

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Johanna Vana

TÖÖKIUSAMISE ESINEMINE JA SEOSEID ORGANISTASIOONIKULTUURIGA

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2021

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Töökiusamise ja organisatsioonikultuuri käsitlemise alused.....	6
1.1. Töökiusamise ja organisatsioonikultuuri määratlemine .....	6
1.2. Töökiusamise vormid ja seosed organisatsioonikultuuriga .....	10
1.3. Töökiusamise tagajärjed ja organisatsioonikultuuri roll töökiusamise ennetamises ...	16
2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs.....	19
2.1. Uuringu läbiviimine, metoodika ja valimi kirjeldus .....	19
2.2. Töötajate hinnangud organisatsioonikultuurile ja töökiusamisele.....	23
2.3. Töökiusamise seos organisatsioonikultuuriga .....	30
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	36
Lisad.....	45
Lisa A. Organisatsioonikultuuri ja negatiivsete tegevuste küsimustik töökiusamise uurimiseks .....	45
Lisa B. Töökiusamine ametikoha lõikes .....	47
Lisa C. Organisatsioonikultuuri seos tööga seotud kiusamise vormidega.....	48
Lisa D. Organisatsioonikultuuri seos isikuga seotud kiusamise vormidega.....	48
Lisa E. Organisatsioonikultuuri seos füüsilise kiusamise vormidega.....	49
Summary .....	50

### Sissejuhatus

Organisatsioonide eesmärk on tagada motiveeritud ning pühendunud töötajaskond, mille saavutamine sõltub mitmest tegurist, näiteks töökeskkonnast. Inimesed tulevad töökeskkonda erinevatest kultuuridest ning omavad erinevaid väärtushinnanguid ja töökspidamisi, mis võivad läbi arutamata kujuneda suhete vahelisteks konfliktiallikateks. Ühine organisatsioonikultuur aitab töötajaid ühenda ning seda võib pidada eelnevate edusammude pärandiks. Töötajate sisemise motivatsiooni aluseks on kolm psühholoogilist põhivajadust: autonoomsus, pädevus ning sotsiaalne seotus (Goodboy et al., 2020). Kui kõik vajadused on täidetud, on töökoht inimese jaoks rahulduspakkuv. Töö puuduliku kavandamise korral ilmnevad töökeskkonna negatiivsed ning varjatud tahud. Töökiusamise poolt tekitatud kahju nii organisatsioonile kui ka üksikindiviidile on tähelepanuväärne. Töökiusamine on korduv ning suunatud negatiivne käitumine ühe või mitme töötaja vastu, mille tulemuseks on sihtmärgi väljatõrjumine (M. Nielsen & Einarsen, 2012). Kiusamist saab liigitada organisatsioonisiseseks (kolleegidevaheline) ja -väliseks (kliendi ja töötaja vaheline). Töökiusamise vormide alla loetakse näiteks põhjendamatu kriitikat, solvamist, tagarääkimist, vajaliku teabe varjamist, sotsiaalset või füüsilist isolatsiooni (Chan-Mok et al., 2014). Tihtipeale võib vaikimisi töötajatele endalegi teadmatult töökiusamise levikut soodustada ebaetiline organisatsioonikultuur. Kiusamise tagajärjed avalduvad nii vaimses kui ka füüsilises tervises, mõjutades kannatanu heaolu ka pikemas perspektiivis.

2008. aasta *Monster.com* uuringust tuli välja, et 75% töötajatest olid sattunud töökiusamise ohvriks või pealtnägijaks. Sama uuringu 2019. aasta tulemustest selgus, et juba ligi 94% töötajatest on kokku puutunud töökiusamisega. (Robinson, 2019) Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri avaldatud uuringute tulemusena selgus, et aasta jooksul kogeb töökiusamist vähemalt 5%-10% inimestest. Naised kogevad kiusamise vorme kõige rohkem tervishoiu-, haridus- ning teenindusvaldkonnas, mehed seevastu korrakaitse ning transpordi valdkonnas. (Milczarek, 2010) Vaatamata kiusamisnumbrite suurenemisele ei ole võimalik kindlalt öelda, kas töökiusamise levik on aja jooksul suurenenud. Võtme rolli mängib teadlikkus ning seda võib lugeda üheks tõusu põhjuseks. Inimesed oskavad lihtsalt aina rohkem ära tunda töökiusamist ning teavad, mis on nende õigused. Järk-järgult on hakatud probleemile pöörama rohkem tähelepanu, mis on omakorda kaasa toonud rohkemate juhtumite avalikustamise. 2019. aasta uuringud näitavad, et 45% ettevõtetest tegelevad kiusamisvastaste programmidega igapäevaselt (Irastorza et al., 2020). Samal ajal võib liigne teadlikkus muuta inimesed enesekeskseks. Uute õiguste lisandumisega kasvab ka üksikisiku võim, muutes isiku hoiakut ja suhtumist ümbritsevasse. Töökiusamise alus on arenev

inimloomus. Inimesi huvitab eelkõige nemad ise ning harva julgetakse seda tunnistada, luues töökiusamiseks soodsad eeldused.

Eestis on töökiusamise ja organisatsioonikultuuri seosetel põhinevaid uuringuid aga vähe. Varasemalt on uuritud töökiusamist erinevate põlvkondade lõikes, töökiusamise juriidilisi käsitlusi, töökiusamise üldiseid põhjuseid ning levikut spetsiifiliste valdkondade lõikes. Eelnevalt töökiusamist autori teada käsitlenud Károli Kullamaa (2019) ja Anne Noop (2020) oma magistritöös, Eda Rannamägi (2017) lõputöös, Merle Tambur (2015) doktoritöös ja Siret Tamm (2015) bakalaureusetöös.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja tuua, mil moel töökiusamist esineb ja kuidas kiusamine seostub organisatsioonikultuuriga. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- määratleda töökiusamine ja organisatsioonikultuur;
- anda ülevaade, missuguseid seoseid on kirjanduses ning varasemates uuringutes organisatsioonikultuuri ning töökiusamise vahel leitud;
- anda ülevaade töökiusamise tagajärgedest ning organisatsiooni võimalustest töökiusamist ennetada;
- koguda empiirilist materjali töötajate hinnangutest organisatsioonikultuuri ning töökiusamise kohta;
- analüüsida, milline organisatsioonikultuuriga on valitud ettevõtted ning kui suur on töökiusamise leviku ulatus;
- leida seosed töökiusamise ning organisatsioonikuri vahel.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, kus esimeses antakse ülevaade organisatsioonikultuuri ja töökiusamise olemusest, tuuakse välja töökiusamise liigid ning tagajärjed. Samuti käsitletakse, millise kultuuriga organisatsioonides töökiusamine sagedamini levib ning kuidas saab organisatsioon ennetada töökiusamist ning toime tulla töökiusamise tagajärgedega. Selgitatakse ja analüüsitakse kiusamise põhjuseid ning vähendamise võimalusi. Teoreetilise osa moodustavad teadusartiklid ning uuringud töökiusamise olemusest erinevates valdkondades, organisatsioonide sisekliimast ning riiklikest töökaitse regulatsioonidest.

Töö empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse meetodikat ja valimit. Käesolevas töös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, uuring viidi läbi küsitluse formaadis Google Drive keskkonnas. Uuritavasse valimisse kuuluvad ettevõtted tegutsevad

teenindussektoris. Organisatsioonikultuuri ja töökiusamise seoseid käsitleva uuringu andmete analüüsi tulemused ja järeldused tuuakse välja teises ja kolmandas alapeatükis.

Töö autor tänab oma juhendajat Maaja Vadi, kes kogu protsessi jooksul oli alati toeks, abistades asjalike tähelepanekute, arutelude ja konstruktiivse tagasisidega. Samuti tänab töö autor uuringus osalenud ettevõtteid meeldiva ja abivalmi koostöö eest.

Märksõnad: töökiusamine, organisatsioonikultuur, väärtusjuhtimine, töövägivald, töökeskkond

## **1. Töökiusamise ja organisatsioonikultuuri käsitlemise alused**

### **1.1. Töökiusamise ja organisatsioonikultuuri määratlemine**

Töökiusamine on kirjanduses käsitletud autorite poolt erinevate terminitega. Kõige levinum on inglise keelne sõna *bullying*, mis eestikeelses otsetõlkes tähendab kiusamist. Lisaks on kasutatud väljendeid *harassment* (ahistamine), *abuse* (väärkohtlemine), *violence* (vägivald) ning *mobbing* (kedagi sihikule võtma). Töökiusamise iseloomustamiseks kasutatavad terminid ning kontseptsioonid varieeruvad nii riigiti kui ka organisatsiooniti töösuhete ja sotsiaalsete organisatsioonikultuuride omapärasuse tõttu (Rai & Agarwal, 2016). Sellele vaatamata, pole seni ühiskonnas kasutusele veel võetud ühtset definitsiooni, millest lähtuda. Olukorra kaardistamine ja aktuaalsuse mõistmine on aga eelduseks töökiusamise efektiivseks vähendamiseks.

Töökiusamine on ebamoraalne käitumine, kus üks osapool pikema aja vältel kogeb väärkohtlemist, füüsilisi või verbaalseid agressioone teiste poolt ning kus sihtmärgil on ennast keeruline kaitsta (Baillien et al., 2016; A. Goodboy et al., 2017). Vaenulikud teod võivad toimuda teadlikult või mitteteadlikult, häirides tööd ning luua ebameeldiva töökeskkonna (Einarsen et al., 2010). Annor ja Amponsah-Tawiah (2020) keskenduvad omapoolsel defineerimisel kolmele kiusamise dimensioonile: tööga ja isikuga seotud kiusamine ning füüsiline hirmutamise. Töökiusamise pikkust on käsitletud oma definitsioonis Einarsen *et al* (Einarsen et al., 2011), Notelaers *et al.* (2011) ning Samnani ja Singh (2012), määratledes töökiusamise sageduseks vähemalt korra nädalas ning kestvuseks vähemalt kuus kuud. Töökiusamine võib intensiivistuda perioodi pikenedes ning viidata asjaosaliste vahelisele võimujaotuse tasakaalutusele (Notelaers et al., 2011). Jõusuhted võivad erineda positsioonist, staažist, vanusest, soost, populaarsusest, isiksusomadustest, hoiakutest ning füüsilistest omadustest tingituna, jaotades inimesed väiksematesse grupeeringutesse.

Kuuludes kindlasse gruppi, sobitavad inimesed oma identiteedi vastavalt grupisisestelt kehtestatud prototüübile. Grupis, mille liikmed on sarnasema prototüübiga, on

sotsiaalne sidusus ning ühtsus kõrgem. Isikut, kelle identiteet jääb ideaalsest grupiliikmest kaugemale, käsitletakse ohuna. (Hogg & Terry, 2000) Mida erinevama kultuuritaustaga kollektiiv, seda kergemini tekivad konfliktid ning üksteisest möödarääkimised. Esineda võib juhtumeid, kus töötaja heaolu on häiritud, kuid töökiusamisega tegemist pole. Olukorras, kus töötaja teadlikult ja põhjendamatult ignoreerib tööülesandeid, tööreegleid või provotseeris omaalgatuslikult oma käitumisega kolleege, on töötaja kritiseerimine põhjendatud ning tegemist pole diskrimineerimisega. (Miidla-Vanatalu, 2019) Vastavalt töötervishoiu ja tööohutuse seadusele on töötajal õigus eeldada töötervishoiu ja tööohutuse nõuetele vastavaid töötingimusi ning tööandja peab kohandama töökeskkonna võimalikult sobilikuks, et ennetada tervisehäireid ning töötajate ülekoormust (Riigikogu, TTOS 2021).

Einarsen ja Skogstad (1996) toovad erandina esile, et töökiusamise alla ei klassifitseeru ka tugevad konfliktid, mis tekivad tööülesannete täitmisel erinevate arvamuste ning seisukohtade tõttu. Konflikt on ajutine nähtus, kus püsivalt ei ole üks ja sama töötaja sihtmärgiks. Lahendamata konflikt võivad olla sageli osapooli provotseerivad, mille tagajärjena võib formeeruda edaspidine vaenulik suhtlusvorm. Pikkamööda, erinevustest tulenevalt, võidakse vähemus tõrjuda grupist välja, et tagada grupi stabiilne positsioon.

Üks esimesi uuringuid töökiusamise kohta on läbiviidud 1990.aastal Rootsi teadlase Leymanni poolt. Uuringu tulemuste põhjal järeldeb ta, et töökiusamine ei erine märgatavalt tavalisest mänguväljakutel toimuvast laste vahelisest kiusamiskäitumisest (Leymann, 1990). Hiljem kinnitasid ka Einarsen *et al.* (1994) Norras läbi viidud uuringu tulemuste põhjal, et kiusamine on levinud nähtus organisatsioonides. Uuringud näitavad, et töökiusamise juhtumite arv on avalikus sektoris ligikaudu 57.2% ning erasektoris 34.7%. Mõlemas sektoris on kiusajateks enamasti kolleegid ja kliendid. Mida suurema kollektiiviga on organisatsioon, seda rohkem esineb kiusamisjuhtumeid. (O'Connel *et al.*, 2007) Väikestes organisatsioonides liigub informatsioon isikutevahel kiiremini, mistõttu muutusi töökorralduses ning normides on võimalik ellu viia ajaliselt lühema perioodi jooksul kui suure kollektiiviga organisatsioonis. Samuti on väiksemas organisatsioonis töötajatel lihtsam märgata teise kolleegide omavahelistes suhetes tekkivaid ebakõlasid. Suures organisatsioonis võivad jääda kiusamisjuhtumid tähelepanuta, kuna kogu ümbritsevat töökeskkonda on keerulisem hoomata.

Baillien *et al.* (2016) käsitluse järgi on võimalik jagada töökiusamise arengut kolme peamisse etappi. Esimene etapp on konflikt, mis seisneb arvamuste lahknemises, kuidas teatud tööülesannet täita tuleks (Simons & Peterson, 2000). Selles etapis keskendutakse probleemi põhjuse leidmisele. Konflikt tekivad inimestevahel tahest tahtmata, kuna iga üks

tõlgendab informatsiooni enda jaoks teisest natuke erinevalt. Töökiusamine saab alguse hetkest, kus olukorda suhtutakse ebaviisakalt ning suhtutakse kaastöötajasse hoolimatult, rikkudes organisatsioonile omaseid norme. Lisaks võib ebavajalike konfliktseid olukordi põhjustada segaselt edasi antav informatsioon ning tööülesanded, mis annavad inimestele võimaluse olukorras vastavalt enda huvidele vangerdada.

Teine etapp on emotsionaalne konflikt, mis põhineb suhetel. Konfliktist tulenevast pingest ja frustratsioonist võib areneda välja kolmas etapp ehk kiusamine. (Simons & Peterson, 2000) Kiusamine leiab aset, kui kiusaja tunneb, et tal on teiste kolleegide toetus, heakskiit ning teda ei takistata. Organisatsioonis on võimalik eristada vähemalt kaheksat erinevat levinud kiusajatüüpi (Tabel 1). Tabelis välja toodud kiusajatüüpide nimetused on metafoorilised ning igapäevases töökeskkonnas kasutatavad terminid. Kiusajateks ei ole alati kõige lärmakamad ning kõige kõrgemal positsioonil töötajad, vaid kiusaja võib olla igaüks, kes tahtlikult soovib teise heaolu rikkuda omakasu nimel. Kindlasti ei saa kõiki inimesi, kes mingisse kategooriasse ühel või teisel määral kuuluvad kiusajateks kohe nimetada, kuid on oluline organisatsioonis kolleegide isikuomadusi teadvustada.

Tabel 1

*Töökeskkonnas sagedamini esinevad kiusaja tüübid*

Kiusaja tüüp	Iseloomutunnused
Lobiseja/klatsija	Häälakas ning ebameeldiv Kuritahtlik käitumine seisneb kolleegide Alandamises ning naeruvääristamises lähtub ainult oma heaolust.
Konstantne kriitik	Kritiseeriv ja pessimistlik Üritab õõnestada kolleegide enesekindlust
Värvavaht	Kontrollib ligipääsu ressurssidele (aeg, informatsioon, töövahendid) Eesmärk võimaldada enda töö jaoks kõige efektiivsemad ja paremad vahendid arvestamata teistega
Tähelepanuotsija	Vajadus olla tähelepanu keskpunktis kogu aeg Üldiselt väga abivalmis ning sõbralik, eriti uute töötajatega Üritab jätta ülemustele head muljet Sagedasti dramaatiline ning otsib teiste empaatiat Võib kiiresti oma suhtumist muuta, kui ei saa piisavalt soovitud tähelepanu
Ideearas	Tahab olla keegi, kes ta pole Ei ole enamasti oma töös kõige parem, kuid otsib vigu teiste töös
Guru	Meeskonnas teistega mitte arvestav Emotsionaalselt ebaküpse Ei võta vastutust oma eksimuste eest
Sotsiopaat	Näeb end kui kolleegide nõustajaid Empaatiavõime puudub Suurepärase manipuleerija

*Märkus:* Tabel on autori koostatud

Allikas: Gallo et al. (2012), Hout (2020)

2015.aasta Euroopa töötingimuste uuringu, kus osales 28 Euroopa Liidu liikmesriiki, viis Euroopa Liidu kandidaatriiki, Norra ja Šveits, tulemusena selgus, et vastanutest on kiusamisest teatanud 5.4% naistest ning 4.4% meestest. Enamikus Euroopa Liidu riikides on kiusamise ohvriks sagedamini naised, kuid teatud piirkondades (Eestis, Bulgaarias, Hispaanias, Horvaatias, Itaalias ja Maltal) on kiusamisest raporteerinud rohkem mehed. (Hoel & Vartia, 2018) Töökiusamist on võimalik uurida erinevaid meetmetega, kõige kasutatavam on anonüümne küsitlus, mis annab võimaluse vastata ausalt ilma kartmata negatiivseid tagajärgi. Multikultuurised uuringud näitavad, et seisukohad töökiusamisest ning selle tolereerimine erinevad piirkonniti, mistõttu tuleb materjali ning tulemusi analüüsida lähtudes, et ka töökiusamise mõju ning faktorid töötajate heaolule erineb.

