

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Susanna Laaneväli

TÖÖKIUSAMISE PROBLEMAATIKA ETTEVÕTTE X NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "..." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töökiusamise olemus, mõõtmine ja lahendamine	7
1.1. Töökiusamise olemus ning mõju	7
1.2. Töökiusamise mudelid ja mõõtmise meetodid	12
1.3. Töökiusamise ennetamise ja lahendamise võimalused	17
2. Töökiusamise leviku ja lahendamise uuring	25
2.1. Ettevõtte X ja töökiusamise problematika	25
2.2 Töökiusamise uuringu valim ja metoodika	27
2.3. Töökiusamise uuringu järeldused ja ettepanekud	39
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	47
Lisad	54
Lisa 1. Ankeetküsitlus	54
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ettevõtte X personalijuhile	58
Summary	59

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt on oluline leida probleemidele lahendus ning võimalusel tegeleda ennetamisega enne nende tekkimist. Üheks probleemiks on töökiusamine, millel on negatiivne mõju nii kiusatavale, kogu ettevõtte kultuurile kui ettevõtte mainele. Iga organisatsiooni jaoks on olulise tähtsusega materiaalsed ja finantsilised varad, kuid organisatsioon peaks seadma prioriteediks ka töötajate heaolu.

Oskuslik varade juhtimine muudab organisatsiooni tõenäoliselt edukamaks ning seetõttu on oluline, et tööandja kaitseks oma töötajaid sellise psühholoogilise ohu eest nagu töökiusamine (Cicerali, L. K. & Cicerali, E. E., 2016, lk 95). Kiusatava töötaja töö kvaliteet ning füüsiline ja vaimne tervislik seisund võib langeda, vähendades organisatsiooni produktiivsust (Rajalakshmi & G, 2016). Töökiusamine võib põhjustada ka töölt puudumist või lausa lahkumist. Suurenev tööjõu voolavus ja vähenev produktiivsus aga võivad mõjuda negatiivselt ettevõtte finantsseisundile ning kasvuvõimalustele. Kui kiusajaks on juhupositsioonil olev töötaja ja tema isiklikud huvid on vastuolus organisatsiooni omadega, kahjustuvad ka ettevõtte ärilised huvid (Fletcher, 2015, lk 115). Kõrgeprofiililised töökiusamise juhtumid rikuvad ettevõtte mainet, mõjutades lisaks ettevõtte töötajatele, klientidele ja tarnijatele ka ettevõtte aktsionäridele (Hoel, Sheehan, Cooper & Einarsen, 2011, lk 141).

Töökiusamise leviku, põhjuste, ennetamise ja lahendamise kohta on ülemaailmselt palju uuritud, Eestis aga vähesel määral. Merle Tambur kirjutas aastal 2015 doktoritöö töökiusamise leviku ja põhjuste kohta Eestis. Tambur leidis, et töökiusamine on Eesti organisatsioonides tõsine probleem ning põhiliselt võimaldab töökiusamise teket organisatsioonikultuur, mis lubab käituda taolisel negatiivsel viisil.

Organisatsioonis X on varasemalt lahendatud kaks teadaolevat töökiusamise juhtumit, millest tõsisem mitmete ohvritega juhtum leidis aset aastal 2016. Kuigi antud juhtum lahendati ettevõttele ja ohvritele kasulikul viisil, oli organisatsiooni jaoks murettekitav asjaolu, et töökiusamisest teavitati alles kriitilises olukorras, kus ohvrid avaldasid soovi ettevõttest lahkuda kui kiusajat ei vallandata. Zapfi ja Grossi (2001, lk 515) uuringu tulemused näitavad, et töökiusamise kaugale arenenud faasis ei saa ohver enam olukorda kontrollida, ning ainsateks lahendusvõimalusteks on ohver ja kiusaja eraldada või tuleb ohvril ise lahkuda. Tööjõu volavuse risk suureneb, mida rohkem töötajad töökiusamisega kokku puutuvad (Hogh, Hoel & Carneiro, 2011, lk 749). Organisatsioonipoolse informatsiooni kohaselt on ettevõttel probleeme tööjõu volavusega. Kuna ettevõtte ei soovinud antud uurimuse jaoks täpseid numbreid avaldada, väljendas ettevõtte personalijuht tööjõu volavuse suurusjärkkude aastal 2016 kui "üsna suur". Samuti on ettevõttes muutunud tootmiskorraldus ning lühikese aja jooksul on suurenenud mitmete suurl klientide tellimused kahekordseks. Samnani ja Singh (2012, lk 586) leiavad, et organisatsiooni situatsioonilised eripärad võivad põhjustada töökiusamist. Ettevõtte X puhul on situatsiooniliseks eripäraks eelpool mainitud tootmiskorralduse muutus ja tootmismahdade suurenemine, mis on tõstnud töötajate töökoormust. Lisaks varasematele töökiusamise juhtumitele, on ettevõttes X põhjuseid seega mitmeid, miks töökiusamist uurida.

Lõputöö eesmärgiks on kaardistada töökiusamise levik ja lahendamine ettevõttes X ning vajadusel teha ettepanekuid töökiusamise ennetamise ja lahendamise võimaluste korraldamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimused ja uurimisülesanded. Uurimisküsimusteks on:

Kui levinud on töökiusamine ettevõttes X?

Kuidas ennetada ja lahendada töökiusamist ettevõttes X?

Uurimisülesanded on:

- kaardistada töökiusamise olemus ja mõju;
- tuua välja võimalikke töökiusamise mudeleid ja mõõtmise võimalusi;
- leida võimalusi töökiusamise ennetamiseks ja lahendamiseks;

- kaardistada ettevõtte iseärasused ja juhtkonnapoolsed üldised vaated töökiusamisest läbi poolstruktureeritud intervjuu;
- selgitada välja töötajate kokkupuude töökiusamise temaatikaga ning tööandja poolne valmisolek töökiusamise lahendamiseks;
- teha ettepanekuid töökiusamise lahendamise korraldamise kohta ettevõttele X.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate töökiusamise olemusest ja mõjust töörahulolule. Teine alapeatükk toob välja töökiusamise mudelid ja mõõtmise meetodid. Kolmas alapeatükk keskendub töökiusamise ennetamis- ja lahendamisvõimalustele. Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teooria ja metodoloogia tugineb töökiusamise teemalisele kirjandusele, andmebaasis *EBSCO Discovery* kättesaadavatele teadusartiklitele ja Tamburi doktoritööle. Teoreetilises osas toetutakse põhiliselt Einarseni, Namie, Samnani, Tamburi ja Vickersi varasematele töödele. Empiirilises osas kasutakse rahvusvaheliselt tunnustatud küsimustikku *Negative Acts Questionnaire - Revised*, mille autoriteks on Einarsen ja Hoel.

1. TÖÖKIUSAMISE OLEMUS, MÕÕTMINE JA LAHENDAMINE

1.1. Töökiusamise olemus ning mõju

Töökiusamisel on tõsised tagajärjed nii ohvrile kui ka organisatsioonile. Ohvrile võib see mõjuda tervist kahjustavalt, organisatsioonile aga tööjõu voolavuse või maine kahjustumisega. Töökiusamise põhjuseid on mitmeid - näiteks võib see olla võimaliku ohvri iseloomust, kiusaja iseloomust või organisatsioonikultuuri omadustest tulenev. Töökiusamine võib avalduda ka mitmel viisil, näiteks tööülesannete täitmisel ja läbi organisatsiooni kommunikatsioonivahendite.

Töökiusamine on vaikiv epideemia, kus kiusaja eesmärgiks on lõhkuda ohvri enesekindlust, kasutades selleks näiteks ebamõistlikke tööalaseid nõudmisi, vallandamise ähvardamist ning ohvri töösaavutuste laitmist või omastamist (Williams, 2011). Töökiusamiseni võib viia isikutevahelised personaalsed suhtekonfliktid, kui ka tööülesannete lahendamisel tekkinud konfliktid (Baillien *et al*, 2016, lk 426). Seejuures võib kiusaja kahjustada oma tegevusega organisatsiooni huve (Namie, 2003, lk 1-2). Seega saab öelda, et töökiusamine mõjutab oma olemuselt nii töötajat kui ka organisatsiooni.

Töökiusamisel on põhiliselt neli tunnust - sagedus, vaenulikkus, kestvus ja võimu tasakaalutus. Negatiivset käitumist saab liigitada töökiusamiseks, kui see toimub vähemalt kord nädalas. Kestvuselt peaks kiusamine toimuma vähemalt 6 kuud. Töökiusamist iseloomustab ka mitmesugune vaenulik käitumine, näiteks pidevad solvangud ja kriitika. Võimu tasakaalutuse all mõistetakse ohvri ja kiusaja vahelist võimuerinevust, mis ei tähenda ainult hierarhialist erinevust, vaid ka sotsiaalset või füüsilist. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011, lk 11-16)

Tabel 1. Töökiusamise definitsioonid

Töökiusamise definitsioon	Autor
Kiusamine on vägivalda vorm, mis ületab soo, rassi ja ametialase positsioon piire. Töökiusamist saab defineerida kui isiku sotsiaalset staatust ignoreerivat inimestevahelist vaenulikkust, mis oma iseloomult on tahtlik, korduv ning kahjustab kiusatava tervist või majanduslikku seisut.	Namie
Töökiusamine tähendab ahistamist, solvamist või sotsiaalselt kellegi kõrvaldamist või negatiivselt kellegi töö mõjutamist. Et mingit konkreetset tegevust, suhtlust või protsessi saaks sildistada kui töökiusamist, peab kiusamisele iseloomulik käitumine toimuma korduvalt ja sagedaselt (näiteks iganädalaselt) ning ajaperioodi jooksul (näiteks umbes kuue kuu jooksul). Kiusamine on eskaleeruv protsess, mille jooksul isikut, kes kogeb vastasseisu, alandatakse ning temast saab süstemaatiliste negatiivsete sotsiaalsete tegude ohver. Konflikti ei saa kutsuda töökiusamiseks, kui intsident on ühekordne juhtum või kui konflikti osapooled on ligikaudu samal võimupositsioonil.	Einarsen, Skogstad, Leymann, Olweus ja Zapf
Töökiusamine on järg-järgult arenev protsess, kus isikut alandatakse ja temast saab süstemaatiliste negatiivsete sotsiaalsete tegude ohver, kus kiusajaks on üks või mitu isikut.	Brodsky

Allikas: Brodsky, viidatud Hauge, Skogstad & Einarsen, 2009, lk 350 vahendusel; Namie, 2003, lk 1-2; Einarsen, Skogstad, Leymann, Olweus ja Zapf, viidatud Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2011, lk 22 vahendusel.

Töökiusamist iseloomustavaid definitsioone on mitmeid. Tabelis 1 on toodud ülevaade kolmest töökiusamise definitsioonist ning nende autoritest. Einarsen, Hole, Zapf ja Cooper (2011, lk 22) on kombineerinud mitmete tuntud töökiusamise temaatikat uurivate autorite arvamused üheseks definitsiooniks, andes lisaks Namie kirjeldatud kiusamise tunnustele ka ajalise määratluse. Brodsky on lisanud, et kiusajaid võib olla töökiusamise situatsioonis mitmeid.

Töökiusamine võib toimuda (Samnani & Singh, 2012, lk 582):

- ülemuse poolt alluvale;
- alluva poolt ülemusele;
- kolleegide vahel;
- klientide poolt töötajale.

Töökiusamist võimendavateks teguriteks on formaalne või mitteformaalne võimu erinevus kiusaja ja kiusatava vahel, kus olukorras, milles kiusajaks on ohvri ülemus, langeb töötaja usaldus oma organisatsiooni vastu ning usk, et organisatsioon on võimeline probleemi lahendama (Fox & Stallworth, 2005, lk 453). Samuti mõjutavad

kultuurilised väärtused, traditsioonid ning organisatsioonipoolne kiusamisele mitte reageerimine (Branch, Ramsay & Barker, 2013, lk 291). Soomes läbi viidud uurimuse kohaselt on vähemusrahvused, kes on väikese kultuurilise erinevusega kohalikest töökaaslastest vähem tõenäolisemalt töökiusamise ohvrid (Bergbom, Vartia-Vaananen & Kinnunen, 2015, lk 167). Antud uurimus viitas ka võimalusele, et mida suurem on samast riigist pärit immigrantide grupi suurus organisatsioonis, seda tõenäolisemalt on antud grupi liige kaitstud töökiusamise eest (*Ibid.*). Kõrgemat kuuluvustunnet ja sotsiaalset huvi seostatakse parema probleemilahendamise oskuse ja vähesema sundimise rakendamisega, ning läbi selle ka vähesema töökiusamise kokkupuutega (Perminiene, Kern & Perminas, 2016, lk 64), mis kinnitab, et kuuluvustunne mis tahes põhjusel töötajate grupi sees võib vähendada töökiusamist.

Ohvri rollitüüpe saab jagada kaheks (Aquino & Lamertz, 2004, lk 1026):

- provokatiivne ohvritüüp;
- alistuv ohvritüüp.

Provokatiivne ohvritüüp käitub tavaliselt agressiivselt, jättes endast häiriva, vaenuliku ja ähvardava mulje, tundes ennast erinevates sotsiaalsetes situatsioonides tavapärasest rohkem ohustatuna ja seetõttu võib agressiivselt käituda. Provokatsioon kutsub teistes esile soovi agressiivust maandada läbi negatiivse käitumise. Alistuval ohvritüübile on iseloomulik madal enesehinnang ja enesekindlus, mis kutsuvad esile kuritarvitamist, sest need seonduvad madala sotsiaalse positsiooniga. Madaka sotsiaalse positsiooni tõttu võib kiusaja tajuda, et ohver on kaitsetu, sest tal puudub toetus. (*Ibid.*)

Isikud, kellel on kalduvus negatiivsele afektiivsele ehk väga tugevale lühiajalisele emotsionaalsele reaktsioonile, on tõenäolisemalt ohvriks teiste poolsele agressioonile, sest selline iseloomujoon võib kutsuda seda esile (Aquino *et al*, 1991, lk 267). Ebakindel käitumise viis läbi ärevuse ja murelikkuse demonstreerimise peegeldab kaitsetust ja põhjustab töökiusamist, kuid on leitud, et kõrgem ametipositsioon võib kaitsta ohvriks olemise eest isegi antud iseloomuomaduste olemasolul (*Ibid.*) Nii nagu alistuva ohvritüübi puhul, on ka negatiivsele afektiivsele reaktsioonile kalduvate isikute töökiusamise ohvriks langemise põhjuseks nende iseloomuomadused, mis viitavad nende nõrkusele.

Töökiusamine võib suurendada ohvri juba olemasolevat ärevust, pinget ja kurbust, samas kogedes oma töökohal rohkem rollikonflikti kui teised töötajad (Samnani & Singh, 2016, lk 545). Kiusamisejärgseks tagajärjeks võib ohvri puhul olla periood, kus ohver taastab oma organisatsioonilise identiteedi, enesekindluse ja uskumused õiglusest, mis võib aega võtta kuid kuni aastaid, ning võib vajada psühholoogilist abi. (Lutgen-Sandvik, 2008, lk 110) Läbi ohvri kogeb ka organisatsioon töökiusamise tagajärgi. Kiusatava indiviidi füüsiline ja vaimne tervislik seisund võib halveneda, kus võimalikeks tervisehäirete tagajärgedeks võib olla kiusatava töötaja töö kvaliteedi langemine, mis mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust (Rajalakshmi & G, 2016).

Võimalikeks tervisehäireteks töökiusamise ohvril võib olla (Namie, 2003, lk 3):

- kliiniline depressioon,
- paanika hood,
- unehäired,
- ärevus,
- traumajärgne stressihäire.

Oma iseloomult võib kiusaja olla kergelt vihastuv, nartsissistlik, pahatahtlikult kade, agressiivne ja võib kujutada ette tema suhtes toime pandud ebaõiglust (Samnani & Singh, 2016, lk 539). Kiusajad võivad negatiivselt käituda, kuna nad üritavad toime tulla tööalase frustratsiooniga või soovivad taastada kontrolli - taolisi emotsioone põhjustavad kõrged tööalased nõudmised ja vähesed ressursid (Baillien, Rodriguez-Munoz, Van den Broeck & De Witte, 2011, lk 132). On leitud, et isikud, kes arvavad, et neil on lihtne töökohta vahetada, võtavad rohkem riske, mis võib väljenduda töökiusamisena (Samnani & Singh, 2012, lk 584).

