



WEED OUT - Smurto ir diskriminacijos apibrėžimai, rūšys ir formos

sukurė Dekaplus Services Business Ltd

1 kurso modulis





1. Modulį sudaro 4 skyriai:

- I. Smurto ir diskriminacijos apibrėžimas, rūšys ir formos
- II. Įvairovės aspekto pagrindai kaip diskriminacijos priežastys
- III. Smurto darbe rizikos grupės ir pažeidžiamos situacijos
- IV. Mikro-, mezo- ir makrolygmuo organizacijose kaip smurto darbe priežastys ir kultūriniai atspaudai darbo aplinkoje. Tarpkultūrinių komandų ypatumai

2. Mokymosi rezultatai

1. gebėti atskirti įvairias profesinio smurto ir diskriminacijos rūšis ir formas.
2. Gebėti atsižvelgti į įvairovę, kad būtų skatinama darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija ir mažinama diskriminacijos rizika.
3. Gebėti apmąstyti savo kultūrinę įtaką.

3. Mokymosi vienetai

1 skyrius: Smurto ir diskriminacijos apibrėžimas, rūšys ir formos

Smurto darbe apibrėžimas

Europos Komisija smurtą darbe apibrėžia kaip:

"Incidentai, kai prieš darbuotojus smurtaujama, jiems grasinama arba jie užpuolami su darbu susijusiomis aplinkybėmis, įskaitant vykimą į darbą ir iš darbo, kai aiškiai ar netiesiogiai kėsinama į jų saugumą, gerovę ir sveikatą" (Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, 2010).

Smurto rūšys

- 1) Smurtas per trečiąsias šalis (kliento smurtas prieš darbuotoją)

Smurtas pasireiškia tada, kai smurtautojas turi teisėtus santykius su įmone (pvz., klientu, užsakovu ar tiekėju) ir smurtauja bendraudamas su įmone ir jos darbuotojais.



2) Smurtas tarp darbuotojų

Nusikaltėlis yra įmonės darbuotojas arba buvęs darbuotojas, kuris darbo vietoje puola arba grasina kitiems darbuotojams arba buvusiems darbuotojams. Smurtas gali būti šoninis (to paties lygio vadovų) arba vertikalus (darbdavis darbuotojui). Jis gali apimti patyčias, dažnai žodinį ir emocinį smurtą, įžeidžiantį / kerštingą / žeminantį elgesį ir nužudymą.

3) Nusikalstamas ketinimas

Nusikaltėlis neturi jokių teisėtų santykių su įmone ar darbuotojais. Tokio pobūdžio smurtas dažniausiai pasitaiko per incidentus (apiplėšimai, vagystės iš parduotuvių, įsibrovimas į patalpas, teroro aktai).

4) Asmeniniai santykiai

Nusikaltimo vykdytojas nėra susijęs su įmone, tačiau yra susijęs su auka. Šiai kategorijai priskiriamos smurto artimoje aplinkoje aukos, kurios užpuolamos arba kurioms grasinama, kai jos dirba. Nors tai gali atrodyti asmeniškai, tokio pobūdžio smurtas gali neigiamai paveikti bendradarbius ir klientus, fizinės ar emocinės žalos pavidalu.

Smurto formos

1) Psichologinis smurtas

Dažnai pasireiškia patyčiomis arba priekabiavimu. Tai apima bet kokius veiksmus, galinčius sukelti psichologinę žalą asmeniui, pavyzdžiui, prievartą, šmeižtą, žodinį įžeidinėjimą ir t. t., ir bet kokią kitą tyčinį elgesį, kuris rimtai pažeidžia kito asmens psichologinį integralumą.

2) Fiziologinis ir (arba) fizinis smurtas

Tai įvyksta, kai asmuo skriaudžia ar bando sužaloti partnerį mušdamas, spardydamas kojomis ar naudodamas kitokią fizinę jėgą. Tai gali atsitikti daugelyje asmens gyvenimo srityse, įskaitant darbe. Fizinė agresija apibrėžiama kaip bet koks veiksmas, susijęs su fizinės jėgos panaudojimu prieš kitų daiktus, nuosavybę ar save.

