veiklos kategorijų ryšys. Šio ryšys stiprumas pažymėtas ištisinėmis ir punktyrinėmis rodyklėmis. Stipresnė raiška pastebima tarp darbo organizavimo veiksmų ir poveikio saviraiškai ir komunikacijai, socialinės reputacijos puolimo ir puolimo darbinėse ir asmeninio gyvenimo atsakomybės situacijose, o silpnesnė raiška pastebima tarp darbo organizavimo veiksmų ir socialinių santykių puolimo.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad tokie statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo veiksniai – darbo organizavimas, vadovavimo stilius ir organizacinė kultūra ir klimatas gali veikti mobingo reiškinių paplitimą organizacijoje. Vieniems veiksmams didėjant, kitų veiksmų veikimo dažnumas silpnėja. Stipriausiai mobingo veiklos kategorijoms poveikį daro vadovavimo stilius, kurio ryšys su mobingo veiklos indikatoriais yra stipriausias.

Apibendrinant trečiąjį baigiamojo projekto skyrių teigtina, kad mobingo raiška VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje yra maža. Didžiausią raišką atskleidė tokie mobingo veiklos indikatoriai kaip

darbuotojo atžvilgiu taikomas vadovo bei kolegų nuomonės ribojimas, pertraukinėjimas kalbant, nepagarbus bendravimas pakeltu tonu, nuolatinė darbo kritika ir abejojimas priimamais sprendimais. Siekiant įvertinti mobingo raišką visoje VSAT, tikslinga atlikti analogišką tyrimą ir kituose šios statutinės įstaigos padaliniuose. Tuo tarpu tarnybos darbo organizavimo veiksmų tyrimo rezultatai atskleidė, kad apklausoje dalyvavę statutiniai valstybės tarnautojai yra patenkinti tiek darbo organizavimo, tiek vadovavimo stiliaus, tiek ir organizacinės kultūros bei klimato veiksniais. Tačiau dalis respondentų neturi nuomonės analizuojamais klausimais, o tai neleidžia daryti pagrįstų išvadų visai analizuotai įstaigai. Išsamesnio tyrimo reikalauja „nei sutinkančių, nei nesutinkančių“ su pateiktais teiginiais apie tarnybos darbo organizavimo veiksmus respondentų rezultatai. Tokie atsakymų rezultatai gali būti vertinami įvairiai: i) respondentai yra nuoširdūs ir nenori atsakyti į pateiktus teiginius, ii) jiems trūksta žinių ir informacijos analizuojamu klausimu, iii) bijo atskleisti savo patirtį, arba yra nenuoširdūs ir abejingi. Be kuriuo atveju, atskirai atlikus minėtų veiksmų, surinkusių didžiausią „abejojančių“ procentą, ir mobingo veiklos indikatorių ryšį, tarp šių veiksmų nustatytas stipresnis koreliacinis ryšys. Taigi ryšys tarp statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo yra. Didėjant ir gerėjant teigiamiems tarnybos darbo organizavimo veiksmams, mobingo veiklos indikatorių veikimo dažnumas silpnėja. Silpniausias ryšys nustatytas tarp mobingo veiklos indikatorių ir organizacinės kultūros ir klimato veiksmų, tuo tarpu vadovavimo stilius su mobingo veiklos indikatoriais turi stipriausią koreliacinį ryšį. Reikšmingiausiai galima išskirti tokius vadovavimo stiliaus veiksmus kaip pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, tinkamas darbo įvertinimas bei reikiamos informacijos suteikimas. Analizuojant darbo organizavimo veiksmų rezultatus, tinkamai paskirstyto darbo krūvio veiksnys turi koreliacinį ryšį su visais didžiausias apraiškas rodančiais mobingo veiklos indikatoriais: darbuotojo atžvilgiu vadovo ir kolegų taikomo nuomonės ribojimo, pertraukinėjimo kalbant, bendravimu pakeltu tonu, darbo kritikos bei abejojimo priimamais sprendimais. Taigi darbo organizavime svarbus ne tik tikslų ir aiškių užduočių apibrėžimas, darbo funkcijų nurodymas pareigybės aprašyme, bet ir tinkamas darbo krūvio paskirstymas.

Išvados

1. Atlikus statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio organizacijoje teorinių prieigų analizę, išskirti organizaciniai veiksniai – darbo sąlygos, vadovo vadovavimo stilius ir organizacinis klimatas, dėl kurių netinkamo organizavimo ir funkcionavimo organizacijoje gali atsirasti mobingas. Taip pat nustatyti statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ypatumai – teisinis tarnybos darbo reglamentavimas, hierarchinė valdymo sistema/vadovavimo stilius bei organizacinė kultūra ir klimatas. Daroma teorinė prielaida, kad dėl griežto teisinio tarnybos darbo reglamentavimo, kuris būdingas statutinėmis įstaigoms bei stiprios statutinių įstaigų organizacinės kultūros ir klimato, mobingo raiška statutinėse organizacijose turėtų būti maža arba jos visai nebūti. Tuo tarpu hierarchinė valdymo struktūra/vadovavimo stilius, kuris būdingas ne tik statutinėms įstaigoms, gali būti mobingo atsiradimo priežastis. Hierarchinė valdymo sistema bei statutinėse įstaigose egzistuojantis vadovavimo stilius apriboja darbuotojų sprendimų priėmimo laisvę bei jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą.

2. Atlikus mobingo reiškinio reguliavimo tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose apžvalgą pastebėta, kad mobingo reiškinys, kaip atskiras psichosocialinės rizikos veiksnys, nei tarptautiniuose, nei nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose nėra apibrėžtas ar išskirtas. Tarptautiniai dokumentai suteikia galimybę valstybėms narėms pačioms nuspręsti dėl papildomų teisės aktų, susijusių su psichologiniu smurtu darbe, priėmimo ir taikymo valstybėse. Nacionaliniuose teisiniuose dokumentuose mobingo reiškinio apraškas galima pastebėti šį reiškinį priskiriant prie psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių, kurie valdomi užtikrinant saugias ir sveikas darbo sąlygas. Mobingo reiškinio apibrėžtumo teisiniuose dokumentuose nebuvimas apriboja galimybę numatyti atsakomybę už šį reiškinį, sukurti vieningą sistemą kaip šis reiškinys turėtų būti atpažįstamas organizacijoje, šio reiškinio tyrimo periodiškumą bei stebėseną. Tačiau sisteminių problemų vien tik teisinio reguliavimo pakeitimai neišspręs. Institucijų, sprendžiančių kylančius darbo ginčus, tiriančių psichosocialinės rizikos veiksnius organizacijoje, yra, tačiau išsamiai nėra analizuojamas šių institucijų veiklos efektyvumas.

3. Atlikus statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio VSAT tyrimą nustatyta: 1) Mobingo veiklos kategorijų indikatoriai atskleidė, kad mobingo raiška VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje yra maža. Indikatoriai, rodantys didžiausią raišką, yra darbuotojo atžvilgiu vadovo taikomas nuomonės ribojimas (6,2 %), darbuotojo pertraukinėjimas jam kalbant (4,8 %), patiriama darbo kritika (3,7 %), nepagarbus bendravimas pakeltu tonu (2,5 %), darbuotojo atžvilgiu kolegų taikomas nuomonės ribojimas (1,5 %) ir abejojimas priimamais sprendimais (1,1 %). Taigi daugiausia indikatorių respondentai įvardijo „Poveikio saviraiškai ir komunikacijai“ kategorijoje. Tuo tarpu mobingo raiškos mobingo veiklos kategorijoje „Puolimas sveikatos srityje“ nenustatyta. 2) Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo veiksnių darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus bei organizacinės kultūros ir klimato veiksnių tyrimo rezultatai parodė, kad visais minėtais veiksniais didžioji VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje respondentų dauguma yra patenkinti. Tačiau su kai kuriais veiksniais (darbo krūvio paskirstymas, galimybė dalyvauti priimančiais sprendimus, informavimas apie pokyčius, vadovo pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, vadovo konfliktų sprendimo būdas, tinkamas pavaldinių darbo įvertinimas, visos reikiamos informacijos užduotims atlikti suteikimas, kolektyve keitimasis informacija, vyraujanti pagarba ir pakantumas kitai nuomonei, renginių, į kuriuos įtraukiam ir šeimos nariai organizavimas) respondentai „nei sutiko, ne nesutiko“. Toks respondentų vertinimas apsunkina objektyvų tyrimo rezultatų vertinimą ir pagrįstų išvadų pateikimą, todėl reikalauja

detalesnio tyrimo. Didžiausias abejojančių skaičius nustatytas vertinant vadovavimo stiliaus veiksnius. 3) Atlikto statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo veiklos kategorijų indikatorių, parodžiusio mobingo raišką, statistinio ryšio stiprumo rezultatai parodė, kad tarp šių veiksmų yra silpna teigiama (neigiama) koreliacija. Taigi tinkami statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo veiksniai mažina mobingo veiklos kategorijų indikatorių pasireiškimo dažnumą. Atskirai ištyrus statistinio ryšio stiprumą tarp didžiausių mobingo raišką rodančių mobingo veiklos kategorijų indikatorių ir statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo veiksmų, kuriais yra daugiausia abejojančių respondentų nustatyta, kad stipriausias ryšys yra tarp darbo organizavimo veiksmo – tinkamo darbo paskirstymo ir mobingo veiklos indikatorių – vadovo taikomas nuomonės ribojimas ($r=0,470$), nepagarbus bendravimas pakeltu tonu ($r=0,475$) ir patiriama darbo kritika ($r=0,404$). Net trys vadovavimo stiliaus veiksniai – pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ($r=0,406$), tinkamas pavaldinių veiklos įvertinimas ($r=0,438$) bei suteikiama informacija užduotims atlikti ($r=0,426$), turi didžiausią statistinį ryšį su mobingo veiklos indikatoriumi – vadovo taikomas nuomonės ribojimas. Be to tinkamas pavaldinių veiklos rezultatų įvertinimas bei visos reikiamos informacijos užduotims atlikti suteikimas mažina tokius neigiamus veiksmus kaip bendravimas pakeltu tonu ($r=0,400$) bei abejojimas priimamais sprendimais ($r=0,405$). Atkreiptinas dėmesys, kad visi išvardinti tarnybos darbo organizavimo veiksniai yra priskiriami vadovo funkcijai. Taigi galima teigti, kad statutinėse įstaigose egzistuojančios hierarchinės valdymo struktūros/vadovavimo stiliaus veiksmų ir pagrindinių mobingo reiškinių veiklos indikatorių ryšys yra stipriausias. Taip yra patvirtinama teoriniame modelyje (žr. 8 pav.) daryta prielaida, kad hierarchinė valdymo struktūra dėl apribotos sprendimų priėmimo laisvės gali būti mobingo atsiradimo priežastis.