Lisaks töötajate individuaalsele tasandile, on töökiusamine oma olemuselt samuti süsteemne. Seetõttu saab öelda, et töökeskkond ja organisatsiooni tavad kujundavad töötajate käitumist ning võivad tekitada taolisi probleeme nagu töökiusamine. Sellel põhjusel peaksid organisatsioonide juhid olema teadlikud võimalikest töökiusamise põhjustest. (Johnson, 2015, lk 2390)

Organisatsioonilisel tasandil on töökiusamisel neli põhilist tegurit (Samnani & Singh, 2012, lk 584):

- 1) juhtimise ja eestvedamise stiil;
- 2) organisatsioonikultuur ja eetiline õhkkond;
- 3) organisatsioonipoliitika;
- 4) situatsioonilised eripärad.

On leitud, et liigselt passiivne juhtimisstiil võib põhjustada töökiusamist, põhjustades osalistes ja pealtvaatajates stressi - seetõttu peaksid organisatsioonid passiivset juhtimisstiili vältima, eemaldades seda sama põhjalikkusega kui agressiivset ning pahatahtlikku eestvedamist (Skogstad *et al*, 2007, lk 89). Strandmark ja Hallberg (2007, lk 336) on väitnud, et halb juhtimisstiil, mida saab kirjeldada kui nõrka, ebaselget ja passiivset, süvendab töökiusamist organisatsioonis.

Organisatsioonikultuuril on võime mõjutada töökiusamise tekkimist ning selle eripärad võivad olla seotud sellega, millisesse tegevusharusse organisatsioon kuulub (Samnani & Singh, 2012, lk 585). Organisatsioonides on ka tuvastatud olukordi, kus töökiusamist kasutatakse tulemuste saavutamise meetodina, kus täiuslikkuse poole püüdlemine ükskõik millise hinna eest võib muuta organisatsioonikultuuri vastuvõtlikuks töökiusamisele ja selle aktsepteerimisele (Salin, 2003, lk 1221).

Situatsioonilistel eripäradel ja organisatsioonipoliitikal on võime mõjutada töökiusamise teket. Reeglite ja eeskirjade puudumine organisatsioonis teeb ohvril kiusamise tõstatamise ja lõpetamise keeruliseks (Samnani & Singh, 2012, lk 585). Võimu tasakaalutuse ennetamiseks on oluline eeskirjade ja poliitika loomine, mis kaitseks haavatavaid isikuid ja vähemusgruppe organisatsioonis (Salin, 2003, lk 1219). Töökiusamise eeskirjade, nende jälgimise ja karistuste puudumine võib aga jätta töötajatele mulje, et organisatsioon lubab kiusamistegevusi (Salin, 2003, lk 1220). Ka situatsioonilised eripärad võivad põhjustada töökiusamist - näiteks töö tasustamise preemiasüsteemid võivad tekitada olukorra, kus kolleegidevahelise konkurentsi vähendamiseks võib tekkida töökiusamise probleem (Samnani & Singh, 2012, lk 586). Kiusamiseni võib põhjustada ka tööalane ebakindlus, milleni viib organisatsiooni restruktureerimine (Cuyper, Baillien & Witte, 2009, lk 213).

Kiusamist võimaldava töökeskkonna tunnusteks on (Namie, 2003, lk 4):

- kriitiliselt ülevaatomata määratud tulemuste saavutamise viis organisatsioonis;
- lühiajaline planeerimine organisatsioonis;
- juhtivtöötajad väärtustavad organisatsioonisiseseid personaalseid suhteid üle organisatsiooni huvide;
- taotluslik või juhuslik hirmu õhutamine töökeskkonnas;
- töötajate töötulemuste väärle hindamisele karistustuse mittejärgnemine.

On täheldatud, et töökeskkonnas võidakse vaadelda väiksema formaalse positsiooniga indiviide kui vähem agressiivseid ning kõrgemal positsioonil isikuid rohkem agressiivsetena (Howard, Johnston, Wech, & Stout, 2016, lk 93). Enamikel juhtudel on töökiusamine seotud töötajate võimupositsiooniga ning umbes 70% juhtudest on ohver madalamal võimupositsioonil kiusajast (Hall & Lewis, 2014, lk 135).

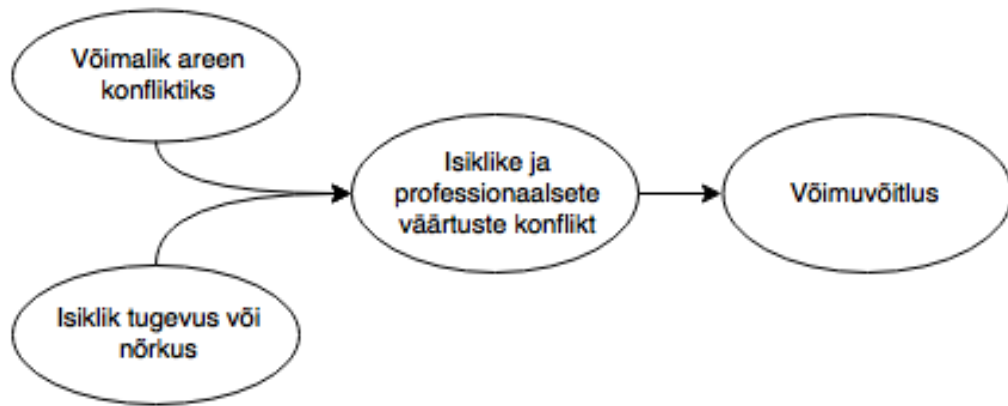
Töökiusamisamine võib avalduda ka läbi korruptsiooni, kus töötaja kasutab temale teadaolevat personaalset informatsiooni teise isiku halvustamiseks, õhnestades seeläbi organisatsiooni tulemusi ja töötajate töösooritust (Vickers, 2014, lk 109). Halli ja Lewise hinnangul (2014, lk 131) võib töökiusamine ka kanduda organisatsiooni kommunikatsioonivahenditesse, näiteks e-mailidesse, erinevatesse sotsiaalmeediavormidesse ja tekstisõnumitesse. Antud kommunikatsioonivahendid võimaldavad kontakti töövälisel ajal, mille tõttu peaksid organisatsioonid kohandama organisatsioonisiseseid reegleid ja protseduure vastavalt (*Ibid*).

Töökiusamine on tõsine probleem ning selleni viib mitmeid põhjuseid. Lisaks organisatsioonikultuurile, saab põhjuseid otsida ka töötajate isiklikust käitumisest. Töökiusamise tagajärjed mõjutavad nii ettevõtet kui ka ohvrit. Kuigi teooria kohaselt saab taolisi negatiivseid situatsioone lugeda töökiusamiseks kui see on toimunud vähemalt 6 kuud ja iganädalaselt, on autori arvates taolised probleemid negatiivse mõjuga lühema ajaperioodi ja väiksema sageduse puhul.

1.2. Töökiusamise mudelid ja mõõtmise meetodid

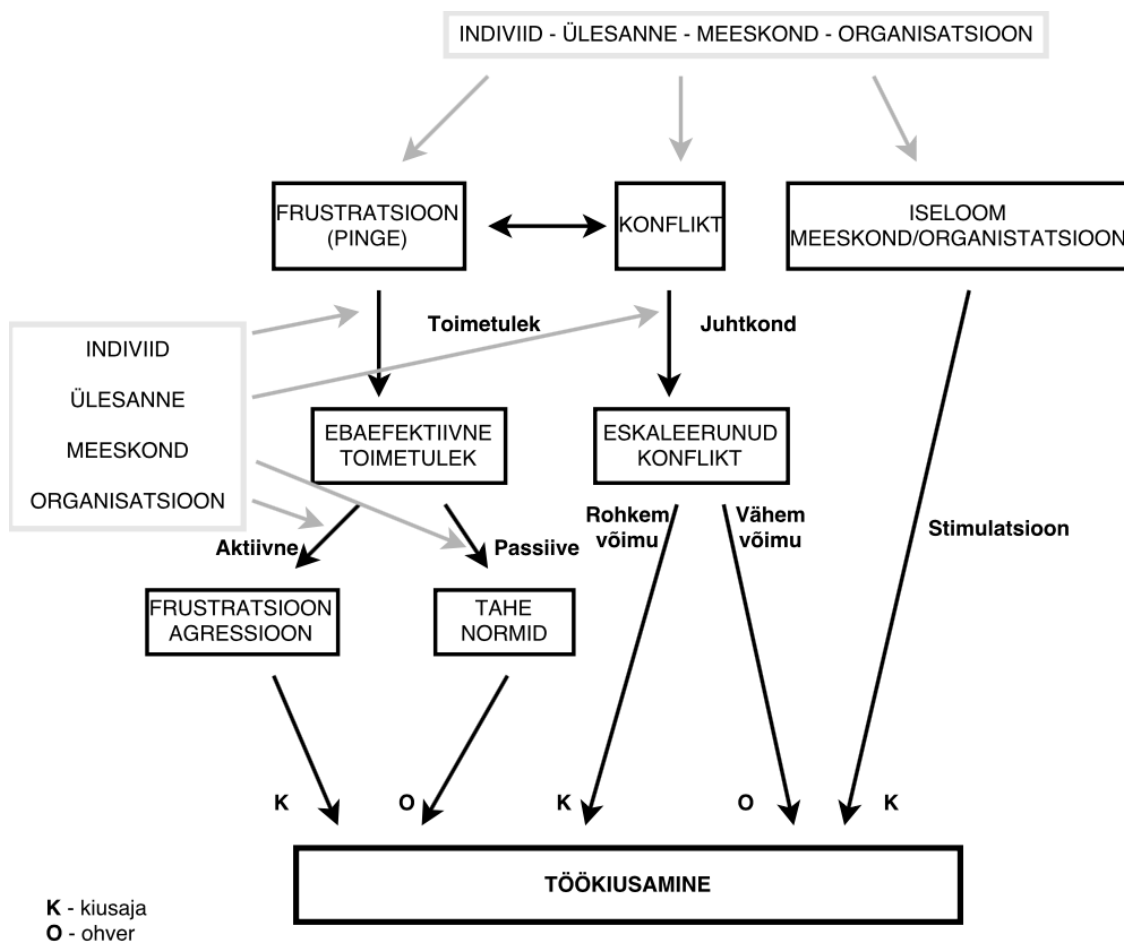
Antud alapeatükis kirjeldatakse kahte töökiusamise mudelit. Alustuseks kirjeldatakse võimuvõitluse mudelit, mis on töökiusamise eelfaasiks. Teiseks antakse ülevaade

töökiusamise kolme raja mudelist. Töökiusamise mõõtmise vahendite kasutamisest ja tulemuste kujunemise seisukohast on oluline anda ülevaade erinevatest töökiusamise tööriistadest. Käesolevas alapeatükis võrreldakse erinevaid töökiusamise mõõtmise viise ning valitakse sobivaim käesoleva töö uuringu läbiviimiseks.



Joonis 1. Töökiusamise eelne võimuvõitluse mudel. Allikas: Strandmark ja Hallberg, 2007, lk 336.

Zapf ja Einarsen (viidatud Arenas, León-Pérez & Medina, 2015 lk 296 vahendusel) on väitnud, et töökiusamise toimumise mõistmiseks võib olla kasulik uurida ka konfliktide tekkimist. Strandmark ja Hallberg (2007, lk 336) on loonud töökiusamise seisundi eelse võimuvõitluse mudeli, mis on kujutatud joonisel 1. Võimalik areen konfliktiks ja frustratsiooniks tekib antud autorite puhul siis, kui töötajate ootusi on reedetud, osalemist on piiratud ja töörollid on ebaselged. Isikud, keda on kiusatud ja rünnatud, kirjeldavad ennast kui tugeva iseloomuga, mille tõttu kaaskolleegid tunnetavad end ohustatuna, või nõrga iseloomuga, mida kaaskolleegid aga ära kasutavad (Strandmark & Hallberg, 2007, lk 337). Võimalik areen konfliktiks ning isiklikud tugevused ja nõrkused viivad isiklike ja professionaalsete väärtuste konfliktini, mis mõjutavad töökoha üldisi väärtusi (Strandmark & Hallberg, 2007, lk 336). Sellest areneb edasi võimuvõitlus, kus tugev ja enesekindel või nõrk ja tundlik isik seisab vastamisi kas kaastöötajate või juhiga (Strandmark & Hallberg, 2007, lk 338).



Joonis 2. Töökiusamise kolme raja mudel. Allikas: Baillien, Neyens, De Witte ja De Cuyper, 2009, lk 7.

Baillien, Neyens, De Witte ja De Cuyper (2009, lk 9) on loonud mudeli, mille alusel viib töökiusamiseni kolm põhilist rada, mis on kujutatud joonisel 2. Esimene rada on töötajapoolne ebaefektiivne isikliku frustratsiooni lahendamine, mis võib viia nii ohvri kui ka kiusaja staatuseni. Ebaefektiivne frustratsiooniga toimetulek võib olla nii aktiivne kui ka passiivne. Aktiivselt ebaefektiivse toimetuleku puhul elab isik oma häirituse mõne teise töötaja peal välja ning seeläbi muutub ta kiusajaks. Passiivselt ebaefektiivse frustratsiooniga toimetuleku puhul aga eemaldub isik töösituatsioonist, mis frustratsiooni tekitab, ning läbi selle näiteks läheb vastuollu organisatsiooniga, kuna isiku töötulemused eemaldumise tõttu halvenevad. See aga tekitab kolleegides negatiivseid tundeid isiku suhtes, läbi mille saab isikust töökiusamise ohver. (Baillien, Neyens, De Witte & De Cuyper, 2009, lk 8)

Teise rajana on välja pakutud töötajatevahelisi lahendamata konflikte, kus konfliktide põhjuseks on tööga seotud probleemid, isiklikud probleemid või nende kombinatsioon (*Ibid.*). Kui konflikt jääb lahendamata ja areneb edasi, saab kõrgemal võimupositsioonil konflikti osalisest kiusaja ning madalamal positsioonil isikust ohver (*Ibid.*). Kolmas tee töökiusamiseni on otsene meeskonna või organisatsiooni negatiivsete omaduste mõju - näiteks kui organisatsioonikultuur lubab kuulujuttude levitamist, mõjutab see otseselt töökiusamise tekkimist (Baillien, Neyens, De Witte & De Cuyper, 2009, lk 9). Võrreldes kahte eelnevat mudelit omavahel on võimalik leida sarnasusi. Töökiusamise kolme raja mudeli teine rada on sarnane Strandmarki ja Hallbergi kirjeldatud töökiusamise eelse võimuvõitluse mudeliga. Ühisteks omadusteks on tööga seotud probleemid, kus konflikti eskaleerumisel saab kõrgemal positsioonil töötajast kiusaja ja madalamast ohver. Eskaleerunud konflikti saab seetõttu kirjeldada kui võimuvõitlust.

Töökiusamise mõõtmiseks on peamiselt kaks viisi: tajutud ohvriks olemise meetod (Olweus) ja tajutud töökiusamise kogemise meetod (Leymann)(Viidatud Báguen, Beleña, De La Paz Toldos & Martínez, 2011, lk 103 vahendusel). Tajutud ohvriks olemise meetodi puhul antakse vastajale töökiusamise mõiste ja küsitakse, kas nad on olnud töökiusamise ohvriks viimase 6 kuu jooksul (Báguen, Beleña, De La Paz Toldos & Martínez, 2011, lk 103). Tajutud töökiusamise kogemise meetodi puhul aga esitletakse vastajale erinevaid töökiusamisele iseloomulikke käitumise viise ning palutakse vastajal hinnata, kas nad on neid viimase 6 kuu jooksul kogenud (*Ibid.*).

Tabelis 2 on kujutatud valitud tajutud töökiusamise kogemise mõõtmise meetodeid. Heinz Leymanni loodud LIPT (*Leymann's Inventory of Psychological Terrorization*) on kasutusel aastast 1989. Antud küsimustik koosneb 48 küsimusest ja oma olemuselt on see diagnostikavahend, millega saab tuvastada ohvreid, kes on kogenud raskemaloomulist töökiusamist (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009, lk 25). LIPTi mõõdiku tõepärasus on kinnitatud ning sellel on tugev võime eristada töökiusamise ohvreid töötajatest, kes sellega kokku puutunud ei ole (Leymann, 1990, lk 120). Oma vanuse ja kättesaadavuse tõttu ei ole LIPT enam tänasel päeval parim tööriist töökiusamise mõõtmiseks.

