

**MOBINGAS LIETUVOJE: PADALINIO IR ORGANIZACIJOS SITUACIJA PAVIENIŲ  
TEIGINIŲ LYGMENIMIS****Jolita Vveinhardt***Vytauto Didžiojo universitetas, Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas, Lietuva  
El. paštas [j.vveinhardt@evf.vdu.lt](mailto:j.vveinhardt@evf.vdu.lt)**Įteikta 2010-03-15; priimta 2010-05-10*

**Santrauka.** Straipsnyje pristatomi užsienio ir Lietuvos autoriai, analizavę mobingo bei diskriminacijos reiškinius. Aptariamos tyrimo priemonės charakteristikos (mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose požymiai; mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmai; papildomi mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose požymiai) sudarantys kriterijai. Išskiriami pavieniai priemonės teiginiai, nusakantys mobingo raiškos stiprumą padalinio ir (arba) organizacijos lygmeniu. Padalinio ir organizacijos situacijos diagnozavimas pavienių teiginių lygmenimis buvo sudėtinė tyrimo, kuriuo siekta nustatyti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raišką, gerinant Lietuvos organizacijų klimatą, dalis. Apklausoje dalyvavo 1379 respondentai, atstovaujantys viešajam ir privačiam sektoriams (privatus sektorius – 998 stebiniai, viešasis sektorius – 381 stebinys). Į imtį pateko dvidešimt dviejų profesinės veiklos sričių organizacijos. Pasitvirtino Vakarų mokslininkų tyrimų rezultatai, t. y. mobingas kur kas ryškesnis švietimo bei sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityse. Lietuvos organizacijose išryškėjęs rezultatas – mobingo reiškinys dažnas leidybos, prekybos ir transporto bei žemės ūkio veiklos srityse. Tyrimo rezultatai Lietuvos organizacijose rodo, kad mobingas dažnesnis privataus sektoriaus organizacijose. Tai būtų galima sieti su konkurencija. Viešajam sektoriui būdinga savita darbo struktūra. Dėl palyginti mažos pasiūlos darbo rinka yra ribota, o dėl socialinių garantijų darbo vieta labiau saugoma. Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad mobingas yra visos organizacijos problema.

**Reikšminiai žodžiai:** mobingas, diskriminacija, darbuotojų santykiai, padalinys, organizacija.

**MOBBING IN LITHUANIA: SITUATION OF THE DIVISION AND THE  
ORGANISATION ON THE LEVELS OF INDIVIDUAL STATEMENTS****Jolita Vveinhardt***Vytautas Magnus University,  
Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas, Lithuania  
E-mail: [j.vveinhardt@evf.vdu.lt](mailto:j.vveinhardt@evf.vdu.lt)**Received 15 March 2010; accepted 10 May 2010*

**Abstract.** The foreign and Lithuanian authors who analysed mobbing and discrimination phenomena are presented in the article. The criteria which form the characteristics of the research instrument (the features of mobbing as discrimination in employee relations; the actions of mobbing as discrimination in employee relations; additional features of mobbing as discrimination in employee relations) are discussed. Individual statements of the instrument, which signal about the strength of mobbing on the level of the division and/or the organisation, are distinguished. Diagnosing the situation of the division and the organisation on the levels of individual statements was an integrate part of the research which aimed at determining the expression of mobbing.

ing as discrimination in employee relations in order to improve the climate of Lithuanian organisations. 1379 respondents, representing public and private sectors (private sector – 998 observations, public sector – 381 observations) participated in the research. Organisations of twenty-two fields of professional activities comprise the sample. The results of research of Western scientists, i.e. mobbing is comparatively more distinct in the fields of education, health care and social work, have been proved. However, the result revealed in Lithuanian organisations shows that mobbing phenomenon is common in the spheres of publishing, commerce, transport and agriculture. The results of the research in Lithuanian organisations show that mobbing is nevertheless more pronounced in private sector organisations. This could be associated with the competition. The public sector is characterised by a specific work structure and staff training, determining a limited choice of jobs. As a result of a relatively low supply, the labour market is limited and the workplace more valued. The results of the research confirmed the hypothesis that mobbing is the problem of the whole organisation.

**Keywords:** mobbing, discrimination, employee relations, division, organisation.

## 1. Įvadas

Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose analizuojamas kaip situacinis bet ne kaip agreguotas reiškinys. Mokslinėje vadybos literatūroje ir praktikoje mažai ieškota sąsajų tarp mobingo ir diskriminacijos darbuotojų santykiuose. Šie du reiškiniai dažniausiai nagrinėjami atskirai. Vertėtų paminėti tokias tyrimo kryptis: diskriminaciją darbuotojų santykiuose analizavo užsienio autoriai T. Melamed (1995), H. Schütz, B. Six (1996), S. T. Fiske (1998), D. Scheepers *et al.* (2003), J. C. Ziegert, P. J. Hanges (2005), A. Snellman (2007) ir kiti lietuvių autoriai (Matiušaitytė 1999; Matiušaitytė, Čiegis 2002; Mikulionienė 2003; Valackienė, Krašenkienė 2007 ir kt.). Mobingą darbuotojų santykiuose tyrė užsienio autoriai (Leymann 1990; Einarsen *et al.* 1994; Knorz, Zapf 1995; Niedl 1996; Shallcross *et al.* 2006 ir kt.) ir tik nedaugelis Lietuvos mokslininkų (Vasiljeviene 2004, 2006; Malinauskienė *et al.* 2005; Barkauskaitė, Žadeikaitė 2006; Eičinas, Vilkevičius 2006; Sąlyga *et al.* 2008; Žukauskas, Vveinhardt 2009a, 2009b ir kt.). Mobingo samprata, reiškinio įtaka organizacijos klimatui pateikti žurnalo „Verslas: teorija ir praktika“ 2009 m. 10(4) (Vveinhardt 2009) numeryje, pasiūlytas mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose gerinant Lietuvos organizacijų klimatą diagnozavimo modelis.

*Tyrimo problema* keliami klausimai: kaip mobingas paplitęs padalinio ir organizacijos lygmenimis?

