KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA

MOBINGO RAIŠKA IR VALDYMAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Autorius SMTVV21, stud. Taisija Rondareva

Vadovas Doc. Dr. Jurgita Paužuolienė

Klaipėda, 2023

KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS IR PLANAS

Darbo vadovas: Doc. Dr. Jurgita Paužuolienė

SMTVV22 gr. studentui (–ei) Taisijai Rondarevai patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema: Mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Darbo tikslas: Ištirti mobingo darbo vietoje raišką ir valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateikiant mobingo prevencijos ir valdymo tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mobingo raišką, kilimo priežastis bei prevencijos ir valdymo būdus teoriniu aspektu;
2. Ištirti mobingo pasireiškimą ir kilimo priežastis ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Išnagrinėti mobingo prevencines priemones ir valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
4. Sukurti mobingo raiškos ir valdymo sąsajų modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigoms;
5. Identifikuoti mobingo prevencijos bei valdymo tobulinimo galimybes ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje pagal Vadybos katedroje patvirtintas datas.

Studentas (–ė) Taisija Rondareva .

(parašas, data)

Darbo vadovas (–ė) Jurgita Paužuolienė .

(parašas, data)

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Taisija Rondareva
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

_____
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

_____
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2023-05-_____ doc.dr. Jurgita Paužuolienė
(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje / (VMA sistemoje)

2023-05-_____ Loreta Petravičienė
(data) (vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2023-05-_____ Prof. dr. Ligita Šimanskienė
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu (-ais) skiriu.....
(įrašyti recenzento (-ų) vardą, pavardę)

2023-05-_____ Prof. dr. Ligita Šimanskienė
(data) (katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Rondareva T. *Mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.* Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. J. Paužuolienė. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2023. 73 psl., 5 priedai.

Mobingas – tai nepriimtinas elgesys, kylantis kaip tarp vieno lygmens, taip ir tarp skirtingo lygmens darbuotojų, galintis būti taikomas vieno asmens arba asmenų grupės prieš kitą asmenį ir pasireiškiantis socialiniu atstūmimu, psichologiniu spaudimu arba fiziniu puolimu. Mobingas gali kilti bet kurioje organizacijoje nepriklausomai nuo vykdomos ekonominės veiklos ir švietimo sritis – ne išimtis. Mažas darbo užmokestis, didelis krūvis, atsakomybė už ugdytinius – dėl viso to mobingas pedagoginiuose kolektyvuose tampa vis labiau paplitęs. Magistro baigiamojo darbo probleminis klausimas - kaip pasireiškia mobingas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir kokios tinkamiausios priemonės mobingui valdyti? Magistro baigiamojo darbo tikslas - ištirti mobingo darbo vietoje raišką ir valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pateikiant mobingo prevencijos ir valdymo tobulinimo galimybes, pasiektas. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: pirmoje dalyje analizuojami mobingo raiškos, kilimo priežasčių, prevencijos ir valdymo teoriniai aspektai. Sukurtas mobingo raiškos ir valdymo sąsajų teorinis modelis. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodika. Atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 171 respondentas iš keturių Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Trečioje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, sukurtas mobingo raiškos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose sąsajų modelis. Nustatyta, kad psichologinis klimatas yra susijęs su mobingo kilimo rizikos veiksniais ir darbo proceso organizavimu. Išsiaiškinta, kad blogesnis psichologinis klimatas ir blogesnis darbo proceso organizavimas susiję su didesne mobingo pasireiškimo formų raiška, išskyrus fizinę mobingo pasireiškimo formą. Didesnis mobingo prevencijos ir valdymo priemonių taikymas susijęs su mažesne mobingo pasireiškimo formų raiška, mažesniais socialinio ir uždarojo mobingo raiškos veiksniais; mažesnis mobingo prevencijos ir valdymo priemonių taikymas susijęs su blogesniu psichologiniu klimatu ir darbo proceso organizavimu. Atliktas tyrimas parodė, kad mobingą lemia darbo proceso organizavimas ir psichologinis klimatas darbovietėje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus pateiktos išvados bei mobingo prevencijos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tobulinimo galimybės ir praktinės rekomendacijos.

Raktažodžiai: mobingas, psichologinis smurtas, ikimokyklinė ugdymo įstaiga, mobingo prevencija, mobingo valdymas.

SUMMARY

Rondareva T. *Expression of mobbing and its management in preschool educational institutions.* Thesis of Master's studies in Business Management. Supervisor Associate Professor Dr J. Paužuolienė. Klaipeda University: Klaipeda, 2023. 73 pages, 5 annexes.

Mobbing is unacceptable behaviour, which arises both between one level employees and between employees of different levels. It can be used by one person or a group of persons against another person. Mobbing manifests in the form of social rejection, psychological pressure or physical attack. Mobbing can occur in any organisation regardless of the area of the economic activities carried out, and the field of education is not an exception. Low salary, high workload, responsibility for pupils - all these aspects lead to the fact that mobbing is becoming increasingly common in pedagogical teams. The problematic question of the Master's thesis: how does mobbing manifest in preschool educational institutions and what are the most appropriate means to manage mobbing? The aim of the Master‘s thesis, that is, to analyse expression of mobbing in the workplace and its management in preschool educational institutions by presenting opportunities for improving mobbing prevention and management, has been achieved. The Thesis consists of three main parts. The first part analyses the theoretical aspects of expression of mobbing, of its causes, prevention and management. A theoretical model of interfaces between manifestation of mobbing and its control has been created. The second part presents the methodology of the study. A quantitative study, in which 171 respondents from four preschool educational institutions of Klaipeda city participated, has been performed. The third part presents results of the study, the created model of interfaces between expression of mobbing and its management in pre-school educational institutions. It has been found out that worse psychological climate is related to risk factors of the rise of mobbing and to organisation of the work process. It has been found out that worse psychological climate and worse organisation of the work process are related to a greater expression of forms of manifestation of mobbing, except for the physical form of manifestation of mobbing. A greater use of means of mobbing prevention and control is associated with a lower expression of forms of manifestation of mobbing, with lower factors of expression of social and private mobbing; a lower use of means of mobbing prevention and control is related to worse psychological climate and organisation of the work process. The study performed showed that mobbing is influenced by organisation of the work process and psychological climate in the workplace. Conclusions are presented taking into account the results obtained, and also, opportunities for improving prevention and management of mobbing in preschool educational institutions are provided and practical recommendations are given.

Key words: mobbing, psychological violence, preschool educational institution, prevention of mobbing, management of mobbing

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Mobingo samprata	14
2 lentelė.	Mobingo klasifikacija	15
3 lentelė.	Mobingo kilimo rizikos veiksniai	20
4 lentelė.	Mobingo kilimo priežastys	22
5 lentelė.	Užsienio šalių taikomos mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	32
6 lentelė.	www.apklausa.lt privalumai	35
7 lentelė.	Anketos struktūra	36
8 lentelė.	Pareigų grupės	37
9 lentelė.	Imties dydžio nustatymas pagal įstaigas	38
10 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	38
11 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę	39
12 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	40
13 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	41
14 lentelė.	Tiriamų reiškinių skirstinių normalumo sąlygų įvertinimo rezultatai	42
15 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal socialinę mobingo pasireiškimo formą	43
16 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal psichologinę mobingo pasireiškimo formą	44
17 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal fizinę mobingo pasireiškimo formą	45
18 lentelė.	Mobingo pasireiškimo formų vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai	46
19 lentelė.	Mobingo pasireiškimo formų intensyvumo vertinimas pagal amžiaus grupes	47
20 lentelė.	Mobingo rūšies raiškos vertinimas pagal respondentų išsilavinimą	49
21 lentelė.	Darbo proceso organizavimo veiksnių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai	51
22 lentelė.	Psichologinio klimato veiksnių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai	52
23 lentelė.	Psichologinio klimato vertinimas pagal respondentų išsilavinimą	52
24 lentelė.	Mobingo kilimo priežasčių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai	53
25 lentelė.	Mobingo kilimo priežasčių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą	53
26 lentelė.	Mobingo kilimo priežasčių vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas	53
27 lentelė.	Mobingo prevencijos ir valdymo aprašomosios statistikos rezultatai	55
28 lentelė.	Mobingo prevencijos ir valdymo priemonių vertinimas pagal užimamas pareigas	56
29 lentelė.	Pagalbos patyrus mobingą gavimo galimybės pagal respondentų išsilavinimą	57

30 lentelė. Mobingo raiškos veiksnių palyginimas pagal įstaigas 59
31 lentelė. Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ respondentų pasiskirstymas pagal darbo proceso organizavimą 59
32 lentelė Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ respondentų pasiskirstymas pagal mobingo prevencijos ir valdymo priemones 61
33 lentelė. Veiksnių, patyrus/pastebėjus mobingą, palyginimas pagal įstaigas 62
34 lentelė. Pagalbos gavimo galimybės mobingo atveju palyginimas pagal įstaigas 63
35 lentelė. Mobingo raiškos ir valdymo veiksnių sąsajos 64
36 lentelė. Mobingo raiškai ir valdymui reikšmingų veiksnių sąsajos 64
37 lentelė. Mobingą prognozuojančių veiksnių rezultatai 65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Mobingo pasireiškimo formos 19
2 paveikslas. Mobingo raiškos ir valdymo teorinis modelis 34
3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal mobingo rūšį 48
4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius pastebėjus/patyrus mobingą 56
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pagalbos gavimo galimybę patyrus mobingą darbovietėje 57
6 paveikslas. Klaipėdos lopšelių-darželių „A“ ir „D“ respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius mobingo kilimą darbovietėje 60
7 paveikslas. Mobingo raiškos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose praktinis modelis 66

TURINYS

ĮVADAS 9

1. MOBINGO RAIŠKA ORGANIZACIJOSE 12

1.1. Mobingo samprata mokslinėje literatūroje 12

1.2. Mobingo kasifikavimas ir jo pasireiškimo formos 15

1.3. Mobingo kilimo priežastys 20

1.4 Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės 22

1.5 Mobingo raiškos ir valdymo teorinis modelis 33

2. TYRIMO METODIKA 35

3. MOBINGO RAIŠKOS IR VALDYMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 43

3.1 Mobingo pasireiškimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose… 43

3.2 Vidinės aplinkos veiksnių bei mobingo kilimo priežasčių analizė ikimokyklinio ugdymo įstaigose 50

3.3 Mobingo prevencija ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose 54

3.4 Mobingo raiškos ir valdymo veiksnių ikimokyklinio ugdymo įstaigose analizė 58

3.5 Mobingo raiškos ir valdymo veiksniųikimokyklinio ugdymo įstaigose sąsajos 63

3.6 Mobingo prevencijos ir valdymo tobulinimo galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose 67

IŠVADOS 71

LITERATŪRA 73

PRIEDAI 81

ĮVADAS

Temos aktualumas. Didžiąją laiko dalį žmonės praleidžia darbe. Tai yra natūralu siekiant patenkinti asmeninius poreikius, įgyvendinti svajones, užtikrinti finansinį stabilumą. Darbo proceso metu darbuotojas atlieka numatytas užduotis, komunikuoja su kolektyvo nariais. Nei vienas darbo procesas neapsieina be darbo santykių, o jie gali pasireikšti įvairiais būdais. Nesutarimai darbe – neatsiejama darbo santykių dalis, tačiau ne visada jie išsprendžiami sklandžiai. Kartais kolektyvas atstumia dėl įvairių priežasčių netinkantį kolektyvo narį, siekdami jį priversti palikti kolektyvą – toks reiškinys vadinamas mobingu. Anot prof. dr. Jolitos Vveinhardt (2019), mobingas yra labai senas reiškinys, kuris būdingas visiems gyviesiems. Jau seniai net tarp gyvūnų pastebėta, kai vienas gyvūnas dėl įvairiausių priežasčių išvejamas iš būrio. Pats žodis mobingas, kuris reiškia gaujos puolimą, pradžioje ir vartotas tyrinėjant gyvūnus, po to – mokinių elgesį, dar vėliau – darbuotojų tarpusavio santykius.

Mobingo problemos rimtumas pasitvirtina ne tik dėl intensyvios plėtros, bet ir dėl sunkių pasekmių žmogui. Duncan Chappell, Vittorio Di Martino (2006) teigia, kad mobingą galima drąsiai lyginti su nužudymu, išprievartavimu arba apiplėšimu. Autorių teigimu, žmonių, patyrusių mobingą, sveikata sutrikdavo, jie nebegalėjo atlikti darbo pareigų, todėl palikdavo darbą arba būdavo atleisti. Todėl šiuolaikiniams vadovams svarbu suprasti mobingo reikšmę ir pasekmes organizacijai ir siekti išmokti jį valdyti, taikant įvairias prevencines priemones.

Temos ištirtumas. Jau nuo 1980 metų mobingo problema buvo pradėta tyrinėti Skandinavijos šalyse, JAV, vėliau - Europos šalyse bei Australijoje (Машковская, 2020). Vertinant mobingo problemą švietimo srityje, reikėtų pabrėžti, kad mažas darbo užmokestis, didelis krūvis, atsakomybė už ugdytinius, pedagogų trūkumas – dėl viso to mobingas pedagoginiuose kolektyvuose tampa vis labiau paplitęs. Nuolatiniai ginčai dėl darbo krūvio paskirstymo, darbo grafikų sudarymo, padidėjęs krūvis dėl papildomų užsiėmimų ir renginių organizavimo yra įtemptos atmosferos kolektyve priežastis. Mobingą pedagoginiuose kolektyvuose analizuoja tokie užsienio autoriai kaip Невская Д. (2022), Назарова М., Поваренкина И., Веденеева И. (2019), Deidra Alexander Sorrell (2015) atliko mokslinį tyrimą, kuriuo patvirtino mobingo raišką pedagoginiuose kolektyviuose. 2007 metais Turkijos sociologų grupė, išplatinusi anketas tarp universiteto dėstytojų, atliko tyrimą viename iš universitetų. Tyrimo rezultatai parodė, kad 38% respondentų patyrė psichologinį smurtą darbo vietoje (Машковская, 2020).

Lietuvoje mobingo problemą plačiausiai analizuoja J. Vveinhardt. Vienas iš pirmųjų mobingo tyrimų atliktas Kauno švietimo įstaigose, kuriuo siekta nustatyti mobingo įtaką darbuotojų sergamumui, kurį 2004 metais atliko Malinauskienė V. Atlikto tyrimo duomenimis, 17% respondentų darbo vietoje patyrė psichologinį spaudimą. (Vveinhardt, 2009). Vveinhard J. 2009 metais atliko mobingo diagnozavimo tyrimą, kuriame dalyvavo 351 respondentai (viešojo ir privataus sektoriaus

darbuotojai). Tyrimo rezultatai parodė, kad 20,5% respondentų, patyrusių mobingą darbo vietoje, yra švietimo srities darbuotojai. Tai buvo didžiausias rodiklis tarp visų tiriamų veiklos sričių.

Norint įvertinti mobingo situaciją Lietuvos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, yra nepakankamai duomenų. Visa informacija, publikuojama žiniasklaidoje ir informacinėje erdvėje, nėra pagrįsta moksliniais tyrimais. Tačiau mobingo problemos aptarimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose žiniasklaidoje ir informacinėje erdvėje leidžia daryti prielaidą, kad problema yra aktuali ir tūrėtų būti nagrinėjama moksliniu lygmeniu.

Darbo problema. Tiksli mobingo sąvoka ar samprata nėra aiškiai įtvirtinta jokiuose nacionaliniuose teisės aktuose ar teismų praktikoje. Taip pat nėra Europos Sąjungos (toliau – ES) teisės akto, kuriame aiškiai būtų pateikta mobingo sąvoka ir požymiai. Tiek ES direktyvose, tiek Lygių galimybių įstatyme pateikiamos diskriminacijos ir priekabiavimo sąvokos, kuriose iš dalies galima įžvelgti ir mobingo požymių.(Šakinienė, 2022).

Lietuvoje darbdaviai yra atsakingi už psichosocialinių rizikų įvertinimą ir valdymą. Psichologinį smurtą darbe reglamentuoja tik keli LR teisės aktai, tai – Darbo kodekso 30 str. ir Darbo saugos ir sveikatos įstatymo 11 str., kuriuose psichologinis smurtas darbo vietoje iki 2022-06-28 buvo aprašytas labai paviršutiniškai, todėl šį reiškinį įrodyti buvo labai sudėtinga. Įtariama, kad dėl šios priežasties žmonės nesikreipė į teismus ir likę vieni su savo problema, pasirinkdavo kitus problemos sprendimo būdus. Kokia yra situacija įsigaliojus LDK 30 str. pataisoms duomenų kol kas nėra, tačiau remiantis VDI statistika, 2020 metais buvo gauta 16 skundų dėl psichologinio smurto darbe, 2021 metais – 118, 2022 metais (iki 2022-06-28) – 93. (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022). Tokia statistika leidžia daryti prielaidą, kad mobingo paplitimo problema darbo vietoje tampa vis aktualesnė.

Dėl šios priežasties svarbu, kad kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo jos dydžio ir ekonominės veiklos rūšies, skirtų pakankamai dėmesio mobingo prevencijai ir ieškotų būdų jį suvaldyti. Vertinant psichologinį smurtą organizacijoje iškyla pagrindinė kliūtis – kiekvienas žmogus šią riziką vertina remdamasis asmeniniu aplinkos suvokimu. Dažnai darbuotojai, tapę mobingo auka, nežino, kaip elgtis ir spręsti susiklosčiusią situaciją, todėl išeina iš darbo, patiria psichologinių problemų, negali susirasti kito darbo, nes praranda pasitikėjimą savimi. Kolektyvas, kuriame pasireiškia mobingo atvejai, nebegali veikti produktyviai. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokiose situacijose pasireiškia mobingas ir kaip (kokiais būdais) šias situacijas įmanoma suvaldyti. Išsamus šios problemos ištyrimas padės tiksliau įvertinti mobingo veiksnius ir kokybiškiau pritaikyti jų prevenciją organizacijoje. *Kaip pasireiškia mobingas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir kokios tinkamiausios priemonės mobingui valdyti?*

Darbo objektas. Mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas: Ištirti mobingo darbo vietoje raišką ir valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pateikiant mobingo prevencijos ir valdymo tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mobingo raišką, kilimo priežastis bei prevencijos ir valdymo būdus teoriniu aspektu;
2. Ištirti mobingo pasireiškimą ir kilimo priežastis ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Išnagrinėti mobingo prevencines priemones ir valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
4. Sukurti mobingo raiškos ir valdymo sąsajų modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigoms;
   10Identifikuoti mobingo prevencijos bei valdymo tobulinimo galimybes ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

1. MOBINGO RAIŠKA ORGANIZACIJOSE

1.1 Mobingo samprata mokslinėje literatūroje

Susidomėjimas patyčių darbo vietoje problema kilo devintajame dešimtmetyje Skandinavijoje, pradėjus domėtis moksliniais tyrimais ir ekspertų įžvalgomis dėl vis dažniau pasireiškiančių patyčių švietimo įstaigose. Šiuolaikinėje mokslinėje ir visuomeninėje aplinkoje, kalbėdami apie patyčias darbo vietoje, pastebime naują terminą – mobingas. Remiantis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, mobingas yra angliškas žodis, reiškiantis „priekabiavimas darbo vietoje“. Tai negatyvi praktika, kurią sudaro žeminantis, diskvalifikuojantis ar bauginantis asmens ar žmonių grupės elgesys su kitu žmogumi darbo aplinkoje, ir tai vyksta sistemingai ilgą laiko tarpą (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021).

Mobingo terminą 1958 m. pirmasis pavartojo austrų mokslininkas K. Z. Lorenz, stebėjęs gyvūnų elgesį. Pavyzdžiui, mobingu jis vadino situaciją, kai būrys žąsų puldavo ir išvydavo jas užpuolusią lapę. Pastebėta, jog banda kartais susivienija prieš vieną iš saviškių, išsiskiriantį iš kitų, dažniausiai silpnesnį (Bortnikas, 2017). Mobingo terminas kildinamas iš angliško žodžio „*mob*“, kuris reiškia plėšikų gaują. Verčiant iš lotynų kalbos „*mobile vulgus*“ reiškia maištaujančią, siautėjančią minią (Vveinhardt, 2010). Abi šios reikšmės tiesiogiai nusako mobingo reiškinio turinį. Kalbant apie šio reiškinio terminą būtina pažymėti, kad skirtingų šalių literatūroje galima aptikti skirtingus terminus, apibūdinančius patyčias darbe. Mobingo terminas labiausiai paplitęs vokiškai kalbančiose valstybėse ir Skandinavijoje. Anglosaksų dialekte dažnai sutinkamas „*bullying*“ terminas, Jungtinėse Amerikos Valstijose – „*harassment, employee abuse*“ (Vveinhardt, 2009). Skirtingų sąvokų vartojimas neturi įtakos patyčių darbe termino prasmės išgryninimui, visos šios sąvokos vartojamos tyčiniams, psichologiniu teroru, bauginimu ir prievarta grįstiems darbuotojų santykiams atspindėti. Svarbu paminėti, kad Lietuvoje naudojamas šio reiškinio įvardijimo terminas – mobingas.

Psichologijoje ir medicinoje terminas „mobingas“ atsirado 1969 metais, kai švedų gydytojas Peter-Paul Heinemann švedų žurnale „Liberal Debatta“ publikavo straipsnį, kuriame aprašė kolektyvinį mokinio puolimo atvejį mokymo įstaigoje. Gydytojas šį reiškinį pavadino „mobingu“. 1972 metais P. Heinemann išleido knygą švedų kalba „Mobingas. Grupinis puolimas tarp vaikų ir suaugusiųjų“ („Mobbing-Gruppvoald bland barn och vuxna“ (Mobbing-group violence by children and adults)), kurioje jis ygino agresyvų vaikų elgesį su kitu vaiku ir agresyvų gyvūnų elgesį su kitu gyvūnu ir panaudojo terminą „mobingas“, kuris po to sparčiai paplito ir tapo populiarus. Savo darbe P. Heinemann rėmėsi socialiniais psichologiniais principais. Jis nagrinėjo aukos persekiojimo ir santykių puolėjų gaujos viduje sąveiką. Knygoje gydytojas nagrinėjo mokinių elgesį švedų

mokykloje. Autorius teigia, kad mobingas – tai žmogaus, kaip biologinės būtybės, elgesys, tam tikras instinktas. Savo teiginiuose jis rėmėsi K. Lorenzo teorija apie agresiją (Ярмина, 2018).

Maždaug tuo pačiu laikotarpiu švedų psichologas D. Olweus pradėjo tirti agresijos reiškinius tarp paauglių ir 1978 metais, remdamasis atliktais tyrimais, išleido knygą „Agresija mokyklose: priekabiautojai ir „atpirkimo ožiai“(„Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys“) (Кривцова, Шапкина, Малыгина, 2019).

Vienas iš pirmųjų mobingo tematika taip pat pradėjo domėtis profesorius H. Leymann. Jeigu P. Heinemann ir O. Olweus tyrė mobingo reiškinius mokyklose, tai H. Leymann nuo 1970 metų pirmasis pradėjo tirti mobingo reiškinius darbo vietoje. Tirdamas mobingo reiškinius, susidūrė su daugybe sistemingo netinkamo elgesio ir socialinės atskirties atvejų darbo aplinkoje. Po 1990 metų H. Leymann, sukaupęs nemažą kiekį atliktų tyrimų mobingo darbo vietoje tematika, paskelbė jų rezultatus moksliniuose darbuose. 1996 metais H. Leymann parengė klausimyną suaugusiems „LIPT“ („Leymann Inventory of Psychological Terror“) skirtą nagrinėti mobingo reiškiniams darbo vietoje (Кривцова, Шапкина., Малыгина, 2019). Perimdami H.Leymanno mobingo tyrinėjimo diskursą, Europoje pradėti atlikti didelio mąsto moksliniai tyrimai ir projektai. Pirmieji empiriniai tyrimai Skandinavijoje, kurioje minimi žodžiai „patyčios“ arba „mobingas“, buvo atlikti Matthiesen, Raknes, & Rokkum, 1989 metais. Tyrimai parodė, kad patyčios arba mobingas yra plačiai paplitęs reiškinys daugelyje šalių. Suomijoje mobingo reikšmę visuomenei pradėjo nagrinėti K.Bjorkqvist ir kiti; 1996 m. A.Vartia (Matthiesen, Einrasen, 2007).

Žvelgiant į šiuolaikinę pasaulio rinką, mobingo tematika aktyviai kalbama pastaruosius tris dešimtmečius. Šiuo laikotarpiu kai kurios pasaulio šalys jau spėjo šį reiškinį pripažinti valstybinio masto socialine ir ekonomine problema. Šiame sąraše rasime tokias Europos valstybes, kaip: Vokietija, Norvegija, Suomija, Švedija, Prancūzija, Italijair kt. Kaip aktyviausiai į vis didėjančią socialinę, vadybinę ir ekonominę organizacijų problemą – mobingą, reaguojančias valstybes, galima išskirti Skandinavijos šalis, Prancūziją ir Vokietiją. Šios šalys priėmė specialius antimobinginius įstatymus, kurie nurodė aiškias atsakomybes, pateikė prevencinių priemonių paketus, padedančius kovoti su šiuo neigiamu reiškiniu valstybių viduje (Огородникова, Шавырина, 2018).

XX a. mobingo tyrinėjimams ypatingai daug dėmesio pradėjo skirti Centrinės ir Rytų Europos šalys, siekiančios kokybinių transformacijų nusistovėjusiose organizacijų vadybos tradicijose (Bortnikas, 2017). Lietuvos akademiniuose sluoksniuose intensyvesnės mobingo studijos tyrinėjimas prasidėjo taip pat palyginti neseniai – esminiai tyrimai atlikti jau XX a. pab.–XXI a. pr. Pabrėžtina, jog mobingo reiškinys vis dar mažai žinomas įvairaus lygio organizacijų vadovų gretose, kuriems pirmiausiai tenka uždavinys atpažinti mobingo konfliktus ir užkirsti kelią jiems dar neįsiplieskus (Vveinhardt, Žukauskas, 2012).

Remiantis užsienio literatūra, patyčių darbo vietoje reiškinys, kaip jis vadinamas šiandien, mobingas, pirmą kartą pateko į visuomenės akiratį devintajame dešimtmetyje kaip seksualinis priekabiavimas darbo vietoje. Tuo pačiu metu britų žurnalistė Adams A. išpopuliarino terminą „patyčios darbo vietoje“ per BBC radijo dokumentinių filmų seriją. Jungtinėse Amerikos Valstijose patyčios darbe pirmiausia tapo pagrindine viešajo sektoriaus problema. Tarp labiausiai nukentėjusių sričių pateko švietimo įstaigos ir vyriausybinės agentūros. Tik po kurio laiko mobingo apraiškos pastebėtos jau ir privačiame sektoriuje. Nuo 2000 m. vis daugiau amerikiečių mokslininkų pradėjo tyrinėti psichologinio smurto darbe ir jo daromos žalos problematiką (Vveinhardt, 2014).

Šiandien patyčių darbo vietoje incidentai Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijose yra keturis kartus dažnesni nei seksualinio priekabiavimo epizodai, o su tuo susijusios verslo išlaidos taip pat yra keturis kartus didesnės (Vveinhardt, 2014).

Atsižvelgiant į užsienio ir Lietuvos mokslininkų mobingo sąvokos nagrinėjimo variacijas, pastebimi šie sąvokų išaiškinimai (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Mobingo samprata

Autoriai	Samprata
Vveinhardt J. (2012)	Tai organizacijose kylantys konfliktai, disfunkciški darbuotojų santykiai (2012); tai patyčios, psichologinis teroras, priekabiavimas darbo vietoje arba mokinių santykiuose (2014).
Martin B. ir Martin S. F. P. (2012)	Tai grupės žmonių veikimas prieš tos pačios darbovietės ar organizacijos asmenį.
Vveinhardt J. ir Žukauskas P. (2012)	Tai puolimas, pasireiškiantis tarp bendradarbių (dažniausiai tarp vienodas pareigas einančių darbuotojų).
Astrauskaitė M. ir Kern R. M. (2013)	Tai psichologinis smurtas tarp bendradarbių, patyčios darbe.
Lileikis S. (2013)	Tai psichologinis teroras organizacijose, kuriose kyla konfliktai.
Mumel D., Jan S., Treven S. ir Malc D. (2015)	Tai sudėtinga forma pasireiškiantis psichologinis teroras darbo vietoje, siekiant paveikti bendradarbį emociškai, psichologiškai, socialiai ir ekonomiškai.
Demir M. ir Cicekay H. (2015)	Tai psichologinis teroras ir despotiškas elgesys, kuris paveikia puolamo darbuotojo psichologinę ir fizinę sveikatą, netgi paskatina išeiti iš darbo.

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Bortnikas A., 2017.

Remiantis 1 lentelėje pateiktomis mobingo sampratomis, pastebima, kad visi mokslininkai tiesiogiai ir netiesiogiai akcentuoja psichologinį terorą. Vveinhardt J. ir Žukauskas P. teigia, kad mobingas – tai puolimas, pasireiškiantis tarp bendradarbių, dažniausiai tarp vienodas pareigas einančių darbuotojų. Astrauskaitė M. ir Kern R. M. pastebi, kad mobingas, kaip intensyvus reiškinys, dažniausiai atsiskleidžia darbe, kadangi neigiami veiksmai pasikartoja kasdien. Martin B. ir Martin F. P. S. atkreipia dėmesį, jog mobingas suagusiųjų organizacijose panėšėja į tarpusavio santykius tarp vaikų. (Bortnikas, 2017).

Apibendrinant pateiktas mobingo sampratas, galima teigti, kad Lietuvos ir užsienio mokslininkų nuomonė mobingo klausimu nesiskiria. Mobingas yra užgaulus, amoralus elgesys darbe, kuris daro neigiamą poveikį darbuotojo socialiniam, psichologiniam, fiziologiniam tobulėjimui ir

adaptacijai bei jo ekonominiam stabilumui. Šio reiškinio pagrindu yra siekiama darbuotoją izoliuoti, išgąsdinti ir paversti silpnąja organizacijos dalimi. Mobingo apraiškos šiuolaikiniame geopolitinio susiskaldymo kontekste daro didelę žalą organizacijų veiklai, kultūros kūrimui ir žmogiškojo potencialo stabilumo užtikrinimui.

1.2 Mobingo klasifikavimas ir jo pasireiškimo formos

Mobingas yra tarpdisciplininis fenomenas. Jis nagrinėjamas sociologijos, psichologijos, teisės, medicinos, vadybos mokslų kontekste, kadangi išnagrinėti jo sąvoką galima tik naudojant skirtingų mokslų tyrimo metodus. Psichologai ir medikai nagrinėja psichologines ir psichosomatines problemas asmenų, patyrusių mobingą. Sociologai - sociokultūrinius, politinius, socialinius ekonominius faktorius, įtakojančius mobingo vystymosi dinamiką. Vadybininkai stengiasi išnagrinėti mobingo dinamikos organizacinius aspektus. Teisininkai rengia juridinius mobingo valdymo darbo vietoje pagrindus (Батаева, 2016).