21. sajandil ei piisa kasumi teenimiseks ainuüksi organisatsiooni olemasolust, määravaks teguriks on saanud motiveeritud ja pühendunud organisatsiooniliikmed. Kiiresti muutuv ühiskonnas on oluline, et ka organisatsiooni oleks üles ehitatud võimelisena koheselt ennast modifitseerima vastavalt olukorrale. Aastate jooksul on mõistet “kultuur” organisatsiooni kontekstis määratletud erinevatel viisidel. 1948. aastal defineeris Herskovits kultuuri laiemat kontseptsiooni, kui inimeste poolt loodud ühe ühiskonnaosana (viidatud Child, 1949 vahendusel). Paar aastat hiljem tõi Meade (1953) välja organisatsioonikultuuri ühe tegurina jagatud käitumismaneerid ning sellest hetkest alates on kasutatud kultuuri mõiste defineerimisel nende kahe käsitluse kombinatsiooni (viidatud Morcos, 2018 vahendusel). Organisatsioonikultuur võib edendada või pärssida kolleegide koostööd, informatsiooni ja teadmiste vahetamist ning töökeskkonna avatust (Szczepańska-Woszczyńska, 2014). Organisatsioonikultuuri edendamine saab alguse iga töötaja toetamisest ja julgustamisest otsida ebatraditsioonilisi lahendusi eesmärkide ja probleemide lahendamiseks.

Organisatsioonikultuur on kogum organisatsiooniliikmete väärtustest ja uskumustest, mida ühiselt jagatakse ning millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses. Azhar (2003) määratleb väärtuse mõistet kui eeldusi ideaali kohta, mille poole isik püüdleb. Samuti toob ta välja, et tõekspidamiste all mõeldakse eeldusi reaalsuse kohta, mida aja jooksul kogemuste kaudu isik on omaks võtnud. Robbins (1986) käsitleb organisatsioonikultuuri all aga suhtelisi ettekujutusi, millel on ühised omadused, kuid mille järgi on võimalik üht organisatsiooni teistest eristada. (viidatud Ng’ang’a & Nyongesa, 2012 vahendusel) Organisatsiooni väärtused on uskumused ja ideed eesmärkidest, mida organisatsiooniliikmed peaksid lõpptulemusena taotlema ning millise käitumisega need seatud eesmärgid tuleks saavutada. Schein (Schein, 2004) defineerib erinevalt kahest eelnevast autorist

organisatsioonikultuuri kui mustri jagatud baasteadmistest, mis olid lahendatud ühise grupi poolt välisel kohanemisel ning organisatsioonisiselt integratsioonil ning mis toimisid piisavalt hästi, et neid teadmisi kanti edasi uutele liikmetele kui korrektse viisina tekkivatele probleemidele läheneda.

Organisatsioonikultuuri teooriad annavad võimaluse mõista ja lahendada töökiusamise sügavamad olemust, pöörates tähelepanu organisatsiooni struktuurile ning protsessidele, mis võimaldavad negatiivsete mõjudega olukorra teket (Salin, 2003). Schein (Schein, 1984), Salin (2003) ning Twale ja Luca (Twale & Luca, 2008) on oma varasemate uuringutega püüdnud seletada, miks teatud ühtsema ning läbimõelduma kultuuri ja sisekliimaga organisatsioonid soodustavad töökiusamise leviku vähenemist. Töökiusamist on tihti peale võimalik tõestada vaid inimsuhete kaudu ning need võivad areneda ning kujuneda aja jooksul organisatsioonikultuuri erinevate elementide baasil (Persky, 2018). Organisatsioonis võivad töötajad tajuda töökiusamist erinevalt, samuti võib arusaam, mida peetakse töökiusamiseks ja mida mitte, varieeruda töötaja kultuurilisest taustast, mistõttu on hädavajalik organisatsioonikultuuris kujundada ühiselt mõistetavad normid ning aktsepteeritav käitumisviis.

## **1.2. Töökiusamise vormid ja seosed organisatsioonikultuuriga**

Kiusamine võib olla aktuaalsem teema töökeskkondades, kus juhtkonnal puudub vastav kompetents antud olukorraga tegeleda, valitseb sotsiaalne ebavõrdsus ning madal moraalitunnetus, mis tolereerib ebaetilist kohtlemist. Lisaks, kui töötajate eesmärgiks on ainult masinlikult juhtkonna poolt seatud eesmärkide saavutamine ja kui värvatakse agressiivsete tunnusega töötajaid, tekib potentsiaalsemalt töökiusamist taluv organisatsioonikultuur (Gumbus & Meglich, 2012). Töötajate kokkupuuted stressiga, läbipõlemisega ja töökeskkonnaga rahulolematusega võivad tekitada kestvaid negatiivseid emotsioone, nagu viha, depressioon ja agressioon (Ladebo et al., 2008). Negatiivsete emotsioonide osakaal suureneb, kui töötajad tajuvad, et mürgist organisatsioonikultuuri ning juhtkonna ükskõiksust olukorra vastu.

Sellises olukorras võib tunduda, et organisatsioon toetab töökiusamist, soodustades sagedamini töötajate agressiivsemat käitumist (Vigoda-Gadot, 2002). Ladebo jt. (2008) järeldavad, et organisatsioonid saavad parandada töötajate arusaama ja teadlikkust eetilisest käitumisest ning sellega suurendada tööga rahulolu ja vähendada probleeme, mis võivad põhjustada negatiivseid emotsioone töökaaslaste vastu. Seetõttu on oluline mõista, millist rolli organisatsioonikultuur mängib ning teada, et otsused, mis on langetatud teadmatult võivad mõjutada organisatsiooni edu ning kaasa tuua mitmeid negatiivseid tagajärgi. Hea ja

toimiv organisatsioonikultuur ei tähenda ega taga siiski kohest edukust, kuid varasemate uuringute põhjal organisatsioonid, kellel on ühtsed eesmärgid, on konkurentidest peaaegu alati paremini hakkama saanud (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012).

Negatiivseid tegevusi on võimalik liigitada suhete ja ülesannete alusel kolme töökiusamise kategooriasse: tööalane, füüsiline ja psühholoogiline kiusamine. Töökohast tulenevad mõjutegurid on eelduseks tööülesannetel põhinevale kiusamisele. Töölase kiusamise kontekstis (Tabel 2) on eesmärk kellegi teise ametipositsiooni kahjustamine täidetamatu tähtaegade ja tööülesannete määramisega (töötaja jaoks alla tema pädevust või ebameeldivad ülesanded), vajaliku teabe varjamise, liigse järelevalve ning põhjendamatu avaliku kriitika kaudu (Baillien et al., 2016; Caponecchia et al., 2020; A. Goodboy et al., 2017; Park et al., 2020). Park *et al.* (2020) peab tööalaseks kiusamiseks ka sunniviisilisi ületunde ja mitte õigeaegsete puhkuste võimaldamist töötajatele. Nii suureneb ületöötamise riski. Tööalane kiusamine esineb organisatsioonis peamiselt vertikaalselt, toimudes hierarhiliste tasandite vahel (ülemuselt alluvale või vastupidi). Igasugune suhtlus tööalaselt, mille tulemusena üks osapool tunneb, et tulemus on ebaõiglane, tekitab pettumust ning negatiivseid tundeid (viha, ärritus, nõrdimus), mis võivad viia tööagressioonini (Dupré & Barling, 2003). Tulemus ajendab mittesoovitud olukorra eest kätte maksma selle eest vastutavatele inimestele.

Varasemates uuringutes on leitud tugevaid seoseid tööga seotud kiusamise ning hierarhilise organisatsioonikultuuri vahel. Suurema võimudistantsiga organisatsioonis aktsepteeritakse inimestevahelist ebavõrdsust ning leitakse, et kõigil ei pea olema samad õigused. Mitmesugused isikuomadused, nagu arrogantsus, impulsiivsus, manipulaatiivsus, või spetsiifiliste omaduste kombinatsioonid, suurendavad töökiusamisega kokkupuutumise ohtu (Einarsen, 1999). Hierarhilist kultuuri iseloomustab ka tugev kontroll ning pidev rivaalitsemine organisatsioonisiseselt (Pilch & Turska, 2015). Liiga ranged organisatsiooni kontrollväärtused (distsipliin, järelevalve, ebavajaliku ning piiravad reeglid) pärsivad töötajate motivatsiooni ning vastastikust usaldust juhtkonna ja alluva vahel (Szczeпаńska-Woszczyна, 2014). Yuseon ja Kang (2016) leidsid oma uuringus, et hierarhiale orienteeritud organisatsioonikultuur oli ainuke, mis tõstis märgatavalt töökiusamise esinemise ohtu võrreldes teiste kultuuritüüpidega. Samuti tuli samasuunaline seos välja Piltchi ja Turska (2015) uuringus. Tulemused toetavad arusaama, et töökiusamise levik on soodustatud vaikimisi organisatsioonis, kus rakendatakse tsentraliseeritud juhtimispõhimõtet (tippjuhtkond jälgib igapäevaselt alluvate tegevust, otsuseid võtab vastu väike rühm inimesi) ning kus austatakse reegleid ja võimu õiguspärasust (An & Kang, 2016).

Valitakse töötajaid, keda on kergem hirmutada või kes on kinnisema isiksusega, mis võimaldab kiusajal varjatult manipuleerida, jättes mulje, et töö tagajärjed on ohvri enda põhjustatud (Notelaers et al., 2011). Kuid väide, et ohvriteks on alati ainult üksikud ja sotsiaalsete sidemeteta kolleegid, on müüt ning kiusamise ohvriks võivad sattuda ka talendikad ning andekad töötajad, kes saavad mingil perioodil teistest rohkem tähelepanu kuna kiusajad tunnevad sellistes olukordades ennast alaväärsena ning soovivad varjatult õhnestada sihtmärgi töö tulemusi. Kiusajad käituvad omakasupüüdliselt ning võivad ohvreid valida lähtuvalt oma karjääri edendamisest.

Tabel 2

*Töölase ja füüsilise kiusamisvormid ning nende seos väärtusdimensioonidega*

Artikkel	Artiklis välja toodud töökiusamise vormid				
Goodboy <i>et al.</i> (2017)	Töö liigne jälgimine	-	Teabe varjamine	Füüsiline väärkohtlemine	-
Gupta <i>et al.</i> (2020)	Sihistamine	Töökoha agressioon	-	-	Ahistamine
Samnani ja Singh (2016)	-	-	-	Liigne töökoormus	-
Glambek <i>et al.</i> (2020)	-	-	-	-	Seksuaalne väärkohtlemine
Annor ja Amponsah-Tawiah (2020)	-	-	-	Füüsiline kallaletungimine	-
Park <i>et al.</i> (2020)	Sobimatute tööülesannete andmine	Puhkeaja eiramine	-	-	Ahistamine
Baillien <i>et al.</i> (2016)	-	Konfliktide tekitamine	Teabe varjamine	-	-
Caponecchia <i>et al.</i> (2020)	Sobimatute tööülesannete andmine	Võimatute tähtaegade seadmine	Teabe varjamine	Vägivaldne käitumine	-
Nielsen <i>et al.</i> (2020)	-	-	-	-	Ahistamine
	Tööle suunatud kiusamine			Füüsiline kiusamine	
Vastavad OK väärtuste dimensioonid	Isikliku ja kollektiivse heaolu dimensioon, arenguvõimaluste dimensioon ja rakenduslik dimensioon, kontrollväärtused (Dolan & Richley, 2006; Jaakson, 2009)			Majanduslik dimensioon, ja inimlikkuse dimensioon (Abbott et al., 2005; Strickland & Vaughan, 2008)	

Allikas: Artiklite põhjal autori poolt koostatud

Eesti ettevõtete ja organisatsioonide juhtide seas *Estonian Business Schooli* poolt läbi viidud uuringute tulemusena selgub, et esmast tähelepanu pööratakse enda isiklikele huvidele ja healule ning see järelle organisatsioonist väljapoole ulatuvale mainele. Vähem tähelepanu pööratakse sisekommunikatsioonile ning oma töötajate vajadustele. (Kooskora, 2012) Tõhus sisekommunikatsioon on üks hea töökeskkonna tugitalasid. Juhtide tähelepanematus ning hoolimatus võivad põhjustada aja jooksul tööeeskirjade ja info moonumise. Sellises suhtekonfliktis jääb töökiusamine varjatuks, kuna töötajad väldivad

üksteisega suhtlemist, mistõttu peab kannatanud oma probleeme lahendama ainult oma suutlikuse ning jõuga.

Füüsiline kiusamine on kõige lihtsamini märgatav, sest kahjustatakse ohvri keha või talle kuuluvaid objekte. Levinumad vormid (Tabel 2) on füüsiline väärkohtlemine (Annor & Amponsah-Tawiah, 2020; Goodboy et al., 2017), seksuaalne väärkohtlemine ehk ahistamine (Glambek et al., 2020; Gupta et al., 2020; Nielsen et al., 2020; Park et al., 2020) ja vägivald (Caponecchia et al., 2020). Kehalise väärkohtlemise alla loetakse igasuguseid füüsilisi rünnakuid, nagu tõukamine, löömine, teise inimese liikumise takistamine, karjumine. Kiusamist soodustavad ebasobilik juhtimine, puudulik ja kehv töökorraldus, organisatsioonikultuur ning töökeskkond (Samnani & Singh, 2016). Mittekõlbeline juhtimine aitab kaasa kiusamise sagenemisele, sest töökeskkonnas ei peeta iseenesest seda eetiliseks sallimatuks käitumiseks ning selle vastu ei rakendata vajalike meetmeid.

Organisatsioonis, kus hinnatakse töötajate väärtust ebavõrdselt või kus võim on jaotunud ebaühtlaselt, on soodustatud füüsilise kiusamise vormide avaldumine. Kiusamist võib avalduda organisatsioonides, kus teiste viisidega ning väheste ressurssidega ei suudeta olukorda kontrolli all hoida. Kiusamine toimub seni kuni reeglitest enam üle ei astuta, lootuses, et järgmine kord enne mõeldakse kui reeglitest üle astutakse (Vilas-Boas, 2019). Sealjuures aga ei mõelda, et endi tegevus on samuti reeglite vastane ning ise käitatakse samamoodi. Samuti

Füüsilise kiusamise üks aktuaalsemaid vorme ühiskonnas on seksuaalne väärkohtlemine, mis hõlmab soovimatuid verbaalseid (seksuaalse alatooniga ebasobivad kommentaarid, pealetükkivad küsimused eraelu kohta) ja füüsilisi (soovimatud puudutused, ahistamine) tegevusi, mis panevad inimese ebamugavalt tundma. Kõige enam on raporteeritud seksuaalsetest väärkohtlemise juhtumitest majutus- ning toitlustustööstuses, millele järgnevad jaekaubandus- ning tootmistööstused. Juhtumid hõlmavad valdavalt madalalpalgalisi ning naisi. (Frye, 2017) Vahetuspõhine (*Quid pro quo*) seksuaalne ahistamine võib avaldudes väljapressimisena mingi hüvise või soosingu saamiseks tööl. Vahetust küsitakse otse või sellele vihjates, näiteks töökoha säilimisele või ametikõrgendust, lisahüviseid ja soodustusi pakkudes. (Hejase, 2015) Sellegipoolest esineb organisatsioonis füüsilisi väärkohtlemise juhtumeid vähe kuna rünnakud on seaduse poolt kriminaalkaristatavad ning tõendid rünnaku toimumisest on tavaliselt selgesti märgatavad.