*Tyrimo objektas* – mobingas padalinio ir organizacijos lygmenimis.

*Tyrimo tikslas*: išanalizuoti mobingo paplitimą padalinio ir organizacijos lygmenimis.

*Tyrimo metodologija*. Tyrimo priemonę sudaro autorės sukonstruotas uždarąjo tipo klausimynas. Jame išskirtos trys mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose charakteristikos: mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose požymiai; mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmas; papildomi mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmas (ši charakteristika sudaryta iš mobingo ir organizacijos klimato indikatorių). Minėtas charakteristikas sudaro penkiolika kriterijų, kurie buvo išskirti sąvokų operacionalizacijos būdu ir pasitelkiant ekspertinius vertinimus. Mobingo kaip

diskriminacijos darbuotojų santykiuose požymių charakteristiką sudaro tokie kriterijai: *diskriminacija dėl fizinių požymių, diskriminacija dėl sveikatos, diskriminacija dėl pažiūrų, diskriminacija dėl darbinių savybių, diskriminacija dėl demografinių požymių, diskriminacija dėl psichologinių savybių*. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmų charakteristika apima šiuos kriterijus: *veiksmas pagal puolimo galimybes, veiksmus veikiant per socialinius santykius, darbuotojo socialinių pažiūrų puolimą, puolimą kasdienėje profesinėje veikloje, puolimą sveikatos srityje*.

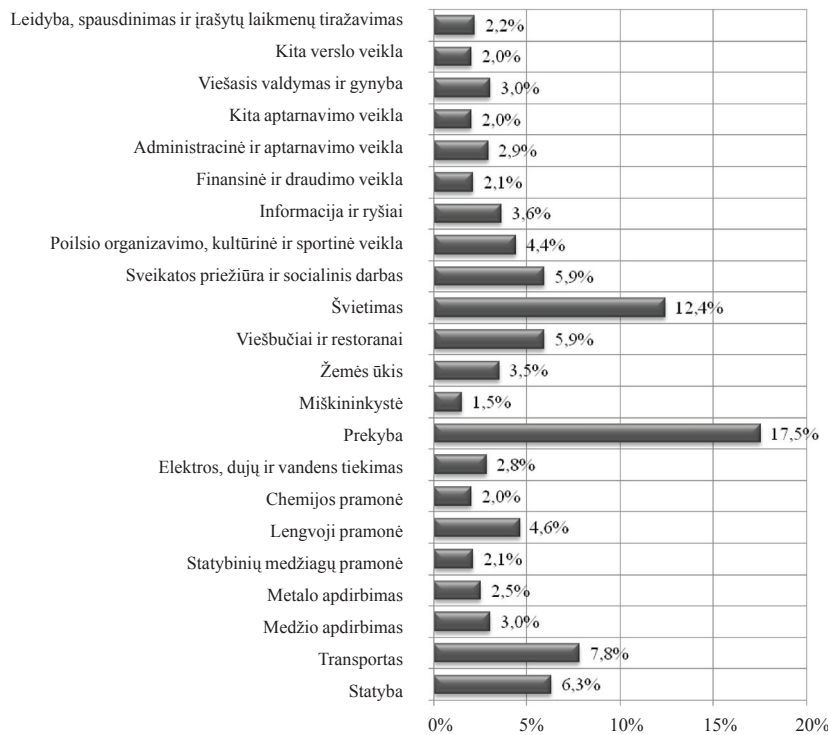
Papildomų mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose požymių charakteristiką sudaro *vadovo įtakos darbuotojų santykiams, neatpažintos diskriminacijos darbuotojų santykiuose, diskriminaciją matančių, tačiau jos nepatyrusių darbuotojų ir netolerancijos (nepakantumo) kriterijai*.

*Tyrimo metodai*. Taikyti *aprašomosios statistikos metodai*: vidurkio (M), standartinio nuokrypio (SD) ir absoliučiujų bei procentinių dažnių; *aprašomoji (neparametrinė) statistika* ( $U_{\text{man-Whitney}}$ ). Taikytas *operacionalizacijos metodas* kaip tyrimo matrica, sudaryta apskaičiavimo principu (pamatuoto išskaičiavimo metodas).

## 2. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiškos padalinio ir organizacijos lygmenimis tyrimo rezultatai

Tyrimo metu apklausti 1379 respondentai iš viešojo ir privatačio sektoriaus (privatusis sektorius – 998 stebiniai, viešasis sektorius – 381 stebinys). Apklausoje dalyvavo 890 moterų (65 %) ir 480 vyrų (35 %). Apklausoje dalyvavo respondentai, atstovaujantys 22 profesinėms veiklos sritims Lietuvoje. Didžiausią respondentų dalį sudarė prekybos organizacijos, t. y. 17,5 proc., antroje vietoje – švietimo įstaigos, t. y. 12,4 proc., trečioje – transporto įstaigos (7,8 proc.). Apylygiai pasiskirstė respondentų skaičius sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityje (5,9 proc.), viešbučių ir restoranų srityje (5,9 proc.), statybos organizacijose (6,3 proc.) (1 pav.).

Siekiant nustatyti, kur mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose aktyviau pasireiškia (padalinyje ir (arba) organizacijoje), atlikta analizė pavienių teiginių lygmeniu,



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos sritis,  $N = 1379$  (parengta autorės)

Fig. 1. Distribution of respondents by areas of professional activities,  $N = 1379$  (proposed by the author)