Skirtingos mokslinės literatūros autoriai įvairiai klasifikuoja mobingą. Todėl nagrinėjant mobingą kaip neigiamą reiškinį darbo vietoje reikėtų pradėti nuo jo rūšių. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių mobingo rūšių apibūdinimų. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelę) galima matyti labiausiai paplitusias rūšis.

2 lentelė. Mobingo klasifikacija

MOBINGAS		
pagal pasireiškimo formą	***pagal tipą***	***pagal dalyvių skaičių***
• uždarasis (*latentinis*)	• horizontalusis	• bulingas
• atvirasis	• vertikalusis (*bossing*)	• *sandwich-mobbing* (mišrus)

Šalt.: sudaryta autorės remiantis P. Ševčenko, 2017

Avramchuk L., Bogdanova L., (2009) pažymi, kad mobingas pagal savo pasireiškimo formą gali būti atvirasis arba uždarasis (latentinis):

- Uždarasis arba latentinis mobingas pasireiškia bendradarbių bendravimo su auka apribojimu. Kolegos vengia bendravimo, nuslepia svarbią informaciją arba suteikia ją per vėlai, kai auka jau neturi galimybės įtakoti situacijos. Tokios mobingo pasireiškimo formos tikslas – sukurti nepakenčiamas sąlygas darbo vietoje, priversti išeiti iš darbo (Avramchuk, Bogdanova, 2009). Ширяева С. (2014) teigimu, latentinį mobingą galima vadinti paslėptu. Visi veiksmai, nukreipti prieš auką yra netiesioginiai. Esant tokiai mobingo formai auka negali pareikšti tiesioginių pretenzijų agresoriui, nes agresorius neigs savo sumanymus, kadangi tiesioginių įrodymų nėra, nors aplinkiniams situacija yra aiški.

- Atvirasis mobingas – tai agresyvi mobingo pasireiškimo forma. Ši forma naudojama dažniausiai tada, kai auka bando priešintis. Ji pasižymi savo dinamiškumu ir įvairiausių priemonių panaudojimu: nuo patyčių, įžeidimų iki svarbių dokumentų naikinimo arba asmeninių daiktų sugadinimo (Avramchuk, Bogdanova, 2009).

Mokslininkai išskiria du mobingo tipus:

- Horizontalusis;
- Vertikalusis (*bossing*)

Anot Колодей К. (2007) ir Davenport N., Schwartz R. D., Elliott G. P. (1999) *horizontalusis mobingo* tipas dažniausiai pasireiškia, kai juo užsiima tą patį arba lygios vertės darbą atliekantys kolegos arba naujo darbuotojo atžvilgiu. Jis gali pasireikšti bendradarbių ignoravimu, netikslios informacijos perdavimu, prašymų ignoravimu, gandų skleidimu ir kt. Dažnai tai pasireiškia, kai naujas darbuotojas suvokiamas kaip konkurentas arba išsiskiria iš kolektyvo savo nestandartiškumu, originalumu. Neretai horizontaliojo mobingo priežastimi būna pavydas ir mobingo auka tampa darbuotojas, kuriam geriau sekasi darbe. Vidiniu horizontaliojo mobingo stimulu gali būti darbuotojų motyvavimo trūkumas, orientavimo į galutinį rezultatą nebuvimas. Tokiais atvejais mobingo auka tampa tas, kuris daugiausiai dirba ir pranoksta kitus savo profesionalumu ir sugebėjimais (Камшилина, 2011).

Vertikalusis mobingas – tai vadovo psichologinis smurtas nukreiptas į pavaldinį. (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999). Камшилина Е. (2011) teigimu, vertikalusis mobingas dažnai pasireiškia tuo atveju, kai egzistuoja noras pašalinti konkurentą, atlaisvinti vietą karjeros galimybei, atkeršyti. Vertikalus mobingas pasireiškia nepagrįstais vadovo reikalavimais, nuolatine kontrole, sprendimų priėmimo galimybių apribojimu, beprasmiškų uždavinių skyrimu, o taip pat darbuotojo pasiekimų ignoravimu. Darbuotojui nekeliamas atlyginimas, jis nesiunčiamas į mokymus. Jis netgi gali būti izoliuotas. Vertikaliojo mobingo priežastimi gali būti vadovo noras atsikratyti darbuotojo, kai jis to negali atlikti teisėtu būdu.

Vertikalusis mobingas gali pasireikšti ir kita kryptimi: visas kolektyvas gali būti priešingai nusiteikęs vadovo atžvilgiu. darbuotojai gali atsisakyti atlikti užduotis, skleisti gandus, rodyti nepagarbą. Tokia mobingo rūšis vadinama „stafingu“. Ši mobingo rūšis pasireiškia tada, kai visas kolektyvas mano, kad vadovas yra nekompetentingas, nesąžiningas, autoritarinis. (Avramchuk, Bogdanova, 2009).

Pagal dalyvių skaičių mobingas klasifikuojamas į bulingą ir „sandwich-mobingą“. Anot Шевченко П. (2017) bulingas čia traktuojamas kaip psichologinio smurto forma darbo vietoje, nukreipta prieš vieną iš darbuotojų, siekiant jo atleidimo. „Sandwich-mobingas“ – tai horizontaliojo ir vertikaliojo mobingo derinys. Tai tokia psichologinio smurto forma, kai prieš vieną darbuotoją

nusiteikia ne tik bendradarbiai, bet ir vadovai. Dažnai šios mobingo pasireiškimo formos auka būna vidurinės grandies vadovai. Соловьев А. (2009) pažymi, kad „sandwich-mobingas“ pasireiškia tada, kai susijungia horizontalus ir vertikalus mobingas. Tai būna tais atvejais, kada darbuotojai palaiko vadovo vykdomą psichologinį terorą, nukreiptą į tam tikrą asmenį, arba atvirkščiai, kai vadovas palaiko kolektyvą, bijodamas pats tapti mobingo auka.

Išanalizavus mokslininkų nuomones apie mobingo rūšis galima teigti, kad nepriklausomai nuo savo rūšies, mobingas dažniausiai nukreiptas prieš vieną asmenį. Psichologinio smurto darbo vietoje tikslas yra visais įmanomais būdais paskatinti auką savanoriškai išeiti iš darbo. Reikėtų pažymėti, kad mobingo proceso sudedamosios dalys yra agresorius, auka ir liudininkai, kurie palaiko agresorių ir dalyvauja mobingo procese arba nedalyvauja. Tačiau kai organizacijoje vyrauja nepalanki atmosfera, labai sunku išlaikyti neutralitetą ir, nekreipiant dėmesio į vykstantį procesą, atlikti darbo pareigas, kadangi šiuo atveju kyla rizika tapti sekančia mobingo auka. Bet kokiu atveju už vykstančius psichologinio smurto procesus darbe yra atsakingas vadovas. Todėl labai svarbu laiku atpažinti mobingą organizacijoje, kad jį suvaldant, būtų galima panaudoti efektyvias priemones.

Mobingo pasireiškimo formos. Mokslinėje literatūroje pateikiamas išplėstinis mobingo apraiškų ir formų sąrašas. Šis sąrašas nuolat kinta nuo konkrečios situacijos, paplitimo mąsto ir kitų veiksnių. Taigi, šis sąrašas nėra baigtinis, nes kiekvienas individualus mobingo atvejis pateikia vis naujas mobingo klasifikacines rūšis.

Remiantis atliktais tyrimais, mobingas dažniausiai pasireiškia darbuotojo įžeidinėjimu, patyčiomis, užgauliojimu, priekabiavimu, grasinimu, nekonstruktyvia, žeminančia kritika, pasiekimų menkinimu, žodine agresija, persekiojimu ir kitokiais veiksmais. Žala aukai daroma tiesioginėmis, pavyzdžiui, žodinis, fizinis, seksualinis priekabiavimas, menkinantys atsiliepimai, ydingi darbiniai nurodymai, ir netiesioginėmis, pavyzdžiui, socialinis izoliavimas, kai nušalinama nuo socialinių procesų darbovietėje, priemonėmis (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021). Įprastai mobingas pasireiškia daugiau nei viena netinkamo elgesio forma, o kompleksiniu formų taikymu.

Соловьев А. (2009) išskiria sekančias mobingo pasireiškimo formas:

- Verbalinė agresija (provokuojantys klausimai, melagingos informacijos skleidimas, abejonės asmens profesionalumu ir kompetentingumu, nepagrįsti kaltinimai ir kt.);
- Verbalinė agresija lydima grubių gestų;
- Nuolatinė diskusija su darbuotoju siekiant pademonstruoti asmeninį pranašumą (kalbos nutraukimas, svarbių argumentų ignoravimas, kritika, priėmimas tik tos informacijos, kuri galėtų būti nukreiptą prieš darbuotoją);
- Veiksmai demonstruojantys neigiamą požiūrį į asmenybę (bendradarbių boikotas, asmeninių daiktų gadinimas, asmens karikatūrų viešinimas);

- Pykčio priepuoliai lydimi grubių pasisakymų, žeminančių darbuotoją;
- Demonstratyvus atsisakymas aptarti problemą su darbuotoju;
- Tyčinis nurodytų terminų trumpinimas, atliktų darbų ignoravimas;
- Svarbios informacijos, reikalingos nurodymų vykdymui, nesuteikimas;
- Visiškas darbuotojo ignoravimas;
- Atlyginimo už darbą mažinimas be atskirų paaiškinimų;
- Darbo vietos arba sąlygų keitimas siekiant morališkai palaužti darbuotoją;
- Viešas darbuotojo elgesio aptarimas, kritika;
- Veiksmai, nukreipti prieš darbuotoją, ir kvalifikuojami kaip seksualinis priekabiavimas.

J. Vveinhardt (2011) teigimu, mobingas pasireiškia tuo, kad žmogui neleidžiama išsakyti savo nuomonės, pateikti argumentų, jis yra nuolat pertraukinėjamas, puolamas. Jis nuolat kritikuojamas, gali pasitaikyti ir grasinimų. Tokiam žmogui pavedamos sunkiausios užduotys, su kuriomis, iš anksto žinoma, jis nesusitvarkys. Jeigu tokie reiškiniai vyksta nuolat – tai galima vadinti mobingo požymiais. Коновалова В. (2011) pažymi, kad mobingo pasireiškimu galima vadinti veiksmus, vykstančius ne mažiau kaip 6 mėnesius iš eilės:

- Sudaromos kliūtys užmegzti socialinius kontaktus: vadovai/bendradarbiai nesuteikia galimybės pasireikšti, auka yra nuolat pertraukiama, kritikuojama. Aptariamas asmeninis gyvenimas, kritikuojamas elgesys. Žmogus nuolat lydimas smerkiančių žvilgsnių;
- Auka izoliuojama nuo kolektyvo: į žmogų nesikreipiama, demonstruojamas nepasitenkinimas kai bandoma užmegzti pokalbį, skiriama darbo vieta toliau nuo kolektyvo;
- Bandoma pažeminti skiriant užduotis: užduotys nuolat keičiamos, skiriamos užduotys neatitinka kvalifikacijos, sudaromos kenksmingos arba sudėtingos sąlygos užduotims atlikti, ignoruojama ir neskiriama jokių užduočių;
- Menkinamas autoritetas: apie žmogų atsiliepiama neigiamai, skleidžiama melaginga informacija apie asmenį, kalbama apie psichinės sveikatos nestabilumą, išjuokiamas balsas, eisena, judesiai, neigiamai atsiliepiama apie asmens šeimą, atsiranda seksualinio pobūdžio užuominos;
- Grasinama: grasinama fiziškai susidoroti, provokuojami įvairūs veiksmai, dėl kurių auka patiria tam tikras išlaidas, sukeliama žala darbo vietai/gyvenimo vietai.

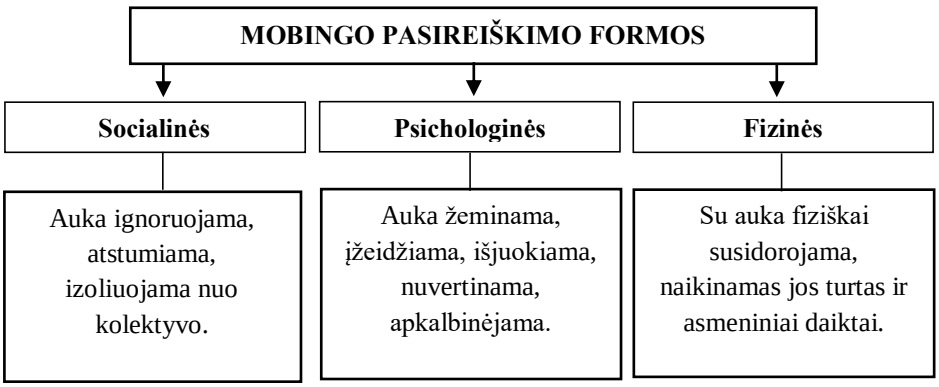
Федоров В. ir kt. (2019) teigimu, mobingas pasireiškia kaip ignoravimas, priekabiavimas ir pajuokavimas, dezinformavimas ir skundimas, žalingų sveikatai sąlygų sudarymas, vieši įžeidimai, grasinimai arba žeminimai, kaltinimai už kitų darbuotojų padarytas klaidas,

konfidencialios informacijos apie darbuotoją skleidimas, diskriminuojantys pasisakymai (dėl lyties, amžiaus, išvaizdos, tautybės), dvigubų standartų taikymas darbuotojo atžvilgiu.

Терещенко Ф. (2012) nuomone, mobingas gali pasireikšti šiais būdais:

- Darbuotojui nesuteikiama svarbi informacija arba suteikiama vėlai, kai jis neturi galimybės įtakoti situacijos;
- Informacija suteikiama netikslia (iškreipta) forma;
- Darbuotojai dalyvaujantys mobingo procese stengiasi sukurti tokią atmosferą, kad auka jaustųsi bejėgė, nematytų išeities iš susiklosčiusios situacijos;
- Aukai įėjus į patalpas, bendravimas demonstratyviai nutraukiamas;
- Apie auką skleidžiama įvairi informacija. Šiuolaikinės technologijos suteikia daugiau galimybių skleisti kompromituojančią informaciją socialiniuose tinkluose.

Apibendrinant autorių nuomones apie mobingo pasireiškimo formas, galima daryti išvadą, kad psichologinio smurto pasireiškimo formų darbo vietoje yra labai daug. Tam tikros formos pasireiškimas priklauso nuo konrečios situacijos. Tačiau visų pasireiškimo formų tikslas yra vienas – atsikratyti aukos, priversti palikti kolektyvą - išeiti iš darbo. Remiantis mokslinės literatūros analize galima visas aukščiau išvardintas mobingo pasireiškimo formas suskirstyti į atskiras grupes: socialines, psichologines ir fizines, kurios pavaizduotos 1 schemoje (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Mobingo pasireiškimo formos

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021); Соловьев А. (2009); Vveinhardt J. (2011); Коновалова В.(2011) ir kt.

Майленова Ф. (2008) pavaizduotas 1 paveiksle mobingo pasireiškimo formas sieja su mobingo raiškos etapais. Autorė teigia, kad socialinė mobingo pasireiškimo forma – tai pirmas aukos puolimo etapas, kai auką bandoma izoliuoti nuo kolektyvo. Darbuotojas nekviečiamas kartu pietauti, jam nesiūloma dalyvauti bendruose renginiuose, jis paliekamas vienas su savo mintimis ir išgyvenimais. Psichologinė forma – tai antras puolimo etapas, kurio metu auka psichologiškai

pažeidžiama. Darbuotojas kaltinamas nekompetentingumu, jo profesiniai pasiekimai paliekami be dėmesio, jam nesuteikiama galimybė kelti kvalifikaciją, gadinama jo asmeninė ir profesinė reputacija. Fizinė forma – tai paskutinis puolimo etapas, kai auka bando priešintis.

Kaip jau buvo minėta, mobingu galima vadinti tik tuos veiksnius, kurie periodiškai kartojasi bent kartą per savaitę ir ne trumpiau nei 6 mėnesius. Jeigu aukščiau išvardinti reiškiniai yra pavieniai, nesistemingi – jų negalima klasifikuoti kaip mobingą.

1.3 Mobingo kilimo priežastys

2007 metais išleistoje knygoje apie mobingą „Mobingas“ Rusijos mokslininkė Романова Н. (2007) atskleidžia mobingo esmę ir analizuoja mobingo atsiradimo mechanizmus darbo kolektyve, parodydama jo pasekmes organizacijai ir darbuotojams, patiriantiems psichologinį smurtą darbe. Kaip pažymi Романова Н. (2007), pirminė mobingo kilimo priežastis – tai neformalių lyderių, kurių principas yra „skriausti silpnuosius, kad visi pamatytų, jog tu esi jėga“, pozicijų įtvirtinimas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai aktyviai analizuoja mobingo kilimo priežastis organizacijose. Atliktų tyrimų rezultatų duomenys atskleidžia dažniausiai pasitaikančias mobingo apraiškos tendencijas organizacijose. Lentelėje pateikiamos mobingo kilimo priežastys, kurios identifikuoja silpniausias organizacijų sritis ir rizikas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Mobingo kilimo rizikos veiksniai

Rizikos veiksniai	Raiška organizacijoje	Šaltiniai
Lyderystė, vadovavimas, vadovavimo stilius	Lyderiavimo stilius, žinių apie patyčias ir mobingą trūkumas, įsitraukimas į destruktyvius santykius, neformalių grupių lyderių iškilimas organizacijos padaliniuose.	Anderzén, Arnetz (2005); Gül, Kelimeler (2009); Vveinhardt (2009); Lee et al. (2014); Astrauskaitė (2014); Bortoluzzi et al. (2014) ir kt.
Darbo proceso organizavimas	Neaiškios užduotys, netiksliai apibrėžtos darbuotojų funkcijos gali tapti konfliktų šaltiniu ir sudaryti galimybę piktnaudžiauti skirstant darbines užduotis ir vertinant darbuotojus	Zapf (1999); Einarsen (2000); Astrauskaitė, Kern (2011); Picakciefe et al. (2015) ir kt.
Komunikacija	Neformali komunikacija, kaip reakcija į formaliosios komunikacijos trūkumus, ir pranešimų apie asmens teisių pažeidimus sistemos nebuvimas.	Vessey et al. (2010); Lee et al. (2014) ir kt.
Nepalankus psichologinis klimatas	Nepalankus organizacijos klimatas, pasižymintis aukštu konfliktiškumo lygiu, nesąžininga konkurencija, bendradarbiavimo ir paramos stoka.	Vartia-Vaananen (2001); Lutgen-Sandvik (2007); Bulutlar, Unler (2008); Vveinhardt (2009); Pšunder (2011) ir kt

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Vveinhardt J., Andriukaitienė R., 2016.

Pastebima, kad mobingo kilimo rizikos sudaro pagrindines organizacinės kultūros ir vadybinių procesų dedamąsias dalis. Gül H. ir Kelimeler A. galimais rizikos veiksniais įvardija platų darbo organizavimo problemų ratą, pridėdami dar ir laiko trūkumą, kuris didina įtampą. Bet visgi didžiąją dalį mobingo kilimo priežasčių sudaro nuo vadovo atsakomybės priklausančių procesų

įgyvendinimas ir tobulinimas. Stouten'as J. ir kt. teigia, kad etiškas lyderiavimas svarbus formuojant darbuotojų etišką elgesį (Vveinhardt J., Andriukaitienė R., 2016). Organizacijose, kuriose yra atsakingas, efektyvus, etiškas lyderiavimas, tikėtina, mobingo apraiškos pasireiškia rečiau. Stiprinant darbuotojų gerovę darbo vietose ir tuo pačiu gerinant organizacijos veiklą, svarbu taikyti psichosocialinę intervenciją, įskaitant veiklos grįžtamąjį ryšį, įgūdžių plėtrą tobulinant lyderiavimą (Anderzén, Arnetz, 2005; Lee et al., 2014). Сидоров П. (2013) nuomone, mobingo kilimo priežastys kolektyve pasireiškia tuo atveju, jeigu organizacijoje vyrauja žema organizacinė kultūra ir neefektyvus vadovavimas. Organizacijos vadovo lyderystės įgūdžių ugdymas turėtų būti suvokiamas kaip tęstinis procesas, todėl reikia nuolat ugdyti aktyvios lyderystės stilių, periodiškai instruktuojant ir vedant užsiėmimus, skirtus aktyvios lyderystės ugdymui ir įgūdžių atnaujinimui.

Агеева Л. ir kt. (2019) teigimu, pagrindinės mobingo kilimo priežastys darbo vietoje yra:

- Pavydas dėl kito darbuotojo profesinės sėkmės. Taip suveikia „apsisaugojimo mechanizmas" nuo aukštus profesinius sugebėjimus turinčio bendradarbio, kurio fone kiti darbuotojai jaučia asmeninių profesinių savybių trūkumą;
- Tautinė arba religinė diskriminacija. Darbuotojas besiskiriantis nuo kitų savo asmeninėmis savybėmis – pažiūromis, tautybe, religija ar kt., sukelia kolektyve neigiamas emocijas, kas gali tapti mobingo kilimo priežastimi;
- Asmeninės priežastys. Darbuotojai tiesiog nori gyventi ir dirbti, kaip jiems patinka, kaip yra įpratę, ir jie atsisako priimti į kolektyvą naują asmenį, savo veiksmais galintį pakeisti jų nusistovėjusias elgesio normas.

Taip pat kaip vieną svarbių mobingo kilimo priežasčių autoriai pažymi situaciją, kai organizacijoje skelbiama apie numatomą etatų mažinimą. Tada kyla mobingas kaip kovos už darbo vietą instrumentas (Агеева Л. ir kt., 2019). Екатеринин Е., Комлева Н. (2018) atlikti tyrimai parodė, kokie faktoriai organizacijoje įtakoja mobingo kilimą: vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie nenori prarasti darbo kaip pagrindinio pajamų šaltinio; nesutarimai dėl lytinės ir tautinės nelygybės; vadovo reakcijos stoka į vidinės tvarkos pažeidimus; netinkamas (įžūlus) darbuotojų elgesys; kolektyvinių renginių ignoravimas. Аврамчук Л., Богданова Л. (2009) akcentuoja, kad pagrindinė mobingo kilimo priežastis organizacijose yra konkurencija dėl aukštesnio socialinio statuso, didesnio darbo užmokesčio. Бабанов С. (2016) mano, kad dažniausiai mobingo kilimo priežastys slypi organizacinėje struktūroje ir organizacijos psichologiniame klimate: išorinė krizinė situacija paveikianti organizaciją neigiamai veikia kolektyvo narių elgesį ypač jeigu atsiranda etatų mažinimo pavojus; neaiškūs organizacijos tikslai ir strategijos; vadovavimo įgūdžių stoka, ypač naujai atėjusių dirbti vadovų; netinkamas informacijos srautų organizavimas. Куприянов А., Винцкевич Е. (2018) mano, kad mobingas gali kilti dėl to, jog auka pati išprovokuoja agresiją iš kolegų pusės, o gali kilti

atsitiktinai. Mobingo kilimą darbo vietoje, autoriaus nuomone, gali įtakoti sekantys veiksniai: ryškus kontrastas ir išsiskyrimas iš bendros masės (neįprastas elgesys, pasiekimai, konkurencija dėl statuso). Priežastimi gali tapti pavydas iš darbuotojų pusės; susirinkimų, renginių, neformalaus bendravimo už įstaigos ribų ignoravimas; atitikimas „aukos“ bruožais arba jos elgesio tipui – įsižeidimai, polinkis skųstis.

Išsamesnę mobingo kilimo priežasčių sisteminę klasifikaciją pateikia mokslininkai Поликанова О., Вражнова М. (2011). Jų išskiriamos priežastys yra, socialinės, gamybinės ir asmeninės (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Mobingo kilimo priežastys

MOBINGO KILIMO PRIEŽASTYS		
Socialinės	***Gamybinės (struktūrinės)***	***Asmeninės***
• Konkurencija • Diskriminuojančios vertybės ir normos • Socialinės struktūros pasikeitimas	• Netinkamas užduočių paskirstymas • Kontrolė • Nepalankios darbo sąlygos • Neefektyvus darbo organizavimas • Vadovavimo ypatumai	• Pavydas • Baimė • Stresinės situacijos • Savivertės problemos

Šalt.: sudaryta autorės remiantis Поликанова О., Вражнова М. (2011)

Identiškos pozicijos laikosi Чикер В., Почебут Л. (2015). Autoriai išskiria sekančias priežastis: socialines psichologines, organizacines, individualias psichologines, kurios esant konkrečiam atvejui turi būti analizuojamos individualiai. Курбацкая Т., Полякова Д. (2020) šį sąrašą papildo išorinėmis priežastimis (ekonominėmis, teisinėmis, socialinėmis-kultūrinėmis, istorinėmis-etnografinėmis).

Išanalizavus mobingo kilimo priežastis mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra labai reikšmingas požymis dėl psichologinio smurto darbe atsiradimo, tačiau ne mažiau svarbios yra asmeninės darbuotojų savybės. Vveinhardt J. (2011) teigimu mobingas kyla dėl daugybės asmeninių problemų ir tarpasmeniniuose santykiuose kylančios įtampos: pavojaus, konkurencijos, pavydo, keršto, neapykantos, nusivylimo, antipatijos, baimės ir kt. Ne visi asmenys suvokia kylančio pavydo priežastis, todėl viduje kylanti įtampa gali tapti dar viena mobingo priežastimi.

1.4 Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės

Mobingo problemai spręsti šiuolaikinėse organizacijose siūlomi kompleksiniai mobingo valdymo prevencijos modeliai, kurie apima individualias ir organizacines priemonių kategorijas. Geriausių rezultatų mobingo valdymo srityje galima tikėtis tik tada, kai yra organizacijos taiko mišrias prevencines priemones, kurios sprendžia mobingo problemą organizaciniu ir individualiu lygmeniu. Keičiant šiuolaikinių organizacijų požiūrį į mobingo valdymo priemones ir jų

efektyvumą, siekiama eliminuoti mobingo problemos sprendimą – aukos išėjimas iš darbo. Siekiama, kad mobingas būtų pripažįstamas, įvardijamas ir įsisąmoninimas kaip organizacinė problema, kuriai spręsti turi būti taikomas atsakingai sudarytas priemonių paketas. Aukos išėjimas iš darbo mobingo problemos organizacijoje neišsprendžia, ji lieka ir toliau aktyvėja. Vveinhardt J. (2011) nuomone, naivu tikėtis, kad pavyks visiškai išvengti organizacijoje kylančių konfliktų, tačiau galima siekti sumažinti jų mastą, minimizuoti griaunamąją jėgą, siekti produktyvesnės žmogiškųjų resursų sąveikos.

Tyrimai, rodantys mobingo, kaip psichologinio smurto, žalą tiek asmeniui, tiek organizacijai, skatina ieškoti veiksmingų problemos sprendimų. Remiantis Vveinhardt J. (2014), D. Mumel, S. Jan (2015) ir kitais ekspertais mokslinėje literatūroje sutinkamos šios siūlomos mobingo prevencijos priemonės:

- organizacijos vadovo lyderystės kompetencijų transformavimas ir nuolatinis tobulinimas;
- organizacijos moralinių ir etinių vertybių puoselėjimas;
- nuobaudų sistemos kūrimas;
- nenutrūkstama darbo saugos ir sveikatos vadyba;
- nuolatinis organizacijos klimato gerinimas;
- išorės konsultantų pagalba ir organizacijos antimobinginis švietimas;
- vadovavimo kultūros vystymas ir vadovų mokymas;
- įmonių socialinės atsakomybės vertybių vystymas;
- asmens orumą ir reputaciją sauganti etika;
- darbuotojų socialinių kompetencijų vystymas;
- teisinės priemonės, atsakomybės užtikrinimas;
- ir kt.

Кулакова А. (2019) nuomone, diegiant mobingo prevencines priemones organizacijoje, būtina atlikti sekančius veiksmus:

- Apibrėžti priežasčių, problemos atsiradimo sąlygų arba klausimo, reikalaujančio sprendimo, kompleksą;
- Sumažinti arba neutralizuoti nuokrypių atsiradimo tikimybę, kurie nesiderina su socialinių standartų sistema ir asmens arba asmenų grupės elgesio normomis;
- Užkirsti kelią psichologinių, socialinių kultūrinių ir kitų tarp asmenų arba asmenų grupės konfliktų atsiradimui. Palaikyti ir apginti žmonių gyvenimo būdą;
- Skatinti asmens arba asmenų grupės užsibrėžtų tikslų siekimą, vidinio potencialo ir kūrybinių gebėjimų atsiskleidimą.

Коваленко Т. (2019) teigimu, siekiant suformuoti mobingo prevencijos mechanizmą reikėtų atsižvelgti į individualias bei organizacines priemones. Prie organizacinių priemonių priskiriamos tokios priemonės: palankių darbo sąlygų kūrimas (skaidrus darbo apmokėjimas, perteklinių/nepakankamų reikalavimų darbuotojams panaikinimas, galimybė gerinti fizinę sveikatą); gamybinių, socialinių ir darbinių santykių palaikymas organizacijoje (darbuotojų konsultavimas mobingo klausimais, mentorystės programos taikymas, įvairūs mokymai vadovams ir darbuotojams); nuolatinis darbuotojų informavimas apie mobingo pasekmes (seminarai darbuotojams mobingo tematika); mobingo prevencijos politikos patvirtinimas. Individualios priemonės turi būti taikomos tiek vadovams, tiek ir darbuotojams. Бабанов С. (2016) plačiau analizuoja individualias mobingo prevencijos priemones, išskirdamas sąžiningą pareigų atlikimą, geranorišką bendravimą su bendradarbiais (net ir su agresyviai nusiteikusiais), gandų skleidimo bei dalyvavimo juose vengimą; kitų asmenų, ypač pavaldžių darbuotojų, menkinimą, vengimą; vengimą atrodyti protingesniam, sėkmingesniam už kitus; tradicijų, neformalių renginių palaikymą; nesąžiningos konkurencijos vengimą ir kt.

Коновалова В. (2011) nuomone, už mobingo prevencinių priemonių diegimą organizacijoje yra atsakingas vadovas. Todėl tam, kad psichologiniam smurtui darbo vietoje būtų užkirstas kelias, svarbu neignoruoti mobingo pasireiškimo požymių, išsiaiškinti situaciją, griežtai pareikšti savo poziciją mobingo atžvilgiu, susirinkimuose kelti mobingo problemą, pakviečiant atitinkamus specialistus, kurie išsamiai paaiškintų kolektyvui mobingo problematiką.

