

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Annika Soots

**TÖÖTAJAJD KAHJUSTAV KÄITUMINE: VORMID, TAGAJÄRJED
JA ORGANISATSIOONIPOLNE TUGI
COVID - 19 PANDEEMIA AJAL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 405 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Annika Soots

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191799HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: Annika.Soots@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	10
1.1. Töötajaid kahjustav käitumine	10
1.1.1. Hälbiv käitumine	12
1.1.2. Vastutöötav käitumine.....	14
1.1.3. Töökiusamine	15
1.2. Töötajaid kahjustava käitumise vormidest tulenevad tagajärjed.....	18
1.3. Organisatsiooni meetmed ennetuseks, toimetulekuks ja järeltegevusteks	20
1.4. COVID - 19 mõjutused	23
2. EMPIIRILINE UURING	25
2.1. Uuringu eesmärk	25
2.2. Uuringu meetod ja protseduur.....	25
2.3. Uuringu valim	27
2.4. Uuringu tulemused	29
2.4.1. Kirjeldav statistika.....	30
2.4.2. Võrdlev statistika.....	33
2.4.3. Seosed erinevate alaskaalade vahel.....	35
2.4.4. Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	41
2.5. Järeldused ja arutelu	44
2.6. Kitsaskohad ja ettepanekud.....	49
KOKKUVÕTE.....	50
SUMMARY	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	57
LISAD	64
Lisa 1. Töökiusamise menetlemine organisatsioonilisel ja individuaalsel tasandil	65
Lisa 2. Ankeetküsimustik.....	66
Lisa 3. Intervjuu kava.....	70
Lisa 4. Valimi koosseis	71
Lisa 5. Erinevate episoodide ja tegevuste jagunemine alaskaaladesse	72
Lisa 6. Töötajaid kahjustava käitumise alaskaalade episoodide keskmised ja standardhälbed	73

Lisa 7. Korrelatsioonid esinenud episoodide vahel.....	75
Lisa 8. Töötajaid kahjustava käitumise tagajärjed ja sagedasemad põhjustajad.....	76
Lisa 9. Intervjuu andmete risttabel.....	77
Lisa 10. Lihtlitsents.....	78

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukus sõltub inimestest, kes seal töötavad. Arvutuste kohaselt veedavad täiskohaga tööl käivad inimesed ligikaudu 25% oma aastast kaastöötajatega. Seetõttu on oluline, et töökeskkond ja -kliima ning suhted meeskonnas oleksid rahuldust pakkuvad. Töötajaid kahjustav käitumine töökohal õnnestab suhteid kolleegide vahel, toob kaasa erinevaid tagajärgi ning sellest tingituna kannatavad kahju nii ettevõtte kui ka seal töötavad üksikisikud. Aastal 2020 alguse saanud COVID – 19 pandeemia tõi kaasa suurenenud stressitaseme, vaimsed pinged ja ebastabiilsed töösuhted, mis võivad soodustada hälbiva käitumise kogemist.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada sagedasemad töötajaid kahjustava käitumise vormid, tagajärjed ja COVID – 19 pandeemia mõju ning seeläbi leida organisatsioonilised meetmed, mis aitavad toime tulla ja ennetada negatiivset käitumist tööl.

Töö teoreetilises osas selgitati töötajaid kahjustava käitumise erinevate vormide olemust, tagajärgi ning COVID – 19 mõjutusi. Samuti toodi välja võimalikud organisatsioonilised meetmed toimetulekul töötajaid kahjustava käitumisega.

Magistritöö uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi ankeetküsitlus Google Forms keskkonnas, et leida peamised töötajaid kahjustava käitumise vormid, episoodid ja tegevused. Kvalitatiivse uuringu raames selgitati läbi poolstruktureeritud intervjuude välja peamised organisatsioonilised meetmed. Uuringu tulemustest selgus, et kõiki vorme tajutakse sarnaselt ja mõningad erinevused tulevad esile alaskaalade lõikes. Peamiselt tajuti negatiivset käitumist vahetu juhi või kaastöötaja poolt ning peamiste tagajärgedena esines tööstressi, vähenenud tööga rahulolu ning läbipõlemist. Peamiselt sooviti organisatsioonipoolse toena kiiret ja tõsist suhtumist probleemi, nulltolerantsi kehtestamist ning usaldusisiku olemasolu organisatsioonis.

Võtmesõnad: Töötajaid kahjustav käitumine, töökiusamine, töökiusamise tagajärjed, organisatsioonilised meetmed, COVID - 19 pandeemia mõju

SISSEJUHATUS

Üheks olulisemaks keskkonnaks, kus me viibime enamiku aja oma päevast ja mis mõjutab meie vaimset tervist ja heaolu, on töökoht. Vaimsest tervisest tingitud probleemid on terves maailmas tõusutrendis. WHO (2020) andmetel on vaimne tervis üks rahvatervise enim tähelepanuta jäetud valdkondi, ent ometi on teada, et vaimse tervise probleemid on põhjuseks paljudele raskelt kulgevatele haigustele. Seda toonitavad ka tervishoiutöötajad, kes kinnitavad, et töökeskkonnal on oluline mõju inimeste vaimsele heaolule ning kannatajaks pole mitte ainult üksikisikud, vaid ka organisatsioonid, kus nad töötavad.

Tagajärgedeks võib pidada töötajate tulemuslikkuse langust, halvenenud suhteid tööl (pinged kaastöötajate vahel, distsipliiniga seotud probleemid), sagenenud tööõnnetusi, suurenenud personali voolavuse määra ja haiguspäevade osakaalu tõusu. Eestis registreeritakse igal aastal 100 - 200 tööst põhjustatud haigestumise juhtumit, mille hulka kuulub ka tööstressist ja vaimse tervise häiretest põhjustatud haigestumine. (Shepelev, Põldis 2019)

Tugevas korrelatsioonis on töötaja vaimne tervis ja töökoha psühhosotsiaalse keskkonna kvaliteet. Negatiivsed emotsioonid töökeskkonnas põhjustavaid pingeid, mis võivad viia sagenenud konfliktideni tööl (Mckenzie *et al.* 2013, Broom 2006).

Töötajate kaitseks lisati aastal 2019.a TTOS-i (Töötervishoiu ja tööohutuse seadus) juurde § 9¹, mis käsitleb psühhosotsiaalseid ohutegureid. Need on tegurid, mis mõjutavad töötaja vaimset või füüsilist tervist, sh põhjustavad tööstressi. Nendeks on muuhulgas ka kiusamine ja ahistamine tööl ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid. (TTOS § 9)

Töötajaid kahjustav käitumine on üha laiemalt leviv probleem üle maailma. Kui varem on Eestis uuritud töökiusamisega seotud aspekte (Tambur 2015; Rannamägi 2017; Kurvits 2018, Kullamaa 2019, Arak 2020) ja lugupidamatut käitumist töökohal (Kask 2016), siis lisaks töökiusamisele on tarvis hakata pöörama tähelepanu üksikutele negatiivsetele episoodidele, mis pikema aja kestel kordudes ja ilma organisatsioonipoolse sekkumiseta kulmineeruvad

töökiusamiseks. Seetõttu on olulisel kohal teadlikkuse tõstmine, varajane märkamine ja ennetustöö, et ära tunda töötajaid kahjustavaid käitumise episoodid. Negatiivsete episoodide märkamine varajases staadiumis on võtmetähtsusega, et organisatsioonid saaksid kasutusele võtta erinevaid meetmeid töötajate hoidmiseks ja vältida organisatsioonile täiendavate kulutuste tekkimist.

Töötajaid kahjustava käitumise mõju võib olla suur. Sobimatu käitumisega töötajad võivad mõjutada üldist tööalast käitumist negatiivselt. Töötajaid kahjustava käitumise kogemine võib erineda sõltuvalt inimese vanusest, positsioonist ja organisatsiooni suuruselt. Peamiselt võib selline käitumine kahjustada töötaja vaimset ja füüsilist tervist ning läbi madala tööga rahulolu viia töötaja organisatsioonist lahkumiseni ja suurendada personali voolavuse määra. (Di Martino *et al.* 2008)

Aastal 2020 tabas ka Eestit ülemaailmne pandeemia COVID - 19, mille põhjustajaks on viirus SARS-CoV-2. Pandeemia on mõjutanud kõiki inimesi ja organisatsioone ning on avaldanud laastavat mõju inimeste vaimsele ja füüsilisele tervisele. Vähestele läbi viidud uuringutele toetudes on kindlaks tehtud, et suurenenud on töökiusamine (nii füüsiline kui ka psühholoogiline), samuti on täheldatud viirusest tingitud sotsiaalset häbimärgistamist ja diskrimineerimist. Kui enne pandeemiat kannatas vaimsete häirete all miljard inimest, siis kolmandat aastat vältav COVID - 19 pandeemia kasvatab neid numbreid veelgi. (WHO... 2020)

Erinevate töötajaid kahjustava käitumise vormide esinemisel on olulisel kohal organisatsioonilised meetmed, mida kasutatakse ennetuseks, probleemiga tegelemiseks ja järeltegevusteks. Viimase 20 aasta jooksul tehtud uuringud on näidanud, et paljude töötajaid kahjustavate käitumise ja töökiusamist soodustavate teguritega saab tegeleda just organisatsiooniliste meetmetega (organisatsiooni kultuur, töökliima jne). (Hubert 2003; Salin 2008; Di Martino *et al.* 2008)

Arvestades töötajaid kahjustava käitumise tagajärgi ja asjaolu, et teadaolevalt ei ole Eestis antud teemal varasemalt uurimusi avaldatud, siis on oluline uurida töötajaid kahjustava käitumise mõju üksikisikule ning seda, milliseid organisatsioonilisi meetmeid kohaldada, et probleemi avaldumisel sellega tegeleda.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada sagedasemad töötajaid kahjustava käitumise vormid, tagajärjed ja COVID – 19 pandeemia mõju ning organisatsioonilisi meetmeid probleemiga tegelemiseks.

Uurimisküsimused on järgmised:

1. Milliseid vorme, episoodide ja tegevusi tajutakse sagedamini töötajaid kahjustava käitumisena?
2. Kas ja kuidas erineb töötajaid kahjustava käitumise taju erinevates töötajate rühmades?
3. Kas ja kuidas on COVID - 19 pandeemia mõjutanud töötajaid kahjustava käitumise episoodide tajumist?
4. Milliseid organisatsioonilisi meetmeid kasutatakse töökiusamisega toimetulekuks?

Personalijuhtimise valdkonnas on antud teema käsitlemine ja uurimine oluline, kuna töötajaid kahjustava käitumise episoodide esinemissagedus ja mõju töötajatele on kasvavas trendis ning seda võib mõjutada ka COVID - 19 pandeemia. Tähtsal kohal on probleemi teadvustamine ja ennetustöö läbi organisatsiooniliste meetmete. Autori arvates on tööl ka praktiline väärtus, kuna organisatsiooni meetmete kirjeldamine on sisend kiusamisvaba organisatsioonipoliitika koostamisele, et kehtestada nulltolerants igasugusele kiusamisele. Samuti annab töö panuse teooriasse läbi loodud ühtse raamistiku, mis võtab kokku negatiivse käitumise vormid ning liidab need ühtseks mõisteks – töötajaid kahjustav käitumine.

Empiirilises uuringus on kasutatud kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivse uuringu andmeid koguti veebis *Google Forms* keskkonnas koostatud ankeetküsimustikuga. Kvalitatiivse uuringu viis töö autor läbi intervjuudena. Uuringu valimi moodustasid küsimustiku täitmise hetkel töösuhtes olevad inimesed.

Küsimustiku koostamisel tugines töö autor kolmele küsimustikule: Bennett ja Robinson (2002) 28 väitega „Hälbiv käitumine töökohal“ (*Deviant Behavior Questionnaire*, edaspidi *DBQ*), millest võeti kasutusele isikuga seotud hälbiva käitumise 7 väidet, Fox ja Spector (2002, 2006) 45 väitega Counterproductive Work Behavior Checklist (edaspidi *CWB - C*), millest kasutati väärkäitumise väiteid (16) ja Eesti jaoks kohandatud „Negatiivne käitumine tööl“ (*Negative Acts Questionnaire Revised*, edaspidi *NAQ - R*), millest võeti kasutusele isikuga seotud kiusamise ja vägivalla väited (15).

Dubleerimise vältimiseks eemaldati korduvad väited küsimustikest ja *DBQ* ning *CWB – C* küsimustike episoodid ja tegevused kohandati ümber, et mõõta töötajaid kahjustava käitumise tajumist, mitte põhjustamist. Kokku võeti küsimustikest üle 22 väidet ja autori poolt lisati 5 väidet.

Magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ülevaatest ning empiirilisest osast koos arutelu ja järeldustega.

Teoreetilises osas annab töö autor ülevaate töötajaid kahjustavast käitumisest, COVID – 19 mõjutustest ning organisatsioonilistest meetmetest. Empiirilises osas kirjeldatakse valimit, antakse ülevaade kasutatud uurimismeetoditest, analüüsitakse ankeetküsitlusest ja intervjuudest saadud andmeid ning kirjeldatakse uuringu tulemusi, millele tuginedes teeb autor järeldused ja ettepanekud ning toob välja kitsaskohad.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis selgitatakse töötajaid kahjustava käitumise olemust, teoreetilisi lähtekohti, vorme ja tagajärgi. Samuti kirjeldatakse organisatsiooni meetmeid toimetulekul töötajaid kahjustava käitumisega ning COVID – 19 pandeemia mõjutusi.

Autor kirjeldab, toetudes akadeemilisele kirjandusele, kolme kontseptsiooni töötajaid kahjustava käitumise vormidest nagu hälbiv käitumine (*Deviant Behavior*), vastutöötav käitumine (*Counterproductive Work Behavior, edaspidi CWB*) ja töökiusamine (*Bullying*), mis olles sisult erinevad, siiski täiendavad üksteist.

Suurim erinevus nende vormide vahel seisneb ajalise kestvuse mõttes. On tõenäoline, et mõned hälbiva käitumise vormid võivad kesta pikemat aega, samas kui teised vormid võivad esineda üksikute episoodidena. Hälbivat ja vastutöötavat käitumist talutakse üldjuhul pikema aja jooksul, kuid vägivalda talutakse palju vähem ja lühemat aega. (Griffin, Lopez 2005)

1.1. Töötajaid kahjustav käitumine

Robinson (2008) toob välja, et suurendatud tähelepanu hakkasid teadlased pöörama negatiivsele käitumisele töökohal üheksakümnendate aastate alguses. 1995.a. tulid O'Leary-Kelley *et al.* välja kontseptsiooniga „hälbiv käitumine“. Aasta hiljem avaldasid Vardi ja Wiener (1996) konstruktsiooni „organisatsiooniline väärkäitumine“, 2001.a. Sackett ja DeVore „vastutöötava käitumise“ mõiste. Tänapäevaks on mitmed autorid loonud erinevaid konstruktsioone määratlemaks negatiivset käitumist töökohal (väärkäitumine, töökiusamine, lugupidamatu käitumine töökohal, antisotsiaalne käitumine jne).

Igasugust negatiivset käitumist defineeritakse kui grupinormide rikkumist, mis on vastuvõetamatud ja mis ohustavad ühiskonna heaolu (Griffin, Lopez 1995). Esimesed viited erinevaid negatiivseid käitumisi koondavast ühtsest mõistest *Bad Behavior* on leitavad aastast 2002.

Viimaste kümnendite jooksul on autorid (Griffin, Lopez 1995; Griffin, Kelly 2004; Fox *et al.* 2001; Sackett, DeVore 2001) läbi viinud ja avaldanud uuringuid, mille põhjal saab töötajaid kahjustavat käitumist kirjeldada alljärgnevalt.

Töötajaid kahjustav käitumine on mistahes tahtlik (erinevalt juhuslikust) käitumine, mida organisatsioon ei pea õigeks ega soovi oma liikmeid sel viisil käitumas näha, mis on potentsiaalselt kahjulik organisatsioonile või selles töötavatele üksikisikutele ning selle all peetakse silmas käitumist füüsilisest vägivallast sabotaažini ja vargusest verbaalse väärkohtlemiseni ning mis on seetõttu organisatsioonidele kulukas. (Griffin, Lopez 1995; Griffin, Kelly 2004; Bennet, Robinson 2000; Sackett, DeVore 2001)

Töötajaid kahjustavat käitumist võib kogeda erinevates vormides. Tegemist võib olla hälbiva käitumisega töökohal (*deviant behavior*), vastutõtava käitumisega (*CWB*) või töökiusamisega (*bullying*), kuid nende kõigi ühiseks nimetajaks on asjaolu, et need käitumisvormid on kahjulikud organisatsioonile kahjustades otseselt organisatsiooni toimimist või kahjustades töötajaid ja vähendades nende töö efektiivsust. (Fox *et al.* 2001; Robinson 2008)

Tänaseni ei ole leitud ühest põhjust, mis sunnib inimest hälbivalt käituma, organisatsioonile vastu töötama või muutuma vägivaldseks. Arvatakse, et vallandajaks võib olla mõni vaimne või psühholoogiline haigus, mida võib põhjustada stress või tajutav ebaõiglus, vajadus kättemaksuks kellegi teise tegevusele, vms. Inimesel võib esineda korraga mitu motiivi ja need võivad olla erinevad (Griffin, Lopez 2005).

Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajaid kahjustavast käitumisest saab rääkida, kui see leiab aset süstemaatiliselt, toimub teatud aja jooksul ning harvemini kui kord-kaks nädalas või igapäevaselt (Notelaers *et al.* 2009). See ei pruugi olla lineaarne protsess, kuid sellele tuleb reageerida võimalikult varakult, kuna sekkumata jätmise võib suurendada ohtu süveneda töökiusamiseks (Rosander, Blomberg 2019).

Järgnevates alapeatükkides kirjeldatakse avaldumisvorme ja tagajärgi, mida põhjustavad töötajaid kahjustava käitumise erinevad episoodid ja tegevused.

1.1.1. Hälbiv käitumine

Alljärgnevalt on välja toodud autorite Robinson ja Bennett (1995), Warren (2003), Vardi ja Wiener (1996) jt käsitlused hälbivast käitumisest ning defineeritakse mõisteid konstruktiivne ja destruktivne hälbiv käitumine.

Üks laialdaselt levinud töötajaid kahjustava käitumise vorme on hälbiv käitumine (*Deviant Behavior*). Määratlusi ja definitsioone on kirjanduses mitmeid ning ehkki neid on aastate jooksul täiendatud, jääb selle sisu ja olemus samaks.

Robinson ja Bennett (1995) toovad välja, et tegemist on vabatahtliku käitumisega, mis rikub märkimisväärselt organisatsiooni norme ja sealjuures ohustab organisatsiooni, selle liikmeid või mõlemaid. Normideks peetakse tavapäraseid käitumismustreid, mis on suhteliselt stabiilsed ja grupi poolt oodatud (Bettenhausen 1991).

Warreni (2003) järgi võib olla tegemist mitteformaalsete normidega nagu tööruutiiin ja formaalsete normidega (reeglid, protseduurid, käitumisjuhised). Vardi ja Wiener (1996) lisavad Robinsoni ja Bennetti (1995) definitsioonile juurde peamiste ühiskondlike väärtuste, kommete ja õige käitumise standardite rikkumise ja/või ignoreerimise, mille tagajärjeks võib olla vähenenud tööga rahulolu, varastamine, põhjuseeta puudumiste sagenemine (Bolin, Heatherly 2001), töölt lahkumise kavatsus ja organisatsiooni vahetamine. (Javed, Amjad 2014; DiMartino *et al.* 2008)

Novalien (2017) toonitab, et hälbiv käitumine on tihedalt seotud organisatsioonikultuuris levinud normide ja väärtustega ning see avaldab mõju organisatsiooni jätkusuutlikkusele. Hälbiva käitumise tekkepõhjuseks võib pidada organisatsiooni sisemisi probleeme, sh eetilist kliimat, rahvuskultuuri jms.

Appelbaum *et al.* (2008) toovad lisaks eelnevale välja, et hälbiv käitumine organisatsioonis võib avalduda nii konstruktiivselt (positiivselt) kui ka destruktivselt (negatiivselt). Episoodid hõlmavad suurt käitumisvahemikku alates vähetähtsatest üksikutest episoodidest kuni tõsiste korduvate probleemideni (Mazni, Roziah 2011).

Konstruktiivseks hälbivaks käitumiseks peetakse episoode, mis aitavad saavutada organisatsioonil oma majanduslikke eesmärke, aitavad kaasa organisatsiooni konkurentsieelisele

ja ühiskonna heaolule. Käitumine peab olema kiiduväärt, keskendumata auväärsete kavatsustega tegudele sõltumata tulemustest. (Spreitzer, Sonenshein 2003)

Destruktiivne hälbiv käitumine hõlmab endas käitumist, mis on muuhulgas suunatud üksikisiku vastu, nagu seksuaalne ahistamine, vandalism, kuulujuttude levitamine jms, millel on negatiivsed tagajärjed töötajale ja läbi töötaja ka organisatsioonile (Appelbaum *et al.* 2008). Destruktiivse käitumise korral soovib töötaja tahtlikult teistele töötajatele kahju tekitada (teiste solvamine, karjumine, info jagamata jätmine, kaastöötajate õõnestamine) või organisatsioonile teadlikult vastu töötada (mitteametlikud pausid, ebakvaliteetne töö, organisatsiooni vara hävitamine). Samuti võib destruktiivseks käitumiseks pidada vargust, sabotaaži, allumatust jms. Ehkki paljusid nendest episoodidest võib pidada vähetähtsateks, on nad siiski isikut ja organisatsiooni kahjustavad. (Chirasha, Mahapa 2012)

Destruktiivne hälbiv käitumine jaguneb kaheks. Robinson ja Bennett (1995), tuginedes varasematele töödele, liigitavad hälbiva käitumise töökohal organisatsiooniliseks ja inimeste vaheliseks hälbivaks käitumiseks, mis omakorda liigitub vähemtähtsaks ja tõsiseks, mis on välja toodud Tabelis 1.