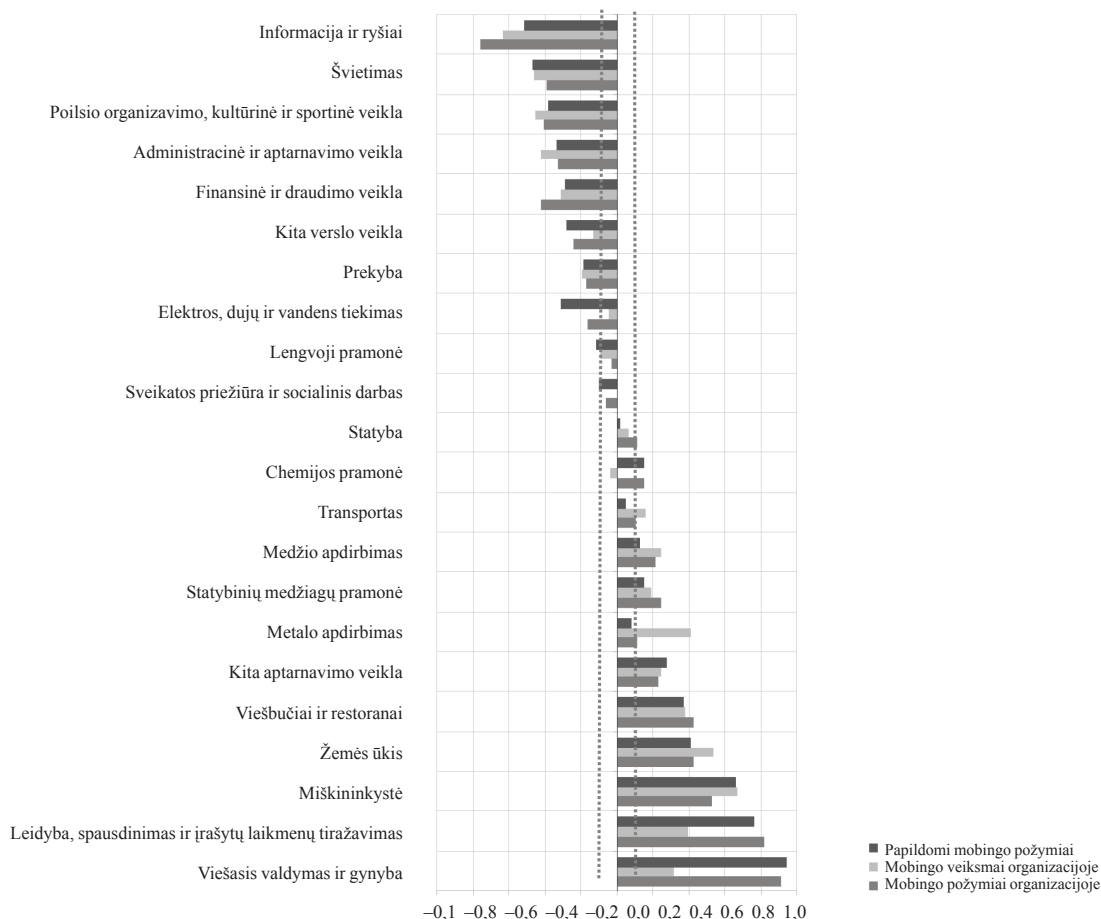
naudojant nparametrinės statistikos metodą  $U_{Mann-Whitney}$ , kuris rodo vidurkių skirtumą, t. y. ar jis yra statistiškai reikšmingas. Jei  $U$  didesnis už 0,05, tai vidurkiai labai panašūs, vadinasi, mobingo raiška labai panaši abiem lygmenimis.  $M_{dif}$  su pliuso ženklu rodo, kad mobingas labiau paplitęs organizacijos lygmeniu, su minuso ženklu – padalinyje. Analizuojant mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raišką padalinyje ir organizacijoje ryškėja tam tikros tendencijos. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmų pavienius teiginių lygmeniu akivaizdžius skirtumus iliustruoja šie teiginiai (veiksmai pagal puolimo galimybes): tarp mūsų yra darbuotojų, kuriems vadovas akivaizdžiai apriboja galimybę išreikšti savo nuomonę; tarp mūsų yra darbuotojų, kurie pokalbio metu yra nuolat pertraukinėjami; tarp mūsų yra darbuotojų, kurių galimybę reikšti savo nuomonę riboja kolegos ir kolegės; tarp mūsų yra darbuotojų, su kuriais bendraujama pakeltu tonu, šaukiant arba garsiai barama; tarp mūsų yra darbuotojų, kurių asmeninis gyvenimas nuolat kritikuojamas – skirtumas svyruoja nuo 0,000 (*Tarp mūsų yra darbuotojų, kuriems vadovas akivaizdžiai apriboja galimybę išreikšti savo nuomonę*, t. y. šio teiginio vertinimas  $M_{dif}$  per 0,19 procentinio punkto yra aukštesnis negu to paties požymio vertinimas padalinio lygmeniu) iki  $M_{dif}$  0,017 (*Tarp mūsų yra darbuotojų, kurių asmeninis gyvenimas nuolat kritikuojamas*, t. y. šio teiginio vertinimas per 10 procentinių punktų yra aukštesnis negu padalinyje). Tai rodo prastesnę

situaciją organizacijos lygmeniu. Statistiškai nereikšmingus skirtumus rodo šie teiginiai, pvz.: tarp mūsų yra darbuotojų, kuriuos bendradarbiai yra terorizavę telefonu; tarp mūsų yra darbuotojų, kuriems buvo grasinama žodžiu ir t. t. Tai rodo, kad šiais teiginiais atskleidžiama situacija praktiškai vienoda tiek organizacijos, tiek padalinio lygmeniu. Palyginus mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmus pavienių teiginių lygmeniu, matyti, kad ypač padalinio ir organizacijos situacija skiriasi šio teiginio formuluotėje *Tarp mūsų yra darbuotojų, kuriems vadovas akivaizdžiai apriboja galimybę išreikšti savo nuomonę* ( $U_{Mann-Whitney}$  0,000). Galima daryti keletą prielaidų: didesnė distancija tarp padalinio darbuotojo ir visos organizacijos vadovo (distancija pareigų prasme, t. y. kuo aukštesnio rango vadovas, tuo mažesnė galimybė reikšti savo nuomonę); vadovavimo kultūros tradicija; autokratinis vadovavimo stilius. Teiginys *Tarp mūsų yra darbuotojų, kurių galimybę reikšti savo nuomonę riboja kolegos ir kolegės* ( $U_{Mann-Whitney}$  0,001) rodo, kad organizacijos lygmeniu jis yra stipriau išreikštas per 0,17 procentinio punkto. Galima daryti prielaidą, kad egzistuoja konkurencija tarp organizacijos padalinių. Tai rodo, kad tarp padalinių gali būti trintis. Darbuotojai, kaip matysime vėliau, atidžiai stebi santykius visoje organizacijoje. Teiginys *Tarp mūsų yra darbuotojų, kuriems kasdienybėje tapo nuolatine jų darbo kritika* ( $U_{Mann-Whitney}$  0,000) rodytų tendenciją, kad disfunkciškesni santykiai yra už padalinio ribų. Priklausomai nuo