Išvardinti veiksniai reiškia, kad nepageidautinoje situacijoje gali atsidurti ne tik vienas asmuo, bet ir asmenų grupė – kolektyvas, todėl mobingo prevencinių priemonių diegimas organizacijoje yra būtinas. Šiuolaikinei organizacijai būtina suvokti, kad sistemingas asmeninių socialinių santykių kompetencijų vystymas, individualios pagalbos užtikrinimas, aiškesnės, skaidresnės organizacijos struktūros pokyčių įgyvendinimas, socialinių ryšių vystymas gali užtikrinti teigiamų rezultatų mobingo valdymo srityje. Svarbu pažymėti, kad šiuolaikinės organizacijos tikslas nėra auklėti darbuotojus ar juos versti keisti įprastą elgsenos modelį. Pagrindinis siekis – sukurti sąlygas patiems tobulinti sąveiką, keisti procesus ir tapti organizacijos kultūros bendrakūrėjais. Tai vienas iš pamatinių kelių, galinčių padėti išspręsti mobingo kryžkeles organizacijose ir užkirsti kelią toksiškai kenksmingos aplinkos plėtrai darbe.

Mobingas egzistuoja bet kuriame kolektyve, tačiau agresijos ir spaudimo laipsnis visada skirtingas. Įvairios krizinės situacijos organizacijoje arba užsitęsę, neišspręsti konfliktai provokuoja mobingo atsiradimą kolektyve. Jeigu organizacijos vadovas yra neabejingas psichologiniam organizacijos klimatui, ir pats nėra mobingo iniciatorius, jis privalo atitinkamai reaguoti į mobingo pasireiškimą tarp darbuotojų. Nekreipdama dėmesio į tai, organizacija rizikuoja savo veiklos

stabilumui ir vystymuisi, kadangi kolektyve pradeda dominuoti nesveika aplinka, kuri paveikia darbuotojų darbingumą, padidina darbuotojų kaitą, neteisingai priimtų sprendimų riziką, taip pat pažeidžiamas organizacijos ekonominis balansas.

McLaughlin K. (2014) nuomone, vadovai turi atlikti atitinkamus veiksmus stengdamiesi išvengti mobingo kilimo rizikos organizacijoje:

- Įdiegti mobingo prevencijos politiką organizacijoje, kurioje bus teigiama, jog priekabiavimas ir patyčios darbo vietoje nebus toleruojamos.
- Vien tik įdiegti mobingo prevencijos politiką yra nepakankama, būtina organizuoti mokymus organizacijos darbuotojams, kuriuose bus išdėstyta mobingo problema ir pasekmės.
- Sudaryti sąlygas darbuotojams pranešti vadovybei apie psichologinio smurto atvejus.
- Nedelsiant reaguoti į skundus. Žmonėms nelengva pranešti apie psichologinio smurto atvejus, todėl jei į skundą nebus reaguojama, žmogus gali pasijusti atstumtas, gali priimti sprendimą išeiti iš darbo, papasakoti bendradarbiams apie vadovybės abejingumą sprendžiant problemą.

Gleason, M. (2017) nuomone, norint tinkamai suvaldyti mobingo reiškinius organizacijoje, privaloma:

- Sukurti aiškią kovos su patyčiomis ir priekabiavimo politiką. Ji turi būti žinoma ir prieinama kiekvienam darbuotojui. Dokumente turi būti aiškiai ir suprantamai apibrėžtas psichologinis smurtas ir jo pasekmės įskaitant seksualinį priekabiavimą darbo vietoje. Darbdavys privalo griežtai laikytis psichologinio smurto prevencijos politikos principų (įskaitant darbo sutarties nutraukimo bausmę). Turi būti numatyti aiški skundų pateikimo tvarka užtikrinant konfidencialumą. Bet koks skundas turi būti vertinamas rimtai ir būti išsamiai ištirtas. Turi būti užtikrinta, kad bet koks keršto veiksmas nebus toleruojamas, o jam pasireiškus bus kuo greičiau sustabdytas;
- Bent kartą per metus organizuoti mokymus darbuotojams, kuriuose būtų kalbama apie psichologinį smurtą darbo vietoje, išaiškinta skundų pateikimo tvarka, informuota apie pasekmes dalyvaujant psichologinio smurto procese;
- Rengti mokymus vadovams išvardintais klausimais;
- Vykdyti nuolatinį stebėjimą, rengti darbuotojų apklausas apie darbo aplinką, santykius su bendradarbiais ir kt. Laikytis atviro bendradarbiavimo principų, reikšti norą suteikti pagalbą esant poreikiui;
- Įvykus psichologinio smurto atvejui organizacijoje, suteikti mobingo aukai galimybę pasinaudoti psichologine konsultacija.

Petersen L. (2019) teigimu sukurti psichologinio smurto prevencijos politiką yra nepakankamai, svarbu jos laikytis ir skatinti tai daryti darbuotojus. Vadovai neturi tikėtis, kad darbuotojai patys gali išspręsti iškilusias tarpasmenines problemas. Labai dažnai mobingo aukai yra

sunku apsiginti be vadovų pagalbos. Tokias situacijas darbdaviai privalo vertinti rimtai, nes tai gali pakenkti organizacijos psichologiniam klimatui. Taip pat autorė atkreipia dėmesį, kad nemažiau svarbi yra organizacinė kultūra. Kai kuriais atvejais organizacinė kultūra gali išprovokuoti mobingo kilimą kolektyve. Pavyzdžiui, jeigu vadovai nepagarbiai bendrauja su darbuotojais, organizacijoje klestės priešiška kultūra, o stipriausi darbuotojai puls pažeidžiamiausius, sekdami vadovų pavyzdžiu. Nors sąžininga konkurencija gali būti naudinga organizacijai, tačiau hyperkonkurencija gali skatinti mobingo atsiradimą. Hacicaferoglu S. ir kt. (2012) atliktame tyrime pažymi, kad organizacijos turi būti pasiruošusios mobingui dar jam neįvykus. Todėl labai svarbu turėti ir vykdyti mobingo prevencijos politiką, rengti mokymus darbuotojams šiuo klausimu ir užkirsti kelią bet kokiam neigiamam elgesiui, nukreiptam prieš kitą asmenį, darbo vietoje.

Vveinhard J., Andriukaitienė R. (2016) teigimu, norint sėkmingai valdyti psichologinio smurto darbo vietoje raišką, būtina pradėti nuo vadovavimo principų, kadangi būtent vadovo vaidmuo organizacijoje daro didžiausią įtaką darbuotojų elgesiui. Todėl, siekiant mažinti psichologinio smurto organizacijoje raišką, reikalingi kompleksiniai veiksmai, sprendžiant valdymo, vertybių vystymo problemas, gerinant komunikaciją, įtraukiant į sprendimų priėmimą organizacijos darbuotojus:

- Vykdyti mokymus vadovams, siekiant tobulinti jų vadybines kompetencijas, vadovavimo kultūrą, konfliktinių situacijų valdymo įgūdžius it kt.;
- Rengti mokymus darbuotojams, tobulinant jų socialines kompetencijas;
- Nuolat vertinti psichologinį klimatą organizacijoje;
- Įdiegti mobingo prevencijos sistemą;
- Atlikti darbuotojų ir vadovų pareigybių, funkcijų auditą;
- Užtikrinti sklandų komunikacijos procesą organizacijoje, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą;
- Priimant į darbą naujus darbuotojus kreipti dėmesį ne tik į profesinius gebėjimus, bet ir į asmenines savybes, pagal kurias skiriama į grupes arba komandas.

Bahaudin G. Mujtaba (2020) pažymi, kad valdant psichologinį smurtą organizacijoje, svarbu sutelkti darbuotojus, t.y. rengti komandines pratybas, kai rezultatas priklauso ne nuo vieno žmogaus pastangų, o nuo visos komandos darbo. Taip pat taikyti mentorystės programą – naujam darbuotojui priskirti mentorių, kad jis sudėtingiausiu laikotarpiu nesijustų vienišas ir greičiau įsitrauktų į darbą.

Курбацкая Т., Полякова Д. (2020) nuomone, geriausias būdas nustatyti galimas mobingo apraiškas organizacijoje yra darbuotojų anketavimas, o siekiant išvengti mobingo pasireiškimo organizacijoje svarbu atsižvelgti į tokius veiksnius:

- Darbas su padalinių vadovais. Mobingo prevencijos politika turi prasidėti nuo aukščiausio lygmens darbuotojų ir pasireikšti vadovų informavimu bei apmokymu mobingo pasireiškimo darbo vietoje klausimais;
- Darbuotojų apmokymai. Įvairūs seminarai, paskaitos ir kt. mobingo prevencijos klausimais, su mobingo susijusių situacijų modeliavimas ir sprendimo būdų paieška;
- Mobingo prevencijos politikos taikymas. Įstatyminių normų taikymas, palankaus psichologinio klimato palaikymas, padalinių vadovų priimamų sprendimų kontrolė, susidariusios situacijos analizė – pokalbiai su dalyviais, nuobaudos ir kt.;
- Bendradarbiavimas su profesinėmis sąjungomis sprendžiant mobingo situacijas. Profesinės sąjungos šiuo atveju gali pravesti pokalbį tarp situacijos dalyvių ieškant sprendimo, padėti parengti rašytinį skundą, suteikti konsultaciją teisiniais, medicininiais klausimais, padėti organizacijai realizuoti parengtą mobingo prevencijos politiką;
- Pagalba asmeniui patyrusiam mobingą. Darbdavys turi rasti sprendimų, kaip psichologiškai palaikyti darbuotoją patyrusį mobingą, padėti gauti medicininę pagalbą (jeigu yra toks poreikis);
- Nuolatinis situacijos stebėjimas padaliniuose.

Balčiūnienė J., Rumšaitė A. (2016) teigimu, kai kuriose įmonėse yra apklausiami darbuotojai išeinantys iš darbo. Tokia praktika leidžia identifikuoti problemą ir užkirsti kelią pakartotiniam jos pasireiškimui.

Užsienio šalių patirtis mobingo valdyme. Terminas “mobingas” atpažįstamas ir suprantamas daugelyje skirtingų pasaulio valstybių. Tai tarptautinis terminas, kuris plačiąja prasme identifikuoja organizacijos ar jos narių tikslą - palaužti nepatikusį kolegą, ir taip galimai priversti jį išeiti iš darbo (EurWork, 2022). Tyčinė asmens izoliacija, pažeminimas ar agresija vyksta kasdien visame pasaulyje, nepriklausomai nuo šalies ekonominės, socialinės ar geopolitinės padėties. Organizacijų nariai tampa mobingo taikiniais ne tik dėl savo kompetencijų, turimo potencialo, gebėjimų, bet ir dėl lyties, rasės, tautybės, socialinės padėties ir kitų aspektų.

Kaip pažymi Курсова О. (2014), pradedant nuo 1990 metų užsienio šalyse aktyviai nagrinėjami psichologinio smurto darbo vietoje klausimai. Išsivysčiusiose šalyse įstatymų, kontroliuojančių mobingo pasireiškimą, atsiradimas yra svarbus žingsnis žengiant nuo tradicinių asmens gynimo, fizinio ir psichologinio saugumo sričių, link asmens psichologinės gerovės. Iš pradžių mobingo tyrimai apimdavo tik tokius klausimus kaip darbuotojo saugumas darbo metu, tačiau tarptautinių organizacijų veiklos dėka mobingą pradėjo traktuoti kaip vieną iš svarbiausių krypčių užtikrinant darbuotojų profesinį saugumą ir sveikatą.

Europos šalyse mobingo problemai darbo kolektyvuose skiriama labai daug dėmesio. Vokietijoje ir skandinavų šalyse mobingas aptariamas darbo sutartyse, jį patyrusiam darbuotojui

darbdavys privalo išmokėti materialinę kompensaciją už patirtą psichologinį smurtą. Šią problemą nagrinėja psichologai, veikia klinikos, konsultaciniai centrai, kurie padeda psichologinį smurtą patyrusiam asmeniui įveikti krizinę situaciją. Mobingo aukoms siūloma kreiptis pagalbos į profesines sąjungas, darbo tarybas, advokatus ir t.t. (Евтихов, 2016).

Dėl psichologinio smurto darbe problemų nuolat diskutuojama Tarptautinės darbo organicijos konferencijose. Europos šalys aktyviai reaguoja į šią problemą. Mokslinėje literatūroje išskiriamos šalys, kurios autorių nuomone ir atliktais tyrimais, pažymimos kaip sėkmingiausiai taikančios mobingo prevenciją Prancūzijoje; Калмыков И. (2016) nuomone, plačiausiai suprantamos mobingo ir priekabiavimo darbo vietoje sąvokos. Remiantis teisiniais aktais, darbdavys yra atsakingas už mobingo pasireiškimą ir valdymą organizacijoje, o mobingo auka arba asmuo, informavęs apie mobingą yra teisiškai saugojamas. Тимофеева Е. (2021) ir Мицкевич Н. (2012) išskiria Švediją, kurioje mobingas yra teisiškai uždraustas jau nuo 1993 metų. Тимофеева Е. (2021) taip pat pažymi, kad Vokietijoje egzistuoja „priešmobinginis“ susitarimas, kurį pasirašo kiekvienas asmuo, priimamas į darbą. Огородникова С., Шавырина И. (2018) pažymi Prancūziją, Švediją ir Italiją, kurios yra teisiniais aktais patvirtinusios mobingo prevenciją. Батаева Е. (2016) išskiria Švediją, Prancūziją, Australiją, Vokietiją, Italiją, Norvegiją.

Remiantis išnagrinėtais mokslinės literatūros šaltiniais, toliau analizuojami Prancūzijos, Vokietijos ir Švedijos mobingo valdymo modeliai, nes tose šalyse sėkmingai taikoma mobingo prevencija. Terminas “patyčios” yra labiausiai paplitęs ir vartojamas anglosaksiškose Europos šalyse. Daugumoje Europos valstybių, ypač šiaurinėje dalyje, patyčios vadinamos “mobingu”. Prancūzija išsiskiria mobingo terminologijos kontekste ir patyčias darbe vadina “moraliniu priekabiavimu”. (Miseckaitė J., 2019). 1991 m. gruodžio 31 d. Prancūzija priėmė įstatymą, kuris įveiklino 1989 m. Europos Sąjungos direktyvos nuostatas dėl saugių darbo sąlygų užtikrinimo. 1991 m. gruodžio 31 d. įstatymas skatina profesinės rizikos prevenciją ir perkėlė Europos direktyvas, susijusias su darbuotojų sveikata ir sauga, į Prancūzijos teisės aktų sistemą. Tačiau šis reglamentavimas buvo dokumentinis ir realų galiojimą įgavo tik 1998 metais, kai buvo išleista Marie-France Hirigoyen knyga “Le harcèlment moral, la smurt perverse au quuotidien”, dėl kurios Prancūzijos žiniasklaida sutelkė dėmesį į patyčias darbe (Marie-France Hirigoyen, 2022). Šioje knygoje prancūzų psichoterapeutė ir įvardino egzistuojančias patyčias darbe kaip moralinį priekabiavimą, kuris tapo šios veikos terminu Prancūzijos, Belgijos, Ispanijos ir Japonijos teisinėse sistemose. 2001 m. Prancūzijos teisinės sistemos ypatumas mobingo valdymo srityje yra tas, kad mobingo veikų valdymui numatyta baudžiamoji sankcija, kuri kaltininkui gali skirti iki dvejų metų laisvės atėmimo ir 30 000 eurų baudą (Prancūzijos baudžiamojo kodekso 222-33-2 straipsnis). Kovojant su mobingo apraiškomis organizacijose, Prancūzija taiko šias mobingo valdymo priemones:

- *Tarpininkavimas.* Siekiant nutraukti patyčių darbo vietoje atvejus, Prancūzijos teisės aktai numato tarpininkavimo procedūrą, kurią gali pradėti bet kuris asmuo, kuris jaučiasi tapęs patyčių darbo vietoje auka, arba asmuo, kaltinamas patyčiomis (Prancūzijos darbo kodeksas, 2015). Tarpininkas parenkamas šalių susitarimu. Tarpininkas bando išspręsti jų nesutarimus ir pateikia raštiškus siūlymus nutraukti patyčias. Jei mediacija nepavyksta, mediatorius privalo informuoti šalis apie jų įstatymines teises.
- *Taikoma atsakomybė*. Prancūzijoje darbdaviai yra atsakingi už žalos atlyginimą pagal civilinę teisę. Jei patyčios taip pat bus pripažintos nusikalstama veika, už tai gresia laisvės atėmimas iki dvejų metų ir 30 000 eurų bauda (Prancūzijos baudžiamasis kodeksas, 2016).
- *Profesinių sąjungų antimobinginė veikla.* Prancūzijoje darbuotojams atstovaujančios institucijos gali pasinaudoti savo prerogatyva ir pačios ištirti patyčių atvejus. Profesines teises ginančios nevyriausybinės organizacijos užsiima aktyvia antimobingo veikla, periodiškai atlikdamos darbuotojų apklausas, organizuodamos mobingo prevencijos renginius (Lerouge L., 2010).
- *Antimobinginė organizacinė kultūra*. Prancūzijos organizacijos stengiasi kurti lanksčias ir atsakingas darbo aplinkas. Organizacijos stengiasi išvengti fizinės izoliacijos, diegdamos tarpkultūrinės, skirtingų lyčių, tautybių darbuotojų integracijos modelius. Prancūzijoje darbuotojai skatinami laisvai pranešti apie moralinio priekabiavimo atvejus darbo vietose. Taip pat taikoma praktika organizacijose paskirti atsakingus asmenis už mobingo valdymą, į kuriuos gali visi darbuotojai nevaržomai kreiptis (Lerouge L., 2010).
- *Kolektyvinės sutartys ir darbo vietos politika.* Prancūzijos darbdaviai turi teisinę pareigą užkirsti kelią moraliniam priekabiavimui darbo vietose. Organizacijos yra pasitvirtinusios mobingo valdymo nuostatus, kurie tiesiogiai orientuoti į visuotinai pripažintas procedūras, siekiant rezultatyviai ištirti moralinio priekabiavimo situacijas. Ne retu atveju Prancūzijos darbdaviai inicijuoja kolektyvinių sutarčių pasirašymą organizacijose, kuriose yra atskiri skyriai, tokie kaip: profesinės lyčių lygybės užtikrinimas, kolektyvinis susitarimas dėl psichosocialinės rizikos prevencijos arba profesinio gyvenimo kokybės vadovas (Lerouge L., 2010).
- *Edukacinės priemonės.* Prancūzijos įmonių inovatoriai ir žmogaus teisių ekspertai ragina įmones atsižvelgti į psichologinės pagalbos teikimą įmonės darbuotojams. Šis paslaugos integravimas į darbo aplinką padeda keisti organizacijos narių požiūrį į galimas psichologines ligas, nustatyti ankstyvus ligų atvejus ir aptikti konkrečius jau įsisenėjusio moralinio priekabiavimo atvejus. Daugelis Prancūzijos darbdavių investuoja į darbuotojų psichologinės sveikatos puoselėjimą ir ankstyvą mobingo apraiškų atskleidimą (Lerouge L., 2010).

- *Bendradarbiavimas su pilietine visuomene ir nevyriausybinėmis organizacijomis.* Prancūzijos organizacijos aktyviai bendradarbiauja su 1985 m. įkurta Europos asociacija prieš smurtą dėl lyčių lygybės. Siekiant mažinti mobingo apraiškas Prancūzijos darbo rinkoje, šalyje aktyviai veikia žmogaus teisių darbo aplinkoje užtikrinimo nevyriausybinės organizacijos, kurios atlieka švietėjišką funkciją, informuodamos visuomenę apie mobingo tipus, jų pasekmes ir teisinius kovos būdus. Šios nevyriausybines organizacijos vykdo valstybės tarnautojų ir darbdavių mokymus susijusius su mobingo prevencija (Lerouge L., 2010).

Prancūzija ilgą laiką laikėsi „nebaudžiamojo“ požiūrio į patyčias darbe, siekdama išspręsti problemą dialogu ir sutarimu, o ne sankcijomis darbdaviams. 2002 metais Prancūzija įtraukė nuostatas dėl moralinio priekabiavimo į savo Darbo ir Baudžiamuosius kodeksus (Description of national OSH regulatory framework, 2015).

Vokietijoje priešingai negu Prancūzijoje mobingas nėra baudžiamas, nes nėra konkrečių teisės aktų, kurie jį interpretuotų. Tačiau individualūs mobingo elementai yra netoleruojami nacionalinės teisės pagrindu ir mobingo valdymo praktika (Lietuvos Respublikos seimo kanceliarijos ir komunikacijos departamento tyrimų skyrius, 2020; Мицкевич, 2012). Kovojant su mobingo apraiškomis organizacijose, Vokietijoje taikomos šios mobingo valdymo priemonės:

- *Edukacinės priemonės.* Vokietijoje aktyviai taikoma edukacinės reklamos praktika, nukreipta prieš mobingą įmonėse. Tai yra labiausiai pasiteisinęs mobingo valdymo prevencijos būdas Vokietijoje. Dažniausiai taikomos edukacinės priemonės: lankstinukų ir plakatų apie patyčias darbo vietoje leidyba - jie informuoja darbuotojus apie teises ir pareigas, taip pat apie patyčių darbo vietoje pavojų; straipsnių įmonės vidiniame laikraštyje, žurnale, intranete publikavimas; paskaitų ir diskusijų apie patyčias darbo vietoje organizavimas; patyčių darbo vietoje problemos paminėjimas visos įmonės susirinkimuose (Cleff Le Divellec, 2017).
- *Sistemingas duomenų apie patyčias darbo vietoje rinkimas.* Vokietijoje aktyviai taikoma praktika, kad tokių duomenų rinkimas yra būtinas siekiant veiksmingai kovoti su patyčiomis darbo vietose. Šios priemonės įgyvendinimo kontekste yra atliekamos vidinės įmonių apklausos, pavyzdžiui, apie darbo atmosferą. Po organizacijos darbuotojų anketavimo atliekami reguliarūs dialogai, kurių metu analizuojamos mobingo priežastys ir formos (Cleff Le Divellec, 2017).
- *Taikoma atsakomybė*. Vokietijos darbdaviai yra atsakingi už žalos atlyginimą pagal civilinę teisę remiantis Civiliniu ir Darbo kodeksais. Taip pat Vokietijoje darbo tarybos turi specifines teises. Spręsdami ginčus, darbuotojai gali kreiptis pagalbos į atitinkamą darbo tarybą, kuri gali

reikalauti žalos atlyginimo iš darbdavio. (Lietuvos Respublikos seimo kanceliarijos ir komunikacijos departamento tyrimų skyrius, 2020).

- *Kolektyvinės sutartys ir darbo vietos politika*. Vokietijoje plačiai paplitusi praktika, organizacijų viduje pasitvirtinti vidines mobingo valdymo taisykles. Pavyzdžiui, Vokietijos įmonė „Volkswagen AG“ ir jos darbuotojai sudarė bendrą susitarimą dėl kolegialaus elgesio darbe. Šis dokumentas tiesiogiai įpareigoja kiekvieną organizacijos narį susilaikyti nuo bet kokios formos psichologinio priekabiavimo, diskriminacijos ar patyčių darbo vietoje. (Cleff Le Divellec, 2017; Lorho, 2001).
- *Tarpininkavimas.* Vokietijoje tai yra viena iš labiausiai taikomų mobingo prevencijos priemonių šalyje. Daugelis organizacijų taiko mobingo situacijų prevenciją ir intervenciją tarpininkavimo pagrindu. Tarpininku gali būti vidinis organizacijos narys, arba išorės ekspertas, dėl kurio susitaria abi mobingo veikoje dalyvaujančios šalys (Cleff Le Divellec, 2017).

2016 metais Švedijos valdžia nacionaliniais teisės aktais (Švedijos darbo aplinkos Valdžios nuostatuose) apibrėžia mobingą kaip “įžeidžiančius veiksmus, nukreiptus į vieną ar daugiau darbuotojų, galinčiuis pakenkti sveikatai arba jo darbo aplinkai” (Patrik Edgren, 2019). Kovos su patyčiomis teisės aktai pirmą kartą Europoje pasirodė 1993 metais, Švedijoje priėmus įstatymą dėl moralinio priekabiavimo darbe. Remiantis Švedijos patirtimi, daugelis Europos šalių įgyvendino savo įstatymus, draudžiančius patyčias darbo vietoje. Šis novatoriškas teisės aktas:

- uždraudė pasikartojančius, smerktinus ir neigiamus veiksmus, nukreiptus prieš darbuotojus;
- nustatė darbdavių pareigą greitai ištirti, tarpininkauti ir atremti bet kokius patyčių atvejus darbe;
- įpareigojo įgyvendinti prevencines organizacines priemones prieš patyčias darbo vietoje. (JILPT REPORT No. 12, 2013).

Kaip pažymi Strandmark M. (2013), kovojant su mobingo apraiškomis organizacijose, Švedija taiko šias mobingo valdymo priemones:

- *Vadovybės švietimas ir informavimas.* Šia priemone Švedijoje siekiama kurti antimobingo tradicijas, suteikiant visą reikiamą metodinę informaciją įmonių vadovams apie mobingo valdymo svarbą ir priemones organizacijose. Ši priemonė padeda Švedijos organizacijų vadovams kuo anksčiau atpažinti patyčių atvejus jų įmonių viduje.
- *Tarpininkavimas.* Švedijoje aktyviai taikomas tarpininkavimo – mediacijos būdas, kuris padeda ieškoti dialogo tarp mobingą patyrusių asmenų ir mobingo veikas atlikusių asmenų. Mediatorius parenkamas šalių susitarimu ir jis privalo turėti mediatoriaus kvalifikaciją patvirtinantį leidimą (teisininkas).

- *Edukacinės priemonės.* Švedijoje yra aktualus mobingo prevencijos palaikymas taikant profesinę reabilitaciją. Tai tokia priemonė, kai organizacijų vadovai taiko grupines ir individualias psichoterapijas organizacijų nariams, kuria savipagalbos grupes ir medicininės terapijos praktikas.
- *Taikoma atsakomybė*. Švedijos darbdaviai yra atsakingi už žalos atlyginimą pagal civilinę teisę. Jei patyčios taip pat bus pripažintos nusikalstama veika, už tai gresia laisvės atėmimas iki vienerių metų.
- *Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis.* Švedijoje įkurta SWEA nevyriausybinė organizacija. Ši organizacija kuria dialogus mobingo tematika, teikia konsultacijas įmonėms ir įgyvendina bendradarbiavimo forumus bei tinklus. Kartu su SWEA 2016 metais Švedijos valdžia parengė darbo aplinkos gerinimo strategiją 2016-2020 metams. Šioje strategijoje Švedijos vyriausybė paskelbė, kad SWEA yra svarbiausia operatyvinė institucija (Edgren, 2019).

Išanalizavus Prancūzijos, Vokietijos, Švedijos mobingo valdymo modelius matyti, kad kiekviena iš nagrinėtų valstybių taiko dalį vienodų mobingo valdymo priemonių, integruodama kartu ir kitas priemones, būdingas konkrečios šalies teisinei bazei, organizacinei kultūrai ir esamai situacijai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Užsienio šalių taikomos mobingo valdymo priemonės

Prancūzijos mobingo valdymo priemonės	**Vokietijos mobingo valdymo priemonės**	**Švedijos mobingo valdymo priemonės**
Bendradarbiavimas su pilietine visuomene ir nevyriausybinėmis organizacijomis	Sistemingas duomenų apie patyčias darbo vietoje rinkimas	Vadovybės švietimas ir informavimas
Taikoma atsakomybė	Taikoma atsakomybė	Taikoma atsakomybė
Edukacinės priemonės	Edukacinės priemonės	Edukacinės priemonės
Tarpininkavimas	Tarpininkavimas	Tarpininkavimas
Kolektyvinės sutartys ir darbo vietos politika	Kolektyvinės sutartys ir darbo vietos politika	Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis
Profesinių sąjungų antimobinginė veikla		
Antimobinginė organizacinė kultūra		

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis 1.4 poskyryje išanalizuota moksline literatūra

Pastebima, kad tarp labiausiai taikomų mobingo prevencijos priemonių Prancūzijoje, Vokietijoje ir Švedijoje yra edukacinės priemonės, tarpininkavimas ir taikoma atsakomybė. Prancūzijoje ir Švedijoje pasikartojanti priemonė – bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis; Prancūzijoje ir Vokietijoje – kolektyvinės sutartys ir darbo vietos politika. Kaip

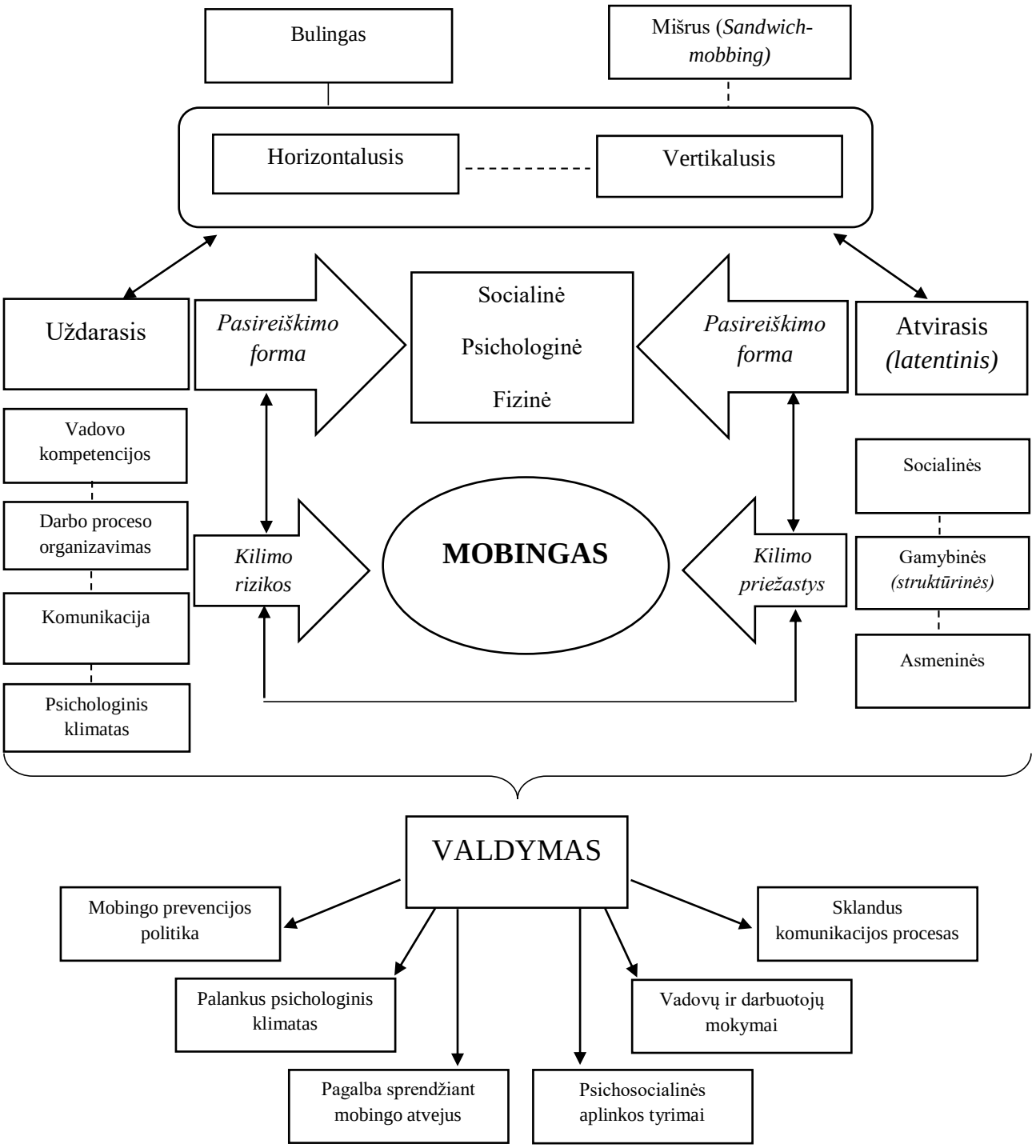
išskirtinės mobingo prevencijos priemonės Prancūzijoje taikomos: profesinių sąjungų antimobinginė veikla ir antimobinginės organizacijos kultūros kūrimas; Vokietijoje – sistemingas duomenų apie patyčias darbo vietoje rinkimas; Švedijoje – vadovybės švietimas ir informavimas.