Tabel 1. Hälbiva käitumise jagunemine

	Vähemtähtis	Tõsine
Inimeste vaheline destruktiivne hälbiv käitumine	<p>Poliitiline hälbiv käitumine</p> <ul style="list-style-type: none"> - töökaaslaste üle nalja tegemine - teiste suhtes ebaviisakalt käitumine - kaastöötajate süüdistamine töö käigus tehtud vigade pärast - juhendaja juhiste eiramine 	<p>Isiklik agressioon</p> <ul style="list-style-type: none"> - töökaaslaste söimamine - töökaaslastele haiget tegevate kommentaaride ütlemine - kaastöötajate alandamine - töökaaslaste kiusamine või alandamine - ründamine

Allikas: Chirasha, Mahapa, 2012, 416; autori kohandatud

Inimeste vahelise hälbiva käitumise all mõistetakse tegusid, mis ilmnevad töötajate vahel ja see on seotud oma kaaslaste frustratsiooniga. Käitumise episoodide hulka kuulub kuulujuttude levitamine, kaastöötajate süüdistamine, teiste halvustamine, teiste üle nalja tegemine, ebaviisakas käitumine, vaidlemine, füüsiline agressioon jms. (Baucus, Near 1991; Henle *et al.* 2005)

Destruktiivne hälbiv käitumine tekib peamiselt seetõttu, et organisatsioonid toetavad või julgustavad sellist käitumist. Neid organisatsioone saab iseloomustada läbi kõrge tööga rahulolematuse taseme, tööstressi kõrge määra, suure töökoormuse ja halva kommunikatsiooniga.

Sinna alla saab liigitada ka ebaefektiivse juhi, keda iseloomustab ebamoraalsus (Sims 1992). Teise põhjusena toob Appelbaum *et al.* (2005) välja kahjustavate eeskujude mõju organisatsioonis, kuna mõjutatud saavad teised grupi liikmed.

Baucus ja Near (1991) leidsid oma uurimuses, et destruktiiivne käitumine on tõenäolisem suuremates ja rohkemate ressurssidega ettevõtetes. Hälbivat käitumist tööl kogevad enam töölised ja teenindav personal (Manzi, Roziyah 2011).

1.1.2. Vastutöötav käitumine

Vastutöötav käitumine ehk *Counterproductive Work Behavior (CWB)* avaldab kahjulikku mõju organisatsioonidele ja nende liikmetele. Nende hulka arvatakse tegusid nagu agressioon, vargus või sihilik juhiste mittetäitmine. Üldiseks nimetajaks nende tegevuste puhul on asjaolu, et selline käitumine on organisatsioonile kahjulik, mõjutades otseselt selle toimimist, vara või kahjustades töötajaid viisil, mis vähendab nende tõhusust. (Fox *et al.* 2001; Sackett, DeVore 2001)

Tuginedes erinevatele üksteist toetavatele uuringutele ja mudelitele saab välja tuua CWB viis dimensiooni (Tabel 2).

Tabel 2. CBW viis dimensiooni

Aktiivne		Passiivne		
Isikute vaheline väärkohtlemine	Ähvardamine	Töö vältimine	Sabotaaz	Kahjustavad teod
- sotsiaalne tõrjutus - ahistamine - alandamine - alavääristamine - vaenulikkus - agressiivsus jne	- solvangud - sõnalised rünnakud - kahemõttelised naljad jne	- puudumine - hilinemine - põhjuseeta haiguslehe võtmine - lisapauside võtmine - isiklike asjade ajamine töö ajal - vähene pingutus - tööaja lühendamine jne	- tähtaegade tahtlik järgimata jätmine - ülesannete tahtlik valesti sooritamine - töökatkestused - töövahendite rikkumine - töökeskkonna risustamine - ettevõtte maine mustamine - materjalide väärkasutamine jne	- vargused - laim - kuulujutud - pettused jne
Lühiajalised episoodid		Pikaajaliselt kestev käitumine		

Allikas: Spector, Fox (2002); Bennett, Robinson (2000); Baka (2019); autori koostatud.

Dimensioonid jagunevad omakorda kaheks käitumiskategooriaks: **passiivne** – käitumine mis on suunatud organisatsioonile (ülesannete ebakvaliteetne täitmine, sabotaaž, puudumine, hiline mine, jne) ja **aktiivne** – käitumine, mis on suunatud organisatsioonis olevatele isikutele (agressiivsus, solvangud, vaenulikkus, jne). Üksikud solvamised, ähvardused ja muud inimestele suunatud teod saab liigitada lühiajalisteks, kuid organisatsioonile suunatud käitumine toimub pikema aja jooksul (Spector, Fox 2002).

Oluline on eristada, et CWB puhul ei ole tegemist sihtmärgi vaadete ja reaktsioonidega, vaid CWB episoodid võivad olla pigem tingitud isiksuseomadustest, keskkonnatingimustest ja samuti stressoritest, mida põhjustavad õigluse puudumine organisatsioonis ja organisatsioonilised piirangud (Penny, Spector 2005).

CWB üks omadustest on valikuvabadus, kuna tegu tuleb töötaja otsusest (teadlikult või mitte, tahtlikult või mitte) võtta ette tegevusi, mis on kahjulikud organisatsioonile või selle liikmetele (Sypiewska 2020, Sackett, DeVore 2001).

Bennet ja Robinson (2000) toovad välja, viidates (Bennett 1998; Robinson ja Bennet 1998; Robinson ja Greenberg 1999) uurimustele, et põhjuseid, miks töötajad hakkavad töökohal halvasti käituma, võib olla mitmeid. Need võivad ulatuda tajutud ebaõiglusest, rahulolematusest kuni eeskujude ja põnevuse otsimiseni. Põhjused võivad viia erinevate tagajärgedeni ning kahjustatakse kas teisi töötajaid või organisatsiooni (vargus kas tööandjalt või kaastöötajalt). Märkimisväärne hulk uuringuid on kindlaks teinud, et juhul kui juhid kohtlevad oma töötajaid halvasti (agressioon, väärkohtlemine), siis kannatab suhte kvaliteet juhiga ja töötajad osalevad tegevustes, mis on vastuolus organisatsiooni huvidega (Liang *et al.* 2022). Baka (2019) toob välja uuringute tulemused, mis kinnitavad, et negatiivne töökliima, ebaviisakus töökohal ning juhendajate ja kaastöötajate agressioon viib vastutütava käitumiseni.

1.1.3. Töökiusamine

Töökiusamine (*Bullying*) on üsna levinud probleem paljudes organisatsioonides üle kogu maailma. Paljud autorid on käsitlenud töökiusamist läbi erinevate terminite ja definitsioonide, mille vahel esineb vaid väike erinevus.

ILO (Rahvusvaheline Tööorganisatsioon) terminite kogumist ja kirjandusest on leida selliseid töökiusamise mõisteid nagu „*bullying*“, „*mobbing*“, „*deviant behavior*“, „*emotional abuse*“,

„*moral violence*“ jms. Ehkki mõistete vahemik on lai, siis suuremat kasutust kirjanduses on leidnud mõisted „*mobbing*“ ja „*bullying*“.

Algselt oli Euroopas kasutusel töökiusamise tähistamiseks termin „*mobbing*“, mille võttis esmakordselt kasutusele Heinmann (1972), kui ta kirjeldas üksikute laste ohvriks langemist grupi eakaaslaste poolt koolikeskkonnas. Aastal 1986 laenas terminit Leymann, et kirjeldada süstemaatilist organisatsiooni liikmete väärkohtlemist, mille jätkumine võib põhjustada tõsiseid probleeme. Tänapäevani on mõiste kasutusel pigem Skandinaaviamaades ning saksa keelt kõnelevates maades.

„*Bullying*“ on kasutusel peamiselt inglise keelt kõnelevates riikides. ILO kohaselt eristab neid kahte mõistet asjaolu, et ehkki neid kahte terminit kasutatakse sageli sünonüümidenä, siis „*bullying*“ viitab töökiusamisele üksikisiku poolt ja „*mobbingu*“ korral on tegemist töökiusamisega grupi poolt, kes kogunevad ühe inimese vastu.

Euroopa kontekstis on levinum termin „*bullying*“ ning alljärgnev definitsioon on aastast 2011, mida on aastate jooksul täiendatud ja millest lähtub autor ka käesoleva töö lõikes.

Töökiusamine (*Bullying*) tähendab kellegi ahistamist, solvamist, sotsiaalset tõrjumist või kellegi tööülesannete negatiivset mõjutamist. Tegemist on alluva, kolleegi või ülemuse süstemaatilise väärkohtlemisega kaastöötaja või vahetu juhi poolt, mis regulaarselt (vähemalt kord nädalas) jätkudes ja pikaajaliselt (umbes kuus kuud) võib põhjustada sihtmärgis tõsiseid sotsiaalseid, psühholoogilisi ja psühhosomaatilisi tagajärgi, mis võib olla töötaja jaoks kurnavam ja laastavam probleem kui muu tööga seotud stress. Kiisamine on eskaleeruv protsess, mille käigus inimene satub madalamale positsioonile ja temast saab süstemaatiliste negatiivsete sotsiaalsete tegude sihtmärk. Konfliktid ei saa nimetada kiisamiseks, kui juhtum on üksikjuhtum või konfliktis on kaks ligikaudu võrdsel positsioonil olevat osapoolt (Einarsen *et al.* 2020).

Keashly ja Jagatic (2003) on määratlenud kiisamist kui organisatsiooniliikmete vahelist suhtlust, mida iseloomustab korduv verbaalne ja mitteverbaalne käitumine, mis on sageli vaimne, suunatud töötajale nii, et see avaldab negatiivset mõju ohvri tunnetusele endast isiksusena ja pädeva töötajana.

Töökiisamine hõlmab endas pidevaid solvanguid, solvavaid märkusi, püsivat kriitikat või isegi füüsilist vägivalda. See võib hõlmata ka avalikke verbaalseid või füüsilisi rünnakuid ohvri vastu,

kuid võib esineda ka selliste tegudena nagu kiusatava sotsiaalsest ringist välja jätmine või isoleerimine eakaaslastest. Ohvrit narritakse, solvatakse ja tülitatakse pidevalt ja tal on vähe võimalusi selles olukorras enda kaitseks välja astuda. Töökiusamisel on laialdane negatiivne mõju ka organisatsioonidele, sest mõjutatud saavad ka töökiusamise tunnistajad (Einarsen *et al.* 2020).

Beswick (2006) toob välja, et uuringus Hoel ja Cooperiga (2001) leiti, et enamik kiusamise episoodide jaguneb kahte üldkategoriasse – isikute vahelised episoodid (korduvad solvavad märkused eraelu kohta, vaikimine jne) ja tööga seotud episoodid (teabe edastamata jätmine, tarbetute tööülesannete andmine jms). Käesolevas töös keskendub autor isikute vaheliste episoodide uurimisele.

Matthiesen ja Einarsen (2007) viitavad oma uuringus, et meeste ja naiste ohvriks langemise määr on ligikaudu võrdne ning paljud kiusamise ohvrid kannatavad tõsiste terviseprobleemide all nagu depressioon, ärevus ja tööstress. Esineb madalat enesehinnangut, kompulsiivset käitumist ning posttraumaatilisi stressisümptomeid, mis mõjuvad negatiivselt töö produktiivsusele ja kahjustavad ettevõtte mainet.

Erinevad uuringud on püüdnud uurida töökiusamise ohvreid, et välja selgitada millised on ohvriks langemise riskitegurid. Zapf (1999) ja McRae (1992) leidsid, et ärevus, depressioon, madalamad sotsiaalsed oskused, neurootilisus ja madalam meeldivus võivad suurendada võimalust langeda töökiusamise ohvriks. Uuringutest selgus, et ohvritel võib olla teatud eelsoodumus, kuid pigem on nad erinevat tüüpi ja neil on erinevad isiksuseomadused. Kiusatavad on pigem ebakindlad ja madala enesehinnanguga isikud, kes ei maksa kätte kui neid rünnatakse või solvatakse (Matthiesen, Einarsen 2007; Olewus 2003).

Paljude töökiusamise definitsioonide keskseks tunnuseks on võimu ebavõrdne jaotumine osapoolte vahel. Paljudel juhtudel on juhendaja või otsene juht, kes süstemaatiliselt teatud aja jooksul käitub töötajatega agressiivselt või alandavalt. Samas esineb ka olukordi, kus kiusajal võib olla sotsiaalne, füüsiline, majanduslik või psühholoogiline eeldus kiusatava ees (Einarsen *et al.* 2020).

Otsesed tõendid, et ettevõtte suurus ja tööstusharu mõjutaks töökiusamise esinemist, puuduvad. On vaid viiteid, et suuremates organisatsioonides jääb töökiusamine märkamatuks võrreldes väiksemate organisatsioonidega (Beswick 2006).

Zapf (1999) toob välja meedia ja tööandjate kujundatud arvamuse, et töökiusamise all kannataja on ise vastutav ohvriks sattumise eest. Väidete järgi ei tekita töökiusamine suurenenud tööstressi, ärevushäireid, läbipõlemist jne, vaid viitavad sellele, et ärevushäired ja muud sümptomid esinesid juba enne kiusamise algust. Vastukaaluks leiavad Leymann (1996) ja töökiusamise ohvrid ise, et põhjuseid tuleb otsida pigem organisatsioonist, kus olulist mõju avaldavad probleemid töökeskkonnas, töökorralduses ja juhtimisprobleemid.

1.2. Töötajaid kahjustava käitumise vormidest tulenevad tagajärjed

Töötajaid kahjustav käitumine leiab aset üldjuhul siis, kui töötaja tajub, et talle on tehtud ülekohut (Chirasha *et al.* 2012). Kiusajad võivad oma käitumist ratsionaliseerida ja õigustada viisil, mis muudab sellise käitumise vastuvõetavamaks. Nendeks on käitumist õigustavad selgitused ja kolleegide (kuulujutud vms) või organisatsiooni (ebaõiglane töötasu vms) süüdistamine (Samnani *et al.* 2013). Sypiewska (2020) lisab, et tegemist on tegudega, milles end enim välja vabandatakse.

Töötajaid kahjustava käitumisega on tegu, kui seda saab defineerida läbi kolme põhimõtte:

1. avaldab organisatsioonile, selle liikmetele või mõlemale hävitavat mõju (Robinson, Bennet 1995);
2. toimub teadlikult (mitte juhuslikult) ning käitutakse teadlikult vastu organisatsiooni kehtestatud norme;
3. toimub kas otse (sabotaaž) või kaudselt (verbaalselt, füüsiliselt, moraalse kuritarvitamisena) (Zribi, Souai 2013).

Kui töötajaid kahjustavad teod teatud tasandil eskaleeruvad ning kui kahjustavate episoodide sagedus kasvab, saab hakata rääkima töökiusamisest. Oluline on tuvastada töötajaid kahjustav käitumine varajases staadiumis, enne kui töötajad langevad töökiusamise ohvriks. Protsessi eskaleerudes on keeruline seda tagasi pöörata (Rosander, Blomberg 2019).

Nii destrukttiivne hälbiv käitumine töökohal, CWB kui ka töökiusamine toovad endaga kaasa erinevat tüüpi kahju. Kui kuludeks peetakse peamiselt rahalist kulu (vargus, omastamine, töölt puudumine jms), siis suuremat kahju organisatsioonile toovad tööstressist tingitud vähenenud tootlikkus, kaotatud tööaeg, personali voolavus ja kahjustatud suhted kolleegidega (Appelbaum, *et al.* 2005; Samnani *et al.* 2013).

Erinevate isikute vahelise kiusamise episoodide kogemisel võib esineda tagajärgi, mis on kahjulikud nii organisatsioonile kui indiviidile (Tabel 3).

Tabel 3. Töökiusamist mõjutavad faktorid, episoodid ja tagajärjed

Faktorid	Isikute vahelised episoodid	Tagajärjed
Organisatsioonilised faktorid: - juhtimiskvaliteet - organisatsiooni kultuur - töö organiseeritus - töökliima	- pahatahtlikud kuulujutud - sotsiaalne isoleeritus - sotsiaalne ignoreerimine - verbaalne agressioon - füüsiline agressioon - laimu levitamine - privaatsuse rikkumine - arvamuse eiramine - solvavad märkused - valetamine - avalik häbistamine - naeruvääristamine - narrimine - privaatsuse rikkumine - karjumine - vägivallega ähvardamine - sabotaaž	Organisatsioonilised tagajärjed: - kõrge puudumiste määr - kõrge personali voolavuse määr - majanduslik kulu - madal produktiivsus - vähenenud tootlikkus - langenud teenuse kvaliteet - korruptsioon - kahjustatud maine
Sotsiaalsed ja individuaalsed faktorid: - vaenulikkus - kadedus - meeskonna surve - iseloom - kvalifikatsioon - sotsiaalsed oskused		Individuaalsed tagajärjed: - depressioon, ärevushäired - tööstress, läbipõlemine - madal enesehinnang - posttraumaatilise stressi sümptomid - ärrituvus, peavalud - vaimse tervise probleemid - suitsiidsed mõtted - krooniliste haiguste ägenemine - unehäired - keskendumisraskused - kroonilise väsimuse sündroom - suurenenud oht südame- ja veresoonekonna haigusteks

Allikas: Zapf 1999; Beswick 2006; Kivimäki 2003; Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper 2020; Sheehan, McCarthy, Barker, Henderson 2001, autori kohandatud

Kivimäki (2003) leidis, et kiusamisest ei anta üldjuhul teada, mis võib olla eelduseks, et paljudel juhtudel on kiusamine juhuslik ning saab liigitada pigem töötajaid kahjustava käitumise alla, kui määratleda pikaajalisena. Uuringud on kinnitanud, et enamik inimesi puutub sellise käitumisega oma tööelu jooksul mingil ajahetkel kokku (Fox, Stallworth 2005).

1.3. Organisatsiooni meetmed ennetuseks, toimetulekuks ja järeltegevusteks

Töötajaid kahjustava käitumise esinemisel ja ilma organisatsioonipoolse sekkumiseta võib üksikute episoodide eskaleerumine kaasa tuua töökiusamise avaldumise, mis kujutab endast tõsist ohtu nii üksikisikutele kui ka organisatsiooni ellujäämisele, jätkusuutlikkusele ja tõhusale toimimisele (Gregory *et al.* 2013).

Töötajaid kahjustava käitumisega tegelemine, sh töökiusamisega on organisatsioonide jaoks suureks murekohaks (Djurkovic *et al.* 2008), mistõttu on oluline, et organisatsioonid töötaksid välja ja rakendaksid tõhusaid meetmeid töökiusamise ennetamiseks ja ohjamiseks, et tegeleda nende inimeste heaoluga, kes on langenud ohvriks.

Organisatsioonid kasutavad töökiusamisega toimetulekuks erinevaid viise ning viimase 20 aasta jooksul tehtud uuringud on näidanud, et paljude kiusamist soodustavate teguritega (töökeskkond, organisatsiooni kultuur, töökliima jne) saab ennetavalt tegeleda organisatsiooniliste meetmetega. (Hubert 2003; Salin 2008, Di Martino *et al.* 2008)

Töötajad, kes tajuvad, et organisatsioon toetab neid pakkudes sobilikke ressursse (teavet, koolitust jne) või kutsuvad kiusajat korraks, tunnevad end tugevamalt, et tulla toime hälbiva käitumisega. Kui töötajad ei taju organisatsioonilist toetust, ei saa loota organisatsiooni abile ja peavad kiusajaga ise toime tulema, lepitakse pigem olukorraga (Naseer *et al.* 2018).

Zapf ja Vartia (2020) toovad välja töökiusamise ennetamise ja menetlemise etapid (Lisa 1). Selles jaotuvad meetmed primaarseteks, sekundaarseteks, tertsiarseteks ja töökiusamise menetlemiseks, mis omakorda jaotab meetmed kaheks: organisatsioonilised ja individuaalsed.

Primaarsel tasandil on olulisel kohal juhtide valik ja koolitamine, organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni arendamine, töökeskkonna kohandamine, töötingimuste üle vaatamine (ajasurve, töökoormus), mis võib aidata eos vältida töökiusamist (Zapf *et al.* 1996; Zapf, Vartia 2020).

Sekundaarne tasand tegeleb töökiusamiseks eskaleeruvate konfliktide lahendamisega. Sellel tasandil on fookuses juhtimise kvaliteet ja meeskonnatöö ohustatud töötajate gruppide vahel. Kuna töökiusamise teguriks võivad olla ka negatiivsed juhtimisvormid, siis on oluline pöörata tähelepanu just juhtimiskvaliteedile.