Tabel 2. Tajutud töökiusamisele kogemise mõõtmise meetodid

Mõõdiku lühend	Mõõdiku nimetus (inglise k)	Mõõdiku autor(id)
LIPT	<i>Leymann's Inventory of Psychological Terrorization</i>	Leymann
WHS	<i>Work Harassment Scale</i>	Björkqvist ja Österman
NAQ	<i>Negative Acts Questionnaire</i>	Einarsen, Raknes, Matthiesen, Hellesøy ja Hoel
NAQ-r	<i>Negative Acts Questionnaire - Revised</i>	Einarsen ja Hoel

Allikas: Báguen, Beleña, De La Paz Toldos & Martínez, 2011, lk 103; Björkqvist & Österman, 1992. Leymann, 1990, lk 120; University of Bergen, 2009

Björkqvist ja Österman on loonud küsimustiku WHS (*Work Harassment Scale*) aastal 1992. WHS küsimustikuga (Björkqvist & Österman, 1992) tutvudes saab öelda, et see koosneb 24 küsimusest, mille puhul palutakse vastajal hinnata, kui palju on respondendil olnud kokkupuudet kirjeldatud kiusavate või alandavate tegevustega viimase 6 kuu jooksul. Hinnata on võimalik skaalal 0-4, kus 0 tähendab "mitte kunagi" ja 4 on "väga tihti". Autori tähelepanek on, et skaala ei ole piisavalt täpne, et hinnata töökiusamise läbiviimise sagedust ja eristada ohvreid mittekiusatavatest.

Üheks uuemaks töökiusamise mõõtmise vahendiks on NAQ (*Negative Acts Questionnaire*). Tegemist on küsitlusega, kus küsimused on esitletud kui käitumise viisid, ilma töökiusamisele otseselt viitamata (University of Bergen, 2009). Sellisel viisil ei pea vastaja hindama, kas ta on töökiusamise ohver. Küsimustik koosnes 23 negatiivsest käitumise viisist, mis on nii isiklikku kui ka tööalast laadi (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009, lk 27). Einarsen, Hole ja Notelaers on leidnud, et antud küsimustikul on puudujääke, sisaldades Skandinaavia riikidele omaseid kultuurilisi mõjutusi, mis teevad selle kasutatavuse teiste riikide kontekstis küsitavaks (*Ibid.*). Seetõttu on NAQ tänasel päeval ümber töötatud.

NAQ uuendatud versiooniks on NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire - Revised*). NAQ-R koosneb 22 küsimusest, millest osa mõõdavad negatiivseid käitumisviise, mille eesmärk on rünnata ohvrit isiklikult, ning osad negatiivse käitumise viisid annavad ülevaate töökiusamisest, mille eesmärgiks on õõnestada ohvri töörolli (Notelaers & Einarsen, 2013, lk 672). Ülejäänud küsimused kirjeldavad füüsilise iseloomuga

töökiusamise viise (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009, lk 27). On leitud, et NAQ-R on enimkasutatud töökiusamise mõõtmisvahend (Nielsen, Notelaers & Einarsen, 2011, lk 160). Antud küsimustikku on ka kasutatud Eesti kontekstis Tamburi poolt aastal 2015 (Tambur, 2015, lk 90). Antud küsimustikku kasutakse ka antud uurimuses töökiusamise mõõtmiseks, kuna tegemist on kaasaegse, enim kasutatud ja kättesaadava küsimustikuga, mille tulemusi on võimalik võrrelda Eesti näitajatega.

Esitletud töökiusamist kirjeldavates mudelites leidis autor sarnasusi, kus töökiusamise üks põhjustest võib olla töötajatevaheline võimuvõitlus. Võrreldes erinevaid töökiusamise mõõtmise tööriistu, leidis autor, et kõige sobilikumaks mõõtmisvahendiks on NAQ-R küsimustik. Sobilikuks osutus antud vahend, kuna tulemused oleksid võrreldavad ka Eesti kontekstis ning NAQ-R on kõige laialdasemalt kasutatud tajutud töökiusamise kogemise meetodiks.

1.3. Töökiusamise ennetamise ja lahendamise võimalused

Töökiusamise puhul on oluline tähtsus selle ennetamisel. Ennetuslikud tegevused tugevdavad organisatsioonikultuuri, vähendavad taolisi konflikte ning kiusamise ilmnemisel aitavad probleeme lahendada efektiivsemalt. Ennetamine ei takista aga töökiusamist täielikult. Seetõttu on oluline organisatsioonidel olla teadlik efektiivsetest lahendamise meetoditest.

Töökiusamise tõkestamine eeldab selle ennetamist ning töökiusamisega toimetuleku strateegiate õpetamine võib aidata töötajaid, kuid see tähendab, et probleemiga tegeletakse peale selle toimumist kui kahju on juba tekkinud (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 559). Johnson (2015, lk 2389) on leidnud, et töökiusamist saab organisatsioonis ennetada juhtkonna poolset sätetatud ja kontrollitud käitumisharjumiste abil. Organisatsiooni poolt määratud eetikakoodeks ning juhtkonna poolne individuaalne suunamine võimaldab muuta töötajate käitumist üksikisiku tasandil, mis aitab kollektiivil hoiduda kiusamisest (Johnson, 2015, lk 2385). Organisatsioonipoolsed eeskirjad peavad omakorda sisaldama ka sobilikke väärtusi, et töötajate õigused ja organisatsioonipoolne tugi oleks tagatud (Faucher, Cassidy & Jackson, 2015, lk 119). On leitud, et organisatsioonidel puuduvad töökiusamist reguleerivad eeskirjad, kuna ei usuta, et reeglid kontrolliksid töötajate käitumist (Ciceralli, L. K. & Ciceralli, E. E., 2016,

lk 92). Eeskirjad ei toimi kui organisatsioonil puudub valmisolek või võime nende rakendamiseks (Rayner & Lewis, 2010, lk 330). Eeskirjade läbikukkumise vältimiseks on oluline eeskirjade koostamise protsessis kaasata töötajaid, kes hakkavad eeskirjas käsitletut ellu viima. (*Ibid.*) Seega saab öelda, et lisaks eeskirjade sisule on ka oluline nende elluviimine ja kontroll.

Kõrgkvaliteetne personalijuhtimine ei enneta edukalt töökiusamist kui seda ei ole kvaliteetselt juurutatud (Guest & Woodrow, 2014, lk 52). Fox ja Stallworth (2009, lk 225) leiavad, et tuleks muuta sotsiaalselt aktsepteeritavat suhtlust indiviidide ja gruppide vahel, ning luua süsteem, mis premeeriks positiivset käitumist. Demokraatlik ja usaldust tekitav juhtkond, kes ei karda konflikte lahendada, tekitab organisatsioonis avatud ja solidaarse õhkkonna, mis aitab ennetada konfliktide teket (Strandmark & Hallberg, 2007, lk 339). Uute töötajate puhul võiks organisatsioon lisada töölepingule vastavad sätted, mis toetaksid organisatsioonipoolset nulltolerantsi töökiusamise suhtes (Escartín, 2016, lk 166).

Üheks ennetamise võimaluseks on ka töötajate palkamisel hinnata nende iseloomuomadusi läbi testide ja välistada isikuid, kellel puuduvad positiivsed iseloomuomadused. Sellise meetodi puuduseks on aga võimalus, et testile vastaja on teadlik oma puudustest ning vastab küsimustele sotsiaalselt aktsepteeritaval viisil. (Brotheridge, 2013, lk 196)

Tambur (2015, lk 144) on leidnud, et töökiusamise ennetamist on võimalik saavutada kolmel tasandil: sotsiaalsel, organisatsioonilisel ja individuaalsel. Sotsiaalsel tasandil aitaks ennetustegevusi töökiusamist sätestav seadusandlus, mis kaitseks ohvrit ja tooks teo toimepanijale kaasa reaalse karistuse. Eestis vastav seadusandlus hetkel puudub. Tamburi hinnangul aitaks ennetustegevustele kaasa üleriigilised kampaaniad töökiusamise teadvustamiseks. Eesti näitel on puudu antud probleemialaselt kompetentsetest spetsialistidest ning riiklikust organisatsioonist, mis tegeleks töökiusamise ennetustegevuse, andmete kogumise ja sellealase informatsiooni edasi andmisega. (Tambur, 2015, lk 146)

Euroopas on töökiusamise vastaseid seadusi vastu võetud Rootsis, Norras, Prantsusmaal, Belgias ja Serbias (Pinkos Cobb, 2012, lk 8). Austraalias võeti aastal

2014 vastu seadus, mis aitab ohvritel töökiusamist lõpetada (Nicols, 2016, lk 560). Töökiusamist käsitleva seadusandluse puudumisel on oluline organisatsioonidel rakendada organisatsioonile spetsiifiline töökiusamisevastane eeskiri, töötajate koolitamine ja konfliktijuhtimise juurutamine (Fox & Stallworth, 2009, lk 228).

Organisatoorsel tasandil peaks organisatsioonikultuuris vältima negatiivset käitumist. Samuti on oluline pikema kui 10 aastase tööstaažiga tipp- ja keskujuhtide koolitamine töökiusamise alasel, sest antud grupp ei ole piisavalt informeeritud töökiusamisest ning seetõttu ei pea antud grupp seda riskiteguriks võrreldes väiksema tööstaažiga juhtidega. Samuti soovitatakse luua organisatsioonisene ennetusprogramm ning koolitada töötajaid töökiusamise põhjuste ja tagajärgede kohta, arendades nii emotsionaalset intelligentsust. (Tambur, 2015, lk 147)

Paljud töötajad on töökiusamise olemasolust teadlikud, kuid ei osata hinnata selle tõsisust ning kulu nii üksikisikutele, organisatsioonidele kui ka kogu ühiskonnale. (Fox & Stallworth, 2009, lk 224) Ennetusliku meetodina võib organisatsioonis viia läbi auditi, mille abil saab välja selgitada, millistes organisatsiooni osades töökiusamine toimub või võib toimuda (Branch, & Murray, 2015, lk 290). Organisatsioonisese eetika koodeksi olemasolu, eetilise kommunikatsiooni koolitused ja riskijuhtimine aitavad töökiusamist ennetada (Valentine, Fleischman & Godkin, 2015, lk 156). Töökiusamisega toimetulemise koolitused võivad aga aidata konflikti pealtvaatajatele anda oskused, et töökiusamisinsidentidele vahele astuda (Branch, & Murray, 2015, lk 290).

Organisatsioonilisel tasandil on võimalike ennetamise meetoditena on välja pakutud (Fox & Stallworth, 2005, lk 453):

- töökiusamise teemalised seminarid;
- tundlikkuse teadvustamise kampaaniate korraldamine organisatsioonisiseselt;
- igakuiseid alluvate ja juhtkonna vahelised koosolekud probleemide arutlemiseks;
- juhtkonnapoolne avatud uste poliitika;
- treenitud töötaja, kellel on volitus töökiusamise teadete uurimiseks ja lahendamiseks;

- organisatsioonipoolne valmidus töökiusamist elluviinud juhtivtöötaja madalamale tööpositsioonile ümbertöstmiseks;
- võimalus anonüümseks töökiusamise teavitamiseks;
- organisatsioonipoolne null tolerants töökiusamise kasutamisel;
- kohustuslikud koolitused keskastme juhtidele.

Individuaalsel tasandil tuleb kasuks sotsiaalne pädevus, stressimaandamise oskused ja üldine arusaam töökiusamisest (Tambur, 2015, lk 148). Leitakse, et töökiusamisalaseid teadmisi peaks tutvustama keskkooli ja kõrgkooli astmetel, et valmistada ette noori töökeskkonnaks (Faucher, Cassidy & Jackson, 2015, lk 119). Autor aga leiab, et ka individuaalset taset saab organisatsioon mõjutada läbi ennetuslike tegevuste. Töökiusamise ennetamisel saab seega organisatsioon alustada, sätestades eetilise käitumise ja kontrollides selle täitmist, mõjudes nii üksikisikule kui ka kogu kollektiivile. Sellesse protsessi peaks kaasama töötajaid ja juhtkond, et tagada usaldust. Autori arvates on oluline sotsiaalsel tasandil töökiusamise ennetamiseks vastav seadusandlus, organisatatoorsel tasandil aga töötajate sobiv koolitamine, teavitamine ja toetamine. Autor ka leiab, et suuremad organisatsioonid peaksid tegelema korrapärase töökiusamise auditiga, sest taoline tegevus aitaks kiusamissituatsioone avastada kiiremini. Audit annaks töötajatele julgust teavitamiseks ning tekitab usaldust, kuna töötajad kogevad, et juhtkond tegeleb töökiusamissituatsioonide ennetamisega. Kuna autori arvates ei ole võimalik ennetada pahatahtlike töötajate värbamist, saab avaliku ennetustööga takistada kiusamissituatsioonide tekkimist, tekitades võimalikes kiusajates hirmu tagajärgede ees.

Ennetustegevused hõlbustavad töökiusamise lahendamist, kuid ei takista täielikult töökiusamise esinemist. Lahendusvõimaluste puhul saab rääkida organisatsioonipoolsetest ja kiusatava poolsetest tegevustest, mida töökiusamise ilmnemisel rakendada. Lahendamisvõimalusena peaks organisatsioon rakendama ebasobiliku käitumise lahendamiseks progressiivseid distsiplineerivaid tegevusi, kus ei rakendata null tolerantsi, lubamaks kiusajal oma käitumist muuta (Namie, 2003, lk 5). Samuti võiks kiusamisjuhtumeid uurida organisatsioonisiselt kolmas asjatundlik osapool (*Ibid*, lk 5). Kiusamise karistamine tekitab töötajates usaldust ja vähendab kiusamistegevust (Olive & Cangemi, 2015, lk 27). Organisatsioon ei tohiks

töökiusamise teateid ignoreerida ega käsitleda neid kui töötajate iseloomu erisustest tulenevaid isoleeritud üksikjuhtumeid (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 558). Wheeler, Halbesleben ja Shanine (*Ibid.*) leiavad, et töökiusamise teateid ja kuulujutte selle toimumise kohta peaks käsitlema võimalikult tõsiselt.

Organisatsioonisiselt on võimalik mentorlust ja juhendamist kasutada nii töötajate karjääri edendamiseks, kui ka töötajate probleemide teavitussüsteemina. Usaldussuhte olemasolul teavitavad töötajad tõenäoliselt viivitamatult mentoreid ja juhendajaid kiusamissituatsioonide kogemisest või pealtnägemisest. (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 558)

Individuaalsel tasandil on Vickers (2001, lk 208) oma isiklikul kogemusel tuginedes soovitanud ohvri salvestada ja säilitada igasugune suhtlus ja dokumentatsioon kiusajaga. Samuti on Vickers (2001, lk 216) soovitanud suhelda kolleegidega, kes võisid olla võimalikeks pealtnägijateks kiusamissituatsioonidele. Legaalselt nõu peaks ohver otsima parem varem kui hiljem, et osata intsidente korrektselt säilitada (*Ibid.*). Kiusamise eiramine võib võimendada selle raskusastet ning kiusatav peaks kiusajale positiivsel viisil vastu astuma taolises olukorras, enne kui olukord raskeneb (Karatuna, 2015, lk 32). Autori arvates on oluline töökiusamisest teavitada võimalikult kiiresti, sest töökiusamine võib aja jooksul süveneda ja seda rohkem ka ohvrile kahju tekitada. Samas on ka oluline säilitada tõendeid ja võimalusel nende kogumisse kaasata ka kaaskolleege.

Varajases kiusamise staadiumis võib efektiivseks osutuda kiusatavapoolne vastuhakk, mille võimalusteks on (Samnami, 2013, lk 127):

- juhtkonna teavitamine kiusamisest;
- kiusajale selgitamine, et taoline käitumine ei ole ohvri jaoks tolereeritav;
- kolleegide poolne ohvri toetamine ja kiusajale selle väljendamine.

Töökiusamise ohvri seisukohast on oluline hilisem teraapia, mis sisaldab õpetusi strateegiatest, kuidas ohver saaks ennast endisest negatiivsest situatsioonist kaugendada (Escartín, 2016, lk 166). Ohvri nõustamine ei tohiks toimuda väljaspool organisatsiooni, sest vastupidine situatsioon ei vähenda suure tõenäosusega töökiusamise toimumist. (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 558). Samuti peaks kiusatav mõistma

temaga toimunut ehk olema teadlik kiusamise olemusest, ning stressi ja konfliktisituatsioonidega toime tulemiseks peaks ohver arendama suhtlemisoskust (Escartín, 2016, lk 166). Tööväline nõustamine võib jõuda kiusajani, kus abi otsimine väljendub kiusajale kui ohvripoolse nõrkusena ja seetõttu võib võimendada kiusamise intensiivsust (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 558).

Hall ja Lewis (2014, lk 135) on organisatsiooni juhtidele välja pakkunud neli praktilist lähenemist töökiusamise lahendamiseks:

- kõikide organisatsiooni töötajate töökiusamist puudutavate eeskirjadest ja rikkumiste tagajärgedest teadvustamine;
- eeskirjadest ja organisatsiooni keskkonna hetkeolukorrast pidevalt teadlik olemine;
- töötajate arvamuse kuulamine, et olla teadlik organisatsiooni sisekliimas olukorrast;
- suulises ja kirjalikus kommunikatsioonis eeskuju näitamine ning reaalsete negatiivsetest ja positiivsetest tegevustest näidete välja toomine oma alluvatele.