Mobingas yra plačiai paplitusi problema Europos Sąjungos šalyse, kuri paveikė daugiau nei dvylika milijonų darbuotojų (Strati, 2018). Sveikintina, kad apie patyčių darbe problematiką, jos valdymo būdus ir formas vis daugiau kalbama ne tik viešojoje erdvėje, bet ir teisiniuose dokumentuose. Europos Komisija ragina valstybes priimti nacionalinius teisės aktus šioms problemoms spręsti, diegiant mobingo prevencijos kultūrą ir tradicijas organizacijose.

1.5 Mobingo raiškos ir valdymo teorinis modelis

Remiantis išanalizuota moksline literatūra buvo sukurtas mobingo raiškos ir valdymo veiksnių teorinis modelis, kuriame pavaizduoti mobingo reiškiniai ir sąsajos tarp jų bei prevencijos ir valdymo būdai, apimantys mobingo pasireiškimo mažinimą. Mokslinėje literatūroje mobingo kilimo rizikos ir priežastys yra susijusios tarpusavyje su pasireiškimo formomis, formos yra susijusios su mobingo rūšimi; valdymas yra susijęs su visais mobingo reiškiniais (žr. 2 paveikslą).

Modelio pagrįstumas bus tikrinamas empiriniu tyrimu. Siekiant kuo tiksliau ištirti teorinio modelio pagrįstumą ir pritaikomumą sprendžiant mobingo problemą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, į tyrimą bus įtraukti ne visi mobingo reiškiniai. Remiantis dažniausiai mokslinėje literatūroje aprašomais mobingo reiškiniais, tyrimas apjungs mobingo formas, rūšį, kilimo priežastis, darbo proceso organizavimą bei psichologinį klimatą kaip dažniausiai pasireiškiančias kilimo rizikas bei prevencijos ir valdymo būdus.



2 pav. Mobingo raiškos ir valdymo teorinis modelis

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis 1 skyriuje išanalizuota moksline literatūra

2. TYRIMO METODIKA

Tyrimo metodas ir instrumentas. Siekiant nustatyti mobingo raišką ir valdymo galimybes ikimokyklinėse ugdymo įstaigose buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Anketinė apklausa, kaip socialinių tyrimų metodas, yra universali tuo, kad gali būti pritaikyta įvairiose veiklos srityse. Remiantis anketinių apklausų surinktais pirminiais duomenimis galima ištirti sunkiausius sociologinius valdymo procesus, nustatyti poreikius ir lūkesčius (Черняева, 2018).

Remiantis išanalizuota moksline literatūra sudaryta autorės anketa „Mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose“ (žr. 1 priedą). Pagrindinė kliūtis renkant informaciją yra klausimai, tiesiogiai susiję su asmenine patirtimi dalyvaujant, stebint mobingo procesą arba būnant mobingo auka. Todėl tyrimui atlikti pasirinktas anoniminės apklausos metodas, kurio įrankis yra standartizuota internetinė apklausa, kuri užtikrina visišką atsakymų anonimiškumą ir paskatina respondentus atvirai atsakyti į klausimus. Toks anketinės apklausos metodas turi daug privalumų:

- Neribojamas respondentų skaičius;
- Patogus ir šiuolaikinis anketos paruošimas (dizainas);
- Patogios anketos platinimo galimybės;
- Respondentai gali dalyvauti apklausoje nepriklausomai nuo jų buvimo vietos;
- Šiuolaikiniai instrumentai (galimybės) kuriant anketą;
- Minimalios finansinės išlaidos;
- Greitas ir tikslus rezultatų apdorojimas (Долженко, 2015).

Todėl siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją ir pasirinkti efektyviausius problemos sprendimo metodus ir galimybes, bus pasinaudota šiuolaikine ir lengvai pasiekiama informacijos rinkimo sistema - www.apklausa.lt svetaine. Svetainės privalumai pateikiami 6. lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. www.apklausa.lt privalumai

Anketos kūrimas	***Duomenų rinkimas***	***Duomenų analizavimas***
Neribotas anketų ir klausimų kiekis	Neribotas atsakymų kiekis	Privačių rezultatų gavimas
Vaizdinės medžiagos ir paveikslėlių naudojimo galimybė anketose	Anketos pritaikomumas mobiliems įrenginiams	Grafinių rezultatų gavimas
Matricos ir rangavimo klausimų tipų galimybė	Privačių arba viešų anketų galimybė	Duomenų eksporto galimybė į Excel ir SPSS
Anketos talpinimo galimybė į asmeninę svetainę	Atsakymų gavimo el. paštu galimybė	Geolokacija
-	Anketos platinimas be reklamų	Nesąžiningų respondentų filtravimas

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis www.apklausa.lt duomenimis

Anketos nuoroda buvo išsiųsta ikimokyklinių įstaigų vadovams, kurie toliau ją išplatino tarp įstaigos darbuotojų vidiniais informacijos perdavimo kanalais.

Anketą „mobingo raiška ir valdymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose“ sudaro keturios klausimų grupės: *pirmą* klausimų grupę sudaro mobingo raiška įstaigoje (rūšys, pasireiškimo formos). (1 ir 6 klausimai). Šiais klausimais siekiama nustatyti, ar darbuotojai yra patyrę mobinga darbovietėje ir kaip pasireikšdavo mobingas, kas buvo mobingo iniciatorius. *Antrą* klausimų grupę sudaro vidinė įstaigos aplinka (psichologinis klimatas, darbo organizavimo principai, kilimo priežastys) (2-4 klausimai). Šia klausimų grupe siekiama nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką mobingo atsiradimui įstaigoje. *Trečią* klausimų grupę sudaro klausimai apie mobingo prevencines ir valdymo priemones (5-8 klausimai). Šia klausimų grupe siekiama nustatyti kokios prevencinės priemonės taikomos įstaigoje ir kokias priemones būtina taikyti papildomai siekiant užkirsti kelią mobingui. *Ketvirtą* klausimų grupę sudaro socialdemografiniai klausimai.

Tolimesnėje rezultatų analizėje bus pateikiama išskirtų klausimų analizė, o norint šiuos reiškinius palyginti, įvertinti jų sąsajas ir galimus prognostinius ryšius buvo sukurtos atitinkamus reiškinius atspindinčios skalės (žr. 7 lentelę). Sukurtos mobingo pasireiškimo formas, darbo proceso organizavimą, psichologinį klimatą, mobingo kilimo priežastis ir mobingo valdymo priemones perteikiančios skalės. Skalės sukurtos sumuojant tiriamojo nurodytus atsakymus, vertinant atitinkamus teiginius, jų vidinio suderinamumo rezultatai (Cronbach α>0,70) pateikiami 7 lentelėje ir rodo, jog skalės yra tinkamos siekiant patikimų išvadų.

7 lentelė. Anketos struktūra

Klausimų grupė	Klausimų grupės pavadinimas	Tiriamieji aspektai	Teiginių (klausimų) skaičius	Teiginių (klausimų) numeracija klausimyne	Cronbach α
1	Mobingo raiška	Mobingo pasireiškimo formos	19	1.1-1.19	0,885
		Socialinė mobingo pasireiškimo forma	5	1.1-1.5	0,865
		Psichologinė mobingo pasireiškimo forma	8	1.6-1.13	0,842
		Fizinė mobingo pasireiškimo forma	6	1.14-1.19	0,725
		Uždarasis mobingas	10	1.1-1.10	0,880
		Atvirasis mobingas	9	1.11-1.19	0,693
		Mobingo rūšis	1	6	-
2	Vidinė aplinka	Darbo proceso organizavimas	10	2.1-2.10	0,894
		Psichologinis klimatas	11	3.1-3.11	0,934
		Mobingo kilimo priežastys	13	4.1-4.13	0,959
3	Mobingo prevencija ir valdymas	Taikomos/galėtų būti taikomos priemonės	12	5.1-5.12	0,824
		Veiksmai pastebėjus/patyrus mobingą	1	7	-
		Pagalba	1	8	-
4	Socialdemografiniai klausimai	Lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos	4	9-12	-

Šalt.:sudaryta autorės

Didesnis sukurtos skalės įvertis atspindėjo aukštesnį mobingo ir jį perteikiančių skalių pasireiškimą, didesnius darbo organizavimo sunkumus, prastesnį psichologinį klimatą organizacijoje, stipresnį pateiktų mobingo priežasčių vertinimą ir geresnį mobingo valdymo priemonių taikomumą ir poreikį naudoti šias priemones.

Tyrimo imtis. Tyrimas buvo atliekamas Klaipėdos mieste. Tyrimui atlikti pasirinktos keturios Klaipėdos miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigos. Siekiant kuo tiksliau nustatyti galimas mobingo apraiškas, ikimokyklinės ugdymo įstaigos buvo pasirinktos pagal etatų skaičių - tarp 50 ir 60 etatų. Visos tyrime dalyvaujančios ugdymo įstaigos turi panašų etatų skaičių (+/- 2 etatai). Į šią kategoriją pateko keturios ikimokyklinės ugdymo įstaigos Klaipėdos mieste (56, 56, 58 ir 54 etatai).

Siekiant nustatyti mobingo raišką ir valdymą ikimokyklinėse ugdymo įstaigoje, buvo apklausiami visi kiekvienos įstaigos darbuotojai: vadovai, pavaduotojai, pedagogai, auklėtojų padėjėjos, mokytojų padėjėjos, virėjos, sandėlininkės, valytojos, patalynės prižiūrėtojos, kiemsargiai, pastato priežiūros ir einamojo remonto darbininkai, pagalbiniai darbininkai. Įstaigų darbuotojai buvo suskirstyti į tris grupes (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Pareigų grupės

PAREIGŲ GRUPĖS		
Pedagogai	***Techninis personalas***	***Administracijos darbuotojai***
• Ikimokyklinio ugdymo mokytojos • Priešmokyklinio ugdymo mokytojos • Meninio ugdymo mokytojos • Neformaliojo švietimo mokytojos • Lietuvių kalbos mokytojos • Logopedai	• Auklėtojų padėjėjos • Mokytojų padėjėjos • Virėjos • Sandėlininkės • Valytojos • Patalynės prižiūrėtojos • Kiemsargiai • Pastato priežiūros ir einamojo remonto darbininkai • Pagalbiniai darbininkai	• Direktoriai • Direktorių pavaduotojai ugdymui • Direktorių pavaduotojai ūkio ir bendriems klausimams • Raštinės administratorės • Specialistės

Šalt.:sudaryta autorės

Tyrimui naudojama tikimybinė paprastoji atsitiktinė atranka. Kai kiekvienas atrenkamos populiacijos elementas turi vienodą galimybę pakliūti į atrankos imtį (Gaižauskaitė, Mikėne, 2014). Tyrime dalyvauja keturios ikimokyklinės ugdymo įstaigos, kurių darbuotojų skaičius 2022 metų rugsėjo 1 dienos duomenimis: ***56*** (Klaipėdos lopšelis-darželis A), ***56*** (Klaipėdos lopšelis-darželis B), ***58*** (Klaipėdos lopšelis-darželis C) ir ***54*** (Klaipėdos lopšelis-darželis D).

Tyrimo imčiai nustatyti naudojama Paniotto formulė:

$$n = 1/(\Delta 2 + 1/N)$$

formulės kintamieji:

N – generalinės visumos dydis;

n – reprezentatyviosios imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis.

Tyrime pritaikant 5 proc. paklaidą, o atrankos patikimumą įvertinus 95 proc. atlikus skaičiavimus nustatyta, kad norint gauti statistiškai reikšmingus rezultatus reprezentatyvi imtis Klaipėdos lopšeliuose-darželiuose „A“ ir „B“ – 48 darbuotojai, „C“ – 50 darbuotojų ir „D“ – 49 darbuotojai (žr. 9 lentelę).

$N = 1/(0,05^2+1/54) = 48$

$N = 1/(0,05^2+1/58) = 50$

$N = 1/(0,05^2+1/56) = 49$

9 lentelė. Imties dydžio nustatymas pagal įstaigas

Imtis/Įstaiga	**Ikimokyklinės įstaigos pavadinimas**			
	Klaipėdos lopšelis-darželis "A"	*Klaipėdos lopšelis-darželis „B"*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „C"*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „D"*
	Darbuotojų skaičius			
Generalinė visuma				
Imties dydis (pagal Panioto formulę)	49	49	50	48
Tyrime sudalyvavo	46	43	43	39

Šalt.: Sudaryta autorės

Remiantis apskaičiuotomis įstaigų imtimis, bendras atsakiusiųjų respondentų skaičius turi būti 196 respondentai. Tyrime sudalyvavo 171 respondentas. Anketų grįžtamumo procentas yra 87,3%. Išsamesni tyrimo dalyvių duomenys pateikiami žemiau.

Tyrimo dalyvių socialdemografiniai rodikliai. Didžiausią respondentų dalį – 96,5% (165 darbuotojai) sudaro moterys. Tik 3,5% respondentų sudaro vyrai (6 darbuotojai). Tokį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad didžiausią ikimokyklinių ugdymo įstaigų personalo dalį sudaro moteriškos lyties atstovės. Todėl analizuojant atsakymus nebus vertinama priklausomybė pagal lytį, kadangi ji nebus tiksli. Analizuojant kiekvieną įstaigą atskirai pastebima, kad didžiausias rezultatas – 4 respondentai, užpildžiusieji anketą, yra vyriškos lyties atstovai iš Klaipėdos lopšelio-darželio „A“, mažiausias rezultatas – 0 respondentų vyriškos lyties užpildžiusių anketą, iš Klaipėdos lopšelio-darželio „B“. Daugiausia moterų, užpildžiusių anketą, – 43 iš Klaipėdos lopšelio-darželio „B“. Mažiausias rezultatas – 37 moterys iš Klaipėdos lopšelio-darželio „A“ (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis/Įstaiga	*Klaipėdos lopšelis-darželis „A"*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „B"*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „C"*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „D"*	**Visi tyrimo dalyviai**
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)				
Moteris	42 (91,3)	43 (100)	42 (97,7)	37 (97,4)	**165 (96,5)**
Vyras	4 (8,7)	-	1 (2,3)	1 (2,6)	**6 (3,5)**

Šalt.: Sudaryta autorės

Didžiausia dalis respondentų (29,8%) priklauso amžiaus grupei, virš 60 metų (50 darbuotojų). Labai mažas skirtumas – vos 0,6% tarp amžiaus grupių 55-59 m. ir 45-54 m. (34 ir 35 darbuotojai). 17% respondentų priklauso 35-44 m. amžiaus grupei (29 darbuotojai). 9,4% respondentų priklauso 25-34 m. amžiaus grupei (16 darbuotojų).

Bendrai analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių matyti, kad didžiausia dalis respondentų priklauso vyresnio amžiaus darbuotojams – daugiau nei 60 metų. Tokio amžiaus respondentų yra 29,8%. Tačiau atsižvelgiant į ypač mažą procentinį skirtumą (0,6%) tarp 45-54 m. ir 55-59 m. amžiaus grupių, galima teigti, kad tiriamose ikimokyklinėse ugdymo įstaigose daugiausiai darbuotojų yra tarp 45-59 m. amžiaus. Tokių darbuotojų skaičius sudaro 69 (40,4%). Vertinant kiekvienos įstaigos rezultatus ir lyginant juos matyti, kad Klaipėdos lopšelis darželis „A“ ir Klaipėdos lopšelis-darželis „D“ neturi darbuotojų priklausančių „mažiau nei 25 m.“ amžiaus grupei. Daugiausia tokių darbuotojų dirba Klaipėdos lopšelyje-darželyje „C“ – 4 asmenys. Didžiausias „60 ir daugiau m.“ amžiaus grupės darbuotojų skaičius dirba Klaipėdos lopšelyje-darželyje „A“ – 16 darbuotojų, mažiausiai – Klaipėdos lopšelyje-darželyje „D“ – 9 darbuotojai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę

Amžiaus grupė/Įstaiga	*Klaipėdos lopšelis-darželis „A“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „B“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „C“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „D“*	**Visi tyrimo dalyviai**
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)				
Mažiau nei 25 m.	-	2 (4,7)	4 (9,3)	-	**6 (3,5)**
25-34 m.	4 (8,7)	2 (4,7)	5 (11,6)	5 (12,8)	**16 (9,4)**
35-44 m.	3 (6,5)	7 (16,3)	9 (20,9)	10 (25,6)	**29 (17)**
45-54 m.	14 (30,4)	10 (23,3)	3 (7,0)	8 (20,5)	**35 (20,5)**
55-59 m.	9 (19,6)	7 (16,3)	11 (25,6)	7 (17,9)	**34 (19,9)**
60 m. ir daugiau	16 (34,8)	15 (34,9)	11 (25,6)	9 (23,1)	**51 (29,8)**

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 11 lentelėje pateiktų rezultatų matoma, kad mažiausią darbuotojų dalį (3,5%) sudaro darbuotojai jaunesni nei 25 metai ir tik 9,4% darbuotojų, kurie priklauso 25-34 m. amžiaus grupei. Tokio rezultato priežastis galėtų būti nemotyvuojantis darbo užmokestis. Darbas su vaikais reikalauja labai didelės atsakomybės ne tik vaikų priežiūros klausimais, bet ir ugdymo klausimais. Remiantis LR valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo Nr. XIII-198, 2023 metų sausio 1 d. pakeitimais, pradedančiojo profesinę veiklą pedagogo darbo užmokestis yra 1620,06 Eur neatskaičius mokesčių, o auklėtojo padėjėjo – 948,60 Eur neatskaičius mokesčių. Galimai dėl šios priežasties jaunimas pasirenka kitas profesinės veiklos sritis arba darbą privačiose ugdymo įstaigose.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą matyti, kad aukštąjį išsilavinimą (aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį) turi 69,6% (46,8% ir 22,8%) respondentų (119 darbuotojų). Toks rezultatas paaiškinamas tuo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai ir administracijos darbuotojai pagal pareigines instrukcijas privalo turėti ne žemesnį kaip aukštąjį universitetinį išsilavinimą su bakalauro kvalifikaciniu laipsniu ar jam prilygintu išsilavinimu arba aukštąjį koleginį išsilavinimą su profesinio bakalauro kvalifikaciniu laipsniu. 7% respondentų turi vidurinį išsilavinimą (12 darbuotojų) ir 1,8% respondentų turi pagrindinį išsilavinimą (3 darbuotojai).

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą įstaigose matyti, kad Klaipėdos lopšelis-darželis „A“ neturi darbuotojų turinčių pagrindinį išsilavinimą. Taip pat šioje įstaigoje dirba daugiausiai darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, – 26 darbuotojai. Mažiausiai darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą dirba Klaipėdos lopšelyje-darželyje „C“ – 15 darbuotojų. Daugiausiai darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą (aukštąjį neuniversitetinį ir aukštąjį universitetinį), dirba Klaipėdos lopšeliuose-darželiuose „A“ ir „D“ – po 33 darbuotojus. Mažiausiai – Klaipėdos lopšelyje-darželyje „C“ – 26 darbuotojai.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas/Įstaiga	*Klaipėdos lopšelis-darželis „A“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „B“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „C“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „D“*	**Visi tyrimo dalyviai**
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)				
Pagrindinis	-	1 (2,3)	1 (2,3)	1 (2,6)	**3 (1,8)**
Vidurinis	2 (4,3)	3 (7,0)	4 (9,3)	3 (7,7)	**12 (7,0)**
Profesinis	11 (23,9)	12 (27,9)	12 (27,9)	2 (5,1)	**37 (21,6)**
Aukštasis neuniversitetinis	7 (15,2)	8 (18,6)	11 (25,6)	13 (33,3)	**39 (22,8)**
Aukštasis universitetinis	26 (56,5)	19 (44,2)	15 (34,9)	20 (51,3)	**80 (46,8)**

Šalt.: Sudaryta autorės

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas matoma, kad didžiausią respondentų dalį sudaro pedagogai – 57,3% (98 darbuotojai), 28,7% respondentų sudaro techninis personalas (49 darbuotojai). 14% - administracijos darbuotojai (24 darbuotojai). Iš pateiktų duomenų matoma, kad daugiausiai pedagogų anketas užpildė iš Klaipėdos lopšelio-darželio „A“ – 27 pedagoginiai darbuotojai, mažiausiai – Klaipėdos lopšelyje-darželyje „B“ – 21 pedagoginis darbuotojas. Daugiausiai techninio personalo darbuotojų dalyvavo tyrime iš Klaipėdos lopšelio-darželio „B“ – 15 darbuotojų, mažiausiai – iš Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ – 8 darbuotojai. Klaipėdos lopšeliuose-darželiuose „B“ ir „C“ anketas užpildė 7 administracijos darbuotojai, „A“ ir „D“ – 5 administracijos darbuotojai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos/Įstaiga	*Klaipėdos lopšelis-darželis „A“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „B“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „C“*	*Klaipėdos lopšelis-darželis „D“*	**Visi tyrimo dalyviai**
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)				
Pedagogas	27 (58,7)	21 (48,8)	24 (55,8)	26 (66,7)	**98 (57,3)**
Techninis personalas	14 (30,4)	15 (34,9)	12 (27,9)	8 (20,5)	**49 (28,7)**
Administracijos darbuotojas	5 (10,9)	7 (16,3)	7 (16,3)	5 (12,8)	**24 (14,0)**

Šalt.: Sudaryta autorės

Toks respondentų pasiskirstymas paaiškinamas tuo, kad vienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos grupėje dirba du pedagogai ir vienas auklėtojo padėjėjas, kuris priklauso techniniam personalui, todėl pedagogai užima didžiausią darbuotojų dalį ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Tyrimo etika. Sudarant anketą ir apklausiant respondentus buvo vadovaujamasi pagrindinėmis mokslinio tyrimo etikos nuostatomis, patvirtintomis Mokslininko etikos kodekse (LMA, 2012). Svarbu pabrėžti, kad tyrimo dalyviai laisvai pasirinko dalyvauti anketinėje apklausoje, nebuvo verčiami, nebuvo žeminami ir nebuvo pažeistas jų orumas (LMA, 2012). Tyrimo metu surinkti duomenys išliks anonimiški ir bus naudojami tik tyrimo tikslais. Tyrimo anketoje nėra informacijos, pagal kurią būtų įmanoma identifikuoti asmenį. Respondentų nebuvo prašoma pildant anketą nurodyti asmens duomenų t.y. vardo ir pavardės. Tyrimo dalyviai galėjo laisvai apsispręsti ir nutraukti dalyvavimą tyrime.

Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas. Baigiamajam magistro darbo tyrimui parengta anketa buvo išbandyta atliekant pilotinį tyrimą. Siekiant nustatyti ar anketos klausimai yra pakankamai aiškūs respondentams, 2023 metų vasario 13 – 17 dienomis buvo atliktas pilotinis tyrimas vienoje iš ikimokyklinių ugdymo įstaigų. Anketos buvo išplatintos popieriniame variante. Buvo paprašyta respondentų pažymėti neaiškius klausimus/teiginius ir klausimus/teiginius, dėl kurių kyla papildomų klausimų. Taip pat buvo paprašyta pažymėti klausimus, į kuriuos respondentai nenorėtų teikti atsakymų. Pilotinio tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai vengia atsakyti į atvirus klausimus, todėl tokių klausimų forma buvo pakeista. Atsižvelgiant į pilotinio tyrimo respondentų nuomonę, anketa buvo patobulinta.

Šiam tyrimui duomenys rinkti 2023 m. vasario 27 - kovo 8 mėnesio dienomis, www.apklausa.lt platformoje. Tyrimo laikotarpis buvo numatytas nuo 2023 metų vasario 27 dienos iki kovo 3 dienos, tačiau dėl žemo respondentų aktyvumo tyrimas buvo pratęstas iki kovo 8 dienos.

Baigus tyrimą buvo atsisiųstas surinktų duomenų failas iš www.apklausa.lt platformos. Duomenų analizei buvo naudota SPSS 26.0 programos versija. Įvertinti Cronbach α rodikliai, sukurtų skalių skirstinių atitikimas normaliajam skirstiniui. Tai daryta remiantis Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk kriterijais (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Tiriamų reiškinių skirstinių normalumo sąlygų įvertinimo rezultatai

Tiriami reiškiniai	**Kolmogorov-Smirnov**			**Shapiro-Wilk**		
	Statistika	df	p	Statistika	df	p
Mobingo pasireiškimo formų intensyvumas	0,183	171	**<0,0001**	0,834	171	**<0,0001**
Socialinė mobingo pasireiškimo forma	0,207	171	**<0,0001**	0,802	171	**<0,0001**
Psichologinė mobingo pasireiškimo forma	0,197	171	**<0,0001**	0,798	171	**<0,0001**
Fizinė mobingo pasireiškimo forma	0,512	171	**<0,0001**	0,255	171	**<0,0001**
Uždarasis mobingas	0,175	171	**<0,0001**	0,852	171	**<0,0001**
Atvirasis mobingas	0,282	171	**<0,0001**	0,625	171	**<0,0001**
Darbo proceso organizavimas	0,184	171	**<0,0001**	0,833	171	**<0,0001**
Psichologinis klimatas	0,130	171	**<0,0001**	0,907	171	**<0,0001**
Mobingo kilimo priežastys	0,111	171	**<0,0001**	0,955	171	**<0,0001**
Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	0,076	171	**0,018**	0,969	171	**0,001**

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus skirstinių normalumo sąlygas nustatyta, jog sukurtos skalės skirstinių normalumo sąlygų netenkina ($p<0,05$), todėl tolimesnėje analizėje bus pasirenkami neparametriniai kriterijai.

Rezultatai analizuojami pateikiant aprašomąją statistiką. Atsižvelgiant į tai, kad buvo nuspręsta pasirinkti neparametrinius kriterijus, mobingo raiškos ir valdymo veiksniai lyginti pagal socialdemografinius veiksnius naudojant Kruskal-Wallis (daugiau negu dvi nepriklausomos imtys) ir χ^2 kriterijus. Reiškinių sąsajos analizuotos naudojant Spearman koreliacijos koeficiento kriterijų. Prognostinių ryšių analizė atlikta naudojant logistinę regresinę analizę. Gauti rezultatai analizuoti remiantis 0,05 reikšmingumo lygmeniu.

3. MOBINGO RAIŠKOS IR VALDYMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Mobingo pasireiškimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Šiame poskyryje analizuojami respondentų atsakymai pagal pirmąją anketos klausimų grupę, apjungiančią mobingo raiškos veiksnius. Šia klausimų grupe siekiama nustatyti galimas mobingo raiškos formas ir rūšis. Siekiant išsamiau išanalizuoti tyrimo rezultatus, pirmas anketos klausimas buvo išskaidytas į tris grupes pagal mobingo pasireiškimo formas (socialinė, psichologinė, fizinė) bei į atvirojo ir uždarojo mobingo pasireiškimo formas. Gauti duomenys palyginami pagal socialdemografinius veiksnius, išskyrus respondentų lytį. Kaip jau buvo minėta, rezultatai nebus lyginami pagal lytį dėl didelio procentinio skirtumo tarp respondentų lyties siekiant išvengti rezultatų netikslumo.

Socialinės mobingo pasireiškimo formos aprašomosios statistikos rezultatai pateikti 15 lentelėje. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų atsakymai vertinant visus teiginius nuo 1.1 iki 1.5 didžiąja dalimi pasiskirstė tarp „niekada“ ir „retai“. Daugiausiai respondentų 79,5% (136 respondentai) nurodė, kad visada yra kviečiami į kavos pertraukėles arba į kitas šventes, vykstančias įstaigoje. Mažiausiai respondentų – 2,3% (4 respondentai) teigia, kad jie nekviečiami į kavos pertraukėles arba į kitas, šventes vykstančias įstaigoje (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinę mobingo pasireiškimo formą

Forma/Vertinimas	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada	Vidurkiai (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
1.1 Jūs arba kitas darbuotojas esate nuolat pertraukiami, jums neduodama pasisakyti	107 (62,6)	39 (22,8)	20 (11,7)	5 (2,9)	-	1,55	0,81
1.2 Su Jumis arba su kitu darbuotoju vengiama bendrauti	113 (66,1)	35 (20,5)	15 (8,8)	8 (4,7)	-	1,52	0,84
1.3 Demonstruojamas nepasitenkinimas Jums arba kitam darbuotojui bandant pradėti pokalbį	109 (63,7)	36 (21,1)	21 (15,2)	5 (2,9)	-	1,54	0,82
1.4 Jūsų arba kito darbuotojo nuomonės nesiklausoma	79 (46,2)	51 (29,8)	26 (15,2)	14 (8,2)	1 (0,6)	1,87	0,99
1.5 Jūs arba kitas darbuotojas nekviečiami į kavos pertraukėles ar į kitas įstaigoje vykstančias šventes	136 (79,5)	18 (10,5)	11 (6,4)	2 (1,2)	4 (2,3)	1,36	0,84

Šalt.: Sudaryta autorės

Analizuojant mobingo pasireiškimą įstaigose socialiniu aspektu, reikėtų atkreipti dėmesį į dažnai pasireiškiančias socialinio mobingo formas. Daugiausiai respondentų - 8,2% (14 respondentų) pažymėjo, kad dažnai jų arba kito asmens nuomonės nesiklausoma. Todėl galima teigti, kad ši socialinio mobingo raiškos forma yra dažniausiai naudojama siekiant atstumti darbuotoją.