organizacijos dydžio ir padalinių skaičiaus tai atskleidžia konkurencinę įtampą. Teiginiai *Tarp mūsų yra darbuotojas, iš kurio atimamos darbo užduotys ir atiduodamos kitiems* ( $U_{Mann-Whitney} 0,000$ ), *Tarp mūsų yra darbuotojas, kuriam duodamos beprasmės darbo užduotys* ( $U_{Mann-Whitney} 0,001$ ) rodo, kad problema susijusi su organizacijos vadovo institucija, vadovavimo kultūra, stiliumi. Tai atitiktų D. Zapf (1999) tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad daugiau kaip du trečdaliai mobingą taikančių asmenų yra vadovai. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymiai pavienių teiginių lygmeniu parodo ne tiek daug skirtumų padalinyje ar organizacijoje. Išryškėja trys teiginiai, kurie organizacijos lygmeniu labiau pasireiškia nei padalinyje: *Pas mus psichologinis klimatas akivaizdžiai palankesnis moterims* ( $U_{Mann-Whitney} 0,025$ ,  $M_{dif} +0,11$ ). Teiginiai *Pas mus pasitaiko seksualinio priekabiavimo atveju, ypač tokių, kurie reiškiasi rafinuota forma* ( $U_{Mann-Whitney} 0,005$ ,  $M_{dif} +0,13$ ), *Seksualinio priekabiavimo atvejai reiškiasi šiurkščiai ir atvirai* ( $U_{Mann-Whitney} 0,030$ ,  $M_{dif} +0,08$ ) – organizacijoje šis požymis labiau išreikštas, nes tai gali būti susiję su vadovybės hierarchija ir institucine galia. Išryškėjus aktyves-

niam mobingo paplitimui organizacijos lygmeniu nei padalinyje, prasminga panagrinėti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raišką 22 veiklos sričių organizacijų padaliniuose, naudojant Z skalę. Mobingo raiška padalinio ir organizacijos lygmeniu tikrinama mobingo charakteristikomis, kurias sudaro 15 kriterijų. Rezultatai pateikti 2–4 pav.

Analizuojant mobingo raišką, kuo Z didesnis, tuo mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose yra stipresnis, t. y. su pliuso ženklu. Punktyrai paveiksle rodo pasikliautinąjį intervalą, kuris yra 0,14. Pasikliautinajame intervale skirtumai nefiksuojami (Z standartizacijos metu išvestas vidurkis prilyginamas 0,0). Mobingo charakteristikos pažymėtos skirtingais atspalviais. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose yra, tačiau neviršija vidurkio statybos, transporto ir medžio apdirbimo veiklos sričių organizacijų padaliniuose, t. y. įverčiai susitelkę prie normavimo vidurkio. Ypač ryški mobingo raiška viešojo valdymo ir gynybos, leidybos, miškininkystės, žemės ūkio veiklos sričių organizacijų padaliniuose. Padalinio lygmeniu mobingas aptinkamas dvylikoje veiklos sričių (2 pav.).



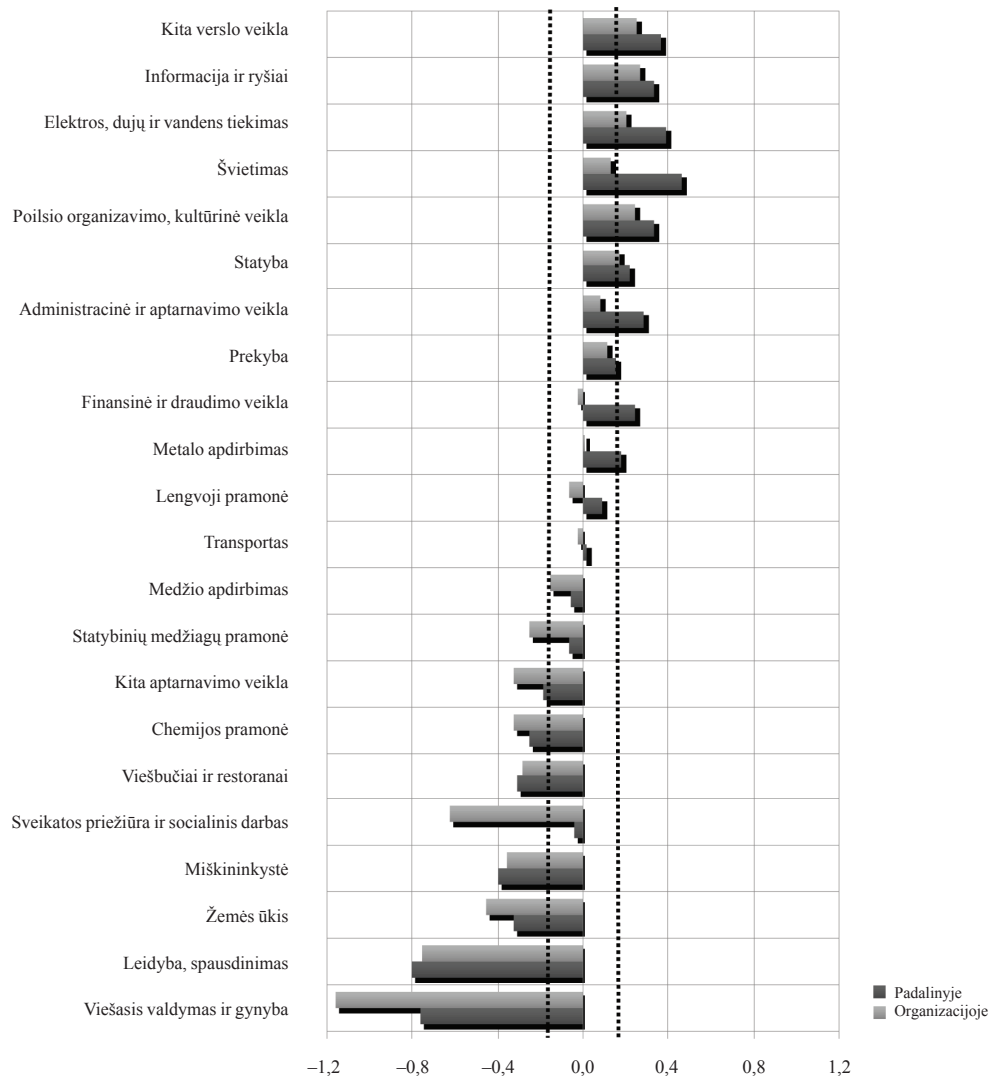
2 pav. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose charakteristikų pasiskirstymas įvairių veiklos sričių padaliniuose, N = 1379 (parengta autorės)