Tertsiaarne tasand tähendab ennekõike, et töökiusamise menetlemine peab viima jätkusuutlike toimivate lahendusteni. Organisatsioon peab tagama, et ohver ja kiusaja ei puutuks kokku ja välistama võimaluse kättemaksuks, seda eriti juhtudel, kui töökiusamist polnud võimalik faktide puudumisel tõestada. Tõhusaks meetmeks peetakse ka coachingut mõlemale osapoolle (Zapf, Vartia 2020).

Eelnevalt välja toodud ennetamise ja menetlemise etapid on vaid üks viisidest, kuidas organisatsioon saab luua toimiva süsteemi töötajaid kahjustava käitumisega toimetulekuks.

Teine viis töötajaid kahjustava käitumise ja töökiusamisega toime tulla on tajutav organisatsiooniline toetus ehk *Perceived Organisational Support*, edaspidi POS. POS-i on määratletud kui määra, mil töötaja usub, et organisatsioon on mures tema heaolu pärast ja peab teda organisatsiooni lahutamatuks osaks (Eisenberger, Hittington 1986).

Organisatsioonikliima on oluline toimetulekustrateegia organisatsioonilisel tasandil. Parema psühholoogilise kliimaga organisatsiooni töötajad kogevad vähem kiusamist (Law *et al.* 2011).

Toetav töökeskkond võib kaitsta inimesi kahjustavast käitumisest tekkinud mõjude eest, pakkuda ressursse, mis võimaldavad stressiga toime tulla. Olulisel kohal on organisatsioonis välja töötatud tõhusad süsteemid, mis aitavad lahendada inimeste vahelisi konflikte, töökiusamist, rassilise ja seksuaalse ahistamise juhtumeid.

Inimeste tervise ja heaolu kaitsmiseks on tähtsal kohal kokkulepitud kaebuste esitamise kord ja nende nõuetekohane uurimine, tugipersonali pädevus ja erinevad tugistruktuurid. Sinna hulka võib arvata kiusamisvastase poliitika ja konkreetsete juhiste välja töötamise töötajaid kahjustava käitumise ennetamiseks, kaebuste lahendamiseks ja erinevate juhtumite käsitlemiseks. Tõhusa poliitika eelduseks on selle ligipääsetavus ja järjepidev kohaldatavus (Quine 1999).

Nulltolerantsi kehtestamine nõuab juhtide aktiivset tegutsemist ning välja töötatud poliitika peab sisaldama:

1. töötajaid kahjustava käitumise, sh töökiusamise selget määratlust ja näiteid lubamatust käitumisest;
2. kindlat ja arusaadavat seisukohta, et igasugune kiusamine ja ahistamine on vastuvõetamatu;
3. viiteid õiguslikele alustele;

4. juhtkonna rollide ja vastutusvaldkondade selgitust ja jaotust;
5. viiteid ametlikele ja mitteametlikele protseduuridele, vajadusel ennetusprogrammid;
6. selgeid juhiseid kiusamist kogunud isikutele, tunnistajatele ja isikutele, keda süüdistatakse kiusamises;
7. kaebuste esitamise korda;
8. kinnitatud korda isikute õigust eraelu puutumatusel ja konfidentsiaalsusel;
9. teavet toetus- ja tugisüsteemide kohta;
10. meetmeid töötajaid kahjustava käitumise, sh töökiusamise ennetamiseks;
11. meetmeid kiusamisvastase poliitika järgimiseks ja hindamiseks. (Einarsen, Hoel 2008; Leka, Cox 2008; ILO...2020)

Lisaks eelnevale loetelule võiks poliitika sisaldada ka ennetusmeetmete väljatöötamise protsessi kirjeldust, tõhusate suhtluskanalite loomist juhkonna ja töötajate vahel, poliitika üle vaatamise aega ja korda (ILO...2020).

Tähtsal kohal juhtumite käsitlemisel on esmalt soovimatu käitumise peatamine, ohvri kaitsmine häbimärgistamise/kättemaksu eest, ohvrile psühholoogilise abi võimaldamine, õiglase töökliima taastamine ning kiusaja süüdistamise vältimine enne faktidele kinnituse saamist.

Uurimise kestel peavad vestlused ja arutelud osapoolte vahel jääma erapooletuteks ja õiglasteks ning nende eesmärk peab olema tuvastada:

1. Kas töökiusamine on aset leidnud ja kuidas selle kordumist saab peatada.
2. Kui pole tegemist töökiusamisega, kas võib olla tegemist töötajaid kahjustava käitumisega, konfliktiga, arusaamatusega või stressiga.
3. Milliseid organisatsioonilisi tingimusi tuleb muuta, et vältida edaspidiseid töötajaid kahjustava käitumise, sh töökiusamise stsenaariume. (Einarsen, Hoel 2008)

Positiivse organisatsioonikultuuri edendamine on töötajaid kahjustava käitumise ja töökiusamise kõrvaldamiseks ülioluline. See tähendab töökeskkonna loomist, mis ei luba ega premeeri töökiusamist, on viisakas (mitte vaenulik), kaasav (mitte diskrimineeriv), julgustab töötajate vahelist koostööd (mitte konkurentsi), omab tugevaid (ja konstruktiivseid) kommunikatsiooniprotsesse kogu organisatsioonis ja on välja töötatud ja kasutatakse häid praktikaid, et julgustada lugupidavat töökäitumist (ILO...2020).

Oma osa töötajaid kahjustava käitumise, sh töökiusamise ennetamisel ja toimetulekul annab organisatsioonis personalitöö korraldus. Personalitöö (HRM) saab läbi tulemuslike praktikate tõsta tööga rahulolu, pühendumist, muuta töötajate hoiakuid, töötingimusi; aitab parandada töötajate ja organisatsioonide tulemuslikkust ning läbi selle vähendada töötajaid kahjustava käitumise võimalikkust. (Messersmith *et al.* 2011)

Töötajaid kahjustav käitumine, sh töökiusamine on tõsine probleem organisatsioonides, mille põhjused on sageli leitavad destruktivsetest juhtimis- ja organisatsioonitavadest ja mille vallandajaks on stress ja konfliktid töötajate vahel. Peamine ennetav meetod on tõhus koostöö organisatsioonis, et välja töötada ja rakendada tõhus töökiusamise vastane poliitika, mis hõlmab endas kaebustega tegelemise korda ja selgesõnalist seisukohta töökiusamise nulltolerantsi osas ja sanktsioonide rakendamist käitumise vastu, mida organisatsioon peab vastuvõetamatuks. Ehkki ükski poliitika ja protseduur ei vähenda töökiusamist, siis sõltub selle ennetamine ja juhtimine peamiselt siiski organisatsioonikultuurist (Einarsen, Hoel 2008).

1.4. COVID - 19 mõjutused

Koroonaviiruse (COVID - 19) epideemia sai alguse Hiinas Wuhanis 2019. aasta lõpus ja aastal 2020 tabas epideemia Eestit. Kiiresti kuulutati välja pandeemia, mille tingis kiire levikuga viirus SARS-CoV-2. WHO 2022 (Maailma Terviseorganisatsiooni) andmetel on tegemist hingamisteede haigusega, mis on kiiresti nakkav ning olenemata vanusest võib igatüüpi haigestuda COVID – 19 - sse, haigestuda raskelt ja surra igas vanuses.

ILO (2020) andmetel on haiguspuhangute ajal, nagu COVID - 19, kogu elanikkond allutatud suurenenud stressile, mis võib avaldada tõsist mõju inimeste vaimsele tervisele. COVID - 19 võib põhjustada kogukonnas psühholoogilist stressi. Sellest tingitult on pandeemia kaasa toonud palju vaimset pinget, teadmatust ja lisaks kartusele haigestumise ees ka ebastabiilsed töösuhted. Pandeemia süvenedes on suurenenud töökiusamise esinemine (nii füüsiline kui ka psühholoogiline), samuti on viirusest tingitult tajutud sotsiaalset häbimärgistamist ja diskrimineerimist. Vaktsineerimise pooldajate ja -vastaste vahel tekkinud vastasseis on kaasa toonud halvenenud suhted töökohal, kulmineeruvad pinged ja suurenenud stressi, mis üha sagedamini väljendub just töökiusamises.

Ehkki pandeemia on kestnud enam kui kaks aastat, siis on läbi viidud vaid mõned uuringuid, välja selgitamiseks kuidas on suurenenud töökiusamise tajumine COVID - 19 mõjul. Asaoka *et al.* (2021) uuringust tervishoiutöötajate seas selgus, et COVID - 19-ga seotud töökiusamine on korrelatsioonis psühholoogilise stressiga nagu hirm ja mure COVID - 19 nakkuse pärast.

Samuti saab ennustada, et töökiusamise esinemissagedus tõuseb pandeemia tingimustes, kui vaadata tagasi varasematele kogemustele SARS ja EBOLA viirusetega. Sellele viitab ka 2020 aastal Jaapanis läbi viidud uuring, millest selgub, et igasugune töökiusamine COVID - 19 ajal kasvas. Peamiseks kiusamisviisiks peeti sarkastilisi kommentaare ja eneseisolatsiooni, mis takistas suhtlust töötajate ja tööandjatega (Iida *et al.* 2021).

Kinnitust, et COVID - 19 pandeemia on suurendanud töökiusamise tajumist, annab ka Sasaki *et al.* 2020 uuring, millest selgub, et töökiusamise tajumine tervishoiutöötajate seas on kasvanud 7,6%. Jaapanis aastal 2020 läbi viidud uuringule tuginedes saab välja tuua, et COVID - 19 pandeemia tekitab inimestes hirmu ja muret nakkuse saamise pärast, tekitab hirmu töökoha ebastabiilsuse pärast, suurendab psühholoogilise stressi tajumist, tekitab füüsilisi sümptomeid, halvenenud vaimset ja füüsilist tervist. (Sasaki *et al.* 2020)

COVID - 19 pandeemia võib mõjutada lisaks töökiusamisele ka suurenenud küberkiusamise osakaalu, kuna järsult on vähenenud näost-näku suhtlemine ja suurenenud on sotsiaalvõrgustike kasutamine ning aktiivne küberruumi kasutamine (Shin, Choi 2021). Küberkiusamise sagenemine on otseselt seotud kodus töötamise ja veebikohtumiste kasvuga, mil kolleegidega suheldakse läbi veebiplatvormide (Yahya *et al.* 2020).

Küberkiusamisena peetakse silmas kiusamist elektroonilistes suhtlusvahendites ja nagu kiusaminegi, on tegemist korduva ja tahtliku tegevusega, mida tehakse läbi arvuti, telefoni või mõne muu elektroonilise seadme. Sisuliselt on tegemist kuritahtliku käitumisega küberruumis ning ei piirdu ainult laimamise ja alandamisega vaid laieneb ka vihakõnele ja jälitamisele (Shin, Choi 2021). Peamine erinevus võrguvälise kiusamisega seisneb selles, et kiusaja ja ohver ei pea olema lähikontaktis ja seega muudab vägivalla palju suuremaks ja seda ei tajuta küberkiusamisena. (You, Lim 2016)

COVID - 19 viirus on tugevalt avaldanud mõju sotsiaalsele suhtlusele, kogukondadele ja ühiskonnale üldiselt, mõjutades märkimisväärselt inimeste vaimset tervist ja heaolu, seetõttu tuleb organisatsioonidel leida tõhusad vahendid, et hoida oma töötajaid ja nende tervist (*Ibid.*)

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis kirjeldatakse uuringu eesmärki ja selle saavutamiseks seatud uurimusküsimusi. Antakse ülevaade kasutatud meetodist, protseduurist, uuringu valimist ja tulemustest.

2.1. Uuringu eesmärk

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada sagedasemad töötajaid kahjustava käitumise vormid, tagajärjed ja COVID – 19 pandeemia mõju ning organisatsioonilisi meetmeid probleemiga tegelemiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid vorme, episoodide ja tegevusi tajutakse sagedamini töötajaid kahjustava käitumisena?
2. Kas ja kuidas erineb töötajaid kahjustava käitumise taju erinevates töötajate rühmades?
3. Kas ja kuidas on COVID - 19 pandeemia mõjutanud töötajaid kahjustava käitumise episoodide tajumist?
4. Milliseid organisatsioonilisi meetmeid kasutatakse töökiusamisega toimetulekuks?

Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks ja hindamiseks viis töö autor läbi kombineeritud meetodiga uuringu, mis sisaldas nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uuringut.

2.2. Uuringu meetod ja protseduur

Uurimusküsimustele vastuste saamiseks kasutati kombineeritud uurimisviisi. Kvantitatiivse uuringu viis töö autor läbi veebipõhise ankeetküsitlusena (Lisa 2). Kuna töötajaid kahjustava käitumise uurimiseks ei ole loodud teadaolevalt ühtset raamistikku, siis koostas töö autor, tuginedes hälbiva käitumise küsimustikule, vastutöötava käitumise küsimustikule ja töökiusamise

uurimiseks välja töötatud *NAQ - R* küsimustikule küsimustiku. Läbi küsimustiku sooviti välja selgitada sagedamini esinevad vormid, episoodid ja tegevused, mida tajutakse töötajaid kahjustava käitumisena ning kuidas on COVID – 19 pandeemia mõjutanud nende tajumist. Küsimustik koosnes neljast osast ja taustaandmetest. Esimeses osas käsitleti töötajaid kahjustava käitumise vorme, alaskaalasid ja sagedust. Teine osa uuris tagajärgi, kolmas osa põhjustajaid ja COVID – 19 mõjutust. Neljas osa sisaldas küsimusi organisatsioonipoolse toe kohta.

Küsimustiku koostamisel tugines töö autor kolmele küsimustikule: Bennett ja Robinson (2002) 28 väitega „Hälbiv käitumine töökohal“ (*Deviant Behavior Questionnaire*, edaspidi *DBQ*), millest võeti kasutusele isikuga seotud hälbiva käitumise 7 väidet, Fox ja Spector (2002, 2006) 45 väitega Counterproductive Work Behavior Checklist (edaspidi *CWB - C*), millest kasutati väärkäitumise väiteid (16) ja Eesti jaoks kohandatud „Negatiivne käitumine tööl“ (*Negative Acts Questionnaire Revised*, edaspidi *NAQ - R*), millest võeti kasutusele isikuga seotud kiusamise ja vägivalla väited (15). Dubleerimise vältimiseks eemaldati korduvad väited küsimustikest ja *DBQ* ning *CWB - C* küsimustike episoodid ja tegevused kohandati ümber, et mõõta töötajaid kahjustava käitumise tajumist, mitte põhjustamist. Kokku võeti küsimustikest üle 22 väidet ja autori poolt lisati 5 väidet. (Iida *et al.* 2021, Gradinger *et al.* 2010, Farley *et al.* 2016)

Uuring viidi läbi perioodil 10.02.2022 – 01.03.2022. Eelnevalt testiti ankeeti autori tuttavate seas, peale mida tehti parandusi ja täiendusi. Ankeetküsitluse andmed koguti veebipõhiselt Google Forms keskkonnas. Küsimustik oli anonüümne ning vastuseid kasutati ainult käesoleva magistr töö raames. Vastamiseks kulus respondentidel aega keskmiselt 10 minutit.

Küsimustikku jagati sotsiaalmeedia kanalis Facebook, samuti jagas töö autor ankeetküsitluse linki oma tutvusringkonnas. Vastanute hulk jäi tagasihoidlikuks, kuna maailmas valitses pingeline olukord seoses sõjalise tegevuse algusega 24.02.2022.a. Ukrainas ja üldine väsimus COVID – 19 pandeemiast tingitud piirangutest.

Esimese, teise ja kolmanda ploki väidetele sai anda hinnangu 5 - pallisel Likerti skaalal (1 - mitte kunagi, 2 – üks kuni kaks korda, 3 - üks kuni kaks korda kuus, 4 – üks kuni kaks korda nädalas, 5 – iga päev).

Likeriti väljatöötatud skaalat peetakse üheks usaldusväärseimaks skaalaks hoiakute mõõtmisel. Likerti skaalal mõõdetud tulemusi on võimalik kombineerida, luua koondskoor, mõõta keskmiseid ja leida standardhälve. Lisaks on võimalik andmekogumit statistiliselt töödelda, viia läbi dispersioonanalüüs ANOVA, võrrelda seoseid Pearsoni korrelatsioonianalüüsis. (Joshi *et al.* 2015)

Küsimustiku teises osas küsiti vastajatelt, kellelt nad on abi saanud ning millist abi nad soovivad saada organisatsioonilisel ja individuaalsel tasandil, et kiusamise episoodid laheneksid.

Küsimustele sai vastata valides sobiv vastusevariant või lisada enda vastus. Taustaandmetes selgitati välja respondentide sugu, vanus, rahvus, haridustase, positsioon ettevõttes, tööstaaž, ettevõtte sektor ja organisatsiooni suurus.

Ankeetküsitluses kasutusel oleva *DBQ*, *CWB* ja *NAQ - R* küsimustiku 22 väite Cronbach-i alfa (α) oli töös 0,93, mis viitab kõrgele sisemisele reliaablusele. Peetakse usaldusväärseks, kui Cronbach - i alfa (α) jääb vahemikku 0,70 kuni 0,95 (Tavakol, Dennick 2011).

Kvantitatiivse uuringu andmete analüüsimiseks kasutas töö autor tabelarvutusprogrammi MS Excel for MAC 16.58 ja andmeanalüüsi programmi SPSS 28.0.

Kvalitatiivse uuringu eesmärk oli välja selgitada, millised organisatsioonilised meetmed aitaksid töötajaid kahjustava käitumisega toimetulekul. Kvalitatiivse uuringu viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuudena viie tuttavaga, kes on kogenud töökiusamist. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 25.02.2022 – 28.02.2022.a., toetudes töö autori poolt koostatud intervjuu kavale (Lisa 3), milles oli viis avatud küsimust. Vastuste täpsustamiseks küsis töö autor vajadusel juurde täiendavaid küsimusi. Respondentidelt küsiti luba intervjuu salvestamiseks ning kinnitati, et tulemusi kasutatakse ainult magistritöö raames ning tagatud on täielik anonüümsus. Kõik intervjuud salvestati telefonis oleva diktofoni abil ja hiljem transkribeeriti. Keskmiseks intervjuu pikkuseks kujunes 12 minutit. Andmed koondati eraldi risttabelisse, et leida seoseid ja teha järeldusi. Osaliselt kasutas töö autor andmete analüüsimiseks programmi NVivo.

2.3. Uuringu valim

Kvantitatiivse uuringu valim moodustus uuringu läbiviimise hetkel töösuhtes olevatest inimestest. Valim moodustus mugavusvalimi meetodil, kus valimisse kuuluvad sellised uuritavad, keda on lihtne uurimusse saada ning uurijale on nende vastused kergemini kättesaadavad (Rämmer 2014). Valim moodustus juhusliku valiku meetodil läbi küsimustiku jagamisele sotsiaalmeedias ning isiklike kontaktide kaudu. Uuringule andis vastuse 95 inimest, mis ei ole piisav üldistuste tegemiseks. Tabelis 4 on välja toodud uuringu valimisse kuulunud osalejate üldandmed.

Tabel 4. Küsitluses osalejate taustaandmed (n= 95)

Taustaandmed		N=	%
Sugu	naine	84	88,4
	mees	11	11,6
Rahvus	eestlane	86	90,5
	venelane	9	9,5
Vanus	16-35	39	41,1
	36-45	36	37,9
	46-75	20	21,1
Haridustase	põhiharidus	6	6,3
	kesk/kutseharidus	41	43,2
	kõrgharidus	38	40
	magistrikraad	10	10,5
Ettevõtte sektor	avalik sektor	40	42,1
	erasektor	55	57,9
Positsioon organisatsioonis	tööline	35	36,8
	spetsialist	42	44,2
	juhtiv positsioon	18	18,9
Tööstaaž	kuni 2 aastat	41	43,2
	3-5 aastat	23	24,2
	6-10 aastat	14	14,7
	üle 10 aasta	17	17,9
Organisatsiooni suurus	kuni 50	36	37,9
	üle 50	59	62,1

Allikas: autori koostatud

Vastamiseaktiivsus oli suurem naiste hulgas ning küsimustikule vastanutest oli 88,4% naisi (n= 84) ja 11,6% mehi (n= 11). Eestlaseid oli vastajate seas 90,5% (n= 86) ning venelasi 9,5% (n= 9).

Vanusevahemikke oli ette antud 6, kuid kuna teatud rühmades jäi vastajate arv kasinaks, siis pidas autor mõistlikuks need osaliselt liita ja analüüsida tulemusi kolmes vanusevahemikus: 16-35 aastat (n= 39, 41,1%), 36-45 (n= 36, 37,9%) ja 46-75 (n= 20, 21,1%).

Hariduselt oli kõige rohkem vastajaid kesk- või kutseharidusega (n= 41, 43,2%). Kõrgharidusega oli 40% vastanutest (n= 38). Magistrikraadiga oli 10,5% (n= 10) ja kõige vähem vastanuid oli põhiharidusega 6,3% (n= 6,3).

Üle poole vastanutest 57,9% (n= 55) töötas erasektoris ja 42,1% (n= 40) avalikus sektoris.

Ametipositsioonid olid jaotatud viide kategooriasse: tööline, spetsialist, tippspetsialist, keskastmejuht, tippjuht. Kuna kategooriates tippspetsialist, keskastmejuht ja tippjuht jäi vastajate

hulk väikseks, siis töö autor liitis kolm kategooriat kokku ja lõi uue kategooria – juhtiv positsioon. Kõige rohkem vastajaid 44,2% (n= 42) töötas spetsialisti ametikohal. Töölisena töötas 36,8% (n= 35) vastajat ning kõige vähem, 18,9% (n= 18), töötas juhival positsioonil.