Vertinant psichologinės mobingo pasireiškimo formos aprašomosios statistikos rezultatus matyti, kad didžiausia respondentų atsakymų dalis pasiskirstė tarp „niekada“ ir „retai“. Aukščiausias rodiklis 85,4% (146 respondentai) niekada nepatyrė viešo išjuokinimo, kalbos arba eisenos imitavimo bei nestebėjo šių veiksmų, nukreiptų prieš kitą darbuotoją (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal psichologinę mobingo pasireiškimo formą

Forma/Vertinimas	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada	Vidurkiai (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
1.6 Apie Jus arba kitą darbuotoją skleidžiama melaginga informacija	106 (62,0)	41 (24,0)	16 (9,4)	4 (2,3)	4 (2,3)	1,59	0,92
1.7 Apkalbamas Jūsų arba kito darbuotojo asmeninis gyvenimas	73 (42,7)	51 (29,8)	35 (20,5)	9 (5,3)	3 (1,8)	1,94	1,00
1.8 Jums arba kitam darbuotojui perduodama klaidinga informacija susijusi su darbu	105 (61,4)	42 (24,6)	17 (9,9)	6 (3,5)	1 (0,6)	1,57	0,85
1.9 Jūs arba kitas darbuotojas esate kritikuojami dėl religinių ir (ar) politinių pažiūrų	140 (81,9)	23 (13,5)	5 (2,9)	2 (1,2)	1 (0,6)	1,25	0,62
1.10 Jūs arba kitas darbuotojas esate kritikuojami dėl jūsų amžiaus	136 (79,5)	23 (13,5)	7 (4,1)	4 (2,3)	1 (0,6)	1,31	0,71
1.11 Ant Jūsų arba kito darbuotojo yra viešai šaukiama	133 (77,8)	25 (14,6)	11 (6,4)	2 (1,2)	-	1,31	0,64
1.12 Jūs arba kitas darbuotojas esate viešai kritikuojami dėl jūsų profesinių sugebėjimų	115 (67,3)	37 (21,6)	15 (8,8)	3 (1,8)	1 (0,6)	1,47	0,78
1.13 Iš Jūsų arba kito darbuotojo viešai juokiamasi, imituojami jūsų gestai, balsas, eisena	146 (85,4)	16 (9,4)	8 (4,7)	1 (0,6)	-	1,21	0,58

Šalt.: Sudaryta autorės

Atliekant mobingo psichologinės formos pasireiškimo analizę buvo pastebėta, kad 2,3% (4 respondentai) pažymėjo, kad apie juos arba kitą asmenį visada skleidžiama melaginga informacija įstaigoje. 1,8% (3 respondentai) pažymėjo, kad jų arba kito darbuotojo asmeninis

gyvenimas yra visada apkalbamas. Kaip parodė tyrimo rezultatai – gandai kolektyve yra dažnai pasitaikanti problema. Todėl tam reikėtų skirti ypatingą dėmesį rengiant mokymus darbuotojams pabrėžiant tokio komunikavimo pasekmes. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad komunikavimo procesas yra labai svarbus siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos darbovietėje. Todėl vadovams reikėtų palaikyti skaidrų komunikacijos procesą, kad veiksmai ir sprendimai būtų aiškūs visiems ir nesukeltų neaiškumų, dėl kurių galėtų atsirasti galimybė kilti gandams. Jeigu minėta situacija kilo, vadovai turėtų išsiaiškinti informacijos kilimo priežastį ir užkirsti kelią tolimesniam jos plitimui. Siekiant išvengti gandų, susijusių su darbuotojų asmeniniu gyvenimu, ir kitos melagingos įžeidžiančios informacijos skleidimo, svarbu apibrėžti tai mobingo prevencijos politikoje.

Analizuojant fizinės mobingo pasireiškimo formos aprašomosios statistikos duomenis matyti, kad didžiausia dalis respondentų nebuvo susidūrę su fizine forma pasireiškiančiu mobingu. (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal fizinę mobingo pasireiškimo formą

Forma/Vertinimas	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada	Vidurkiai (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
1.14 Specialiai gadinami Jūsų arba kito darbuotojo asmeniniai daiktai	166 (97,1)	1 (0,6)	3 (1,8)	1 (0,6)	-	1,06	0,35
1.15 Jums arba kitam darbuotojui grasinama fiziniu susidorojimu	166 (97,1)	4 (2,3)	1 (0,6)	-	-	1,04	0,21
1.16 Jūs arba kitas darbuotojas esate (buvote) fiziškai puolami (pastumti, užkliūnami ir kt.),	167 (97,7)	3 (1,8)	1 (0,6)	-	-	1,03	0,20
1.17 Jums arba kitam darbuotojui sudaromos pavojingos sąlygos, gresiančios jūsų sveikatai.	164 (95,9)	6 (3,5)	1 (0,6)	-	-	1,05	0,24
1.18 Jums arba kitam darbuotojui adresuojamos seksualinio pobūdžio užuominos	167 (97,7)	3 (1,8)	1 (0,6)	-	-	1,03	0,20
1.19 Jūs arba kitas darbuotojas patiriate (patyrėte) seksualinį priekabiavimą	168 (98,2)	2 (1,2)	1 (0,6)	-	-	1,02	0,87

Šalt.: Sudaryta autorės

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad fizinė mobingo forma pasireiškia tuo atveju, jeigu auka bando priešintis. Dažniausiai pakanka psichologinio spaudimo ir socialinio apribojimo, kad darbuotojas išeitų iš darbo. Iš gautų rezultatų, pateiktų 17 lentelėje matoma, kad atsakymą

„niekada“ prie visų išvardintų teiginių pasirinko labai panašus skaičius respondentų. Tačiau 0,6% (1 respondentas) pažymėjo, kad dažnai specialiai gadinami jo arba kito darbuotojo asmeniniai daiktai. Nors vidurkių skirtumas yra nežymus, tačiau įvertinus juos galima teigti, kad asmeninių daiktų gadinimas yra dažniausiai pasitaikanti fizinio mobingo pasireiškimo forma.

Kadangi buvo sukurtos mobingo pasireiškimo formų skalės, 18 lentelėje pateikiami jų aprašomosios statistikos rezultatai.

18 lentelė. Mobingo pasireiškimo formų vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai

Formos	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
Mobingo pasireiškimo formų intensyvumas	171	1,0	3,37	1,35	0,39
Socialinė mobingo pasireiškimo forma	171	1,0	4,20	1,57	0,70
Psichologinė mobingo pasireiškimo forma	171	1,0	4,75	1,46	0,53
Fizinė mobingo pasireiškimo forma	171	1,0	2,00	1,04	0,15
Uždarasis mobingas	171	1,0	4,20	1,55	0,59
Atvirasis mobingas	171	1,0	2,44	1,13	0,23

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus mobingo pasireiškimo formų raišką nustatyta, kad tirtoje imtyje buvo tiriamųjų, kuriems buvo būdinga minimaliausia mobingo raiška, tačiau visais atvejais, lyginant su galimomis skalių ribomis, šiame tyrime maksimalios mobingo raiškos nustatyta nebuvo. Remiantis duomenų vidurkių galima matyti, kad mobingo raiška žemesnė nei vidutinė, tačiau socialinio mobingo pasireiškimo formos ir uždarojo mobingo formos vidurkiai yra aukštesni už kitus vidurkius. Tai reiškia, kad respondentai buvo linkę šias mobingo pasireiškimo formas vertinti kaip dažniausiai pasireiškiančias. Šių mobingo formų problema yra ta, kad vadovai, greičiausiai, jos pasireiškimo net nepastebės, jeigu nebus skundžiamasi. Remiantis išanalizuota moksline literatūra, socialinė mobingo forma pasireiškia darbuotojo ignoravimu, atstūmimu, o uždaroji mobingo forma pasireiškia socialinės mobingo formos taikymu nematant aplinkiniams. Todėl sprendžiant šių mobingo pasireiškimo formų problemą svarbu sudaryti sąlygas darbuotojams, patiriantiems mobingą, pateikti skundą, užtikrinti anonimiškumą, periodiškai atlikti darbuotojų apklausas tiriant psichologinį klimatą įstaigoje, siekiant laiku identifikuoti problemą.

Mobingo pasireiškimo formų intensyvumui įvertinti buvo sudaryta intervalinė matavimo skalė, todėl lyginimas pagal socialdemografinius veiksnius buvo atliktas remiantis Kruskal-Wallis kriterijumi. Palyginus mobingo pasireiškimo formų intensyvumą pagal amžiaus grupes buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p<0,05$) vertinant fizinę mobingo pasireiškimo formą ($p=0,011$) ir atvirą mobingo pasireiškimo formą ($p=0,044$), ir didžiausia jo raiška buvo būdinga mažiau nei 25 metų amžiaus grupei (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Mobingo pasireiškimo formų intensyvumo vertinimas pagal amžiaus grupes

	Amžiaus grupė	N	Vidutinis rangas	Kruskall-Wallis kriterijus	p
Fizinė mobingo pasireiškimo forma	Mažiau nei 25 m.	6	107,75	14,790	**0,011**
	25-34 m.	16	89,44		
	35-44 m.	29	79,00		
	45-54 m	35	86,47		
	55-59 m.	34	94,13		
	60 m. ir daugiau	51	80,60		
Atvirasis mobingas	Mažiau nei 25 m.	6	125,17	11,398	**0,044**
	25-34 m.	16	100,78		
	35-44 m.	29	76,52		
	45-54 m	35	88,33		
	55-59 m.	34	93,68		
	60 m. ir daugiau	51	75,43		

Šalt.: Sudaryta autorės

Tokį rezultatą galėtų įtakoti jaunų darbuotojų darbo patirties trūkumas, jautresnis reagavimas į situacijas, bendravimo patirties trūkumas, nemokėjimas prisitaikyti prie aplinkos, pasaulėžiūros skirtumai lyginant su vyresnio amžiaus darbuotojais. Toks rezultatas patvirtina tai, kad pagalba jauniems darbuotojams yra ypač svarbi. Todėl situacijos sprendimui galėtų būti taikoma mentorystės programa siekiant integruoti naują darbuotoją į kolektyvą, supažindinant jį su taikomais darbo principais.

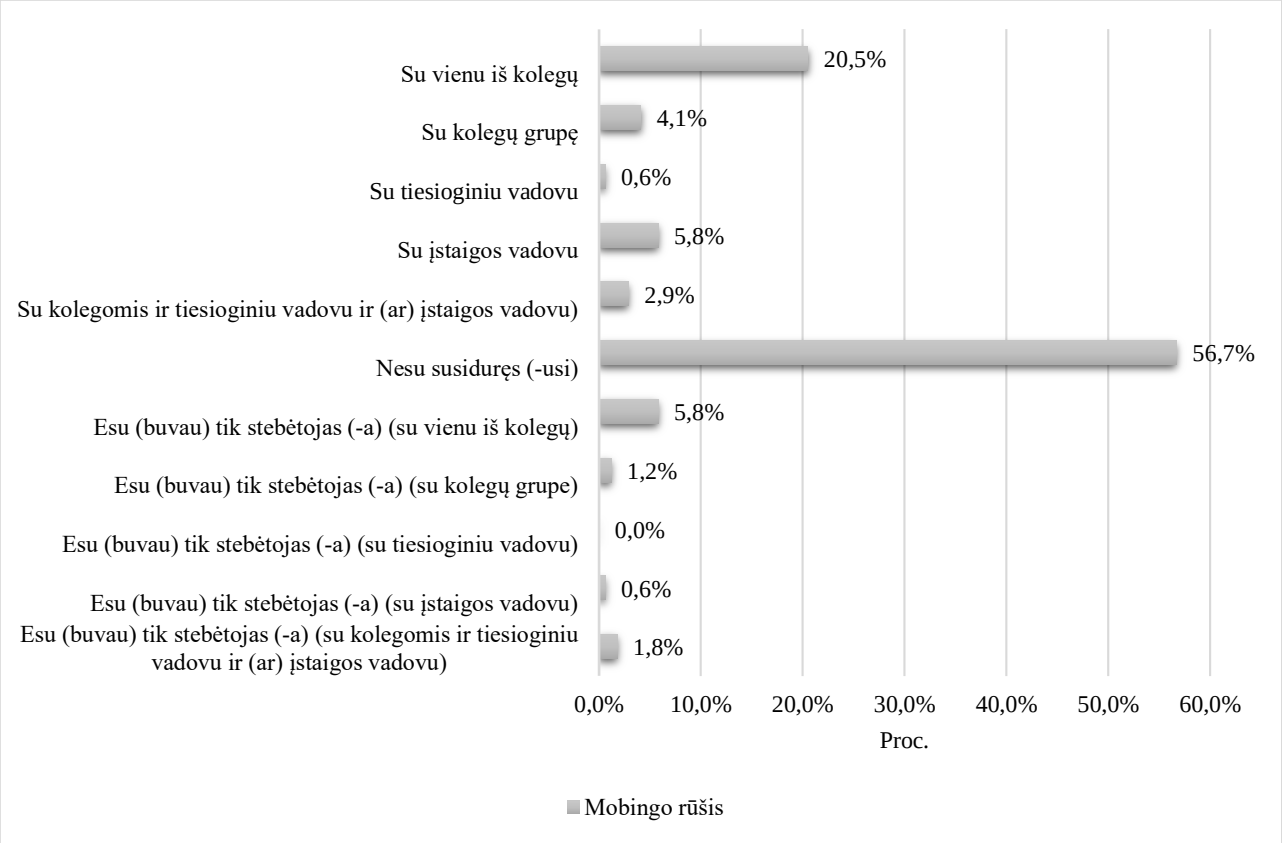
Atkreiptinas dėmesys, kad fizinio ir atvirojo mobingo raiška šiek tiek mažesnė vertinant vyresnio amžiaus darbuotojus (55-59 m. amžiaus grupė). Gautas rezultatas parodo, kad šių formų mobingo raiška visgi būdinga vyresnio amžiaus darbuotojams. Toks rezultatas galėtų būti dėl vyresnio amžiaus darbuotojų pažeidžiamumo: blogesnis technologijų išmanymas, blogesnis jaunosios kartos įpročių supratimas, baimė prarasti darbo vietą prieš pensiją. Išeitis sprendžiant šią problemą galėtų būti jaunesnių ir vyresnių darbuotojų darbas vienoje komandoje. Jauno darbuotojo energija, technologijų išmanymas ir vyresnio darbuotojo patirtis galėtų būti puikus derinys siekiant aukštesnių darbo rezultatų.

Lyginant mobingo pasireiškimo formas pagal kitas amžiaus grupes statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Lyginant mobingo pasireiškimo formų intensyvumą pagal respondentų išsilavinimą, užimamas pareigas bei lyginant mobingo pasireiškimo formų intensyvumą tarp įstaigų statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Siekiant išsamiai išanalizuoti mobingo raišką svarbu įvertinti ne tik mobingo pasireiškimo formas, bet ir mobingo pasireiškimo rūšis. 3 paveiksle pavaizduoti duomenys rodo, kad 56,7% respondentų (97 respondentai) niekada nebuvo susidūrę su mobingu darbo vietoje.

Tačiau 20,5% (35 respondentai) susidūrė su mobingu darbe, kurį vykdė vienas iš kolegų. Nebuvo respondentų, kurie būtų pastebėję mobingo apraiškų iš tiesioginio vadovo pusės.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mobingo rūšį, proc.
Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 3 paveiksle pateiktų duomenų matoma, kad tarp patyrusių ar stebėjusių mobingą darbuotojų daugiausiai buvo pažymėtas mobingas, taikomas iš kolegos pusės. Todėl formuojant komandas reikėtų atsižvelgti į darbuotojų asmenines savybes.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad patyrusių mobingą respondentų (33,9%) yra daugiau negu stebėjusių (9,4%) šį procesą. Tai dar kartą patvirtina 18 lentelėje pateiktus duomenis apie uždarojo mobingo taikymą.

Mobingo rūšies nustatymui buvo naudojama nominalinė skalė, todėl siekiant palyginti mobingo rūšies raišką pagal socialdemografinius klausimus buvo remiamasi χ^2 kriterijumi.

Atlikus analizę buvo nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų buvo identifikuojant mobingo rūšies raišką atsižvelgiant į išsilavinimą (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Mobingo rūšies raiškos vertinimas pagal išsilavinimą

Rūšis	Išsilavinimas					χ^2	p
	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis		
Su vienu iš kolegų	1	2	5	5	22	**90,610**	**<0,0001**
Su kolegų grupe	0	0	4	2	1		
Su tiesioginiu vadovu	1	0	0	0	0		
Su įstaigos vadovu	0	1	0	5	4		
Su kolegomis ir tiesioginiu vadovu ir (ar) įstaigos vadovu	0	0	1	1	3		
Nesu susidūręs (-usi)	1	8	24	23	41		
Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su vienu iš kolegų)	0	0	1	2	7		
Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su kolegų grupe)	0	1	0	0	1		
Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su įstaigos vadovu)	0	0	0	1	0		
Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su kolegomis ir tiesioginiu vadovu ir (ar) įstaigos vadovu)	0	0	2	0	1		

Šalt.: Sudaryta autorės

Remiantis 20 lentelėje pateiktais duomenimis matoma, kad pagrindinį išsilavinimą turintys darbuotojai mažiausiai susidūrė arba stebėjo mobingą (1 darbuotojas buvo susidūręs su mobingu iš kolegų ir 1 darbuotojas buvo susidūręs su mobingu iš tiesioginio vadovo pusės). Didžiausia vidurinio išsilavinimo darbuotojų dalis nebuvo susidūrusi su mobingu darbo vietoje (8 darbuotojai), 2 darbuotojai patyrę mobingą su vienu iš kolegų, 1 darbuotojas – su įstaigos vadovu ir 1 darbuotojas buvo tik stebėjęs mobingą. Profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai didžiąja dalimi su mobingu nebuvo susidūrę (24 darbuotojai), tačiau 9 darbuotojai buvo susidūrę su mobingu iš vieno kolegos pusės ar kolegų grupės, o 1 darbuotojas patyrė mišrią mobingo rūšį – iš kolegų ir vadovo (-ų) pusės . 3 darbuotojai buvo stebėję horizontaliosios bei mišrios rūšies mobingą. 23 darbuotojai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, niekada nebuvo susidūrę su mobingu, tačiau 12 darbuotojų buvo susidūrę (5 – su vienu iš kolegų, 2 – su kolegų grupe, 2 – su įstaigos vadovu). 3 darbuotojai buvo stebėję mobingą su vienu iš kolegų ir įstaigos vadovu. Didžioji dalis aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų (41 darbuotojas) niekada nebuvo susidūrę su mobingu darbo vietoje, tačiau 22 darbuotojai patyrė mobingą su vienu iš kolegų, 4 darbuotojai – su įstaigos vadovu. 9 darbuotojai buvo stebėtojais.

Lyginant mobingo rūšies raišką pagal amžiaus grupes, užimamas pareigas bei įstaigas statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Apibendrinant mobingo raiškos vertinimą galima teigti, kad respondentai linkę vertinti mobingo pasireiškimo formų intensyvumą kaip kartais arba retai pasireiškiantį veiksnį. Socialinė ir psichologinė mobingo raiškos forma statistiškai dažniau pasireiškia nei fizinė. Uždarasis mobingas statistiškai rečiau pasireiškia nei atvirasis.

Respondentai, kurių amžius yra mažiau nei 25 metai daugiausiai patiria fizinę mobingo raiškos formą ir atvirąją mobingo raiškos formą.

Vertinant mobingo pasireiškimą pagal rūšį buvo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų niekada nebuvo patyrę mobingo (56,7%). Remiantis duomenų analize galima teigti, kad dažniausiai pasireiškianti mobingo rūšis yra horizontalusis mobingas (24,6%). Vertikalųjį mobingą patyrė 6,4% respondentų. Mažiausiai pasireiškianti mobingo rūšis yra mišrus mobingas – 2,9%. Stebėjo įvairios rūšies mobingą 9,4% respondenų. Nebuvo respondentų, kurie stebėtų mobingą su tiesioginiu vadovu.

Atlikus duomenų analizę nustatyta, kad statistiškai reikšmingas buvo mobingo rūšies vertinimas pagal respondentų išsilavinimą. Tyrimo metu nustatyta, kad daugiausiai patyrę hotizontalųjį ir vertikalųjį mobnigą yra respondentai su aukštuoju išsilavinimu.

3.2 Vidinės aplinkos veiksnių bei mobingo kilimo priežasčių analizė ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Šiame skyriuje pateikiami vidinės aplinkos vertinimo rezultatai. Vidinės aplinkos įvertinimui buvo sudarytos trys intervalinės matavimo skalės, todėl lyginimas pagal socialdemografinius veiksnius buvo atliktas remiantis Kruskal-Wallis kriterijumi. Gauti duomenys palyginami pagal socialdemografinius veiksnius išskyrus respondentų lytį.

Vertinant respondentų atsakymus apie darbo proceso organizavimą darbovietėje matyti, kad didžiausia dalis respondentų atsakymų pasiskirstė tarp „niekada“ ir „retai“. Nebuvo respondentų, kurie manytų, kad darbas įstaigoje paskirstomas nesąžiningai, dėl ko kyla nepasitenkinimas. Daugiausiai respondentų – 83,6% (143 respondentai) teigia, kad nebuvo situacijų, kai jiems nebūtų suteikta galimybė tobulinti kvalifikaciją. Reikėtų pažymėti, kad 4,1% (7 respondentai) respondentų pažymėjo, kad jie neaprūpinami būtiniausiomis priemonėmis darbui atlikti ir vienodas skaičius respondentų pažymėjo prie šio teiginio „dažnai“. Vadovams reikėtų pasidomėti, kokių priemonių darbuotojams trūksta. Galimai tai nėra mobingo pasireiškimo forma, o netinkamas biudžeto paskirstymas, kurį darbuotojai iš savo pusės traktuoja netinkamai.

Atkreiptinas dėmesys, kad 6,4% (11 respondentų) pažymėjo, jog dažnai arba visada atlieka užduotis, nepriklausančias jiems pagal užimamas pareigas. Šis teiginys yra labai svarbus darbo

proceso organizavimo vertinimui. Svarbu, kad kiekvienas įstaigos darbuotojas gerai žinotų savo funkcijas, nurodytas pareiginėje instrukcijoje, ir atliktų tik tai, kas jam priklauso pagal užimamas pareigas. Pareiginių funkcijų nežinojimas gali sudaryti sąlygas apkrauti darbuotoją papildomu, nepriklausančiu pagal užimamas pareigas darbu siekiant paskatinti jo išėjimą iš darbo. Respondentų pasiskirstymo pagal darbo proceso organizavimą darbovietėje rezultatai pateikiami 2 priede.

Kadangi buvo sukurtos darbo proceso organizavimo veiksnių skalės, 21 lentelėje pateikiami jų aprašomosios statistikos rezultatai.

21 lentelė. Darbo proceso organizavimo veiksnių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai

Veiksniai	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
Darbo proceso organizavimas	171	1,0	4,40	1,57	0,63

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus darbo proceso organizavimo aprašomosios statistikos rezultatus nustatyta, kad tirtoje imtyje stebėta skalių galimų minimalių reikšmių raiška. Galimos maksimalios sudarytų skalių ribos nebuvo pasiektos vertinant darbo proceso organizavimą. Todėl šie bei nustatyti vidurkio reikšmių rezultatai leidžia teigti, jog darbo organizavimo procesą tyrimo dalyviai buvo linkę vertinti pakankamai pozityviai.

Palyginus darbo proceso organizavimą pagal respondentų amžių, išsilavinimą bei užimamas pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal psichologinio klimato vertinimą darbovietėje matyti, kad didžioji dalis respondentų pasiskirstė tarp atsakymų „visiškai nesutinku“ ir „nesutinku“. Tačiau teiginio „kai kurie darbuotojai turi daugiau privilegijų už kitus“ rezultatai parodė, kad respondentų atsakymai didžiąja dalimi pasiskirstė tarp „nesutinku“ ir „iš dalies sutinku“. Reikėtų pažymėti, kad šio teiginio vidurkis yra didesnis už kitų teiginių vidurkius ir 18,7% (32 respondentai) sutinka, kad įstaigoje kai kurie darbuotojai turi daugiau privilegijų už kitus. Šis aspektas yra labai svarbus užtikrinant palankų psichologinį klimatą darbovietėje. Vadovai turėtų laikytis vienodos politikos visų darbuotojų atžvilgiu siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos.

Daugiausiai respondentų – 59,1% (101 respondentas) pažymėjo, kad laimingi/nelaimingi įvykiai kolektyvo narių gyvenimuose nepaliekami be dėmesio. Nebuvo respondentų, kurie sutiktų su tuo, kad darbo procesas ir kokybė jų darbovietėje kontroliuojami nepakankamai (žr. 3 priedą).

22 lentelėje pateikiami psichologinio klimato aprašomosios statistikos rezultatai.

22 lentelė. Psichologinio klimato veiksnių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai

Veiksniai	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku)	Standartinis nuokrypis
Psichologinis klimatas	171	1,0	4,82	1,81	0,72

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus psichologinio klimato aprašomosios statistikos rezultatus nustatyta, kad tirtoje imtyje stebėta skalių galimų minimalių reikšmių raiška. Galimos maksimalios sudarytų skalių ribos nebuvo pasiektos. Todėl šie bei nustatyti vidurkio reikšmių rezultatai leidžia teigti, kad psichologinį klimatą tyrimo dalyviai buvo linkę vertinti pakankamai pozityviai.

Palyginus psichologinį klimatą pagal respondentų išsilavinimą buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$) (žr. 23 lentelę)

23 lentelė. Psichologinio klimato veiksnių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą

Veiksnys	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	Kruskal-Wallis kriterijais statistika	p
Psichologinis klimatas	Pagrindinis	3	157,67	10,124	**0,038**
	Vidurinis	12	61,50		
	Profesinis	37	84,87		
	Aukštasis neuniversitetinis	39	92,71		
	Aukštasis universitetinis	80	84,43		

Šalt.: Sudaryta autorės

Analizuojant psichologinio klimato vertinimą pagal respondentų išsilavinimą galima teigti, kad respondentai, turintys pagrindinį išsilavinimą vertina psichologinį klimatą darbovietėje blogiausiai.

Vertinant psichologinį klimatą pagal respondentų amžių ir pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal veiksnius, lemiančius mobingo atsiradimą darbovietėje, reikėtų pabrėžti, kad didžioji dalis respondentų prie kiekvieno vertinamo teiginio pasirinko atsakymus „iš dalies turi įtakos“ ir „turi įtakos“. Daugiausiai respondentų – 42,7% (73 respondentai) pažymėjo, kad netinkamas užduočių paskirstymas turi įtakos mobingo atsiradimui darbovietėje. Mažiausiai respondentų – 4,7% (8 respondentai) teigia, kad nesklandi komunikacija tarp darbuotojų visiškai neturi įtakos mobingo atsiradimui darbovietėje (žr. 4 priedą).

Remiantis 4 priede pateiktais duomenimis matyti, kad daugiausiai respondentų linkę išskirti tris veiksnius, turinčius labai didelės įtakos mobingo atsiradimui darbovietėje: pavydas – 19,9% (33 respondentai), stresinės situacijos darbe – 18,7% (32 respondentai) ir savivertės problemos

– 17,5% (30 respondentų). Reikėtų atkreipti dėmesį, kad paminėti veiksniai yra susiję su asmeninėmis darbuotojų savybėmis. Šios problemos sprendimu galėtų būti asmenybės ugdymo mokymai darbuotojams, kurie padėtų labiau suprasti save, atskleisti savo gerąsias puses bendradarbiaujant su kolegomis.

Toliau pateikiami mobingo kilimo priežasčių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Mobingo kilimo priežasčių vertinimo aprašomosios statistikos rezultatai

Veiksniai	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (1-visiškai neturi įtakos, 5-turi labai didelės įtakos)	Standartinis nuokrypis
Mobingo kilimo priežastys	171	1,0	5,00	3,27	0,94

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus pateiktas mobingo kilimo priežastis galima teigti, kad tyrimo dalyviai buvo linkę pritarti galimam jų poveikiui. Pateiktų mobingo priežasčių analizė rodo, kad išvardintos priežastys vertintos kaip reikšmingos ir svarbios išsamesniam mobingo raiškos supratimui.

Analizuojant mobingo kilimo priežastis pagal respondentų išsilavinimą (žr. 25 lentelę) ir pagal užimamas pareigas (žr. 26 lentelę) buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$).

25 lentelė. Mobingo kilimo priežasčių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą

Veiksnys	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	Kruskal-Wallis kriterijais statistika	p
Mobingo kilimo priežastys	Pagrindinis	3	64,67	10,981	**0,027**
	Vidurinis	12	62,25		
	Profesinis	37	70,89		
	Aukštasis neuniversitetinis	39	101,24		
	Aukštasis universitetinis	80	89,92		

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 25 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, labiausiai akcentuoja išvardintų mobingo kilimo priežasčių svarbą.

26 lentelė. Mobingo kilimo priežasčių vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas

Veiksniai	Užimamos pareigos	N	Vidutinis rangas	Kruskal-Wallis kriterijais statistika	p
Mobingo kilimo priežastys	Pedagogas	98	91,57	11,461	**0,003**
	Techninis personalas	49	66,67		
	Administracijos darbuotojas	24	102,71		

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 26 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad administracijos darbuotojai labiausiai akcentuoja išvardintų mobingo kilimo priežasčių svarbą. Nežymiai mažiau už administracijos darbuotojus, veiksnius įtakojančius mobingo kilimo priežastis vertina pedagogai.

Apibendrinant vidinės aplinkos vertinimo rezultatus matoma, kad darbo proceso organizavimo veiksnius respondentai vertina labai panašiai. Atsakymai pasiskirstė tarp „retai“ ir niekada“, todėl galima teigti, kad darbo proceso organizavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyksta gerai.

Vertinant psichologinį klimatą įstaigose reikėtų pažymėti, kad 56,8% respondentų pažymėjo, jog iš dalies sutinka arba nesutinka su tuo, kad kai kurie darbuotojai turi daugiau privilegijų už kitus. Vertinant kitus veiksnius, įtakojančius psichologinį klimatą įstaigoje, respondentų atsakymai skyrėsi nežymiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai, turintys pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, vertina psichologinį klimatą įstaigoje blogiausiai.

Analizuojant mobingo kilimo darbovietėje priežastis buvo pastebėta, kad respondentai linkę vertinti išvardintas priežastis kaip iš dalies turinčias įtaką ir turinčias įtaką mobingo atsiradimui. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai ir administracijos darbuotojai labiausiai akcentuoja mobingo kilimo priežasčių svarbą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad išvardintos mobingo kilimo priežastys vertinamos kaip svarbios analizuojant vidinę aplinką darbovietėje.

3.3 Mobingo prevencija ir valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Šiame poskyryje analizuojami duomenys gauti iš respondentų atsakymų pagal trečiąją anketos klausimų grupę, apjungiančią mobingo prevencijos ir valdymo veiksnius, siekiant nustatyti galimas mobingo prevencijos ir valdymo galimybes. Gauti duomenys palyginami pagal socialdemografinius veiksnius, išskyrus respondentų lytį.