Organisatsiooni seisukohalt on oluline konfliktijuhtimine, mis aitaks tuvastada ja lahendada probleeme töötajate vahel. Konfliktid on paratamatud ning nendega tegelemine saadab negatiivselt käituvatele isikutele üheselt mõistetava sõnumi. Töötajad ja juhid peaks olema julgustatud tooma päevakorda probleeme varajases staadiumis, et need oleksid lahendatavad minimaalse vaeva ja kuluga. Seejuures peaksid probleemide tõstatajad tundma ennast turvaliselt ja kättemaksmise võimalus peaks olema välistatud. (Fox & Stallworth, 2009, lk 230)

Organisatsioonid peaksid selgitama, et kiusamine pole tolereeritav, sest vastupidine mulje võib kiusamise toimepanijat julgustada negatiivselt käituma ohvriga kättemaksu eesmärgil (Samnani, 2013, lk 127). Samuti võib kättemaksu väljendavat käitumist võimendada olukord, kus kiusaja ei tunne ennast ohustatuna ohvri vastuhakust tekkinud konfliktist või kui kolleegid toetavad kiusajat (*Ibid.*). Kiusatavate kättemaksust tulenevaid rikkumisi peaks käsitlema eraldi, takistamaks töökiusamise jätkumist (Namie, 2003, lk 5).

Kiusamisprobleemidega peaks kõigepealt tegelema informaalselt ning vajadusel looma ka formaalne nõukogu tekkinud töökiusamise probleemide lahendamiseks (Escartín, 2016, lk 166). Formaalse lahendamise puhul on oluline organisatsioonipoolne

probleemi lahendamise ajaline kestus, sest liigselt pikendatud lahendusprotsess võib tekitada traumat (Rayner & Lewis, 2010, lk 335). Formaalse nõukogu puhul peaks olema tagatud erinevatel hierarhilistel positsioonidel olevate töötajate vaheline kommunikatsioon seoses töökiusamisega (Escartín, 2016, lk 166). Informaalsel lahendamisel läbi otsese sekkumise ohvri ja kiusaja ülemuse poolt eeldab, et sekkuja on piisavalt võimekas seda lahendama, et vältida olukorra eskaleerumist (Rayner & Lewis, 2010, lk 333). Autori arvamusel on informaalne sekkumine ohvri seisukohalt kahjulik, sest risk ebaadekvaatseks lahendamiseks on suurenenud. Sellest tingitult võib ka lahendamise protsess pikeneda, mis põhjustab ohvrile lisanduvat pinget.

Töölepingu lõpetamine on tavaliselt viimane meetod, mida töökiusamise lahendamisel rakendada. Organisatsioonid peaksid olema valmis töökiusamist läbi viinud töötaja vallandamiseks, olenemata tema kõrgest väärtusest organisatsioonile. Töökiusamise eest vallandamine eeldab laiaulatuslikku kiusamise dokumenteerimist pika aja jooksul. See aga tähendab, et kiusaja on tekitanud ulatuslikku kahju kogu organisatsioonile ja viitab sellele, et ka vähemtõsisemaid kiusamisejuhtumeid peab lahendama viivitamatult. (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010, lk 559)

Autori arvates on mõistlik võimalusel rakendada distsiplineerimissüsteemi, kus ettevõtte ei rakenda töökiusamissituatsioonides null tolerantsi, vaid annab kiusajal võimaluse oma käitumise parandamiseks. Samas peaks ettevõtte võtma igat töökiusamise toimumise väidet täie tõsidusega. Autori arvamusel peaks individuaalsel tasandil ohver rakendama võimalikult kiiresti vastuhakku töökiusamisele, andes negatiivse käitumise mittetolereerimisest teada kiusajale ning samaaegselt edastama ka teate töökiusamisest juhtkonnale. See aga tähendab, et organisatsioonid peaksid julgustama taolistest probleemidest rääkimist, mis eeldab vastastikust usaldust ja positiivset organisatsioonikultuuri. Samuti peaks autori arvates situatsioone lahendama kolmas osapool ning organisatsioon võiks organisatsioonisiseselt pakkuda ohvrile ka nõustamist. Kiusaja vallandamine on hädavajalik, kui kiusaja oma käitumist ei muuda, sest kahju tekitatakse lisaks organisatsioonile ka ohvrile.

Töökiusamine on tõsine situatsioon, millel on kahju nii ettevõttele kui ka kiusatavatele. Seetõttu peaks organisatsioon võtma kasutusele nii ennetavaid kui ka situatsioonijärgseid lahendusmeetodeid, et vähendada töökiusamise kahju. Kuna

töökiusamist saab ennetada lisaks organisatsioonilisele ja individuaalsele tasandile ka sotsiaalsel tasandil, oleks oluline luua ka Eestis töökiusamiseteemaline seadusandlus, mis võimaldaks organisatsioonidel taoliste situatsioonidega tegeleda konkreetsemalt. Eetilise käitumise eeskirjad, nende täitmise kontroll, töökiusamise tagajärjedest teavitamine ja töötajates usalduse tekitamine võimaldavad organisatsioonidel ennetada töökiusamist. Lahendades peaksid ettevõtted aga toetama igakülgset ohvrit, tegeledes töökiusamise situatsioonidega võimalikult efektiivselt ja pakkudes ohvrile organisatsioonisisest nõustamist.

2. TÖÖKIUSAMISE LEVIKU JA LAHENDAMISE UURING

2.1. Ettevõtte X ja töökiusamise problemaatika

Antud alapeatüki eesmärgiks on ettevõttest X ülevaate andmine ja organisatsiooni töökiusamise probleematika tutvustamine. Ettevõtte X on rahvusvahelise kontserni tütarettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on elektroonikatoodete koostamine. Ettevõttes töötab hetkel 240 töötajat ja põhiliselt klientideks on tööstusettevõtted. (Ettevõtte X koduleht)

Ettevõtte tegevjuhile allub 8 osakonda (Ettevõtte X personalijuht, suuline vestlus, 19.04.2017):

- müügiosakond,
- kliendihalduse osakond,
- tarneahela osakond,
- tehniline meeskond,
- tootmise osakond,
- kvaliteediosakond,
- personali osakond,
- finantsosakond.

Suurim haru ettevõttes on tootmine, kus on tänu muutustele ja töö iseloomule on kõrgeim stressitase. Viimasel ajal on ettevõtte muutunud tootmiskorraldust ja on aastal 2017 juurutamas uut majandustarkvara. Organisatsiooni suurimaks eesmärgiks on kasvatada müüki järgmise kahe aasta jooksul. Sellest tulenevalt on ettevõtte personalijuhi hinnangul suurenenud stressitase. Ettevõtte mitmed kliendid on kahekordistanud tootmiskahtusid lühikese aja jooksul. Selline olukord on ettevõtte jaoks postitiivne, kuid uusi töötajaid on keeruline leida.

Rääkides ettevõtte praegusest sisekliimast, kirjeldas personalijuht olukorda järgmiselt (Ettevõtte X personalijuht, suuline vestlus, 19.04.2017):

Töötajad on ilmselt sellest stressis, et nad peavad rohkem tööd tegema. Töötajad teevad ka kokkuleppel ületunde. Ja tõenäoliselt tulevad ka mingid ütlemlised tänu sellele. Ma arvan, et see sisekliima on täna selline. Ma ei saa öelda, et see on väga halvas seisus, aga kindlasti on olnud aegu, kus see on olnud rahulikum ja stabiilsem. Täna ma ikkagi arvan, et see stressitase on üsna kõrge ja see väljendubki sellises omavahelises suhtluses.

Töökiusamist lahendab peamiselt personalijuht, kes kaasab lahendamisse ohvrid ja kaastöötajad, kes abistavad situatsiooni kohta tõendite kogumisega. Töökiusamist antud ettevõttes ei tolereerita. Ettevõtte ei tee süsteemset ennetustööd ning töökiusamise juhtumitega tegeletakse sellekohase informatsiooni saamisel. Personalijuht leiab, et ennetustööd ei ole hetkel vaja väheste juhtumite tõttu ja et töötajad teavad, kelle poole pöörduda sellises situatsioonis. Varasemalt on töökiusamisest teavitamist julgustatud läbi koosolekute, rahuloluuuringu, organisatsiooni siselehe ja varasematest juhtumitest vesteldes. Kiusamisjuhtumeid on olnud viimase kümne aasta jooksul teadaolevalt kaks, mida on ametlikult ettevõttesiseselt lahendatud. Personalijuht ei leia, et tänasel päeval oleks töökiusamisega probleeme aga ei saa täielikult kindlalt väita, et seda probleemi ei ole, sest varasemad kogemused on näidanud, et töötajad ei tule kohe probleemidest teavitama. Antud töö andmete kogumise perioodil ei olnud käsil ühtegi töökiusamise lahendamise ametlikku menetlust.

Viimane töökiusamise situatsioon leidis aset aastal 2016. Liinitöötaja kiusas mitmeid kaastöötajaid nii vaimselt kui ka füüsiliselt, tööl olles kui ka väljaspool. Antud töötaja puhul oli suure tõenäosusega tegemist vaimse tervise probleemiga, mis muutis inimese käitumise ebaadekvaatseks. Kiusajale tehti mitmeid hoiatusi, kuid lõpuks tööleping lõpetati. Probleemi lahendati fokuseeritult, kus personalijuht hoidis ennast kursis selle liini kui ka antud kiusaja tegevusega. Lahendusprotsess võttis aega umbes 3 kuud.

Lahendusprotsess oli järgmine:

1. esemase teate saamisel vesteldi kiusaja liini töötajate ning ohvritega;
2. kiusamise ohvrid ja kaastöötajad kogusid tõendeid töökiusamisest ühe kuu jooksul;

3. viidi läbi vestlus kiusajaga ning talle anti aega käitumise muutmiseks;
4. kiusajale anti võimalus võtta haigusleht võimaliku vaimse tervise probleemiga tegelemiseks;
5. hoiatuste eiramisel ja kiusaja käitumise mitte muutumisel töötaja vallandati.

Kiusaja esialgu muutis oma käitumist, kuid hiljem jätkas oma tegevust. Situatsioon arenes selleni, et teised liinitöötajad ähvardasid lahkuda kui kiusajat ei vallandata. Seega situatsioon lahendati ettevõtte jaoks positiivselt, sest teised töötajad ei lahkunud. Tagasiside antud liinist oli, et töökiusamine oli kestnud kaua aga inimesed ei julgenud sellest teada anda. Personalijuht avaldas, et murettekitav ettevõtte jaoks on see, et juhtkond ei suutnud tuvastada töökiusamist varem. Tegemist oli isikust tuleneva kiusamisega ning antud isik oli pikaajaline töötaja.

Merle Tambur (2015, lk 201) on leidnud, et töökiusamine on Eesti organisatsioonides väga tõsine probleem. Tema uuringus vastajatest kannatas neljandik töökiusamise all, kuid kõigest 1% tunnistas ennast ohvriks, mis näitab soovimatust tunnistada ohvriks olemist. Samuti näitab see, et negatiivset käitumist ei tunnistata töökiusamiseks Eesti organisatsioonides (Tambur, 2015, lk 201).

Antud organisatsioonis on vajadus töökiusamise problemaatikat uurimiseks, kuna ettevõtte hinnangul on neil probleeme ka tööjõu volavusega. Tootmise ümberkorraldused ja kasvanud tootmismahud on suurendanud ettevõtte üldist stressitaset, mis võib mõjuda töötajate käitumisele. Varasem töökiusamise juhtum toimus umbes aasta enne uuringut, kus probleemiks oli töökiusamisest teada andmise kiirus. Samuti pole teada, kas juhtkonnapoolne töökiusamisest teavitamise julgustamine on töötajatele positiivselt mõjunud. Kuigi organisatsioonil ei ole hetkel käimas ühtegi töökiusamise juhtumi ametlikku lahendamist, ei peegelda antud olukord adekvaatselt probleemi olemasolu ja ulatust.

2.2 Töökiusamise uuringu valim ja metoodika

Käesoleva uuringu eesmärgiks on kaardistada töökiusamise levik ja lahendamine ettevõttes X. Uuringu tulemustest lähtuvalt teeb töö autor ettepanekuid töökiusamise ennetamise ja lahendamisevõimaluste korraldamiseks. Antud alapeatükis kirjeldatakse

töökiusamise leviku ja lahendamisevõimaluste uuringu valimit ja metoodikat. Kasutatud uurimismeetodid ja nende läbi viimise ajad on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Uurimismeetodid

Meetod:	Infoallikas/valim:	Aeg:
Dokumendianalüüs	Ettevõtte X töökorralduse eeskirjade lisad	28. märts 2017
Poolstruktureeritud intervjuu	Ettevõtte X personalijuht	19. aprill 2017
Anonüümne ankeetküsitlus	Ettevõtte X 240 töötajat	20. aprill 2017 - 25. aprill 2017

Allikas: Autori koostatud

Uuringu alustamiseks viidi läbi dokumendianalüüs, mille abil tuvastati kas ja kuidas ettevõtte on tegelenud töökiusamise ennetamisega. Ettevõtte X puhul võib esile tuua kõigest 2 töökiusamist käsitlevat dokumenti - mõlema puhul on tegemist töökorralduse eeskirjade lisadega. Dokumendianalüüsist selgub, et ettevõtte ei ole töökiusamise problemaatikat otsesõnu käsitlenud, vaid tuuakse esile töötajate inimõiguste kaitsmist ning negatiivsete omadustega tegevuste ning käitumise mitte tolereerimist.

Kirjeldatud on tegevused, mis on vastuvõetamatud, näiteks (Ettevõtte X töökorralduse eeskirjade lisad):

- kehaline, sõnaline ja muu väärkohtlemine;
- seksuaalne ahistamine, kuritarvitamine;
- kehaline karistamine;
- vaimse ja füüsilise sunni kasutamine;
- diskrimineerimine rassi, nahavärvuse, soolise kuuluvuse vms. alusel;
- töötajate tööaja seadusliku piirmäära ületamine.

Järgnevalt viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu uuritava ettevõtte personalijuhiga. Antud intervjuu eesmärgiks oli kaardistada ettevõtte taust, vaated töökiusamisest ja varasemad juhtumid ning nende lahendamine. Samuti sooviti teada personalijuhi hinnangut töökiusamise leviku kohta ettevõttes. Poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi ühe kohtumise jooksul. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustikuga saab tutvuda lisas 2.

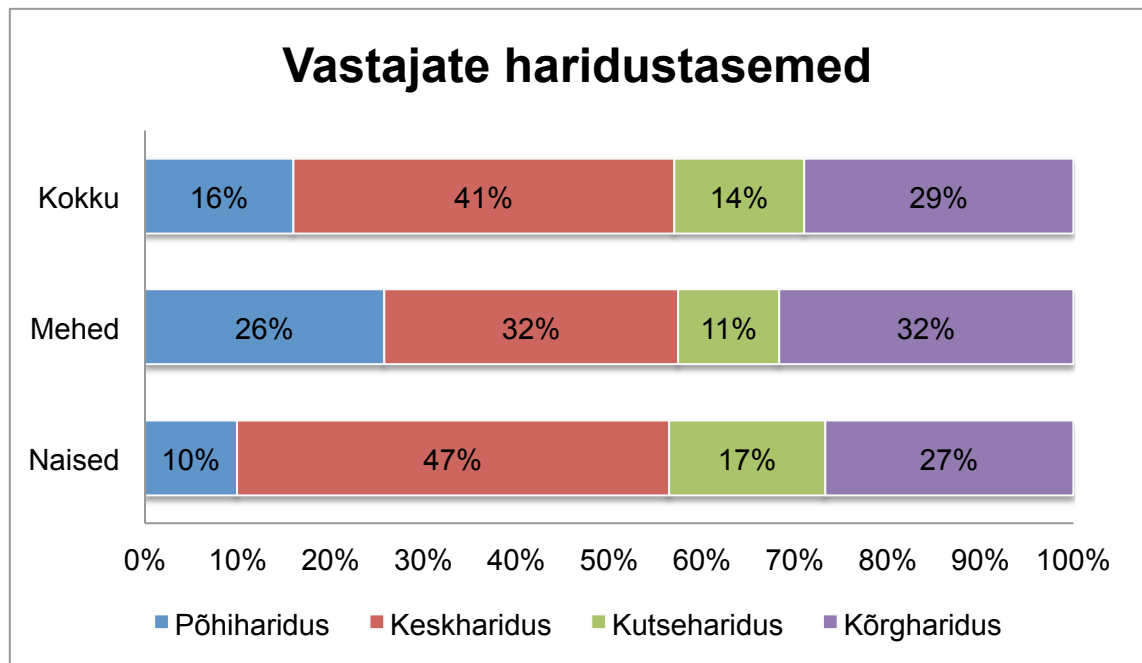
Poolstruktureeritud intervjuule järgnes anonüümne ankeetküsitlus ettevõtte töötajate seas. Ankeet koosneb kolmest osast - vastaja sotsiaaldemograafilised andmed, negatiivse käitumise küsimustik ja töökiusamine vastaja enesehinnangul. Negatiivse käitumise küsimustiku ja töökiusamise enesehinnangu osade aluseks on rahvusvaheliselt tunnustatud küsimustik *Negative Acts Questionnaire - Revised* (NAQ-R), mille autoriteks on Einarsen ja Hoel. Küsimustikuga saab tutvuda lisa 1.