Tööstaaž oli jaotatud kuude rühma: alla aasta, 1-2 aastat, 3-5 aastat, 6-10 aastat, 11-15 aastat ja üle 16 aasta. Töö autor otsustas väheste vastuste korral liita rühmad alla aasta ja 1-2 aastat ning moodustas uue rühma tööstaažiga kuni 2 aastat. Samuti liitis töö autor kokku staažirühmad 11-15 aastat ja üle 16 aasta ning moodustas uue rühma – üle 10 aasta tööstaaži. Kõige suurem vastajate osakaal oli tööstaažiga kuni 2 aastat 43,2% (n= 41). Kõige vähem oli vastajaid rühmas 6-10 aastat (n= 14, 14,7%). 3-5 aastat tööstaaži märkis 24,2% (n= 23) ja üle 10 aastat tööstaaži oli 17,9% vastajatest (n= 17).

Organisatsiooni suurus jagunes viide gruppi: kuni 10 töötajat, 11-50 töötajat, 51-250 töötajat, 251 - 500 töötajat ja üle 500 töötaja. Kuna vastajate arv teatud gruppides jäi kesiseks, siis otsustas töö autor luua kaks uut rühma: kuni 50 töötajat ja üle 50 töötaja. Üle poole (62,1%) vastanutest töötas organisatsioonis, kus oli rohkem kui 50 töötajat (n= 59) ja kuni 50 töötajaga organisatsioonis töötas 37,9% vastanutest (n= 36).

Kuna valimi koosseis ei olnud suur ja töö autor koondas andmeid suurematesse alagruppidesse, siis algne valimi kirjeldus on Lisas 3.

Kvalitatiivse uuringu valimisse kuulusid töö autori isiklikud tuttavad (n = 5), kes olid oma kogemust töökiusamise tajumisega ka varasemalt jaganud. Valimisse kuulus 3 naissoost ja 2 meessoost intervjuueeritavat.

2.4. Uuringu tulemused

Käesoleva magistr töö ankeetküsitluse esimene osa tugines *DBQ*, *CBW-C*, ja *NAQ - R* töö autori poolt kombineeritud küsimustikus esitatud episoodidele ja tegevustele, millest eemaldati dubleerivad tegevused, ning lisati autori poolt juurde küsimused, mis mõõtsid küberkiusamise esinemist (3) ning COVID-19 mõjutusi (2).

Esmalt arvutas töö autor välja küsimustiku alaskaalade sisemise reliaabluse koefitsiendi (Tabel 5). Sisemist kooskõla väljendab Cronbachi- alfa (α), mille piisavaks suuruseks loetakse (α) väärtust $<0,7$.

Tabel 5. Küsimistiku alaskaalade reliaablus

Alaskaalad	Väidete arv	Cronbachi (α)
Isikute vahelised episoodid	17	0,93
Vägivallaga seotud episoodid	5	0,58
Küberkiusamisega seotud episoodid	3	0,15
COVID-19-ga seotud episoodid	2	0,91
Kõik episoodid kokku	27	0,93

Allikas: autori koostatud

Võrdluseks saab tuua Tamburi (2015) doktoritöö, milles oli *NAQ - R* küsimustikus isikute vaheliste episoodide alaskaala (α)= 0,87 ning vägivalla alaskaala (α)= 0,49. Spector *et al.* 2006 *CWB-C* küsimustiku väärkäitumise alaskaala (α)= 0,85.

Küberkiusamisega seotud alaskaala reliaablus (α)= 0,15 viitab, et autori poolt koostatud küsimused küberkiusamise mõõtmiseks ei olnud piisavalt usaldusväärsed. See võib olla tingitud küsimuste vähesest arvust või halvast seotusest, mistõttu ei saa teha järeldusi küberkiusamise esinemise osas.

2.4.1. Kirjeldav statistika

Läbi küsimustiku soovis töö autor välja selgitada, milliseid vorme, episooide ja tegevusi tajutakse sagedamini töötajaid kahjustava käitumisena.

Erinevaid isikust tulenevaid töötajaid kahjustava käitumise vorme oli küsimustikus kolm: hälbiv käitumine, vastutöötav käitumine ja töökiusamine. Tabelis 6 on välja toodud vormide esinemise keskmised ja standardhälbed. Ehkki kõiki vorme esines peaaegu võrdselt, siis kõige sagedamini esines hälbiva käitumise episooide ($m= 1,46$; $sd= 0,58$) ning kõige harvem töökiusamisega ($m= 1,39$; $sd= 0,47$) seotud episooide ja tegevusi.

Tabel 6. Töötajaid kahjustava käitumise vormide keskmised ja standardhälbed

Vorm	m	sd
Hälbiv käitumine	1,46	0,58
Vastutöötav käitumine	1,44	0,46
Töökiusamine	1,39	0,47

Allikas: autori koostatud

Omakorda saab küsimustikus esitatud episoodid ja tegevused (27) jaotada nelja erinevasse alaskaalasse: isikute vahelised episoodid, vägivallaga seotud episoodid, küberkiusamisega seotud episoodid ja COVID-19-ga seotud episoodid.

Isikute vaheliste episoodide alaskaala keskmine oli $m= 1,49$ ($sd= 0,52$, $min= 1$; $max= 3,53$). Kõrgeima hinnangu ($m= 2,29$; $sd= 1,09$) sai väide *Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas*, millele andis hinnangu skaalal 2 – üks kuni kaks korda andis tegevusele 45,3% ($n= 43$) vastajatest.

Hoel *et al.* (2002) toovad välja, et ehkki tihti ei mõisteta kuidas negatiivsed episoodid võivad mõjutada kolmandaid osapooli, siis nende läbiviidud uuringust selgus, et töötajad, kes olid tunnistajateks töökiusamisele, teatasid kõrgemast stressitasemest kui need, kes polnud episoodide kõrvalt näinud ega töökiusamisega kokku puutunud ning seetõttu saab öelda, et ka töötajaid kahjustavate episoodide kõrvalt tajumine võib mõjuda sarnaselt selle kogemisega. (Robinson 2008)

Teisena nimetati *Mind on näidatud tööl halvas valguses* ($m= 1,72$; $sd= 0,79$), mida oli tajunud 45,3% ($n= 43$) vastajatest. Kolmandana nimetati *Mind on ignoreeritud või välditud* ($m= 1,67$; $sd= 0,83$), kus 38,9% ($n= 37$) tajus episoodi või tegevust üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul. Peamised töötajaid kahjustava käitumisena tajutud isikute vahelise alaskaala episoodid on välja toodud Tabelis 7. Kõikide töötajaid kahjustava käitumise vormide alaskaalade episoodide ja tegevuste keskmised ja standardhälbed on esitatud lisas (Lisa 4).

Tabel 7. Isikute vaheliste episoodide alaskaala keskmised ja standardhälbed

Episoodid, tegevused	m	sd
Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas.	2,29	1,09
Mind on näidatud tööl halvas valguses.	1,72	0,79
Mind on ignoreeritud või välditud.	1,67	0,83
Minu pöördumisi tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult.	1,62	0,97
Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas.	1,61	0,78

Allikas: autori koostatud

Vägivallaga alaskaala keskmine oli $m= 1,23$ ($sd= 0,31$; $min= 1$; $max= 2,4$). Kõrgeima hinnangu ($m= 1,61$; $sd= 0,8$) sai väide *Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu) sõimatud*

(Tabel 8). 37 inimest (38,9%) on kogunud nimetatud episoodi üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul. Teisena on välja toodud väide *Mind on tööl ähvardatud sõnaliselt* (n= 20 ; 21,1%).

Tabel 8. Vägivallaga alaskaala episoodide keskmised ja standardhälbed

Episoodid, tegevused	m	sd
Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud	1,61	0,80
Mind on tööl ähvardatud sõnaliselt	1,39	0,72
Mind on tööl hirmutatud (nagu näpuga viibutatud), tõugatud või tõkestatud tee.	1,13	0,33

Allikas: autori koostatud

Küberkiusamisega seotud alaskaala keskmine oli $m= 1,05$ ($sd= 0,19$; $min= 1$; $max= 2,33$). Kõrgeima hinnangu ($m= 1,12$; $sd= 0,502$) sai väide *Minu üle on nalja heidetud veebikeskkonnas toimuval koosolekul/koolitusel vms*, kus vaid 5 inimest (5,3%) koges episoodi üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul ja 2 inimest (2,2%) sagedamini kui üks kuni kaks korda kuus.

COVID - 19 alaskaala keskmine oli $m= 1,4$ ($sd= 0,81$; $min= 1$; $max= 5$). Kõrgeima hinnangu ($m= 1,42$; $sd= 0,89$) sai väide *Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaktsineerimise/vaktsineerimata jätmise kohta*, 15 inimest (15,8%) on kogunud nimetatud episoodi üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul. Üks kuni kaks korda kuus oli kogunud 5,3% ($n= 5$) inimest. Igapäevaselt koges 3,2% ($n= 3$) inimestest.

Teise väite *Mind või minu töökaaslast on halvustatud Covid-19-sse haigestumise tõttu* ($m= 1,36$; $sd= 0,81$) andis vastuse üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul ($n= 16$; 16,8 %), üks kuni kaks korda kuus ($n= 2$; 2,1%), üks kuni kaks korda nädalas ($n= 2$; 2,1%) ning iga päev ($n= 2$; 2,1%). Kõigist vastajatest 87,3% ($n= 83$) koges erinevaid töötajaid kahjustava käitumise vormide episoodide ja tegevusi üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul.

Kõige sagedamini märgiti, et tajuti episoodide nagu *Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas* ($n= 43$). *Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas* ($n= 43$) ning *Mind on näidatud tööl halvas valguses* ($n= 43$).

Sagedusega üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul tajus erinevaid episoodide 29,5% ($n= 28$) kõigist vastajatest. Enim tajuti episoodide nagu *Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas* ($n= 14$) ja *Mind on ignoreeritud või välditud* ($n= 7$).

Einarsen *et al.* 2020 tõid välja, et väärkohtlemisega seotud episoodide kogemisega regulaarselt (nt üks kord nädalas) ning jätkudes pikaajaliselt (umbes kuus kuud) on tegemist töökiusamisega. Tuginedes sellele saab väita, et lisaks töötajaid kahjustava käitumise tajumisele esines ka töökiusamist.

Käesoleva küsitluse põhjal saab välja tuua, et sagedusega üks kuni kaks korda nädalas tajusid erinevaid episoodide 25,3% (n= 24) vastajatest. Peamiselt nimetati tegevusi nagu *Tööl on minu kohta algatatud või mindud kaasa mind kahjustava laimu või kuulujutuga* (n= 12) ja *Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas* (n= 6).

Igapäevaselt tajus erinevaid töötajaid kahjustava käitumise episoodide või tegevusi 8,55% (n= 9) inimestest. Sagedamini toodi välja episoodid nagu *Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas* (n= 4) ja *Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaktsineerimise/vaktsineerimata jätmise kohta* (n= 3).

2.4.2. Võrdlev statistika

Järgnevalt antakse ülevaade töötajaid kahjustava käitumise erinevate vormide ja alaskaalade keskmiste näitajate kohta erinevate töötajate rühmade lõikes. Töötajate rühmi oli kokku esitatud kaheksa: sugu, rahvus, vanus, haridus, ettevõtte sektor, positsioon ettevõttes, tööstaaž ning organisatsiooni suurus.

Kuna soo ja rahvuse lõikes jäi erinevate rühmade vastuste osakaal väikeseks ja ebavõrdseks, siis ei too töö autor välja võrdluseid nendes rühmades.

Märkimisväärseid ning esiletõstetavaid statistilisi erinevusi töötajate rühmade lõikes ei esinenud, küll esines väikeseid erinevusi rühmade siseselt.

Vanuse lõikes saab välja tuua, et statistiliselt kogeti enam töötajaid kahjustava käitumise vorme vanusevahemikus 46 – 75 aastat. Samuti kogeti erinevate vormide alaskaalade episoodide ja tegevusi samas vanuserühmas ning seda nii isikute vaheliste alaskaala episoodide (m= 1,68 ; sd= 0,64) tajumisel, COVID – 19 alaskaala episoodide (m= 1,57 ; sd= 0,91) tajumisel kui ka vägivalla alaskaala episoodide tajumisel (m= 1,33 ; sd= 0,40).

Kõige enam tajuti kõigis vanuserühmades isikute vahelisi episoodide.

ANOVA analüüsist olulisi statistilisi erinevusi välja ei tulnud. Isikute vaheliste episoodide alaskaala väärtused olid ($F= 1,80$; $p= 0,17$), vägivalla alaskaala ($F= 1,21$; $p= 0,30$), küberkiusamise alaskaala ($F= 2,84$; $p= 0,63$) ja COVID – 19 alaskaala väärtused olid ($F= 0,85$; $p= 0,43$).

Hariduse lõikes saab välja tuua, et erinevaid vorme kogeti enam põhiharidusega töötajate seas, millest sagedamini kogeti hälbivat käitumist ($m= 1,67$; $sd= 0,55$). Alaskaalade lõikes tajuti peamiselt isikute vahelisi episooide ja seda just põhiharidusega töötajate seas ($m= 1,56$; $sd= 0,40$). Kesk-/kutseharidusega töötajad ($m= 1,42$; $sd= 0,72$) ja kõrgharidusega töötajad ($m= 1,46$; $sd= 1,04$) tajusid enam COVID – 19 alaskaala episooide.

Magistrikraadiga töötajad tajusid võrdluses teiste haridustasemetega pigem vähem erinevaid töötajaid kahjustava käitumise vorme.

Hariduse osas, tuginedes ANOVA analüüsile, olulisi statistilisi erinevusi ei esinenud. Isikute vahelise alaskaala väärtus ($F= 1,25$; $p= 0,30$), vägivalla alaskaala väärtus ($F= 0,77$; $p= 0,51$), küberkiusamise alaskaala väärtus ($F= 0,49$; $p= 0,69$) ja COVID – 19 alaskaala väärtus ($F= 0,69$; $p= 0,56$).

Ettevõtte sektorite lõikes saab öelda, et T-testist tulenevalt olulisi statistilisi erinevusi kahe grupi vahel ei esine. Sagedamini tajuti hälbivat käitumist nii avalikus sektoris ($m= 1,49$; $sd= 0,62$) kui ka erasektoris ($m= 1,43$; $sd= 0,55$). Isikute vahelise episoodide alaskaala väärtus ($F= 0,17$; $p= 0,68$), vägivalla alaskaala ($F= 1,52$; $p= 0,41$), küberkiusamise alaskaala ($F= 0,02$; $p= 0,91$) ja COVID – 19 alaskaala ($F= 0,92$, $p= 0,82$).

Sarnaselt tajuti mõlemas sektoris enim isikute vahelise alaskaala episooide. Hinnangute varieeruvus jääb mõlemas sektoris sarnaseks.

Positsioonide lõikes on enim tajunud hälbivat käitumist ja isikute vahelise alaskaala episooide töölised ($m= 1,56$; $sd= 0,54$). Ka spetsialistid ($m= 1,49$; $sd= 0,52$) ja juhtival positsioonil ($m= 1,34$; $sd= 0,45$) olevad töötajad on enim tajunud just isikuga seotud alaskaala episooide. COVID – 19 alaskaala episooide tajusid enam spetsialistid ($m= 1,44$; $sd= 0,98$).

ANOVA analüüsist olulisi statistilisi erinevusi ei ilmnenu. Isikuga seotud alaskaala episoodide osas oli väärtused ($F= 1,14$; $p= 0,33$), vägivalla alaskaala episoodide väärtused ($F= 0,23$; $p= 0,74$),

küberkiusamise alaskaala episoodide väärtused ($F= 0,003$; $p= 0,93$) ja COVID – 19 alaskaala väärtused ($F= 0,32$; $p= 0,63$).

Kõige enam tajuvad töötajaid kahjustava käitumise erinevaid vorme töötajad, kelle tööstaaz jääb vahemikku 6-10 aastat. Selles grupis tajuti peamiselt isikuga seotud alaskaala episoodide ($m= 1,71$; $sd= 0,70$). Tööstaaziga 3-5 aastat tajuti peamiselt COVID – 19 seotud episoodide ($m= 1,72$; $sd= 1,05$). ANOVA analüüsist olulisi statistilisi erinevusi ei ilmnenud.

Organisatsiooni suuruse lõikes saab öelda, et olulised statistilised erinevused puuduvad. Nii väikese suurusega organisatsioonide kui ka keskmiste ja suurte organisatsioonide töötajad tajusid vormidest peamiselt hälbivat käitumist ja episoodide, mis kuuluvad isikute vahelise kiusamise alaskaalasse.

Ka T-testist tulenevalt olulisi statistilisi erinevusi kahe grupi vahel ei esine. Isikute vahelise alaskaala episoodide väärtused ($F= 0,58$; $p= 0,34$), vägivalla alaskaala episoodid ($F= 0,18$; $p=0,51$), küberkiusamise alaskaala episoodide väärtused ($F= 0,37$; $p= 0,80$) ja COVID – 19 alaskaala episoodide väärtused ($F= 1,55$, $p= 0,80$).

2.4.3. Seosed erinevate alaskaalade vahel

Leidmaks seoseid töötajaid kahjustava käitumise vormide vahel ning mõistmaks seoseid alaskaalade vahel viis töö autor läbi Pearsoni korrelatsioonianalüüsi.

Korrelatsiooni kordajaid on tõlgendatud järgmiselt: $r < 0,2-0,3$ nõrk positiivne seos, $r < 0,3-0,6$ keskmine positiivne seos, $r > 0,7-0,9$ tugev positiivne seos.

Tabelis 9 on näha, et kõigi kolme töötajaid kahjustava käitumise vormi ja nende alaskaalade vahel esineb positiivne korrelatsioon.

Tugev positiivne seos esineb kõigi kolme töötajaid kahjustava käitumise vormi vahel. Samuti on tugev positiivne seos kolme vormi ja isikute vahelise alaskaala episoodide esinemise vahel.

Isikute vaheliste episoodide alaskaala ja vägivalla alaskaala episoodide vahel esineb tugev seos ($r= 0,80$; $p < 0,01$).

Tabel 9. Vormide ja alaskaalade omavahelised seosed

Vormid/ Alaskaalad	Hälbiv käitumine	Vastu- töötav käitumine	Töö- kiusamine	Isikute vahelised episoodid	Vägivalla episoodid	Küberkiu- samise episoodid	COVID19 episoodid
Hälbiv käitumine	1						
Vastutöötav käitumine	0,96**	1					
Töö- kiusamine	0,93**	0,95**	1				
Isikute vahelised episoodid	0,93**	0,98**	0,98**	1			
Vägivalla episoodid	0,88**	0,87**	0,83**	0,80**	1		
Küberkiu- samise episoodid	0,60**	0,59**	0,54**	0,55**	0,52**	1	
COVID19 episoodid	0,50**	0,51**	0,54**	0,55**	0,37**	0,48**	1

** $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Seosest on võimalik järeldada, et töötajad, kes tajuvad isikute vahelisi töötajaid kahjustava käitumise episoodide, tajuvad ka vägivallaga seotud episoodide. Keskmise positiivne seos esineb ka teiste vormide vahel. Näiteks töötajatel, kes tajuvad isikute vahelisi töötajaid kahjustava käitumise episoodide, tajuvad tõenäoliselt ka COVID – 19-ga seotud episoodide ($r = 0,55$; $p < 0,01$).

Vaadates episoodide vahelisi korreleerumisi, saab välja tuua, et kõige tugevam positiivne seos esineb solvavate märkuste kohta vaksineerimise/vaksineerimata jätmisel ja COVID-19-sse haigestumise osas ($r = 0,83$; $p < 0,01$). Tugev seos esineb tööl halvas valguses näitamise ja tööde ning pingutuste kritiseerimise vahel ($r = 0,73$; $p < 0,01$), tööl narrimise ja sarkastiliste märkuste tegemise ning solvamise ja kellegi üle nalja tegemise vahel ($r = 0,71$; $p < 0,01$).

Tugeva seose leiab ka väidete vahel *Mind on näidatud tööl halvas valguses* ja *Mind on tööl solvatud ja minu üle on tehtud nalja* ($r = 0,71$; $p < 0,01$), *Mind on tööl solvatud ja minu üle on tehtud nalja* ja *Minu töid ja pingutusi on tööl kritiseeritud* ($r = 0,71$; $p < 0,01$) ning *Minu pöördumisi*

tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult. Täielik ülevaade episoodide vahelistest korrelatsioonidest on välja toodud Lisas 7.

Selgitamaks välja, millised on sagedamini esinevad tagajärjed ning keda tajutakse töötajaid kahjustava käitumise põhjustajana, koostas töö autor uued koondtunnused „Kiusamistegevused“ (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26) ja „Tagajärjed“ (28, 29, 30, 31, 32, 33, 34) ning viis läbi Pearsoni korrelatsiooni analüüsi, mille tulemused on esitatud Tabelis 10.