Vertinant respondentų atsakymus apie taikomas mobingo prevencijos ir valdymo priemones matyti, kad respondentų atsakymai labai išsiskyrė. Atkreiptinas dėmesys, kad tik 50,9% (87 respondentai) pažymėjo, kad jų įstaigose taikoma mobingo prevencijos politika. Lietuvos darbo kodekso 30 straipsnis numato, kad organizacijos, kurių vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau kaip 50, šio kodekso nustatyta tvarka įvykdęs informavimo ir konsultavimo procedūras, privalo patvirtinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, įprastais būdais darbovietėje ją paskelbti ir įgyvendinti (Valstybinė darbo inspekcija, 2022). Visi kiti respondentai teigia, kad Mobingo prevencijos politika jų darbovietėje netaikoma (8,2%), netaikoma, bet galėtų būti taikoma (8,8%) ir neturi tokios informacijos (32,2%). Respondentų atsakymų rezultatai parodė, kad dalis įstaigų dar nėra pasitvirtinusios mobingo prevencijos politikos arba pasitvirtino, tačiau nesupažindino darbuotojų su dokumentu arba supažindino ne visus darbuotojus.

41,5% (71 respondentas) pažymėjo, kad darbovietėje bent kartą per metus įstaigos darbuotojams organizuojami mokymai, kuriuose dėstoma apie psichologinį smurtą darbo vietoje ir jo pasekmes. Remiantis LR Darbo kodekso 30 straipsniu, įstaigos, kurių vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau kaip 50, privalo vykdyti tokio pobūdžio mokymus darbuotojams bent kartą per metus. Tačiau darant prielaidą, kad įstatymas įsigaliojo nuo 2022 m. lapkričio 1 d., dalis įstaigų dar nespėjo organizuoti mokymų ir planuoja juos įvykdyti šiais metais.

Daugiausiai respondentų – 84,2% (144 respondentai) pažymėjo, kad jų darbovietėje skatinamas darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų (šventės, išvykos ir kt.). Mažiausiai respondentų – 1,8% (3 respondentai) teigia, kad jų darbovietėje neskatinamas darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų (šventės, išvykos ir kt.) (žr. 5 priedą).

Daugelis respondentų – 26,3% (45 respondentai) pažymėjo specialisto, padedančio spręsti konfliktines situacijas, svarbą, kurio jų įstaigoje nėra. Suprantama, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nėra tokio specialisto etato, psichologo etatas taip pat yra ne visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tačiau, esant tokiam poreikiui, ikimokyklinės ugdymo įstaigos galėtų paruošti tokį specialistą - tai galėtų būti pabaigęs atitinkamus apmokymus darbuotojas.

27 lentelėje pateikiami mobingo prevencijos ir valdymo priemonių aprašomosios statistikos rezultatai.

27 lentelė. Mobingo prevencijos ir valdymo priemonių aprašomosios statistikos rezultatai

Priemonės	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (1-taikoma, 4-neturiu tokios informacijos)	Standartinis nuokrypis
Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	171	1,00	4,00	2,82	0,71

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus pateiktų mobingo valdymo priemonių reikalingumą ir taikymą organizacijoje, pastebėta, kad buvo tiriamųjų, kurie nurodė apie tai neturintys jokios informacijos. Tačiau buvo ir tokių atvejų, kada visais atvejais nurodytas priemonių taikymas. Nustatyta duomenų vidurkio reikšmė rodo, kad tyrimo dalyviai dažniau nei vidutiniškai buvo linkę pasisakyti apie šių priemonių taikymo reikalingumą bei praktinio taikymo egzistavimą darbovietėje.

Mobingo prevencijos ir valdymo priemonėms įvertinti buvo sudaryta intervalinė matavimo skalė, todėl lyginimas pagal socialdemografinius veiksnius buvo atliktas remiantis Kruskal-Wallis kriterijumi. Palyginus mobingo prevencijos ir valdymo priemonių rezultatus pagal respondentų užimamas pareigas buvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. Mobingo prevencijos ir valdymo priemonių vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas

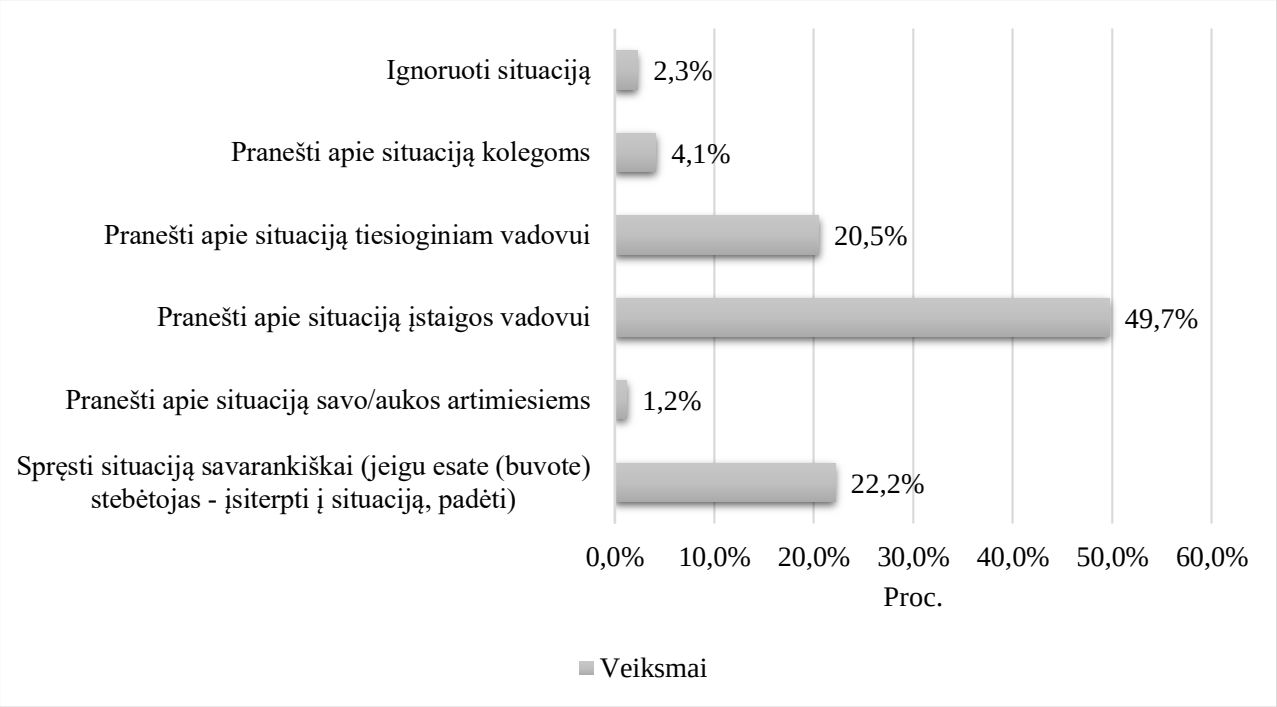
Veiksniai	Užimamos pareigos	N	Vidutinis rangas	Kruskal-Wallis kriterijais statistika	p
Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	Pedagogas	98	77,87	15,867	**<0,0001**
	Techninis personalas	49	84,33		
	Administracijos darbuotojas	24	122,63		

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 28 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad administracijos darbuotojai vertina išvardintas priemones kaip svarbias siekiant taikyti mobingo prevenciją įstaigoje ir valdyti su mobingu darbo vietoje susijusias situacijas.

Palyginus mobingo prevencijos ir valdymo priemonių vertinimą pagal respondentų amžių ir išsilavinimą statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal veiksmus pastebėjus/patyrus mobingą darbovietėje, matyti, kad 49,7% (85 respondentai) mano, kad geriausias sprendimas būtų informuoti įstaigos vadovą apie situaciją. 1,2% (2 respondentai) mano, kad apie situaciją geriausiai būtų informuoti savo/aukos artimuosius (žr. 4 paveikslą).

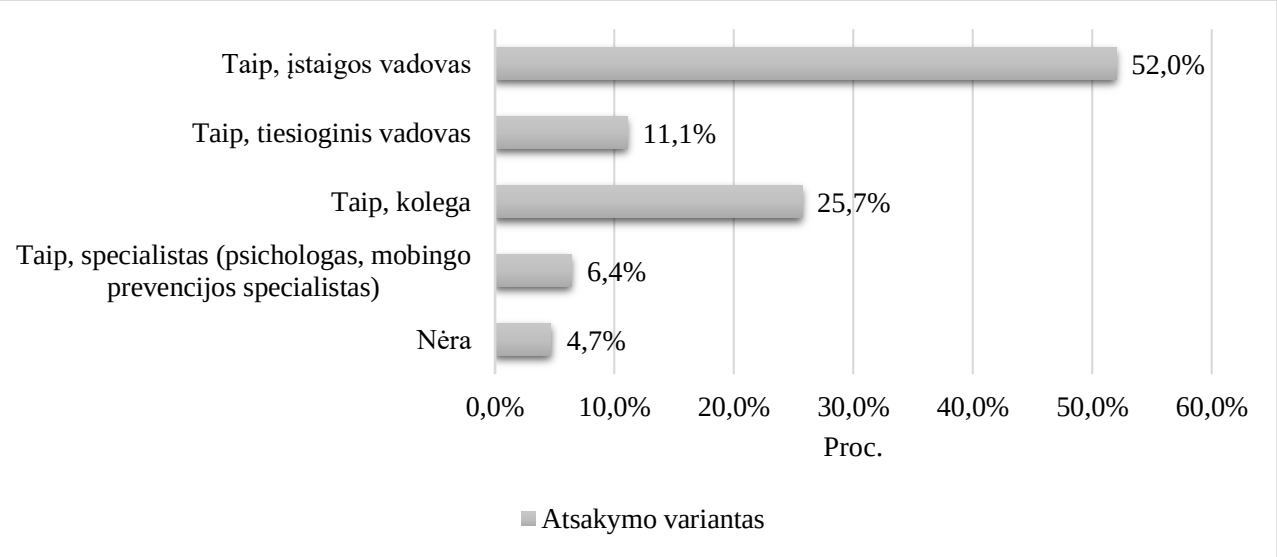


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksmus pastebėjus/patyrus mobingą, proc.
Šalt.: Sudaryta autorės

Veiksmų patyrus/pastebėjus nustatymui buvo naudojama nominalinė skalė, todėl siekiant palyginti respondentų atsakymus pagal socialdemografinius klausimus buvo remiamasi $\chi 2$

kriterijumi. Atlikus analizę, statistiškai reikšmingų skirtumų pagal respondentų amžių, išsilavinimą ir užimamas pareigas nustatytą nebuvo.

Analizuojant respondentų atsakymus pagal pagalbos gavimo galimybę iš kitų asmenų jų įstaigoje patyrus mobingą darbo vietoje matyti, kad 52,0% (89 respondentai) teigia, kad patyrus mobingą jie galėtų kreiptis pagalbos į įstaigos vadovą. 4,7% (8 respondentai) teigia, kad tokio asmens, į kurį jie galėtų kreiptis patyrus mobingą darbe, jų įstaigoje nėra (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pagalbos gavimo galimybę iš kitų asmenų patyrus mobingą darbovietėje, proc.
Šalt.: Sudaryta autorės

Pagalbos gavimo galimybės patyrus mobingą nustatymui buvo naudojama nominalinė skalė, todėl siekiant palyginti respondentų atsakymus pagal socialdemografinius klausimus, buvo remiamasi χ2 kriterijumi. Atlikus analizę nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų lyginant atsakymus yra tarp respondentų pagal išsilavinimą (žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Pagalbos patyrus mobingą gavimo galimybės pagal respondentų išsilavinimą

Atsakymo variantas	Išsilavinimas					χ^2	p
	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis		
Taip, įstaigos vadovas	0	5	21	17	46	**38,357**	**0,001**
Taip, tiesioginis vadovas	0	2	10	2	5		
Taip, kolega	1	5	3	16	19		
Taip, specialistas (psichologas, mobingo prevencijos specialistas)	1	0	3	3	4		
Nėra	1	0	0	1	6		

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš aukščiau pateiktos lentelės matyti, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai labiau yra linkę kreiptis pagalbos į įstaigos vadovą, tačiau 19 respondentų pažymėjo, kad pagalbos kreiptųsi į kolegą. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai beveik tolygiai (17 ir 16 respondentų) pasiskirstė tarp kreipimosi į tiesioginį vadovą ar kolegą. Profesinį išsilavinimą turintys respondentai pažymėjo, kad patyrus mobingą kreiptųsi į įstaigos vadovą, tačiau

10 respondentų kreiptųsi į tiesioginį vadovą. Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai pasiskirstė tolygiai tarp įstaigos vadovo ir kolegos. Pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai nelinkę kreiptis į vadovus patyrus mobingą darbovietėje.

Vertinant respondentų atsakymus dėl pagalbos patyrus mobingą klausimu pagal amžių bei užimamas pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

Apibendrinant mobingo prevencijos ir valdymo analizę galima teigti, kad mobingo prevencijos ir valdymo priemones respondentai vertina kaip reikšmingas. Respondentai pažymėjo, kad darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų, fizinės sveikatos gerinimas bei komandinio darbo skatinimas yra labiausiai taikomos priemonės siekiant suvaldyti mobingą įstaigoje. Mažiausiai taikoma priemonė yra nuobaudos už mobingo inicijavimą.

Administracijos darbuotojai daugiau už kitas pareigas užimančius darbuotojus mano, kad mobingo prevencijos ir valdymo priemonės yra svarbios ir jų taikymas yra būtinas.

Didžioji dalis respondentų mano, kad įstaigos vadovas yra asmuo, labiausiai galintis įtakoti mobingą darbovietėje, todėl 47,9% respondentų apie patirtą arba pastebėtą mobingą praneštų įstaigos vadovui ir 52,0% kreiptųsi pagalbos būtent į įstaigos vadovą, iš kurių didžioji dalis respondentų turintys aukštąjį bei profesinį išsilavinimą . Vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai nelinkę kreiptis pagalbos į vadovus.

3.4 Mobingo raiškos ir valdymo veiksnių ikimokyklinio ugdymo įstaigose analizė

Siekiant išsamiau išanalizuoti mobingo raiškos ir valdymo veiksnius buvo atlikta lyginamoji analizė tarp tyrime dalyvavusių įstaigų. Įstaigos buvo lyginamos remiantis respondentų atsakymais pagal klausimų grupes. Kaip jau buvo minėta, intervalinės matavimo skalės remiantis Kruskal-Wallis kriterijumi, o nominalinės matavimo skalės buvo vertinamos remiantis $\chi 2$ kriterijumi.

Atlikus mobingo raiškos veiksnių analizę tarp įstaigų buvo nustatyti trys veiksniai, reikšmingi mobingo raiškai ir valdymui darbovietėje: darbo proceso organizavimas, mobingo kilimo priežastys ir mobingo prevencija ir valdymas (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Mobingo raiškos veiksnių palyginimas pagal įstaigas

Veiksniai	Įstaiga	N	Vidutinis rangas	Kruskal-Wallis kriterijų statistika	p
Darbo proceso organizavimas	A	46	86,85	8,463	**0,037**
	B	43	69,83		
	C	43	87,44		
	D	39	101,24		
Mobingo kilimo priežastys	A	46	94,11	8,790	**0,032**
	B	43	67,13		
	C	43	88,33		
	D	39	94,68		
Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	A	46	66,49	13,625	**0,003**
	B	43	88,13		
	C	43	105,06		
	D	39	85,65		

Šalt.: Sudaryta autorės

Pirmasis veiksnys yra darbo proceso organizavimas. Nustatyta, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ darbuotojai vertina darbo proceso organizavimą blogiau negu kitose įstaigose. Siekiant išsamiau išanalizuoti gauto rezultato priežastis 31 lentelėje pateikiami Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ darbuotojų darbo proceso organizavimo veiksnių vertinimai.

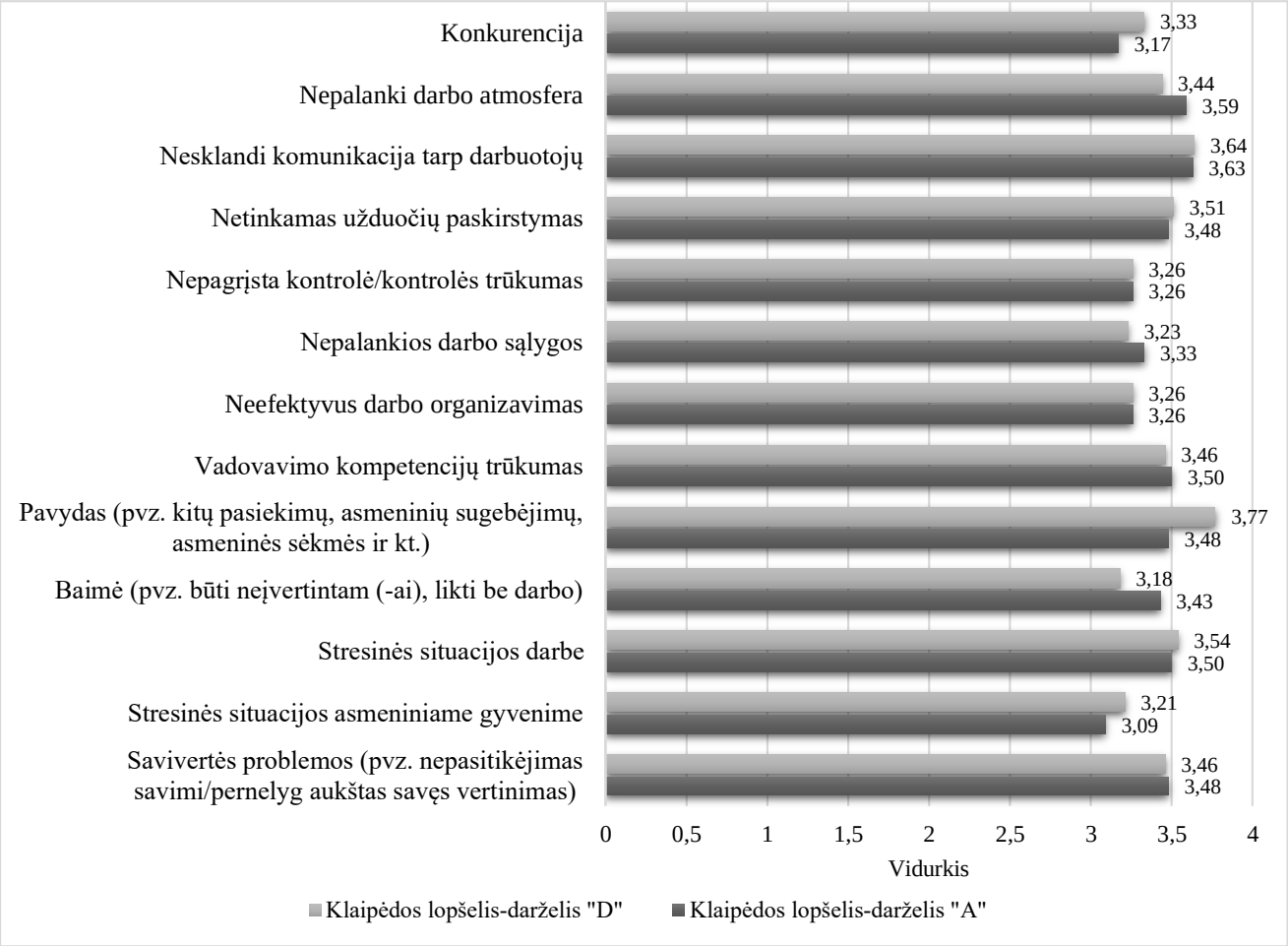
31 lentelė. Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ respondentų pasiskirstymas pagal darbo proceso organizavimą

Veiksniai	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis (niekada-1, visada-5)	Standartinis nuokrypis
Jums nėra aiškios Jūsų funkcijos darbe	39	1	4	1,46	0,76
Jūsų pastangos neįvertinamos	39	1	5	2,00	1,17
Jums nesuteikiama galimybė tobulinti kvalifikaciją	39	1	4	1,28	0,79
Jūs neaprūpinami butiniausiomis priemonėmis darbui atlikti	39	1	5	2,36	1,35
Informacija Jums perduodama pavėluotai, kai Jūs nebeturite galimybės daryti įtakos situacijai	39	1	5	1,79	1,15
Jūs atliekate užduotis, nepriklausančias Jums pagal užimamas pareigas	39	1	5	2,03	1,01
Jūs neinformuojami apie planuojamus pokyčius įstaigoje	39	1	4	1,74	0,94
Darbas paskirstomas nesąžiningai, dėl ko kyla nepasitenkinimų	39	1	4	1,62	0,96
Darbas paskirstomas nelogiškai, dėl ko kyla neaiškumų	39	1	4	1,77	0,90
Jums suteikiama mažai laiko atlikti užduotis	39	1	5	1,77	0,99

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 35 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ darbuotojai prie beveik visų išvardintų veiksnių pažymėjo „niekada“ arba „retai“, išskyrus aprūpinimą būtiniausiomis priemonėmis ir užduočių, nepriklausančių pagal pareigas, atlikimą, kur atsakymai pasiskirstė tarp „retai“ ir „kartais“. Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad darbo proceso organizavimas įstaigoje vyksta pakankamai gerai, tačiau, Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ vadovui, siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos, reikėtų atkeipti dėmesį į atskirus darbo proceso organizavimo veiksnius, kuriuos respondentai vertino blogiausiai. Kitose įstaigose darbo proceso organizavimas buvo įvertintas gerai, atsakymai į išvardintus veiksnius pasiskirstė tarp „niekada“ ir retai“.

Antrasis veiksnys yra mobingo kilimo priežastys. Vertinant mobingo kilimo priežasčių palyginimą tarp įstaigų 34 lentelėje matyti, kad Klaipėdos lopšelių-darželių „A“ ir „D“ darbuotojai labai panašiai vertina mobingo kilimo priežastį įtakojančius veiksnius. Respondentų nuomone, išvardintos anketoje priežastys pakankamai stipriai įtakoja mobingo atsiradimą darbovietėje. Todėl siekiant išsamiau išanalizuoti mobingo kilimą įtakojančius veiksnius svarbu atsižvelgti į Klaipėdos lopšelių-darželių „A“ ir „D“ respondentų atsakymus. (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Klaipėdos lopšelių-darželių „A“ ir „D“ respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius mobingo kilimą darbovietėje

Šalt.: Sudaryta autorės

Remiantis 6 paveiksle pavaizduotais duomenimis galima teigti, kad respondentų nuomonę ,nesklandi komunikacija tarp darbuotojų yra viena iš pagrindinių mobingo kilimo priežasčių, kadangi šio veiksnio vidurkis yra didžiausias, palyginus su kitais veiksniais, ir maksimaliai panašus, palyginus įstaigų darbuotojų atsakymus. Labai panašiai respondentų nuomonės pasiskirstė vertinant netinkamą užduočių paskirstymą, vadovavimo kompetencijų trūkumą, stresines situacijas darbe, savivertės problemas. Tai yra tokie veiksniai, kuriems reikėtų skirti ypatingą dėmesį įgyvendinant mobingo prevenciją.

Trečiasis veiksnys yra mobingo prevencijos ir valdymo priemonės. Iš 31 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ darbuotojai ypatingai akcentuoja išvardintų priemonių svarbą siekiant suvaldyti mobingą darbovietėje. Siekiant išsamiau išanalizuoti mobingo prevencijai ir valdymui taikomų priemonių būtinybę, 32 lentelėje pateikiami Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ respondentų atsakymų rezultatai.

32 lentelė. Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ respondentų pasiskirstymas pagal mobingo prevencijos ir valdymo priemones

Priemonės	N	Minimali skalės reikšmė	Maksimali skalės reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Įstaigoje taikoma mobingo prevencijos politika	43	1	4	3,37	1,15
Įstaigoje bent kartą per metus atliekamos apklausos, susijusios su psichologiniu smurtu darbo vietoje	43	1	4	3,14	1,32
Įstaigoje yra specialistas, kuris padeda spręsti konfliktines situacijas	43	1	4	3,35	1,19
Bent kartą per metus įstaigos darbuotojams organizuojami mokymai, kuriuose dėstoma apie psichologinį smurtą darbo vietoje ir jo pasekmes	43	1	4	3,05	1,29
Įstaigoje taikomos nuobaudos už mobingo inicijavimą	43	1	4	1,70	1,10
Skatinamas darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų (šventės, išvykos ir kt.)	43	1	4	3,81	0,66
Vykdoma mentorystės programa (pagalba naujiems darbuotojams)	43	1	4	2,98	1,34
Skatinamas komandinis darbas (savanorystės pagrindu)	43	1	4	3,37	1,13
Organizuojami asmenybės ugdymo mokymai darbuotojams	43	1	4	2,44	1,45
Suteikiamos galimybės gerinti fizinę sveikatą	43	1	4	3,14	1,17
Esant mobingo atvejui formuojama situacijos sprendimo grupė	43	1	4	3,09	1,36

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 32 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ darbuotojai labiausiai išskiria darbuotojų bendravimo už įstaigos ribų skatinimą kaip svarbiausią priemonę norint išvengti mobingo kilimo rizikos darbovietėje. Taip pat darbuotojai pažymi mobingo prevencijos politiką, komandinio darbo skatinimą ir mobingo prevencijos specialisto buvimą įstaigoje kaip priemones, galinčias padėti užkirsti kelią mobingo kilimui ir suvaldyti mobingo atvejus darbovietėje. Todėl siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos arba suvaldyti kilusius mobingo atvejus darbovietėje svarbu šioms priemonėms skirti ypatingą dėmesį.

Atliekant mobingo raiškos ir valdymo analizę ir analizuojant skirtumus tarp įstaigų buvo pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant respondentų pasiskirstymą pagal veiksmus patyrus/pastebėjus mobingą ($p<0,05$) (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. Veiksmų patyrus/pastebėjus mobingą palyginimas pagal įstaigas

Atsakymo variantas	Įstaiga				χ^2	p
	A	B	C	D		
Ignoruoti situaciją	1	0	2	1	26,818	**0,030**
Pranešti apie situaciją kolegoms	0	3	1	3		
Pranešti apie situaciją tiesioginiam vadovui	13	7	6	9		
Pranešti apie situaciją įstaigos vadovui	20	18	32	15		
Pranešti apie situaciją savo/aukos artimiesiems	1	1	0	0		
Spręsti situaciją savarankiškai (jeigu esate (buvote) stebėtojas - įsiterpti į situaciją, padėti)	11	14	2	11		

Šalt.: Sudaryta autorės

Iš 33 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ darbuotojai daugiau negu kitų įstaigų darbuotojai linkę pranešti apie situaciją įstaigos vadovui. Tik 25,6% darbuotojų linkę spręsti iškilusią problemą kitais būdais. Tai reiškia, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „C“ vadovas turi pakankamai kompetencijų spręsti susidariusią situaciją. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Klaipėdos lopšelyje-darželyje „A“ daugiau negu kitose įstaigose (28,3% darbuotojų) kilus mobingui linkę kreiptis į tiesioginį vadovą, o į įstaigos vadovą kreiptųsi 43,5% darbuotojų. Ir tik 28,2% darbuotojų spręstų situaciją savarankiškai. Toks rezultatas rodo, kad Klaipėdos lopšelio-darželio „A“ vadovai turi pakankamai kompetencijų, kad galėtų priimti teisingus sprendimus. Vertinant Klaipėdos lopšelio-darželio „B“ respondentų atsakymus galima pastebėti, kad nemaža dalis įstaigos darbuotojų (32,6%) linkę spręsti problemą savarankiškai. Tai yra didžiausias rodiklis tarp visų įstaigų. Tik 38,5% Klaipėdos lopšelio-darželio „D“ darbuotojų linkę pranešti apie susidariusią situaciją įstaigos vadovui ir net 28,2% pasirinktų spręsti situaciją savarankiškai. Toks rezultatas rodo nepakankamą pasitikėjimą vadovu.

Lyginant tyrime dalyvavusias įstaigas pagalbos mobingo atveju gavimo klausimu buvo pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų. Įstaigų darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 34 lentelėje.

34 lentelė. Pagalbos gavimo mobingo atveju palyginimas pagal įstaigas

Veiksmai	Įstaiga				χ^2	p
	A	B	C	D		
Taip, įstaigos vadovas	29	31	14	15	39,140	**<0,0001**
Taip, tiesioginis vadovas	9	2	5	3		
Taip, kolega	7	8	15	14		
Taip, specialistas (psichologas, mobingo prevencijos specialistas)	0	0	8	3		
Nėra	1	2	1	4		

Šalt.: Sudaryta autorės

Vertinant 34 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad Klaipėdos lopšelyje-darželyje „A“ yra didesnis pasitikėjimas tiesioginiais vadovais negu kitose įstaigose, taip pat kaip ir įstaigos vadovu. Tačiau vertinant situaciją bendrai galima daryti išvadą, kad didžioji dalis įstaigų darbuotojų turi į ką kreiptis patyrus mobingą darbovietėje, tik 4,68% respondentų pažymėjo, kad jų darbovietėje nėra asmens, į kurį jie kreiptųsi pagalbos. Todėl situaciją įstaigose šiuo klausimu galima vertinti kaip gerą. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomone, įstaigos vadovas atlieka svarbų vaidmenį sprendžiant mobingo situacijas ir būtent šis asmuo turi pakankamai įgaliojimų ir kompetencijų išspręsti susidariusią situaciją.

3.5 Mobingo raiškos ir valdymo veiksnių ikimokyklinio ugdymo įstaigose sąsajos

Šiame poskyryje siekiama įvertinti mobingo raiškos ir valdymo veiksnių sąsajas. Joms nustatyti naudotas Spearman koreliacijos koeficento kriterijus (žr. 35 lentelę).

Ryšiai tarp tiriamų reiškinių egzistuoja tada, kai statistinio reikšmingumo $p<0,05$. Įvertinus mobingo pasireiškimo formų sąsajas su darbo proceso organizavimu, psichologiniu klimatu, mobingo kilimo priežastimis ir valdymo priemonėmis, nustatyti šie reikšmingi ryšiai:

- Didesnis bendrai vertintas mobingas bei skirtingos jo formos buvo susijusios su prastesniu darbo proceso organizavimu bei psichologiniu klimatu, išskyrus fizinę mobingo pasireiškimo formą.
- Dažnesnis mobingui valdyti taikomų priemonių panaudojimas ir jo poreikio įžvelgimas buvo susijęs su mažesne bendrai vertinto, socialinio bei uždarojo mobingo raiška.

35 lentelė. Mobingo raiškos ir valdymo veiksnių sąsajos

Formos		Darbo proceso organizavimas	Psichologinis klimatas	Mobingo kilimo priežasys	Mobingo valdymo priemonės
Mobingo formų intensyvumas	Koreliacijos koef.	0,769	0,666	0,104	-0,185
	p	**<0,0001**	**<0,0001**	0,176	**0,015**
Socialinė mobingo pasireiškimo forma	Koreliacijos koef.	0,722	0,654	0,100	-0,237
	p	**<0,0001**	**<0,0001**	0,195	**0,002**
Psichologinė mobingo pasireiškimo forma	Koreliacijos koef.	0,737	0,597	0,116	-0,117
	p	**<0,0001**	**<0,0001**	0,130	0,127
Fizinė mobingo pasireiškimo forma	Koreliacijos koef.	0,172	0,136	0,005	0,071
	p	**0,025**	0,076	0,948	0,355
Uždarasis mobingas	Koreliacijos koef.	0,771	0,677	0,121	-0,189
	p	**<0,0001**	**<0,0001**	0,114	**0,013**
Atvirasis mobingas	Koreliacijos koef.	0,618	0,495	0,049	-0,112
	p	**<0,0001**	**<0,0001**	0,524	0,143

Šalt.: Sudaryta autorės

Toliau analizuojamos mobingo raiškai ir valdymui reikšmingų veiksnių sąsajos (žr. 36 lentelę).