Rekomendacijos

1. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:
 - Įtraukti į Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatas mobingo reiškinių apibrėžimo bei prevencijos aspektus. Mobingo reiškinių apibrėžtumas ir įtraukimas į Lietuvos teisinio reglamentavimo bazę, taip pat šio reiškinių nustatymas kaip Darbo kodekso nuostatų pažeidimas, suteiktą galimybę taikyti atsakomybę už pažeidimus.
 - Parengti mobingo prevencijos politikos programą, kurioje būtų numatytos mobingo reiškinių atpažinimo ir stebėsenos organizacijoje priemonės, taip pat pagalbos mobingo aukai bei atsakomybės už mobingo veiklą priemonės.
2. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijoms inicijuoti Profesinės rizikos vertinimo nuostatų ir Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų pakeitimus, nurodant atliekamų rizikos vertinimų periodiškumą. Šiuo metu minėtuose dokumentuose yra nurodyta veiksniai, kuriems įvykus yra vertinama rizika. Tačiau įtvirtinus periodiškumo aspektą būtų galima išvengti tam tikrų rizikų, laiku jas įvertinus.
3. Valstybės sienos apsaugos tarnybai prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos:
 - Organizuoti mokymus padalinių vadovams konfliktų organizacijoje valdymo, efektyvios komunikacijos, problemų sprendimo, streso mažinimo, lyderystės kompetencijų tobulinimo klausimais.
 - Organizuoti mokymus visiems VSAT darbuotojams (statutiniams valstybės tarnautojams, karjeros valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį) mokymus/seminarus psichologinio streso darbe, mobingo bei konfliktų valdymo klausimais, siekiant suteikti kuo daugiau išsamios informacijos apie neigiamų veiksnių atpažinimą ir jų valdymo galimybes.
 - Teikti visiems VSAT darbuotojams atliktų mikroklimato tyrimų rezultatų analizę, palyginat ją su ankstesniais tyrimais, aiškiai nurodant kokių priemonių buvo imtasi mažinant neigiamus veiksnius.
 - Viešinti ir teikti visą reikalingą informaciją kur galima kreiptis darbuotojui, patiriančiam psichologinį terorą ar mobingą, darbe.
 - Skatinti vadovus aktyviau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą.

Literatūros sąrašas

1. Adamonienė R. ir Gudelytė J. (2017). Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai. *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 128-149 [žiūrėta 2021 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16768/9789955198918.pdf?sequence=1#page=129>.
2. Adamonienė R. ir Ruibytė L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastrukture development*, 5(29). 6-13 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512114735598/J.04~2011~1512114735598.pdf>.
3. Adamonienė R. ir Ruibytė L. (2014). Organizacinės vertybės policijos organizacijoje: kaip jas suvokia vadovai ir pavaldiniai? *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 198-215. doi: 10.5755/J01.EE.24.5.3309
4. Adamonienė R., Ruibytė L. ir Viduolienė E. (2017). Viešojo sektoriaus organizacijų vertybės – panašumai ir skirtumai. *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: Visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai. Kolektyvinė monografija*, 113-127 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://1library.co/document/qv8oeerz-visuomenes-saugumas-pletra-visuomenes-saugumo-aktualijos-probleminiai-klausimai.html>.
5. Andriukaitienė R. ir Vveinhardt J. (2016). Mobingo/patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2 (8), 1-12. doi: 10.33607/elt.v2i8.235.
6. Ariza-Montes J. A., Muniz N. M., Leal-Rodríguez A. L. & Antonio G. Leal-Millán A. G. (2014). Workplace Bullying among Managers: A Multifactorial Perspective and Understanding. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2014/11, 2657-2682. doi:10.3390/ijerph110302657
7. Arnautović I. (2013). Theoretical aspects in the defining of mobbing (or bullying). *SEER Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 2/2013, 193 – 204. doi: 10.5771/1435-2869-2013-2-193.
8. Astrauskaitė M. (2014). Patyčios darbe: individualios ir organizacinės priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 71(2), 17-29. doi: 10.7220/MOSR.2335.8750.2014.71.2.
9. Astrauskaitė M. ir Kern R. M. (2013). Patyčios darbe: sampratos, paplitimo, pasekmių ir priežasčių analizė. *Visuomenė ir sveikata*, 4(63), 20-27 [žiūrėta 2021 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.4\(63\)/VS%202013%204\(63\)%20LIT%20A%20Patycios%20darbe.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.4(63)/VS%202013%204(63)%20LIT%20A%20Patycios%20darbe.pdf).
10. Balčiūnienė J. ir Rumšaitė A. (2016). Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija. *Žmogiškųjų išteklių aktualijos. Elektroninis išteklius*, 29-35 [žiūrėta 2021 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf.
11. Bortnikas A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335-346. doi:10.13165/VPA-17-16-2-12.

12. Bradford B. (2012). Policing and social identity: Procedural justice, inclusion, and cooperation between police and public. *Legal research paper series*, 06/2012, 1-24 [žiūrėta 2021 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://ssrn.com/abstract=1994350>>.
13. Bradford B., Murphy K. & Jackson J. (2014). Officers as mirrors: Policing, procedural justice and the (re)production of social identity. *British Journal of Criminology*, 1-24. doi: 10.2139/ssrn.2337913.
14. Brouwer J., Van der Woude M. & Van der Leun J. (2018). Border policing, procedural justice and belonging: the legitimacy of (cr)immigration controls in border areas. *Brit. J. Criminol.*, (2018)58, 624-643. doi: doi:10.1093/bjc/azx050.
15. Chlivickas E. ir Luckutė R. (2016). Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas. *Viešasis administravimas*, 3(4), 8-17. [žiūrėta 2021 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=19fe40f8-7caa-47b4-acb3-6a7e4863d803%40sessionmgr4007>.
16. Chlivickas E., Paliulis N. ir Raudeliūnienė J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų efektyvumas viešajame sektoriuje. *Viešojo valdymo tobulinimas: žmogiškieji ištekliai ir kokybės gerinimas*, 3(31), 63-77. [žiūrėta 2021 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8bc0d8a6-f608-4167-bfae-6e743a180857%40sessionmgr4006>.
17. Chlivickas E., Papšienė P. ir Papšys A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*. 51-65. doi: 10.3846/bme.2010.04.
18. Chomczyński A. P. (2020). Mobbing from the Standpoint of Symbolic Interactionism. *Qualitative Sociology Review*, 16(4), 52-62. doi: 10.18778/1733-8077.16.4.04 .
19. Danišauskas G. (2009). Teisėsaugos funkcijas vykdančių institucijų rūšys bei teismo vieta šių institucijų sistemoje. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), 289-303 [žiūrėta 2021 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11240/1415-2717-1-SM.pdf?sequence=2>.
20. Demirag S. & Cifci S. (2017). Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing). *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(3), 1-4. doi: 10.4172/2161-0487.1000305.
21. Diržytė A., Patapas A. ir Fedkovič U (2014). Statutinių organizacijų darbuotojų subjektyvios gerovės ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2), 307-317 [žiūrėta 2021 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1408121612852/J.04~2014~1408121612852.pdf>.
22. Divincova A. & Sivakova B. (2014). Mobbing at workplace and its impact on employee performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 20-34 [žiūrėta 2021 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/mobbing-at-workplace-and-its-impact-on-employee-divincov%20c3%81-Siv%20C3%A1kov%20C3%A1/6c663d801dae76d80b53a2c8a5d4612ed0760bd7>.
23. Dragomir O. M. (2016). A new milestone of Human Resource Management – Mobbin in a continuously changing work environment. *The Strategic Management of Human Resources in the Context of Sustainable Development*. 27-28, 2016, 318-323 [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą:

- https://www.academia.edu/36435633/a_new_milestone_of_human_resource_management_mobbing_in_a_continuously_changing_work_environment.
24. Einarsen S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401 [žiūrėta 2021 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Stale_Einarsen/publication/222751293_Harassment_and_bullying_at_work_A_review_of_the_Scandinavian_approach/links/59ddd5f10f7e9b53c1af0a67/Harassment-and-bullying-at-work-A-review-of-the-Scandinavian-approach.pdf
 25. Farkas J., Sallai J. & Krauzer E. (2020). The Organisational Culture of the Police Force. *Internal Security*, 77-84. doi: 10.5604/01.3001.0014.3189.
 26. Fominienė A. ir Juodeikaitė M. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 74, 25-37. doi: 10.15388/Im.2016.74.9920.
 27. Gottschalk P. (2011). Leadership roles in police service management and occupational culture. *International Journal of Services and Standards*, Vol. 7 (2011) 3/4, 235-248. doi: 10.1504/IJSS.2011.045050.
 28. Gulin B. W. (2019). Mobbing in the workplace-causes and consequences. *21 st. Century Pedagogy*, Vol. I(III)/2019, 14–19. doi:10.2478/ped21-2019-0002.
 29. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31-58 [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10951/1005-1893-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
 30. Ivleva V. ir Pajarskienė B. (2018). Vidaus tarnybos pareigūnų patiriamas stresas darbe. *Visuomenės sveikata*, 1(80), 22-28 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: [http://hi.simpliit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.1\(80\)/VS%202018%201\(80\)%20LIT%20A%20Pareigunu%20stresas.pdf](http://hi.simpliit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.1(80)/VS%202018%201(80)%20LIT%20A%20Pareigunu%20stresas.pdf).
 31. Jagminas J. ir Pikturnaitė I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, 1(14), 73-78 [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/24382>.
 32. Jokūbauskienė S. (2016). Viešojo valdymo ir sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai. *Informaciniai mokslai*, 74, 70-81 [žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9923/7763>.
 33. Karabulut A. T. (2016). Bullying: harmful and hidden behavior in organizations. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 4 – 11. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.108.
 34. Kiziloglu E. & Beduk A. (2015). The Effect of Civil Servants' Mobbing Perception on Organizational commitment: A Practice in Special Provincial Administration of Erzurum. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 144-149. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n4p144.
 35. Krzewiński T. (2018). Selected Aspects of Human Resource Management in Uniformed Services. *International Journal of Synergy and Research*, 7, 97-109. doi: 10.17951/ijsr.2018.7.97-109.
 36. Kovacic A., Podgornik N., Pristov Z. & Raspor A. (2017). Mobbing in a Non-Profit Organisation. *Organizacija*, 50(2), 178-186. doi: 10.1515/orga-2017-0012.
 37. Kowal J. & Sawicka G. G. (2018). Mobbing as a problem in management ethics. *Annales. Ethics in Economic Life*, 21(5), 131-145. doi: 10.18778/1899-2226.21.5.11.