Tabel 10. Kiusamistegevuste ja tagajärgede omavahelised seosed

	Kiusamis- tegevused	Tagajärjed	Kaas- töötaja	Vahetu juht	Allüksuse juht	Juhtkonda kuuluv isik	Alluv
Kiusamis- tegevused	1						
Tagajärjed	0,76**	1					
Kaas- töötaja	0,50**	0,43**	1				
Vahetu juht	0,62**	0,56**	0,46**	1			
Allüksuse juht	0,37**	0,39**	0,42**	0,38**	1		
Juhtkonda kuuluv isik	0,39**	0,56**	0,29**	0,39**	0,65**	1	
Alluv	0,13 p=0,22	0,16 p=0,11	0,33**	0,28**	0,41**	0,19 p=0,63	1

** $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Uurides seoseid on näha, et kiusamistegevuste ja tagajärgede vahel esineb tugev seos ($r = 0,76$; $p < 0,01$). Peamiselt tajutakse kiusamistegevusi vahetu juhi ($r = 0,62$; $p < 0,01$) ja kaastöötajate poolt ($r = 0,5$; $p < 0,01$). Kiusamistegevused, mis on kaasa toonud tagajärjed, on keskmise tugevusega korrelatsioonis nii vahetu juhi ($r = 0,56$; $p < 0,01$) kui ka juhtkonda kuuluva isikuga ($r = 0,56$; $p < 0,01$). Ehkki erinevaid kiusamistegevusi tajuti ka kaastöötajate poolt, ei too nad kaasa märkimisväärseid tagajärgi, kuna nende vahel esines nõrk seos ($r = 0,43$; $p < 0,01$).

Töötajaid kahjustava käitumise vormide tajumine tekitas vastajates peamiselt tööstressi ($m= 2,74$; $sd= 1,19$), vähenenud tööga rahulolu ($m= 2,27$; $sd= 1,20$), läbipõlemist ($m= 2,23$; $sd= 1,25$) ning soovi töölt puududa (võtta haigusleht) ($m= 2,23$; $sd= 1,21$).

Tugev seos esineb töötajaid kahjustava käitumise vormide tajumisel ning vähenenud tööga rahulolul ($r= 0,70$; $p< 0,01$), soovil töölt lahkuda ($r= 0,65$; $p< 0,01$) ning läbipõlemisel ($r= 0,62$; $p< 0,01$).

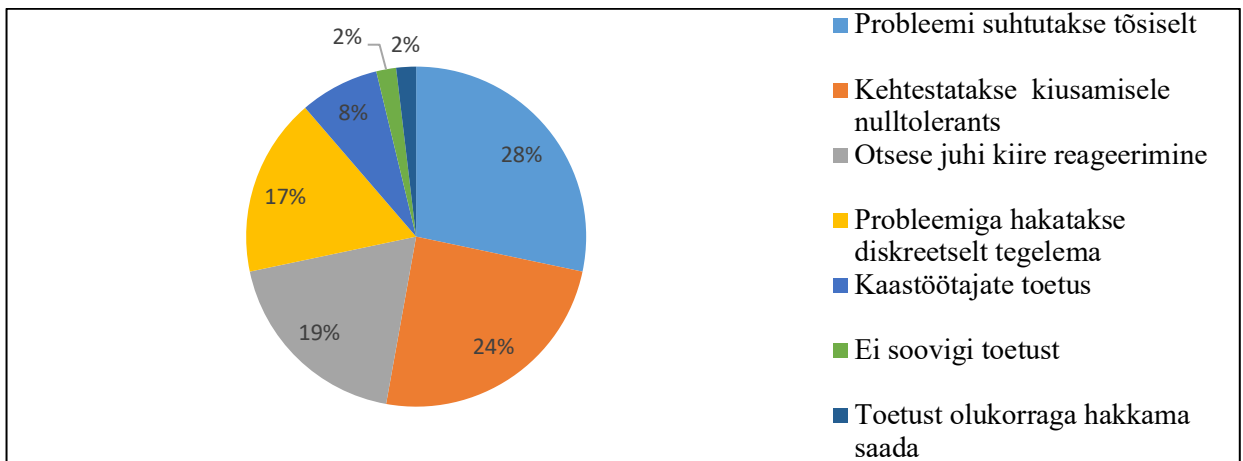
Seega võib öelda, et peamiselt tekitab vahetu juhi poolt töötajaid kahjustava käitumise episoodide tajumine vähenenud tööga rahulolu, millele järgneb lahkumiskavatsus. Juhtkonda kuuluva isiku poolt kahjustava käitumise tajumine soodustab peamiselt läbipõlemist ($r= 0,54$; $p< 0,01$). (Lisa 8)

Vastajate hinnangul COVID – 19 pandeemia pigem ei ole kaasa toonud töötajaid kahjustava käitumise episoodide sagenemist. 73% ($n= 69$) arvates ei ole COVID – 19 pandeemia kaasa toonud töötajaid kahjustava käitumise tajumist ja vaid 18% ($n= 14$) kinnitas, et COVID – 19 pandeemia ajal on töötajaid kahjustava käitumise tajumine sagenenud.

COVID – 19 pandeemia poolt kaasa toonud töötajaid kahjustava käitumise sagenemist tajusid pigem avaliku sektorisse kuuluvate suurettevõtete töötajad, eestlased, tööstaažiga 3-5 aastat ning kes töötavad töölise ametikohal ning on vanuses 16-35 aastat. Ehkki respondendid ei tajunud COVID – 19 pandeemiast tingitult töötajaid kahjustava käitumise sagenemist, võrreldes pandeemia eelnenud ajaga, siis vaadates analüüsi tulemusi, saab välja tuua, et pigem on COVID – 19 pandeemiast tingitud episoodid ise muutunud üheks võimalikuks töötajaid kahjustava käitumise vormiks.

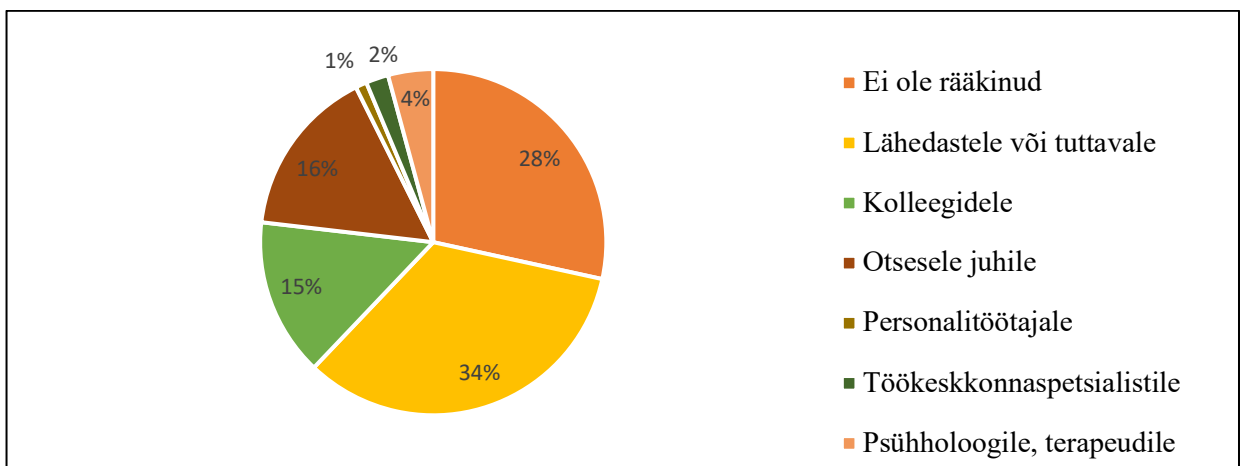
Töötajaid kahjustavast käitumisest teavitas juhtkonda vaid 24,2% ($n= 23$) vastajatest. Nendest sai abi ja toetust 25,5% ($n= 11$). Viisi, mil toetust saadi, märkis küsimustikku ära 7 vastajat ning neist 5 kinnitas, et said probleemile positiivse lahenduse. Kahel vastajal jäi soovitud abi saamata.

Küsimusele *Millist abi oleksite soovinud?* andis vastuse 53 inimest (Joonis 1). Vastustest saab välja tuua, et peamise abina sooviti probleemi tõsiselt suhtumist ($n= 15$; 28,3%) ja igasugusele töökiusamisele nulltolerantsi kehtestamist ($n= 13$; 24,5%). Samuti toodi välja otsese juhi kiiret reageerimist probleemile ($n= 10$; 19%)



Joonis 1. Juhtkonnalt soovitud abi
Allikas: autori koostatud

Vastuste põhjal saab järeldada, et töötajaid kahjustavast käitumisest pigem siiski räägitakse. Peamiselt jagatakse muret lähedaste või tuttavatega (n= 32 ; 33,7%), otsesele juhile rääkis 15 vastajat (15,8%) ning kaastöötajale 14 (14,7%) vastajat. Sellest võib järeldada, et pigem räägitakse erinevatest tajutud kahjustavatest tegevustest väljaspool töökohta. (Joonis 2).



Joonis 2. Töötajaid kahjustavast käitumisest rääkimine
Allikas: autori koostatud

Töötajaid kahjustavast käitumisest rääkis vaid üks vastaja personalitöötajale ja üks töökeskkonnaspetsialistile, mis võib anda märku sellest, et personaliosakonnast pole varasemalt abi saadud või ei osata probleemiga sinna pöörduda. Olukorrast töö ei ole rääkinud kellelegi 27 vastajat (28,4%)

Kõigist vastajatest sai olukorrale lahenduse 37 (38,9%) inimest. Nendest 20 täpsustas, milles seisnes abi, mis oli neile olukorras abiks. Kõige rohkem saadi abi ära kuulamisest ja toetusest (n= 9) ning lihtsast ära kuulamisest (n= 5) (Tabel 11).

Tabel 11. Peamised toimetulekumeetmed

Toimetulekumeetmed	N=	%
Ära kuulamine ja toetus	9	45
Ära kuulamine	5	25
Soovitus töölt lahkuda	1	5
Nõustamine	1	5
Julgustus olukorraga tegeleda	1	5
Suhtumise muutmine, olukorraga leppimine	1	5
Nõuanded, murest rääkimine	1	5
Arutelu eraviisiliselt, kaastöötajaga, kollektiivis	1	5
Kokku	20	100

Allikas: autori koostatud

Analüüsi tulemustest selgub, et peamiselt oodati lähedastelt ära kuulamist, võimalust oma muret jagada, vaimset toetust ja julgustust olukorraga tegeleda. Ka need respondendid, kes ei rääkinud oma probleemist kellelegi, soovisid just vaimset toetust ja võimalust oma murega tegeleda. Otsesele juhile rääkides sooviti ära kuulamist ja toetust. Vaimset toetust ootasid pigem naised (n= 13) (Tabel 12).

Tabel 12. Millist abi ja kellelt soovitakse

Millist abi soovisite saada?	Ära kuulamist	Võimalust oma muret jagada	Vaimset toetust	Julgustust olukorraga tegeleda	Kokku
Kellele olete Teid kahjustavast käitumisest rääkinud?					
Ei ole rääkinud	3	3	4	1	11
Lähedasele või tuttavale	3	4	3	3	13
Kaastöötajale	0	1	3	0	4
Otsesele juhile	1	1	1	0	3
Personalitöötajale	0	0	1	0	1
Töökeskkonnaspetsialistile	1	0	0	0	1
Psühholoogile, terapeutile	1	0	2	1	4
Kokku	9	9	14	5	37

Allikas: Autori koostatud

Vastustest saab järeldada, et ehkki 23 respondenti pöördus töötajaid kahjustava käitumise probleemile lahenduse saamiseks juhtkonna poole, siis abi sai nendest vaid 11 vastajat. Ka need

vastajad, kes ei pöördunud juhtkonna poole, rääkisid tööl olevast olukorrast pigem lähedastele ja tuttavatele, kui pöördusid personaliosakonna poole.

2.4.4. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivse uuringuga viidi läbi intervjuud viie respondendiga, et välja selgitada, milliseid organisatsioonilisi meetmeid oodatakse, et tulla toime töötajaid kahjustava käitumise ja töökiusamise tajumisel. Intervjueeritavad kuuluvad töö autori tutvusringkonda ning nende seas oli kolm naist (R1, R4, R5) ja kaks meest (R2, R3). Intervjuu andmete risttabel on välja toodud Lisas 9.

Sissejuhatavale osale järgnes esimene küsimus *Milliste töökiusamise episoodidega oled kokku puutunud viimase kuue kuu jooksul? Palun kirjelda neid?*. Küsimuse esitamise ajendiks oli saada kinnitus, et intervjueeritav on viimase kuue kuu jooksul tajunud töökiusamise episoodide ja vastab intervjuu tingimustele.

Küsimusele andsid vastuse kõik respondendid ning kõik täpsustasid oma vastust, lisades juurde, kelle poolt nad antud episoodide ja tegevusi tajusid.

Järgnevalt toob töö autor välja katked intervjuudest, mis annavad ülevaate töökiusamise episoodidest, millega nad tööl kokku puutusid ning kelle poolt seda peamiselt tajuti.

„Aga no algasid, algas, sellised, eee, mõnitavad märkused. /.../ X (otsene ülemus – intervjueerija märkus) ütleb halvasti ja, ja mõnitab. Ja viimasel ajal on /.../, on ta hakanud juba ka tegelikult isiklikuks minema. /---/ ja siis see pidev nähvamine ja alandamine.“ (R1)

„Töö juures on üks vanem naisterahvas /---/ tema siis teeb selliseid isiklikke märkuseid. /---/ Ja ta tohutult otsib siis vigu, mida siis jälle nagu nokkida, ja mida siis, mida siis, nina alla hõõruda saaks. Vaata, ta klatšib ja üritab halva mulje minust jätta.“ (R5)

Nagu selgub intervjuudest, siis peamisena tajuti töökiusamisena ebameeldivaid kommentaare enda kohta (n = 3) ja mõnitavaid märkusi (n = 2). Veel nimetati nähvamist ja alandamist, tööalaste e-kirjade saatmist vabal ajal, vale info edastamist ja kuulujuttude levitamist.

Töökiusamise põhjustaja oli 4 korral vahetu juht ja 1 korral kaastöötaja.

Kolme intervjuueeritava töökiusamise tajutavad episoodid olid seotud isikuga seotud episoodidega, kahel korral oli tegemist tööga seotud episoodidega. Tööga seotud kiusamise episoodide all peetakse silmas muuhulgas informatsiooni tahtlikku varjamist, pidevat kriitikat ning ebareaalsete ning sisutühjade ülesannete andmist. (Beswick *et al.* 2006)

Teisele küsimusele *Kuidas on need episoodid lahenenud?* vastasid kõik intervjuueeritavad, et tegelikkuses kestavad olukorrad tänaseni ja leitud lahendused olid ajutised ning pikemaajalist lahendust leitud ei ole.

Küsimusega *Kellele Sa antud probleemist rääkinud oled?* soovis töö autor välja selgitada, kellele tööil tajutud episoodidest ja tegevustest räägitakse ning kas on võimalus probleemist rääkida ja saada vajalikku tuge organisatsioonist. Samuti küsis töö autor millist abi nad probleemist rääkides said küsimusega *Millist tuge ja toetust Sa oled saanud?* (Tabel 13).

Tabel 13. Risttabel probleemist rääkimisest ning saadud toetusest

Kellele Sa antud probleemist rääkinud oled?						Millist tuge ja toetust Sa oled saanud?					
	R1	R2	R3	R4	R5		R1	R2	R3	R4	R5
Kaastöötajale	*	*		*	*	Rääkimine kellegagi	*			*	
Sõpradele, lähedastele		*	*	*	*	Info jõudis ülemuseni		*	*		
Elukaaslasele					*	Rakendati meetmeid		*	*		*

Allikas: autori koostatud

Mehed rääkisid peamiselt sõpradele ja lähedastele ning naised jagasid muret eelkõige kaastöötajatega ning seejärel sõprade/lähedastega.

„Mitte kellegile ettevõtte sees, sellepärast, et ma lihtsalt ei saa mitte kedagi usaldada. /--- / Väljaspool tööd oma lähedastele, sõpradele.“ (R2)

Meeste puhul jõudsid kiusamise episoodid ülemusteni ning selle tagajärjel rakendati esmaseid meetmeid kiusamisega toimetulekul, mis siiski polnud pikemaajaliselt tulemuslikud. Naised said tuge rääkimisest.

„No, ma ei tea, noh selles mõttes, et ma saangi välja rääkida ja, ja, ja see ongi juba natukene abiks.“ (R1).

Ühegi intervjueeritava organisatsioonis ei olnud välja töötatud kiusamisvastast poliitikat või ei olnud sellest teadlik. Oluline on välja tuua, et ehkki respondentide organisatsioonides ei olnud vastavat poliitikat teadaolevalt välja töötatud või kasutusel, siis olid kõik üksmeelel, et sellise poliitika olemasolu aitaks toime tulla töökiusamisega. Poliitika rakendamine tooks respondentide arvates kaasa erinevaid tagajärgi, mis distsiplineeriks kiusajaid.

„ Kindlasti peaks olema mingi vastane poliitika. Vaata, et inimesed saaksid aru, et nende käitumisele tuleb ka mingi tagajärg.“ (R 5)

Küsimusele *Mis on Sinu arvamus, kuidas organisatsioon saab tegelikult töökiusamise ohvrile abi pakkuda?* toodi välja kokku 10 erinevat varianti lahendusteks (Tabel 14).

Tabel 14. Risttabel soovitud organisatsioonipoolsetest meetmetest

Soovitud organisatsioonipoolsed meetmed					
	R1	R2	R3	R4	R4
Rääkimine personalijuhiga	*				
Rääkimine spetsialistiga		*			
Teema aktuaalseks muutmine, kajastamine siselehes	*				
Töökorralduse reeglite muutmine		*			
Töökeskkonna parendamine			*		
Usaldusisiku olemasolu organisatsioonis			*		*
Probleemse olukorra kiire lahendamine				*	*
Organisatsioonipoolne psühholoogiline abi				*	*
Kiusajale tagajärgede järgnemine					*
Olukorda tõsiselt suhtumine					*

Allikas: autori koostatud

Meeste poolt toodi välja peamiselt üldised muudatused organisatsioonis (töökorralduse reeglite täiendamine ja töökeskkonna parendamine), naised soovisid pigem, et ettevõttes oleks usaldusisik, kellega oleks võimalik rääkida ning organisatsioonipoolset psühholoogilise abi võimaldamist.

„Vastava valdkonna spetsialist ehk ma mõtlen just, psühholoogilist poolt. Et, et lihtsalt vestelda inimesega, kes on tark, kes saab inimsuhetest aru ja oskab mulle mingit nõu anda.“ „Esimene samm on muidugi see, et tuleb muuta nii-öelda töö sisekorraeskirja /-- /-.“ (R2)

„ /---/, peaks ikkagi mingisugune karistus nagu järgnema sellele käitumisele /---/. „Kiiremini tuleb lahendada need olukorrad ja, vaata, ilma naljata.“ (R5)

Intervjuude tulemustest selgub, et olenemata töökiusamise episoodidest, soovitakse nii ennetamiseks kui ka tagajärgedega tegelemisel igal juhul organisatsioonipoolset toetust. Ehkki keegi respondentidest ei toonud välja kiusamisvastase poliitika rakendamist ennetava või toetavana, siis on enamus meetmetest osaks organisatsiooni meetmetest, mida on võimalik kasutada töötajaid kahjustava käitumise ja töökiusamisega toimetulekul ning mille põhjal on soovitatav koostada organisatsioonile kiusamisvastane poliitika.

2.5. Järeldused ja arutelu

Käesolevas peatükis tuuakse välja uuringutulemused magistritöö eesmärgist lähtuvalt, töö autori soovitused töötajaid kahjustava käitumisega toimetulekuks ja ennetamiseks ning kitsaskohad ja ettepanekud edasisteks uurimisvõimalusteks.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada sagedasemad töötajaid kahjustava käitumise vormid, tagajärjed ja COVID – 19 pandeemia mõju ning organisatsioonilised meetmed.

Esimesele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi veebipõhise ankeetküsitluse, selgitamaks välja **milliseid vorme, episoode ja tegevusi tajutakse sagedamini töötajaid kahjustava käitumisena**. Tulemustest selgus, et sagedamini esinev töötajaid kahjustava käitumise vorm on hälbiv käitumine töökohal ($m= 1,46$; $sd= 0,58$). Kõige sagedamini tajuti episoode *Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud* ($m= 1,61$; $sd= 0,80$) ja *Mind on tööl solvatud või minu üle on tehtud nalja* ($m= 1,58$; $sd= 0,86$).

Sageduselt teisena esines vorm vastutöötav käitumine (*CWB*) ($m= 1,44$; $sd= 0,46$), millest tajuti peamiselt episoodi *Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas* ($m=2,29$; $sd= 1,09$). Kõige harvem esines töökiusamise vormi episoode ja tegevusi

($m= 1,39$; $sd= 0,47$). Kuna olulised statistilised erinevused puuduvad, siis saab öelda, et kõiki vorme tajutakse võrdselt ja peamised erinevused esinevad alaskaalade lõikes.

Nelja alaskaala lõikes esines sagedamini isikuga seotud alaskaala episoodide ja tegevusi. Episoodide ja tegevuste ($m= 1,49$; $sd= 0,52$) seast sai kõrgeima hinnangu episood *Olen näinud kuidas mu kolleeg on kliendi/külastaja/kaastöötajaga olnud ebaviisakas* ($m= 2,29$; $sd= 1,09$), mis näitab, et tegevust tajuti sagedamini kui üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul. Kõrvvalt nähtud ja tajutud töökiusamise episoodid mõjuvad sarnaselt selle kogemisega, tõi oma uurimuses välja Hoel *et al.* (2002).