Fig. 2. Distribution of characteristics of mobbing as discrimination in employee relations in the divisions of different areas of activity, N = 1379 (proposed by the author)

Matyti, kad organizacijos lygmeniu mobingas itin stipriai pasireiškia tose pačiose veiklos srityse kaip ir padalinio lygmeniu: viešasis valdymas ir gynyba, leidyba, miškininkystė, žemės ūkis. 3 pav. matyti, kad organizacijos lygmeniu mobingas aptinkamas sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityje, o padalinio lygmeniu tai nebuvo užfiksuota. Akivaizdu, kad darbuotojai stebi santykių pobūdį ne tik padalinyje, bet ir visoje organizacijoje, jautriai reaguoja į kylančius konfliktus. Net jeigu mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose neaptinkamas padalinio lygmeniu, tačiau egzistuoja už padalinio ribų, veikia ir padalinį. Taigi mobingas yra ne tik padalinio, o visos organizacijos problema. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santy-

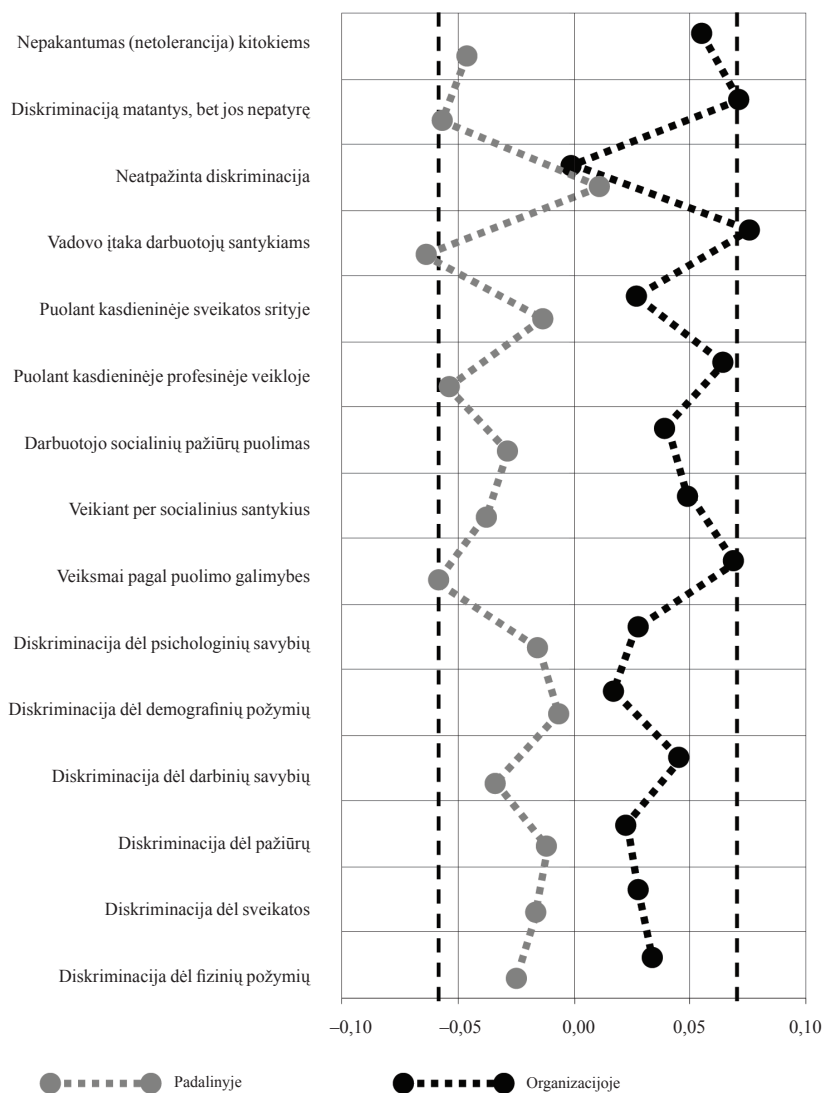
kiuose yra, tačiau neviršija vidurkio – elektros, dujų ir vandens tiekimo, lengvosios pramonės ir statybos veiklos sričių organizacijose. Organizacijos lygmeniu mobingas pasireiškia dvylikoje veiklos sričių, taip pat kaip ir padalinyje. Čia Z įverčiai (–1,5 ir +1,5) rodo labai didelius skirtumus.

Panaši situacija išryškėja analizuojant mobingo raišką padalinyje ir organizacijoje pagal 15 mobingo kriterijų. Matyti, kad prastesnė situacija yra organizacijos lygmeniu. Už intervalo ribų patenka šie kriterijai: diskriminaciją matantys, tačiau patys jos nepatyrę darbuotojai; vadovo įtaka darbuotojų santykiams; veiksmai pagal puolimo galimybes, kas rodo, kad mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose labiausiai fiksuojamas per šiuos kriterijus (4 pav.).