Psühholoogilise kiusamise vormid (Tabel 3) koosnevad eelkõige otsestest või varjatud verbaalsest rünnakutest sihtmärgi suunas. Peamised kolm alakategooriat on kohatud, solvavad ja pilkavad märkused (Goodboy et al., 2017; Gupta et al., 2020; Park et al., 2020;

Samnani & Singh, 2016), ignoreerimine ja sotsiaalne isolatsioon (Annor & Amponsah-Tawiah, 2020; Goodboy et al., 2017; Samnani & Singh, 2016) ning tagarääkimine ja kuulujutud (Annor & Amponsah-Tawiah, 2020; Baillien et al., 2016; Caponecchia et al., 2020; Goodboy et al., 2017). Samnani ja Singh (2016) ning Caponecchia *et al.* (2020) toovad ainukestena välja, et ka põhjendamatu kriitika langetab sihtmärgi motivatsiooni ning eneseusku. Kriitika eesmärk on olla edasiviiv ja konstruktiivne, andes tagasisidet, kuidas kaaskolleeg saaks oma tööülesandeid paremini sooritada edaspidi (Rao, 2020). Hea kriitika omadus on objektiivsus, kui aga tuginetakse hetkeemotsioonidel ning kritiseeritakse pigem inimest ennast, kui tehtud tööd, on tegemist hoopis pilkamisega.

Gupta *et al.* (2020) pöörab psühholoogiliste kiusamisvormide välja toomisel tähelepanu üldisele ebaviisakusele. Üldjoontes eksisteerib ühiskonnas sotsiaalne käitumishorm, kuid antud vormi piirid võivad muutuda erinevates olukordades ja seltskondades. Konfliktid tekivad, kui inimesed ise pole teadlikud, et teisi kolleege võib tema jaoks normaalne käitumine häirida. Eetilised väärtused (ausus, austus ja väarikus) või mitte eetilised (tagarääkimine, kuulujuttude levitamine, solvamine) kanduvad edasi ja leiavad kinnitust kultuuris inimsuhete kaudu.

Teine psühholoogilise kiusamise vorm, mida praktiliselt ükski teine autor peale Caponecchia *et al.* (2020) eraldi välja pole toonud, on diskrimineerimine vanuse, soo, rahvuse, usu, seksuaalse orientatsiooni või veendumuste tõttu. Käitumist loetakse diskrimineerimiseks, kui põhjendamatult koheldakse inimest ebavõrdselt (Lippert-Rasmussen, 2013) ning hinnangute tegemisel lähtutakse stereotüüpsetest negatiivsetest arvamustest mitte individuaalsetest olukordadest. Praktikas on mitmeid olukordi, kus on keeruline vahet teha diskrimineerimisel ning õigustatud erineval kohtlemisel. Erandina ei ole tegemist diskrimineerimisega, kui töö sooritamiseks on vajalikud kindlaid isikuomadusi ning kui hüvised, teenused, tooted või enesearendamisvõimalused on spetsiaalselt loodud teatud gruppidesse kuuluvate isikute jaoks (Riigikogu, *VõrdKS*, 2017).

Eesti Avatud Ühiskonna Instituudi uuringud näitavad, et Eesti tööturul levib vanussurve, mis loob baasi diskrimineerimisele. Kõige kindlamini tunnevad ennast 20-39.aastased, sellest sihtgrupist nooremad ja vanemad on vähem konkurentsivõimelised ning tõrjutud. Loomulik arvamus, et 50+ vanusegruppi koheldakse halvemini tööturul, kui nooremaealisi, on inimeste seas levinud ning tundub kui sotsiaalse negatiivse stereotüübina. (Pettai, 2018) Kõikide vanusegruppide võrdväärse kohtlemiseni jõudmisega tegelevad paljud riigid juba igapäevaselt, kuid tegemist on aeglase protsessiga, mis nõuab eelkõige inimeste mõtteviisi muutust.

Tabel 3

*Sotsiaalse ja psühholoogilise kiusamisvormid ning seos väärtusdimensioonidega*

Artikkel	Artiklis välja toodud töökiusamise vormid				
Goodboy <i>et al.</i> (2017)	Ähvardamine	Alandamine	Ignoreerimine	Tagarääkimine	Kuulujuttude levitamine
Gupta <i>et al.</i> (2020)	Kättemaksmin e	Solvamine	-	Ebaviisakas käitumine	-
Samnani ja Singh (2016)	-	Solvamine	Isoleerimine ja vältimine	Kritiseerimine	-
Glambek <i>et al.</i> (2020)	-	Halvustamine	-	Heidikuks tembeldamine	-
Annor ja Amponsah- Tawiah (2020)	-	Verbaalne agressioon	Sotsiaalne isoleerimine	Kritiseerimine	Kuulujuttude levitamine
Park <i>et al.</i> (2020)	Ähvardamine	Alandamine	-	Sarkastiliste märkuste tegemine	Vaenulik suhtlemine
Baillien <i>et al.</i> (2016)	-	-	-	-	Tagarääkimine
Caponecchia <i>et al.</i> (2020)	Sõimamine	Põhjendamat u kritiseerimine	-	Diskrimineerimine	Kuulujuttude levitamine
Nielsen <i>et al.</i> (2020)	-	Vaimne õõnestamine	Kollektiivist väljatõrjumine	Verbaalne väärkohtlemine	-
Vastavad OK väärtuste dimensioonid	Suhete heaolu väärtusdimensioon, eetiliste väärtuste dimensioon, väärikuse ja eneseteostuse dimensioon, vastastikkuse aususe dimensioon (Dolan & Richley, 2006; Jaakson, 2009; Strickland & Vaughan, 2008)				

Allikas: Artiklite põhjal autori poolt koostatud

Kirjanduses on uudse psühholoogilise vormina lisandunud küberkiusamine, mis on levinud märkimisväärselt juba koolidest ka teistesse organisatsioonidesse ning ettevõtetesse. Küberkiusamine on defineeritud, kui elektroonilise sidetehnoloogia kaudu toimuv agressiivne suunatud käitumine, kuhu füüsiliste võimete haarded ei ulatu (von Marées & Petermann, 2012) - ähvardavad sõnumid, nõusolekuta isiklike dokumentide ja vestluste edastamine kolmandatele osapooltele. Inglismaal Nottinghamis 2016.aastal läbi viidud uuringus selgus, et 8 inimest 10-st on sattunud küberkiusamise ohvriks viimase poole aasta jooksul ning nädalas kannatab 14-20% töötajatest küberkiusamise mõju all (Coyne *et al.*, 2017). Sarnaselt traditsioonilise töökiusamisele on kübermaailmas toimuv terroriseerimine seotud võimu, inimeste vaheliste suhetega ja kontrolliga. Küberkiusamise sageduse määratlemine on kordades keerulisem, kuna kogu tegevus (tekstsõnumid, pildid, videod) talletuvad interneti jäädavalt ning neid on võimalik iga hetk uuesti vaadata, uuesti lugeda ning saata (Durr, 2019). Teine erinevus on kiusaja ja ohvri vahelises jõuvahekorras, kus nüüd on kiusajal võimalus anonüümselt ning ka väljaspool tööaega tegutseda, mistõttu on sihtmärgil väga keeruline kiusamise eest põgeneda.

Töökiusamise vormid saavad organisatsioonis levida vaid juhul, kui välja pole kujunenud jätkusuutliku eetilist organisatsioonikultuuri. Tänapäeval valivad inimesed aina

rohkem endale töökohta just organisatsiooni väärtuste ning töökeskkonna põhjal. Kõige vähem esineb töökiusamist ülesannetele orienteeritud organisatsioonikultuuris, kus prioriteetideks on produktiivsus ja organisatsiooni ühised eesmärgid, ning suhtele orienteeritud organisatsioonikultuuris, kus töötajatevahelised suhted põhinevad austusel ja usaldusel (Pilch & Turska, 2015; Tambur & Vadi, 2012). Samuti võivad organisatsiooni väärtuste dimensioonid anda aimdust, milline töökeskkond töötajate ees ootab.

Abbott *et al.*, (2006), Dolan ja Richley (2006) ning Strickland ja Vaughan (2008) esitasid kolm üldisemat dimensiooni: organisatsiooni eluvajalikud väärtused, eetilised väärtused ja heaolu väärtused. Minimaalselt kehtestatud väärtused pole aga piisavalt paindlikud, et tagada turvaline töökeskkond. Ühtekuuluvustunde ning koostöö puudumisel suureneb tööle suunatud kiusamise oht, kuna tekib organisatsioonikultuur, kui igaüks on ainult enda eest väljas. Killustunud organisatsioonikultuur pidurdab organisatsiooni efektiivsust ning võib tekitada organisatsioonisisest konkurentsi.

Varasemad uuringud viitavad ka sellele, et töökiusamist esineb eelkõige sellistes organisatsioonikultuuris, kus on kombeks langetada kiiresti hinnangulisi otsuseid, levib ebaausu ning kus töötajad tunnevad, et peavad valima endale olukordades poole (Namie & Namie, 2009). Hofstede (2011) toob ühe organisatsioonikultuuri mõõtmena välja ebakindluse vältimise (*uncertainty avoidance*, UA), mis viitab töötajate soovile leida töökeskkonnas stabiilsus ning traditsioonid. Tugevates UA kultuuriga organisatsioonides võivad ametikõrgendused põhineda töötaja staažil või vanusel ning selliseid kultuure võib negatiivselt iseloomustada tugev tolerantsuse puudumine (Pheko *et al.*, 2017). Nii tööalane, füüsiline kui ka psühholoogiline kiusamine võib tulla oma kolleegide poolt või ka teatud juhtudel väljastpoolt organisatsiooni (kliendi, tarnija, varustaja või koostööpartneri poolt).

Inglismaa ja Walesi riikliku ametiühingute kongressi küsitluse kohaselt on vähemalt pooled vastanutest kogunud organisatsioonivälist kiusamist kolm või rohkem korda oma töö jooksul. Aasta jooksul on kaks kolmandikku pidanud tegelema verbaalse kiusamisega ning 46% vastanutest on kokku puutunud ka füüsilise kiusamisega. Küsimustikule vastas üle 4500 töötaja. (Trades Union Congress, 2019) Töötajad, kes igapäevaselt suhtlevad ning puutuvad kokku avalike tööülesannetega, kes alles on tööd alustanud (puudub piisav töökogemus) ning kes on madala staatusega positsioonidel, langevad tõenäolisemalt kiusamise ohvriteks.

### **1.3. Töökiusamise tagajärjed ja organisatsioonikultuuri roll töökiusamise ennetamises**

Cowan ja Fox (2015) leidsid oma uuringutes, et töökiusamise ennetamise ja selle vastu võitlemise plaani olemasolu on äärmiselt oluline, mistõttu nii töötajate kui ka tööandjate kaitsmiseks on ennetusmeetmete kasutuselevõtt muutunud vältimatuks. Scheini

(2004) organisatsioonikultuuri teooria järgi tähendab kultuur stabiilsust, kujutades üksmeelt organisatsiooniliikmete seas. Ta on seisukohal, et organisatsioonikultuur ja eestvedamine on omavahel seotud sarnaselt nagu mündi kaks külge (Schein, 2004). Töökiusamise ennetamine saab järelkult alguse organisatsiooni töökorralduse ning reeglite sätestamisest. Töökiusamise vältimise eeskirjad peavad olema konkreetsed eesmärgid ning väljundid, kehtides erineva raskusastmega juhtumite korral.

Tihti peale on töökiusamist vaadeldud ainult üksikisikulise probleemina, kuid paljud teemat käsitlenud autorid ja uurijad on tõestanud ka töökiusamise kui organisatsiooni probleemina, mis hõlmab kõiki organisatsiooni tasandeid (Ferris et al., 2018). Kiusamise tulemusena langeb organisatsiooni produktiivsus ning suutlikkus kuna sihtmärgil on ühe vähem energiat maksimaalselt oma töösse panustada. Töökiusamise ohvriks langemine võib põhjustada füüsilisi ning psühholoogilisi terviseprobleeme, milleks võivad olla ärevus, stress, uneprobleemid, depressioon ja madal enesehinnang (Samnani & Singh, 2016). Vägivalla all kannatavatel töötajatel puudub võimalus teha oma tööd maksimaalselt oma võimete piires. Töö tegemine on rohkem aeganõudev kuna kannatanu on okupeeritud kõrvalise olukorra lahendamisega, püüdes samal ajal ennast kaitsta, kiusajat vältida ning uusi tugivõrgustikke luua. Organisatsioon saab kiusamist ennetada luues mitmekülgseid väärtused, mis tagavad nii isiku kui kollektiivi heaolu, vastastikuse austuse ning

Sihtmärgid tunnevad isoleeritust kolleegide poolt, tundes enda abituna ning jõuetuna. Paljud pikaajalist kiusamist kannatanud töötajad võivad põdeda posttraumaatilist stressihäiret (PTSH), mille sümptomiteks on sündmuse korduv läbielamine enda mõtetes, õudusunenäod, emotsionaalne tuimus, võõrandumine teistest, huvi kadumine ning keskendumisraskused (Einarsen, 2005). PTSH võib avalduda ka traumaatilist sündmust pealt näinud kolleegidel, kes hiljem süüme piinu tunnevad. Olukorra taas läbielamised ja sellega esile tulevad emotsioonid on alati negatiivsed (kurbus, hirm, viha). Seisundiga toime tulemiseks väldivad kannatanud edaspidi sarnaseid olukordi, soodustades antisotsiaalse käitumise teket, kus enam ei suhelda ka sõprade ja lähedastega.

Keskmiselt 57% teadaolevatest ohvritest kogeb PTSH nähtusi (Nielsen et al., 2015). Traumajärgsed sümptomid sõltuvad kogetud väärkohtlemise intensiivsusest ning sagedusest. Organisatsiooni juhtkonnal tuleb arvestada, et kannatanud võib võtta endale taastumisaja, mistõttu tuleb otsida lühikese etteteatamisajaga ajutisi asendajaid. Uute töötajate värbamine ning väljakoolitamine on organisatsiooni jaoks nii ajaline kui materiaalne lisakulu. Sihtvärbamisega kaasnevad ka varjatud kulud, varasemad planeeritud ülesanded, lükkuvad edasi või jäävad saavutamata aja kitsikuse tõttu. Töökiusamise eest on lõppvastutaja ettevõtte.

Organisatsioon peab valmis olema ka vajalike kannatanu tervishoiu teenuste eest tasuma või mingil määral kompenseerima tehtud kahju. (Dupré & Barling, 2003)

Selleks, et ennetada töökiusamise jaoks soodsa keskkonna teket, saavad juhid rakendada organisatsioonikultuuris erinevaid kiusamisvastaseid poliitikaid. Töökiusamise vastaste poliitikate reaalne tajumine organisatsioonis aitab adresseerida kiusamise levikut ja selgelt piiritleda kiusamise all käsitletavat negatiivsed hoiakud ning kombes. Täiendavalt annab poliitika rakendamine välja tuua töötaja jaoks sammud, mida vajadusel järgid, kui ta tunneb, et on sattunud kiusamise ohvriks. (Ferris et al., 2018) Ühe meetodina on kirjanduses ning varasemates uuringutes välja toodud nulltolerantsi poliitika.

Skiba ja Peterson (Skiba & Peterson, 1999) on defineerinud nulltolerantsi kui meetodi, mis näitab täisleppimatust teatud käitumise või olukorra suhtes, olenemata kaasosaliste vanusest. Nulltolerantsi poliitika võib olla efektiivne abivahend julgustamaks kaastöötajaid kiusamise vastu välja astuma ning näitamaks, et kiusaja on teadlik on vastuvõetamatust käitumisest (Weston, 2019). Organisatsiooni majanduslikust vaatepunktist aitab nulltolerantsi poliitika rakendamine vähendada kulusid, mis võivad hiljem ohvri taastumisprogrammidega kaasneda, kuna organisatsioon on omalt poolt loonud kõik eeldused turvaliseks töökeskkonnaks

Vaatamata kõikidele positiivsetele aspektidele, mis toetavad nulltolerantsi poliitika implementeerimist, tuleb arvestada, et uute lisepoliitikate rakendamine ei rikuks töötajate õigusi ning seniseid organisatsiooni väärtusi. Lucero ja Allen (2006) märkasid, et liiga karmi poliitika rakendamine või valesti esitlemine töötajatele võib tekitada hoopis lisapingeid töötajate ja juhtide vahel. Probleemikohtadena on välja toodud ka nulltolerantsi definitsiooni puudulikkus, poliitikast tulenevad liiga kõrged ja saavutamatud standardid ning toimivus organisatsioonikultuuri parandamises (Stockdale et al., 2004). Oluline on saavutada organisatsioonikultuuris tasakaal, et mõtlematute taktikate rakendamine ei suurendaks töökiusamise ohtu

Ebasoodne ning puudulik töö õhkkond tekib, kui töötajad tunnevad ennast õnnetult. Lõpptulemusena kaotab suur osa ohvritest oma töökoha, kas vabatahtlikult, stressi ning jätkuva kiusamise tõttu, või tahtmatult (Namie & Namie, 2009). Samal ajal võivad pidavalt negatiivsete emotsioonide all kannatavatest töötajatest kujuneda tulevikus potentsiaalsed uued kiusajad, nähes võimalust selle kaudu oma heaolu tõsta. Varasemate traumade tõttu on nende sotsiaalsed oskused vähenenud ning seni endale hoitud emotsioonid elatakse teiste peal välja. Suurbritannias läbi viidud uuringu tulemused kajastavad, et 78% vastanutest on vägivalda toiminguid töökohas kõrvalt näinud, kuid ainult 53% juhtunutest on tulnud

avalikuks (Krug et al., 2002). Tunnistajate konflikti kaasamine toimub hirmu kaudu, kus võib tekkida sotsiaalses keskkonnas äraandja tunne, mistõttu kõrvalseisjatel puudub julgus vahejuhtunust teada anda, aidates mitteteadlikult sellega kiusajat (Upton, 2010). Lisaks võivad kolleegid tajuda ohtu ise sarnaste rünnakute ohvriks sattuda.