36 lentelė. Mobingo raiškai ir valdymui reikšmingų veiksnių sąsajos

Veiksniai		Darbo proceso organizavimas	Psichologinis klimatas	Mobingo kilimo priežastys
Psichologinis klimatas	Koreliacijos koef.	0,694	-	-
	p	**<0,0001**	-	-
Mobingo kilimo priežastys	Koreliacijos koef.	0,074	0,151	-
	p	0,333	**0,049**	-
Mobingo prevencijos ir valdymo priemonės	Koreliacijos koef.	-0,219	-0,212	0,065
	p	**0,004**	**0,005**	0,398

Šalt.: Sudaryta autorės

Įvertinus likusių kintamųjų sąsajas nustatyta:

- Blogesnis darbo proceso organizavimas susijęs su blogesniu psichologiniu klimatu organizacijoje;
- Blogesnis psichologinis klimatas susijęs su didesne mobingo kilimo priežasčių pasireiškimo rizika;
- Mažesnis mobingo valdymo priemonių taikymas susijęs su blogesniu darbo proceso organizavimu ir blogesniu psichologiniu klimatu organizacijoje.

Atsižvelgiant į nustatytas statistiškai reikšmingas tiriamų reiškinių sąsajas, taip pat siekta įvertinti prognostinius ryšius bei išanalizuoti mobingą prognozuojančius aspektus.

Kadangi darbe pasirinkta naudoti neparametrinius kriterijus, atlikta logistinė regresinė analizė. Joje priklausomu kintamuoju pasirinktas bendrai vertinto mobingo kintamasis. Jis, remiantis duomenų vidurkiu, padalintas į dvi grupes, atspindinčias mažesnę ir didesnę mobingo raišką (žr. 37 lentelę).

Sukurto mobingo raiškos ir valdymo teorinio modelio χ^2 suderinamumo kriterijaus p reikšmė ($p<0,0001$) rodo statistiškai reikšmingą ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų. Kokso-Snelo pseudodeterminacijos koeficientas lygus 0,470, o Nagerkelkės determinacijos koeficientas lygus 0,647. Modelio tikslumas – 86,0%, Hosmerio-Lemešou kriterijaus p reikšmė ($p=0,641$) rodo modelio suderinamumą su duomenimis.

37 lentelė. Mobingą prognozuojančių veiksnių rezultatai

Veiksniai	B	S.E.	Voldo kriterijus	df	p	Exp(B)
Darbo proceso organizavimas	0,303	0,067	20,713	1	<0,0001	1,354
Psichologinis klimatas	0,130	0,043	8,964	1	0,003	1,139
Mobingo kilimo priežastys	-0,021	0,024	0,827	1	0,363	0,979
Mobingo valdymo priemonės	0,006	0,034	0,032	1	0,859	1,006
Lytis	2,211	1,211	3,332	1	0,068	9,124
Amžius	-0,495	0,167	8,817	1	0,003	0,610
Išsilavinimas	0,102	0,247	0,170	1	0,680	1,107
Užimamos pareigos	0,640	0,352	3,304	1	0,069	1,896
Constanta	-9,040	2,940	9,457	1	**0,002**	0,000

Šalt.: Sudaryta autorės

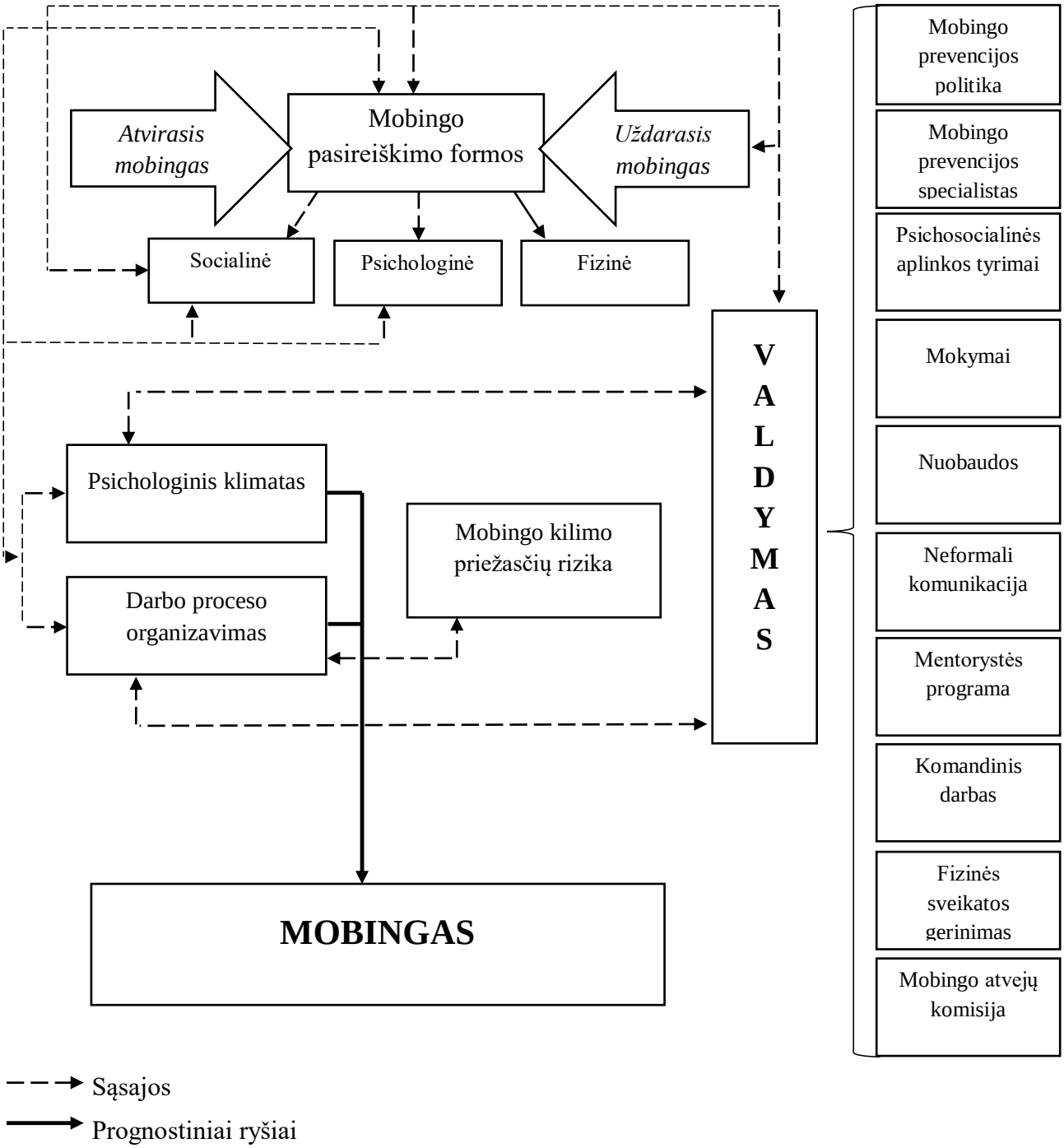
Įvertinus didesnę mobingo raišką prognozuojančius veiksnius nustatyta, kad mobingo pasireiškimą prognozuoja blogesnis darbo proceso organizavimas, blogesnis psichologinis klimatas organizacijoje ir jaunesnis darbuotojų amžius.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo sukurtas mobingo raiškos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose modelis, kuriame pavaizduotos tyrimo metu nustatytos veiksnių sąsajos bei prognostiniai ryšiai. (žr. 7 paveikslą).

Lyginant mobingo raiškos ir valdymo veiksnių teorinį modelį su mobingo raiškos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose modeliu nustatyta:

- Ne visi mobingo kilimo rizikos veiksniai susiję su mobingo kilimo priežastimis; su mobingo kilimo priežastimis susijęs tik psichologinis klimatas;
- Teoriniame modelyje neapibrėžtos mobingo kilimo rizikos veiksnių sąsajos, tačiau nustatyta, kad psichologinis klimatas yra susijęs su darbo proceso organizavimu;
- Pasitvirtino, kad tiriami mobingo kilimo rizikos veiksniai – blogesnis psichologinis klimatas ir blogesnis darbo proceso organizavimas yra susiję su didesne mobingo pasireiškimo formų raiška, išskyrus fizinę mobingo psireiškimo formą;

- Prevencijos ir valdymo priemonės susijusios ne su visais mobingo raiškos veiksniais; didesnis prevencijos ir valdymo priemonių taikymas susijusęs su mažesne mobingo pasireiškimo formų raiška, mažesniais socialinio ir uždarojo mobingo raiškos veiksniais; mažesnis priemonių taikymas susijęs su blogesniu psichologiniu klimatu ir blogesniu darbo proceso organizavimu;
- Iš visų teorijoje analizuojamų mobingą prognozuojančių veiksnių pasitvirtino darbo proceso organizavimo ir psichologinio klimato veiksniai.



7 pav. Mobingo raiškos ir valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose praktinis modelis
Šalt.: Sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant suvaldyti mobingo raišką organizacijoje svarbu taikyti tokias priemones, kurios palankiai veiktų psichologinį klimatą ir darbo proceso organizavimą. Siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos įstaigų vadovams svarbu atkreipti dėmesį į darbo organizavimo procesą: optimaliai paskirstyti užduotis, laiku perduoti informaciją, susijusią su darbo procesais, suteikti galimybę darbuotojams tobulinti kvalifikaciją, siekti, kad kiekvienas darbuotojas teisingai suprastų ir žinotų savo atliekamas funkcijas ir kt.; užtikrinti gerą psichologinį klimatą organizacijoje: bendradarbiauti su darbuotojais reaguojant į jų teikiamus klausimus, pastabas, problemas susijusias su darbu, skundus padedant spręsti susidariusias situacijas, skatinti darbuotojus dirbti komandose, organizuoti neformalaus pobūdžio susirinkimus, renginius, išvykas ir pan., taikyti visiems vienodą vertinimo sistemą, neskirstant darbuotojų į patinkančius ir nepatinkančius, neskatinant nesąžiningos konkurencijos kilimo rizikos ir kt.; atkreipti dėmesį į jaunesnius darbuotojus, neturinčius pakankamai patirties, galimai taikyti mentorystės programą siekiant padėti adaptuotis jauniems specialistams.

3.6 Mobingo prevencijos ir valdymo tobulinimo galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Mokslinėje literatūroje mobingo prevencijai ir valdymui siūlomos tokios priemonės, kaip mokymai darbuotojams mobingo tematika, psichologinio klimato gerinimas, mobingo prevencijos politikos patvirtinimas ir įgyvendinimas ir kt. Neabejotinai šios priemonės yra efektyvios, tačiau kiekvienoje organizacijoje, priklausomai nuo vykdomos ekonominės veiklos, šių priemonių taikymo būdai gali skirtis. Todėl šiame poskyryje siūlomos priemonės, kurios galėtų būti taikomos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos svarbu patvirtinti ir įgyvendinti mobingo prevencijos politiką organizacijoje. Remiantis Valstybinės darbo inspekcijos rekomendacijomis, kiekviena organizacija rengia mobingo prevencijos politiką pagal vykdomą ekonominę veiklą, todėl, atsižvelgiant į organizacijos darbo principus, dažniausiai kylančias mobingo apraiškas sudaroma mobingo prevencijos politika. Rengiant mobingo prevencijos politiką ikimokyklinei ugdymo įstaigai siūloma atsižvelgti į sekančius veiksnius:

- Įstatymuose nurodyta, kad už mobingo prevenciją organizacijoje yra atsakingas vadovas arba šią funkciją galėtų atlikti darbuotojas, paskirtas atsakingu už mobingo prevenciją įstaigoje, tačiau nenurodyti reikalavimai šią funkciją atliekančiam darbuotojui. Siūloma atsakingam už mobingo prevenciją darbuotojui kelti sekančius reikalavimus: darbuotojas turi būti išklausęs atitinkamus mokymus ir įgijęs kompetencijas vertinti susidariusias situacijas, tirti psichologinį klimatą, išmanyti teisinius aspektus, susijusius su mobingu. Jeigu įstaigoje nėra darbuotojo, galinčio atlikti šią funkciją, įstaiga privalo paruošti tokį darbuotoją, organizuoti ir apmokėti jo mokymus. Tam, kad darbuotojas būtų motyvuotas atlikti šias funkcijas, darbdavys privalo

taikyti skatinimą piniginėmis priemonėmis pagal galimybes (priedas prie atlyginimo/koeficiento didinimas/ kintamosios dalies skyrimas).

- Įpareigoti darbuotojus pranešti apie pastebėtą mobingo atvejį. Įstaigoje turi būti paruoštos ir iš anksto išdalintos darbuotojams popierinės galimo psichologinio smurto darbe anketos, kuriose nurodomi sekantys duomenys: anketos pildymo data; pranešančio apie mobingą vardas pavardė (neprivaloma); atvejo data/dažnumas/laikotarpis; naudojama psichologinio smurto forma; dalyviai; liudininkai. Įstaigoje turi būti paruošta dėžutė, į kurią būtų galima patalpinti užpildytą anketą. Dėžutė turi būti tikrinama kasdien. Jeigu darbuotojas, užpildęs anketą nurodė savo vardą ir pavardę, duomenys privalo išlikti konfidencialūs. Gavęs galimo psichologinio smurto darbe anketą, mobingo prevencijos specialistas privalo nedelsiant reaguoti į skundą (apklausti liudininkus, auką, skundo pateikusį darbuotoją, jeigu jis yra žinomas) ir nustatyti galimą mobingo pasireiškimą.
- Jeigu mobingo prevencijos specialistas nustatė mobingo pasireiškimo atvejį, privaloma sudaryti komisiją, kuri spręs susidariusią situaciją. Įstatymuose nurodytos mobingo situacijos sprendimo komisijos funkcijos bei atvejo nagrinėjimo tvarka, tačiau tiksliai nenurodyta kokie asmenys turi sudaryti komisiją. Siekiant išvengti interesų konflikto sprendžiant situaciją, siūloma komisiją sudaryti ne iš įstaigos darbuotojų, o iš pašalinių žmonių, kurie galės objektyviai įvertinti susidariusią situaciją. Tai galėtų būti mobingo prevencijos specialistai iš kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Įstaigos galėtų sudaryti bendradarbiavimo sutartis sprendžiant situacijas susijusias su mobingu. Taip pat svarbu apibrėžti terminus, užtikrinti konfidencialumą.
- Siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos svarbu periodiškai tirti psichologinį klimatą darbovietėje ir atlikti psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimą. Siūloma mobingo prevencijos politikoje nurodyti psichologinio klimato ir psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimo periodiškumą, pavyzdžiui, kartą per 6 mėnesius. Esant poreikiui (pokyčiai organizacijoje - grafikų keitimas, etatų mažinimas, darbo krūvio pasikeitimas, pokyčiai, susiję su išorine aplinka, ir kt.) vertinimus atlikti ne pagal nustatytą tvarką.
- Išeinantiems iš darbo darbuotojams siūlyti užpildyti anketą, kurioje bus nurodoma: išėjimo iš darbo priežastis; įvertinamas darbo proceso organizavimas, psichologinis klimatas, bendradarbiavimas tarp darbuotojų/vadovų ir darbuotojų. Tokia apklausa padės identifikuoti įstaigoje esančias problemas ir padėti surasti jų sprendimo būdų.
- Rengti ne tik teorinius mokymus mobingo tematika, bet ir praktinius užsiėmimus modeliuojant situaciją ir ieškant sprendimo būdus.

Siekiant palaikyti palankų psichologinį klimatą ir užtikrinti sklandų darbo proceso organizavimą įstaigose siūloma:

- Skatinti komandinį darbą, pagrįstą bendrais interesais. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose darbuotojai dirba mažomis grupelėmis - grupėje dirba 2 pedagogai ir 1 auklėtojo padėjėjas, virtuvėje dirba 3-4 darbuotojai ir t.t. Tam, kad darbuotojai daugiau bendrautų tarpusavyje ir geriau pažintų vienas kitą, siūloma sujungti juos į grupes pagal interesus ir sugebėjimus. Tai galėtų būti: kūrybinė grupė atsakinga už įstaigos papuošimą, dekoracijų gaminimą šventėms, projektams ir kitiems renginiams; renginių organizavimo grupė atsakinga už scenarijų renginiams paruošimą, renginių vedimą, pinigų surinkimą dovanoms, dovanų pirkimą ir kt.; ekologinė grupė atsakinga už renginių susijusių su aplinkos tausojimu organizavimą, sportinių renginių grupė – atsakinga už sportinę įstaigos veiklą ir kt. Darbuotojų pasiskirstymas į grupes turi būti savanoriškas. Tokio pobūdžio papildoma veikla skatins darbuotojų bendradarbiavimą, pagalbą vienas kitam, palaikymą, o taip pat gerins darbo organizavimą.
- Sudaryti galimybę gerinti darbuotojų fizinę sveikatą. Suprantama, kad biudžetinės įstaigos neturi finansinės galimybės finansuoti darbuotojams sporto klubų, baseinų lankymo. Tačiau yra išeitis – organizuoti darbuotojų fizinę veiklą įstaigoje. Tai galėtų būti užsiėmimai (pavyzdžiui, vaikų pietų miego metu) sporto salėje pasiremiant šiuolaikinėmis technologijomis. Internete galima rasti daug įvairių treniruočių ir transliuojant jas ekrane, pritaikyti fizinių užsiėmimų metu.
- Sukurti pasiūlymų dėžutę įstaigoje. Ne visi darbuotojai išdrįsta teikti pasiūlymus susirinkimuose arba asmeniškai tiesioginiam vadovui ar įstaigos direktoriui. Todėl anoniminių pasiūlymų dėžutė galėtų pagelbėti vadovams siekiant atsižvelgti į kolektyvo narių poreikius, išspręsti rūpimus klausimus kol tai nesukėlė rizikos psichologinio klimato organizacijoje pablogėjimui.
- Leisti darbuotojams įrengti darbo aplinką taip, kad jiems būtų komfortiška dirbti. Kasmet įstaigose atliekami kosmetiniai remontai, keičiami baldai (pagal finansines galimybes). Atliekant remontą arba renkantis baldus, pasiūlyti tos patalpos/grupės darbuotojams prisijungti pasirenkant sienų, grindų spalvą, baldus, kilimus, metodines priemones ir kt. Tokia praktika leis darbuotojams pajusti, kad jų nuomonė yra svarbi.
- Užtikrinti vidinę komunikaciją. Kad darbo procesas vyktų sklandžiai, svarbu užtikrinti tikslų, vienodą informacijos perdavimą visiems darbuotojams. Tai padaryti galima naudojant šiuolaikines programėles skirtas išmaniesiems ryšio įrenginiams. Toks informacijos perdavimo būdas užtikrina tikslų, neiškreiptą informacijos turinio perdavimą visiems kolektyvo nariams vienu metu.
- Taikyti mentorystės programą įstaigose. Siekiant integruoti jaunus specialistus ir naujus darbuotojus į kolektyvą bei darbo procesą, taikyti mentorystės programą tarp tas pačias pareigas užimančių darbuotojų (pvz., pedagogas-pedagogas; auklėtojo padėjėjas-auklėtojo padėjėjas ir

t.t). Toks metodas padės greičiau adaptuotis, įsitraukti į įstaigos veiklą bei kultūrinį gyvenimą, padidinti mentorystės programoje dalyvaujančio darbuotojo pasitikėjimą profesiniais sugebėjimais, pagerinti psichologinį klimatą įstaigoje. Programos veiklą turėtų apimti nuolatinis konsultavimas darbo klausimais per nustatytą laikotarpį, pagalba darbo procese. Darbuotojų motyvavimas dalyvauti mentorystės programoje galėtų būti skatinamas piniginiu priedu/kintamosios dalies priedu.

IŠVADOS

1. Mobingas – tai nepriimtinas elgesys, kylantis kaip tarp vieno lygmens, taip ir tarp skirtingo lygmens darbuotojų, galintis būti taikomas vieno asmens arba asmenų grupės prieš kitą asmenį ir pasireiškiantis socialiniu atstūmimu, psichologiniu spaudimu arba fiziniu puolimu. Tokio priekabiavimo tikslas – priversti darbuotoją palikti darbo vietą arba sumažinti jo socialinę arba profesinę įtaką kolektyve. Mobingas klasifikuojamas pagal pasireiškimo formą (uždarasis – netiesioginis puolimas, atvirasis – tiesioginis puolimas matant aplinkiniams), tipą (horizontalusis – tarp kolegų, vertikalusis – tarp vadovų ir darbuotojų ir atvirkščiai) ir dalyvių skaičių. Tiek atvirajai, tiek ir uždarajai mobingo pasireiškimo formai yra būdingas socialinis atstūmimas (ignoravimas, izoliavimas nuo kolektyvo ir kt.), psichologinis spaudimas (žeminimas, patyčios, nuvertinimas ir kt.) ir fizinis puolimas (asmeninių daiktų gadinimas, seksualinis priekabiavimas, fizinis susidorojimas ir kt.). Mobingo kilimo priežastys gali būti socialinės (konkurencija, nepalankus psichologinis klimatas, vadovavimo ypatumai ir kt.), gamybinės (netinkamas darbo proceso organizavimas, kontrolė, nepalankios darbo sąlygos ir kt.), asmeninės (pavydas, baimė, stresinės situacijos, savivertės problemos ir kt.). Siekiant išvengti mobingo kilimo rizikos arba suvaldyti kilusią mobingo situaciją reikėtų taikyti šias priemones: mobingo prevencijos politikos patvirtinimą ir vykdymo užtikrinimą, darbuotojų apmokymus mobingo tematika, psichologinio klimato gerinimą organizacijoje, efektyvų užduočių paskirstymą, sklandaus komunikacijos proceso užtikrinimą, nuolatinį vadovavimo įgūdžių tobulinimą, teisinių priemonių ir atsakomybės užtikrinimą ir kt.
2. Ištyrus mobingo pasireiškimą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose buvo nustatyta, kad darbo proceso organizavimą ir psichologinį klimatą respondentai buvo linkę vertinti pakankamai pozityviai. Dažniausiai mobingas pasireiškia tarp vienodo lygmens darbuotojų ir intensyviausiai taikoma yra uždaroji mobingo forma, pasireiškianti socialinio atstūmimo būdu. Rizikos grupei galima priskirti jaunesnio amžiaus darbuotojus. Analizuojant mobingo kilimo priežastis buvo nustatyta, kad labiausiai mobingo kilimą provokuoja pavydas, stresinės situacijos darbe bei savivertės problemos. Mobingo priežasčių analizė parodė, kad analizuojamos prežastys buvo vertintos kaip reišmingos ir svarbios išsamesniam mobingo raiškos supratimui.
3. Vertinant mobingo prevencinių ir valdymo priemonių svarbą buvo nustatyta, kad visos analizuojamos priemonės yra svarbios siekiant suvaldyti mobingo pasireiškimą įstaigose. Didžiausią jų taikymo būtinybę įžvelgė administracijos darbuotojai. Išskiriama specialisto, turinčio atitinkamas kompetencijas spręsti su mobingu susijusias situacijas, svarba. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų išskyrė įstaigos direktorių, kaip asmenį,

labiausiai galinti įtakoti mobingą darbovietėje, todėl linkę jam pranešti apie pastebėtą/patirtą mobingą arba kreiptis pagalbos mobingo atveju.

4. Atlikus duomenų analizę ir palyginus gautus rezultatus su sukurtu mobingo raiškos ir valdymo teoriniu modeliu buvo nustatyta, kad ne visos teoriniame modelyje pavaizduotos veiksnių sąsajos pasitvirtino gautais tyrimo rezultatais: su didesne mobingo kilimo priežasčių raiška susijęs tik blogesnis psichologinis klimatas; blogesnis psichologinis klimtatas ir blogesnis darbo proceso organizavimas susijęs su didesne mobingo pasireiškimo formų raiška, išskyrus fizinę mobingo pasireiškimo formą; didesnis prevencijos ir valdymo priemonių taikymas susijęs tik su mažesne mažesne mobingo pasireiškimo formų raiška, mažesniais socialinio ir uždarojo mobingo raiškos veiksniais; mažesnis priemonių taikymas susijęs su blogesniu psichologiniu klimatu ir blogesniu darbo proceso organizavimu. Mobingo pasireiškimą prognozuoja blogesnis darbo proceso organizavimas ir blogesnis psichologinis klimatas įstaigoje.
5. Siekiant sėkmingai valdyti mobingą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose svarbu taikyti mobingo prevencijos politiką, atitinkančią ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos principus (tiksliai apibrėžti mobingo prevencijos specialisto funkcijas, bendradarbiauti su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis mobingo atvejų sprendimo tikslais, periodiškai atlikti psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimą įstaigoje, organizuoti praktinius užsiėmimus mobingo tematika ir kt.), siekti palaikyti palankų psichologinį klimatą (skatinti komandinį darbą, pagrįstą bendrais interesais, sudaryti galimybę gerinti darbuotojų fizinę sveikatą, leisti darbuotojams savarankiškai įrengti darbo aplinką ir kt.) ir užtikrinti efektyvų darbo proceso organizavimą (užtikrinti vidinę komunikaciją, taikyti mentorystės programą ir kt.).

LITERATŪRA

1. Arbetsmiljöverkets författningssamling (2015), *Organisational and social work environment*, p. 5-15. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/engelska/organisational-and-social-work-environment-afs2015-4.pdf
2. Astrauskaitė M., Kern R. M. (2013), Patyčios darbe: sampratos, paplitimo, pasekmių ir priežasčių analizė, *Visuomenės sveikata*, Nr. 4(63), p. 20-30. https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.4(63)/VS%202013%204(63)%20LIT%20A%20Patycios%20darbe.pdf
3. Bahaudin G. Mujtaba (2020), Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management, *Business Ethics and Leadership* 4(1):17-34. http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020
4. Balčiūnienė, J., Rumšaitė, A. (2016), Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija. Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos. *Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*, 29–35. https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf
5. Cleff Le Divellec S. (2017). ETUC 'Safe at Home, Safe at Work' Germany Country Case Study. https://www.etuc.org/sites/default/files/document/files/germany_etuc_safe_at_home_safe_at_work_final_0.pdf
6. Code pénal (2022), Version en vigueur depuis le 04 mars 2022, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037289658/
7. Davenport N., Schwartz R.D., Elliott G.P. (1999) *Mobbing: emotional abuse in the american workplace*. Civil Society Publishing
8. Deidra Alexander Sorrell, Ed.D. (2015), Workplace bullying: The lived experiences of educators, *Journal of Bullying and Social Aggression Volume 1, Number 2, 2015.* http://sites.tamuc.edu/bullyingjournal/article/workplace-bullying-education/
9. Description of national OSH regulatory framework (2015), International Labour Organization. https://www.ilo.org/dyn/legosh/en/f?p=14100:1100:0::NO::P1100_ISO_CODE3,P1100_SUBCODE_CODE,P1100_YEAR:FRA,,2015
10. Edgren P. (2019), Workplace Mobbing/Bullying Analytical Report: Sweden. https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/Analytical%20report%20in%20Sweden.pdf
11. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2022) *Mobbing*, European Observatory of Working Life

https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/mobbing

12. Gleason M. J. (2017), HR's Role in Managing Bullying and Harassment at Work, College and University Professional Association for Human Resources. https://www.cupahr.org/blog/hrs-role-in-managing-bullying-and-harassment-at-work/
13. Hacicaferoglu S., Dr. Gundogdu C., Serdar Yucel A., Dr. Acet M. (2012), Examination Of Mobbing Behaviors Experienced by The Personnel Working at Youth Services and Provincial Directorates of Sports, *International Juornal of Academic Research Vol. 4. No. 2. 5-9.* https://openaccess.firat.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11508/8187/1791_89315.pdf?sequence=1
14. Lallukka T, Haukka J, Partonen T, Rahkonen O, Lahelma E. (2012), Workplace bullying and subsequent psychotropic medication: a cohort study with register linkages. http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2012-001660
15. Lerouge L. (2010), Moral Harassment in the Workplace: French Law and European Perspectives. *French National Centre for Scientific Research (2010)*. https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_france.pdf
16. Lileikis S. (2013), Jūrininkų psichologinis teroras: savivaldos strategijų vertybinės koncepcijos, *Journal of Management*, Nr. 1 (22), p. 89–97. https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2013_22.pdf
17. LR Darbo inspekcija (2022), *LR Darbo kodekso 30 straipsnio taikymo rekomendacijos.* https://www.vdi.lt/AtmUploads/DK30.pdf
18. LR seimo kanceliarijos ir komunikacijos departamento tyrimų skyrius (2020), *Mobingo (patyčių, priekabiavimo) samprata ir kovos su juo teisinis reglamentavimas kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse.* https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=16794
19. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021), *Mobingas darbe: kaip jį atpažinti?* https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/mobingas-darbe-kaip-ji-atpazinti
20. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021), *Mobingas darbe: kokių veiksmų imsimės.* https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/mobingas-darbe-kokiu-veiksmu-imsimes
21. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2022), *Mobingas darbe: užkirsti jam kelią bus paprasčiau* https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/mobingas-darbe-uzkirsti-jam-kelia-bus-paprasciau
22. Lorho F., Hilp U. (2001), Bullying at Work. European Parliament Directorate-general for Research. https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_en.pdf

23. Martin B., Martin S. F. P. (2012), Mobbing, Suppression of Dissent/Discontent, Whistleblowing, and Social Medicine, *Social Medicine*, Nr. 6 (4), p. 205-209. https://www.bmartin.cc/pubs/12sm1.pdf
24. McLaughlin K. (2014), VIEWPOINT Workplace Bullying: A Silent Epidemic, *HR Magazine*. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1014-viewpoint-workplace-bullying.aspx
25. Mumel D., Jan S., Treven S., Malc, D. (2015), Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder, Our Economy, Vol. 61 Issue 1, p. 3-12. DOI: https://doi.org/10.1515/ngoe-2015-0001
26. Matthiesen S.B., Einarsen S. (2007), University of Bergen, Norway. Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. Violence and Victims, Volume 22, Number 6. DOI:10.1891/088667007782793174
27. Miseckaitė J. (2019), Mobingo raiška tarp asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų (problemos atpažinimas ir valdymas). Magistro diplominis darbas. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas medicinos akademija. file:///C:/Users/User/Downloads/36828159.pdf
28. Mokslininko etikos kodeksas (2012), *Lietuvos mokslų akademija.* https://www.lma.lt/mokslininko-etikos-kodeksas
29. Petersen L. (2019), What Is Mobbing at the Workplace? *Small Business.* https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html
30. Strandmark M. (2013), Workplace bullying and herassment in Sweden: Mobilizing against Bullying. *The Japan Institute for Labour Policy and Training-2013 on Workplace Bullying and Herassment, No-12.* https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12_sweden.pdf
31. Strati G. LL.M. (2018), Workplace Bullying/Mobbing in Germany Legal Analysis Report. https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/Legal%20Analysis%20of%20Workplace%20BullyingMobbing%20in%20Germany%20G.%20STRATI%20LL.M.pdf
32. The Swedish Work Environment Authority (2001), The Swedish Work Environment Authority's (SWEA's) provision of systematic work environment management. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/engelska/systematic-work-environment-management-provisions-afs2001-1.pdf
33. Thomas P. (2013). French Law Prohibiting Bullying in the Workplace. *The HR Director*. https://www.thehrdirector.com/business-news/diversity-and-equality-inclusion/french-law-prohibiting-bullying-in-the-workplace/