Sotsiaaldemograafiliste andmete osas küsitakse vastaja sugu, vanust, ettevõttes töötatud aega ja haridustaset. Negatiivse käitumise küsimustiku osa koosneb 22 küsimusest, kus vastajal palutakse hinnata kui tihti esinevad antud erinevad negatiivsed situatsioonid kaastöötajatega suhtlemisel. Valikuvõimalusteks on mitte kunagi, aeg-ajalt, igakuiselt, iganädalaselt ja igapäevaselt. Küsimustiku esialgse tõlke inglise keelest eesti keelde koostas antud lõputöö autor, mille vaatas üle tõlk ning lõputöö juhendaja, kes esitasid omapoolsed parandused. Parandatud versiooni testis kaks isikut, kelle ülesandeks oli veenduda küsimustikust üheselt arusaadavusest. Ankeedi kolmandas osas palutakse vastajal hinnata töökiusamise ohvriks olemist enesehinnangul. Vastajale on välja toodud töökiusamise mõiste, millele saab vastata selle toimumise sageduse alusel. Samuti palutakse vastajal hinnata kelle poolt kiusamine nende kogemusel läbi viidi ja kas ettevõttes on võimalik kiusamissituatsiooni puhul abi leida. Lõpetuseks palutakse vastajal lühidalt kirjeldada töötajate vahelist suhtlust nende organisatsioonis.

Ettevõttes X töötab umbes 240 töötajat, kes moodustasid antud uuringu üldkogumi. Töötajatele edastati valminud ankeetküsitlus paberkandjal anonüümseks vastamiseks. Vastajad sulgesid küsitluse peale vastamist ümbrikusse ning täidetud ankeedid koguti tähistatud kastidesse kokku. Küsitlusele vastas kokku 49 inimest, kellest 30 oli naised (61%) ja 19 mehed (39%). Selline tulemus oli ootuspärane arvestades, et umbes 30% ettevõtte töötajatest on mehed. Vastajad olid vanusevahemikus 19 - 60 eluaastat.

Andmetöötlusprogrammis Microsoft Excel leiti küsitluste keskmised, miinimum, maksimum, mediaan, standardhälve ja korrelatsioon. Uuringu tulemused olid ootuspärasest halvemad, sest tuvastati, et 44% vastajaist on negatiivse käitumise küsitluse alusel kogenud töökiusamist viimase 6 kuu jooksul. Samas oli ootuspäraselt kõige negatiivsemalt hinnatud töökoormusega seotud küsimusi, mis põhjustas tavapärasest kõrgema töökiusamise tulemuse. Võrdluseks võib tuua Eestis 2015 aastal

läbi viidud uurimuse, mille aluseks oli samuti NAQ-R. Antud uurimus tuvastas, et iga neljas Eesti töötaja kogeb töökiusamist ning 1% töötajatest tunnistab ennast ohvriks (Tambur, 2015, lk 201).



Joonis 3. Vastajate haridustasemed protsentuaalselt vastavalt soole (autori koostatud)

Joonisel 3 on esitatud vastajate haridustasemed protsentuaalselt vastavalt soole. Enim vastajaid omab kõrgharidust, mis naiste puhul on ülekaalukalt 47%. Sellele järgneb kõrgharidus, mida meessoost vastajate puhul on võrdselt 32% nagu ka keskharidust. 16% vastajatest omab põhiharidust. Kõige vähem levinud on aga kutseharidus. Korrelatsioonanalüüsi tulemusel ei leitud olulisi seoseid töökiusamise küsimuste ja haridustasemete ning soo võrdluses (kõrgeim tulemus $r=0,27$).

Töötajate ettevõttes töötamise aritmeetiline keskmine tööstaaž oli umbes 4 aastat ja 2 kuud. Meeste aritmeetiline keskmine tööstaaž oli 3 aastat ja 2 kuud ning naiste puhul 4 aastat ja 10 kuud. Pikim tööstaaž oli uuringu andmeil üle 15 aasta. Korrelatsioonanalüüsi tulemusel ei leitud olulisi seoseid tööstaaži ja töökiusamise vahel (kõrgeim tulemus $r=0,12$).

NAQ-R küsimused saab selle autorite hinnangul jagada 3 kategooriasse - tööga seotud kiusamine, isikuga seotud kiusamine ja füüsiliselt heidutav kiusamine. Tabelis 4 on

jagatud küsimustiku väited koos kirjeldusega eelnevalt mainitud kategooriatesse. Igat küsimust sai hinnata Likerti viiepalli vahemikskaalal: 1 - mitte kunagi, 2 - aegajalt, 3 - igakuiselt, 4 - iganädalaselt, 5 - igapäevaselt. Kui respondent vastab ühelegi neist küsimustest hinnanguga 4 või 5, saab öelda, et vastaja on olnud töökiusamise ohvriks.

Tabel 4. Negatiivse käitumise küsimustiku küsimused ja kategooriad

NAQ-R kategooria	NAQ-R nr	Küsimuse kirjeldus
Tööga seotud kiusamine	1	Keegi varjab/hoiab kinni informatsiooni, mis mõjutab Sinu töö tulemust.
	3	Sulle antakse käsk täita tööülesandeid allpool Sinu pädevustaset.
	14	Sinu arvamust ignoreeritakse.
	16	Sulle antakse ülesandeid ebamõistlike tähtaegadega.
	18	Sinu tööd kontrollitakse üleliigselt.
	19	Sind survestatakse mitte nõudma midagi, millele Sul on õigus. (näiteks haigusleht, puhkus)
	21	Sa koged liiga suurt töökoormust.
Isikuga seotud kiusamine	2	Sind alandatakse või naeruvääristatakse seoses Sinu tööga.
	4	Sinu põhiülesandeid kärbitakse või asendatakse ebaoluliste või ebameeldivate tööülesannetega.
	5	Sinu kohta levitatakse kuulujutte.
	6	Sind ignoreeritakse või jäetakse kõrvale.
	7	Sinu isiku, arvamuste või isikliku elu kohta tehakse solvavaid märkusi.
	10	Sulle tehakse vihjed või märguanded, et Sa peaksid oma töökohast loobuma.
	11	Sinu eksimusi ja vigu tuletatakse korduvalt meelde.
	12	Sind ignoreeritakse või Sinu lähenemisele reageeritakse vaenulikult.
	13	Sinu eksimusi ja vigu kritiseeritakse järjepidevalt.
	15	Inimesed, kellega Sa hästi läbi ei saa, teevad sinu kulul praktilisi nalju.
	17	Sinu kohta esitatakse süüdistusi.
	20	Sa oled liigse kiusamise ja sarkastiliste märkuste subjektiks.
Füüsiliselt heidutav kiusamine	8	Sinu peale karjutakse või Sinu peal elatakse välja äkkviha.
	9	Sind heidutakse, näiteks näpuga näitamisega, isiklikku ruumi tungimisega, tõukamisega, liikumise takistamisega vms.
	22	Sind ähvardatakse vägivalda või kehalise väärkohtlemisega või koged vägivalda ja kehalist väärkohtlemist.

Allikas: Autori koostatud

Tulemuste võrdlemiseks koostas autor tabeli (vaata tabel 5), kus on välja tööga seotud kategooria tulemuste aritmeetilised keskmised nii kogu valimi kui ka soo alusel. Samuti on toodud välja tulemuste mediaan ja standardhälve. Väited on omakorda esitatud kahanevas järjekorras aritmeetilise keskmise alusel. Meeste aritmeetilised keskmised

olid kõigi väidete puhul veidi kõrgemad kui naistel, kuna raskeimat töökiusamise olukorda kirjeldas meessoost vastaja.

Tabel 5. Tööga seotud kiusamine kategooria tulemuste aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve

NAQ-R nr ja lühikirjeldus	Keskmine	Keskmine naised	Keskmine mehed	Mediaan	Standard-hälve
16.Ebamõistlikud tähtajad	2,69	2,53	2,95	2	1,40
21. Liigne töökoormus	2,59	2,40	2,89	2	1,22
1. Informatsiooni varjamine	2,16	2,17	2,16	2	1,18
3. Ülesanded allpool pädevustaset.	1,92	1,77	2,16	2	1,10
14. Arvamuse ignoreerimine	1,80	1,57	2,16	1	1,06
19. Survestus mitte nõudma	1,29	1,17	1,47	1	0,82
18.Üleliigne kontroll	1,29	1,23	1,37	1	0,65

Allikas: Autori koostatud

Tööga seotud kiusamise kõrgeim tulemus oli väide "Sulle antakse ülesandeid ebamõistlike tähtaegadega", tulemusega 2,69 punkti. Käitumise väited, mis kirjeldavad liigset töökoormust ja tööks vajaliku informatsiooni varjamist, olid samuti vastajate hinnangul enim probleeme valmistavad. Sellised tulemused on ootuspärased, sest need väited on seotud uuritava ettevõtte ümberkorralduste ja suurenenud töökoormusega. Informatsiooni varjamine võib viidata olukorrale, kus töötajatele ei selgitata ümberkorralduste põhjuseid kas tahtlikult või tahtmatult. Antud väidete puhul on standardhälbed suured, mis näitab, et vastused on keskmisest enamasti erinevad. Sellist olukorda võib olla põhjustanud asjaolu, et ettevõttel on mitmeid harusid, kus osades võib olla töökorraldus tugevamini häiritud kui mujal. Kuna töö autorile on teada, et tootmiskorralduses on toimunud muutused ja kasvanud mahud, saab oletada, et kirjeldatud probleemid on valdavalt ettevõtte tootmise osakonnas. Samas aga väidete puhul, kus kirjeldatakse üleliigset töö kontrolli ja survestust mitte nõudma midagi, millele töötajal on õigus, on standardhälvete tulemused tunduvalt madalamad, mis näitab, et töötajad antud probleemide puhul enamasti ühel nõul ja antud negatiivsed käitumised on kogu organisatsiooni ulatuses sarnasel tasemel.

Tabel 6. Isikuga seotud kiusamine kategooria tulemuste aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve

NAQ-R nr ja lühikirjeldus	Keskmine	Keskmine naised	Keskmine mehed	Mediaan	Standard-hälve
5. Kuulujutud	1,94	1,93	1,95	2	1,07
4. Ülesannete asendamine ebameeldivaga	1,69	1,60	1,84	1	0,89
6. Ignoreerimine	1,63	1,50	1,84	1	0,88
11. Vigade meelde tuletamine	1,57	1,47	1,74	1	0,82
20. Sarkastilised märkused	1,51	1,37	1,74	1	0,96
12. Vaenulik reageerimine	1,51	1,47	1,58	1	0,96
7. Solvangud	1,43	1,33	1,58	1	0,82
2. Alandamine	1,43	1,30	1,63	1	0,82
15. Praktilised naljad	1,39	1,33	1,47	1	0,73
17. Süüdistamine	1,37	1,33	1,42	1	0,64
13. Vigade kritiseerimine	1,37	1,33	1,42	1	0,76
10. Surve töökohalt lahkumiseks	1,20	1,17	1,26	1	0,71

Allikas: Autori koostatud

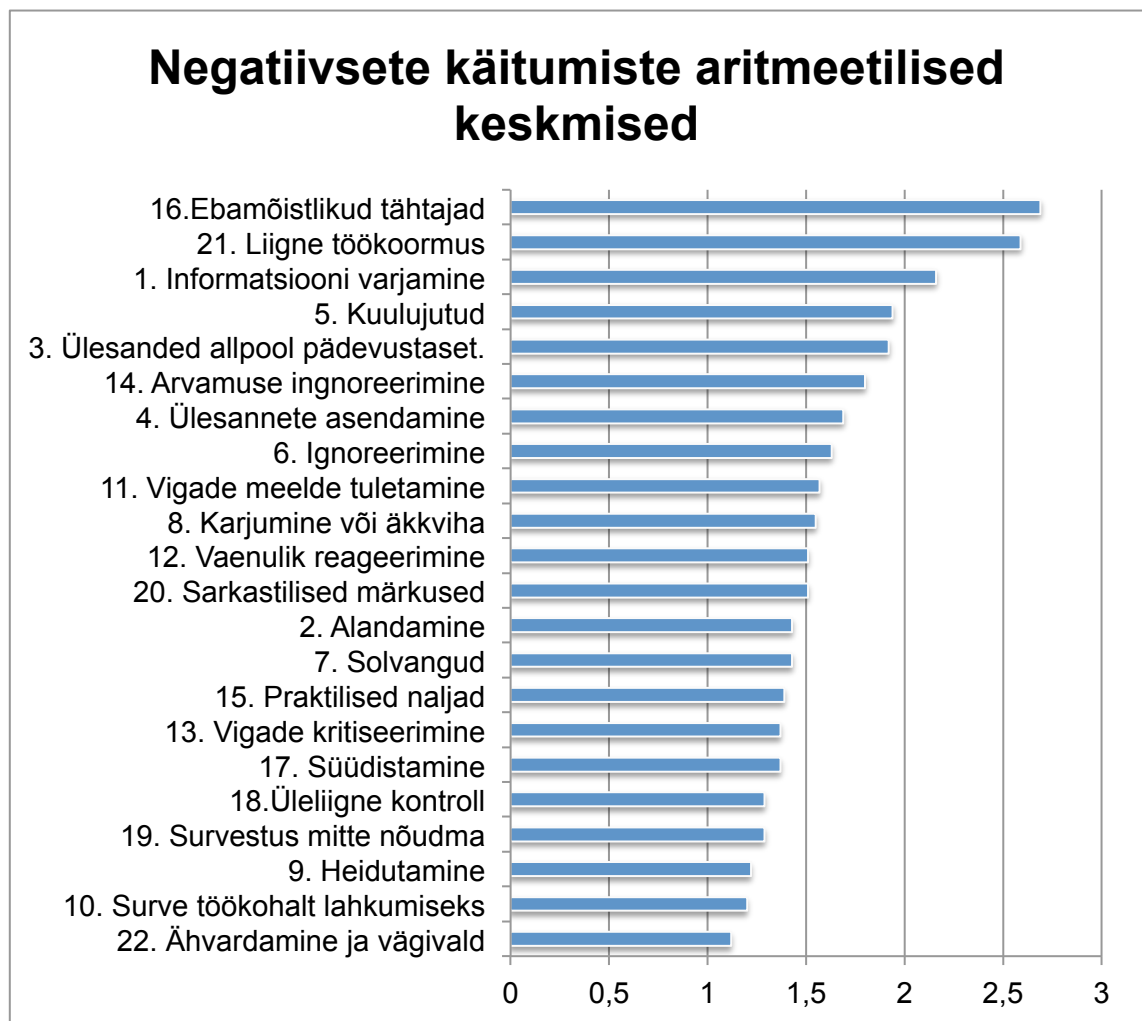
Isikuga seotud kiusamise kategooria hindamiseks on koostatud sama ülesehitusega tabel (tabel 6) nagu eelnev. Kõrgeimad tulemused olid selles kategoorias väidetel, mis kirjeldasid kuulujuttude levitamist, ülesannete asendamist ebameeldivatega ning ignoreerimist. Üldiselt on küsimuste aritmeetilised keskmised kui ka standardhälved tulemused madalamad kui tööga seotud kiusamise kategoorias.

Tabel 7. Füüsiliselt heidutava kiusamise kategooria tulemuste aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve

NAQ-R nr ja lühikirjeldus	Keskmine	Keskmine naised	Keskmine mehed	Mediaan	Standard-hälve
8. Karjumine või äkkviha	1,55	1,50	1,63	1	0,91
9. Heidutamine	1,22	1,20	1,26	1	0,69
22. Ähvardamine ja vägivald	1,12	1,07	1,21	1	0,63

Allikas: Autori koostatud

Füüsiliselt heidutava kiusamise kategooria hindamiseks on koostatud tabel (tabel 7), mille ülesehitusel on kasutatud sama meetodit, nagu eelnevate kategooriate hindamisel. Kategooria kõrgeim tulemus oli väitel "Sinu peale karjutakse või Sinu peal elatakse välja äkkviha". Sellele järgneb väide, mis kirjeldab heidutavat käitumist. Ootuspäraselt madalaim tulemus antud kategoorias oli väitel "Sind ähvardatakse vägivaldaga või kehalise väärkohtlemisega või koged vägivalda ja kehalist väärkohtlemist". Kuigi viimase väite tulemus oli ka kõigi kategooriate madalaima keskmise tulemusena, tuvastati siiski üks ohver, kes koges seda igapäevaselt. See viitab asjaolule, et ettevõttes on mitmeid eraldiseisvaid töökiusamise juhtumeid. Kogu kategooria aritmeetilised keskmised olid madalamad kui teistes kategooriates, ning see näitab, et vähim probleeme on füüsiliselt heidutava töökiusamisega.