Enne karmimate meetmete ellu viimist võib aidata ka kollektiivis vajalike teemakohaste koolituste korraldamine, mille käigus kogetakse praktiliselt, kuidas olukordasid ära tunda ning vastutustundlikult reageerida. Väljaõpe tagab meetmete kiire rakendamise ning annab töötajatele enesekindluse. (Ferris et al., 2018) Vägivald ja ebasümpaatne käitumine eksisteerivad ainult seda sallivas keskkonnas ja kultuuris. Töötajatele peab olema tagatud konfidentsiaalsus kaebuste esitamisel ning informatsiooni isiklike detaile ei edastata juhtumiga mitte seotud isikutele, kui ei lepita eraldi teisiti kokku. Värbamisel tuleks teostada kindlasti taustauuring uutele töötajatele (pärast tööpakkumise vastuvõtmist), et tuvastada võimalik vägivaldne minevik. Avatud sisekommunikatsioon juhtkonna ning alluvate vahel aitab luua töökeskkonna, kus töötajad on veendunud, et nende pretensioonid või märkused on alati arvesse võetud ning neile on õigesti reageeritud.

Mida aeg edasi, seda rohkem on jõudnud kiusamisjuhtumid ka avalikult sotsiaalmeedia kanalitesse. Töökiusamise tagajärgi teadvustades, selgub tõsiasi, et organisatsiooni jaoks on kiusamine väga suur probleem, mis ei piirdu ainult töötajate omavahelise suhtlusega, vaid mõjutab ka organisatsiooni majanduslikku olukorda ning üldist töökeskkonda kontrastiliselt. Selleks töökiusamist ennetada on vaja tunda organisatsioonikultuuri, osata näha murekohti ja analüüsida tekkepõhjuseid. Organisatsioonis on oluline meeles pidada, et kõik vastutavad ohutu ning meeldiva töökeskkonna loomise ja säilimise eest. Organisatsioonilised ennetus- või tegevuspoliitika identifitseerivad organisatsiooniliikmete jaoks ära kõik ressursid, mis on nende jaoks vastavates olukordades kättesaadavad ning kust on võimalik abi saada

## **2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs**

### **2.1. Uuringu läbiviimine, metoodika ja valimi kirjeldus**

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on teha kindlaks organisatsioonikultuuri ning töökiusamise vormide esinemise seosed. Läbiviidava uuringu protsess koosnes esmalt uurimismeetodi valikust ning seejärel valimi moodustamisest, andmete kogumisest, töötlemisest, analüüsist ja tõlgendamisest. Kvalitatiivsetest uurimismeetoditest on levinud intervjuud ja arenguestlused, mille jooksul töötaja saab ohutus keskkonnas avalda oma mõtteid ja arvamusi. Erinevate töötajate lugude kaudu selgub lõpuks terviklik pilt olukorrast.

Teine võimalus on vaatlused, mille abil juht saab kontrollida, kas töötajad peavad end üleval nii, nagu nad väidavad.

Käesoleva töö andmed koguti kvantitatiivsel uurimismeetodil. Küsitluse põhjal on võimalik välja tuua statistilised üldistused, kuid puudusena jäävad avamata vastused “miks” ja “kuidas” (Vissak, 2010). Küsitluste tugevuseks on andmete kogumise kiirus võrreldes intervjuudega ning samuti säilitavad need vastajate anonüümsuse, tagades riskantsete teemade puhul vastajate aususe ning avatuse.

Küsimustik koosnes 57 küsimusest, millest oli üks avatud küsimus ning ülejäänud suletud küsimused. Küsimused oli jaotatud kolmeks teemablokiks: sotsiaaldemograafiline informatsioon (vanus, sugu, haridus, positsioon organisatsioonis), organisatsioonikultuur ning töökiusamine. Organisatsioonikultuuri osa põhineb CEVMS-SF (*Corporate Ethical Virtues Model Scale–Short-Form*) kohandatud versioonil (Kapteini lühendatud 32-küsimusest koosnev CEV mudel), kus on sõnastatud organisatsiooni eetilise kultuuri normatiivsed kriteeriumid. Küsimuste tulemused võimaldavad analüüsida kaheksat organisatsioonikultuuri tegurit: selgus, juhendajate ühildus, juhtimise ühtsus, teostatavus, läbipaistvus, arutlusvõime ja karistatavus. (Kaptein, 2007) See on kasulik ning efektiivne tööriist, millega saab hinnata juhtide poolt organisatsiooni eetilise kultuuri. Kuna töökiusamise avaldumine töökeskkonnas ja kiusamise intensiivsus sõltuvad eelnevalt nimetatud organisatsioonikultuuri teguritest, on valitud CEVMS-SF küsimustik sobilik töökiusamise uurimiseks. Originaalne Kapteini CEV vorm koosneb 58-st küsimusest. Vastajatel palutakse hinnata Linkerti 5-pallilisel skaalal, kus ühik 1 tähendab, et vastaja ei nõustu üldse esitatud väitega ning ühik 5 väljendab täielikku nõustumist.

Sealhulgas tõi Kapten (2008) CEVMSi kasutamise juures välja kaks olulist piirangut: valideerimise vajaduse erinevates kultuurides ning piiratud ühtiva ja diskrimineeriva esinemise tõendid. Ainult ühe kultuuri põhjal välja töötatud uurimuse skaala murekoha toob diferentseeritud assotsiatsiooniteoorias eelnevalt juba 1973. aastal välja ka Ameerika sotsioloog Sutherland (Sutherland & Insko, 1973). Nimelt erinevad grupid ning koosseisud, kellel on erinevad kultuurid, moodustavad mitmeid üksteisest erinevaid ühiskondi. Inimese käitumisele seatud ootused tekivad korduvast kokku puutest ning suhtlusest teisest kultuurist pärit inimestega. Käitumismustrite tekkimisel normide kasvav sagedus (kui tihti ootused realiseeruvad), kestus (kui kaua ootus püsib), tähtsus (kui varases elus ootus realiseerub) ja intensiivsus juhivad ning suunavad inimese tegelikku käitumist. (DeBode et al., 2013)

Viimane küsimuste grupp keskendub Negatiivsete tegevuste küsimustiku (*The Negative Acts Questionnaire-Revised*, NAQ-R) kohandatud versioonile ning koosneb 23

küsimusest. Keerukamad küsimustikud põhinevad Leymanni psühholoogilise terrori loendil (LIPT), mis käsitleb 45-46 kiusamise vormi viies suuremas kategoorias: eneseväljendus ja suhtlemine, sotsiaalsed kontaktid, isiklik maine, töökord ja elukvaliteet, füüsiline tervis. 1995. aastal arendasid Einarsen ja Raknes välja rahvusvahelisest küsimustikust NAQ, mis koosneb 48 küsimusest, muudetud versiooni NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised), mis koosneb 22 aspektist ning 5-palli skaalal mõõdetakse, kui sageli on vastaja viimase kuue kuu jooksul negatiivset käitumist kogunud. NAQ-R küsimustik on koostatud Norra teadlaste poolt Bergeni ülikoolis vastava kirjanduse uuringute ning ohvrite pikaajaliste ahistamiste ja väärkohtlemisjuhtumite avalduste põhjal. (Einarsen et al., 2009) Küsimustiku tulemuste põhjal on võimalik välja selgitada negatiivsete tegude esinemine vähemalt viimase kuue kuu jooksul enne uuringut ning saadud tulemused liigitatakse kolme mõjuteguri alla. Käsitletavad mõjutegurid on orienteeruvad töö tulemuslikkuse kvaliteedile (töölane kiusamine), inimese isiksusele (sotsiaalne ja psühholoogiline kiusamine) ja füüsilisele hirmutamisele.

Muudetud küsimustik sisaldab 22 väidet, mis on koostatud negatiivse ja ebaeetilise käitumise seisukohalt, mainimata mõistet “ahistamine” või “kiusamine”. Uuringus osalejad hindavad väidete esinemist sarnaselt eelmise küsimustiku jaotisega Linkerti 5-pallilisel skaalal (1 - mitte kunagi, 2 - vahetevahel, 3 - kord kuus, 4 - kord nädalas, 5 - iga päev). Väärtus 1 tähendab, et vastaja pole viimase aasta jooksul kordagi nimetatud käitumist kogunud ning väärtus 5 tähendab, et vastaja kogeb korduvalt ning järjepidevalt negatiivseid tegusi või käitumist kaaskollegide poolt. Lisaks on küsimustikku lõppu toodud üks lisaküsimus küberkiusamise olemasolu või esinemise kaardistamiseks. Bakalaureusetöö jaoks kasutatud autori poolt eesti keelde tõlgitud küsimused on esitatud käesoleva töö lisana A.

Küsitluse loomiseks kasutati veebipõhist Google Drive keskkonna küsitlusvormi ning tulemused eksporditi Excelisse ning andmete analüüsiprogrammi IBM SPSS. Küsimustiku usaldusväarsuse kontrollimiseks viis autor enne tulemuste analüüsimist läbi küsimustiku sisemise usaldatavuse kontrolli, et teada saada, kui suure tõenäosusega on võimalik sama tehnikat kasutades saadud tulemusi korrata. Sisemist usaldatavust väljendavat koefitsienti Cronbach'i  $\alpha$  (alfa) loetakse piisavaks kui  $\alpha > 0.7$  (Rämmer, 2014). Nii CEVMS-SF kui ka NAQ-R kohta leiti eraldi näitaja (üle kõigi küsimuste) kuna tegemist on kahte eraldiseisva küsimustikuga. Negatiivsete tegevuste küsimustik annab valemil arvestades standarditud Cronbachi kordaja  $\alpha$  väärtuse 0.930 ning CEVMS-SF 0.954. Mõlemad kordajad osutavad tugevale usaldatavusele, mis näitab, et tegemist on usaldusväärsete küsimustikudega organisatsioonikultuuri ja kiusamise mõõtmiseks.

Küsimustik saadeti kahele erineva suurusega teenindussektori ettevõttele, suurettevõttele (edaspidi ettevõte A), kus töötajaid on üle 250, ning väikeettevõttele (edaspidi ettevõte B), kus töötajate arv jäi 10-49 vahele (Euroopa Komisjon, 2014). Töö teema tundlikkuse tõttu soovisid uuringusse valitud ettevõtted jääda anonüümseks ja seetõttu ei tooda töös välja detailset infot ettevõtete kohta. Uuring viidi läbi 2021. aasta märtsi- ja aprillikuus ning veebipõhine ankeetküsitlus edastati ettevõtete töötajatele üldise meililisti kaudu. Küsimustikule vastas 127 töötajat, neist 105 ettevõttest A ning 22 ettevõttest B.

Töötajate üldised sotsiaal-demograafilised andmed on välja toodud Tabelis 4. Veebiküsimustikule vastanutest ei kuulunud keegi vanusegruppi “üle 70” või haridustasemega “põhiharidus”, mistõttu eemaldati edasisest analüüsist need kaks kategooriat. Ettevõttest A vastasid aktiivsemalt mehed ning ettevõttes B vastupidiselt naised, mis vastab mõlema ettevõtete töötajaskonna soolisele jaotusele.

Tabel 4.

*Uuringus osalenud töötajate sotsiaal-demograafilised andmed*

<b>Sugu</b>	<b>Ettevõte A</b>	<b>Ettevõte B</b>	<b>Kokku vastajaid</b>	<b>Osakaal vastanutest (%)</b>
Mees	69	8	77	60,6%
Naine	36	14	50	39,4%
<b>Vanus</b>				
18-30	23	3	26	20,5%
31-50	62	14	76	59,8%
51-70	20	5	25	19,7%
Üle 70				
<b>Haridus</b>				
Põhiharidus				
Keskharidus	38	5	43	33,8%
Kõrgharidus	48	15	63	49,7%
Kutseharidus	19	2	21	16,5%
<b>Positsioon</b>				
Tööline	61	10	71	55,9%
Spetsialist	16	3	19	14,9%
Keskastme juht	23	7	30	23,7%
Juht	5	2	7	5,5%

Allikas: Autori koostatud

Valimi vanuselist jaotusest on näha, et kõige suurema osa mõlema ettevõtte vastanute seast moodustavad keskealised. Sellegi poolest saab erinevate tunnuste põhjal öelda, et tegemist mitmekesiste töökeskkondadega, kuna valimis on esindatud erinevad vanusegrupid, nii mehed kui ka naised ning samuti erinevad haridustasemed. Mitmekesisus rikastab organisatsioonikultuuri, kuid võib põhjustada eripõlvkondade vahelisi konflikte. Tulemusena võivad tekkida väiksemad omaette tegutsevad grupid, mis killustavad organisatsiooni kui tervikut.

## 2.2. Töötajate hinnangud organisatsioonikultuurile ja töökiusamisele

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade CEVMS-SF ja NAQ-R küsimustikul põhinevate uurimistulemuste analüüsist ning hinnatakse saadud andmeid. Kirjeldatakse, kuidas hindavad vastanud praegust organisatsioonikultuuri ettevõttes ning analüüsitakse, milliseid negatiivseid tegevusi on vastajad viimase aasta jooksul kõige enam kogenud. Faktoranalüüsi eelduseks on valimi alampiiri vähemalt 300 (Tabachnick & Fidell, 2007), kuid käesoleva uuringu valimi tulemus ( $n=127$ ) on ligikaudu poole väiksem, mistõttu edasist faktoranalüüsi läbi pole viidud. Tegemist pole faktoranalüüsi eeldustele vastava valimiga ning läbiviidav faktoranalüüsi puhul ei saa kindel olla, et saadud uuringu andmetega saadakse soovitud usaldusväärsed tulemused. CEVMS-SF ja NAQ-R küsimustiku tulemuste kirjeldamiseks kasutatakse seetõttu aritmeetilist keskmist (M) ja standardhälvet (SD).

Esimesena analüüsiti töötajate hinnanguid ettevõtete organisatsioonikultuuri selgusele, mis annab ülevaate, kui arusaadavalt on organisatsiooni eesmärgid ning juhised, mille abil määratletakse organisatsiooni liikmete igapäevategevus, seatud juhtkonna poolt. Mida kõrgem on keskmine näitaja, seda paremini on töötajad mõistnud, kuidas peavad nad organisatsiooni esindama ning organisatsioonisiselt käituma (Denison et al., 2006). Tulemustest on näha, et nii ettevõtte A ( $M=36$ ) kui ka ettevõtte B ( $M=45$ ) näitajad jäävad sarnasesse piirkonda ning väikeste standardhälvete põhjal võib öelda, et vastajate vastused jäävad üldise keskmise lähedale. Sellest saab järeldada, et töötajad on aru saanud, kuidas tuleb neile usaldatud informatsiooniga, teiste organisatsioonisiseste ja -väliste liikmetega suhelda lugupidavalt. (Tabel 5)

Tabel 5

### *Organisatsioonikultuuri selgus ettevõttes A ja B*

Selgus	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Organisatsioonis on minu jaoks selge, kuidas pean konfidentsiaalse infoga vastutustundlikult käituma	4.62	0.60	4.86	0.35

Organisatsioonis on selgelt määratletud sobiv käitumine teiste organisatsiooni liikmete suhtes	4.44	0.78	4.50	0.67
Organisatsioonis on piisavalt selged juhised, kuidas peaksin suhtlema väliste organisatsioonide ja inimestega	4.31	0.91	4.50	0.60
Inimesed kohtlevad organisatsioonis üksteist lugupidavalt ning käituvad vastutustundlikult	4.07	0.93	3.95	0.72

Allikas: autori koostatud

Olenemata selgetest sõnumitest võib vahetu juhi käitumine tekitada töötajas vastuolulisi signaale, kuid organisatsiooni reeglitele vastava ning järjepideva juhtimiskäitumise tagajärjel tugevnevad eetilised ootused kollektiivselt veel (Farooqi et al., 2017). Vahetu juhi hoiakud mõjutavad igapäevaselt töötaja töördõmu- ja heaolu, mõjutades sellega ka kogu organisatsiooni tulemuslikkust. Talent Mill poolt 2016. aastal läbi viidud uuringust selgus 75.3% töötajatest lahkub töölt just juhi tõttu. Põhjustena tõid vastajad välja ebavõrdse kohtlemise, pideva kritiseerimise ja pidevalt juhi otsuste muutmise. (Kalda, 2016) Tabelist 6 on näha, et ettevõttes B hinnatakse juhi eeskujul kõrgemalt kui ettevõttes A. Tulemuste põhjal võib aga oletada, et mõlemas ettevõttes on vahetu juhi ning alluva vahelised suhted toetavad ning üksteisesse suhtutakse austuse ja lugupidamisega.