38. Laurinavičius A. (2002a). Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002/1, 99-108 [žiūrėta 2021 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367159067857/J.04~2002~1367159067857.pdf>.
39. Laurinavičius A. (2002b). Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai. *Jurisprudencija*, 35(27), 34-35 [žiūrėta 2021 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13801/3498-7308-1-SM.pdf?sequence=1>.
40. Laurinavičius A. (2004). Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija. *Jurisprudencija*, 63(55), 72-86 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13051/3141-6608-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
41. Laurinavičius A. (2010). Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma. Monografija, *Vilnius*, 2010 [žiūrėta 2021 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16742/9789955192497.pdf?sequence=1>.
42. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126 [žiūrėta 2021 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf).
43. Macijauskienė R. (2004). Darbo tvarkos taisyklių reglamentavimo problemos. *Jurisprudencija*, 56(48), 97-105 [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3228>.
44. Mačiulaitis V. (2012). Darbo santykių stabilumo principo užtikrinimas perduodant įmonę, verslą ar jų dalis. *Socialinių mokslų studijos*, 4(2), 559-579 [žiūrėta 2021 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10928/739-1355-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
45. Mazilauskaitė R. ir Legkauskas V. (2013). Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su organizacijos nario savimone ir tarpasmeniniu santykių kokybe darbe. Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai, 2, 71-76 [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1401729872520/J.04~2013~1401729872520.pdf>.
46. Medina A., Lopez E. & Medina R. (2020). The Unethical Managerial Behaviours and Abusive Use of Power in Downwards Vertical Workplace Bullying: A Phenomenological Case Study. *Social sciences*, 2020/9, 2-15. doi: 10.3390/socsci9060110.
47. Mihm J., Loch Ch. H., Wilkinson D. & Huberman A. B. (2010). Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations. *Management Science*, 56(5), 831-848. doi: 10.1287/mnsc.1100.1148.
48. Mujtaba B. G. & Sehathip T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. doi: 10.21272/bel.4(1).17-34.2020.
49. Notelaers G., De Witte H. & Einarsen S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:4, 487- 504. doi: 10.1080/13594320903007620.
50. Pacevičius J. ir Janulytė E. (2009). Mobingas kaip organizacinio gyvenimo problema: priežasčių, raiškos ir pasekmių įvertinimas ir analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 187-196 [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą:

- <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167673825/J.04~2009~1367167673825.pdf>.
51. Paurienė G. (2019). Policijos organizacijos kultūros samprata. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2019(23), 77-87 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16071/Paurien%20.pdf?sequence=1>.
 52. Pavlova O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 88, 105-119. doi: 10.15388/lm.2020.88.34.
 53. Piktornaitė I. ir Paužuolienė J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, 93-108 [žiūrėta 2021 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/233178716.pdf>.
 54. Prokopenko O., Zięba K. & Olma S. Code of ethics as a tool for resolving conflict in the organization. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 2016. 1 [žiūrėta 2021 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_11.pdf.
 55. Qureshi M. I., Rasli A. M. & Zaman K. (2014). A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health. *Arab Economics and Business Journal*, 9 (2014), 133–146. doi: 10.1016/j.aebj.2014.05.009.
 56. Salin D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. doi: 10.1177/00187267035610003.
 57. Sandu L. ir Šimanskienė L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies*, 10(2), 201-209. doi: 10.15181/rfds.v10i2.155.
 58. Seniutienė D. ir Ubartas L. (2017). Etikos principai apibrėžiantys vidaus reikalų sistemos pagrindus. *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 75-92 [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16768/9789955198918.pdf?sequence=1#page=76>.
 59. Smith S. S., Rohr L. S. & Panton N. R. (2016). Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success. *International Journal of Public Leadership*, 2018(PT). doi: 10.1108/IJPL-10-2016-0044.
 60. Staniulienė S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba*, 2008.47, 123-139 [žiūrėta 2021 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36535/1/ISSN2335-8750_2008_N_47.PG_123-140.pdf.
 61. Striuogienė M. (2013). Teisinių darbo ir valstybės tarnybos santykių atskyrimo problematika. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2013(9), 255-271 [žiūrėta 2021 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14910/Striuogien%20.pdf?sequence=1>.
 62. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas)*, 15(4), 1-6 [žiūrėta 2021 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>.
 63. Šimanskienė L. ir Tarasevičius T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1) [žiūrėta 2021 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf>.

64. Šimanskienė L., Gargasas A. ir Ramanauskas K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 37(2), 310-320. doi: 10.15544/mts.2015.28.
65. Šorytė D. ir Pajarskienė B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65) [žiūrėta 2021 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%20\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%20(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf).
66. Trepstra J. & Schaap D. (2013). Police culture, stress conditions and working styles. *European Journal of Criminology*, 10(1), 59-73. doi: 10.1177/1477370812456343.
67. Trinkner R., Tyler T. R. & Goff P. A. (2016). Justice From Within: The Relations Between a Procedurally Just Organizational Climate and Police Organizational Efficiency, Endorsement of Democratic Policing, and Officer Well-Being. *Psychology, Public Policy, and Law*, 22(2), 158-172. doi: 10.1037/law0000085.
68. Vaičaitis A. V. (2011). Konstitucinė valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. *Teisė*, 78, 119-136 [žiūrėta 2021 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/33134>.
69. Vanagas R. (2012). Teisinis saugumas – efektyvumo indikatorius organizacijos personalo valdyme. *Societal Innovations for Global Growth*, 1(1), 79-92. Papildyti prieiga
70. Vitkauskas K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksmų analizė. *Viešojoji politika ir administravimas*, 3,2012, 377-389 [žiūrėta 2021 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10751/158-324-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
71. Vitkutė-Zvezdinienė I., Ročienė G. ir Paciena J. (2016). Psichologinio teroro (mobingo) darbinuose santykiuose teisiniai aspektai. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 12, 62-67 [žiūrėta 2021 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://ojs,kaunokolegija.lt/index.php/mttlk.index>.
72. Vveinhardt J. & Sroka W. (2020). Workplace Mobbing in Polish and Lithuanian Organisations with Regard to Corporate Social Responsibility. *Public Health*, 17, 2944. doi:10.3390/ijerph17082944.
73. Vveinhardt J. & Streimikiene D. (2015). The questionnaire for diagnosing mobbing in employees' relationships. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 441-466. doi: 10.1080/1331677X.2015.1075415.
74. Vveinhardt J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Veršlas: teorija ir praktika*, 10(4), 285-297 [žiūrėta 2021 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169282468/J.04~2009~1367169282468.pdf>.
75. Vveinhardt J. (2010). Mobingas Lietuvoje: padalinio ir organizacijos situacija pavienių teiginių lygmenimis. *Veršlas: teorija ir praktika*, 11(3), 238-247. doi: 10.3846/btp.2010.26.
76. Vveinhardt J. (2010). Mobingo koncepto semantinės išvestinės. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2010/6, 218-225 [žiūrėta 2021 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1520434420113/J.04~2010~1520434420113.pdf>

77. Vveinhardt J. (2011a). Mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui daugialypiškumo modeliavimas ir įveikimo prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 15-24. [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_2_22/vveinhardt.pdf.
78. Vveinhardt J. (2011b). Mobingo prevencija: kompleksinis modelis individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse. *Management theory and studines for rural business and infrastrukture development*, 4(28), 164-171 [žiūrėta 2021 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/306/335>.
79. Vveinhardt J. (2011c). Mobingo priežasčių modelis: individas, organizacija, sociumas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 8(2011), 325-331 [žiūrėta 2021 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/318441040_The_model_of_the_causes_of_mobbing_individual_organisation_social_environment_Mobingo_priezasciu_modelis_individas_organizacija_sociumas/links/5969e698aca2728ca681c2f1/The-model-of-the-causes-of-mobbing-individual-organisation-social-environment-Mobingo-priezasciu-modelis-individas-organizacija-sociumas.pdf.
80. Vveinhardt J. (2012). Mobingo nuostolių mažinimas koreguojant organizacijų etikos kodeksus. *Management theory and studines for rural business and infrastrukture development*, 2(31), 145-151 [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186866845/J.04~2012~1367186866845.pdf>.
81. Vveinhardt J. ir Žukauskas P. (2010). Mobingo specifiškumas: lietuviškojo mentaliteto bruožai. *Management theory and studines for rural business and infrastrukture development*, 20(1) [žiūrėta 2021 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/173.pdf>.
82. Vveinhardt J. ir Žukauskas P. (2011). Lyginamoji mobingo diagnozavimo instrumentų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2011.58, 133-145 [žiūrėta 2021 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367175092701/J.04~2011~1367175092701.pdf>.
83. Wolfea E. S., Rojeb J., Manjarrez Jr.b V. & Rojeb A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54(2018), 20-29. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2017.11.003.
84. Zapf D. (2000). Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85 [žiūrėta 2021 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228079270_Mobbing_-_eine_extreme_Form_sozialer_Belastungen_in_Organisationen.
85. Žilinskas D. (2006). Kai kurie Lietuvos teisėsaugos institucijų bruožai ir veiklos principai. *Jurisprudencija*, 5(83), 48-55 [žiūrėta 2021 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12623/2870-6068-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
86. Žukauskas E. ir Minkevičius A. (2014). Valstybės tarnybos reguliavimo problemos. *Viešojo politika ir administravimas*, 13(4), 557-572 [žiūrėta 2021 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3976/3775>.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. 1948 m. gruodžio 10 d. Visuotinė žmogaus teisių deklaracija. *Žin.*, 2006, Nr. 68-2497.
2. 1958 m. birželio 4 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 111 dėl diskriminacijos darbo ir profesinės veiklos srityje. *Žin.*, 1996, Nr. 28-677.
3. 1981 m. birželio 3 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 155 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos bei darbo aplinkos [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1784_tdo-155-konvencija-final.doc+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
4. 1989 m. birželio 12 d. Tarybos direktyva 89/391/EEB dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatos apsaugai darbe gerinti nustatymo [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX:31989L0391>.
5. 2000 m. birželio 29 d. Tarybos direktyva 2000/43/EB, įgyvendinanti vienodo požiūrio principą asmenims nepriklausomai nuo jų rasės arba etninės priklausomybės [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex%3A32000L0043>.
6. 2000 m. lapkričio 27 d. Tarybos direktyva 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0078&from=LV>.
7. 2006 m. gegužės 31 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 187 dėl darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo skatinimo koncepcijos [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1799_tdo187.doc+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
8. 2006 m. liepos 5 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/54/EB dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei profesinės veiklos srityje [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=LV>.
9. 2007 m. balandžio 26 d. Europos pagrindų susitarimas dėl priekabiavimo ir smurto darbe [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020PC0024&from=SK>.
10. 2007 m. gruodžio 13 d. Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo (suvestinė redakcija). [žiūrėta 2021 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016E/TXT&from=EN>.
11. 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos konvencija Nr. 190 dėl smurto ir priekabiavimo [žiūrėta 2021 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2020:0024:FIN:LT:PDF>.
12. 2019 m. birželio 21 d. Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacijos Nr. 206 dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo [žiūrėta 2021 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/d_cekatauskiene%25202020_02_18_%25201046_001.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.