Sagedamini kui üks kuni kaks korda kuu jooksul tajuti ka episoodide nagu *Mind on näidatud tööl halvas valguses* ($m= 1,72$; $sd= 0,74$), *Mind on ignoreeritud ja välditud* ($m= 1,67$; $sd= 0,83$) ja *Minu pöördumisi tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult* ($m= 1,62$; $sd= 0,97$). Hutchinson, *et al.* (2009) uuringu tulemuses on leidnud kinnitust, et ignoreerimine ja eiramine on levinud töötajaid kahjustava käitumise viisid. Uuring kinnitas, et enim tajuti töötajaid kahjustava käitumisena just isikuga seotud episoodide, mis kahjustavad kiusatava identiteeti ja enesehinnangut. Ehkki sellist käitumist peetakse üldjuhul ühekordsel esinemisel kahjutuks, siis episoodi kordumisel peetakse seda kahjulikumaks kui vaenulikku verbaalselt käitumist (Ibid).

Sageduselt teisena tajuti COVID – 19-ga seotud töötajaid kahjustava käitumise episoodide ($m= 1,4$; $sd= 0,81$), millest kõrgeima hinnangu sai episood *Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaksineerimise/vaksineerimata jätmise kohta* ($m= 1,4$; $sd= 0,89$), mida toetab Iida *et al.* (2021) uuring, millest selgus, et levinuim tegevus oli sarkastiliste kommentaaride tajumine kaastöötajate poolt.

Sageduselt kolmandana esines vägivalda alaskaala episoodide tajumine ($m= 1,23$; $sd= 0,31$), millest episoodi *Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud* ($m= 1,61$; $sd= 0,80$) tajus viimase kuue kuu jooksul 38,9 % ($n= 37$) kõigist vastajatest ($n= 95$), mis kajastus Speroni *et al.* (2014) uuringus, et kui esineb verbaalset töövägivalda, siis tajutakse peamiste episoodide ja tegevustena just karjumist ja sõimu.

Kõige vähem tajuti küberkiusamisega seotud alaskaala episoodide. Küberkiusamisega seotud alaskaala episoodide ($m= 1,05$; $sd= 0,19$), kus 5,3% ($n= 5$) vastajatest koges episoodi *Minu üle on nalja heidetud veebikeskkonnas* üks kuni kaks korda kuue kuu jooksul, mis lükkab ümber Barlett *et al.* (2021) uuringu tulemuse küberkiusamise osakaalu suurenemise COVID – 19 pandeemia ajal. Uuringus tuuakse küberkiusamise kasvu ühe võimaliku põhjusena välja stressi ja ärevuse suurenemine, mis on positiivses korrelatsioonis küberkiusamisega.

Teise põhjusena tuuakse Kowalski *et al.* (2014) uuringus välja interneti kasutamise sageduse positiivne korrelatsioon küberkiusamise tajumisega, kuna inimesed veedavad rohkem aega internetis. Kinnitust leiab Kowalski *et al.* (2018) uuringu tulemus, et üldiselt tajutakse rohkem isikuga seotud alaskaala episoodide ($m= 1,49$; $sd= 0,52$) kui küberkiusamise alaskaala episoodide ($m= 1,05$; $sd= 0,19$).

Analüüsi tulemusel leidis töö autor, et kõikide vormide ja alaskaalade vahel esineb positiivne korrelatsioon. Tugev korrelatsioon esineb kõigi töötajaid kahjustava käitumise vormide vahel, millest saab järeldada, et olulisi erinevusi erinevate vormide tajumisel ei esine. Seetõttu saab erinevaid episoodide ja tegevusi liigitada ühtse nimetaja – töötajaid kahjustav käitumine, alla. Ehkki mõne töötajaid kahjustava käitumise alaskaala vahel esines nõrk positiivne seos, on siiski tõenäoline, et ühe alaskaala episoodide avaldumisel, avalduvad ka mõne teise alaskaala episoodid ja tegevused.

Uuringu tulemused näitavad, et positiivne korrelatsioon esineb kiusamistegevuste, põhjustajate ja tagajärgede vahel. Sagedamini tajutakse erinevaid töötajaid kahjustava käitumise episoodide ja tegevusi vahetu juhi ($r= 0,62$; $p<0,01$) ja kaastöötajate poolt ($r= 0,50$; $p<0,01$), mis toovad kaasa erinevaid psühholoogilisi tagajärgi. Peamiselt kogetakse tööstressi, vähenenud tööga rahulolu, läbipõlemist ja soovi töölt puududa (võtta haigusleht). Kuna töö autori poolt ei uuritud üldist tööga rahulolu, siis ei saa kinnitada, et tagajärjed on tekkinud ainult töötajaid kahjustava käitumise esinemisel.

Tagajärjed võivad ilmned nii organisatsioonilisel kui ka individuaalsel tasandil. Individuaalseteks tagajärgedeks võivad olla tööstress ja läbipõlemine, millega kaasuvad sageli ka ärevushäired ja paanikahood, kõrge ärrituvus, peavalud ja keskendumisraskused. Olukorra süvenedes on oht depressiooni ja suitsiiduse tekkeks. Tingitult individuaalsetest tagajärgedest võivad esineda ka tagajärjed organisatsiooni tasandil: kõrge puudumiste ja personali voolavuse määr, langenud teenuse kvaliteet ja vähenenud tootlikkus, mida antud magistr töö lõikes ei uuritud.

Isikuga seotud töötajaid kahjustava käitumise alaskaala ja soovil töölt lahkuda vahel esineb tugev positiivne seos, mis tähendab, et kahjustavat käitumist tajuv töötaja ei ole enam organisatsioonile pühendunud ja otsib uusi võimalusi väljastpoolt organisatsiooni. Vähenenud tööga rahulolu võib viia lahkumiskavatsuseni.

Tuginedes kvantitatiivse uuringu tulemustele saab teha järelduse, et kõiki töötajaid kahjustava käitumise vorme tajutakse suhteliselt võrdselt ja mõningad erinevusi esineb üksnes alaskaalade lõikes. Kõige sagedamini tajutakse isikuga seotud alaskaala episoodide ning seda vahetu juhi või kaastöötajate poolt. Peamiste töötajaid kahjustava käitumise tagajärjedena tuuakse välja vähenenud tööga rahulolu, tööstress ja läbipõlemine. Analüüsi tulemustele tuginedes saab öelda, et olenemata töötajaid kahjustava käitumise vormist, põhjustajast või esinemissagedusest, avalduvad tagajärjed, millega on vaja tegeleda organisatsioonilisel tasandil.

Teisest uurimisküsimusest lähtuvalt selgitas töö autor välja, **kas ja kuidas erineb töötajaid kahjustava käitumise taju erinevates töötajate rühmades**. Küsitluses oli töötajate rühmi esitatud kaheksa: sugu, rahvus, vanus, haridus, ettevõtte sektor, positsioon ettevõttes, tööstaaž ning organisatsiooni suurus. Soo ja rahvuse lõikes jäi vastajate osakaal ebavõrdseks ning nende rühmade lõikes võrdluseid välja tuua polnud võimalik.

Märkimisväärseid ja olulisi statistilisi erinevusi töötajate rühmade lõikes ei esinenud. Baucuse ja Near (1991) uuringu tulemusele, et destrukttiivne käitumine on tõenäolisem suuremates ja rohkemate ressursidega ettevõtetes ja Manzi ja Roziyah (2011) uuringu tulemusele, et hälbivat käitumist tööl kogevad enam töölised ja teenindav personal, kinnitust ei leidnud. Ortega *et al.* (2009) tõi oma tehtud uuringus välja, et erinevate gruppide vahelised erinevused on sisuliselt ebaolulised, mis selgus ka käesolevast magistritööst.

Tuginedes eelnevalt välja toodud tulemustele, saab teha järelduse, et erinevate töötajate rühmade esindajatel on tõenäoline ja võrdväärne oht sattuda töötajaid kahjustava käitumise ohvriks olenemata soost, vanusest, organisatsiooni suuruselt või haridusest (Ortega *et al.* 2009).

Kolmanda uurimisküsimusega soovis töö autor välja selgitada, **kas COVID – 19 pandeemia on mõjutanud töötajaid kahjustava käitumise tajumise kasvu**. Vastustest selgus, et 73% (n= 69) ei ole tajunud töötajaid kahjustava käitumise tajumise kasvu COVID – 19 pandeemia ajal ning vaid 18% (n= 14) vastajatest olid tajunud erinevate negatiivsete episoodide kasvu. Tulemused erinevad Iida *et al.* (2021) uuringu tulemusest, kus leiti, et COVID -19 pandeemia on suurendanud erinevate negatiivsete episoodide tajumist. Tulemus langeb kokku Serafin *et al.* (2022) uuringuga, et ehkki COVID – 19 pandeemia omab märkimisväärset mõju vaimsele tervisele, siis ei avalda pandeemia märkimisväärset mõju töötajaid kahjustava käitumise kasvu subjektiivsele tajumisele.

Ehkki respondendid ei tajunud COVID – 19 pandeemiast tingitud töötajaid kahjustava käitumise sagenemist, siis tuginedes asjaolule, et COVID – 19 alaskaala episoodide tajuti teisena isikuga seotud alaskaala episoodide järel, võib oletada, et COVID – 19 pandeemiast tingitud negatiivse käitumise episoodid (nagu sarkastilised kommentaarid, halvustamine seoses COVID – 19-ga, jne) võivad olla muutunud võimalikuks ja eraldiseisvaks töötajaid kahjustava käitumise vormi alaskaalaks.

Leidmaks vastust, milliseid **organisatsioonilisi meetmeid kasutatakse või soovitakse toimetulekul töötajaid kahjustava käitumisega**, selgus andmeanalüüsist ja intervjuude tulemustest, et pigem ei kasutata organisatsioonipoolseid meetmeid, et tulla toime ja lahendada töötajaid kahjustavast käitumisest tekkinud olukorda. Selgus, et esmalt ei pöördata abi saamiseks otsese juhi või personalitöötaja poole, vaid pigem lähedase või tuttava poole. Selle põhjuseks on asjaolu, et varasemalt pole abi saadud, puudub usaldus organisatsiooni administratsiooni vastu ja ei soovita olukorrast rääkida, kuna tuntakse häbi. Organisatsioonipoolse toe saamiseks pöördatakse otsese juhi poole juhul, kui ta ise ei ole kiusaja rollis. Poolstruktureeritud intervjuudest saadud tulemus kinnitas, et kui tajutakse kiusamist vahetu juhi poolt, räägitakse olukorrast pigem lähedastele või kaastöötajatele, kui pöördatakse kõrgemale e juhatuse poole. Samuti ei osata küsida ja oodata organisatsioonipoolset tuge tekkinud olukorrale.

Andmeanalüüsist ja intervjuude tulemustest selgus, et peamiselt soovitakse, et organisatsioonis suhtutakse töötajaid kahjustava käitumise probleemi tõsiselt ja oodatakse juhivoolset kiiret reageerimist. Organisatsioonipoolse toena tajuti tegevusi nagu info jõudmine otsese juhini ja meetmete rakendamist olukorra lahendamiseks.

Ühe olulise meetmena toodi välja, et organisatsioonis kehtestataks igasugusele töökiusamisele nulltolerants. Nulltolerantsi kehtestamine loob keskkonna, kus teatakse, et igasugune kiusamine ei ole aktsepteeritav ja sellele järgnevad tagajärjed.

Veel toodi välja, et abiks võiks olla usaldusisiku olemasolu organisatsioonis, organisatsioonipoolse psühholoogilise abi võimaldamine ning muutuste sisseviimine töökorralduse reeglites ja töökeskkonna parendamine.

Vastustest selgus, et teadaolevalt puudub organisatsioonides välja töötatud kiusamisvastane poliitika, ehkki intervjuueeritavate üksmeelne seisukoht on, et kiusamisvastase poliitika rakendamine organisatsioonipoolse meetmena võib olla tulemuslik, kuna läbi selle tõuseb teadlikkus, on olemas olukorraga tegelemise protseduur ja kindlad järeltegevused.

Tuginedes eeltoodud tulemustele ja omandatud teooriale, leiab töö autor, et erinevate töötajaid kahjustava käitumise vormide tajumine toob kaasa tagajärjed ja organisatsioonil on nendega tegelemisel ja ennetamisel suur roll. Samuti teeb töö autor lähtuvalt eelnevast, järgmised ettepanekud organisatsioonipoolsete meetmete rakendamiseks organisatsioonilisel tasandil, et ennetada ja vähendada töötajaid kahjustava käitumise esinemist:

- tõsta teadlikkust töötajaid kahjustavast käitumisest (olemus ja tagajärjed) ja kehtestada nulltolerants igasugusele kiusamistegevusele;
- algatada kiusamisvastase poliitika loomist, mis sisaldab erinevaid juhendeid, protseduure, menetlemise korda;
- investeerida administratiivtöötajate koolitamisest ja arendamisest;
- pakkuda abi nõustamisel, teraapia leidmisel;
- pöörata tähelepanu töökeskkonnale, sisekliimale ning organisatsioonikultuurile, vajadusel teha parendusi, hinnata ettevõtte psühhosotsiaalseid ohutegureid ja koostada riskianalüüs, luua turvaline ja tervislik töökeskkond.

2.6. Kitsaskohad ja ettepanekud

Peamiseks kitsaskohaks võib töö autori arvates pidada madalat vastamismäära. Valimisse kuulus 95 inimest, mistõttu pole võimalik teha üldistavaid järeldusi töötajaid kahjustava käitumise vormide ja tagajärgede välja selgitamisel, vaid tulemused kajastavad ainult küsimustikule vastanud inimeste seisukohta.

Kvantitatiivse uuringu raames ei viidud läbi üldist tööga rahulolu uuringut, mistõttu on raske hinnata, kas erinevad tagajärjed olid tekkinud töötajaid kahjustava käitumise tajumise tagajärjel või esinesid need juba eelnevalt. Küsimustiku küberkiusamise alaskaala madala reliaabluse korral ei saa pidada alaskaalat usaldusväärseks ning järjepidevaks, mistõttu ei saa teha üldistavaid järeldusi küberkiusamise esinemise kohta.

Töö autor soovib edaspidi töötajaid kahjustava käitumise teemat laiendada ning viia läbi uuring, kaasates ka tööga seotud hälbiva käitumise alaskaalad, mille põhjal annab välja selgitada, kas peamiselt esineb töötajaga seotud või tööga seotud töötajaid kahjustavat käitumist. Samuti tasub süvitsi uurida seoseid juhtimisprobleemide ja töötajaid kahjustava käitumise vahel ning millised organisatsioonilised meetmed on tõhusad, et vähendada töötajaid kahjustavat käitumist.

KOKKUVÕTE

Töötajaid kahjustava käitumise puhul on tegemist üksikute negatiivsete episoodide ja tegevustega. Töökohal võib see avalduda erinevates vormides ning organisatsioonipoolse sekkumiseta võib eskaleeruda töökiusamiseks.

Viimastel aastatel on saagenud töökiusamisega seotud töövaidlused ning paljudel juhtudel on kohus võtnud seisukoha, et lühiajaliselt esinevaid episoodide ja tegevusi ei saa pidada töökiusamiseks. Pöördumiste saagenemisest on võimalik järeldada, et ka üksikud negatiivsed episoodid ja tegevused e töötajaid kahjustav käitumine, on sarnaste tagajärgedega nagu töökiusamine ja mõjutavad üksikisiku vaimset tervist ja heaolu ning vajavad sekkumist ja organisatsioonipoolset tuge.

Käesoleva magistr töö siht oli välja selgitada, milliseid töötajaid kahjustava käitumise vorme, episoodide ja tegevusi tajutakse sagedamini, kas erinevates töötajate rühmades esineb vormide tajumisel erinevusi, millist mõju on kaasa toonud COVID – 19 pandeemia ning milliseid meetmeid oodatakse organisatsioonilt.

Magistr töö esimene peatükk toob välja teoreetilise ülevaate uudest - töötajaid kahjustava käitumise mõistest, peamistest avaldumisvormidest ja tagajärgedest ning kitsendab töö isikute vahelise kahjustava käitumise uurimisele ning jätab välja tööga seotud kahjustava käitumise alaskaalad. Samuti on kajastatud COVID – 19 mõjutused ja organisatsioonilised meetmed.

Varasemates töödes on käsitletud tööalast lugupidamatut käitumist ja töökiusamist, kuid sellise kontseptsiooniga pole Eestis teadaolevalt ühtegi tööd avaldatud.

Teine peatükk toob välja empiirilise uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud. Magistr töö eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor neli uurimisküsimust, millele saadi vastused läbi kombineeritud uuringu. Kvantitatiivse uuringuga selgitati läbi veebipõhise ankeetküsitluse välja sagedamini esinevad töötajaid kahjustava käitumise vormid, episoodid ja tegevused, erinevused töötajate rühmades, põhjustajad ja tagajärjed ning COVID – 19 mõjutused. Läbi poolstruktureeritud intervjuude selgitati välja organisatsioonilised meetmed.

Ebapiisava valimi tõttu ei saa tulemusi üldistada, vaid vastused annavad ülevaate küsimustikule vastanute sagedamini tajutud töötajaid kahjustava käitumise vormidest, põhjustajatest ja tagajärgedest.

Kvantitatiivsest uuringust selgus, et kõiki töötajaid kahjustava käitumise vorme (hälbiv käitumine, vastutöötav käitumine ja töökiusamine) tajuti sarnaselt ning mõningad erinevused ilmsid alaskaalade lõikes. Peamiselt tajutakse hälbiva käitumise isikuga seotud alaskaala episoodide: töökiusamise kõrvalt tunnistamine, tööalal halba valgusesse seadmine, ignoreerimine ja vältimine kaastöötajate poolt. COVID – 19 pandeemia on kaasa toonud solvavate märkuste tegemise seoses vaksineerimise või vaksineerimata jätmisega. Vägivalla alaskaala episoodidest kogeti peamiselt karjumist, sõnalist ähvardamist ja hirmutamist, tõukamist. Küberkiusamise alaskaala episoodide pigem ei tajuta.

Töötajate rühmade lõikes olulisi statistilisi erinevusi tajutud vormide osas ei ilmnenu, küll esines väikseid erinevusi rühmade siseselt. Tulemustest saab järelda, et erinevate töötajate rühmade esindajatel on võrdne oht kogeda töötajaid kahjustavat käitumist.

Sagedamini tajutakse töötajaid kahjustavat käitumist vahetu juhi või kaastöötaja poolt. Kõik kiusamistegevused toovad endaga kaasa tagajärjed nagu tööstress, vähenenud tööga rahulolu ja läbipõlemine.

Kvalitatiivse uuringuga selgitati välja, milliseid organisatsioonilisi meetmeid oodatakse organisatsioonilise toena. Peamisena nimetati probleemi tõsiselt suhtumist ja olukorraga kiiret tegelemist juhi tasandil. Lahendust ja abi nähti igasugusele kiusamistegevusele nulltolerantsi kehtestamisel ja muutuste sisseviimisel töökorralduse reeglites, töökeskkonna parendamisel ja usaldusisiku olemasolul organisatsioonis.

Vastajate meelest COVID – 19 pandeemia erinevate negatiivsete episoodide sagemist endaga kaasa toonud ei ole.

Tuginedes eeltoodud tulemustele ja omandatud teoreetilisele taustale, teeb töö autor järgmised järeldused:

- Töötajaid kahjustava käitumise vorme tajutakse sarnaselt ning sekkumiseta võib nendest välja kasvada töökiusamine.
- Erinevates töötajate rühmades olulisi erinevusi negatiivsete episoodide tajumisel ei esine ja kõigil on võrdne võimalus sattuda töötajaid kahjustava käitumise ohvriks.
- Negatiivseid episoodide tajutakse peamiselt vahetu juhi ja kaastöötajate poolt.
- Töötajaid kahjustav käitumine toob endaga kaasa tagajärjed nagu tööstress, vähenenud tööga rahulolu ja läbipõlemine.

- COVID – 19 pandeemia pigem ei ole kaasa toonud töötajaid kahjustava käitumise episoodide sagenemist, ent märkused vaksineerimise/vaksineerimata jätmise kohta ja halvustamine COVID – 19 haigestumise osas on muutunud arvestatavaks töötajaid kahjustava käitumise vormi alaskaala osaks.
- Peamiselt oodatakse organisatsioonipoolse meetmena olukorda tõsiselt suhtumist ja kiiret probleemiga tegelemist, usaldusisiku olemasolu. Ennetusmeetmetena aitavad töötajaid kahjustavat käitumist ära hoida kiusamisvastane poliitika, igasugusele töötajaid kahjustavale käitumisele nulltolerantsi kehtestamine, muutuste sisse viimine töökorralduse reeglites ja töökeskkonna parendamine.

Töö autori hinnangul on magistritöö raames loodud uus lähenemine ja raamistik töötajaid kahjustava käitumise käsitlemisele. Erinevate töötajaid kahjustava käitumise vormide ja nende alaskaaladele tuginedes loodud ühtne küsimustik annab võimaluse mõõta ka üksikute negatiivsete episoodide ja tegevuste esinemissagedust ja nendest tingitud võimalikke tagajärgi.

Teoreetilise ja empiirilise osa tulemused annavad piisavad suunised kiusamisvastase poliitika koostamiseks ja töötajaid kahjustava käitumisega toimetulekuks ning ennetustegevusteks.

