

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**POSLEDICE MOBBINGA - TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU Z  
VIDIKA ORGANIZACIJE**

Ljubljana, maj 2010

KATARINA VERTIN

## **IZJAVA**

Študentka Katarina Vertin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev in značilnosti trpinčenja na delovnem mestu</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Poimenovanje trpinčenja .....	3
1.1.2 Opredelitve trpinčenja v literaturi .....	3
1.1.3 Šikaniranje ali trpinčenje .....	6
1.1.4 Časovni okvir trpinčenja.....	7
1.1.5 Vedenja napadalca v primeru trpinčenja .....	7
1.1.6 Pojavne oblike trpinčenja .....	8
1.1.7 Vzroki in viri trpinčenja na delovnem mestu.....	10
<b>1.2 Obseg in primeri pojava trpinčenja na delovnem mestu</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Posledice trpinčenja na delovnem mestu</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 Z vidika organizacije .....	13
1.3.2 Z vidika posameznika .....	13
1.3.2.1 Psihične posledice .....	14
1.3.2.2 Materialne posledice .....	14
1.3.2.3 Socialne posledice .....	15
1.3.3 Z vidika družbe .....	15
<b>2 ZAKONODAJA IN PRISTOJNI URADI ZA ODPRAVLJANJE TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Zakonodaja v ZDA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Zakonodaja v Evropi</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Zakonodaja o trpinčenju po različnih državah Evrope.....	18
2.2.1.1 Irska.....	18
2.2.1.2 Švedska.....	19
2.2.1.3 Belgija.....	19
2.2.1.4 Velika Britanija .....	19
2.2.1.5 Nemčija.....	20
2.2.1.6 Avstrija .....	20
<b>2.3 Zakonodaja v Sloveniji</b> .....	<b>20</b>
<b>3 STROŠKI ORGANIZACIJE, V KATERI SE IZVAJA TRPINČENJE ZAPOSLENIH</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 Dosedanje raziskave in analize vpliva trpinčenja na delovnem mestu na stroške organizacije</b> .....	<b>23</b>
3.1.1 Vrste stroškov in do sedaj izmerjen obseg vpliva pojava trpinčenja na delovnem mestu na njih .....	25
3.1.1.1 Zmanjšanje produktivnosti žrtve in sodelavcev.....	25
3.1.1.2 Fluktuacija .....	26
3.1.1.3 Absentizem .....	26
3.1.1.4 Višje premije prispevkov zdravstvenega zavarovanja za organizacije .....	27

3.1.1.5	Prezentizem .....	28
3.1.1.6	Stroški internih postopkov reševanja pripomb in pritožb v organizaciji .....	28
3.1.1.7	Stroški izvensodnih poravnav in sodnih sporov .....	28
3.1.1.8	Izguba dobrega imena organizacije v javnosti .....	28
3.1.1.9	Nizka delovna morala in zavzetost za delo .....	29
3.1.1.10	Povečane napake pri delu in zmanjšana kakovost produktov .....	29
3.1.2	Izmerjen obseg vpliva trpinčenja na stroške organizacije .....	29
3.1.3	Analiza možnih načinov merjenja posledic trpinčenja na delovnem mestu na stroške organizacije .....	31
<b>3.2</b>	<b>Analiza pojava trpinčenja na delovnem mestu in njegovega vpliva na stroške organizacije v Sloveniji .....</b>	<b>31</b>
3.2.1	Opis metodologije analize .....	32
3.2.1.1	Analiza ankete in induktivnega modela stroškov .....	33
3.2.1.2	Izsledki mnenj o trpinčenju v Sloveniji .....	34
<b>3.3</b>	<b>Groba ocena stroškov nastalih ali povečanih zaradi trpinčenja na delovnem mestu v slovenskih organizacijah na podlagi opravljene analize pojava v Sloveniji in dosedanjih raziskav .....</b>	<b>36</b>
3.3.1.1	Primer deduktivne metode ocenjevanja makroekonomskih stroškov z vidika organizacij, katere povzročajo trpinčenje .....	36
3.3.1.2	Drugi primer deduktivne metode ocenjevanja makroekonomskih stroškov z vidika organizacij, ki jih povzročajo trpinčenje .....	39
3.3.1.2.1	Absentizem .....	39
3.3.1.2.2	Stroški fluktuacije .....	40
3.3.1.2.3	Produktivnost .....	40
<b>4</b>	<b>MOŽNOSTI ODPRAVLJANJA IN PREPREČEVANJA TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Reakcije žrtev .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Organizacijski postopki in politike .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>Predstavitev postopkov za preventivo in preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu .....</b>	<b>44</b>
4.3.1	Preventiva in preprečevanje s strani žrtve .....	44
4.3.1.1	Postavljanje mej .....	45
4.3.1.2	Zunanja pomoč .....	45
4.3.1.3	Pisanje dnevnika .....	46
4.3.1.4	Razvoj lastnih sposobnosti .....	46
4.3.1.5	Osnovanje finančne varnosti .....	46
4.3.2	Preventiva in preprečevanje s strani organizacij in družbe .....	46
4.3.2.1	Izobraževanje in ozaveščenost managementa, zaposlenih in javnosti .....	47
4.3.2.2	Globalni preventivni načrt in letni načrt aktivnosti .....	48
4.3.2.3	Svetovalec za preventivo .....	48
4.3.2.4	Zaupni agent .....	48