13. 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugšėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“. *TAR*, 2020, Nr. 2020-19293.
14. Bekešienė S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. Mokomoji knyga, *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*. [žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2019/01/knyga-duomenu-analizes-spss-pagrindai-internetui.pdf>.
15. Bullying, Harassment and Stress in the Workplace —A European Perspective. [žiūrėta 2021 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.internationallaborlaw.com/wp-content/uploads/sites/15/2013/01/Bullying-Harassment-and-Stress-in-the-workplace-A-European-Perspective.pdf>.
16. Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2003). Statistika ir jos taikymai. Vilnius, TEV, 2003.
17. Dalton M. (2021). Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work. [žiūrėta 2021 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: https://www.workplacelrelations.ie/en/what_you_should_know/codes_practice/code-of-practice-for-employers-and-employees-on-the-prevention-and-resolution-of-bullying-at-work/.
18. Edgren P. (2019). Workplace Mobbing/Bullying. Analytical Report: Sweden. [žiūrėta 2021 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/Analytical%20report%20in%20Sweden.pdf>.
19. European Community Shipowners' Associations, European Transport Workers' Federation (2013). Šalinant priekabiavimo ir bauginimo apraiškas darbo vietoje. Gairės laivybos bendrovėms. [žiūrėta 2021 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.ecsa.eu/sites/default/files/2018-03/Guidelines%20to%20shipping%20companies%20LTH.pdf>.
20. Europos socialinė chartija (pataisyta) (1996). *Žin.*, 2001, Nr. 49-1704.
21. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija (1950). *Žin.* 1995, Nr. 40-987.
22. Gaižauskaitė I. ir Mikėnė S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vadovėlis, Vilnius. [žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
23. Koreliacija SPSS (2013). [žiūrėta 2021 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://spsspagalba.lt/>
24. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 16-3050.
25. Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. rugpjūčio 2 d. įsakymu Nr. 5-V-706 „Dėl Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodekso patvirtinimo“. *TAR*, 2018, Nr. 2018-12795.
26. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. *TAR*, 2016, Nr. 2016-23709.
27. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. *Žin.*, 2003, Nr. 70-3170.
28. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.

29. Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2006 m. gruodžio 6 d. įsakymu Nr. 1B-888 „Dėl Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“. *Žin.*, 2007, Nr. 1-45.
30. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *TAR*, 2018, Nr. 2018-12037.
31. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas. *TAR*, 2018, Nr. 2018-12049.
32. Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. XII-964 „Dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų strategijos patvirtinimo“. *TAR*, 2014, Nr. 2014-9403.
33. Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 9 d. nutarimu Nr. 1291 „Dėl Nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programos patvirtinimo“. *TAR*, 2015, Nr. 2015-19827.
34. Pakalniškienė V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. *Vilniaus universiteto leidykla*. [žiūrėta 2021 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf.
35. Philippe T. (2013). French law prohibiting bullying in the workplace. [žiūrėta 2021 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.thehrdirector.com/business-news/diversity-and-equality-inclusion/french-law-prohibiting-bullying-in-the-workplace/>.
36. Profesinės rizikos vertinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. A1-457/V-961 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 126-6350.
37. Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. rugpjūčio 24 d. įsakymu Nr. V-699/A1-241 „Dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“. *Žin.*, 2005, Nr. 105-3897.
38. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. *Vilnius*. [žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf?sequence=1.
39. Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos vado 2015 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. 4-148 „Dėl Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“. *TAR*, 2015, Nr. 2015-6074.
40. www.osha.europa.eu. European Agency for Safety and Health at Work (2009). Workplace Violence and Harassment: a European Picture. [žiūrėta 2021 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/publications/workplace-violence-and-harassment-european-picture>.
41. www.pasienis.lt.

42. Žvalgybos pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamento direktoriaus ir Antrojo operatyvinių tarnybų departamento prie Krašto apsaugos ministerijos direktoriaus 2017 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. V-216/1-87 „Dėl Žvalgybos pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“. *TAR*, 2018, Nr. 2018-198.

Priedai

1 priedas. Mobingo sąvokos ir sampratos esmė

Sudaryta autorės, remiantis Leymann, 1990; Zapf, 2000; Salin, 2003; Vveinhardt, Žukauskas, 2011; Arnautović, 2013, Ariza-Montes ir kt, 2014; Astrauskaitė, 2014; Kiziloglu, Beduk, 2015; Karabulut, 2016; Demirag, Cifci, 2017; Gulin, 2019; Vveinhardt, Stroka, 2020; Chomczyński, 2020.

| Autorius, metai | Sąvoka | Sampratos esmė |
|--|---|--|
| Chomczyński, 2020 | Mobingas (angl. Mobbing) | Stipri, intensyvi ir reikšminga „nusikaltėlio“ ir „aukos“ sąveika, daranti žalą darbo efektyvumui, organizacijos klimatui, motyvacijai ir darbuotojų kaitai. |
| Vveinhardt, Stroka, 2020 | Mobingas (angl. Mobbing) | Prieš darbuotoją nukreiptas kitų darbuotojų neigiamas elgesys ir veiksmai, įskaitant nuolatinį ir ilgalaikį priekabiavimą ar bauginimą. |
| Gulin, 2019 | Mobingas (angl. Mobbing) | Neetiškos veiklos, kurių tikslas yra pakenkti kolegai; sukeliantis neigiamų pasekmių darbuotojams ir finansinių nuostolių organizacijai. |
| Demirag, Cifci, 2017 | Psichologinis bauginimas (angl. Psychological Intimidation) | Sąmoningai ir sistemingai prieš darbuotoją nukreiptas neigiamas elgesys, dėl kurio padidėja neigiamas poveikis darbuotojų atliekamų užduočių kokybei. |
| Karabulut, 2016 | Patyčios (angl. Bullying) | Sistemingas ir ilgalaikis piktnaudžiavimas, mažinantis darbuotojų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą bei karjeros planavimą. |
| Kiziloglu, Beduk, 2015 | Mobingas (angl. Mobbing) | Psichologinis piktnaudžiavimas, kurį grupė darbuotojų taiko vieno darbuotojo atžvilgiu; nuolatinis ir pasikartojantis neigiamas elgesys, siekiant darbuotoją izoliuoti nuo socialinių santykių. |
| Astrauskaitė, 2014 | Patyčios darbe (angl. Workplace bullying) | Neigiamas, dažniausiai psichologinės prigimties, per pastaruosius 6 mėnesius pasikartojantis kolegų (ir vadovų) elgesys darbe, nukreiptas prieš vieną ar kelis asmenis. |
| Ariza-Montes, Muniz, Leal-Rodriguez, Leal-Millán, 2014 | Patyčios darbe (angl. Workplace bullying) | Tarpasmeninės agresijos darbe rūšis, kuriai būdingi intensyvumo, dažnio, trukmės ir galios skirtumų požymiai. |
| Arnautović, 2013 | Mobingas/patyčios darbe (angl. Mobbing/ Workplace bullying) | Specifinė elgesio forma darbo vietoje, kai vadovas ar kolegos netinkamai elgiasi ir žemina kitą asmenį, siekdami pakenkti jo reputacijai ir orumui. |
| Vveinhardt, Žukauskas, 2011 | Mobingas (angl. Mobbing) | Efektyvių darbuotojų santykių ir bendradarbiavimo priešingybė, kelianti žmogiškųjų ir materialinių nuostolių grėsmę; intensyvus, ilgai trunkantis psichologinis terorizavimas, pažeidžiantis organizacijos klimatą, psichologinę ir fizinę darbuotojo sveikatą. |
| Salin, 2003 | Patyčios darbe (angl. Workplace bullying) | Pasikartojantys ir nuolatiniai neigiami veiksmai vieno ar daugiau individų atžvilgiu, kurie apima galios disbalansą ir sukuria priešišką darbo aplinką. |
| Zapf, 2000 | Mobingas/patyčios darbe (angl. Mobbing/ Workplace bullying) | Sunki socialinių stresorių forma darbe; ilgalaikis, paaštrėjęs konfliktas su dažnais priekabiavimo veiksmais, sistemingai nukreiptais į tikslinį asmenį. |
| Leymann, 1990 | Mobingas (angl. Mobbing) | Priešiškas ir neetiškas bendravimas, kurį vienas ar keli asmenys sistemingai nukreipia prieš vieną asmenį ir šie veiksmai vyksta dažnai (bent kartą per savaitę) ir ilgą laiką (mažiausiai šešis mėnesius), taip aukai sukeldami didelę psichosomatinę ir socialinę kančią |

2 priedas. Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos statutinių valstybės tarnautojų apklausos anketa

Gerbiamieji,

Esu Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo administravimo studijų programos studentė Giedrė Ažukienė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšys Valstybės sienos apsaugos tarnyboje prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos“. Šios anketinės apklausos tikslas yra ištirti statutinių valstybės tarnautojų darbo organizavimo lemiamą mobingo reiškinių paplitimą Valstybės sienos apsaugos tarnyboje. Anketinė apklausa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys nebus niekur viešai skelbiami, o bus panaudoti tik studijų metu pristatant magistro baigiamąjį projektą.