Tabel 6

*Organisatsiooni vahetu juhi ja juhtkonna eeskujul ettevõttes A ja B*

Vahetu juhi eeskujul	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Minu vahetu juht töökeskkonnas on eetilise käitumise osas hea eeskujul	4.44	0.84	4.77	0.43
Minu vahetu juhi teod vastavad tema õeldule	4.30	0.92	4.68	0.57
Minu vahetu juht on aus ning usaldusväärne	4.50	0.83	4.86	0.35
<b>Juhtkonna eeskujul</b>				
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkonna käitumine kajastab organisatsiooni ühiseid norme ja väärtusi	4.33	0.87	4.36	0.79
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond teavitavad organisatsiooni eetika ja aususe olulisusest selgelt ning veenvalt	4.27	0.85	4.32	0.71
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond ei aktsepteeri ärieesmärkide saavutamiseks ebaetilist või ebaseaduslikku käitumist	4.36	0.91	4.55	0.96
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond on eetilise käitumise osas hea eeskujul	4.30	0.85	4.50	0.60

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte A puhul on töötajad pigem nõustuvad, et organisatsiooni juhtkond on eeskujulik (M=4.32) ning karjääri tehakse eetiliselt ning väärilt (M=4.36). (Tabel 6) See tähendab, et kõigil on võrdsed võimalused. Nii vahetu juhi kui ka kõrgema taseme juhtkonna õige eeskujul kajastub töötajate omavahelises lugupidavas ning vastutustundlikkus käitumises. Ka ettevõttes B hinnati juhtkonna puhul kõige kõrgemalt ka ebaetilise käitumise mitte

aktsepteerimist ärieesmärkide saavutamiseks ( $M=4.55$ ). Positiivselt toodi välja ka juhatuse või kõrgema taseme juhtkonna eeskujulik eetiline käitumine ( $M=4.50$ ).

Organisatsioonis võimalus ennast teostada kui selleks on loodud arenemist ning õppimist soodustava keskkond. Neljas organisatsioonikultuuri tegur on teostatavus. Mida suurema kontrolli ning surve all on töötajad ilma piisavate ressursideta töökohustusi täitma, seda suurem on väärkäitumise oht. Ajalise nappuse ning ülekoormuse tõttu võib töötajal olla väiksem võimalus eksimustest teada anda ning olukorda arutada. (Farooqi et al., 2017) Samuti võib seda esineda eesmärkidele ja ülesandele suunatud organisatsioonikultuuris kuna töötaja võib uskuda, et eesmärkide saavutamine on olulisem kui miski muu ning rikkumistele tähelepanu pööramine pole nende kohustus. Antud seisukohta toetab ka Kaptein (1998) leides oma uuringutes, et töötajate ebaeetiline käitumine võib ilmnedu puuduliku või õigeaegse informatsiooni puudumise tõttu. Käesoleva uuringu põhjal võib järeldada, et ettevõttes A ja ettevõttes B eelnevalt kirjeldatud olukorda märgatavas ulatuses ei esine kuna töötajatel on ligipääs piisavatele ressursidele, et oma ülesandeid vastutustundlikult täita ning seejuures ei pea nad loobuma oma isiklikest väärtustest (Tabel 7).

Tabel 7

*Teostatavus ettevõttes A ja B*

Teostatavus	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Organisatsioonis edu saavutamiseks ei pea ma ohverdama oma isiklike norme ja väärtusi	4.16	1.03	4.64	0.73
Organisatsioonis ei paluta mul teha asju, mis on vastuolus minu südametunnistusega	4.28	1.04	4.73	0.55
Mul on ligipääs piisavatele ressursidele, et oma ülesandeid vastutustundlikult täita	4.27	0.95	4.45	0.86
Mulle ei avaldata organisatsioonis survet reeglite ning normide rikkumiseks	4.53	0.71	3.95	0.21

Allikas: autori koostatud

Tabelis 8 kajastatud tulemustest on näha, et mõlemas ettevõttes on esineb teadmatust seoses juhtkonna käitumisest. Ettevõttes B toovad vastajad välja ka konfliktide ebaõiglase lahendamise ( $M=3.95$ ), kuid võib järeldada, et tegemist pole igapäevase nähtusega ning pigem esineb vahetevahel. Usaldus ning arusaam miks midagi tehakse loob vastutustundliku keskkonna, kus organisatsiooniliikmed on teadlikud nende käitumise tagajärgedest (Farooqi et al., 2017).

Järgmise organisatsioonikultuuri tegurina käsitletakse küsimustikus vastutust ning tunnustamist (Tabel 8). Nii ettevõttes A ( $M=3.99$ ) kui ka ettevõttes B ( $M=3.73$ ) võib esineda olukordi, kus mitte aktsepteeritavale käitumisele vastav karistus sõltub töötaja positsioonist

ettevõttes. Selle tulemusena võib jääda mulje, et mingites olukordades juhtkond aktsepteerib ebaeetilist käitumist, soodustades sarnase olukorra uuesti tekkimist. Samuti võib ettevõttes B välja tuua eetilise käitumise mitte tunnustamise, mis aga võib ka tähendada, et eetiline käitumine on ettevõttes lihtsalt normaalsus.

Tabel 8

## Organisatsiooni läbipaistvus ja vastutus ettevõttes A ja B

Läbipaistvus	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Juhtkond on teadlik töökeskkonnas aset leidvatest intsidentidest ja ebaeetilisest käitumisest	4.10	0.83	4.05	0.65
Ülejäänud organisatsioon on teadlik, kui juhtkond hiilib kõrvale kehtestatud normidest ja reeglitest (teeb midagi, mis pole lubatud)	3.77	1.15	3.59	1.22
Organisatsioonis tehakse rikkumiste ja ebaeetilise käitumise tuvastamiseks piisavaid kontrolle	4.13	0.94	4.05	0.84
Vaidlused ja konfliktid lahendatakse õiglaselt	4.07	0.93	3.95	0.72
<b>Vastutus</b>				
Kui mõni organisatsiooni töötaja käitub ebaeetiliselt, järgneb tegudele vastav karistus sõltumata nende positsioonist	3.99	1.05	3.73	1.03
Vahetus töökeskkonnas hinnatakse eetilist käitumist kõrgelt	4.36	0.81	4.59	0.67
Organisatsioonis tunnustatakse eetilist käitumist	4.09	1.08	3.86	0.99

Allikas: autori koostatud

Levinud on arusaam, et ebaeetiliselt käituvad töötajad, kes on töökohaga rahulolematud. Eriti puudutab see töötajaid, kes tunnevad, et neil puudub organisatsiooniline tugi või neid koheldakse teistest ebaõiglaselt. (Kaptein, 2008) Võrreldes eelnevate organisatsioonikultuuri komponentidega, mida hinnati ettevõtetes üpris kõrgelt, on organisatsioonikultuuri toetuse keskmised näitajad madalamad. Kõige rohkem tuuakse välja, et nii ettevõttes A kui ka ettevõttes B võib töö olla tihtipeale üheks stressi allikaks ning kehtivatesse normidesse ei suhtuta alati tõsiselt (Tabel 9). Kogu 127-st vastajast ei osanud 28 vastajat hinnata, kas ja kuidas töö mõjutab nende igapäevast seisundit ning 20 vastajat leidsid, et töö on nende jaoks üks stressi allikatest.

Viimase organisatsioonikultuuri tegurina käsitletakse küsimustikus arutelu võimalust organisatsioonis. Kaptein (2008) toob välja mitmed töötajate ebaeetilise käitumise juhtumid, mis on täielikult või osaliselt põhjustatud madala arutatavusega organisatsioonikultuuri tõttu. Ettevõttes B hindavad töötajad võimalusi arutada moraalseid probleeme ja teemasid märgatavalt madalamalt kui ettevõttes A. Mõlema ettevõtte keskmiste näitajate (M=4.22 ja M=4.24) põhjal võib oletada, et organisatsioonides on loodud eeldused avatud suhtlemiseks, kuid töötajad ei kasuta seda igapäevaselt tundlike teemade üle arutamiseks. (Tabel 9) Kui

töötajatel puudub organisatsioonisiselt võimalus arutelude jaoks, kaob ära võimalus õppida teiste kogemusest, et tulevikus sarnaseid olukordi vältida.

Tabel 9

## Organisatsiooni toetus ja arutelu võimalus

Toetus	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Töökeskonnas on kõigile tähtsad organisatsiooni huvid ja eesmärgid	4.25	0.78	3.95	0.84
Organisatsioonis valitsevad töötajate ja juhtkonna vahel vastastikused usaldussuhted	4.06	0.93	4.09	0.92
Organisatsioonis suhtuvad kõik kehtivatesse normidesse ja standarditesse tõsiselt	3.99	1.00	3.82	0.73
Töö pole minu jaoks üldiselt stressi allikas	3.53	1.17	3.50	1.01
Organisatsioonis koheldakse üksikuid austusega	4.10	0.90	4.05	0.72
<b>Arutelu võimalus</b>				
Töökeskonnas on piisavalt võimalusi arutada moraalsete probleemide ning teemade üle	4.10	1.00	3.77	1.11
Töökeskonnas suhtutakse ebaeetilisse käitumisse hukka mõistvalt	4.34	0.81	4.45	0.67
Töökeskonnas on piisavaid võimalusi ebaeetilise käitumise parandamiseks	4.23	0.85	4.50	0.67

Allikas: autori koostaud

Edasi analüüsiti ettevõtte A ja B töötajate hinnanguid ning kokkupuudet negatiivsete tegevustega töökeskonnas. Matthiesen ja Einarsen (2010) kriteeriumit (vähemalt kahe negatiivse tegevuse esinemine nädalas vähemalt viimase 6 kuu jooksul) arvestades, on töökiusamist kogunud 22 uuringus osalejat, mis moodustab kogu valimist 17%. Vastanuid, kes on kogunud vähemalt ühte negatiivset tegevust kord nädalas, on kokku 43 ehk 33.8%. Ilmneb, et töökiusamisest võib kujuneda ettevõtete töötajate seas probleem, kuna uuringus on märkimisväärne hulk vastajaid, kel on töökiusamise vormidega kokkupuuteid olnud mingitel perioodidel.

Võrreldes olukorda meeste ja naiste vahel, selgub, et 77-st mehest on kiusamist kogunud 17 (22%). Uuringus osalenud naistest on kiusamisohvriks sattunud 5, mis on 10% kogu uuringus osalenud naistest. Töö vastu suunatud kiusamist hindavad mehed kõrgemalt ( $M=1.76$ ) kui naised, seevastu füüsilise kiusamise esinemist tajuvad aga naised rohkem ( $M=1.37$ ). Isiku vastu suunatud ebaeetilist käitumist tunnetavad mehed ( $M=1.33$ ) ja naised ( $M=1.32$ ) ühtviisi. Tööga seotud kiusamise esinemist seostasid kõige enam keskastme juhid, isikuga seotud kiusamist spetsialistid ning füüsilist kiusamist tajuti kõige enam tööliste seas (Lisa B) Vaatamata sellele, et igas kategoorias saab välja tuua selgelt kõige kõrgemate hinnangutega ametikoha, ei ole erinevused erinevate ametikohtade vahel märkimisväärselt suured.

Küsimused jaotati kolme gruppi: tööga seotud, isikuga seotud ja füüsiline kiusamine. Esmalt võeti vaatluse alla tööga seotud negatiivne või ebaeetiline käitumine. Ettevõttes A hinnati kõige kõrgemalt „Teile ei anta tööks vajalikku informatsiooni” (M=2.30) ning „Teile on antud tööülesanded, mis jäävad allapoole Teie tegelikku kompetentsi taset” (M=1.99). Sarnased tulemused saadi ka ettevõtte B töötajate hinnangute alusel (vastavalt M=2.3 ja M=1.68). (Tabel 10) Tulemused näitavad, et töötajad ei ole pidanud viimase aasta jooksul loobuma oma õigustest, nagu puhkused, haiguse korral töövõimetuslehest või muudest ettevõtte poolt ettenähtud kantavatest kuludest.

Tabel 10

*Tööga seotud kiusamine*

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Teile ei anta tööks vajalikku informatsiooni	2.30	1.30	2.73	1.45
Teile on antud tööülesanded, mis jäävad allapoole Teie tegelikku kompetentsi taset	1.99	1.14	1.68	0.78
Teile antud ülesanded on võimatu eesmärgiga või tähtajaga	1.64	0.93	1.59	0.73
Teie tööd kontrollitakse liigselt	1.57	0.85	1.55	0.80
Teie vastutusvaldkondi on vähendatud või asendatud lihtsamate ülesannetega	1.48	0.80	1.36	0.66
Teile on avaldatud survet, et Te oma õigustest loobuks (näiteks puhkustest, haiguse korral töövõimetuslehest, lähetuses viibides soovist ettevõtte poolt ettenähtud kantavatest kuludest)	1.20	0.56	1.09	0.29

Allikas: autori koostatud

Isiku vastu suunatud negatiivsetest käitumistest toodi sagedasemini välja need tegevused, mis on seotud töötaja eraeluga või isiksusega. Mõlemas ettevõttes toodi välja solvavad või sarkastilised märkused/naljad ning ignoreerimine kolleegide poolt. Selliste tegevuste tagajärjel võib süveneda ebasõbralik töökeskkond ning samuti puudub töötajal tugi, kelle poole abi, probleemide või muude juhtude puhul pöörduda. „Teid on kollektiivist välja tõrjutud või üritustest välja jäetud” (M=1.00) ja „Teid alandatakse või naeruvääristatakse Teie tööga seoses” (M=1.00) hinnati ettevõttes B kõige madalamalt ning tulemuste põhjal saab järeldada, et neid tegevusi ei ole viimase aasta jooksul töökeskkonnas kordagi esinenud. Ettevõttes A on kõige harvemini kogunud töötajad „Teile on korduvalt saadetud õelaid ja ähvardavaid e-kirju, tekstisõnumeid, teateid” (M=1.02). (Tabel 11)

Tabel 11

*Suhete ja isikuga seotud kiusamine*

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Kogenud solvavaid või sarkastilisi märkusi Teie isiku (harjumuste ja päritolu), seisukohtade või eraelu kohta	1.46	0.89	1.59	1.14
Teie kohta on levitatud alusetuid kuulujutte või tõele mittevastavat informatsiooni	1.39	0.77	1.36	0.66
Teid on kollektiivist väljatõrjutud või üritustest välja jäetud	1.21	0.47	1.00	0.00
Teid on tööga seoses alandatud või mõnitatud	1.23	0.62	1.05	0.21
Kogenud kolleegide poolset "vaikivat kohtlemist"	1.30	0.62	1.23	0.43
Teie peale on häält tõstetud või raevu välja elatud	1.38	0.62	1.41	0.80
Teile on otseselt või kaudselt vihjatud, et peaksite kaaluma töökoha vahetust või lahkumist	1.19	0.57	1.14	0.47
Teile tuletatakse korduvalt meelde Teie varasemaid vigu või eksimusi	1.34	0.59	1.32	0.72
Teie arvamusi ja seisukohti ignoreeritakse	1.69	0.92	1.59	0.74
Teie kulul tehakse nalja	1.68	1.01	1.27	0.46
Teie vastu on esitatud mittetõeseid süüdistusi ning väiteid	1.38	0.75	1.18	0.50
Teid alandatakse või naeruvääristatakse Teie tööga seoses	1.18	0.59	1.00	0.00
Teile on korduvalt saadetud õelaid ja ähvardavaid e-kirju, tekstisõnumeid, teateid	1.02	0.14	1.05	0.21
Teid on eiratud või vaenulikult reageeritud Teie lähenemisele või palvetele	1.31	0.67	1.23	0.53

Allikas: autori koostatud

Viimasena analüüsiti füüsilise kiusamise alla kuuluvaid tegevusi (Tabel 12).

Ettevõttes A on sattunud füüsilise väärkohtlemise või ähvarduste osaliseks vähemalt „Kord kuus” kaks ning „vahetevahel” seitse vastanut. Ettevõtte B vastanute seas füüsilist vägivalda ei esine, kuid kõrgemalt toodi välja jäik ning mahukas töögraafik, mis võib soodustada töötajate läbipõlemist. Üldjoontes võib aga tõdeda, et mõlemas ettevõttes on füüsilise kiusamise levik pigem haruldane nähtus ning organisatsioonides on turvaline töökeskkond.