3 pav. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose charakteristikų pasiskirstymas įvairių veiklos sričių organizacijos lygmeniu,  $N = 1379$  (parengta autorės)

Fig. 3. Distribution of characteristics of mobbing as discrimination in employee relations on the level of the organisation (in different areas of professional activities),  $N = 1379$  (proposed by the author)



4 pav. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose organizacijos ir padalinio lygmenimis pagal išskirtus mobingo kriterijus (parengta autorės)

Fig. 4. Mobbing as discrimination in employee relations on the levels of the organisation and the division by the distinguished criteria of mobbing (proposed by the author)

Nors mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose akivaizdžiai ryškesnis organizacijos lygmeniu, derėtų paanalizuoti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raišką abiem lygmenimis, pasitelkiant statistines išskirtis. Čia statistinės išskirtys yra trečdalis standartinio nuokrypio (t. y. Z skalėje standartinis nuokrypis yra lygus 1, taigi  $1:3 = 0,33$ ). Analizuojant mobingo raišką pagal statistines išskirtis (1–2 lentelės), neigiamas Z, žymimas tamsiai pilka spalva, rodo itin stiprią mobingo raišką, šviesiai pilka spalva pažymi, kad mobingas yra, tačiau neišsiskiria, t. y. ne itin ryškūs reiškinio požymiai ir veiksmai.

Pagal kriterijų, rodančių mobingą kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose, skaičių išsiskiria *informacijos ir*

*ryšių* profesinė veiklos sritis. Pažymėtina tai, kad respondentai padalinio lygmeniu nurodo pastebintys mobingo konfliktus, nors jų asmeniškai nepatiria. Panaši tendencija pastebima daugelio sričių padaliniuose. Analizuojant puolimo veiksmus tiek padalinio, tiek organizacijos lygmenimis išryškėja tendencija, kad dažniausiai (įvertinant stiprią ir ne itin stiprią raišką) puolamos darbuotojų socialinės pažiūros, antroje ir trečioje vietose – poveikis per socialinius santykius bei puolimas sveikatos srityje ir ketvirtoje – puolimas profesinėje veikloje.

Respondentai ir padalinio, ir organizacijos lygmenimis akcentuoja demografinius požymius kaip puolimo prielaidą. Mažiau diskriminuojančių konfliktų kyla dėl fizinių, darbinių, sveikatos ir psichologinių ypatybių.



2 lentelė. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiška organizacijos lygmeniu

Table 2. Expression of mobbing as discrimination in employee relations on the level of the organisation

Veiktos sritys Kriterijai	Charakteristikos	Styba	Transportas	Medžio apdirbimas	Metalo apdirbimas	Statybinių medžiagų pramonė	Lengvoji pramonė	Chemijos pramonė	Elektros, dujų ir vandens tiekimas	Prekyba	Miškininkystė	Žemės ūkis	Viešbučiai ir restoranai	Švietimas	Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	Poilsio organizavimas, kultūrinė ir sportinė veikla	Informacija ir ryšiai	Finansinė ir draudimo veikla	Administracinė ir aptarnavimo veikla	Kita aptarnavimo veikla	Viešasis valdymas ir gynba	Kita verslo veikla	Leidyba, spausdinimas ir išrašytų laikmenų tiražavimas
Diskriminacija dėl fizinių požymių	0,18	0,10	0,23	0,46	0,30	0,30	-0,08	-0,01	0,06	-0,15	0,33	0,50	0,39	-0,31	0,12	-0,42	-0,64	-0,27	-0,25	0,17	1,16	-0,22	0,52
Diskriminacija dėl sveikatos	0,04	0,09	0,25	0,47	0,34	0,34	0,05	0,14	0,01	-0,20	0,62	0,46	0,27	-0,09	-0,38	-0,30	-0,52	-0,42	-0,20	0,18	1,00	-0,03	0,64
Diskriminacija dėl pažiūrų	-0,10	0,01	0,15	0,09	0,28	0,28	0,11	0,24	-0,17	-0,13	0,10	0,24	0,22	-0,07	0,23	-0,29	-0,45	-0,01	-0,11	0,33	1,25	-0,37	0,72
Diskriminacija dėl darbinų savybių	0,05	0,06	0,26	0,34	0,28	0,28	0,00	0,29	0,03	-0,18	0,64	0,31	0,36	-0,20	-0,31	-0,28	-0,62	-0,36	-0,28	0,19	1,20	-0,04	0,83
Diskriminacija dėl demografinių požymių	0,01	-0,16	0,09		0,11	0,11	0,08	0,13	-0,22	-0,01	0,32	0,55	0,12	-0,11	0,15	-0,26	-0,68	-0,28	-0,05	0,31	1,08	-0,16	0,61
Diskriminacija dėl psichologinių savybių	0,02	0,20	0,25	0,38	0,28	0,28	-0,05	0,06	0,01	-0,15	0,52	0,62	0,21	-0,06	0,06	-0,30	-0,48	-0,10	-0,21	0,47	1,02	-0,05	0,65
Veiksmai pagal puolimo galimybes	0,05	0,31	0,38	0,68	0,45	0,45	0,03	0,01	0,01	-0,09	0,63	0,62	0,31	-0,24	-0,29	-0,44	-0,48	-0,09	-0,31	0,21	0,96	-0,23	0,44
Veikiant per socialinius santykius	0,05	0,20	0,34	0,72	0,44	0,44	0,04	0,24	0,07	-0,19	0,69	0,55	0,33	-0,23	-0,04	-0,46	-0,60	-0,24	-0,32	0,19	0,94	-0,18	0,49
Darbuotojų socialinių pažiūrų puolimas	0,07	0,10	0,27	0,53	0,28	0,28	-0,01	0,23	-0,01	-0,18	0,40	0,37	0,33	0,02	0,14	-0,36	-0,48	0,09	-0,18	0,28	0,85	-0,01	0,22
Puolant kasdienėje profesinėje veikloje	0,16	0,17	0,24	0,82	0,44	0,44	-0,06	0,30	0,15	-0,18	0,92	0,66	0,31	-0,35	-0,22	-0,38	-0,55	-0,17	-0,40	0,27	0,87	-0,20	0,45
Puolant sveikatos srityje	-0,11	0,07	0,09		0,24	0,24	0,05	0,27	-0,15	-0,12	0,37	0,38	0,31	-0,16	0,52	-0,11	-0,15	-0,11	-0,12	0,34	1,05	-0,23	0,84
Vadovo įtaka darbuotojų santykiams	0,14	-0,08	0,26	0,25	0,19	0,19	0,09	0,15	-0,02	-0,17	0,55	0,17	0,28	-0,20	-0,17	-0,29	-0,59	-0,20	-0,33	0,14	1,02	0,10	0,66
Neatpažinta diskriminacija darbuotojų santykiuose	0,07	0,06	0,15	0,03	0,46	0,46	0,07	0,27	-0,27	-0,12	0,44	0,53	0,31	-0,25	0,38	-0,17	-0,28	-0,05	-0,08	0,31	1,09	-0,19	0,47
Diskriminaciją matantys, bet jos nepatyrę darbuotojai	-0,02	0,12	0,11	0,24	0,32	0,32	0,06	0,00	-0,18	-0,13	0,59	0,46	0,21	-0,10	0,42	-0,46	-0,47	-0,24	-0,08	0,12	1,21	-0,35	0,61
Nepakančiamas kitokiems																							
Pastaba. Sudaryta autorės.																							
Statistinės išskirtys							z < -0,33						z > 0,33						Pastaba:				



Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiškos analizė *padalinio lygmeniu* (1 lentelė) rodo, kad padalinyje mobingo raiška itin stipri švietimo srityje, poilsio organizavimo, kultūrinės ir sportinės veiklos srityse, informacijos ir ryšių srityje, finansinės ir draudimo veiklos srityje, administracinėje ir aptarnavimo, elektros, dujų ir vandens tiekimo veiklose veikloje. *Organizacijos lygmeniu* mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose itin stipriai pasireiškia informacijos ir ryšių, poilsio organizavimo ir sporto veiklos, finansinės ir draudimo veiklos, administracinės ir aptarnavimo, švietimo, sveikatos ir socialinio darbo srityse. Iš esmės sritys, kuriose pastebimi diskriminuojantys mobingo santykiai, sutampa, išskyrus elektros, dujų ir vandens tiekimo bei sveikatos ir socialinio darbo srityse. Elektros, dujų ir vandens tiekimo srityje mobingo santykiai neišryškėja organizacijos lygmeniu.

Tai, kad sveikatos ir socialinio darbo srityje neigiami santykiai akcentuojami organizacijos lygmeniu, galėjo lemti tai, kad respondentai užpuolimus galėjo patirti iš kitų padalinių, be to, darbuotojai stebi ir analizuoja ne tik savo padalinio, bet ir organizacijos situaciją. Respondentai nurodo, kad pastebi diskriminuojančius mobingo santykius, nors patys ir nėra užpuolami. Išryškėja bendra tendencija, kad mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose ryškesnis paslaugas teikiančiuose organizacijose, kurioms būdingi dažni kontaktai su asmenimis iš išorės. Aukšti klientų reikalavimai bei psichologinių tipažų įvairovė yra papildomas streso šaltinis, darantis įtaką ir tarpasmeninių santykių pobūdžiui.

Mobingas *padalinio lygmeniu* aptinkamas, tačiau jo raiška nėra itin stipri: metalo apdirbimo, miškininkystės, žemės ūkio, viešbučių ir restoranų, viešajame valdyje ir gynyboje, leidybos, spausdinimo ir įrašų tiražavimo veiklose. Mobingas *organizacijos lygmeniu* užfiksuotas ir šiose profesinės veiklos srityje, tačiau čia mobingo raiška nėra stipriai išreikšta: medžio apdirbimo, metalo apdirbimo, statybinių medžiagų pramonėje, miškininkystėje, žemės ūkyje, viešbučių ir restoranų versle, viešojo valdymo ir gynybos, leidybos, spausdinimo ir įrašų tiražavimo, kitoje aptarnavimo veikloje.

Fiksuotini sutapimai organizacijos ir padalinio lygmenimis šiose veiklose: metalo apdirbimo, miškininkystės, žemės ūkio, viešbučių ir restoranų, viešojo valdymo ir gynybos, leidybos, spausdinimo ir tiražavimo veiklose.

### 3. Išvados

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad pasitvirtino Vakarų mokslininkų tyrimų rezultatai, t. y. mobingo santykiai pastebimesni švietimo, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityse. Lietuvos organizacijose išryškėja tendencija, jog puolimai dažni ir leidybos, prekybos ir transporto bei žemės ūkio veiklos srityse. Vis dėlto, mo-

bingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose būdingesnis sektoriams, kurie susiję su paslaugų teikimu – tiek viešųjų, tiek komercinių. Paslaugų sektoriuose fiksuojama ir stipresnė mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiška. Respondentai akceptuoja santykius, kurie susiję ne tik su jais asmeniškai, artimiausioje (padalinio) aplinkoje, bet ir už padalinio ribų, t. y. organizacijoje.

Išryškėjo tendencija, kad ryškiausiu mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose objektu tampa socialinės darbuotojų pažiūros. Antroje ir trečioje vietose – poveikis per socialinius santykius bei puolimas sveikatos srityje ir ketvirtoje – puolimas profesinėje veikloje. Taigi nors mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose yra susijęs su profesine asmenų veikla organizacijoje, pati profesinė veikla nėra laikoma paveikiausia puolant auką. Tai rodo, jog didžiausias reitingas teikiamas socialinei asmens sferai. Individai organizacijoje išsiskiria darbinėmis, fizinėmis, psichologinėmis ir kitomis savybėmis, kurios leidžia organizaciją traktuoti kaip individų įvairovę. Įvairovė individo lygmeniu provokuoja neigiamas reakcijas. Kaip ryškiausia prielaida puolimui akcentuoti demografiniai požymiai.