3) Seksualinis smurtas



Kai asmuo verčia arba bando priversti kitą asmenį dalyvauti lytiniame akte, seksualiniame prisilietime ar nefiziniame seksualiniame įvykyje be sutikimo. Darbe seksualinis smurtas dažnai pasireiškia kaip nepageidaujamas seksualinis priekabiavimas, seksualinių paslaugų prašymas arba seksualinio pobūdžio elgesys. (pvz., netinkamas seksualinis kontaktas, žvilgsnis, įtaigus pokštas, seksualinio pobūdžio nuotraukos, nepageidaujami kvietimai į pasimatymus, prašymai pasimylėti, seksualinio pobūdžio įžeidinėjimai, seksualinio pobūdžio elektroniniai laiškai ar žinutės).

4) Diskriminacija

Nevienodas elgesys su asmeniu ar grupe dėl asmeninių savybių, pavyzdžiui, lyties, rasės, odos spalvos, tautinės ar socialinės kilmės, religijos, kalbos ar pažiūrų. Darbo vietoje jį taip pat gali išskaičiuoti trečiosios šalys. Tai tas pats nevienodo elgesio veiksmas, grindžiamas pirmiau išvardytais veiksniais, kurį atlieka ne bendradarbis ar viršininkas, o kitas asmuo, pavyzdžiui, klientas, pacientas, mokinys ir kiti su šiomis šalimis susiję asmenys.

Diskriminacijos apibrėžimas, rūšys ir formos

Apibrėžimas

- Diskriminacija apibrėžiama kaip nevienodas elgesys su asmeniu ar grupe dėl asmeninių savybių, pavyzdžiui, lyties, rasės, odos spalvos, tautinės ar socialinės kilmės, religijos, kalbos ar nuomonės.

Diskriminacijos rūšys ir formos

1) Tiesioginė diskriminacija

Pasitaiko, kai dėl tam tikros priežasties su asmeniu (darbuotoju) elgiama neigiamai. Tokių priežasčių būna įvairių, tačiau dažniausiai pasitaikančios yra amžius, rasė, tikėjimas ar seksualinė orientacija.

Pavyzdžiui, technologijų įmonė nesamdytų vyresnio amžiaus žmogaus, nes manytų, kad kandidatas dėl savo amžiaus 6+ nėra gerai susipažinęs su naujomis technologijomis.

Be to, tiesioginė diskriminacija turi du papildomus aspektus: **diskriminacija dėl asociacijos** ir **diskriminacija dėl suvokimo**.



Diskriminacija dėl asociacijos pasireiškia tada, kai su žmogumi elgiamasi blogai, nes jis yra susijęs su asmeniu, kuris gali turėti tam tikrą negalią, nors pats jos neturi, o diskriminacija dėl suvokimo pasireiškia tada, kai manoma, kad asmuo turi tam tikrą negalią, nors jos neturi.

2) Netiesioginė diskriminacija

Taip nutinka, kai organizacija visiems taiko vienodas sąlygas, tačiau dėl jos taikomų reikalavimų ir praktikos tam tikra žmonių grupė atsiduria nepalankioje padėtyje. Pavyzdžiui, asmuo įdarbinamas, nes turi vairuotojo pažymėjimą darbui, kuriam nereikia vairuoti.

3) Priekabiavimas

Pasitaiko, kai darbuotojas patiria nepageidaujamą kitų organizacijos darbuotojų elgesį. Toks elgesys paprastai pažeidžia asmens orumą, kai jis patiria gąsdinimą, pažeminimą, paniekinimą ar bet kokį įžeidžiantį elgesį jo atžvilgiu. Dažniausiai pasitaikantys priekabiavimo pavyzdžiai būtų patyčios, kai darbuotojas patiria nemalonius ir žeminančius pravardžiavimus arba kai kas nors užduoda netinkamus klausimus.

4) Viktimizacija

Kai asmuo tampa žalingo elgesio taikiniu, nes pateikė skundą dėl diskriminacijos darbo vietoje, pateikė įrodymų apie diskriminaciją darbo vietoje arba išreiškė susirūpinimą dėl diskriminacinės praktikos darbe. Kai kuriais atvejais organizacija gali pažymėti asmenis kaip "trukdytojus" ir netgi gali turėti neigiamą poveikį jų dabartinėms pareigoms, pavyzdžiui, atsisakyti paaugštinti pareigose ir izoliuoti nuo kitų kolegų dėl jų skundo.