Tabel 12

## Füüsiline kiusamine

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	M	SD	M	SD
Olete kogenud ähvardavat käitumist (näpuga näitamist, isikliku ruumi eiramist, tee blokeerimise või tõkestamist)	1.16	0.44	1.18	0.40
Olete sattunud vägivalda, füüsilise väärkohtlemise (näiteks tõukamine, soovimatud puudutused) või ähvarduste osaliseks	1.62	0.97	1.00	0.00
Teie töögraafik on jäik ja ebaratsionaalne ning Teie kanda on liiga suur töömaht	1.11	0.42	1.59	0.96

Allikas: autori koostatud

Johnson (2008) kasutas oma teadustöös Scheini organisatsioonikultuuri käsitlust, mille alusel uuris ta organisatsiooni suuruse ja tüübi seost negatiivsete tegevustega. Tulemusena jõudis ta arusaamale, et organisatsiooni suurus ja tüüp ei võimalda ennustada kiusamise esinemist, kuid on olemas oluline seos organisatsioonilise kliima ja kiusamise vahel. Sarnaselt käsitles Merle Tambur (2015) on uuringus organisatsiooni suuruse ning kiusamise vahelist seost, leides, et kõige suurem kiusamise risk on nii keskmise suurusega (101-500 töötajat) kui ka väga väikestest (alla 25 töötajaga) organisatsioonides. Töös on välja toodud ettevõtte A ja ettevõtte B tegurid töö vastu suunatud kiusamise, isiku vastu suunatud kiusamise ja füüsilise kiusamise lõikes.

Ettevõtte A töötajate vastused osutusid rohkem varieeruvaks, mis viitab kiusamise laialdasele levimusele organisatsioonis. Käesoleva töö tulemuste põhjal võib järeldada, et töökiusamist esineb vähem ettevõttes B (väikeettevõttes), kus näitajad jäävad keskmiselt „mitte kunagi” kuni „kord kuus” vahele. (Tabel 10, Tabel 11, Tabel 12) Autoriga sarnase tulemuseni jõudsid aga Einarsen ja Skogstad (1996), kes väitsid oma teadustöös, et suuremates organisatsioonides (>50 töötajat) esineb töökiusamist sagedamini, hinnanguliselt 11%, ning 50st väiksema töötajate arvuga organisatsioonides jääb töökiusamise sagedus 5.1% lähedale. Üheks põhjuseks, miks väiksemates organisatsioonides töökiusamise sagedus on poole madalam, võib tuua suurema läbipaistvuse. Suurem osa töötajatest on otseselt või kaudselt seotud otsuste langetamisega ning vähem on informatsiooni moondumist ühelt isikult teisele.

Hinnangute põhjal võib kokkuvõtlikult öelda, et ettevõtte A ja B organisatsioonis hinnatakse sarnaseid eetilisi väärtusi ning juhtkonna poolt on loodud kõik eeldused turvalise ning töötajat toetava töökeskkonna jaoks. Seda kinnitab ka NAQ-R küsimustiku analüüsi, mille põhjal saab järeldada, et töökiusamist esineb valitud ettevõtetes pigem harva. Sellele vaatamata võivad kiusamise ohvriks sattuda nii mehed kui ka naised. Risk on suurem madalama haridusega ning organisatsiooni kõrgematest positsioonist madalamatel ametikohtadel, kuid esineb ka vastupidiseid olukordi. Kõige enam puutuvad töötajad kokku isiku ja töö vastu suunatud kiusamisega, tagaplaanil on füüsiline kiusamine. Vastanute seas esinenud negatiivsete tegevuste seost üldise organisatsioonikultuuriga ning võimalikke põhjuseid analüüsitakse järgnevas alapeatükis.

### **2.3. Töökiusamise seos organisatsioonikultuuriga**

Selles alapeatükis analüüsitakse, kas ja kuidas mõjutab organisatsioonikultuur täpsemalt töökiusamise levikut ning töökiusamise vormide avaldumist. Tulemusi vaadeldakse selles peatükis üldvalimi näitel. Selleks, et teha kindlaks, kas organisatsioonikultuuri järgi on

võimalik ennustada töökiusamise levikut, viidi läbi Pearson r korrelatsioonanalüüs. Tabelist 13 on näha, et organisatsioonikultuuri ja kiusamisvormide vahel esineb negatiivne seos, mis näitab, mida eetilise organisatsioonikultuuriga on tegemist, seda harvemini esineb töökiusamist. Tugevaim negatiivne seos leiti organisatsiooni vahetu juhi eeskuju ning isikuga seotud kiusamise vahel. Sellest võib järeldada, et töötajad omandavad vahetu juhi eeskujul sarnased eetilised väärtused ning organisatsioonikultuuris kehtestatud normidest üksi nii tugevat kasu pole.

Tabel 13

*Organisatsioonikultuuri ja töökiusamise seos (n=127)*

	OK selgus	OK vahetu juhi eeskuju	OK juhtkonna eeskuju	OK teostatavus	OK toetus	OK läbipaistvus	OK aruteluvõimalus	OK vastutus
Töoga seotud kiusamine	-,38**	-,50**	-,45**	-,56**	-,52**	-,47**	-,46**	-,48**
Isikuga seotud kiusamine	-,49**	-,70**	-,53**	-,63**	-,59**	-,50**	-,58**	-,63**
Füüsiline kiusamine	-,38**	-,48**	-,42**	-,53**	-,49**	-,36**	-,38**	-,44**

*Märkused: \*\*Korrelatsioon on oluline tasemel 0,01*

Allikas: autori koostatud

Eelneva analüüsi põhjal võib öelda, et nii ettevõtte A kui ka ettevõtte B võib paigutada suhetele orienteeritud organisatsioonikultuuri kategooriasse. Tulemustest tuleb välja töötajate kõrge pühendumus ning organisatsioonisisese selged eesmärgid ja visioonid. Sellist kultuuritüüpi kirjeldatakse ka kui domineerivate kommunaalsuhetega kultuuritüüpi. Aastate jooksul organisatsioonis kujunenud võrgustik toob kaasa olukorra, kus mingil määral otsuseid võetakse vastu just heade ning pikaajaliste suhete tasemel. (Goffee & Jones, 1998) Usaldusväärse suhted kolleegidega on oluliseks aluseks organisatsioonis sotsiaalse toetuse tekkeks, mille tulemusena organisatsiooni üleüldine mentaalne tervis on tugevam. Kui töökiusamine tõi endaga kaasa produktiivsuse ning motivatsiooni vähenemise, siis sotsiaalse toetusega rahulolu tööga tõuseb ning paraneb ka organisatsiooni tulemuslikkus.

Järgnevalt on välja toodud organisatsioonikultuuri erinevate tegurite seos tööga seotud kiusamise vormidega. Kõige tugevam negatiivne seos oli tööülesannete võimatute tähtaegade ning organisatsioonikultuuri teostatavuse vahel. See tähendab, mida suurem ligipääs on töötajal kogu vajaliku informatsiooni ning vahenditele, seda harvemini tekkib olukordi, kus töötaja peab tegema lisatööd väljaspool tööaega või tunnet, et tähtajad on saavutamatud. Informatsiooni puudulikkuse ning organisatsioonikultuuri selguse vahel on

tegemist ainukese statistiliselt mitteolulise seosega, mis tähendab, et antud valimi põhjal ei õnnestunud autoril seose olemasolu tõestada. Teistest nõrgem negatiivne seos leiti ka organisatsiooni selguse ja liigse kontrolli ning samuti organisatsiooni vastutuse ja puuduliku informatsiooni vahel. (Lisa C)

Kõige enam võib mõju avaldada isiku vastu suunatud töökiusamise esinemisele organisatsioonis vahetu juhi eeskuju, teostatavus ja vastutus (Lisa D). Samnani & Singh, (2016) jõudsid oma uuringutega sarnasele järeldusele, et töökiusamise esinemist soodustavad ebakompetentne juhtimine, puudulik ja kehv organisatsioonikultuur, mille tulemusena kannatavad ka töökorraldus ning töökeskkond. Ettevõtete A ja B põhjal on näha, et vahetu juhi eetiline ning eeskujulik käitumine aitab vähendada töökiusamise esinemist ning tõstab töötajate eetilist tunnetust. Samuti oli võimalik tõestada korduvalt saadetud õelate ja ähvardavate e-kirjade, tekstisõnumite, teadete vahel seost vaid arutelu võimalusega organisatsioonis (Lisa D).

Organisatsioonikultuuri vastutus ja töötaja ignoreerimise ning vahetu juhi eeskuju ja valesüüdistuste vahel leiti teistest märgatavalt tugevamad negatiivsed seosed (Lisa D). Suhetele orienteeritud organisatsioonikultuuris võib aga tekkida olukordi, kus mõni töötaja, kes on tagasihoidlikuma ning vaiksema loomuga, ei ole suuteline töökeskkonnas looma sügavaid suhteid kolleegidega. Selle tulemusena võidakse kolleegide poolt teadmatult töötaja sündmustest ja töövälisest kokkusaamistest eemale jätta. Tagasihoidlikus on seotud ka enda ideede ja küsimuste nähtavaks ja kuuldavaks tegemisega, millest võib kujuneda nõrdumus, teistest möödarääkimine ning kolleegide poolt ignoreerimise tunne.

Lisaks on kahjulikku käitumist soosiv tegur on kontrolli puudumine. Teatud kontrolli ning järelevalve omamine vastavalt positsioonile on asjakohane, kuid liigne kontroll võib mõjuda töötajatele ahistavalt (Shirom et al., 2000). Organisatsiooni värvatud töötajad on oma ala spetsialistid, kes on võimelised oma tegude eest vastutama ning otsuseid vastu võtma. Kontrolli puudumine isiklike tööülesannete ning -nõuete üle vallandab töötajas emotsionaalse stressi, madala motivatsiooni ning rahulolematuse. Ohustatuna olukorrast kalduvad inimesed taastama kontrolli piirangutest hoolimata.

Vaadates seoseid füüsilise väärkohtlemise vormide ning organisatsioonikultuuri vahel on näha, et seosed on nõrgemad kui seosed olid töö või isiku vastu suunatud kiusamise vormidega (Lisa E), kuid need on olemas. Peamine mure on töötajatel liiga jäik töögraafik, mis on omane ülesandele orienteeritud organisatsioonikultuurile, kus edu ja saavutused on organisatsiooni peamised eesmärgid (Janicijevic et al., 2018). Töötajate hinnangute arusaam võib põhineda vähesel tegelikul kontrollil oma töö üle ning vähesel kaasatusel

töökorralduses, kuna eesmärkide saavutamiseks, lähtutakse rangetest tööalastest standarditest ja konkreetsetest tegevuskavadest. Stressitaseme tõus loob soodsa keskkonna kergesti konfliktide tekkeks. Inimeste võime stressi tajuda on erinev, kuid võib kaasa tuua ärritanud kolleegid, kuna jäämata jääb piisav tunnustus tehtud töö eest organisatsiooni poolt. Töökeskkonnas domineerivad arenguvõimaluste ning rakenduslik dimensioon, mida iseloomustavad autonoomia, kompetentsus ja kliendikesksus.

Eelnevale analüüsile tuginedes saab öelda, et organisatsioonikultuuri ja töökiusamise vahel on seos. Organisatsiooni juhi või/ja juhtkonna eeskuju on määrava tähtsusega töökiusamise tekkes ja organisatsioonikultuuri arengus. Tugev ja selge organisatsioonikultuur soodustab töökiusamist mitteaktsepteeriva töökeskkonna kujunemist. Nõrga juhi või juhtkonna eeskuju ning madalama läbipaistvusega organisatsioonides suureneb infopuuduse ning ebavõrdsuse oht, mistõttu töökiusamine on sagedamini esinev nähtus. Samuti võib lugeda töökohal esinevaid negatiivseid tegusid üheks märkimisväärseks stressiallikaks, põhjustades produktiivsuse langust ning sagedamini esinevaid negatiivseid emotsioone (tühimus, ärritus).

Organisatsioonikultuuri roll töökiusamise ennetamises on võtme tähtsusega, aidates kõrvaldada töötajatevahelisi negatiivseid ning konfliktseid olukordi, mis võivad tekkida ka lihtsalt teineteise valesti mõistmisest. . Kuna nii organisatsioonikultuur kui ka töökiusamine on väga kompleksed ning mitmetasandilised kontseptsioonid, mistõttu on oluline arvestada, et töökiusamise esinemist mõjutavad samal ajal ka mitmed teised tegurid Kõige enam vähendab töökiusamise levikut suhetele orienteeritud organisatsioonikultuur, kus töötajad võtavad oma käitumise eest vastutuse, juhtkond käitub vastavalt ühisel kehtestatud normidele ning töötajate vahel on usaldusväärsed suhted. Selleks, et paremini mõista töökiusamise leviku seost organisatsioonikultuuriga ning teha laiemaid üldistusi on vaja läbi viia suurema valimiga rohkemaid uuringuid ning sealhulgas arvestada ka psühholoogilisi erinevusi.

### **Kokkuvõte**

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb töökiusamise esinemist organisatsioonides. Sealjuures vaadeldakse organisatsioonikultuuri rolli töökiusamise levikus ning ennetamises. Organisatsioonikultuur on üks töökeskkonna olulisemaid alustalasid, määrates ära eeldused inimestevahelistele suhetele ning arusaama, kuidas organisatsioonis ühiselt seatud eesmärkideni jõuda. Töö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on töötajate hinnangud organisatsioonikultuurile ja töökiusamisele ning kas ja kui palju seoseid nende vahel esineb. Eesmärgi saavutamiseks toodi välja kirjanduses käsitletud seisukohad, mille põhjal viidi kahe

ettevõtte seas läbi küsitlus. Uuringuga hinnati eetilist organisatsioonikultuuri ning töökeskkonnas sagedamini esinevaid töökiusamise vorme.

Töökiusamine on aktuaalne, kuid iseloomupoolest varjatud probleem, mis seab ohtu turvalise ning moraalse töökeskkonna. Organisatsioonid on hakanud teadvustama töökiusamise negatiivset mõju nii indiviidi kui ka organisatsioonilisel tasandil, rakendades uusi meetmeid ning programme selle ennetamiseks. Töökiusamise defineerimine on keeruline kuna nähtusel on palju erinevaid allikaid ning ajendeid, mis enamikul juhtudel olenevad inimeste isiksustest. Töökiusamise mõiste on laialdaselt ühiskonnas kasutusel kirjeldamaks töökeskkonnas esinevaid negatiivseid tegevusi, kuid siiski pole töökiusamise alla võimalik liigitada kõiki konflikte ning arusaamatusi. Töökiusamise alla kuuluvad kõik tegevused, mis on sihtmärgi jaoks soovimatud ning mõjutavad töökohustuste täitmist negatiivselt.

Töökiusamise esinemise vorme iseloomustavad ebaviisakas käitumine, füüsiline või verbaalne väärkohtlemine ning agressioon. Kiusajate motiivid lähtuvad nende isiklikust heaolust ning sagedasti soovist oma positsiooni organisatsioonis tõsta või võimu suurendada. Kõige sagedasemad juhtumid on alusetute kuulujuttude levitamine, põhjendamatu kritiseerimine, vajaliku teabe varjamine, ahistamine ja alandamine. Kiusamise vormid erinevad kiusajast ning olukorrast, mistõttu pole võimalik määratleda kiusamisvorme kindlate ametikohtadega. Töökiusamise tagajärjel võib töötaja vaimne või füüsiline tervis märkimisväärselt kahjustuda ning võib mõjutada tema igapäevaseid toimetusi pikemaajaliselt. Organisatsioonile toob töökiusamine kaasa palju lisakulusid ning tulemuslikkus võib langeda kuna ohvri tööpanus väheneb.

Lisaks inimloomusest tulenevatele põhjustele omab tähtsust protsessis ka organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuur kujuneb ja kohandub tööprotsessi käigus, moodustades lõpuks tervikliku väärtuste, normide ja arusaamade kogumi organisatsioonis, millest ühiselt lähtutakse. Kui väärtused jäävad töötaja jaoks ebaselgeks või need ei ühti töötaja isiklike seisukohtadega, võib tekkida olukord, kus töötaja astub kehtestatud reeglitest üle hoolimata tagajärgedest. Kõige sagedamini on raporteeritud kiusamist hierarhilises organisatsioonikultuuris, kus domineerib ebaõiglust töötajate vahel ning võimudistants. Suhetele ning ülesannetele orienteeritud organisatsioonikultuuride seos töökiusamise esinemisega on enamasti negatiivne, mis tähendab, et head ja toetavad suhted ning selged eesmärgid loovad turvalisema ning eelduste kohaselt kiusamisvaba töökeskkonna.

Ebaeetilise käitumise ning tegevuste ennetamiseks on oluline, et organisatsioonis oleksid kõik töötajad kursis kehtestatud regulatsioonide ja abinõudega ning mõistaksid nende sisu. Kehtestatud regulatsioonidest olulisem on juhtkonna, eelkõige vahetu juhi igapäevane

eeskuju, mille järgi tema alluvad kujundavad nende endi eetilised väärtused ning harjumused. Samuti on võimalus organisatsioonil rakendada erinevaid lisameetmeid ja kiusamisvastaseid poliitikaid, mis aitavad vähendada kiusamist soosiva töökeskkonna teket.