Joonis 4. Negatiivsete käitumiste aritmeetilised keskmised (autori koostatud)

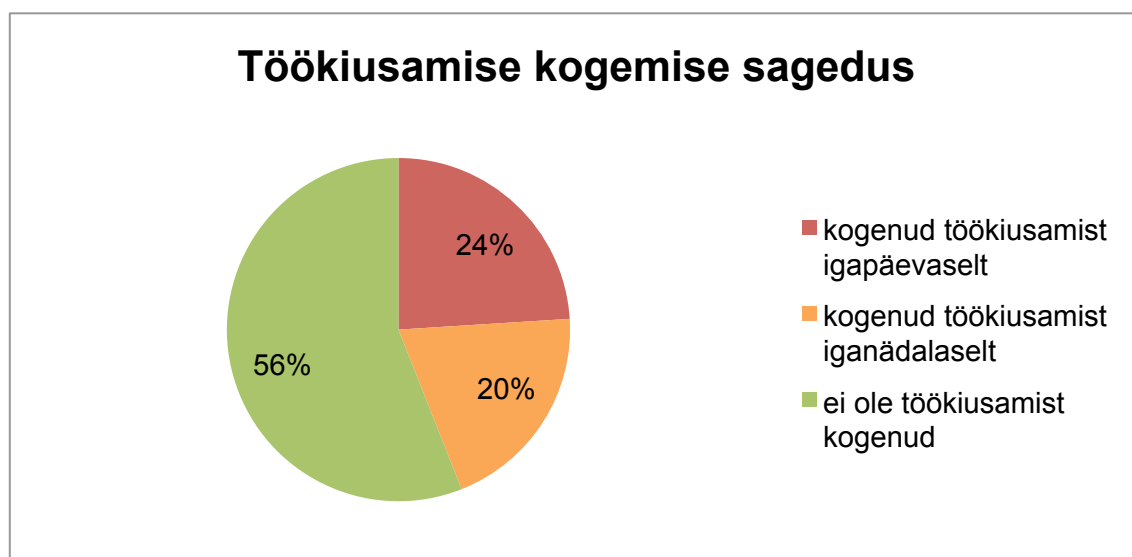
Joonisel 4 on kujutatud kõikide negatiivse käitumise väidete aritmeetilised keskmised koos lühikirjelduse ja järjekorranumbriga. Kolm kõrgeimat töökiusamist iseloomustavat käitumisviisi on tööga seotud kiusamise kategooriast. Antud väited on oma olemuselt seotud töökorralduslike probleemidega, mis viitavad taaskord, et uuritavas ettevõttes võib töökiusamise probleeme tekitada ebasobilik töökorraldus ja liigne töökoormus. Samas aga esineb ka isikuga seotud kiusamise viise kõrgeimate tulemuste seas, mille põhjal on võimalik järeldada, et organisatsioonikultuur lubab ka isikuga seotud negatiivset käitumist.

Tabel 8. Negatiivse käitumise väidete esinemine iganädalaselt ja igapäevaselt

NAQ-R nr ja lühikirjeldus	Iga-päevaselt	NAQ-R nr	Iga-nädalaselt
16.Ebamõistlikud tähtajad	7	16.Ebamõistlikud tähtajad	10
21. Liigne töökoormus	4	1. Informatsiooni varjamine	9
3. Ülesanded allpool pädevustaset.	3	21. Liigne töökoormus	8
6. Ignoreerimine	1	5. Kuulujutud	7
7. Solvangud	1	4. Ülesannete asendamine ebameeldivaga	4
8. Karjumine või äkkviha	1	14. Arvamuse ignoreerimine	4
9. Heidutamine	1	11. Vigade meelde tuletamine	3
10. Surve tökohalt lahkumiseks	1	12. Vaenulik reageerimine	3
12. Vaenulik reageerimine	1	20. Sarkastilised märkused	3
14. Arvamuse ignoreerimine	1	2. Alandamine	2
19. Survestus mitte nõudma	1	3. Ülesanded allpool pädevustaset.	2
20. Sarkastilised märkused	1	6. Ignoreerimine	2
22. Ähvardamine ja vägivald	1	8. Karjumine või äkkviha	2
1. Informatsiooni varjamine	0	15. Praktilised naljad	2
2. Alandamine	0	7. Solvangud	1
4. Ülesannete asendamine ebameeldivaga	0	13. Vigade kritiseerimine	1
5. Kuulujutud	0	17. Süüdistamine	1
11. Vigade meelde tuletamine	0	18. Üleliigne kontroll	1
13. Vigade kritiseerimine	0	19. Survestus mitte nõudma	1
15. Praktilised naljad	0	9. Heidutamine	0
17. Süüdistamine	0	10. Surve tökohalt lahkumiseks	0
18. Üleliigne kontroll	0	22. Ähvardamine ja vägivald	0

Allikas: Autori koostatud

Töökiusamine toimub definitsiooni alusel vähemalt ühel korral nädalas. Seega tulemused, kus vastajad hindasid väiteid hindegas 4 või 5 (ehk igapäevaselt või igapäevaselt), saab hinnata töökiusamiseks. Tabelis 8 on kujutatud igapäevaselt ja igapäevaselt negatiivseid käitumisi toimuvaks hinnanud vastajate arv. Töökiusamine läbi ebamõistlike tähtaegade hindas nii igapäevaselt kui ka igapäevaselt toimuvaks kõige enam respondente. Igapäevaselt oli enim vastajaid kogenud töökiusamist läbi liigse töökoormuse ja tööülesannete määramisega, mis on allpool nende pädevustaset. Igapäevaselt viiakse enim töökiusamist läbi informatsiooni varjamise, liigse töökoormuse ja kuulujuttude. Nii igapäevaselt kui ka igapäevaselt kogetakse ka erinevaid isikuga seotud kiusamise viise.



Joonis 5. Töökiusamise kogemise sagedus ettevõtte X töötajate poolt viimase 6 kuu jooksul (autori koostatud)

Joonisel 5 on kujutatud töökiusamise kogemise sagedus negatiivsete käitumiste viiside hindamise tulemusel viimasel 6 kuul. Vastajad, kes hindasid väiteid hinnangutega "mitte kunagi", "aegajalt" ja "igakuiseks" pole teooria alusel töökiusamise ohvrid (56%). Analüüsides väidete tulemusi, saab öelda, et OÜ ettevõttes on 20% vastajatest igapäevaselt töökiusamise ohvriks ja umbes neljandik igapäevaselt. Töökiusamist kogeb ettevõttes X antud andmete alusel 44% vastajatest.

Töökiusamine vastajate enesehinnangul



Joonis 6. Töökiusamise levik vastajate enesehinnangul ettevõttes X (autori koostatud)

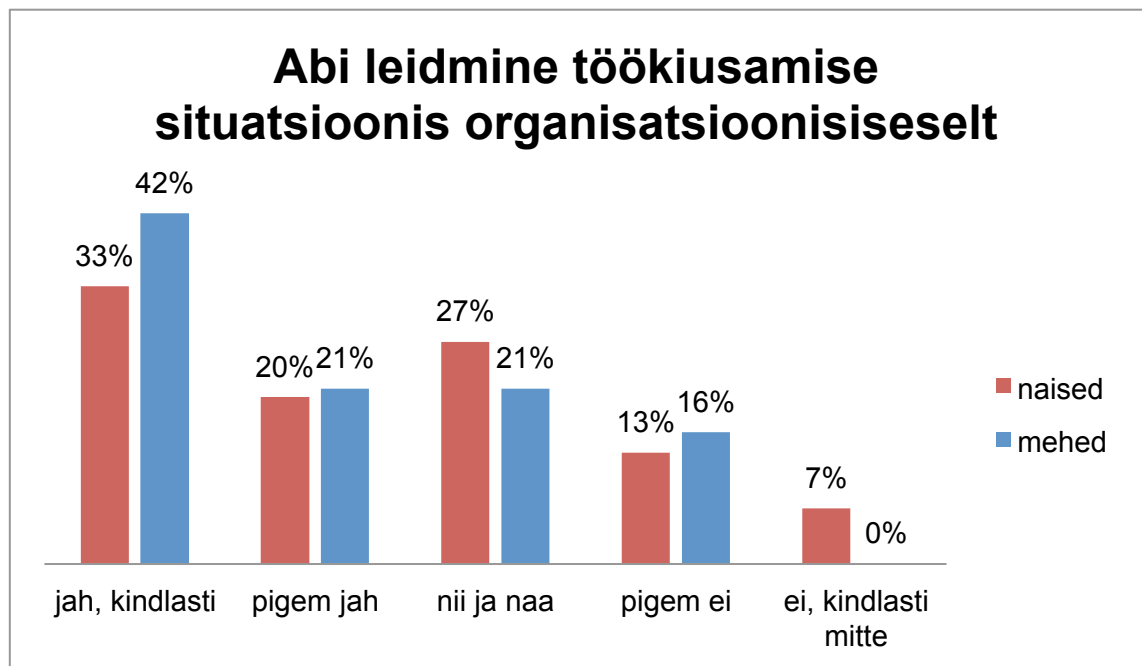
Küsitluse kolmandas osas paluti vastajatel hinnata etteantud töökiusamise mõiste alusel töökiusamise ohvriks olemist viimase 6 kuu jooksul. Joonisel 6 on kujutatud töökiusamise levik vastajate enesehinnangul. 31 töötajat ehk 61% vastajatest hindas, et nad pole olnud töökiusamise ohvriks. 20% respondentidest hindas end olema ohvriks aegajalt ning 10% väga harva. Töökiusamise ohvreid oli enese hinnangul kokku 6% - 4% mitu korda nädalas ja 2% peaaegu igapäevaselt. Kui võrrelda enesehinnangu ja NAQ-R väidete abil leitud tulemusi, on võimalik väita, et töötajad aktsepteerivad negatiivset käitumist või ei teadvustata enesele, et taoline käitumine ei ole sobilik. Sellise situatsiooni laialdane levik näitab, et organisatsioonikultuur on oma olemuselt negatiivne ja lubab ebaeetilist käitumist.

Töökiusamise rollid



Joonis 7. Töökiusamise rollid ettevõttes X (autori koostatud)

Joonisel 7 on kujutatud töökiusamise rollid organisatsioonis vastajate isiklikul kogemusel. Töökiusamine toimus töötajate hinnangul enim ülemuselt alluvale. Kuna varasemalt on tuvastatud, et töökiusamine toimub enamasti tööga seotud negatiivse käitumise läbi, on antud tulemus ootuspärane. 16% vastajatest hindas, et töökiusamine toimub nende hinnangul kolleegide vahel, mis võib olla lisaks isiklikele lahkkelidele ka põhjustatud tööga seotud pingetega. Vähim ehk 8% vastajaid hindas, et kiusamine toimus alluva poolt ülemusele.



Joonis 8. Töökiusamise situatsioonis abi leidmine ettevõttes X (autori koostatud)

Organisatsioonisest abileidmist töökiusamise situatsiooni tekkides on kujutatud joonisel 8. Enim vastajaid on nii naiste kui ka meeste puhul abi leidmise suhtes pigem positiivselt meelestatud. Ligi pooled naised (47%) olid siiski parimal juhul kõhkleva seisukohal. Erinevus võib tuleneda sellest, et tootmise osakonnas töötavad enamjaolt naised, kus tootmismahdade suurenemise ja ümberkorralduste tõttu on suurim stressitase, mis põhjustab usaldamatust. Vaadeldes eelnevaid tulemusi ja arvestades, et tööga seotud kiusamise viisid olid kõige enam levinud, võib öelda, et töötajate usaldamatus abi leidmisel võib olla tingitud sellest, et kiusamine on põhjustatud eelkõige kõrgemal positsioonil olevate töötajate poolt läbi liigse töökoormuse, ebamõistlike töötähtaegade ja tööks vajaliku informatsiooni kinni hoidmisega.

2.3. Töökiusamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Antud alapeatüki eesmärgiks on uuringu tulemuste alusel teha järeldusi ja pakkuda ettepanekuid ettevõttele töökiusamise ennetamiseks ja lahendamiseks. Tulemustest selgus, et 44% vastajatest on olnud viimase 6 kuu jooksul töökiusamise ohvriks - sellest 20% iganädalaselt ja 24% igapäevaselt. Töökiusamise ohvriks tunnistas ennast enese hinnangul kokku 6% vastajatest - 4% mitmel korral nädalas ja 2% peaaegu igapäevaselt. Arvestades negatiivse käitumise küsimustiku tulemusi ja personalijuhi poolseid selgitusi organisatsiooni sisekliimast, saab öelda, et töökiusamist põhjustab enim tööga seotud kiusamine, mida viiakse kõige rohkem läbi kõrgemal positsioonil töötajate poolt. Lisaks tööga seotud kiusamisele on levinud isikuga seotud negatiivne käitumine. See näitab, et organisatsioonikultuur tolereerib negatiivset käitumist. Tulemusi mõjutab tõenäoliselt muudetud tootmiskorraldus ja suurenenud tootmismahud, mis põhjustavad suurenenud töökoormust.

Negatiivse käitumise küsimustiku analüüsi tulemused näitavad, et kõige rohkem probleeme esineb tööga seotud kiusamise kategoorias. Töökiusamist esineb kõige enam läbi liigse töökoormuse ja ebamõistlike töötähtaegade. See aga näitab, et töökiusamine toimub peamiselt organisatsioonilisel tasandil. Samnani ja Singh (2012, lk 584) leiavad, et organisatsioonilisel tasandil võib töökiusamise teguriks olla situatsioonilised eripärad, mis selle ettevõtte puhul on organisatsioonisiseseid ümberkorraldused ja tootmismahude suurenemine. Cuyper, Baillien ja Witte (2009, lk 213) väidavad samuti, et organisatsiooni restruktureerimine võib viia töökiusamiseni, sest see tekitab töötajates ebakindlust.

Ankeetküsitluses kirjeldas üks anonüümne vastaja töötajatevahelist suhtlust järgnevalt: "Muidu rahulik, aga kui tulevad muudatused on pinget kõigil. Ei ole aega ja siis on umbes nii, et midagi te ei tee! Miks maas planeerimisest oleme? On vastus, et muudatused, aga see pole aega planeeritud." Põhjuseid, miks selline negatiivne käitumine laialdaselt levinud on, võib olla mitmeid. Esiteks, on võimalus, et töötajatele ei selgitata piisavalt töökoormuse kõikumise olemust ja põhjuseid, tekitades töötajates negatiivseid tundeid seoses töökorraldusega. Ebaselge juhtimine süvendab Strandmarki ja Hallbergi (2007, lk 336) hinnangul töökiusamist. Kuna töökoormus on nii

töökorralduse eeskirjade kohaselt kui ka personalijuhi hinnangul seadusega kooskõlas ning töötajad võivad kokkuleppel teha tasustatult ületunde, on võimalik, et töökoormus ei ületa seaduslikke norme, kuid koormus võib olla siiski ebamõistlikult jaotunud.

Samuti võib ka probleemiks olla viis, kuidas juhtkond ja liinivanemad alluvatele töökorraldusi edasi annavad. Võimalik, et negatiivset käitumist kasutatakse antud ettevõttes viisina, kuidas saavutada soovitud tootmismahтусid. Salini (2003, lk 1221) andmetel võib töökiusamise kasutamine heade töötulemuste saavutamiseks põhjustada negatiivsete käitumiste aktsepteerimist organisatsioonikultuuris. Üks töötaja kirjeldas ankeedis töökeskkonda järgnevalt: "Tootmine on kiire tempoga töökeskkond. Sellest on tingitud ka aeg-ajalt toimuv kiire (agressiivne) suhtlus, millest ei tohi valesti aru saada. Üleüldine keskkond ja suhtlemise maneer on pigem sõbralik." Seega võib väita, et negatiivne käitumine on töötajate arvates õigustatud pingelises situatsioonis, mis ei ole sobilik eetilise seisukohast. Samnani ja Singh (2012, lk 584) leiavad, et üks peamisi tegureid töökiusamise organisatoorsel tasandil on organisatsioonikultuur ja eetiline õhkkond. Võib öelda, et uuritav ettevõtte aktsepteerib töökiusamisele iseloomulikku negatiivset käitumist, kuna kõigest 6% vastanutest peab ennast enese hinnangul ohvriks, kuid mõõtmise tulemused tuvastavad, et ohvreid oli kõikide vastajate seast 44%.