1. Perskaitykite teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite kaip dažnai per paskutinius 6 mėnesius susidūrėte su pateiktais teiginiais.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

| Teiginys | Dažnumas | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
|---|----------|---------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| Poveikis saviraiškai ir komunikacijai | | | | | | |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | | | | | | |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | | | | | | |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | | | | | | |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | | | | | | |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | | | | | | |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | | | | | | |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | | | | | | |
| Gaunu žodinius grasinimus | | | | | | |
| Gaunu raštiškus grasinimus | | | | | | |
| Su manimi vengiama kontakto atsiribojant atgrasiais žvilgsniais arba gestais | | | | | | |
| Su manimi vengiama kontakto reiškiant užuominas, tačiau tiesiogiai nepasakant | | | | | | |
| Socialinių santykių puolimas | | | | | | |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | | | | | | |
| Kolegos ir kolegės nereaguoja į mėginimą užmegzti pokalbį, neįsitraukia į pokalbį | | | | | | |
| Mano darbo vieta perkelta į kitą patalpą, kuri yra toliau nuo kolegų ir kolegu | | | | | | |
| Bendradarbiams uždrausta kalbėti su manimi | | | | | | |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | | | | | | |
| Socialinės reputacijos puolimas | | | | | | |
| Esu negatyviai vertinamas | | | | | | |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | | | | | | |
| Esu pašiepiamas | | | | | | |
| Buvo išreikšti įtarimai dėl mano psichinės sveikatos | | | | | | |
| Gaunu užuominas, kad reikėtų pasitikrinti pas psichiatrus | | | | | | |
| Juokiamasi iš mano fizinių trūkumų | | | | | | |
| Šaipomasi, išjuokiama mano eisena, balsas arba gestai. | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Pastarieji karikatūriškai pamėgdžiojami | | | | | |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | | | | | |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | | | | | |
| Pajuokų objektu tampa mano tautybė | | | | | |
| Esu priverstas atlikti orumą žeminančius darbus | | | | | |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | | | | | |
| Abejojama mano sprendimais | | | | | |
| Man adresuojami keiksmažodžiai, nepagarbios replikos | | | | | |
| Gaunu seksualines užuominas arba verbalinius seksualinius pasiūlymus | | | | | |
| Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose | | | | | |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | | | | | |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | | | | | |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | | | | | |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | | | | | |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | | | | | |
| Skiriamos mano kvalifikaciją viršijančios užduotys, siekiant sudaryti įspūdį, kad nesugebu dirbti | | | | | |
| Puolimas sveikatos srityje | | | | | |
| Esu verčiamas dirbti sveikatai žalingus darbus | | | | | |
| Grasinama prieš mane panaudoti fizinę prievartą | | | | | |
| Prieš mane buvo panaudota nedidelė jėga, siekiant „pamokyti“ | | | | | |
| Su manimi elgiamasi grubiai | | | | | |
| Daroma materialinė žala, aš patiriu išlaidų | | | | | |
| Materialinės žala padaroma namuose arba darbo vietoje | | | | | |
| Prie manęs seksualiai priekabiaujama | | | | | |

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

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| Darbo organizavimas | | | | | |
| Darbo funkcijos yra nurodytos pareigybės aprašyme | | | | | |
| Darbo užduotys tikslios ir aiškiai apibrėžtos | | | | | |
| Darbo krūvis yra tinkamai paskirstytas | | | | | |
| Darbe suteikta galimybė dalyvauti priimančioms sprendimams | | | | | |
| Darbe suteikiama galimybė panaudoti savo įgūdžius | | | | | |
| Darbe apie numatomus pokyčius yra informuojama | | | | | |
| Vadovavimo stilius | | | | | |
| Vadovas yra griežtas, naudoja kontrolę, griežtai prižiūri pavaldinius | | | | | |
| Vadovas įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Vadovas yra sektinas pavyzdys kitiems darbuotojams | | | | | |
| Vadovas su pavaldiniais bendrauja betarpiškai | | | | | |
| Vadovas skatina iniciatyvą, atsižvelgia į pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo, išklauso pavaldinių nuomonę | | | | | |
| Vadovas su pavaldiniais bendrauja formaliai | | | | | |
| Vadovas sprendžia konfliktus, šalina nesutarimų priežastis | | | | | |
| Vadovas tinkamai įvertina pavaldinių pasiektus veiklos rezultatus | | | | | |
| Vadovas suteikia visą reikiamą informaciją užduotims atlikti | | | | | |
| Vadovas demonstruoja savo statusą, jaučiasi viršesnis, naudojami tarnybini padėtimi | | | | | |
| Organizacijos kultūra ir klimatas | | | | | |
| Kolektyve nuolat jaučiama įtampa, kyla stresinės situacijos | | | | | |
| Kolegos elgiasi pagarbiai, linkę padėti, vyrauja etiška darbo kultūra | | | | | |
| Kolektyve nuolat keičiamasi informacija, duomenimis, žiniomis | | | | | |
| Kolektyve vyrauja pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei ar įsitikinimams | | | | | |
| Kolektyve palaikomi draugiški tarpusavio santykiai | | | | | |
| Organizacijos tikslas ir misija yra aiškūs ir jų siekiama | | | | | |
| Kolektyve akcentuojamos organizacijos vertybės ir jomis vadovaujamosi | | | | | |
| Kolektyve organizuojami įvairūs renginiai (ekskursijos, turistiniai žygiai, vaikų darbelių konkursai ir pan.), į kuriuos įtraukiami ir šeimos nariai | | | | | |

3. Prašome atsakyti į keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

| Jūsų lytis | Jūsų amžius | Jūsų išsilavinimas | Vidaus tarnybos stažas | Jūsų pareigos |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vyras; <input type="checkbox"/> Moteris. | <input type="checkbox"/> Iki 25 m.; <input type="checkbox"/> 26-35 m.; <input type="checkbox"/> 36-45 m.; <input type="checkbox"/> 46-55 m.; <input type="checkbox"/> 56 m. ir daugiau | <input type="checkbox"/> Vidurinis; <input type="checkbox"/> Vidurinis su įgyta profesine kvalifikacija; <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis, kolegija); <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis. | <input type="checkbox"/> Iki 5 m.; <input type="checkbox"/> 6-10 m.; <input type="checkbox"/> 11-15 m.; <input type="checkbox"/> 16-20 m.; <input type="checkbox"/> 21 m. ir daugiau | <input type="checkbox"/> Padalinio vadovas; <input type="checkbox"/> Aukštesnioji grandis; <input type="checkbox"/> Vidurinė grandis; <input type="checkbox"/> Pirminė grandis. |

Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių ar klausimų.

Ačiū už bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje!

3 priedas. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos darbo organizavimo ir mobingo ryšio VSAT tyrimo pirmos grupės klausimų statistiniai duomenys

| Indikatorius | Dažnumas | | | | |
|--|----------|-------------------|------------------|-------------|---------|
| | Kasdien | Kartą per savaitę | Kartą per mėnesį | Labai retai | Niekada |
| <i>Poveikis saviraiškai ir komunikacijai</i> | | | | | |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 3,3 % | 2,9 % | 6,3 % | 32 % | 55,5 % |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 0,4 % | 4,4 % | 6,6 % | 45,2 % | 43,4 % |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 0,4 % | 1,1 % | 5,5 % | 36,4 % | 56,6 % |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 0,7 % | 1,8 % | 3,7 % | 24,3 % | 69,5 % |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 1,5 % | 2,2 % | 4,8 % | 42,3 % | 49,2 % |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | 0 | 0,4 % | 1,8 % | 14,7 % | 83,1 % |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | 0,4 % | 0,4 % | 1,5 % | 3,3 % | 94,2 % |
| Gaunu žodinius grasinimus | 0 | 0,4 % | 1,8 % | 6,3 % | 91,5 % |
| Gaunu raštiškus grasinimus | 0 | 0 | 1,1 % | 1,8 % | 97,1 % |
| Su manimi vengiama kontakto atsiribojant atgrasiais žvilgsniais arba gestais | 0 | 0 | 1,5 % | 9,2 % | 89,3 % |
| Su manimi vengiama kontakto reiškiant užuominas, tačiau tiesiogiai nepasakant | 0 | 0 | 1,8 % | 12,5 % | 85,7 % |
| <i>Socialinių santykių puolimas</i> | | | | | |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 8,4 % | 90,1 % |
| Kolegos ir kolegės nereaguoja į mėginimą užmegzti pokalbį, neįsitraukia į pokalbį | 0 | 0 | 0,4 % | 23,9 % | 75,7 % |
| Mano darbo vieta perkelta į kitą patalpą, kuri yra toliau nuo kolegų ir kolegių | 0 | 0 | 0,7 % | 3,7 % | 95,6 % |
| Bendradarbiams uždrausta kalbėti su manimi | 0 | 0 | 1,1 % | 0,4 % | 98,5 % |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | 0 | 0,7 % | 1,1 % | 2,2 % | 96,0 % |
| <i>Socialinės reputacijos puolimas</i> | | | | | |
| Esu negatyviai vertinamas | 0 | 0,7 % | 2,2 % | 18,4 % | 78,7 % |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 18,0 % | 80,5 % |
| Esu pašiepiamas | 0 | 0 | 1,5 % | 15,4 % | 83,1 % |
| Buvo išreikšti įtarimai dėl mano psichinės sveikatos | 0 | 0 | 0 | 2,2 % | 97,8 % |
| Gaunu užuominas, kad reiktų pasitikrinti pas psichiatrus | 0 | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 98,5 % |
| Juokiamasi iš mano fizinių trūkumų | 0 | 0 | 0,7 % | 7,0 % | 92,3 % |
| Šaipomasi, išjuokiama mano eisena, balsas arba gestai. Pastarieji karikatūriškai pamėgdžiojami | 0 | 0 | 1,1 % | 6,6 % | 92,3 % |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | 0 | 0,7 % | 0,7 % | 2,9 % | 95,6 % |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | 0 | 0,4 % | 0,7 % | 7,7 % | 91,2 % |
| Pajuokų objektu tampa mano tautybė | 0 | 0 | 0,7 % | 0,7 % | 98,5 % |
| Esu priverstas atlikti orumą žeminančius darbus | 0 | 0 | 0,7 % | 3,7 % | 95,6 % |

| | | | | | |
|--|--------------|--------------|-------|--------|--------|
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | 0 | 0,4 % | 2,2 % | 12,5 % | 84,9 % |
| Abejojama mano sprendimais | 0,7 % | 0,4 % | 4,8 % | 42,3 % | 51,8 % |
| Man adresuojami keiksmažodžiai, nepagarbios replikos | 0 | 0 | 1,8 % | 8,8 % | 89,3 % |
| Gaunu seksualines užuominas arba verbalinius seksualinius pasiūlymus | 0 | 0 | 0,4 % | 5,1 % | 94,5 % |
| <i>Puolimas darbinėse ir asmeninio gyvenimo kokybės situacijose</i> | | | | | |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | 0 | 0,7 % | 0 | 11,0 % | 88,2 % |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | 0 | 0,7 % | 2,6 % | 14,0 % | 82,7 % |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | 0 | 0,4 % | 1,1 % | 13,2 % | 85,3 % |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | 0 | 0,7 % | 9,9 % | 39,0 % | 50,4 % |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | 0,4 % | 0 | 0,4 % | 2,6 % | 96,7 % |
| Skiriamos mano kvalifikaciją viršijančios užduotys, siekiant sudaryti įspūdį, kad nesugebu dirbti | 0 | 0 | 0,7 % | 8,8 % | 90,4 % |
| <i>Puolimas sveikatos srityse</i> | | | | | |
| Esu verčiamas dirbti sveikatai žalingus darbus | 0 | 0 | 0 | 3,7 % | 96,3 % |
| Grasinama prieš mane panaudoti fizinę prievartą | 0 | 0 | 0 | 1,1 % | 98,9 % |
| Prieš mane buvo panaudota nedidelė jėga, siekiant „pamokyti“ | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 % |
| Su manimi elgiamasi grubiai | 0 | 0 | 0 | 4,0 % | 96,0 % |
| Daroma materialinė žala, aš patiriu išlaidų | 0 | 0 | 0 | 0,7 % | 99,3 % |
| Materialinės žala padaroma namuose arba darbo vietoje | 0 | 0 | 0 | 0,7 % | 99,3 % |
| Prie manęs seksualiai priekabiuojama | 0 | 0 | 0 | 1,5 % | 98,5 % |