Uuringu tulemustest selgus, et mõlema organisatsiooni töötajad hindavad organisatsioonikultuuri eetiliseks. Kõige positiivsemalt hinnati organisatsioonides vahetu juhi eeskuju. Juhi aususe ja usaldusväärusega kaasneb stabiilsem ning avatum otsene töökeskkond. Kõige madalama hinnangu said organisatsiooni toetus ja läbipaistvus, mis tähendab, et organisatsiooni liikmeteni ei jõua üldiselt informatsioon töökeskkonnas esinevatest töökiusamise või ebaeetilistest juhtumistest ning see teadmine on ainult juhtkonnal. Toetuse kohapealt hinnati madalalt just kaaskolleegide suhtumist ühiselt kokku lepitud normidesse ja standarditesse.

Negatiivsete tegevuste uuringus osas tuli välja, et vastanutest on viimase aasta jooksul kogunud kahte või enam negatiivset tegevust iganädalaselt 17% ning 44% vastanutes puutub kokku korra nädalas ühe negatiivse tegevusega. Kõige enam esineb tööle suunatud kiusamist, töötajad tunnevad, et neile ei anta piisavalt informatsiooni, tööülesanded jäävad alla nende kompetentsi taset ning juhtkonna poolt teostatakse liigset kontrolli. Kõige vähem tuleb organisatsioonides ette füüsilist väärkohtlemist, sest tegemist on silmaga kõige märgatavama töökiusamise vormiga ning selle ennetamiseks on ka vastuvõetud karistusseadustikus vastavad meetmed ning karistused.

Organisatsioonikultuuril on märkimisväärne roll töökiusamise levikus ja selle teadvustamises töötajate seas. Analüüsi tulemusena leiti, et kahe nähtuse vahel esineb negatiivne vastassuunaline seos. See tähendab, et eetiline organisatsioonikultuur minimaliseerib töökiusamise levikut ning vastupidi. Samuti aitab kiusamist vältida suhetele orienteeritud organisatsioonikultuur, kus prioriteediks on just inimeste omavahelised suhted, millest enamasti saavad alguse töökiusamise konfliktid.

Lähtudes varasemates ning käesolevast bakalaureusetööst saab kinnitada, et töökiusamine on organisatsioonides oluline probleem, kuid seda on võimalik organisatsioonikultuuri ning lisameetmete abil minimaliseerida. Täielikult töökiusamise esinemist pole võimalik vältida, kuna inimloomust pole võimalik muuta. Organisatsiooni eesmärk on tõsta teadlikust ning luua kõik võimalused vajadusel abi saamiseks. Autori arvates on oluline teemat ka edaspidi tulevikus uurida, et tõhusamalt mõista ja defineerida töökiusamise olemust ning leida efektiivsemaid meetodeid selle ennetamiseks. Kindlasti tuleks uuringuid läbi viia erinevates valdkondades erinevate organisatsioonikultuuridega ettevõtetes, et teha suuremaid üldistusi ning saada mitmekülgsemaid tulemusi.

### Viidatud allikad

1. Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531–551. DOI: 10.1348/096317905X26174
2. An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 234–239. DOI: 10.1016/j.anr.2016.06.004
3. Annor, F., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Relationship Between Workplace Bullying and Employees' Subjective Well-Being: Does Resilience Make a Difference? *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 32(3), 123–135. Business Source Complete.
4. Baillien, E., Jeroen Camps, Anja Van den Broeck, Jeroen Stouten, Lode Godderis, Maarten Sercu, & Hans De Witte. (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), 415–431.
5. Caponecchia, C., Branch, S., & Murray, J. P. (2020). Development of a Taxonomy of Workplace Bullying Intervention Types: Informing Research Directions and Supporting Organizational Decision Making. *Group and Organization Management*, 45(1), 103–133. DOI: 10.1177/1059601118820966
6. Chan-Mok, J. O., Caponecchia, C., & Winder, C. (2014). The Concept of Workplace Bullying: Implications from Australian Workplace Health and Safety Law. *Psychiatry, Psychology & Law*, 21(3), 442–456.
7. Child, A. (1949). *Ethics*, 59(3), 222–225.
8. Coyne, I., Farley, S., Axtell, C., Sprigg, C., Best, L., & Kwok, O. (2017). Understanding the relationship between experiencing workplace cyberbullying, employee mental strain and job satisfaction: A dysempowerment approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 945–972. DOI: 10.1080/09585192.2015.1116454
9. DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484. DOI: 10.1177/0021886313500987

10. Denison, D., Janovics, J., Young, J., Hee, J., & Cho. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Kasutatud [https://www.researchgate.net/publication/228801211\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_Validating\\_a\\_model\\_and\\_method](https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method)
11. Dolan, S., & Richley, B. (2006). Management by values (MBV): A new philosophy for a new economic order. *Handbook of Business Strategy*, 7, 235–238. DOI: 10.1108/10775730610618873
12. Dupré, K., & Barling, J. (2003). *Workplace Aggression* (lk 13–32). DOI: 10.1057/9780230288829\_2
13. Durr, A. (2019). *Cyberbullying in the workplace- an invisible fist „hits“ the hardest*. Kasutatud <http://hdl.handle.net/10019.1/107183>
14. Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower - INT J MANPOWER*, 20, 16–27. DOI: 10.1108/01437729910268588
15. Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. DOI: 10.4000/pistes.3156
16. 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 and Stress*, 23, 24–44. DOI: 10.1080/02678370902815673
17. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2010). *The Concept of Bullying and Harassment at Work* (lk 3–39). DOI: 10.1201/EBK1439804896-3
18. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*, 3–39.
19. Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 381–401. DOI: 10.1080/13594329408410497
20. Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185–201. DOI: 10.1080/13594329608414854

21. Euroopa Komisjon. (2014). Komisjoni määrus (EL) nr 651/2014. *Euroopa Liidu Teataja*. Kasutatud <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0651&from=EN>
22. Farooqi, S., Abid, G., & Ahmed, A. (2017). How bad it is to be good: Impact of organizational ethical culture on whistleblowing (the ethical partners). *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 69–80. DOI: 10.1016/j.aebj.2017.06.001
23. Ferris, P., Deakin, R., & Mathieson, S. (2018). *Workplace Bullying Policies: A Review of Best Practices and Research on Effectiveness* (lk 1–26). DOI:10.1007/978-981-10-5338-2\_3-1
24. Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: The importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying: HR's role in workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116–130. DOI: 10.1111/1748-8583.12049
25. Frye, J. (2017). Not Just the Rich and Famous. *Center for American Progress*. Kasutatud <https://www.americanprogress.org/issues/women/news/2017/11/20/443139/not-just-rich-famous/>
26. Gallo, A., Weijer, C., White, A., Grimshaw, J., Boruch, R., Brehaut, J., Donner, A., Eccles, M., Mcrae, A., Saginur, R., Zwarenstein, M., & Taljaard, M. (2012). What is the role and authority of gatekeepers in cluster randomized trials in health research? *Trials*, 13, 116. DOI: 10.1186/1745-6215-13-116
27. Glambek, M., Einarsen, S. V., & Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group identification and norms: A self-categorisation perspective. *Work & Stress*, 34(3), 279–299.
28. Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. HarperCollinsBusiness.
29. Goodboy, A. K., Martin, M. M., & Bolkan, S. (2020). Workplace Bullying and Work Engagement: A Self-Determination Model. *JOURNAL OF INTERPERSONAL VIOLENCE*, 35(21–22), 4686–4708. DOI: 10.1177/0886260517717492
30. Goodboy, A., Martin, M., & Bolkan, S. (2017). Workplace Bullying and Work Engagement: A Self-Determination Model. *Journal of Interpersonal Violence*, 35. DOI:10.1177/0886260517717492
31. Gumbus, A., & Meglich, P. (2012). Lean and Mean: Workplace Culture and the Prevention of Workplace Bullying. *WCOB Faculty Publications*, 26. Kasutatud [https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob\\_fac/26](https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/26)

32. Gupta, P., Gupta, U., & Wadhwa, S. (2020). Known and Unknown Aspects of Workplace Bullying: A Systematic Review of Recent Literature and Future Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263–308.
33. Hejase, H. (2015). Sexual Harassment in the Workplace: An Exploratory Study from Lebanon. *Journal of Management Research*, 7, 107-121. DOI: 10.5296/jmr.v7i1.6965
34. Hoel, H., & Vartia, M. (2018). *Bullying and sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU*. Publications Office. DOI: 10.2861/940422
35. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014
36. Hogg, M., & Terry, D. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25. DOI: 10.2307/259266
37. Hout, A. (2020). *Workplace Bully Types. Know Your Enemy – A Look at the Types of Office Bullies You May Have to Deal With*. Kasutatud <https://www.overcomebullying.org/workplace-bully.html>
38. Irastorza, X., European Agency for Safety and Health at Work, & EU-OSHA. (2020). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019)—Background briefing*. Kasutatud <https://osha.europa.eu/en/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019-background-briefing/view>
39. Jaakson, K. (2009). *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*. Tartu Univ. Press.
40. Janicijevic, N., Nikcevic, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63, 83–114. DOI: 10.2298/EKA1819083J
41. Johnson, E. (2008). *Organizational Characteristics Influencing Workplace Bullying*. Kasutatud <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=4141&context=dissertations>
42. Kalda, L. (2016). *Küsitluse tulemused—Töölt lahkumine juhi pärast*. Kasutatud <https://www.talentmill.ee/et/kusitluse-tulemused-toolt-lahkumine-juhi-parast/>
43. Kaptein, M. (1998). *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations* (Kd 10). DOI:10.1007/978-94-011-4978-5
44. Kaptein, M. (2007). Ethical Guidelines for Compiling Corporate Social Reports. *Journal of Corporate Citizenship*, 27, 71–90. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2007.au.00008

45. Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947. DOI:10.1002/job.520
46. Kooskora, M. (2012). Eetiline juhtimine. *Postimees*. Kasutatud <https://majandus24.postimees.ee/762644/eetiline-juhtimine>
47. Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. Kasutatud [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/full\\_en.pdf?ua=1](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/full_en.pdf?ua=1)
48. Ladebo, O., Awotunde, J., & AbdulSalaam-Saghir, P. (2008). Coworkers' and Supervisor Interactional Justice: Correlates of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, and Aggressive Behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*. DOI: 10.21818/001c.17125
49. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
50. Lippert-Rasmussen, K. (2013). *What Is Discrimination?* (lk 13–53). DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199796113.003.0002
51. Lucero, M., & Allen, R. (2006). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33, 425–446. DOI: 10.1002/hrm.3930330310
52. Matthiesen, S., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13, 202–248. DOI:10.1108/IJOTB-13-02-2010-B004
53. Miidla-Vanatalu, M. (2019). Töökiusamisega seotud kaasuste lahendused töövaidluskomisjonis ja kohtus. *Tööelu*, 34–35.
54. Milczarek, M. (2010). *Workplace violence and harassment: A European picture*. Publications Office. DOI:10.2802/12198
55. Morcos, M. (2018). *ORGANISATIONAL CULTURE: DEFINITIONS AND TRENDS*.
56. Namie, G., & Namie, R. (2009). U.S. Workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 202–219. DOI:10.1037/a0016670
57. Ng'ang'a, M. J., & Nyongesa, W. J. (2012). The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8). Kasutatud

[https://www.researchgate.net/profile/Henarath\\_Opatha/post/What\\_is\\_the\\_relationship\\_between\\_organisational\\_culture\\_and\\_performance\\_Kindly\\_share\\_the\\_relevant\\_articles\\_related\\_to\\_it/attachment/59d655bd79197b80779acce9/AS:527162218631168@1502696675082/download/impact+of+o+culture.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henarath_Opatha/post/What_is_the_relationship_between_organisational_culture_and_performance_Kindly_share_the_relevant_articles_related_to_it/attachment/59d655bd79197b80779acce9/AS:527162218631168@1502696675082/download/impact+of+o+culture.pdf)

58. Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26. DOI:1080/02678373.2012.734709
59. Nielsen, Morten B., Harris, A., Pallesen, S., & Einarsen, S. V. (2020). Workplace bullying and sleep – A systematic review and meta-analysis of the research literature. *Sleep Medicine Reviews*, 51. Kasutatud <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S1087079220300320&site=eds-live>
60. Nielsen, Morten Birkeland, Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17–24. DOI:10.1016/j.avb.2015.01.001
62. Notelaers, G., Vermunt, J. K., Baillien, E., Einarsen, S., & De Witte, H. (2011). Exploring Risk Groups Workplace Bullying with Categorical Data. *Industrial Health*, 49(1), 73–88. DOI:10.2486/indhealth.MS1155
63. O’Connell, P. J., Calvert, E., & Watson, D. (2007). *Bullying in the Workplace: Survey Reports*. Kasutatud <https://www.esri.ie/system/files?file=media/file-uploads/2015-07/BKMNEXT094.pdf>
64. Park, H., Bjørkelo, B., & Blenkinsopp, J. (2020). External Whistleblowers’ Experiences of Workplace Bullying by Superiors and Colleagues. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 591–601.
65. Persky, L. (2018). The Perceived Effects of Effects of Organizational Culture on Workplace Bullying in Higher Education. *Education Doctoral., Paper 357*. Kasutatud [https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1360&context=education\\_etd](https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1360&context=education_etd)
66. Pheko, M., Monteiro, N., & Segopolo, M. (2017). When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27, 1–18. DOI: 10.1080/10911359.2017.1300973
67. Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target’s and the

- Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128, 83–93. DOI: 10.1007/s10551-014-2081-3
68. Rai, A., & Agarwal, U. (2016). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian journal of Management*, 23, 28–56.
69. Riigikogu. (2021). *Töötervishoiu ja tööohutuse seadus*. Kasutatud <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122020013>
70. Riigikogu. (2017). *Võrdse kohtlemise seadus*. Kasutatud <https://www.riigiteataja.ee/akt/126042017009>
71. Robinson, B. (2019). New Study Says Workplace Bullying On Rise: What You Can Do During National Bullying Prevention Month. *Forbes*.
72. Rämmer, A. (2014). *Valiidsus ja reliaablus*. Kasutatud <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
73. Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment*. DOI:10.1177/00187267035610003
74. Samnani, A.-K., & Singh, P. (2016). Workplace Bullying: Considering the Interaction Between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 537–549.
75. Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), p.3.
76. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed). Jossey-Bass.
77. Shirom, A., Melamed, S., & Nir-Dotan, M. (2000). The relationships among objective and subjective environmental stress levels and serum uric acid: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 374–385. DOI: 10.1037/1076-8998.5.3.374
78. Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *The Journal of applied psychology*, 85, 102–111. DOI:10.1037/0021-9010.85.1.102
79. Skiba, R., & Peterson, R. (1999). The Dark Side of Zero Tolerance: Can Punishment Lead to Safe Schools? *The Phi Delta Kappan*, 80(5), 372–382.
80. Szczepańska-Woszczyńska, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume 2 (2014), 27–39.

81. Stockdale, M., Bisom-Rapp, S., O'Connor, M., & Gutek, A. B. (2004). Coming to Terms with Zero Tolerance Sexual Harassment Policies. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 4, 65–78. DOI:10.1300/J158v04n01\_05
82. Strickland, R. A., & Vaughan, S. K. (2008). The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations: A Framework for an Ethical, Self-Actualized Organizational Culture. *Public Integrity*, 10(3), 233–252. DOI:10.2753/PIN1099-9922100303
83. Sutherland, A. E., & Insko, C. A. (1973). Attraction and interestingness of anticipated interaction. *Journal of Personality*, 41(2), 234–243. DOI:10.1111/j.1467-6494.1973.tb00091.x
84. Tabachnick, B., & Fidell, Linda. S. (2007). Using Multivariate Statistics. *Boston: Allyn & Bacon* (Kd 3).
85. Tambur, M. (2015). *Workplace bullying in Estonian organizations: The prevalence and causes*. Kasutatud [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46585/tambur\\_merle.pdf?sequence=1](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46585/tambur_merle.pdf?sequence=1)
86. Tambur, M., & Vadi, M. (2012). Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country. *International Journal of Manpower*, 33, 754–768. DOI: 10.1108/01437721211268302
87. Trades Union Congress. (2019). *Tackling thirdparty abuse and harassment. A guide for trade union reps*. Trades Union Congress. Kasutatud <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/TUC%20-%20third-party%20harassment%20reps%20guide%20-%20March%202019.pdf>
88. Twale, D. J., & Luca, B. M. D. (2008). *Faculty incivility: The rise of the academic bully culture and what to do about it* (1st ed). Jossey-Bass.
89. Upton, L. (2010). *The impact of workplace bullying on individual and organisational well-being in a South African context and the role of coping as a moderator in the bullying-well-being relationship*. Kasutatud <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/8385/LEANNE%20UPTON%20-%20MA%20DISSERTATION.pdf?sequence=2>
90. Vigoda-Gadot, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62, 527–540. DOI:10.1111/1540-6210.00235
91. Vilas-Boas, M. (2019). Relationship between the Perception of Organizational Culture and Ethical Climate and the Perception of Workplace Bullying. *CES Psicología*, 12(2), 103–125. DOI:10.21615/cesp.12.2.8

92. Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *Qualitative Report*. DOI:10.46743/2160-3715/2010.1156
93. von Marées, N., & Petermann, F. (2012). Cyberbullying: An increasing challenge for schools. *School Psychology International*, 33(5), 467–476.  
DOI:10.1177/0143034312445241
94. Weston, J. (2019). *Enforcing Zero-Tolerance Policies in the Workplace? Not so fast!*  
Kasutatud <https://www.barteauxlawyers.com/enforcing-zero-tolerance-policies-in-the-workplace-not-so-fast/>

## LISA A

Organisatsioonikultuuri ja negatiivsete tegevuste küsimustik töökiusamise  
uurimiseks

Lugupeetud töötaja!