Enim vastajaid hindas töökiusamise toimumist ülemuselt alluvale, mis kinnitab, et suurimad probleemid on tööga seotud kiusamise kategoorias. Fox ja Stallworth (2005, lk 453) on leidnud, et töötajate usaldus organisatsiooni vastu langeb, kui ohvrit kiusab ülemus, mille tõttu langeb ka usk, et ettevõtte on võimeline töökiusamist lahendama. 16% vastajatest hindas, et töökiusamine toimub kolleegide vahel. Kuna stressitase on töökoormuse tõttu kõrgem, võib oletada, et kolleegide vaheline suhtlus on samuti häiritud. Seda saab illustreerida vastaja hinnanguga töötajate vahelisest suhtlusest: "Üldiselt hea. Kiirel perioodil närviline." Kõige vähem toimus töökiusamist alluva poolt ülemusele, mis ühtib Aquino jt. (1991, lk 267) teooriaga, mille kohaselt kõrgem ametipositsioon võib kaitsta töökiusamise ohvriks olemise eest.

Töökiusamise situatsiooni puhul leiti, et enamjaolt on vastajad pigem positiivselt meelestatud ja usuvad, et leiaksid organisatsioonisiselt abi. 53% naisest ja 63% meestest leiab, et pigem on organisatsioonisiselt abi leitav. Selle põhjuseks võib olla varasemate töökiusamise situatsioonide positiivne lahendamise viis, mis tekitab

töötajates usaldust, et taolised situatsioonid on lahendatavad. Samas aga pea pooled naised ehk 47% ja 37% meestest on parimal juhul kõhklevad seisukohal. Üks uurimuses osaleja on kommenteerinud situatsiooni järgnevalt:

Tuleb ette tagakiusamist. Seljataga otsuste tegemist, millest sulle ei räägita, aga peaks sind puudutama. Rivaalitsemine, hõõrumine, tagarääkimine ja nii edasi. Üldises plaanis ei ole kõige meeldivam õhkkond. Osade probleemidega pole ka kuhugi pöörduda, kuna seljataga asjade susija on personalijuht ise.

Taoline väide on tõsine süüdistus ning ettevõtte seisukohalt ohtlik arvamus, mis olenemata selle tõepärasusest võib levida teiste töötajateni ja tekitada umbusaldust, mis võib takistada tulevastest töökiusamissituatsioonidest teavitamist ja nende lahendamist. Umbusaldust süvendab lisaks asjaolu, et peamiselt toimub töökiusamine ülemuselt alluvale ja tööga seotud situatsioonides, mida iseloomustab liigne töökoormus ja ebamõistlikud töötähtjad. Sarnasusi võib leida Baillieni, Neyensi, De Witte'i & De Cuyper (2009, lk 9) töökiusamise kolme raja mudelist, kus teise raja konfliktide põhjuseks on näiteks tööga seotud probleemid, mille lahendamisel saab kõrgemal võimupositsioonil konflikti osalisest kiusaja ning madalamast ohver. Uuritava organisatsiooni võimalik halb organisatsioonikultuur ühtib ka mudeli kolmanda rajaga (*Ibid.*), kus organisatsiooni negatiivsed omadused võimaldavad töökiusamise tekkimist.

Järgnevalt soovib lõputöö autor anda uuringu tulemuste ja varasemalt kirjeldatud teooria põhjal soovitusi töökiusamise ennetamiseks ja lahendamiseks. Kuigi antud organisatsiooni personalijuht ei leia, et toimuks piisavalt tihti töökiusamist, et ennetustööga tegeleda, leiab autor, et uuringu tulemused on tingitud põhiliselt puudulikkusest töökiusamise ennetustööst ja halvast organisatsioonikultuurist.

Tabelis 9 on kujutatud autori poolset teoorial põhinevat soovitusi töökiusamise lahendamiseks. Antud ennetuslike meetodite eesmärgiks on tekitada positiivset organisatsioonikultuuri, kus töötajad suhtlevad omavahel positiivsel viisil. Samuti on selle eesmärgiks tekitada töötajate ja juhtkonna vahel usaldust, et töökiusamise juhtumitest ja muust negatiivsest käitumisest antaks õigeaegselt teada. Samuti soovib autor uuringu tulemustest tulenevalt leida viise, kuidas tootmises töökoormust tasakaalustada ja selgitada töötajatele, miks töökoormus ettevõttes suurenenud on.

Avatult töökiusamise probleemiga tegeledes läbi eeskirjade, koolituste, koosolekute vms. suurendab võimalust, et isiklike negatiivsete käitumisharjumustega töötajad hoiduvad töökeskkonnas töökiusamisest ja muust negatiivsest käitumisest.

Tabel 9. Autori poolsed teoorial põhinevad soovitusel töökiusamise ennetamiseks

Ennetamise viis:	Autor ja viide:
Täiendada olemasolevaid töökorralduseeskirju töökiusamist otseselt väljendavate eeskirjade ja tagajärgedega.	Fox ja Stallworth (2009, lk 228)
Regulaarselt kontrollida, kas ettevõtte töötajad täidavad töökorralduseeskirjades sätestatud eetilist käitumist.	Johnson (2015, lk 2389)
Korraldada koolitusi stressi maandamiseks.	Tambur (2015, lk 148).
Selgitada läbi koolituste ja koosolekute, milline on eetiline viis alluvatele ja kolleegidele töökorralduste andmiseks ja suhtlemiseks.	Valentine, Fleischman ja Godkin (2015, lk 156)
Regulaarselt viia läbi töökiusamise auditit.	Branch ja Murray (2015, lk 290)
Viia läbi töökiusamise koolitusi, mis selgitavad töötajatele selle olemust ja tagajärgi.	Fox & Stallworth (2005, lk 453)
Läbi koosolekute, siselehe jms. julgustada töötajaid taolistest probleemidest teada andma, võimalusel ka anonüümselt.	Fox ja Stallworth (2005, lk 453)

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 10 on esitatud autori poolsed soovitusel töökiusamise lahendamiseks, mille aluseks on varasemalt esitletud teooria. Kuigi osaliselt on antud organisatsioon taolist lahenduskäiku rakendanud, peaks ettevõtte pigem eelistama tavapärase lahenduskäigu täiendamist. Selliste lahendusmeetodite eesmärgiks on kiusajale anda üheselt mõistetav sõnum, et kiusamine ei ole tolereeritav, kuid samas anda võimalus isikul oma käitumist muuta kui situatsioon ei ole kriitiline. Eelkõige aga peab ohver saama igakülgset tuge läbi organisatsioonisisese nõustamise, efektiivse olukorra lahenduse ja kiusajast eraldamisega. Töökiusamise väidete tõsiselt võtmine näitab organisatsiooni töötajatele, et juhtkonda on võimalik usaldada ja et probleemide korral on võimalik abi leida. Kiusamissituatsioone peaks eelkõige lahendama kolmas asjatundlik osapool, et lahendada probleem võimalikult korrektset, kiirelt ja erapooletult.

Tabel 10. Autori poolsed teoorial põhinevad soovitused töökiusamise lahendamiseks (autori koostatud).

Lahendamise viis:	Autor ja viide:
Leida töökiusamise lahendamiseks erapooletu kolmas osapool, kes on pädev töökiusamise lahendamises.	Namie (2003, lk 5)
Luuu formaalne komisjon töökiusamise lahendamiseks.	Escartín (2016, lk 166)
Paluda ohvri ja kaastöötajatel koguda tõendeid töökiusamisest.	Vickers (2001, lk 208-216)
Võimalusel anda kiusajale esialgu hoiatus ning võimalus käitumise muutmiseks.	Namie (2003, lk 5)
Võimalusel eraldada kiusaja ohvrist/ohvritest uurimise perioodiks	Fox ja Stallworth (2009, lk 230)
Võimaldada ohvrile igakülgne tugi, võimalusel ka organisatsioonisisene nõustamine	Wheeler, Halbesleben ja Shanine (2010, lk 558)
Lahendada töökiusamise probleem võimalikult kiiresti.	Rayner ja Lewis, (2010, lk 335)
Igat töökiusamise ja negatiivse käitumise väidet võetakse tõsiselt.	Wheeler, Halbesleben ja Shanine (2010, lk 558)
Võimalusel vallandada kiusaja viimase lahendusvariandina, eelistades pigem kiusaja tööpositsiooni muutmist ja ümberpaigutust.	Wheeler, Halbesleben ja Shanine (2010, lk 559)

Allikas: Autori koostatud

Uuringu tulemused näitavad, et enim töökiusamist esineb tööga seotud kiusamise kategoorias, eelkõige läbi liigse töökoormuse ja ebamõistlike töötähtaegade. Tulemused viitavad asjaolule, et töökiusamine toimub peamiselt organisatoorsel tasandil. Uuringu tulemused, tootmiskorralduse muutmine ja tootmismahdade suurenemine ning sellest tulenev suurenenud stressitase viitavad, et töökiusamise võimalikeks põhjusteks on ebaselge juhtimine, negatiivne organisatsioonikultuur ja ebaeetiline õhkkond. Autori poolsete töökiusamise ennetamise ja lahendamise soovitude eesmärgiks on arendada ettevõttes X positiivset organisatsioonikultuuri ja tekitada töötajate ning juhtkonna vahel usaldussuhet. Samuti peaksid need andma edasi üheselt mõistetava sõnumi, et töökiusamine pole antud organisatsioonis tolereeritav ning juhtkond toetab töökiusamise ohvreid igakülgsest.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks on kaardistada töökiusamise levik ettevõttes X ja vastavalt uuringu tulemustele teha ettepanekuid töökiusamise ennetamis- ja lahendamisevõimaluste korraldamiseks.

Töökiusamist kirjeldatakse kui vägivalla vormi, mis ületab soo, rassi ja ametialase positsioon piire ja on oma iseloomult tahtlik, korduv ning kahjustab kiusatava tervist või majanduslikku seisu. Leitakse, et negatiivset käitumist saab liigitada töökiusamiseks kui see toimub vähemalt kord nädalas ja viiakse läbi vähemalt 6 kuu pikkuse perioodi jooksul.

Töökiusamist on võimalik lisaks selle lahendamisele ka ennetada. Ennetamine on võimalik kolmel tasandil - individuaalsel, organisatsioonilisel ja sotsiaalsel tasandil. Organisatsioonilisel tasandil saab töökiusamist ennetada juhtkonna poolset sätetatud ja kontrollitud käitumisnormide abil. Samuti on efektiivsed töökiusamisealased organisatsioonisisised koolitused ja auditid, mis tuvastavad, millistes organisatsiooni osades probleem võiks esineda. Lahendamisel on oluline pakkuda ohvrile toetust ning tekitada töötajates usaldust, et töökiusamist võetakse juhtkonna poolt tõsiselt. Formaalsel lahendamisel soovitatakse moodustada nõukogu töökiusamise lahendamiseks. Organisatsioonis võiks töökiusamise juhtumeid lahendada kolmas osapool, kes on pädev töökiusamise temaatikas.

Käesoleva lõputöö raames läbi viidud töökiusamise leviku ja lahendamise uuring tuvastas, et ettevõttes X on töökiusamine probleemiks ning vajab täiendavat ennetus- ja lahendustööd. Küsitlus ettevõtte töötajate vahel ja poolstruktureeritud intervjuu personalijuhiga viidi läbi ajavahemikus 19.04.2017-25.04.2017. Küsitluse valimiks oli ettevõtte 240 töötajat, kellest küsitlusele vastas 49 töötajat ehk 20% üldvalimist.

Negatiivse käitumise küsimustik tuvastas, et 44% vastajatest on töökiusamise ohvriks kas iganädalaselt või igapäevaselt. Töökiusamise ohvriks tunnistas ennast aga kõigest 6% vastajatest.

Uuringu analüüsi tulemused näitavad, et kõige rohkem probleeme esineb tööga seotud kiusamise kategoorias, seega töökiusamine toimub peamiselt organisatsioonilisel tasandil. Kõige negatiivsema hinnangu andsid vastajad väidetele, mis kirjeldasid liigset töökoormust ja ebamõistlikke töötähtaegu. Poolstruktureeritud intervjuust ettevõtte personalijuhiga selgus, et organisatsioonis on toimunud ümberkorraldused ja tootmismahdade suurenemine. Peamiselt toimus töökiusamine ülemuselt alluvale, mis kinnitab, et töökiusamise põhjuseid tuleb otsida organisatsiooniliselt tasandilt.

Organisatsioonis on probleemiks tootmismahdade tõus ning seeläbi töökoormuse suurenemine, mis on tõstnud organisatsiooni üldist stressitaset. Tulemuste põhjal saab öelda, et ettevõtte peaks töötajatele selgitama tootmismahdade suurenemise põhjuseid, et vähendada teadmatuse tunnet. Tulemused viitavad lisaks sellele, et organisatsioonikultuur lubab negatiivset käitumist stressirohketes olukordades. Selline käitumine toimub nii ülemuselt alluvale kui ka töötajate omavahelises suhtluses.

Töö autor leiab, et kuigi ettevõtte personalijuhi arvamusel ei ole ennetustööd vaja, on siiski oluline rakendada ennetuslikke meetodeid. Ennetuslikeks meetoditeks oleks töökiusamist otseselt käsitlevate eeskirjade lisamine olemasolevasse töökorralduse eeskirja ning nende täitmise regulaarne kontroll. Samuti oleks oluline viia läbi stressi maandamise koolitusi ning leida viise, kuidas töökoormust tasakaalustada. Töökiusamisealased koolitused ja teavitustöö julgustaksid töötajaid töökiusamisest teada andma. Töökiusamise ennetamise eesmärgiks on luua positiivne organisatsioonikultuur, kus töötajate ja juhtkonna vahel oleks usaldussuhe.

Varasemat töökiusamise situatsiooni analüüsides leidis autor, et lahendus oli positiivne nii ettevõttele kui ohvritele. Siiski leiab autor, et olemasolevaid lahendusviise võiks täiendada, kuna varasem juhtum erineb iseloomult praegusest olukorrast. Ettevõtte peaks kiusamissituatsioonide lahendamiseks kasutama kolmandat erapooletut ja pädevat isikut. Võimalusel võiks kiusaja eraldada ohvrast olukorra lahendamise perioodiks.

Töökiusamise lahendamise eesmärgiks on anda kiusajale üheselt mõistetav sõnum, et taoline negatiivne käitumine ei ole aktsepteeritav.