34. Šakinienė A. (2022), Mobingas darbe – kokios teisinės išeitys? *Infolex.* https://www.infolex.lt/portal/start.asp?act=news&Tema=54&str=99755
35. Vveinhardt J. (2009), Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą, Daktaro desertacija, Vytauto Dydžiojo universitetas. file:///C:/Users/User/Downloads/2132416%20(1).pdf
36. Vveinhardt J. (2011), Mobingo priežasčių modelis: individas, organizacija, sociumas, Vytauto Didžiojo universitetas. 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
37. Vveinhardt, J. (2010), Pastatyti į vietą., *Mobingas.lt* https://www.mobingas.lt/pastatyti-i-vieta/
38. Vveinhardt J. (2014), Mobingas kaip santykių disfunkcija švietimo institucijose: socioekologis požiūris į šeimą, mokyklą, darbą, Ugdymo veiksniai mokymo(si) kontekste globalizacijos sąlygomis, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2014. P. 123-146
39. Vveinhardt J. (2012). Mobingo nuostolių mažinimas koreguojant organizacijų etikos kodeksus. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 2 (31), p. 145-166.
40. Vveinhardt J., Andriukaitienė R .(2016), Mobingo/patyčių kaip psichosocialinio stresoriaus prevencija. Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas, 2016, 2 (8). file:///C:/Users/User/Downloads/235-Article%20Text-465-1-10-20180710%20(1).pdf
41. Vveinhardt J., Andriukaitienė R .(2016) Mobingo ir patyčių prevencinis modelis siekiant įgyvendinti ĮSA: praktinės rekomendacijos vadybiniam personalui. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1492779633785/J.04~2016~1492779633785.pdf
42. Vveinhardt, J „Psichologinė ataka lietuviškose įmonėse“ spausdintas savaitraštyje „Ekonomika.lt“, 2011 m. balandžio 11 d., Nr. 14 (27). „Mobingas – patogus būdas susidoroti su kolega“ publikuotas www.ekonomika.lt 2011-04-10.
43. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2012), Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 445 p.
44. Workplace Bullying and Harassment (2013), JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment. JILPT REPORT No. 12, 2013. The Japan Institute for Labour Policy and Training https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf

45. Аврамчук Л.П., Богданова Л.С. (2009), Моббинг, *Актуальные вопросы экономических наук.* file:///C:/Users/User/Downloads/mobbing%20(1).pdf
46. Агеева Л.А., Курзанова К.А., Павлушкова А.В. (2019), Моббинг – как форма психологического террора на работе. *Научно-практический электронный журнал Аллея Науки №11(38) 2019.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41878728_72536599.pdf
47. Бабанов С. А.(2016), Моббинг–стратегии в трудовом коллективе и их профилактика. *Управление качеством медицинской помощи. 2016. № 1–2. С. 114–124.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25416641_28164193.pdf
48. Батаева Е.В. (2016), Моббинг на рабочем месте (междисциплинарные аспекты изучения), *Социологический журнал. 2016. Том 22. № 3.* file:///C:/Users/User/Downloads/mobbing-na-rabochem-meste-mezhdistsiplinarnye-aspekty-izucheniya.pdf
49. Долженко Ю.Ю. (2015), Онлайн анкетирование как современный и эффективный способ исследования, *Transport Business in Russia №.1, 2015.* file:///C:/Users/User/Downloads/onlayn-anketirovanie-kak-sovremennyy-i-effektivnyy-sposob-issledovaniya.pdf
50. Евтихов О. (2016), Моббинг: фазы развития и его профилактика. *Клерк,* https://www.klerk.ru/job/articles/441792/
51. Екатеринин Е. Д., Комлева Н. С. (2018), Моббинг в организации: причины возникновения и способы устранения. *XLVI Огарёвские чтения: сборник материалов научной конференции. Саранск: Издательство Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, 2018. С. 183–185.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35341712_94207131.pdf
52. Камшилина Е. С. (2011), О причинах моббинга в орагизации, *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2011. № 2*. http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2011/02/2011-02-28.pdf
53. Калмыков И. (2016), Моббинг. Проблемыизучения и возможности внедрения европейского опытапротиводействию психологическому террору на рабочем месте, *Сибирский торгово-экономический журнал №1 (22) 2016.* file:///C:/Users/User/Downloads/mobbing-problemy-izucheniya-i-vozmozhnosti-vnedreniya-evropeyskogo-opyta-protivodeystviya-psihologicheskomu-terroru-na-rabochem-meste.pdf
54. Коваленко Т. (2019), Моббинг персонала, как явление в трудовойсфере, *Территория науки. 2019. № 4,* https://elibrary.ru/download/elibrary_49719823_76054971.pdf
55. Колодей К. (2007), Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / пер. с нем. Е.И.Высочиновой. Харьков: Гуманитарный центр.

56. Коновалова В. (2011), Моббинг как моббинг, *Кадровик. Кадровый менеджмент,* 2011, N 3. http://hr-portal.ru.
57. Кривцова С.В., Шапкина А.Н., Малыгина М.П. (2019), Школьный буллинг: прояснение понятий, *Вопросы психологии. 2019. № 3*. https://eddesignmag.com/research/wp-content/uploads/2021/12/shkolnyj-bulling-proyasnenie-ponyatij_krivczova-svetlana-vasilevna-.pdf
58. Курбацкая Т., Полякова Д. (2020), Проблема моббинга в современном производственном коллективе, *„Современная наука: актуальные проблемы теории и практики“, Серия: Естественные и технические науки №10 октябрь 2020 г. С. 88-90.* http://www.nauteh-journal.ru/files/5e2182ad-c7f6-499b-87be-c14517e15e4f
59. Кулакова А.Б. (2019), К вопросу изучения моббинга в системе трудовых отношений, *Социальное пространство. 2019. № 2 (19).* http://socialarea-journal.ru/article/28187
60. Куприянов А.Н., Винцкевич Е.В. (2018), Проблема моббинга в организации и пути противостояния данному явлению. *Менеджмент современных технологий в интегрированных структурах. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. 2018. С. 313-318.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36342906_61344277.pdf
61. В сборнике: Менеджмент современных технологий в интегрированных структурах. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. 2018. С. 313-318.
62. Курсова О. (2014), Защита от моббинга в трудовых отношениях: проблемы правового регулирования, *Вестник Омской юридической академии. 2014. № 3 (24)*. file:///C:/Users/User/Downloads/zaschita-ot-mobbinga-v-trudovyh-otnosheniyah-problemy-pravovogo-regulirovaniya%20(1).pdf
63. Майленова Ф.Г. (2008), Дедовщина на рабочем месте, или моббинг по-русски, *Энергия: экономика, техника, экология. 2008. № 12. С. 57-63.* https://elibrary.ru/download/elibrary_11614654_75151345.pdf
64. Машковская, А. Ю. (2020), Место и влияние моббинг-процессов на работу организации в разных странах. *Молодой ученый. 2020. № 21 (311).* https://moluch.ru/archive/311/70308/
65. Мицкевич Н. (2012), Моббинг на рабочем месте. Проект Европейского социального фонда „ Укрепление административной мощности Союза Свободных профсоюзов Латвии ". Экспертиза нормативных актов и политических документов Европейского союза https://mobbingu.net/upload/iblock/bf4/bf49c79effeea5c042b65643c68a52cf.doc
66. Невская Д. (2022), Моббинг в педагогическом коллективе, *МоббингуНЕТ,* https://mobbingu.net/articles/detail/4022/

67. Нижегородова Л.А., Кудинов В.В. (2014), Моббинг в системе образования: причины и пути решения, *Народное образование. 2014. № 9. С. 114-121*. http://psixolog-ln.com/articles/mobbing-v-sisteme-obrazovaniya-prichiny-i-puti-resheniya.html
68. Огородникова С. И., Шавырина И.В. (2018), Защита работников от моббинга: опыт Европы и его применимость в России, *Научно-исследовательский журнал "Вектор экономики". Экономика и управление предприятием №3, 2018*. http://www.vectoreconomy.ru/index.php/number3-2018/economy-upravlenie-3-2018
69. Поликанова О. Ю. (2011), Исследование моббинг-процессов в системе межличностных конфликтов среди работников организации, *Молодой ученый.2011. №4.* https://moluch.ru/archive/27/3112/
70. Романова Н.П. (2007), Моббинг: учебное пособие. Чита: ЧитГУ, 2007. 110 с.
71. Сидоров П. И. (2013), Синдром моббинга: ментальная экология деструктивного профессиогенеза. *Экология человека 2013.06*. file:///C:/Users/User/Downloads/sindrom-mobbinga-mentalnaya-ekologiya-destruktivnogo-professiogeneza.pdf
72. Соловьев А.В. (2009), Моббинг: психологический террор на рабочем месте, *Кадровик.ру: электронный журнал. 2009. 21 сент.* http://www.kadrovik.ru/
73. Терещенко Г. Ф. (2012), Психологическое притеснение (моббинг) на рабочем месте как социальный феномен. *Гаудеамус. 2012. № 19. С. 160–165.* https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-pritesnenie-mobbing-na-rabochem-meste-kak-sotsialnyy-fenomen/viewer
74. Тимофеева Е. В. (2020), Законодательное регулирование проявлений моббинга: российские правовые реалии и мировой опыт, *Сетевой студенческий научный журнал Administrative Consulting. Управленческое консультирование, Том 7. Выпуск № 2 (14)* file:///C:/Users/User/Downloads/6-5-PB.pdf
75. Федоров В. М., Михалев О. В., Геращенко И. П. (2019), Моббинг как деструктивна1 форма иррационального трудового поведения, *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5 (71). № 4. С. 164–175.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42317957_27667062.pdf
76. Черняева И.А. (2018), Анкетирование как актуальный метод соаиологического иццледования. *«Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №9(25) 2018*. https://alley-science.ru/domains_data/files/76Oct18/ANKETIROVANIE%20KAK%20%20AKTUALNYY%20METOD%20SOCIOLOGIChESKOGO%20ISSLEDOVANIYa.pdf

77. Чикер В. А., Почебут Л. Г. (2015), Социально-психологический анализ моббинг-процессов, *Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова. Общественные науки. 2015. № 4. С. 131–146.* https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25416641_28164193.pdf
78. Шевченко П. (2017), Проблема моббинга молодых сотрудников в адаптационный период, *Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 6*. https://ekonomika.snauka.ru/2017/06/14974
79. Ширяева, С. Н. (2014), Моббинг как направление в криминологической науке, *Молодой ученый. 2014. № 6.1 (65.1). С. 42-43.* https://moluch.ru/archive/65/10453/
80. Ярмина А. Н. (2018), Периодизация изучения феномена буллинга, *Исследователь/Researcher • 1-2/2018.* file:///C:/Users/User/Downloads/periodizatsiya-izucheniya-fenomena-bullinga.pdf

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerb. respondente,

Klaipėdos universiteto antro kurso vadybos magistrantūros studijų studentė Taisija Rondareva atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti mobingo raišką ir valdymą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Gavus Jūsų įstaigos vadovo leidimą atlikti tyrimą, maloniai prašau Jus atsakyti į anketos klausimus ir teiginius. **Tyrimo metu surinkti duomenys išliks anonimiški ir bus naudojami tik tyrimo tikslais. Tyrimo anketoje nėra informacijos, pagal kurią būtų įmanoma identifikuoti asmenį.** Atsakymai bus panaudoti siekiant nustatyti Jūsų įstaigoje galimą mobingo raišką ir valdymo būdus/galimybes. Anketos pildymas užtruks apie 15-20 min.

Dėkoju už dalyvavimą.

Mobingas- tai negatyvi praktika, kurią sudaro žeminantis, diskvalifikuojantis ar bauginantis asmens ar žmonių grupės elgesys su kitu žmogumi darbo aplinkoje, ir tai vyksta sistemingai ir pasikartojančiai per ilgą laiko tarpą (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021).

1. Įvertinkite mobingo pasireiškimo formų intensyvumą Jūsų darbovietėje (pasikartojantys veiksniai 6 arba daugiau mėnesių laikotarpyje) nuo Jūsų darbo pradžios įstaigoje iki dabar:

Formos		Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
1.1	Jūs arba kitas darbuotojas esate nuolat pertraukiami, jums neduodama pasisakyti					
1.2	Su Jumis arba su kitu darbuotoju vengiama bendrauti					
1.3	Demonstruojamas nepasitenkinimas Jums arba kitam darbuotojui bandant pradėti pokalbį					
1.4	Jūsų arba kito darbuotojo nuomonės nesiklausoma					
1.5	Jūs arba kitas darbuotojas nekviečiami į kavos pertraukėles ar į kitas įstaigoje vykstančias šventes					
1.6	Apie Jus arba kitą darbuotoją skleidžiama melaginga informacija					
1.7	Apkalbamas Jūsų arba kito darbuotojo asmeninis gyvenimas					
1.8	Jums arba kitam darbuotojui perduodama klaidinga informacija susijusi su darbu					
1.9	Jūs arba kitas darbuotojas esate kritikuojami dėl religinių ir (ar) politinių pažiūrų					
1.10	Jūs arba kitas darbuotojas esate kritikuojami dėl jūsų amžiaus					
1.11	Ant Jūsų arba kito darbuotojo yra viešai šaukiama					
1.12	Jūs arba kitas darbuotojas esate viešai kritikuojami dėl jūsų profesinių sugebėjimų					
1.13	Iš Jūsų arba kito darbuotojo viešai juokiamasi, imituojami jūsų gestai, balsas, eisena					

1.14	Specialiai gadinami Jūsų arba kito darbuotojo asmeniniai daiktai					
1.15	Jums arba kitam darbuotojui grasinama fiziniu susidorojimu					
1.16	Jūs arba kitas darbuotojas esate (buvote) fiziškai puolami (pastumti, užkliūnami ir kt.),					
1.17	Jums arba kitam darbuotojui sudaromos pavojingos sąlygos, gresiančios jūsų sveikatai.					
1.18	Jums arba kitam darbuotojui adresuojamos seksualinio pobūdžio užuominos					
1.19	Jūs arba kitas darbuotojas patiriate (patyrėte) seksualinį priekabiavimą					

2. Įvertinkite darbo proceso organizavimą Jūsų darbovietėje:

Teiginiai		Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
2.1	Jums nėra aiškios Jūsų funkcijos darbe					
2.2	Jūsų pastangos neįvertinamos					
2.3	Jums nesuteikiama galimybė tobulinti kvalifikaciją					
2.4	Jūs neaprūpinami būtiniausiomis priemonėmis darbui atlikti					
2.5	Informacija Jums perduodama pavėluotai, kai Jūs nebeturite galimybės daryti įtakos situacijai					
2.6	Jūs atliekate užduotis, nepriklausančias Jums pagal užimamas pareigas					
2.7	Jūs neinformuojami apie planuojamus pokyčius įstaigoje					
2.8	Darbas paskirstomas nesąžiningai, dėl ko kyla nepasitenkinimų					
2.9	Darbas paskirstomas nelogiškai, dėl ko kyla neaiškumo					
2.10	Jums suteikiama mažai laiko atlikti užduotis					

3. Įvertinkite psichologinį klimatą Jūsų darbovietėje:

Teiginiai		Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
3.1	Kai kurie darbuotojai turi daugiau privilegijų už kitus					
3.2	Vadovai nepagrįstai kontroliuoja darbą					
3.3	Darbo procesas ir kokybė kontroliuojama nepakankamai					
3.4	Darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą					
3.5	Vadovai nepadeda spręsti konfliktinių situacijų					
3.6	Organizacijoje vyrauja nesveika konkurencija					

3.7	Vadovybė nesistengia išklausyti darbuotojų problemų, susijusių su darbu					
3.8	Darbuotojai negauna pagalbos ir palaikymo iš vadovybės					
3.9	Kolektyvo nariai nepagarbiai elgiasi vieni su kitais					
3.10	Laimingi/nelaimingi įvykiai kolektyvo narių gyvenimuose paliekami be dėmesio					
3.11	Iniciatyva nepalaikoma ir nevertinama					

4. Jūsų nuomone, kurie iš išvardintų veiksnių turi įtakos mobingo atsiradimui darbovietėje:

Veiksniai		Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Iš dalies turi įtakos	Turi įtakos	Turi labai didelės įtakos
4.1	Konkurencija					
4.2	Nepalanki darbo atmosfera					
4.3	Nesklandi komunikacija tarp darbuotojų					
4.4	Netinkamas užduočių paskirstymas					
4.5	Nepagrįsta kontrolė/kontrolės trūkumas					
4.6	Nepalankios darbo sąlygos					
4.7	Neefektyvus darbo organizavimas					
4.8	Vadovavimo kompetencijų trūkumas					
4.9	Pavydas (pvz. kitų pasiekimų, asmeninių sugebėjimų, asmeninės sėkmės ir kt.)					
4.10	Baimė (pvz. būti neįvertintam (-ai), likti be darbo)					
4.11	Stresinės situacijos darbe					
4.12	Stresinės situacijos asmeniniame gyvenime					
4.13	Savivertės problemos (pvz. nepasitikėjimas savimi/pernelyg aukštas savęs vertinimas)					

5. Pažymėkite kurios priemonės yra taikomos Jūsų darbovietėje mobingo valdymui ir kurios, Jūsų nuomone, galėtų būti taikomos:

	Priemonės	Taikoma	Netaikoma	Netaikoma, bet galėtų būti taikoma	Neturiu tokios informacijos
5.1	Įstaigoje taikoma mobingo prevencijos politika				

5.2	Įstaigoje bent kartą per metus atliekamos apklausos, susijusios su psichologiniu smurtu darbo vietoje				
5.3	Įstaigoje yra specialistas, kuris padeda spręsti konfliktines situacijas				
5.4	Bent kartą per metus įstaigos darbuotojams organizuojami mokymai, kuriuose dėstoma apie psichologinį smurtą darbo vietoje ir jo pasekmes				
5.5	Įstaigoje taikomos nuobaudos už mobingo inicijavimą				
5.6	Skatinamas darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų (šventės, išvykos ir kt.)				
5.7	Vykdoma mentorystės programa (pagalba naujiems darbuotojams)				
5.8	Skatinamas komandinis darbas				
5.9	Organizuojami asmenybės ugdymo mokymai darbuotojams ir vadovams				
5.10	Suteikiamos galimybės gerinti fizinę sveikatą				
5.11	Esant mobingo atvejui formuojama situacijos sprendimo grupė				
5.12	Įstaigoje taikoma mobingo prevencijos politika				

6. Su kokios rūšies mobingu esate susidūręs (-usi) savo darbovietėje (nuo Jūsų darbo pradžios įstaigoje iki dabar)?
   a. Su vienu iš kolegų
   b. Su kolegų grupe
   c. Su tiesioginiu vadovu
   d. Su įstaigos vadovu
   e. Su kolegomis ir tiesioginiu vadovu ir (ar) įstaigos vadovu
   f. Nesu susidūręs (-usi)
   g. Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su vienu iš kolegų)
   h. Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su kolegų grupe)
   i. Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su tiesioginiu vadovu)
   j. Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su įstaigos vadovu)
   k. Esu (buvau) tik stebėtojas (-a) (su kolegomis ir tiesioginiu vadovu ir (ar) įstaigos vadovu)

7. Kokie Jūsų ar kito asmens veiksmai pastebėjus/patyrus mobingą, Jūsų nuomone, būtų tinkamiausi?
   a. Ignoruoti situaciją
   b. Pranešti apie situaciją kolegoms
   c. Pranešti apie situaciją tiesioginiam vadovui
   d. Pranešti apie situaciją įstaigos vadovui
   e. Pranešti apie situaciją savo/aukos artimiesiems
   f. Spręsti situaciją savarankiškai (jeigu esate (buvote) stebėtojas - įsiterpti į situaciją, padėti)

8. Ar yra darbovietėje asmuo, į kurį galite kreiptis pagalbos, patyrus bauginimą, smurtą?
   a. Taip, įstaigos vadovas

b. Taip, tiesioginis vadovas
c. Taip, kolega
d. Taip, specialistas (psichologas, mobingo prevencijos specialistas)
e. Nėra

9. Jūsų lytis:
   a. Moteris
   b. Vyras

10. Amžiaus grupė:
   a. Mažiau nei 25 m.
   b. 25-34 m.
   c. 35-44 m.
   d. 45-54 m
   e. 55-59 m.
   f. 60 m. ir daugiau

11. Jūsų išsilavinimas:
   a. Pagrindinis
   b. Vidurinis
   c. Profesinis
   d. Aukštasis neuniversitetinis
   e. Aukštasis universitetinis

12. Jūsų užimamos pareigos:
   a. Pedagogas
   b. Techninis personalas
   c. Administracijos darbuotojas

2 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo proceso organizavimą darbovietėje

Teiginys/Vertinimas	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada	Vidurkiai (1-niekada, 5-visada)	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
2.1 Jums nėra aiškios Jūsų funkcijos darbe	119 (69,6)	34 (19,9)	11 (6,4)	4 (2,3)	3 (1,8)	1,47	0,86
2.2 Jūsų pastangos neįvertinamos	97 (56,7)	42 (24,6)	22 (12,9)	7 (4,1)	3 (1,8)	1,70	0,96
2.3 Jums nesuteikiama galimybė tobulinti kvalifikaciją	143 (83,6)	16 (9,4)	5 (2,9)	3 (1,8)	4 (2,3)	1,30	0,81
2.4 Jūs neaprūpinami būtiniausiomis priemonėmis darbui atlikti	95 (55,6)	40 (23,4)	22 (12,9)	7 (4,1)	7 (4,1)	1,78	1,08
2.5 Informacija Jums perduodama pavėluotai, kai Jūs nebeturite galimybės daryti įtakos situacijai	106 (62,0)	45 (26,3)	12 (7,0)	6 (3,5)	2 (1,2)	1,56	0,86
2.6 Jūs atliekate užduotis, nepriklausančias Jums pagal užimamas pareigas	82 (48,0)	59 (34,5)	19 (11,1)	7 (4,1)	4 (2,3)	1,78	0,96
2.7 Jūs neinformuojami apie planuojamus pokyčius įstaigoje	107 (62,6)	43 (25,1)	14 (8,2)	4 (2,3)	3 (1,8)	1,56	0,87
2.8 Darbas paskirstomas nesąžiningai, dėl ko kyla nepasitenkinimų	110 (64,3)	42 (24,6)	13 (7,6)	6 (3,5)	-	1,50	0,78
2.9 Darbas paskirstomas nelogiškai, dėl ko kyla neaiškumų	105 (61,4)	47 (27,5)	14 (8,2)	4 (2,3)	1 (0,6)	1,53	0,79
2.10 Jums suteikiama mažai laiko atlikti užduotis	108 (63,2)	42 (24,6)	18 (10,5)	2 (1,2)	1 (0,6)	1,51	0,78

Šalt.: Sudaryta autorės

3 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal psichologinio klimato vertinimą darbovietėje

Teiginys/Vertinimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
3.1 Kai kurie darbuotojai turi daugiau privilegijų už kitus	42 (24,6)	49 (28,7)	48 (28,1)	17 (9,9)	15 (8,8)	2,50	1,21
3.2 Vadovai nepagrįstai kontroliuoja darbą	74 (43,3)	60 (35,1)	27 (15,8)	7 (4,1)	3 (1,8)	1,86	0,95
3.3 Darbo procesas ir kokybė kontroliuojama nepakankamai	86 (50,3)	65 (38,0)	18 (10,5)	-	2 (1,2)	1,64	0,76
3.4 Darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą	65 (38,0)	64 (37,4)	31 (18,1)	10 (5,8)	1 (0,6)	1,94	0,92
3.5 Vadovai nepadeda spręsti konfliktinių situacijų	88 (51,5)	54 (31,6)	21 (12,6)	5 (2,9)	3 (1,8)	1,79	0,92
3.6 Organizacijoje vyrauja nesveika konkurencija	81 (47,4)	49 (28,7)	28 (16,4)	5 (2,9)	8 (4,7)	1,89	1,08
3.7 Vadovybė nesistengia išklausyti darbuotojų problem, susijusius su darbu	93 (54,4)	53 (31,0)	19 (11,1)	5 (2,9)	1 (0,6)	1,64	0,84
3.8 Darbuotojai negauna pagalbos ir palaikymo iš vadovybės	92 (53,8)	56 (32,7)	13 (7,6)	7 (4,1)	3 (1,8)	1,67	0,91
3.9 Kolektyvo nariai nepagarbiai elgiasi vieni su kitais	61 (35,7)	72 (42,1)	28 (16,4)	6 (3,5)	4 (2,3)	1,95	0,93
3.10 Laimingi/nelaimingi įvykiai kolektyvo narių gyvenimuose paliekami be dėmesio	101 (59,1)	60 (35,1)	6 (3,5)	2 (1,2)	2 (1,2)	1,50	0,73
3.11 Iniciatyva nepalaikoma ir nevertinama	90 (52,6)	55 (32,2)	23 (13,5)	2 (1,2)	1 (0,6)	1,65	0,80

Šalt.: Sudaryta autorės

4 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius įtakojančius mobingo atsiradimą darbovietėje

Veiksnys/Vertinimas	Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Iš dalies turi įtakos	Turi įtakos	Turi labai didelės įtakos	Vidurkiai (1- visiškai neturi įtakos, 5 – turi labai didelės įtakos)	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)						
4.1 Konkurencija	17 (9,9)	24 (14,4)	66 (38,6)	50 (29,2)	14 (8,2)	3,12	1,07
4.2 Nepalanki darbo atmosfera	16 (9,4)	19 (11,1)	49 (28,4)	60 (35,1)	27 (15,8)	3,37	1,16
4.3 Nesklandi komunikacija tarp darbuotojų	8 (4,7)	23 (13,5)	56 (32,7)	59 (34,5)	25 (14,6)	3,41	1,04
4.4 Netinkamas užduočių paskirstymas	15 (8,8)	22 (12,9)	44 (25,7)	73 (42,7)	17 (9,9)	3,32	1,10
4.5 Nepagrįsta kontrolė/kontrolės trūkumas	19 (11,1)	32 (18,7)	44 (25,7)	55 (32,2)	21 (12,3)	3,16	1,19
4.6 Nepalankios darbo sąlygos	20 (11,7)	29 (17,0)	45 (26,3)	54 (31,6)	23 (13,5)	3,18	1,21
4.7 Neefektyvus darbo organizavimas	16 (9,4)	35 (20,5)	41 (24,0)	60 (35,1)	19 (11,1)	3,18	1,16
4.8 Vadovavimo kompetencijų trūkumas	17 (9,9)	25 (14,6)	40 (23,4)	66 (38,6)	23 (13,5)	3,31	1,17
4.9 Pavydas (pvz., dėl kitų pasiekimų, asmeninių sugebėjimų, asmeninės sėkmės ir kt.)	17 (9,9)	20 (11,7)	42 (24,6)	59 (34,5)	33 (19,3)	3,42	1,21
4.10 Baimė (pvz., būti neįvertintam (-ai), likti be darbo)	15 (8,8)	28 (16,4)	58 (33,9)	54 (31,6)	16 (9,4)	3,16	1,09
4.11 Stresinės situacijos darbe	10 (5,8)	26 (15,2)	45 (26,3)	58 (33,9)	32 (18,7)	3,44	1,13
4.12 Stresinės situacijos asmeniniame gyvenime	16 (9,4)	38 (22,2)	56 (32,7)	44 (25,7)	17 (9,9)	3,05	1,12
4.13 Savivertės problemos (pvz., nepasitikėjimas savimi/pernelyg aukštas savęs vertinimas)	17 (9,9)	17 (9,9)	54 (31,6)	53 (31,0)	30 (17,5)	3,36	1,18

Šalt.: Sudaryta autorės

5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomas mobingo prevencijos ir valdymo priemones įstaigose

Priemonė/Vertinimas	Taikoma	Netaikoma	Netaikoma, bet galėtų būti taikoma	Neturiu tokios informacijos	Vidurkiai (1-taikoma, 4-neturiu tokios	Standartinis nuokrypis
	Variantą pasirinkusių tiriamųjų sk. (jų procentinė išraiška)					
1.1 Įstaigoje taikoma mobingo prevencijos politika	87 (50,9)	14 (8,2)	15 (8,8)	55 (32,2)	2,78	1,36
1.2 Įstaigoje bent kartą per metus atliekamos apklausos susijusios su psichologiniu smurtu darbo vietoje	95 (55,6)	11 (6,4)	24 (14,0)	41 (24,0)	3,01	1,26
1.3 Įstaigoje yra specialistas, kuris padeda spręsti konfliktines situacijas	55 (32,2)	17 (9,9)	45 (26,3)	54 (31,6)	2,59	1,23
1.4 Bent kartą per metus įstaigoms darbuotojams organizuojami mokymai, kuriuose dėstoma apie psichologinį smurtą darbo vietoje ir jo pasekmes	71 (41,5)	20 (11,7)	36 (21,1)	44 (25,7)	2,78	1,23
1.5 Įstaigoje taikomos nuobaudos už mobingo inicijavimą	14 (8,2)	52 (30,4)	20 (11,7)	85 (49,7)	1,78	0,95
1.6 Skatinamas darbuotojų bendravimas už įstaigos ribų (šventės, išvykos ir kt.)	144 (84,2)	3 (1,8)	9 (5,3)	15 (8,8)	3,65	0,89
1.7 Vykdoma mentorystės programa (pagalba naujiems darbuotojams)	85 (49,7)	13 (7,6)	22 (12,9)	51 (29,8)	2,82	1,32
1.8 Skatinamas komandinis darbas (savanorystės pagrindu)	124 (72,5)	9 (5,3)	13 (7,6)	25 (14,6)	3,38	1,11
1.9 Organizuojami asmenybės ugdymo mokymai darbuotojams	93 (54,4)	10 (5,8)	24 (14,0)	44 (25,7)	2,97	1,28
1.10 Organizuojami asmenybės ugdymo mokymai vadovams	63 (36,8)	9 (5,3)	13 (7,6)	86 (50,3)	2,31	1,40
1.11 Suteikiamos galimybės gerinti fizinę sveikatą	120 (70,2)	9 (5,3)	21 (12,3)	21 (12,3)	3,40	1,04
1.12 Esant mobingo atvejui formuojama situacijos sprendimo grupė	57 (33,3)	11 (6,4)	22 (12,9)	81 (47,4)	2,32	1,36

Šalt.: Sudaryta autorės