Uuringu raames kogutakse teavet eesmärgiga aidata ettevõttel saada parem ülevaade tööhustiku kohta ning kaardistada ohukohti. Uuringus osalemine hõlmab veebiküsimustiku täitmist, mis võtab aega umbkaudu 5-10 minutit.

Küsimustik on anonüümne ning vastused kasutatakse ainult Tartu Ülikooli majandusteaduskonna lõputöö raames üldistatul kujul. Uuringu tulemusi sisaldav bakalaureusetöö edastatakse peale töö valmimist ettevõttele, kus kõik tulemustest huvitatud vastajad saavad sellega tutvuda.

Suur tänu vastamise ja panustamise eest!

Palun vastake järgnevalt Teie kohta käivale informatsioonile

Sugu

- Mees  
 Naine

Vanusegrupp

- 18 - 30  
 31 – 50  
 51 - 70  
 üle 70

Haridustase

- Põhiharidus  
 Keskkharidus  
 Kõrgharidus  
 Kutseharidus

Ametikoht

---

Organisatsioonikultuur

Valige kõige sobivam vastusevariant iga küsimuse puhul (1 - Ei nõustu üldse, 5 – Nõustun täielikult)

Organisatsioonis on minu jaoks selge, kuidas pean konfidentsiaalse infoga vastutustundlikult käituma	1	2	3	4	5
Organisatsioonis on selgelt määratletud sobiv käitumine teiste organisatsiooni liikmete suhtes	1	2	3	4	5
Organisatsioonis on piisavalt selged juhised, kuidas peaksin suhtlema väliste organisatsioonide ja inimestega	1	2	3	4	5
Inimesed kohtlevad organisatsioonis üksteist lugupidavalt ning käituvad vastutustundlikult	1	2	3	4	5
Minu vahetu juht töökeskkonnas on eetilise käitumise osas hea eeskuju	1	2	3	4	5
Minu vahetu juhi teod vastavad tema öeldule	1	2	3	4	5
Minu vahetu juht on aus ja usaldusväärne	1	2	3	4	5
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkonna käitumine kajastab organisatsiooni ühiseid norme ja väärtusi	1	2	3	4	5
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond ei aktsepteeri ärieesmärkide saavutamiseks ebaetilisi või ebaseaduslikku käitumist	1	2	3	4	5
Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond on eetilise käitumise osas hea eeskuju	1	2	3	4	5
Organisatsioonis edu saavutamiseks ei pea ma ohverdama oma isiklike norme ja väärtusi	1	2	3	4	5
Organisatsioonis ei paluta mul teha asju, mis on vastuolus minu südametunnistusega	1	2	3	4	5
Mul on ligipääs piisavatele ressurssidele, et oma ülesandeid vastutustundlikult täita	1	2	3	4	5
Mulle ei avaldata organisatsioonis survet reeglite ning normide rikkumiseks	1	2	3	4	5
Töökeskkonnas on kõigile tähtsad organisatsiooni huvid ja eesmärgid	1	2	3	4	5
Organisatsioonis valitsevad töötajate ja juhtkonna vahel vastastikused usaldussuhted	1	2	3	4	5
Organisatsioonis suhtuvad kõik kehtivatesse normidesse ja standarditesse tõsiselt	1	2	3	4	5
Organisatsioonis koheldakse üksteist austusega	1	2	3	4	5
Juhtkond on teadlik töökeskkonnas aset leidvatest intsidentidest ja ebaetilisest käitumisest	1	2	3	4	5
Ülejäänud organisatsioon on teadlik, kui juhtkond hiilib kõrvale kehtestatud normidest ja reeglitest (teeb midagi, mis pole lubatud)	1	2	3	4	5
Organisatsioonis tehakse rikkumiste ja ebaetiliste käitumise tuvastamiseks piisavaid kontrole	1	2	3	4	5
Vaidlused ja konfliktid lahendatakse õiglaselt	1	2	3	4	5
Töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada moraalsete probleemide ning teemade üle	1	2	3	4	5
Töökeskkonnas suhtutakse ebaetilisesse käitumisse hukka mõistvalt	1	2	3	4	5
Töökeskkonnas on piisavaid võimalusi ebaetilise käitumise parandamiseks	1	2	3	4	5
Kui mõni organisatsiooni töötaja käitub ebaetiliselt, järgneb tegudele vastav karistus sõltumata nende positsioonist	1	2	3	4	5
Vahetus töökeskkonnas hinnatakse eetilist käitumist kõrgelt	1	2	3	4	5
Organisatsioonis tunnustatakse eetilist käitumist	1	2	3	4	5
Töö pole minu jaoks üldiselt stressi allikas	1	2	3	4	5

Kui tihti viimase aasta jooksul olete töökeskkonnas kokku puutunud järgnevate olukordadega?

1 – mitte kunagi, 2 – vahetevahel, 3 – kord kuus, 4 – kord nädalas, 5 – iga päev

Teile ei anta tööks vajalikku informatsiooni	1	2	3	4	5
Olete kogunud solvavaid või sarkastilisi märkusi Teie isiku (harjumuste ja päritolu), seisukohtade või eraelu kohta	1	2	3	4	5
Teile on antud tööülesanded, mis jäävad allapoole Teie tegelikku kompetentsi taset	1	2	3	4	5
Teie vastutusvaldkondi on vähendatud või asendatud lihtsamate ülesannetega	1	2	3	4	5
Teie kohta on levitatud alusetuid kuulujutte või tõele mittevastavat informatsiooni	1	2	3	4	5
Teid on kollektiivist väljatõrjutud või üritustest välja jäetud	1	2	3	4	5
Teid on tööga seoses alandatud või mõnitatud	1	2	3	4	5
Olete kogunud kolleegide poolset „vaikivat kohtlemist“	1	2	3	4	5
Teie peale on häält tõstetud või raevu välja elatud	1	2	3	4	5
Olete kogunud ähvardavat käitumist (näpuga näitamist, isikliku ruumi eiramist, tee blokeerimist või tõkestamist)	1	2	3	4	5
Teile on otseselt või kaudselt vihjatud, et peaksite kaaluma töökoha vahetust või lahkumist	1	2	3	4	5
Teile tuletatakse korduvalt meelde Teie varasemaid vigu või eksimusi	1	2	3	4	5
Teie arvamusi ja seisukohti ignoreeritakse	1	2	3	4	5
Teie kulul tehakse nalja	1	2	3	4	5
Teile antud ülesanded on võimatu eesmärgiga või tähtajaga	1	2	3	4	5
Teie tööd kontrollitakse liigselt	1	2	3	4	5
Teile on avaldatud survet, et Te oma õigustest (näiteks puhkustest, haiguse korral töövõimetuslehest, lähetuses viibides soovist ettevõtte poolt ettenähtud kantavatest kuludest)	1	2	3	4	5
Teie vastu on esitatud mittetõeseid süüdistusi ning väiteid	1	2	3	4	5
Teie töögraafik on jäik ja ebaratsionaalne ning Teie kanda on liiga suur töömaht	1	2	3	4	5
Olete sattunud vägivalda, füüsilise väärkohtlemise (näiteks tõukamine, soovimatud puudutused või ähvarduste osaliseks)	1	2	3	4	5
Teid alandatakse või naeruvääristatakse Teie tööga seoses	1	2	3	4	5
Teile on korduvalt saadetud õelaid ja ähvardavaid e-kirju, tekstisõnumeid, teateid	1	2	3	4	5
Teid on eiratud või vaenulikult reageeritud Teie lähenemisele või palvetele	1	2	3	4	5

Allikas: DeBode, Armenakis, Feild & Walker (2013); Radošević, Britvić & Tot (2018)

## LISA B

### Töökiusamine ametikoha lõikes

Ametikoht	Tööga seotud kiusamine		Isikuga seotud kiusamine		Füüsiline kiusamine	
	M	SD	M	SD	M	SD
Tööline	1.64	0.913	1.33	0.649	1.35	0.628
Spetsialist	1.67	0.862	1.40	0.804	1.26	0.629
Keskastme juht	1.86	0.934	1.30	0.494	1.23	0.429
Juht	1.57	0.572	1.18	0.338	1.05	0.126

Allikas: autori koostatud

## LISA C

## Organisatsioonikultuuri seos tööga seotud kiusamise vormidega

	OK selgus	OK vahetu juhi eeskuju	OK juhtkonna eeskuju	OK teostatavus	OK toetus	OK läbipaistvus	OK arutelu võimalus	OK vastutus
Teile ei anta tööks vajalikku informatsiooni	-,155	-,319**	-,305**	-,349**	-,342**	-,396**	-,213*	-,225*
Teile on antud tööülesanded, mis jäävad allapoole Teie tegelikku kompetentsi taset	-,324**	-,427**	-,323**	-,473**	-,338**	-,254**	-,368**	-,432**
Teie vastutusvaldkondi on vähendatud või asendatud lihtsamate ülesannetega	-,413**	-,368**	-,415**	-,334**	-,333**	-,241**	-,347**	-,369**
Teile antud ülesanded on võimatu eesmärgiga või tähtajaga	-,333**	-,421**	-,305**	-,521**	-,433**	-,344**	-,303**	-,354**
Teie tööd kontrollitakse liigselt	-,225*	-,305**	-,303**	-,330**	-,449**	-,472**	-,460**	-,430**
Teile on avaldatud survet, et Te oma õigustest loobuks	-,232**	-,301**	-,314**	-,406**	-,328**	-,274**	-,334**	-,276**

Märkused: \*\* korrelatsioon on oluline tasemel 0,01 (2-tailed); \* korrelatsioon on oluline tasemel 0,05 (2-tailed)

Allikas: autori koostatud

## LISA D

## Organisatsioonikultuuri seos isikuga seotud kiusamise vormidega

	OK selgus	OK vahetu juhi eeskuju	OK juhtkonna eeskuju	OK teostatavus	OK toetus	OK läbipaistvus	OK arutelu võimalus	OK vastutus
Teie kohta on levitatud alusetuid kuulujutte või tõe teie mittevastavat informatsiooni	-,260**	-,535**	-,312**	-,508**	-,452**	-,329**	-,445**	-,412**
Olete kogunud solvavaid või sarkastilisi märkusi Teie isiku (harjumuste ja päritolu) või eraelu kohta	-,370**	-,576**	-,345**	-,531**	-,490**	-,383**	-,449**	-,541**
Teid on kollektiivist väljatõrjutud või üritustest välja jäätud	-,321**	-,430**	-,329**	-,323**	-,293**	-,237**	-,351**	-,412**
Teid on tööga seoses alandatud või mõnitatud	-,436**	-,463**	-,397**	-,491**	-,413**	-,290**	-,364**	-,366**
Kogunud kolleegide poolset „vaikivat kohtlemist“	-,321**	-,494**	-,311**	-,475**	-,451**	-,398**	-,499**	-,469**
Teie peale on häält tõstetud või raevu välja elatud	-,281**	-,338**	-,405**	-,450**	-,438**	-,347**	-,334**	-,299**
Teile on otseselt või kaudselt vihjatud, et peaksite kaaluma töökoha vahetust või lahkumist	-,380**	-,451**	-,297**	-,399**	-,387**	-,264**	-,455**	-,394**
Teile tuletatakse korduvalt meelde Teie varasemaid vigu või eksimusi	-,309**	-,473**	-,346**	-,365**	-,423**	-,417**	-,429**	-,449**
Teie arvamusi ja seisukohti ignoreeritakse	-,422**	-,556*	-,515**	-,517**	-,531**	-,520**	-,501**	-,610**
Teie kulul tehakse nalja	-,327**	-,396**	-,300**	-,267**	-,304**	-,288**	-,344**	-,347**
Teid on eiratud või vaenulikult reageeritud Teie lähenemisele või palvetele	-,420**	-,477**	-,419**	-,421**	-,390**	-,346**	-,307**	-,463**
Teile on korduvalt saadetud õelaid ja ähvardavaid e-kirju, tekstisõnumeid, teateid	-,146	-,146	-,075	-,151	-,125	-,105	-,248**	-,114
Teid alandatakse või naeruvääristatakse Teie tööga seoses	-,368**	-,469**	-,482**	-,504**	-,391**	-,353**	-,442**	-,380**
Teie vastu on esitatud mittetõeseid süüdistusi ning väiteid	-,254**	-,590**	-,374**	-,462**	-,315**	-,253**	-,346**	-,462**

Märkused: \*\* korrelatsioon on oluline tasemel 0,01 (2-tailed); \* korrelatsioon on oluline tasemel 0,05 (2-tailed)

Allikas: autori koostatud

## LISA E

## Organisatsioonikultuuri seos füüsilise kiusamise vormidega

	OK selgus	OK vahetu juhi eeskuju	OK juhtkonna eeskuju	OK teostatavus	OK toetus	OK läbipaistvus	OK arutelu võimalus	OK vastutus
Olete kogenud ähvardava käitumist (näpuga näitamist, isikliku ruumi eiramist, tee blokeerimist või tõkestamist)	-,282**	-,318**	-,351**	-,336**	-,328**	-,399**	-,316**	-,384**
Teie töögraafika on jäik ja ebaratsionaalne ning Teie kanda on liiga suur töömaht	.,281**	-,439**	-,346**	-,486**	-,473**	-,303**	-,299**	-,354**
Olete sattunud vägivalda, füüsilise väärkohtlemise (näiteks tõukamine, soovimatud puudutused) või ähvarduste osaliseks	-,284**	-,175*	-,155	-,211*	-,127	-,076	-,176*	-,180*

*Märkused: \*\* korrelatsioon on oluline tasemel 0,01 (2-tailed); \* korrelatsioon on oluline tasemel 0,05 (2-tailed)*

Allikas: autori koostatud

### Summary

## PRESENCE OF WORKPLACE BULLYING AND RELATIONS WITH ORGANIZATIONAL CULTURE

Johanna Vana

The goal of organizations is to provide a motivated and committed workforce. People come from different cultures and have different values and beliefs, which, without discussion, can become sources of conflict between relationships. A common organizational culture helps to unite employees and can be seen as a legacy of past progress. The harm caused by work bullying to both the organization and the individual is significant. Work bullying is a repetitive and targeted negative behaviour towards one or more employees that results in the exclusion of the target (Nielsen & Einarsen, 2012). Forms of bullying at work include, for example, unwarranted criticism, insults, backlash, withholding necessary information, social or physical isolation (Chan-Mok et al., 2014). Unethical organizational culture can often encourage the spread of harassment to employees by default. The consequences of bullying are both mental and physical, affecting the long-term well-being of the victim.

Despite the increase in bullying numbers, it is not possible to say with certainty whether the prevalence of work bullying has increased over time. Awareness plays a key role and can be considered as one of the reasons for the increase. People are simply increasingly able to recognize bullying at work and know what their rights are. At the same time, excessive awareness can make people self-centred. With the addition of new rights, the power of the individual also increases, changing the person's attitude and attitude towards those around him. The basis of labour bullying is evolving human nature. People are primarily interested in themselves and rarely dare to admit it, creating favourable conditions for bullying at work.

The aim of this work is to point out the relationship between work bullying and organizational culture. To achieve this goal, the author has set the following research tasks:

- define bullying and organizational culture;
- provide an overview of the links found in the literature and previous research between organizational culture and workplace bullying;
- provide an overview of the consequences of bullying and the organisation's opportunities to prevent bullying;
- analyse the organizational culture of the selected companies and the spread of workplace bullying;

- to find connections between work bullying and organizational culture.

Organizational culture plays a significant role in the prevalence of workplace bullying and its awareness among employees. The analysis found that there is a negative opposite relationship between the two phenomena. This means that an ethical organizational culture minimizes the spread of workplace bullying and vice versa. A relationship-oriented organizational culture also helps to prevent bullying, where the priority is interpersonal relationships, which usually trigger harassment conflicts.

Based on previous and current bachelor's theses, it can be confirmed that workplace bullying is an important problem in organizations, but it can be minimized by organizational culture and additional measures. Totally bullying cannot be avoided because human nature cannot be changed. The aim of the organization is to raise awareness and create all opportunities to receive help if needed. According to the author, it is important to continue researching the topic in the future in order to better understand and define the nature of work bullying and to find more effective methods for its prevention.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, \_\_\_\_\_ JOHANNA VANA \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
\_\_\_\_\_ TÖÖKIUSAMISE ESINEMINE JA SEOSEID  
ORGANISATSIOONIKULTUURIGA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ MAAJA VADI \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Johanna Vana*  
13.05.2021