2 skyrius: įvairovės aspekto pagrindai kaip diskriminacijos priežastys

Įvairovės matmenys yra šie:	
❖ Lytis	❖ Amžius
❖ Religiniai įsitikinimai	❖ Fiziniai ir protiniai gebėjimai
❖ Lenktynės	❖ Pajamos
❖ Šeimyninė padėtis	❖ Seksualinė orientacija
❖ Etniškumas	❖ Profesija
❖ Tėvų statusas	❖ Kalba
❖ Geografinė padėtis	❖ ir daug kitų komponentų.

- Įvairovės ir pasaulio kultūrų įvairovės dimensijų supratimas pratęsimo auditorijoje padės užtikrinti mokymo kompetencijų ugdymą, kurios padės užmegzti ryšį su grupėmis ir asmenimis, su kuriais bendraujama. Nesuprantant šių dimensijų, gali atsirasti diskriminacija.

❖ Įstatymu saugomos savybės:

Remiantis 2010 m. Lygybės įstatymu, svarbu paminėti, kad yra devynios saugomos savybės, dėl kurių asmenys neturėtų būti diskriminuojami. Tai yra:



- ☐ Amžius
- ☐ Rasė
- ☐ Lytis
- ☐ Lyties pakeitimas
- ☐ Neįgalumas
- ☐ Nėštumas ir motinystė
- ☐ Santuoka ir civilinė partnerystė
- ☐ Religija arba įsitikinimai
- ☐ Seksualinė orientacija

3 skyrius: Smurto darbe rizikos grupės ir pažeidžiamos situacijos

pažeidžiamos darbuotojų grupės:

- ☐ Moterys
- ☐ Pusę etato dirbantys darbuotojai
- ☐ Jauni darbuotojai ir pereinamojo laikotarpio darbo rinka:

Su tuo susijusi ypatybė yra ta, kad kai kurios darbo vietos šioje pramonės šakoje yra žemo statuso, todėl reikalingas vidutinis išsilavinimas. Tokios sąlygos kartu su žemu darbuotojų statusu, išsilavinimo lygiu ir amžiumi labai susijusios su jų pažeidžiamumu ir jautrumu daugeliui stresorių, įskaitant seksualinį priekabiavimą, reiklius klientus ar neaiškias pareigas, dėl kurių darbuotojas gali būti nepajėgus pats susidoroti su stresu ir smurto formomis (Argusa ir kt., 2002).

- ☐ Imigrantai ir etninės mažumos:

Daugeliu atvejų darbuotojo etninė kilmė yra pretekstas diskriminaciniam požiūriui darbo vietoje. Todėl atitinkami darbuotojai patiria panašią riziką kaip ir pirmiau minėtos pažeidžiamos darbuotojų grupės ir negali panašiai patirti streso, smurto ir priekabiavimo dėl to, kad nežino kalbos ir (arba) kitų vietos sąlygų (Hoel, 1993).



Pažeidžiamos situacijos ir (arba) smurto darbe priežastys

Pasak TDO (2001), viešbučių, maitinimo ir turizmo pramonė apima daug įvairių organizacijų ir darbo vietų, įskaitant viešbučius, motelius, restoranus, kempingus, klubus, barus ir kavines, maitinimo ir valgyklas, kelionių agentūras ir turizmo informacijos biurus, taip pat parodų centrus ir konferencijas. Toliau minimi keli veiksniai, kurie pavieniui ar kartu, tiesiogiai ar netiesiogiai gali prisidėti prie streso ir smurto ir kurie daugiau ar mažiau būdingi šiam sektoriui.

□ Ilgos pamainos, nereguliarus ir neįprastas darbo laikas

Daugeliui viešbučių ir restoranų sektoriaus darbuotojų būdingas galimas streso veiksnys - besikeičiantis darbo grafikas ir darbas ne darbo valandomis, įskaitant vakarus ir naktis. Darbas pamainomis yra plačiai paplitęs, ypač restoranuose, labai dažnai dirbama dalimis, taip pat ir sekmadieniais, kurie daugelyje šalių laikomi, kaip poilsio dienomis. Nors didelė dalis darbuotojų dirba trumpiau dėl to, kad dirba ne visą darbo dieną, labai paplitęs ir viršvalandinis darbas: daugiau nei vidutiniškai žmonių dirba daugiau nei 65 valandas per savaitę, taip pat dirba labai vėlai arba labai anksti.