Autor leiab, et olenemata negatiivsetest tulemustest, oli antud uurimus ettevõttele kasulik, sest kaardistati organisatsiooni sisekliima olukord ning töökiusamise levik. Autoripoolsed soovitused töökiusamise ennetamiseks ja lahendamiseks peaksid ettevõttel aitama töökiusamise olukorda parandada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). Relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal Of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034. DOI:10.1037/0021-9010.89.6.1023
2. Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy Of Management Journal*, 42(3), 260-272. DOI:10.2307/256918
3. Arenas, A., León-Pérez, J., Munduate, L., & Medina, F. J. (2015). Workplace bullying and interpersonal conflicts: The moderation effect of supervisor's power. *Revista De Psicología Social*, 30(2), 295-322. DOI:10.1080/21711976.2015.1016753
4. Báguen, M. J., Beleña, M. A., De La Paz Toldos, M., & Martínez, D. (2011). Psychological harassment in the workplace: methods of evaluation and prevalence. *The Open Criminology Journal*, 4, 102-108 . DOI:10.2174/1874917801104010102
5. Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M. & De Witte, H. (2016). An eye for an eye will make the whole world blind: Conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior. *Journal Of Business Ethics*, 137(2), 415-429. DOI:10.1007/s10551-015-2563-y
6. Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal Of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16. DOI:10.1002/casp.977
7. Baillien, E., Rodriguez-Munoz, A., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2011). Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work & Stress*, 25(2), 128-146. DOI:10.1080/02678373.2011.591600

8. Bergbom, B., Vartia-Vaananen, M., & Kinnunen, U. (2015). Immigrants and natives at work: Exposure to workplace bullying. *Employee Relations*, 37(2), 158–175. DOI:10.1108/er-09-2014-0101
9. Björkqvist, K., & Österman, K. (1992). Work Harassment Scale. Åbo Akademi University, Finland. Retrived from <http://www.vasa.abo.fi/svf/up/Scales/WHS-English.pdf>
10. Branch, S., & Murray, J. (2015). Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?. *Organizational Dynamics*, 44(4), 287-295. DOI:10.1016/j.orgdyn.2015.09.006
11. Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal Of Management Reviews*, 15(3), 280-299. DOI:10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x
12. Brotheridge, C. (2013). Explaining bullying: Using theory to answer practical questions. *Team Performance Management*, 19(3), 185-201. DOI:10.1108/TPM-07-2012-0023
13. Cicerali, L. K., & Cicerali, E. E. (2016). A qualitative study on how Swedish organizations deal with workplace bullying. *Nordic Psychology*, 68(2), 87-99. DOI:10.1080/19012276.2015.1071198
14. De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224. DOI:10.1080/02678370903257578
15. Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44. DOI:10.1080/02678370902815673
16. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice, second edition*, 3-40. Boca Raton, FL: Taylor and Francis. DOI: 10.1201/EBK1439804896-3
17. Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research And Behavior Management*, 9. Retrieved from

<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.6c449d595074d69975e01a0f96dc83b&site=eds-live>

18. Faucher, C., Cassidy, W., & Jackson, M. (2015). From the sandbox to the inbox: Comparing the acts, impacts, and solutions of bullying in K-12, higher education, and the workplace. *Journal Of Education And Training Studies*, 3(6), 111-125. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1078204>
19. Fletcher, S. (2015). Workplace bullying: the endgame. *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, 113-119. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111356823&site=eds-live>
20. Fox, S., & Stallworth, L. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456. DOI:10.1016/j.jvb.2004.01.002
21. Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 61(3), 220-241. DOI:10.1037/a0016637
22. Hall, R., & Lewis, S. (2014). Managing workplace bullying and social media policy: Implications for employee engagement. *Academy Of Business Research Journal*, 1, 128-138. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94509505&site=eds-live>
23. Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*, 23(4), 349-358. DOI:10.1080/02678370903395568
24. Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice, second edition*, 129-148. Boca Raton, FL: Taylor and Francis. DOI: 10.1201/EBK1439804896-3

25. Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three-wave prospective study. *Journal Of Nursing Management*, 19(6), 742-751. DOI:10.1111/j.1365-2834.2011.01264.x
26. Hollis, L.P. (2016). Bruising the bottom line: cost of workplace bullying and the compromised access for underrepresented community college employees. *Diversity in Higher Education*, Volume 18. Emerald Group Publishing Limited, 1 - 26. DOI: 10.1108/S1479-364420160000018007
27. Howard, J.L., Johnston, A.C., Wech, B.A. & Stout, J. (2016). Aggression and bullying in the workplace: it's the position of the perpetrator that influences employees' reactions and sanctioning ratings. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(2), 79–100. DOI:10.1007/s10672-015-9271-8.
28. Karatuna, I. (2015) Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 10(1), 21 - 37. DOI:10.1108/QROM-09-2013-1176
29. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126. Retrieved from [http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf)
30. Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization*, 15, 97–119. DOI: 10.1177/1350508407084487
31. Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12825960&site=eds-live>
32. Nicol, S. (2016). Enough is enough: Stopping bullying in the workplace. *Governance Directions*, 68(9), 560-562. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118564757&site=eds-live>
33. Nielsen, M. B., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2011). Measuring exposure to workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice, second edition*, 149-174. Boca Raton, FL: Taylor and Francis. DOI: 10.1201/EBK1439804896-3

34. Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire-Revised in a representative sample. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 22(6), 670-682. DOI : 10.1080/1359432X.2012.690558
35. Olive, K., & Cangemi, J. (2015). Workplace bullies: Why they are successful and what can be done about it?. *Organization Development Journal*, 33(2), 19-31. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103722556&site=eds-live>
36. Perminiene, M., Kern, R. M., & Perminas, A. (2016). Lifestyle, conflict-solving styles, and exposure to workplace bullying. *Swiss Journal Of Psychology / Schweizerische Zeitschrift Für Psychologie*, 75(2), 57-69. DOI:10.1024/1422-4917/a000173
37. Pinkos Cobb, E. 2012. Workplace bullying: A global health and safety issue. <http://ilera2012.wharton.upenn.edu/refereedpapers/cobbellen.pdf>
38. Rajalakshmi, M., & S., G. (2016). Relationship between workplace bullying and organisational culture. *Global Management Review*, 10(2), 71-82. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118829909&site=eds-live>
39. Rayner, C., & Lewis, D. (2010). Managing workplace bullying: The role of policies. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice, second edition*, 327-340. DOI: 10.1201/EBK1439804896-3
40. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. DOI: 10.1177/00187267035610003
41. Samnani, A. (2013). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal Of Business Ethics*, 113(1), 119-132. DOI:10.1007/s10551-012-1286-6
42. Samnani, A., & Singh, P. (2012). 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression And Violent Behavior*, 17581-589. DOI:10.1016/j.avb.2012.08.004

43. Samnani, A., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: considering the interaction between individual and work environment. *Journal Of Business Ethics*, 139(3), 537-549. DOI:10.1007/s10551-015-2653-x
44. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=17257068&site=eds-live>
45. Strandmark K., M. & Hallberg, L. (2007). The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal Of Nursing Management*, 15(3), 332-341. DOI:10.1111/j.1365-2834.2007.00662.x
46. Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 10(4), 497-522. DOI:10.1080/13594320143000834
47. Tambur, M. (2015). *Workplace bullying in Estonian organizations: The prevalence and causes*. (Dokoritöö) Tartu Ülikool, Tartu. Loetud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/46585>
48. University of Bergen. (2009) Negative Acts Questionnaire. Retrieved from <http://www.uib.no/en/rg/bbrg/44045/naq>
49. Valentine, S., Fleischman, G., & Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 143-163. DOI:10.1080/08853134.2015.1010542
50. Vickers, M. (2014). Towards reducing the harm: workplace bullying as workplace corruption- a critical review. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 26(2), 95-113. DOI:10.1007/s10672-013-9231-0
51. Vickers, M. H. (2001). Bullying as unacknowledged organizational evil: A researcher's story. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 205-217. Retrieved from <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-33646735867&site=eds-live>

52. Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Shanine, K. (2010). Eating their cake and everyone else's cake, too: Resources as the main ingredient to workplace bullying. *Business Horizons*, 53(6), 553-560. DOI:10.1016/j.bushor.2010.06.002
53. Williams, Ray. (2011, May 3). The silent epidemic: workplace bullying. *Psychology Today*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201105/the-silent-epidemic-workplace-bullying>
54. Woodrow, C. & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38. DOI:10.1111/1748-8583.12021

Lisa 1. Ankeetküsitlus.

Negatiivse käitumise küsitlus

Tere! Minu nimi on Susanna Laaneväli ning ma olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 3. aasta ettevõtluse ja projektijuhtimise tudeng. Tegemist on anonüümse küsitlusega ning selle abil mõõdetakse negatiivse käitumise levikut Teie organisatsioonis. Küsimustik koosneb kolmest osast ning selle täitmine võtab aega maksimaalselt 30 minutit. Iga täidetud küsimustik annab parema ülevaate Teie ettevõtte seisundist ning oleksin väga tänulik Teie vastuse eest.

I OSA - VASTAJA ÜLDANDMED

- 1) Teie sugu:
 - ☐ Naine
 - ☐ Mees
- 2) Teie vanus:
- 3) Teie tööstaaž antud ettevõttes: aastat ja kuud.
- 4) Teie haridustase:
 - ☐ Põhiharidus
 - ☐ Keskharidus
 - ☐ Kutseharidus
 - ☐ Kõrgharidus

II OSA - NEGATIIVNE KÄITUMINE

Järgnevad väited kirjeldavad Sinu suhtlust kaastöötajatega viimase 6 kuu jooksul. Iga väite puhul palun valige üks toimumissagedus. Ringita ÜKS sobivaim vastusevariant. 1 - mitte kunagi; 2 - aegajalt; 3 - igakuiselt, 4 - iganädalaselt; 5 - igapäevaselt.		Igapäevaselt				
		Iganädalaselt				VALI ÜKS
		Igakuise				
		Aegajalt				
		Mitte kunagi				
1.	Keegi varjab/hoiab kinni informatsiooni, mis mõjutab Sinu töö tulemust.	1	2	3	4	5
2.	Sind alandatakse või naeruvääristatakse seoses Sinu tööga.	1	2	3	4	5
3.	Sulle antakse käsk täita tööülesandeid allpool Sinu pädevustaset.	1	2	3	4	5
4.	Sinu põhiülesandeid kärbitakse või asendatakse ebaoluliste või ebameeldivate tööülesannetega.	1	2	3	4	5
5.	Sinu kohta levitatakse kuulujutte.	1	2	3	4	5
6.	Sind ignoreeritakse või jäetakse kõrvale.	1	2	3	4	5
7.	Sinu isiku, arvamuste või isikliku elu kohta tehakse solvavaid märkusi.	1	2	3	4	5
8.	Sinu peale karjutakse või Sinu peal elatakse välja äkkviha.	1	2	3	4	5
9.	Sind heidutakse, näiteks näpuga näitamisega, isiklikku ruumi tungimisega, tõukamisega, liikumise takistamisega vms.	1	2	3	4	5
10.	Sulle tehakse vihjed või märguanded, et Sa peaksid oma töökohast loobuma.	1	2	3	4	5
11.	Sinu eksimusi ja vigu tuletatakse korduvalt meelde.	1	2	3	4	5
12.	Sind ignoreeritakse või Sinu lähenemisele reageeritakse vaenulikult.	1	2	3	4	5
13.	Sinu eksimusi ja vigu kritiseeritakse järjepidevalt.	1	2	3	4	5
14.	Sinu arvamust ignoreeritakse.	1	2	3	4	5
15.	Inimesed, kellega Sa hästi läbi ei saa, teevad sinu kulul praktilisi nalju.	1	2	3	4	5
16.	Sulle antakse ülesandeid ebamõistlike tähtaegadega.	1	2	3	4	5
17.	Sinu kohta esitatakse süüdistusi.	1	2	3	4	5
18.	Sinu tööd kontrollitakse üleliigselt.	1	2	3	4	5
19.	Sind survestakse mitte nõudma midagi, millele Sul on õigus. (näiteks haigusleht, puhkus)	1	2	3	4	5

20.	Sa oled liigse kiusamise ja sarkastiliste märkuste subjektiks.	1	2	3	4	5
21.	Sa koged liiga suurt töökoormust.	1	2	3	4	5
22.	Sind ähvardatakse vägivalda või kehalise väärkohtlemisega või koged vägivalda ja kehalist väärkohtlemist.	1	2	3	4	5

III OSA - TÖÖKIUSAMINE

1) Töökiusamine on olukord, kus üks või mitu inimest tunneb järjepidevalt ajaperioodi jooksul, et nad on ühe või mitme inimese negatiivsete tegude sihtmärgiks, kus kiusamise ohver tunneb, et tal on raskusi enda kaitsmisel. Ühekordne taoline intsident ei ole töökiusamine.

Arvestades eelnevat kirjeldust, kui tihti olete viimase 6 kuu jooksul oma organisatsioonis olnud töökiusamise ohvriks? (valige üks vastusevariant)

- ☐ Ei ole kogenud
- ☐ Väga harva
- ☐ Aegajalt
- ☐ Mitu korda nädalas
- ☐ Pääaegu iga päev

2) Kelle poolt on Teie isiklikul kogemusel töökiusamine läbi viidud? (vajadusel valige mitu)

- ☐ Töökiusamist ei ole toimunud
- ☐ Ülemuse poolt alluvale
- ☐ Alluva poolt ülemusele
- ☐ Kolleegide vahel
- ☐ Kliendi/koostööpartneri poolt töötajale

3) Kas leiate, et Teie organisatsioonis on töökiusamise situatsiooni tekkides võimalik abi leida? (valige üks vastusevariant)

- ☐ Jah, kindlasti
- ☐ Pigem jah
- ☐ Nii ja naa
- ☐ Pigem ei
- ☐ Ei, kindlasti mitte

4) Palun kirjeldage lühidalt töötajate vahelist suhtlust Teie organisatsioonis.

.....
.....

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ettevõtte X personalijuhile.

1. Kuidas kirjeldaksite töötajate vahelist suhtlust Teie ettevõttes? Millised on suurimad suhtlemise probleemid?
2. Milline on ettevõtte hoiak töökiusamise suhtes?
3. Kas leiate, et täna sel päeval on töökiusamine Teie ettevõttes probleemiks? Palun põhjendage.
4. Kas ettevõtte siseselt tegeletakse töökiusamise ennetamisega? Ennetustegevuse puudumisel kas leiate, et see võiks olla vajalik? Palun põhjendage vastust.
5. Kas varasemalt on ettevõtte siseselt olnud probleeme töökiusamisega? Kui jah, siis võimalusel kirjeldage juhtumeid ning nende põhjuseid ja lahenduskäike.
6. Kas varasemad töökiusamise juhtumid lahendati Teie arvates sobilikult? Palun põhjendage vastust.
7. Kas Teie hinnangul on ettevõtte töötajad teadlikud, kuhu selliste probleemide puhul pöörduda? Põhjendage vastust.

SUMMARY

WORKPLACE BULLYING IN LIMITED LIABILITY COMPANY X

Susanna Laaneväli

Workplace bullying is a problem that has serious outcomes on both individual and organizational levels. Bullying has an adverse effect on the victim's physical and psychological health. As a result, loss of productivity, absenteeism and an increased staff turnover are experienced by organizations. Effective methods for resolving and preventing are needed to contain workplace bullying.

The aim of the present research paper is to measure the prevalence of workplace bullying in limited liability company X. Based on the results of the research, suggestions are made to prevent and resolve workplace bullying in the company. To do so, the following tasks were set:

- giving a theoretical overview of the nature and consequences of workplace bullying;
- outlining various models describing workplace bullying and methods to evaluate workplace bullying;
- giving a theoretical overview of methods to prevent and resolve workplace bullying;
- carrying out a semi-structured interview to give an overview of the company and its management's opinions on workplace bullying;
- measuring the exposure to workplace bullying and the company's readiness to address workplace bullying issues;
- making suggestions to company X to prevent and solve workplace bullying.

The present research paper consists of two chapters. The first chapter gives a theoretical overview of workplace bullying, models that describe it and different methods to measure, prevent and solve the problem. Workplace bullying is described as negative acts that are carried out to harm the victim in various ways. Workplace bullying is thought to have 4 main features: frequency, duration, hostility and imbalance of power. It is suggested that negative acts can be considered as bullying if they occur at least once a week during a period of at least six months. Evaluation can be carried out mainly in two methods: the perceived victimization method and the perceived exposure to bullying behaviors method. In the perceived exposure to bullying behaviours method, the respondents are presented with items describing different bullying acts. Respondents then have to evaluate the frequency of being exposed to these types of negative acts during the last six months. Such an evaluation method is the *Negative Acts Questionnaire-Revised* (NAQ-R). The items in this questionnaire can be grouped into 3 categories: work-related bullying, person-related bullying and physical intimidation.

The second chapter gives an overview of the company and its views on bullying in general, as well as bullying cases previously solved. The semi-structured interview revealed, that the company has recently made changes in its production line and that the volume of production had increased. Workplace bullying prevention was considered to be not needed by the human resources manager because of the infrequency of the occurrence of the issue. However, a previously solved case illustrated, that the staff might have a fear of reporting such issues. An anonymous survey based on the NAQ-R was carried out to measure the prevalence of workplace bullying. The sample consisted of the 240 staff members of company X. 49 filled questionnaires were returned, therefore, 20% of the sample participated in the survey.

The analysis of the data revealed, that the most bullying occurred in work-related behaviours. The items that described an unmanageable workload, tasks with unreasonable deadlines and withholding information that affects performance, were the most frequently occurring. The most bullying occurred from supervisor to subordinate. These findings suggest that the bullying mostly took place on an organizational level. The previously mentioned increase in the volume of production is most likely one of the causes of this situation. The results of the NAQ-R revealed, that 44% of the participants

were victims of workplace bullying during the last 6 months, but only 6% found themselves to be a victim based on self-evaluation. These findings suggest that company X has a negative organizational culture that needs to use preventive measures of workplace bullying.

The following describe some of suggestions made to prevent and solve workplace bullying in company X:

- improve the existing organizational policies with anti bullying measures;
- regularly conduct a workplace bullying audit;
- train staff about ethical communication;
- establish a formal committee to solve future bullying cases;
- find an impartial expert to solve workplace bullying when it occurs.

All suggestions were made to promote a positive organizational culture, and to build trust between management and staff. The author finds that the present research was useful to company X, even though the data revealed a high prevalence of workplace bullying. The suggestions to prevent and solve bullying should help the organization to reduce the occurrence of negative behaviours.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Susanna Laaneväli,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töökiusamise problematika ettevõtte X näitel,

mille juhendajateks on Riina Tomast ja Gerda Mihhailova,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2022** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2016