Mažiau provokuojantys fiziniai, darbiniai, sveikatos ir psichologiniai skirtumai. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiška abiem lygmenimis itin stipri šiose srityse: švietimo; poilsio organizavimo; kultūrinės ir sportinės veiklos; informacijos ir ryšių; finansinės ir draudimo; administracinėje ir aptarnavimo. Ne tokia stipri mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiška yra šiose srityse: metalo apdirbimo; miškininkystės; žemės ūkio; viešbučių ir restoranų; viešojo valdymo ir gynybos; leidybos, spausdinimo ir tiražavimo. Patirčių suma patvirtina hipotezę, kad mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose yra visos organizacijos problema. Tai lemia keletas prielaidų, susijusių su organizacijos vadovo veikla bei santykiais tarp skirtingų padalinių darbuotojų. Ši aplinkybė svarbi organizacijos kultūros ir psichologinio klimato studijoms tiek padaliniuose, tiek organizacijoje.

### Literatūra

- Barkauskaitė, M.; Žadeikaitė, L. 2006. Santykiai kaip žmogaus ugdymo metodologinė paradigma [InterRelations as Methodological Paradigm of Human Education], *Pedagogika* [Pedagogy Studies] 83: 39–44.
- Eičinas, J.; Vilkevičius, G. 2006. *Prevention of Violence and Harassments at Work in the Republic of Lithuania. Lithuanian Web Feature on Violence and Harassment* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://hwi.osha.europa.eu/topic\\_prevention\\_violence/lithuania/state\\_of\\_play.pdf/publication\\_view?publicationLanguage=en](http://hwi.osha.europa.eu/topic_prevention_violence/lithuania/state_of_play.pdf/publication_view?publicationLanguage=en)>.
- Einarsen, S.; Raknes, B. I.; Matthiesen, S. B. 1994. Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an explanatory study, *European Journal*

- of *Work and Organizational Psychology* 5(2): 185–201. doi:10.1080/13594329608414854
- Fiske, S. T. 1998. Stereotyping, prejudice, and discrimination, *The Handbook of Social Psychology* 2: 357–411.
- Knorz, C.; Zapf, D. 1995. Mobbing: Eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz, *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisationspsychologie* 1: 12–22.
- Leymann, H. 1990. Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims* 5(2): 119–126.
- Malinauskienė, V.; Obelenis, V.; Šopagienė, D. 2005. Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers, *Acta Medica Lituanica* 12(2): 20–25.
- Matiušaitytė, R. 1999. Lage der Frauen auf dem Arbeitsmarkt, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* 1(12): 20–28.
- Matiušaitytė, R.; Čiegis, R. 2002. Statistische Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt in Litauen, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* 5(31): 88–93.
- Melamed, T. 1995. Barriers to women's career success: human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination, illiteracy? Analysis of attitude towards the elderly, *Filosofija. Sociologija* [Philosophy. Sociology] 2: 59–62.
- Mikulionienė, S. 2003. Pagarba, diskriminacija, neišprusimas? Požiūrio į pagyvenusio amžiaus žmones analizė [Esteem, discrimination, illiteracy? Analysis of attitude towards the elderly], *Filosofija. Sociologija* [Philosophy. Sociology] 2: 59–62.
- Niedl, K. 1996. Mobbing and wellbeing: economic and personnel development implication, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 203–214. doi:10.1080/13594329608414857
- Sąlyga, J.; Malakauskienė, R.; Jonutytė, I. 2008. Lietuvos jūrininkų patiriamo psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšys [The relation between occupational related conditions and psychical health of Lithuanian seamen], *Sveikatos mokslai* [Health sciences] 2: 1613–1616.
- Scheepers, D., et al. 2003. Two functions of verbal inter-group discrimination: Identity and instrumental motives as a result of group identification and threat, *Personality and Social Psychology Bulletin* 29: 568–577. doi:10.1177/0146167203029005002
- Schütz, H.; Six, B. 1996. How strong is the relationship between prejudice and discrimination? A meta-analytic answer, *International Journal of Intercultural Relations* 20: 441–462. doi:10.1016/0147-1767(96)00028-4
- Shallcross, L.; Sheehan, M.; Ramsay, S. 2006. Workplace mobbing: experience in the public sector, *International Journal of Organisational Behaviour* 13(2): 56–70.
- Snellman, A. 2007. *Social Hierarchies, Prejudice, and Discrimination*: Dissertation. Sweden: Uppsala university.
- Valackienė, A.; Krašenkienė, A. 2007. Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius [Manifestation of discrimination, state institutions and public sector], *Filosofija. Sociologija* [Philosophy. Sociology] 2: 32–44.
- Vasiljeviene, N. 2004. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis, *Ekonomika* [Economics] 67(2): 131–144.
- Vasiljeviene, N. 2006. *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos* [Organizations ethics: management systems of institutional ethics]. Vilnius. 822 p. ISBN 9955-695-15-3.
- Vveinhardt, J. 2009. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui [The influence of mobbing as discrimination in employee relations on the organizational climate], *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 285–297. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.285-297
- Zapf, D. 1999. Organizational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, *International Journal of Manpower* 20(2): 70–85. doi:10.1108/01437729910268669
- Ziegert, J. C.; Hanges, P. J. 2005. Employment discrimination: The role of implicit attitudes, motivation, and climate for racial bias, *Journal of Applied Psychology* 90: 553–562. doi:10.1037/0021-9010.90.3.553
- Žukauskas, P.; Vveinhardt, J. 2009a. Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relation, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* 4(64): 103–113.
- Žukauskas, P.; Vveinhardt, J. 2009b. Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations, *Transformations in Business & Economics* 8/3(18), Supplement A: 128–147.

**Jolita VVEINHARDT**. PhD of Social Sciences (Management and Administration), Associated Professor, Vytautas Magnus university. Associated Professor, Head of the Department of Tourism Administration Studies, Faculty of Business and technology, Šiauliai State College. Scientific interests: mobbing as the discrimination in personnel relationships, organizational climate.