4 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų lytį

| Indikatorius | Vidutiniai rangai | | P reikšmė |
|---|-------------------|---------|-----------|
| | Vyrai | Moterys | |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 134,11 | 140,25 | 0,482 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 136,23 | 136,92 | 0,938 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 134,66 | 139,38 | 0,583 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 136,86 | 135,93 | 0,906 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 139,41 | 131,94 | 0,394 |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | 142,27 | 127,47 | 0,020 |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | 139,95 | 131,09 | 0,022 |
| Gaunu žodinius grasinimus | 139,12 | 132,40 | 0,154 |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | 136,93 | 135,83 | 0,829 |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | 139,56 | 131,71 | 0,019 |
| Esu negatyviai vertinamas | 141,28 | 129,01 | 0,078 |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | 142,66 | 126,85 | 0,019 |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | 139,27 | 132,16 | 0,041 |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | 142,83 | 126,59 | 0,001 |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | 136,56 | 136,40 | 0,979 |
| Abejojama mano sprendimais | 133,76 | 140,79 | 0,417 |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | 140,30 | 130,55 | 0,074 |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | 139,36 | 132,03 | 0,254 |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | 138,51 | 133,36 | 0,391 |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | 134,09 | 140,28 | 0,482 |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | 136,91 | 135,86 | 0,729 |

5 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų amžių

| Indikatorius | Amžius | Vidutiniai rangai | P reikšmė |
|--|------------------|-------------------|-----------|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | Iki 25 m. | 142,08 | 0,857 |
| | 26-35 m. | 138,53 | |
| | 36-45 m. | 140,09 | |
| | 46-55 m. | 128,47 | |
| | 55 m. ir daugiau | 138,33 | |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | Iki 25 m. | 167,15 | 0,138 |
| | 26-35 m. | 138,06 | |
| | 36-45 m. | 144,15 | |
| | 46-55 m. | 120,59 | |
| | 55 m. ir daugiau | 133,17 | |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | Iki 25 m. | 166,31 | 0,274 |
| | 26-35 m. | 137,82 | |
| | 36-45 m. | 138,63 | |
| | 46-55 m. | 124,83 | |
| | 55 m. ir daugiau | 153,22 | |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | Iki 25 m. | 148,58 | 0,739 |
| | 26-35 m. | 131,67 | |
| | 36-45 m. | 142,80 | |
| | 46-55 m. | 133,71 | |
| | 55 m. ir daugiau | 135,50 | |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | Iki 25 m. | 167,19 | 0,396 |
| | 26-35 m. | 137,93 | |
| | 36-45 m. | 138,88 | |
| | 46-55 m. | 126,37 | |
| | 55 m. ir daugiau | 136,33 | |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | Iki 25 m. | 149,27 | 0,691 |
| | 26-35 m. | 132,44 | |
| | 36-45 m. | 134,62 | |
| | 46-55 m. | 140,72 | |
| | 55 m. ir daugiau | 144,72 | |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | Iki 25 m. | 144,00 | 0,626 |
| | 26-35 m. | 134,14 | |
| | 36-45 m. | 138,93 | |
| | 46-55 m. | 134,58 | |
| | 55 m. ir daugiau | 144,00 | |
| Gaunu žodinius grasinimus | Iki 25 m. | 137,77 | 0,980 |
| | 26-35 m. | 138,07 | |
| | 36-45 m. | 136,48 | |
| | 46-55 m. | 134,61 | |
| | 55 m. ir daugiau | 133,22 | |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | Iki 25 m. | 150,00 | 0,294 |
| | 26-35 m. | 137,44 | |
| | 36-45 m. | 138,22 | |
| | 46-55 m. | 129,17 | |
| | 55 m. ir daugiau | 150,00 | |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | Iki 25 m. | 131,73 | 0,839 |
| | 26-35 m. | 137,78 | |
| | 36-45 m. | 136,92 | |
| | 46-55 m. | 134,49 | |
| | 55 m. ir daugiau | 142,00 | |
| Esu negatyviai vertinamas | Iki 25 m. | 145,19 | 0,498 |
| | 26-35 m. | 140,46 | |
| | 36-45 m. | 137,06 | |
| | 46-55 m. | 127,22 | |
| | 55 m. ir daugiau | 150,83 | |

| | | | |
|---|------------------|---------------|-------|
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | Iki 25 m. | 152,69 | 0,317 |
| | 26-35 m. | 139,27 | |
| | 36-45 m. | 131,63 | |
| | 46-55 m. | 132,11 | |
| | 55 m. ir daugiau | 163,00 | |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | Iki 25 m. | 142,50 | 0,514 |
| | 26-35 m. | 138,26 | |
| | 36-45 m. | 137,51 | |
| | 46-55 m. | 133,03 | |
| | 55 m. ir daugiau | 127,61 | |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | Iki 25 m. | 148,50 | 0,527 |
| | 26-35 m. | 133,09 | |
| | 36-45 m. | 138,52 | |
| | 46-55 m. | 135,08 | |
| | 55 m. ir daugiau | 148,50 | |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | Iki 25 m. | 136,62 | 0,988 |
| | 26-35 m. | 134,71 | |
| | 36-45 m. | 136,59 | |
| | 46-55 m. | 138,04 | |
| | 55 m. ir daugiau | 142,28 | |
| Abejojama mano sprendimais | Iki 25 m. | 147,85 | 0,574 |
| | 26-35 m. | 138,67 | |
| | 36-45 m. | 142,48 | |
| | 46-55 m. | 125,46 | |
| | 55 m. ir daugiau | 130,89 | |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | Iki 25 m. | 152,50 | 0,025 |
| | 26-35 m. | 143,90 | |
| | 36-45 m. | 137,68 | |
| | 46-55 m. | 124,15 | |
| | 55 m. ir daugiau | 122,50 | |
| Man skiriamos beprasmiškos užduotys | Iki 25 m. | 149,88 | 0,728 |
| | 26-35 m. | 135,73 | |
| | 36-45 m. | 140,15 | |
| | 46-55 m. | 131,67 | |
| | 55 m. ir daugiau | 130,78 | |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | Iki 25 m. | 156,50 | 0,009 |
| | 26-35 m. | 136,76 | |
| | 36-45 m. | 144,59 | |
| | 46-55 m. | 120,84 | |
| | 55 m. ir daugiau | 156,50 | |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | Iki 25 m. | 194,65 | 0,019 |
| | 26-35 m. | 134,40 | |
| | 36-45 m. | 131,65 | |
| | 46-55 m. | 130,19 | |
| | 55 m. ir daugiau | 169,61 | |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | Iki 25 m. | 130,62 | 0,503 |
| | 26-35 m. | 136,74 | |
| | 36-45 m. | 139,35 | |
| | 46-55 m. | 133,43 | |
| | 55 m. ir daugiau | 141,00 | |

6 priedas. Mobingo reiškinių apraiškos pagal respondentų vidaus tarnybos stažą

| Indikatorius | Vidaus tarnybos stažas | Vidutiniai rangai | P reikšmė |
|--|------------------------|-------------------|-----------|
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | Iki 5 m. | 156,14 | 0,501 |
| | 6-10 m. | 136,20 | |
| | 11-15 m. | 140,33 | |
| | 16-20 m. | 128,37 | |
| | 21 m. ir daugiau | 133,13 | |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | Iki 5 m. | 160,59 | 0,008 |
| | 6-10 m. | 135,08 | |
| | 11-15 m. | 153,23 | |
| | 16-20 m. | 139,75 | |
| | 21 m. ir daugiau | 115,12 | |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | Iki 5 m. | 168,39 | 0,074 |
| | 6-10 m. | 131,24 | |
| | 11-15 m. | 139,07 | |
| | 16-20 m. | 138,51 | |
| | 21 m. ir daugiau | 125,31 | |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | Iki 5 m. | 149,32 | 0,563 |
| | 6-10 m. | 124,00 | |
| | 11-15 m. | 138,53 | |
| | 16-20 m. | 138,37 | |
| | 21 m. ir daugiau | 136,05 | |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | Iki 5 m. | 152,02 | 0,029 |
| | 6-10 m. | 136,92 | |
| | 11-15 m. | 157,58 | |
| | 16-20 m. | 128,70 | |
| | 21 m. ir daugiau | 121,86 | |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | Iki 5 m. | 150,00 | 0,034 |
| | 6-10 m. | 115,58 | |
| | 11-15 m. | 143,06 | |
| | 16-20 m. | 139,21 | |
| | 21 m. ir daugiau | 136,52 | |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | Iki 5 m. | 144,00 | 0,067 |
| | 6-10 m. | 125,51 | |
| | 11-15 m. | 141,71 | |
| | 16-20 m. | 136,96 | |
| | 21 m. ir daugiau | 135,83 | |
| Gaunu žodinius grasinimus | Iki 5 m. | 143,25 | 0,482 |
| | 6-10 m. | 129,36 | |
| | 11-15 m. | 141,12 | |
| | 16-20 m. | 136,49 | |
| | 21 m. ir daugiau | 134,78 | |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | Iki 5 m. | 140,43 | 0,523 |
| | 6-10 m. | 143,91 | |
| | 11-15 m. | 138,45 | |
| | 16-20 m. | 133,85 | |
| | 21 m. ir daugiau | 131,77 | |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | Iki 5 m. | 132,30 | 0,404 |
| | 6-10 m. | 135,93 | |
| | 11-15 m. | 142,00 | |
| | 16-20 m. | 137,28 | |
| | 21 m. ir daugiau | 133,82 | |
| Esu negatyviai vertinamas | Iki 5 m. | 145,64 | 0,173 |
| | 6-10 m. | 144,50 | |
| | 11-15 m. | 138,19 | |
| | 16-20 m. | 121,03 | |
| | 21 m. ir daugiau | 138,99 | |