□ Pajamų neužtikrintumas

Darbuotojams, ypač dirbantiems šioje industrijoje, mokamas darbo užmokestis yra vidutiniškai mažesnis nei panašių profesijų darbuotojams kituose sektoriuose. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje vyrai darbuotojai uždirba maždaug 45 % šalies vyrų pramonės vidurkio. Moterų šis procentas yra šiek tiek didesnis, nors apskritai jis yra mažesnis nei jų kolegų vyrų. Todėl daugelis mažiausiai apmokamų darbuotojų, pavyzdžiui, kambarinės, nešikės ir indų plovėjos, be pagrindinio darbo gali dirbti ir kitus darbus (Hoel, 1993) ir susidurti su didesniu nei įprastu darbo krūviu.

□ Neformalioji ekonomika

Nemažai šio sektoriaus organizacijų ir asmenų, dirbančių organizacijose, veikia šešėlinėje ekonomikoje, todėl nemoka mokesčių ir neprisideda prie socialinės apsaugos ir (arba) draudimo sistemų. Viešbučių, viešojo maitinimo ir turizmo sektoriaus šešėlinė ekonomika paprastai pritraukia darbuotojus iš pažeidžiamiausių gyventojų grupių (nelegalius



imigrantus). Tokiais atvejais dirbantys darbuotojai yra ypač linkę į įvairaus pobūdžio piktnaudžiavimą.

□ Naktinio gyvenimo klientų aptarnavimas

Dalis viešbučių ir viešojo maitinimo įmonių veikia vėlyvuoją paros metu, kuris apibūdinamas kaip "naktinė ekonomika", todėl jos yra susijusios su alkoholio vartojimu. Dėl šių ypatybių jie gali būti veikiami smurto ir su juo susijusių netinkamo elgesio rūšių (Hobbs et al., 2002). Ypač viešbučiuose vyraujanti aplinka yra skirta tam, kad klientai jaustųsi labiau privačiai, nepaisant komercinio ir viešo vietos pobūdžio. Dviprasmiškumas tarp privačių ir viešų normų bei elgesio taip pat gali prisidėti prie didesnės nepriimtino elgesio rizikos ne tik viešbučiuose, bet ir baruose bei tam tikruose restoranuose.

□ Stresas ir spaudimas

Darbas spaudimo sąlygomis ir greita aplinka gali sukelti didelę įtampą. Aukštos kokybės Didžiosios Britanijos restoranuose dirbančių virėjų tyrimo išvadose teigiama, kad virtuvė yra labai įtempta vieta, kurioje pasitaiko įžeidžiančio ir smurtinio bendravimo atvejų, kuriuos dažniausiai išprovokuoja virėjas. Virtuvėje daug žmonių, triukšminga ir karšta, todėl šis derinys laikomas tipiška potencialia agresijos priežastimi. Be to, kiti susiję veiksniai yra spaudimas greitai pateikti aukštos kokybės patiekalą. Griežta hierarchija ir virėjo, kaip "menininko", kurio patyčias ir įžeidinėjimą reikia suprasti kaip "priimtina elgesį", gimstantį iš meistriškumo ir kūrybiškumo, atliekamo esant dideliame spaudimui. Tai sukuria socialines normas, pagal kurias didelis virėjo smurtas ir patyčios kažkodėl yra leidžiamas. Teigiama, kad šių virtuvių kultūrai taip pat būdingas tylus susitarimas, kad patyčios yra būtina darbuotojų motyvavimo dalis ir kad fizinis ir žodinis smurtas yra būtinas siekiant paskatinti discipliną ir sunkų darbą (Hotel and Caterer, 1995).

□ Kontrolės trūkumas darbe

Darbo situacija, kuriai būdingas didelis dviprasmiškumas ir maža sprendimų priėmimo laisvė, t. y. nepakankama reikalavimų kontrolė ir įgaliojimų priimti sprendimus trūkumas, buvo stiprus streso darbe prognozės veiksnys. Pagal Karaseko (1979) reikalavimų ir kontrolės modelį stresas kyla dėl didelio darbo krūvio ir mažos sprendimų priėmimo laisvės derinio.