Töötajaid kahjustavat käitumist ei ole teadaolevalt Eestis uuritud ning seetõttu võivad olla uurimistöö tulemused ja järeldused aluseks ka edasisteks uuringuteks. Lõputöö autor teeb ettepaneku viia uuring läbi suurema valimiga ning kaasata töötajaid kahjustava käitumise tööga seotud alaskaalad, mille tulemusel saab võrrelda, kas peamiselt esineb isikuga seotud või tööga seotud töötajaid kahjustavat käitumist ning jõuda uute järelduste ja teadmiseni.

SUMMARY

BAD BEHAVIOR: FORMS, CONSEQUENCES AND ORGANIZATIONAL SUPPORT DURING THE COVID – 19 PANDEMIC

Annika Soots

One of the most important environments in which we stay most of the day is the workplace. A full-time worker spends about 25% of the year in a work environment with his or her colleagues. According to WHO data (2020), which is also confirmed by health professionals, the working environment has a significant impact on a person's mental health and well-being. Any negative emotions in the work environment cause tension, which can lead to increased conflicts at work (Mckenzie *et al.* 2013, Broom 2006).

Bad behavior is an increasingly widespread problem around the world. In Estonia, too, the number of labour disputes related to work harassment has increased, where the victim is left without assistance, as the court's position is that individual negative episodes are not work harassment and their consequences are not considered equally harmful. In 2020, Estonia was hit by the global pandemic COVID – 19, which had a devastating impact on people's mental and physical health. Based on a few studies conducted, it can be assumed that any perception of bad behavior towards workers has increased, leading to social stigma and discrimination.

The aim of this master's thesis is to find out which forms, episodes and actions of bad behavior are perceived more frequently, whether there are differences in the perception of forms in different groups of employees, what impact the COVID – 19 pandemic had, and what actions are expected from the organization.

The following research questions are formulated in this master's thesis:

1. What forms, episodes and actions are more often perceived as bad behavior?
2. Does and how does the perception of bad behavior differ in different groups of employees?

3. Has and how has the COVID – 19 pandemic affected the perception of episodes of bad behavior?
4. What organizational measures are used to deal with workplace harassment?

The master's thesis consists of two parts. The first chapter provides a theoretical overview of the novel concept, main manifestations and consequences of bad behavior, and narrows the work to the study of bad behavior between persons and omits the sub-scales of work-related bad behavior. COVID – 19 influences and organizational measures are also reflected.

The second chapter outlines the results, conclusions and suggestions of the empirical study. To achieve the objective of the master's thesis, answers were sought through a combined survey. Through an online questionnaire survey, the most common forms, episodes and actions of bad behavior of employees were identified. Possible differences in employee groups, causes and consequences and COVID – 19 influences were examined.

In compiling the questionnaire, the author of the work relied on three questionnaires: Bennett and Robinson (2002) with 28 allegations of „Deviant behavior at work place“ (*Deviant Behavior Questionnaire, DBQ*), from which 7 allegations of deviant behavior related to the person were introduced, Fox and Spector (2002 , 2006) with 45 allegations of Counterproductive Work Behavior Checklist (*CWB - C*), of which misconduct allegations (16) and „Negative behavior at work“ were adapted for Estonia (*Negative Acts Questionnaire Revised, NAQ - R*), which introduced allegations of harassment and physical violence against a person (15).

To avoid duplication, repeated claims were removed from the questionnaires, and episodes and activities in the *DBQ* and *CWB – C* questionnaires were re-adjusted to measure the perception, not the cause, of bad behavior. In total, more than 22 claims were taken from the questionnaires and 5 claims were added by the author.

Through semi-structured interviews, organizational measures were identified.

A quantitative study revealed that all forms of bad behavior (deviant behavior, counterproductive behavior, and workplace harassment) were perceived similarly, with some differences occurring across subscales. Among the mainly perceived forms there are episodes of the subscale related to deviant behavior: admitting to harassment at work, being depicted in an unfavorable light at work, being ignored and avoided by co-workers. The COVID - 19 pandemic led to offensive remarks being made regarding vaccination or non-vaccination. Episodes of the physical violence subscale

mainly involved shouting, verbal threat and intimidation. Episodes of the cyberbullying subscale are rather undetectable.

There were no significant statistical differences between the groups of employees in terms of perceived forms, although there were small differences within the groups. The results allow to conclude that representatives of different groups of employees are at equal risk of experiencing bad behavior. Bad behavior is more often perceived from a direct supervisor or co-worker. All forms of harassment have consequences such as stress at work, reduced job satisfaction and burnout.

The qualitative study identified what organizational actions are expected as organizational support. The main thing was to take the problem seriously and quickly deal with the situation at the manager's level. The solution and assistance were seen in establishing a zero tolerance for any kind of harassment activity and introducing changes in the rules of work organization, improving the working environment in addition to having a trustee in the organization.

According to respondents, the COVID – 19 pandemic has not led to an increase in various negative episodes.

Based on the above results and the acquired theoretical background, the author of the work draws the following conclusions:

- Forms of behavior detrimental to employees are perceived in a similar way and, without intervention, harassment can increase.
- There are no significant differences in the perception of negative episodes between different groups of workers and everyone has an equal opportunity to fall victim to bad behavior.
- Negative episodes are perceived mainly from direct supervisor and colleagues.
- Behavior detrimental to workers have consequences such as work-related stress, reduced job satisfaction and burnout.
- The COVID – 19 pandemic rather has not led to an increase in episodes of bad behavior, but remarks on vaccination / non-vaccination and denigrating COVID-19 morbidity have become a significant part of the subscale of the form of bad behavior.
- It is mainly expected that the organization will take the situation seriously and tackle the issue promptly, and that there will be a trustee. As a preventive measure, anti-harassment

policies, zero tolerance for all forms of bad behavior, changes in work organization rules and the improvement of the working environment will help to prevent bad behavior.

Bad behavior of employees has not been studied in Estonia, and therefore the results and conclusions of the study may also serve as a basis for further research. The author of the thesis proposes to conduct the study with a larger sampling and to include the work-related sub-scales of bad behavior, on the grounds of which one can compare whether there is primarily bad behavior related to a person or related to work in order to come to new conclusions and knowledge.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 5 (4), 43-55.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7 (5), 586-598.
- Arak, K. (2021). *Ajakirjanike töökiusamise eripära ja seos vaimse tervisega*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Bacus, M. S., Near, J. P. (1991). Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis. *The Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36.
- Baka, L. (2019). Explaining Active and Passive Types of Counterproductive Work Behavior: The Moderation Effect of Bullying, the Dark Triad and Job Control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32 (6), 777-795.
- Barlett, C. P., Simmers, M. M., Roth, B., Gentile, D. (2021). Comparing Cyberbullying Prevalence and Process Before and During the COVID – 19 Pandemic. *The Journal of Social Psychology*, 161 (4), 408-418.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349 -360.
- Beswick, J., Gore, J., Palferman, D. (2006). Bullying at Work: a Review of the Literature. *Health & Safety Laboratory*. Kättesaadav: https://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf, 26.02.2022.
- Bettenhausen, K. L., Murnighan, J. K (1991). The Development of an Intragroup Norm and The Effects of Interpersonal and Structural Challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 20-35.
- Broom, H. D., D'Souza, R. M., Strazdins, L., Butterworth, P., Parslow, B. R. (2006). The Lesser Evil: Bad Jobs or Unemployment? A Survey of Mid-Aged Australians. *Social science & Medicine*, 63 (3), 575-586.
- Chirasha, V., Mahapa, M. (2012). An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behavior in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (5), 415-421.

- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., Bashur, M. (2007). Job Satisfaction as Mediator: An assessment of Job Satisfaction's Position Within the Nomological Network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (80), 515-538.
- Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. (2008). Workplace Bullying and Intention to Leave: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management Journal*, 18 (4), 405-422.
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C.L. (2008) Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Kättesaadav: <https://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/02/ef02109en.pdf>, 07.05.2022
- Dye, T. D., Alcantara, L., Siddiqi, S., Barbosu, M., Sharma, S., Panko, T., Pressman, E. (2020). *Risk of COVID – 19- related bullying, harassment, and stigma among healthcare workers: an analytical cross – sectional global study*. Kättesaadav: <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/10/12/e046620.full.pdf>, 23.02.2022.
- Einarsen, S. V., Hoel, H. (2008). Bullying and Mistreatment at Work: How Managers May Prevent and Manage Such Problems. In: A. Kinder, R. Huges, C. L. Coopers (Eds.), *Employee Well – Being Support: A Workplace Resource*. (161-172). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2020). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In: S.V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, Sir C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Theory, Research and Practice, 3rd edition*. (3-53) London: Taylor & Frances Group.
- Einarsen, S., Bjørn, I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Man. *Violence and Victims*, 12 (3), 247-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Farley, S., Coyne, L., Axtell, C., Sprigg, C. (2016). Desing, Development and Validation of a Workplace Cyberbullying Measure, the WCM. *Work & Stress*. 30 (4), 293-317.
- Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59 (3), 291-309.
- Fox, S., Stallworth, L.E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Geneva: ILO. (2020). Safe and healthy working environments free from violence and harassment. Kättesaadav: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751832.pdf, 17.02.2022.
- Gradinger, P., Strohmeier, D., Spiel, C. (2010). Definition and Measurement of Cyberbullying. *Cyberpsychology*, 4 (2), 1-13.

- Gregory, B. T., Osmonbekov, T., Gregory, S. T., Albritton, M. D., Carr, J. C. (2013). Abusive Supervision and Citizenship Behaviors: Exploring Boundary Conditions. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), 628-644.
- Griffin, R. W., Lopez, Y. OP. (2005). „Bad Behavior“ in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31, 988-1005.
- Griffin, R. W., O’Leary- Kelly A. M. (2004). An Introduction to the Dark Side. In: N. Schmitt, R. D. Pritchard (Eds.). *The Dark Side of Organizational Behavior* (1-19). San Francisco: Jossey-Bass.
- Harnois, G., Gabriel, P. (2000) *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Kättesaadav:
https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76479/no_49mhealth.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 20.02.2022.
- Henle, C., Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56 (3), 219-230.
- Hiroki, A., Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., Kawakami, N. (2021). Workplace Bullying and Patient Aggression Related to COVID – 19 and its Association with Psychological Distress Among Health Care Professionals During the COVID -19 Pandemic in Japan. *The Tohoku Journal of Experimental Medicine*, 255 (4), 283-289.
- Hoel, H., Cooper, C. L., Einarsen, S. V. (2020). Organizational Effects of Workplace Bullying. In: S.V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, Sir C.L. Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace. Theory, Research and Practice 3rd edition* (209-234). London: Taylor & Frances Group.
- Hubert, A. B. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, L. C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (299-311). London: Taylor & Francis.
- Hutchinson, M., Vickers, H. M., Wilkes, L., Jackson, D. (2010). A Typology of Bullying Behaviors: The Experiences of Australian Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 2319-2328.
- Iida, S., Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., Kawakami, N. (2021). Increased COVID – 19 – related workplace bullying during its outbreak: a 2 – month prospective cohort study of full – time employees in Japan. *Environmental and Occupational Health Practice*, 3 (1), 1-11.
- Javed, R., Mudrasa, A., Faqeer-Ul-Ummi, U. Y., Bukhari, R. (2014). Investigating Factors Affecting Employee Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9 (3), 1073-1078.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal., D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396-403.

- Keashly, L., Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, L. C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (31-61). London : Taylor & Francis.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Keltikangas – Järvinen, L. (2003). Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779-783.
- Kowalski, M. R., Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., Lattanner, M., R. (2014). Bullying in the Digital Age: A Critical Review and Meta- Analysis of Cyberbullying Research Among Youth. *Psychological Bulletin*, 140 (4), 1073-1137.
- Kowalski, R. M., Toth, A., Morgan, M. (2018). Bullying and Cyberbullying in Adulthood and the Workplace. *The Journal of Social Psychology*, 158 (1), 64-81.
- Law, R., Dollard, M.F., Tuckey, M., Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43 (5), 1782-1793.
- Leka, S., Cox, T. WHO. (2008). *Guidance on the European framework for psychosocial risk management. A resource for employers and workers representatives*. Kättesaadav: https://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20Guidance_9.pdf, 21.02.2022.
- Lewerhilla, N. C. (2017). The Antecedents of Deviant Workplace Behaviors on The Employees of Regional Apparatus Organization (ODP) in Maluku Province, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio- Economic Sciences*, 66 (6), 165-174.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liang, L. H., Nishioka, M., Evans, R., Brown, D. J., Shen, W., Lian, H. (2022). Unbalanced, Unfair, Unhappy, or Unable? Theoretical Integration of Multiple Processes Underlying the Leader Mistreatment – Employee CWB Relationship with Meta – Analytic Methods. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (1), 33-72.
- Mackenzie, C. R., Keuskamp, D., Ziersch, A. M., Baum, F. E., Popay, J. (2013). A Qualitative study of The Interactions Among the Psychosocial Work Environment and Family, Community and Services for Workers With Low Mental Health. *BMC Public Health*, 13, 1-14.
- Mazni, A., Roziyah, M. R. (2011). Towards Developing A Theoretical Model On The Determinants Of Workplace Deviance Among Support Personnel In The Malaysian Public Service Organizations. In: *12th International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe* (23). England: The University of Gloucestershire.
- McCarthy, P., Barker, M., Sheenan, M., Henderson, M. (2001). *A model of assessing the impact and costs of workplace bullying*. Conference outputs, Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS).

- McCrae, R. R., John, O. P. (1992). An Introduction to the Five – Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60 (2), 175-215.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., Gould – Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High – Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105-1118.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Bouckennooghe, D. (2018). Combined Effects of Workplace Bullying and Perceived Organizational Support on Employee Behaviors: Does Resource Availability Help?. *Anxiety, Stress & Coping*, 31 (6), 654-668.
- Notelaers, G., Van Der Heijden, B., Hoel, H., Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short – negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33 (1), 58-75.
- Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., Olsen, O. (2009). Prevalence of Workplace Bullying and Risk Groups: a Representative Population Study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 417-426.
- Penney, L.M., Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CBW): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228-232.
- Robinson S.L. (2008). Dysfunctional workplace behavior. In: J. Barling, C. L. Cooper (Eds) *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I- Micro Approaches*, 1, 141-159.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Rosander, M., Blomberg, S. (2018). Levels of Workplace Bullying and Escalations – a New Conceptual Model Based on Cut – Off Scores, Frequency and Self – Labelled Victimization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (6), 769-783.
- Rämmer, A. (2014). *Sotsiaalteaduslike uurimuste metodoloogia alused*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/millega-arvestada-uurimuste-kavandamisel>, 21.03.2022.
- Sackett, P. R., DeVore, C. J. (2001) Counterproductive Behaviors at Work. In: N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (145-164). London: Sage.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (3), 221-231.

- Samnani, A. K., Salamon, S. D., Singh, P. (2014). Negative Affect and Counterproductive Workplace Behavior: The Moderating Role of Moral Disengagement and Gender. *Journal of Business Ethics*, 199, 235-244.
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., Kawakami, N. (2020). *Fear, Worry and Workplace Harassment Related to the COVID-19 Epidemic Among Employees in Japan: Prevalence and Impact on Mental and Physical Health*. Kättesaadav: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3569887, 15.02.2022.
- Serafin, L., Kusiak, A., Czarkowska- Paćzek, B. (2022). The COVID – 19 Pandemic Increased Burnout and Bullying among Newly Graduated Nurses but Did Not Impact the Relationship Between Burnout and Bullying and Self- Labelled Subjective Feeling of Being Bullied: Cross-sectional Comparative Study. *Environment Research a Public Health*, 19 (3), 1730.
- Shepeleva, A., Põldis, E. (2019) *Tööga seotud haigestumine*. Kättesaadav: https://www.ti.ee/sites/default/files/tooga_seotud_haigestumine_19-12-19_2.pdf, 04.05.2022.
- Shin, S.Y., Choi, Y.-J. (2021). Comparison of Cyberbullying before and after the COVID-19 Pandemic in Korea, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18 (19), 10085.
- Sims, R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11 (7), 505-513.
- Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion – centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 269-292.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 446-460.
- Spreitzer, G., Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (207-224). San Francisco: Berrett-Koeller.
- Speroni, K. G., Fitch, T., Dawson, E., Dugan, L., Atherton, M. (2014). Incidence and Cost of Nurse Workplace Violence Perpetrated by Hospital Patients or Patient Visitors. *Journal of Emergency Nursing*, 40 (3), 218-228.
- Sypniewska, B. (2020). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Cognitive Psychology*, 16 (4), 321-328.
- Tambur, M. (2015). *Workplace bullying in Estonian organizations: The prevalence and causes*. (Doktoritöö) University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Tartu.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach 's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.

- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In: S. Fox, P.E. Spector (Eds.) *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (237-270). American Psychological Association.
- Zribi, H., Souaï, S. (2013). Deviant Behaviors in Response to Organizational Injustice: Mediator Test for Psychological Contract Breach – The Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4 (4), 1-25.
- Vardi, Y., Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Warren, D. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28 (4), 622-632.
- WHO. (2022) Coronavirus disease (COVID – 19). Kättesaadav: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1, 17.02.2022.
- World Mental Health Day: an opportunity to kick – start a massive scale – up in investment in mental health.* Kättesaadav: <https://www.who.int/news/item/27-08-2020-world-mental-health-day-an-opportunity-to-kick-start-a-massive-scale-up-in-investment-in-mental-health>, 18.02.2022.
- Yahya, A. S., Khawaja, S., Chukwuma, J. (2020). COVID – 19 and a Potential Rise in Bullying Behaviors. *The primary care companion for CNS disorders*, 22 (3). Kättesaadav: <https://www.psychiatrist.com/pcc/covid-19/covid-and-a-potential-rise-in-bullying-behaviors/>, 11.03.2022.
- You, S., Lim, S.A. (2016). Longitudinal predictors of cyberbullying perpetration: Evidence from Korean middle school students. *Personality and Individual Differences*, 89, 172-176.

LISAD

Lisa 1. Töökiusamise menetlemine organisatsioonilisel ja individuaalsel tasandil

Tasandid Meetmed	Organisatsiooniline tasand	Individuaalne (ohver) tasand
Primaarne tasand- töökiusamise kahjulike mõjude ennetamine enne selle reaalselt avaldumist	<ul style="list-style-type: none"> - organisatsioonikultuuri arendamine - organisatsiooni analüüs - riskianalüüs, sh psühhosotsiaalsete riskitegurite hindamine - juhtimiskoolitus - kommunikatsiooni- ja konfliktijuhtimise koolitus - teadlikkuse tõstmine (töökiusamise ära tundmine) - riskide ja ohtude vähendamine 	<ul style="list-style-type: none"> - kommunikatsiooni- ja konfliktijuhtimise koolitus - teadlikkuse tõstmine (töökiusamise ära tundmine) - enesekehtestamise koolitus
Sekundaarne tasand- varajases staadiumis probleemi avaldumine	<ul style="list-style-type: none"> - probleemi kiire tuvastamine, peatamine, töökiusamise kulminatsiooni aeglustamine, - nõustamine - vahendamine 	<ul style="list-style-type: none"> - töökiusamisest rääkimine ja sellega tegelemine - konfliktijuhtimise koolitus - nõustamine - coaching
Töökiusamise menetlemise tasand- probleem on täielikult välja kujunenud	<ul style="list-style-type: none"> - kaebuste protseduuride koostamine - kaebuste uurimine - erapooletu vahekohtu kaasamine - nõustamine - abi teraapia leidmiseks - negatiivsete mõjude vähendamine - töötajate tervise ja heaolu taastamine - turvalise ja tervisliku töökeskkonna taastamine 	<ul style="list-style-type: none"> - konfliktinõustamine - konflikti coaching - ambulatoorne ravi - teraapia - õiguslik tugi
Tertsiaarne tasand- probleemijärgne jätkusuutlikkus	<ul style="list-style-type: none"> - ettevõtte kokkulepped tagada, et kiusamise episoodid ei korduks - töötajate heaoluprogrammid - tervisliku töökeskkonna taastamine 	<ul style="list-style-type: none"> - nõustamine - coaching - stressijuhtimise koolitused

Allikas: Zapf, Vartia (2020); autori kohandatud

Lisa 2. Ankeetküsimustik

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Annika Soots ja õpin Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas personalijuhtimise erialal. Olen koostamas lõputööd, et uurida töötajaid kahjustavat käitumist (sh töökiusamist), selle tajumist ja muutuseid seoses COVID - 19 pandeemiaga.

Järgneva küsimustiku täitmine on oluline panus lõputöö valmimisse. Tagatud on Teie anonüümsus, andmeid kasutatakse üldistatud kujul ning kasutatakse vaid lõputöö raames. Küsimustiku täitmisele kulub aega 10-15 minutit. Küsimustik on avatud vastamiseks kuni 01.03.2022 (k.a)

Küsimuste korral võtke minuga ühendust: Annika.Soots@gmail.com, 5346 5082

Tänan Teie panuse eest!

Annika Soots

Töötajaid kahjustav käitumise all on mõeldud mistahes tahtlikku käitumist, mis on potentsiaalselt töötajat või organisatsiooni kahjustav.

Järgnevalt toodud väited esindavad sagedamini aset leidvaid töötajaid kahjustavaid tegevusi.

Kui sageli olete viimase 6 kuu jooksul tundnud ja kogenud alljärgnevaid tegevusi oma praegusel töökohal?