| | | | |
|---|------------------|---------------|-------|
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | Iki 5 m. | 143,86 | 0,061 |
| | 6-10 m. | 138,64 | |
| | 11-15 m. | 149,14 | |
| | 16-20 m. | 138,02 | |
| | 21 m. ir daugiau | 122,98 | |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | Iki 5 m. | 137,71 | 0,535 |
| | 6-10 m. | 139,34 | |
| | 11-15 m. | 140,19 | |
| | 16-20 m. | 135,57 | |
| | 21 m. ir daugiau | 132,67 | |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | Iki 5 m. | 143,70 | 0,093 |
| | 6-10 m. | 124,05 | |
| | 11-15 m. | 141,54 | |
| | 16-20 m. | 141,47 | |
| | 21 m. ir daugiau | 133,62 | |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | Iki 5 m. | 138,07 | 0,855 |
| | 6-10 m. | 129,90 | |
| | 11-15 m. | 140,66 | |
| | 16-20 m. | 137,96 | |
| | 21 m. ir daugiau | 135,52 | |
| Abejojama mano sprendimais | Iki 5 m. | 156,29 | 0,231 |
| | 6-10 m. | 139,45 | |
| | 11-15 m. | 145,72 | |
| | 16-20 m. | 130,12 | |
| | 21 m. ir daugiau | 126,35 | |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | Iki 5 m. | 152,50 | 0,005 |
| | 6-10 m. | 136,80 | |
| | 11-15 m. | 150,17 | |
| | 16-20 m. | 127,33 | |
| | 21 m. ir daugiau | 127,91 | |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | Iki 5 m. | 145,91 | 0,340 |
| | 6-10 m. | 131,47 | |
| | 11-15 m. | 146,01 | |
| | 16-20 m. | 135,03 | |
| | 21 m. ir daugiau | 130,40 | |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | Iki 5 m. | 142,14 | 0,125 |
| | 6-10 m. | 131,69 | |
| | 11-15 m. | 149,57 | |
| | 16-20 m. | 135,40 | |
| | 21 m. ir daugiau | 128,80 | |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | Iki 5 m. | 164,13 | 0,072 |
| | 6-10 m. | 132,41 | |
| | 11-15 m. | 146,54 | |
| | 16-20 m. | 135,65 | |
| | 21 m. ir daugiau | 122,93 | |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | Iki 5 m. | 136,18 | 0,107 |
| | 6-10 m. | 131,70 | |
| | 11-15 m. | 141,70 | |
| | 16-20 m. | 141,00 | |
| | 21 m. ir daugiau | 132,81 | |

7 priedas. Darbo organizavimo veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys

| Darbo organizavimo veiksnys | Darbo funkcijos yra nurodytos pareigybės aprašyme | | Darbo užduotys tiksliai ir aiškiai apibrėžtos | | Darbo krūvis yra tinkamai paskirstytas | | Darbe suteikta galimybė dalyvauti priimančioms sprendimams | | Darbe suteikiama galimybė panaudoti savo įgūdžius | | Darbe apie numatomus pokyčius yra informuojama | |
|--|---|-------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|
| | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | 0,111 | 0,067 | 0,260 | 0,000 | 0,417 | 0,000 | 0,336 | 0,000 | 0,348 | 0,000 | 0,378 | 0,000 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | 0,203 | 0,001 | 0,358 | 0,000 | 0,375 | 0,000 | 0,259 | 0,000 | 0,317 | 0,000 | 0,372 | 0,000 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | 0,260 | 0,000 | 0,306 | 0,000 | 0,368 | 0,000 | 0,267 | 0,000 | 0,293 | 0,000 | 0,316 | 0,000 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | 0,170 | 0,005 | 0,367 | 0,000 | 0,475 | 0,000 | 0,383 | 0,000 | 0,365 | 0,000 | 0,348 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | 0,226 | 0,000 | 0,343 | 0,000 | 0,404 | 0,000 | 0,234 | 0,000 | 0,240 | 0,000 | 0,287 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | 0,087 | 0,153 | 0,218 | 0,000 | 0,304 | 0,000 | 0,228 | 0,000 | 0,203 | 0,001 | 0,173 | 0,040 |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | 0,097 | 0,109 | 0,174 | 0,004 | 0,267 | 0,000 | 0,185 | 0,002 | 0,210 | 0,000 | 0,182 | 0,003 |
| Gaunu žodinius grasinimus | 0,052 | 0,394 | 0,093 | 0,126 | 0,271 | 0,000 | 0,208 | 0,001 | 0,187 | 0,002 | 0,155 | 0,011 |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | 0,121 | 0,046 | 0,144 | 0,018 | 0,134 | 0,027 | 0,139 | 0,022 | 0,114 | 0,061 | 0,133 | 0,028 |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | 0,037 | 0,545 | 0,106 | 0,080 | 0,177 | 0,003 | 0,187 | 0,002 | 0,204 | 0,001 | 0,110 | 0,070 |
| Esu negatyviai vertinamas | 0,119 | 0,049 | 0,291 | 0,000 | 0,379 | 0,000 | 0,250 | 0,000 | 0,320 | 0,000 | 0,302 | 0,000 |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | 0,023 | 0,709 | 0,146 | 0,016 | 0,172 | 0,005 | 0,082 | 0,176 | 0,085 | 0,164 | 0,112 | 0,066 |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | 0,017 | 0,775 | 0,026 | 0,671 | 0,066 | 0,278 | 0,136 | 0,024 | 0,070 | 0,251 | 0,003 | 0,959 |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | 0,075 | 0,219 | 0,143 | 0,018 | 0,212 | 0,000 | 0,229 | 0,000 | 0,179 | 0,003 | 0,133 | 0,029 |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | 0,178 | 0,003 | 0,294 | 0,000 | 0,325 | 0,000 | 0,307 | 0,000 | 0,317 | 0,000 | 0,290 | 0,000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Abejojama mano sprendimais | 0,227 | 0,000 | 0,388 | 0,000 | 0,359 | 0,000 | 0,348 | 0,000 | 0,352 | 0,000 | 0,416 | 0,000 |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | 0,125 | 0,040 | 0,205 | 0,001 | 0,176 | 0,004 | 0,112 | 0,065 | 0,143 | 0,018 | 0,127 | 0,036 |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | 0,190 | 0,002 | 0,302 | 0,000 | 0,294 | 0,000 | 0,198 | 0,001 | 0,220 | 0,000 | 0,202 | 0,001 |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | 0,312 | 0,000 | 0,338 | 0,000 | 0,219 | 0,000 | 0,258 | 0,000 | 0,198 | 0,001 | 0,197 | 0,001 |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | 0,116 | 0,057 | 0,296 | 0,000 | 0,284 | 0,000 | 0,179 | 0,003 | 0,203 | 0,001 | 0,232 | 0,000 |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | 0,053 | 0,381 | 0,174 | 0,004 | 0,192 | 0,001 | 0,134 | 0,028 | 0,157 | 0,009 | 0,156 | 0,010 |

8 priedas. Vadovavimo stiliaus veiksmų ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys

| Vadovavimo stiliaus veiksnys | Vadovas yra griežtas, naudoja kontrolę, griežtai prižiūri pavaldinius | | Vadovas įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą | | Vadovas yra sektinas pavyzdys kitiems darbuotojams | | Vadovas su pavaldiniais bendrauja betarpiškai | | Vadovas skatina iniciatyvą, atsižvelgia į pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo, išklauso pavaldinių nuomonę | | Vadovas su pavaldiniais bendrauja formaliai | | Vadovas sprendžia konfliktus, šalina nesutarimų priežastis | | Vadovas tinkamai įvertina pavaldinių pasiektus veiklos rezultatus | | Vadovas suteikia visą reikiamą informaciją užduotims atlikti | | Vadovas demonstruoja savo statusą, jaučiasi viršesnis, naudojasi tarnybine padėtimi | |
|--|---|-------|---|--------------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|---|-------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|---|-------|
| | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | -0,033 | 0,593 | 0,406 | 0,000 | 0,376 | 0,000 | 0,356 | 0,000 | 0,377 | 0,000 | 0,012 | 0,844 | 0,380 | 0,000 | 0,438 | 0,000 | 0,426 | 0,000 | -0,230 | 0,000 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | -0,061 | 0,319 | 0,337 | 0,000 | 0,354 | 0,000 | 0,282 | 0,000 | 0,296 | 0,000 | 0,084 | 0,166 | 0,353 | 0,000 | 0,346 | 0,000 | 0,385 | 0,000 | -0,191 | 0,002 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegės ir kolegės | -0,038 | 0,530 | 0,260 | 0,000 | 0,310 | 0,000 | 0,281 | 0,000 | 0,298 | 0,000 | 0,048 | 0,431 | 0,321 | 0,000 | 0,346 | 0,000 | 0,385 | 0,000 | -0,154 | 0,011 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | -0,135 | 0,026 | 0,340 | 0,000 | 0,366 | 0,000 | 0,401 | 0,000 | 0,363 | 0,000 | -0,097 | 0,110 | 0,351 | 0,000 | 0,400 | 0,000 | 0,388 | 0,000 | -0,265 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | -0,213 | 0,000 | 0,287 | 0,000 | 0,400 | 0,000 | 0,308 | 0,000 | 0,329 | 0,000 | 0,083 | 0,171 | 0,328 | 0,000 | 0,325 | 0,000 | 0,320 | 0,000 | -0,293 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | -0,210 | 0,000 | 0,208 | 0,000 | 0,217 | 0,000 | 0,248 | 0,000 | 0,205 | 0,000 | -0,014 | 0,814 | 0,243 | 0,000 | 0,231 | 0,000 | 0,174 | 0,004 | -0,295 | 0,000 |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | -0,131 | 0,031 | 0,173 | 0,004 | 0,144 | 0,018 | 0,188 | 0,002 | 0,185 | 0,002 | -0,037 | 0,539 | 0,236 | 0,000 | 0,219 | 0,000 | 0,171 | 0,005 | -0,111 | 0,069 |
| Gaunu žodinius grasinimus | -0,134 | 0,028 | 0,181 | 0,003 | 0,178 | 0,003 | 0,180 | 0,003 | 0,195 | 0,001 | -0,093 | 0,128 | 0,176 | 0,004 | 0,222 | 0,000 | 0,183 | 0,003 | -0,188 | 0,002 |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | -0,130 | 0,032 | 0,122 | 0,044 | 0,115 | 0,058 | 0,170 | 0,005 | 0,156 | 0,010 | -0,008 | 0,890 | 0,174 | 0,004 | 0,112 | 0,065 | 0,092 | 0,130 | -0,120 | 0,048 |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | -0,190 | 0,002 | 0,148 | 0,014 | 0,156 | 0,010 | 0,136 | 0,025 | 0,179 | 0,003 | 0,014 | 0,812 | 0,192 | 0,001 | 0,187 | 0,002 | 0,159 | 0,009 | -0,113 | 0,062 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|-------|
| Esu negatyviai vertinamas | -0,121 | 0,046 | 0,271 | 0,000 | 0,363 | 0,000 | 0,274 | 0,000 | 0,301 | 0,000 | 0,050 | 0,414 | 0,330 | 0,000 | 0,362 | 0,000 | 0,291 | 0,000 | -0,202 | 0,001 |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | -0,172 | 0,004 | 0,116 | 0,055 | 0,171 | 0,005 | 0,156 | 0,010 | 0,128 | 0,035 | 0,069 | 0,259 | 0,108 | 0,075 | 0,117 | 0,054 | 0,048 | 0,429 | -0,196 | 0,001 |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | -0,144 | 0,017 | 0,067 | 0,272 | 0,086 | 0,158 | 0,026 | 0,655 | 0,103 | 0,090 | 0,016 | 0,795 | 0,075 | 0,218 | 0,098 | 0,105 | 0,076 | 0,211 | -0,113 | 0,064 |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | -0,106 | 0,082 | 0,188 | 0,002 | 0,202 | 0,001 | 0,171 | 0,005 | 0,206 | 0,001 | -0,045 | 0,461 | 0,161 | 0,008 | 0,218 | 0,000 | 0,143 | 0,018 | -0,140 | 0,021 |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | -0,147 | 0,015 | 0,322 | 0,000 | 0,364 | 0,000 | 0,353 | 0,000 | 0,330 | 0,000 | -0,046 | 0,453 | 0,362 | 0,000 | 0,351 | 0,000 | 0,304 | 0,000 | -0,228 | 0,000 |
| Abejojama mano sprendimais | 0,116 | 0,056 | 0,327 | 0,000 | 0,313 | 0,000 | 0,214 | 0,000 | 0,264 | 0,000 | 0,095 | 0,119 | 0,303 | 0,000 | 0,384 | 0,000 | 0,405 | 0,000 | -0,199 | 0,051 |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | -0,041 | 0,506 | 0,084 | 0,167 | 0,139 | 0,022 | 0,096 | 0,114 | 0,158 | 0,009 | 0,169 | 0,005 | 0,199 | 0,001 | 0,159 | 0,008 | 0,138 | 0,023 | -0,075 | 0,216 |
| Man skiriamos beprasmės užduotys | -0,089 | 0,144 | 0,228 | 0,000 | 0,265 | 0,000 | 0,206 | 0,001 | 0,211 | 0,000 | 0,172 | 0,004 | 0,272 | 0,000 | 0,261 | 0,000 | 0,195 | 0,001 | -0,157 | 0,010 |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | -0,018 | 0,774 | 0,242 | 0,000 | 0,197 | 0,001 | 0,182 | 0,003 | 0,197 | 0,001 | 0,121 | 0,046 | 0,255 | 0,000 | 0,263 | 0,000 | 0,188 | 0,002 | -0,079 | 0,192 |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | -0,156 | 0,010 | 0,206 | 0,001 | 0,224 | 0,000 | 0,124 | 0,042 | 0,157 | 0,009 | 0,198 | 0,001 | 0,298 | 0,000 | 0,226 | 0,000 | 0,213 | 0,000 | -0,184 | 0,002 |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | -0,072 | 0,237 | 0,131 | 0,031 | 0,144 | 0,017 | 0,098 | 0,106 | 0,138 | 0,023 | 0,072 | 0,239 | 0,184 | 0,002 | 0,177 | 0,003 | 0,112 | 0,065 | -0,074 | 0,222 |