Kitaip tariant, stresas kyla dėl to, kad esate atsakingas, bet visiškai nekontroliuojate situacijos. Pasak Zohar (1994), nustatyta, kad vaidmenų dviprasmiškumas yra pagrindinis stresą darbe sukeliantis veiksnys.

□ **Perdegimas**

Perdegimas - tai jausmas, kai jaučiatės "išsekę arba išnaudoti". Maslachas (1993) jį apibrėžė kaip "psichologinį emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninio pasitenkinimo sindromą, kuris gali pasireikšti asmenims, dirbantiems su kitais žmonėmis". Taigi perdegimas siejamas su pasitikėjimo ir susidomėjimo kitais žmonėmis praradimu, dažnai kartu su cinišku požiūriu į aplinką. Tai reiškiny, dažniausiai pasitaikantis darbe, kuriame patiriamas didelis spaudimas.

□ **Darbo vieta yra didelio nusikalstamumo zonoje.**

Didelio nusikalstamumo zonoje padidėja pavojaus ir nepageidaujamo elgesio rizika.

4 skyrius: mikro-, mezo- ir makrolygmuo organizacijose kaip smurto darbe priežastys ir kultūros vaidmuo darbo aplinkoje.

Aplinkos veiksniai dažnai apsiriboja organizacinės aplinkos veiksniais, pavyzdžiui, kultūra. Dauguma tyrimų sutelkta į šiuos mikro (individualų) ir mezo (organizacinį) lygmenis, neįtraukiant makro lygmens (bendruomenės). Nors šių makrolygmens kintamųjų organizacija dažnai negali kontroliuoti tačiau, ofiso lokacija yra kontrolės ribose. Žvelgiant iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, įprasta logika yra tokia, kad geriausias būdas neleisti smurtui pasireikšti organizacijoje - nesamdyti rizikos grupės darbuotojų. Daugelis darbdavių, priimdami į darbą, atlieka vertinimą, tikrina praeitį ir taiko įvairias kitas procedūras, siekdami apriboti rizikos darbuotojų patekimą į darbo rinką. Zagenczyk, Murrell ir Gibney (2008) teigia, kad kaip biuro dizainas gali turėti įtakos darbuotojų elgesiui, taip ir biuro lokacija gali būti susijusi su darbuotojų elgesiu.

Short (1997) aptaria, kad socialinė ir ekonominė padėtis (pvz., skurdas, bedarbiai ir pan.) dažnai siejama su smurtiniais nusikaltimais, o tai gali būti susiję su galimybių trūkumu bendruomenėje (Peterson, Krivo ir Harris, 2000). Žvelgiant iš šios perspektyvos, bendruomenės tampa nepalankiomis, nes nėra įsteigtos organizacijos. Kai darbdavys



atsidaro nepalankioje padėtyje esančioje bendruomenėje, darbuotojams gali būti daromas didesnis socialinis spaudimas laikytis įmonės politikos ir nedalyvauti blogame elgesyje. Taip pat tikėtina, kad visoje visuomenėje egzistuojantys modeliai pasireišk ir organizacijose.

Baronas ir Neumanas (1996) pabrėžia, kad nors darbe gali atsirasti daug stresorių, vienas iš jų, kaip įrodyta, susijęs su agresija darbe, yra socialiniai pokyčiai. Socialiniai pokyčiai dažnai pasireiškia per balsavimo modelius ir politinę priklausomybę, kurie gali sukelti stiprias emocijas abiejose politinės ideologijos pasidalijimo pusėse ir gali baigtis smurtu, kuris naudojamas politiniams tikslams pasiekti.

Tarpkultūrinės komandos

"**Tarpkultūrinės** bendruomenės apibūdina bendruomenes, kuriose yra gilus visų kultūrų supratimas ir pagarba joms. Tarpkultūriniame bendravime daugiausia dėmesio skiriama abipusiam keitimuisi idėjomis ir kultūrinėmis normomis bei gilių santykių plėtojimui. Tarpkultūrinėje visuomenėje niekas nelieta nepakeistas, nes visi mokosi vieni iš kitų ir auga kartu" (Spring Institute). Komandos, sudarytos iš narių, priklausančių skirtingoms kultūroms ir disciplinoms, galbūt gali suteikti kūrybiškumo ir naujovių potencialo dėl galimybės integruoti įvairias žinias, perspektyvas, įgūdžius ir gebėjimus (Jackson, 1992).