Palun märkige ära kõige sobivam vastusevariant, mis on kõige sarnasem Teie kogemusele praegusel töökohal, hinnates 5-pallilisel skaalal, kus 1 = mitte kunagi; 2 = üks kuni kaks korda; 3 = üks kuni kaks korda kuus; 4 = üks kuni kaks korda nädalas; 5 = iga päev.

Kui nimetatud tegevust kogenud ei ole, märkige „mitte kunagi“.

Lisa 2 järg

	Mitte kunagi	Üks kuni kaks korda	Üks kuni kaks korda kuus	Üks kuni kaks korda nädalas	Iga päev
1. Tööl on minu kohta on algatatud või mindud kaasa mind kahjustava laimu või kuulujutuga.	1	2	3	4	5
2. Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas.	1	2	3	4	5
3. Mind on ignoreeritud või välditud.	1	2	3	4	5
4. Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/ külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas.	1	2	3	4	5
5. Mind on tööl ähvardatud sõnaliselt.	1	2	3	4	5
6. Mind on näidatud tööl halvas valguses.	1	2	3	4	5
7. Mulle on mängitud õelaid vingerpüsse, et mind tööl häbistada.	1	2	3	4	5
8. Minu isiklikes asjades (e-mail, käekott jms) on soritud ilma luba küsimata.	1	2	3	4	5
9. Mind on tööl nügitud, tõugatud või löödud.	1	2	3	4	5
10. Mind on tööl solvatud või minu üle on tehtud nalja.	1	2	3	4	5
11. Mulle on saadetud solvava sisuga e-maile kaastöötajate poolt.	1	2	3	4	5
12. Minu üle on heidetud nalja veebikeskkonnas.	1	2	3	4	5
13. Minu nime alt on saadetud e-kirju (teateid, memosid jms) ilma minu teadmata.	1	2	3	4	5
14. Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaktsineerimise/vaktsineerimata jätmise kohta.	1	2	3	4	5
15. Mind või minu töökaaslast on halvustatud, COVID - 19-sse haigestumise tõttu.	1	2	3	4	5
16. Mind on alandatud või naeruvääristatud minu tööga seoses.	1	2	3	4	5
17. Minult on tööl ära võetud peamised vastutusvaldkonnad või asendatud need lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega.	1	2	3	4	5
18. Mulle on tehtud tööl solvavaid või ründavaid märkuseid minu isiku (st harjumuste ja päritolu), seisukohtade või eraelu kohta.	1	2	3	4	5

19. Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud.	1	2	3	4	5
20. Mind on tööl hirmutatud (nagu näpuga viibutatud), tõugatud või tõkestatud tee.	1	2	3	4	5
21. Ma olen saanud tööl teiste kaudu vihjeid, et ma peaksin töölt lahkuma.	1	2	3	4	5
22. Mulle on tööl pidevalt tuletatud meelde mu tehtud vigu ja eksimusi.	1	2	3	4	5
23. Minu pöördumisi tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult.	1	2	3	4	5
24. Minu töid ja pingutusi on tööl pidevalt kritiseeritud.	1	2	3	4	5
25. Minu vastu on tööl esitatud süüdistusi.	1	2	3	4	5
26. Mind on tööl narritud ja tehtud sarkastilisi märkuseid.	1	2	3	4	5
27. Mind on tööl ähvardatud vägivaldaga või on tarvitatud füüsilist vägivalda.	1	2	3	4	5

Mõeldes eelnevalt välja toodud väidetele, siis kui sageli olete tundnud, et see tekitab Teis...

	Mitte kunagi	Üks kuni kaks korda	Üks kuni kaks korda kuus	Üks kuni kaks korda nädalas	Iga päev
28. Vähenenud tööga rahulolu	1	2	3	4	5
29. Tööstressi	1	2	3	4	5

Lisa 2 järg

30. Läbipõlemist	1	2	3	4	5
31. Ärevushäireid	1	2	3	4	5
32. Soovi töölt puududa (võtta haigusleht)	1	2	3	4	5
33. Enesetapumõtteid	1	2	3	4	5
34. Soovi töölt lahkuda	1	2	3	4	5
35. Muu (Palun täpsustage)					

Kui olete kogenud eelnevalt välja toodud seisundeid, siis palun hinnake, kes on Teie arvates olnud selle põhjustaja viimase 6 kuu jooksul?

	Mitte kunagi	Üks kuni kaks korda	Üks kuni kaks korda kuus	Üks kuni kaks korda nädalas	Iga päev
36. Kaastöötaja/Meeskonnaliige	1	2	3	4	5
37. Vahetu juht	1	2	3	4	5
38. Allüksuse juht	1	2	3	4	5
39. Juhtkonda kuuluv isik	1	2	3	4	5
40. Alluv	1	2	3	4	5
41. Keegi teine, täpsustage kes..					

Kas COVID - 19 pandeemia on kaasa toonud Teie jaoks võrreldes COVID - 19 eelnenud ajaga:

	Ei	Pigem ei	Nii ja naa	Pigem jah	Jah
42. Töötajaid kahjustava käitumise episoodide sagenemist?	1	2	3	4	5

43. Kas olete Teid kahjustavast käitumisest teatanud juhtkonnale?	1. Jah	2. Ei
44. Juhul kui vastasite jaatavalt, kas saite abi?	1. Jah	2. Ei
45. Juhul kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis palun täpsustage millist abi Te juhtkonnalt saite?	_____	
46. Juhul, kui vastasite eitavalt, siis mis laadi abi oleksite oodanud?	1. Otsese juhi kiire reageerimine olukorrale	
	2. Probleemi suhtutakse tõsiselt	
	3. Probleemiga hakatakse diskreetselt tegelema	
	4. Kehtestatakse nulltolerants igasugusele kiusamisele	
	5. Vestlus personalitöötajaga	
	6. Kaastöötajate toetus	
	7. Muu _____	
47. Kellele olete Teid kahjustavast käitumisest rääkinud?	1. Ei ole rääkinud	
	2. Lähedastele või tuttavatele	
	3. Kaastöötajatele	
	4. Otsesele juhile	
	5. Personalitöötajale	
	6. Töökeskkonnaspetsialistile	
	7. Psühholoogile, terapeudile	
	8. Muu _____	
48. Juhul kui vastasite jaatavalt, kas saite abi?	1. Jah	2. Ei
49. Juhul kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis palun täpsustage millist abi Te saite?	_____	

Lisa 2 järg

50. Juhul, kui vastasite eitavalt, siis mis laadi abi oleksite oodanud?	1. Ära kuulamist
	2. Võimalust oma muret jagada
	3. Vaimset toetust
	4. Julgustust olukorraga tegeleda
	5. Muu

Taustaandmed

51. Teie sugu?			1. Naine	2. Mees	
52. Teie rahvus?	1. Eestlane	2. Venelane	3. Muu ____		
53. Teie vanus?	1. 16-25				
	2. 26-35				
	3. 36-45				
	4. 46-55				
	5. 56-65				
	6. 66-75				
54. Teie haridustase	1. Algharidus				
	2. Põhiharidus				
	3. Kesk- või gümnaasiumiharidus				
	4. Kutseharidus				
	5. Kõrgharidus				
	6. Magistrikraad				
	7. Doktorikraad				
	8. Ei soovi avaldada				
55. Millisesse sektorisse kuulub ettevõtte milles töötate?	1. Avalik sektor	2. Era-sektor	3. Kolmas sektor		
56. Teie praegune positsioon ettevõttes on?	1. Tööline				
	2. Spetsialist				
	3. Tippspetsialist				
	4. Keskastmejuht				
	5. Tippjuht				
	6. Muu _____				
57. Teie tööstaaž praeguses ettevõttes on?	1. Alla aasta				
	2. 1-2 aastat				
	3. 3-5 aastat				
	4. 6-10 aastat				
	5. 11-15 aastat				
	6. Üle 16 aasta				
58. Kui palju on töötajaid Teie organisatsioonis?	1. Kuni 10	2. 11-50	3. 51-250	4. 251-500	5. 500+

Lisa 3. Intervjuu kava

Intervjuu küsimused

Poolstruktureeritud standardiseerimata suuline intervjuu

Enesetutvustus: ei ole tarvis läbi viia, kuna oleme koos töötanud ühes asutuses ja aastaid tuttavad.

Intervjuu eesmärk: Saada teada töökiusamise episoodidest, mis on aset leidnud viimase kuue kuu jooksul ning kas ja kuidas on antud perioodil tajutud organisatsioonipoolset tuge. Uurida töökiusamise ohvrilt, milliseid meetmeid peaks organisatsioon kasutusele võtma, et töökiusamine väheneks.

Protsessi läbi viimise kirjeldus: Intervjuu läbiviimise eesmärgi selgitamine ja loa küsimine vestluse salvestamiseks. Kinnitamine, et andmed on kasutatavad ainult magistritöö raames ning intervjuueeritav säilitab anonüümsuse. Tekkinud täpsustavatele küsimustele vastamine. Küsimuste esitamine ning vajadusel lisaküsimused vastuste täpsustamiseks.

//Vestluse salvestamine//

1. Milliste töökiusamise episoodidega oled kokku puutunud viimase kuue kuu jooksul? Palun kirjelda neid?
2. Kuidas on need episoodid lahenenud?
3.?
4. Kellele Sa antud probleemist rääkinud oled?
5. Millist tuge ja toetust Sa oled saanud?
6. Kas ettevõttes kus Sa töötad on olemas kiusamisvastane poliitika, oled Sa sellest midagi kuulnud?
7. Mis on Sinu arvamus, kas sellise poliitika olemasolu/loomine/rakendamine võiks olla lahenduseks, et vähendada töökiusamist?
8. Mis on Sinu arvamus, kuidas organisatsioon saab tegelikult töökiusamise ohvrile abi pakkuda?

Lisa 4. Valimi koosseis

Taustaandmed		N=	%
Sugu (n= 95)	naine	84	88,4
	mees	11	11,6
Rahvus (n= 95)	eestlane	86	90,5
	venelane	9	9,5
Vanus (n= 95)	16-25	13	13,7
	26-35	26	27,4
	36-45	36	37,9
	46-55	17	17,9
	56-65	2	2,1
	66-75	1	1,1
Haridustase (n= 95)	põhiharidus	6	6,3
	keskharidus	26	27,4
	kutseharidus	15	15,8
	kõrgharidus	38	40
	magistrikraad	10	10,5
Ettevõtte sektor (n= 95)	avalik sektor	40	42,1
	erasektor	55	57,9
Positsioon organisatsioonis (n= 95)	tööline	35	36,8
	spetsialist	42	44,2
	tippspetsialist	9	9,5
	keskastmejuht	7	7,4
	tippjuht	2	2,1
Tööstaaž (n= 95)	alla aasta	18	19
	1-2 aastat	23	24,2
	3-5	23	24,2
	6-10 aastat	14	14,7
	11-15	8	8,4
	üle 16 aasta	9	9,5
Organisatsiooni suurus (n=95)	kuni 10	13	13,7
	11-50	23	24,2
	51-250	25	26,3
	251-500	10	10,5
	500+	24	25,3

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Erinevate episoodide ja tegevuste jagunemine alaskaaladesse

Isikute vahelised episoodid	<p>1. Tööl on minu kohta algatatud või mindud kaasa mind kahjustava laimu või kuulujutuga.</p> <p>2. Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas.</p> <p>3. Mind on ignoreeritud või välditud.</p> <p>4. Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas.</p> <p>6. Mind on näidatud tööl halvas valguses.</p> <p>7. Mulle on mängitud tööl õelaid vingerpüsse, et mind tööl häbistada.</p> <p>8. Minu isiklikes asjades (e-mail, käekott jms) on soritud ilma luba küsimata.</p> <p>10. Mind on tööl solvatud või minu üle on tehtud nalja.</p> <p>16. Mind on alandatud või naeruvääristatud minu tööga seoses.</p> <p>17. Minult on tööl ära võetud peamised vastutusvaldkonnad või asendatud need lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega.</p> <p>18. Mulle on tehtud tööl solvavaid või ründavaid märkuseid minu isiku (st harjumuste ja päritolu), seisukohtade või eraelu kohta.</p> <p>21. Ma olen saanud tööl teiste kaudu vihjeid, et ma peaksin töölt lahkuma.</p> <p>22. Mulle on tööl pidevalt tuletatud meelde mu tehtud vigu ja eksimusi.</p> <p>23. Minu pöördumisi tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult.</p> <p>24. Minu töid ja pingutusi on tööl pidevalt kritiseeritud.</p> <p>25. Minu vastu on esitatud süüdistusi.</p> <p>26. Mind on tööl narritud ja tehtud sarkastilisi märkuseid.</p>
Vägivallaga seotud episoodid	<p>5. Mind on tööl ähvardatud sõnaliselt.</p> <p>9. Mind on tööl nügitud, tõugatud või löödud.</p> <p>19. Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud.</p> <p>20. Mind on tööl hirmutatud (nagu näpuga viibutatud), tõugatud või tõkestatud tee.</p> <p>27. Mind on tööl ähvardatud vägivallaga või on tarvitatud füüsilist vägivalda.</p>
Küberkiusamisega seotud episoodid	<p>11. Mulle on saadetud solvava sisuga e-maile kaastöötajate poolt.</p> <p>12. Minu üle on heidetud nalja veebikeskkonnas.</p> <p>13. Minu nime alt on saadetud e-kirju (teateid, memosid jms) ilma minu teadmata.</p>
COVID-19-ga seotud episoodid	<p>14. Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaktsineerimise/vaktsineerimata jätmise kohta.</p> <p>15. Mind või minu töökaaslast on halvustatud COVID-19 haigestumise tõttu.</p>

Allikas: Tambur (2015), Arak (2021), Iida *et al.* (2021), Gradinger *et al.* (2010), Farley *et al.* (2016), autori kohandatud.

Lisa 6. Töötajaid kahjustava käitumise alaskaalade episoodide keskmised ja standardhälbed

Episoodid, tegevused	m	sd
4. Olen näinud, kuidas mu kolleeg on kliendi/külastajaga/kaastöötajaga olnud ebaviisakas.	2,29	1,09
6. Mind on näidatud tööl halvas valguses.	1,72	0,79
3. Mind on ignoreeritud või välditud.	1,67	0,83
23. Minu pöördumisi tööl on ignoreeritud või neile on reageeritud vaenulikult.	1,62	0,97
2. Mind on tahtlikult süüdistatud kellegi teise tehtud veas.	1,61	0,78
19. Minu peale on tööl karjutud, valatud välja viha (või raevu), sõimatud.	1,61	0,80
24. Minu töid ja pingutusi on tööl kritiseeritud.	1,59	0,92
10. Mind on tööl solvatud või minu üle on tehtud nalja.	1,58	0,86
1. Tööl on minu kohta algatatud või mindud kaasa mind kahjustava laimu või kuulujutuga.	1,56	0,87
22. Mulle on tööl pidevalt tuletatud meelde mu tehtud vigu ja eksimusi.	1,54	0,86
26. Mind on tööl narritud ja tehtud sarkastilisi märkuseid.	1,45	0,80
14. Mulle on tehtud solvavaid märkusi vaktsineerimise/vaktsineerimata jätmise kohta.	1,42	0,89
5. Mind on tööl ähvardatud sõnaliselt.	1,39	0,72
15. Mind või minu töökaaslast on halvustatud, Covid-14-sse haigestumise tõttu.	1,36	0,81
7. Mulle on mängitud õelaid vingerpüsse, et mind tööl häbistada.	1,36	0,67
16. Mind on alandatud või naeruvääristatud minu tööga seoses.	1,35	0,70
17. Minult on tööl ära võetud peamised vastutusvaldkonnad või asendatud need lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega.	1,33	0,75
18. Mulle on tehtud tööl solvavaid või ründavaid märkuseid minu isiku (st harjumuste ja päritolu), seisukohtade või eraelu kohta.	1,24	0,52
25. Minu vastu on tööl esitatud süüdistusi.	1,20	0,45
21. Ma olen saanud tööl teiste kaudu vihjeid, et ma peaksin töölt lahkuma.	1,19	0,45

Lisa 6. järg

20. Mind on tööl hirmutatud (nagu näpuga viibutatud), tõugatud või tõkestatud tee.	1,13	0,33
12. Minu üle on heidetud nalja veebikeskkonnas.	1,12	0,50
8. Minu isiklikes asjades (e-mail, käekott jms) on soritud ilma luba küsimata.	1,08	0,28
9. Mind on tööl nügitud, tõugatud või löödud.	1,02	0,14
11. Mulle on saadetud solvava sisuga e-maile kaastöötajate poolt.	1,02	0,14
13. Minu nime alt on saadetud e-kirju (teateid, memosid jms) ilma minu teadmata.	1,02	0,14
27. Mind on tööl ähvardatud vägivaldaga või on tarvitatud füüsilist vägivalda.	1,02	0,14

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Töötajaid kahjustava käitumise tagajärjed ja sagedasemad põhjustajad

Korrelatsioonid												
	Vähenedud tööga rahulolu	Tööstress	Läbipõlemine	Ärevushäired	Soov töölt puududa	Enesetapumõited	Soov töölt lahkuda	Kaastöötaja	Otsene ülemus	Allüksuse juht	Juhtkonda kuuluv isik	Alluv
Vähenedud tööga rahulolu	1	.620**	.732**	.470**	.625**	0,172	.652**	.395**	.597**	.343**	.485**	0,127
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,096	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,222
	Sig. (2-tailed)											
Tööstress	.620**	1	.723**	.563**	.689**	.357**	.621**	.410**	.483**	.313**	.432**	0,151
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,145
	Sig. (2-tailed)											
Läbipõlemine	.732**	.723**	1	.675**	.733**	.425**	.667**	.304**	.448**	.334**	.543**	0,100
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,001	0,000	0,335
	Sig. (2-tailed)											
Ärevushäired	.470**	.563**	.675**	1	.650**	.305**	.627**	.377**	.375**	.348**	.433**	0,099
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,342
	Sig. (2-tailed)											
Soov töölt puududa	.625**	.689**	.733**	.650**	1	.396**	.762**	.376**	.383**	.275**	.484**	0,150
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,148
	Sig. (2-tailed)											
Enesetapumõited	0,172	.357**	.425**	.305**	.396**	1	.213*	-0,008	0,171	0,040	0,122	-0,075
	Pearson	0,096	0,000	0,003	0,003	0,038	0,038	0,936	0,097	0,698	0,239	0,467
	Sig. (2-tailed)											
Soov töölt lahkuda	.652**	.621**	.667**	.627**	.762**	.213*	1	.359**	.575**	.382**	.494**	.234*
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,038	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022
	Sig. (2-tailed)											
Kaastöötaja	.395**	.410**	.304**	.377**	.376**	-0,008	.359**	1	.459**	.418**	.285**	.327**
	Pearson	0,000	0,003	0,000	0,000	0,936	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,001
	Sig. (2-tailed)											
Otsene ülemus	.597**	.483**	.448**	.373**	.383**	0,171	.573**	.459**	1	.382**	.394**	.280**
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,097	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006
	Sig. (2-tailed)											
Allüksuse juht	.343**	.313**	.334**	.348**	.275**	0,040	.382**	.418**	.382**	1	.648**	.407**
	Pearson	0,001	0,002	0,001	0,007	0,698	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Sig. (2-tailed)											
Juhtkonda kuuluv isik	.485**	.432**	.543**	.433**	.484**	0,122	.494**	.285**	.394**	.648**	1	0,192
	Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,239	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,063
	Sig. (2-tailed)											
Alluv	0,127	0,151	0,100	0,099	0,150	-0,075	.234*	.327**	.280**	.407**	0,192	1
	Pearson	0,222	0,145	0,342	0,148	0,467	0,022	0,001	0,006	0,000	0,063	0,063
	Sig. (2-tailed)											

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Intervjuu andmete risttabel

	A : Intervjuu_R2	B : Intervjuu_R4	C : Intervjuu_R5	D : Intervjuu_R3	E : Intervjuu_R1	F : abi	G : poliitika, töökorraldusee	H : Rohkem infovahetust	I : Spetsialist, psühholoog	J : Usaldusisik	K : Kellele räägitakse	L : Heale kolleegile	M : lahedastele	N : Teistele kiusatavatele	O : Vahetule juhile	P : Kiusaja	Q : Juhi sober	R : juht	S : Kolleg	T : Kiusamise vormid	U : kommentaarid, kuulujutud	V : mailid	W : Vabal ajal saadetakse	X : Lahendused	Y : lahendusi ei ole olnud	Z : Tugi	AA : Kiusajat manitseti juhi	AB : olen saanud rääkida	AS : Person:Sex = naine	AT : Person:Sex = mees
1 : abi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : poliitika, töökorralduseeskirjad	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
3 : Rohkem infovahetust sel teemal	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
4 : Spetsialist, psühholoog	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
5 : Usaldusisik	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
6 : kellele räägitakse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : Heale kolleegile	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
8 : lahedastele	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	
9 : Teistele kiusatavatele	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
10 : Vahetule juhile	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
11 : Kiusaja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Juhi sober	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
13 : juht	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
14 : Kolleg	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
15 : Kiusamise vormid	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
16 : kommentaarid, kuulujutud	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	4	1	
17 : mailid	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
18 : Vabal ajal saadetakse töökorraldusi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
19 : Lahendused	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : lahendusi ei ole olnud	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	3	2
21 : Tugi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : Kiusajat manitseti juhi poolt	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
23 : olen saanud rääkida	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	2	

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Annika Soots

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töötajaid kahjustav käitumine: vormid, tagajärjed ja organisatsioonipoolne tugi COVID – 19 pandeemia ajal,

mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.