9 priedas. Organizacinės kultūros ir klimato veiksnių ir mobingo veiklos indikatorių statistinis ryšys

| Indikatorius | Kolektyve nuolat jaučiama įtampa, kyla stresinės situacijos | | Kolegos elgiasi pagarbiai, linkę padėti, vyrauja etiška darbo kultūra | | Kolektyve nuolat keičiamasi informacija, duomenimis, žiniomis | | Kolektyve vyrauja pakantumas ir pagarba kitokiai nuomonei ar įsitikinimams | | Kolektyve palaikomi draugiški tarpusavio santykiai | | Organizacijos tikslas ir misija yra aiškūs ir jų siekiama | | Kolektyve akcentuojamos organizacijos vertybės ir jomis vadovaujamosi | | Kolektyve organizuojami įvairūs renginiai, į kuriuos įtraukiami ir šeimos nariai | |
|--|---|--------------|---|-------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|---|--------------|---|--------------|--|--------------|
| | r | P | r | P | r | P | r | P | r | P | r | P | r | P | r | P |
| Galimybę reikšti savo nuomonę riboja vadovas | -0,226 | 0,000 | 0,221 | 0,000 | 0,200 | 0,001 | 0,206 | 0,001 | 0,225 | 0,000 | 0,164 | 0,007 | 0,223 | 0,000 | 0,248 | 0,000 |
| Kalbant esu nuolatos pertraukinėjamas | -0,238 | 0,000 | 0,227 | 0,000 | 0,299 | 0,000 | 0,290 | 0,000 | 0,263 | 0,000 | 0,260 | 0,000 | 0,276 | 0,000 | 0,337 | 0,000 |
| Galimybę reikšti nuomonę riboja kolegos ir kolegės | -0,202 | 0,001 | 0,265 | 0,000 | 0,314 | 0,000 | 0,226 | 0,000 | 0,261 | 0,000 | 0,297 | 0,000 | 0,265 | 0,000 | 0,283 | 0,000 |
| Su manimi bendraujama pakeltu tonu, šaukiama arba garsiai barama | -0,317 | 0,000 | 0,289 | 0,000 | 0,279 | 0,000 | 0,337 | 0,000 | 0,308 | 0,000 | 0,289 | 0,000 | 0,353 | 0,000 | 0,317 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę darbo kritiką | -0,383 | 0,000 | 0,283 | 0,000 | 0,245 | 0,000 | 0,271 | 0,000 | 0,268 | 0,000 | 0,237 | 0,000 | 0,351 | 0,000 | 0,277 | 0,000 |
| Jaučiu nuolatinę privataus gyvenimo kritiką | -0,344 | 0,000 | 0,228 | 0,000 | 0,203 | 0,001 | 0,301 | 0,000 | 0,269 | 0,000 | 0,332 | 0,000 | 0,344 | 0,000 | 0,187 | 0,002 |
| Patiriu terorą telefonu, el. paštu | -0,183 | 0,002 | 0,138 | 0,022 | 0,148 | 0,014 | 0,211 | 0,000 | 0,196 | 0,001 | 0,151 | 0,000 | 0,210 | 0,000 | 0,057 | 0,352 |
| Gaunu žodinius grasinimus | -0,195 | 0,001 | 0,117 | 0,055 | 0,138 | 0,023 | 0,148 | 0,015 | 0,195 | 0,001 | 0,172 | 0,000 | 0,175 | 0,004 | 0,131 | 0,030 |
| Su manimi nebekalbama, nebendraujama | -0,137 | 0,024 | 0,178 | 0,003 | 0,162 | 0,008 | 0,225 | 0,000 | 0,229 | 0,000 | 0,231 | 0,000 | 0,269 | 0,000 | 0,078 | 0,199 |
| Su manimi elgiamasi kaip su „tuščia vieta“ | -0,190 | 0,002 | 0,158 | 0,009 | 0,098 | 0,106 | 0,152 | 0,012 | 0,176 | 0,004 | 0,145 | 0,016 | 0,158 | 0,009 | 0,058 | 0,340 |
| Esu negatyviai vertinamas | -0,312 | 0,000 | 0,285 | 0,000 | 0,381 | 0,000 | 0,300 | 0,000 | 0,339 | 0,000 | 0,223 | 0,000 | 0,319 | 0,000 | 0,338 | 0,000 |
| Apie mane sklinda nuolatinės paskalos | -0,278 | 0,000 | 0,141 | 0,000 | 0,130 | 0,032 | 0,221 | 0,000 | 0,163 | 0,007 | 0,330 | 0,000 | 0,292 | 0,000 | 0,070 | 0,247 |
| Puolamos mano politinės arba religinės pažiūros | -0,185 | 0,002 | 0,095 | 0,118 | 0,106 | 0,081 | 0,105 | 0,084 | 0,121 | 0,046 | 0,122 | 0,066 | 0,124 | 0,041 | 0,031 | 0,610 |
| Pajuokiamas mano privatus gyvenimas | -0,214 | 0,000 | 0,224 | 0,000 | 0,254 | 0,000 | 0,275 | 0,000 | 0,264 | 0,000 | 0,303 | 0,000 | 0,267 | 0,000 | 0,135 | 0,027 |
| Neteisingai, įžeidžiai vertinamas mano atliekamas darbas | -0,254 | 0,000 | 0,193 | 0,001 | 0,225 | 0,000 | 0,254 | 0,000 | 0,255 | 0,000 | 0,254 | 0,000 | 0,331 | 0,000 | 0,287 | 0,000 |
| Abejojama mano sprendimais | -0,127 | 0,037 | 0,181 | 0,003 | 0,244 | 0,000 | 0,179 | 0,003 | 0,203 | 0,001 | 0,112 | 0,066 | 0,144 | 0,018 | 0,263 | 0,000 |
| Man neskiriamos jokios darbinės užduotys | -0,169 | 0,005 | 0,112 | 0,066 | 0,212 | 0,000 | 0,156 | 0,010 | 0,226 | 0,000 | 0,124 | 0,041 | 0,167 | 0,006 | 0,175 | 0,004 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|-------|-------|
| Man skiriamos beprasmės užduotys | -0,245 | 0,000 | 0,254 | 0,000 | 0,259 | 0,000 | 0,292 | 0,000 | 0,221 | 0,000 | 0,210 | 0,001 | 0,303 | 0,000 | 0,236 | 0,000 |
| Man skiriamos užduotys, kurios viršija sugebėjimus, iš anksto žinant, kad jos nebus atliktos arba atliktos ne be priekaištų | -0,141 | 0,020 | 0,219 | 0,000 | 0,180 | 0,003 | 0,206 | 0,001 | 0,189 | 0,002 | 0,189 | 0,002 | 0,215 | 0,000 | 0,215 | 0,000 |
| Man nuolat skiriamos naujos užduotys | -0,216 | 0,000 | 0,244 | 0,000 | 0,201 | 0,001 | 0,229 | 0,000 | 0,237 | 0,000 | 0,220 | 0,000 | 0,209 | 0,001 | 0,198 | 0,001 |
| Man skiriamos įžeidžiančios darbo užduotys | -0,165 | 0,006 | 0,178 | 0,003 | 0,154 | 0,011 | 0,210 | 0,000 | 0,178 | 0,003 | 0,193 | 0,001 | 0,234 | 0,000 | 0,132 | 0,029 |