Nuorodos

Argrusa, J. F., Coats, W., Tanner, J. ir Leong, J. S. L. L. (2002): Honkongas ir Naujasis Orleanas: Lyginamasis restoranų darbuotojų požiūrio į seksualinį priekabiavimą tyrimas. Tarptautinis svetingumo ir turizmo administravimo žurnalas, 3, 3, 19-31.

Argrusa, J. F., Coats, W., Tanner, J. ir Leong, J. S. L. L. (2002): Honkongas ir Naujasis Orleanas: Lyginamasis restoranų darbuotojų požiūrio į seksualinį priekabiavimą tyrimas. Tarptautinis svetingumo ir turizmo administravimo žurnalas, 3, 3, 19-31.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Smurtas ir agresija darbo vietoje: J.: Agresija ir smurtas prieš darbuotojus: įrodymai apie jų santykinį dažnumą ir galimas priežastis. Agresyvus elgesys: Oficialus Tarptautinės agresijos tyrimų draugijos žurnalas, 22(3), 161-173.

Di Martino, V., Hoel, H. ir Cooper, C. L. (2003): Smurtas ir priekabiavimas darbo vietoje: Literatūros apžvalga. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas: Dublinas .



Hoel, H. (1993): Håel (H. Höel): Profsąjungų demokratijos klausimas Norvegijos viešbučių ir viešojo maitinimo pramonėje. Nepublikuota magistro disertacija, Salfordo universitetas, Jungtinė Karalystė
Hoel, H. (2002): Patyčios darbe Didžiojoje Britanijoje. Nepublikuota daktaro disertacija.

Hoel, H. (1993): Håel (H. Höel): Profsąjungų demokratijos klausimas Norvegijos viešbučių ir viešojo maitinimo pramonėje. Nepublikuota magistro disertacija, Salfordo universitetas, Jungtinė Karalystė.

"Hotel and Caterer" (1995 m.): Neil Savage laiškas, spalio 12 d., p. 40-42.

<https://springinstitute.org/whats-difference-multicultural-intercultural-cross-cultural-communication/>

<https://www.hrsolutions-uk.com/4-types-of-discrimination/>

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161998.pdf

<https://www.nabet.us/proceedings-archive/NABET-Proceedings-2018.pdf#page=121>

<https://www.personio.com/hr-lexicon/types-of-discrimination/#1>

Jackson, S. E. (1992). "Komandos sudėtis organizacijos aplinkoje: Issues in managing an increasingly diverse work force" in Group process and productivity. Eds. S. Worchel, W. Wood ir J. A. Simpson (Newbury Park, CA: Sage), 136-180.

Karasek, (1979): Karakas Karakas: Darbo reikalavimai, darbo sprendimų laisvė ir psichinė įtampa: pasekmės darbo vietų pertvarkymui. Administrative Science Quarterly, 24, 285-330

Lankford, A. (2013). Lyginamoji savižudžių teroristų ir šaudžiusiųjų iš pasalų, šaudžiusių darbo vietoje ir mokykloje Jungtinėse Valstijose 1990-2010 m. analizė. Homicide Studies, 17(3), 255-274.

Peterson, R. D., Krivo, L. J., & Harris, M. A. (2000). Diskriminacija ir smurtiniai nusikaltimai kaimynystėje: Ar vietos institucijos yra svarbios? Journal of Research In Crime And Delinquency, 37(1), 31-63.

Universitetas, JAV (2016 m.) *Suprasti įvairovės dimensijas, USU*. Prieiga per internetą:

<https://extension.usu.edu/employee/diversity/dimensions-of-diversity>.

Zagenczyk, T. J., Murrell, A. J., & Gibney, R. (2008). Fizinės darbo aplinkos poveikis individualaus ir grupės lygmens socialinio kapitalo kūrimui. International Journal of Organizational Analysis, 15(2), 119-135.

Zohar, D. (1994): D. Zohar: streso darbe viešbučių pramonėje analizė. International Journal of Hospitality Management, 13, (3), 219-231