4.3.2.5	Analiza tveganj .....	48
4.3.2.6	Register ugotovitev in nasilja na delovnem mestu.....	49
<b>4.4</b>	<b>Uporaba preventivnih in preprečevalnih ukrepov v praksi .....</b>	<b>49</b>
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>52</b>
<b>PRILOGE</b>		

## **KAZALO SLIK**

<b>SLIKA 1: NIVO NASILJA IN NADLEGOVANJA V EU 27* (V %)</b> .....	<b>9</b>
<b>SLIKA 2: DELEŽ DELAVCEV ODSOTNIH Z DELA IN ŠTEVILO DNI ODSOTNOSTI ZARADI BOLEZNI POVEZANIH Z DELOM (%)</b> .....	<b>27</b>
<b>SLIKA 3: RAZNOVRSTNI NAČINI OBRAVNAVANJA TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>43</b>
<b>SLIKA 4: POJAV TRPINČENJA PRI PRISOTNOSTI ALI ODSOTNOSTI POLITIKE PROTI TRPINČENJU NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>44</b>
<b>SLIKA 5: MODEL ZA PREVENTIVO, POSREDOVANJE IN RAZREŠITEV PRIMEROV TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>16</b>

## **KAZALO TABEL**

<b>TABELA 1: NASILJE, TRPINČENJE, DISKRIMINACIJA V %</b> .....	<b>11</b>
<b>TABELA 2: POVZETEK REZULTATOV INDUKTIVNEGA MODELA ZA OCENJEVANJE STROŠKOV TRPINČENJA V IZBRANI ORGANIZACIJI</b> .....	<b>34</b>
<b>TABELA 3: PRIMERJAVA STROŠKOV TRPINČENJA Z NEPOSREDNO ODPUSTITVIJO</b> .....	<b>35</b>
<b>TABELA 4: POVPREČNE MESEČNE BRUTO PLAČE PO DEJAVNOSTIH; SLOVENIJA</b> .....	<b>38</b>
<b>TABELA 5: POVZETEK DEDUKTIVNEGA OCENJEVANJA STROŠKOV TRPINČENJA ORGANIZACIJ V DVEH DRŽAVAH V €</b> .....	<b>38</b>
<b>TABELA 6: POVZETEK DEDUKTIVNEGA OCENJEVANJA STROŠKOV TRPINČENJA ORGANIZACIJ V DVEH DRŽAVAH V €</b> .....	<b>41</b>
<b>TABELA 7: ODZIVI ŽRTEV V PRIMERIH TRPINČENJA V %</b> .....	<b>42</b>
<b>TABELA 8: DEJANJA/RAZMIŠLJANJA ŽRTEV TRPINČENJA V %</b> .....	<b>42</b>



## UVOD

V visoko industrializiranem zahodnem svetu ljudje preživijo veliko časa na svojih delovnih mestih. V bitki za tržne deleže se pritiski na zaposlene povečujejo, tako se delavci srečujejo, poleg produktivnega dela in pozitivno naravnane okolja, nemalokrat tudi s precej stresnimi okoliščinami polnimi nasilja, podtikanj in groženj (Hoel, Sparks & Cooper, 2001, str. 6). Po številnih študijah prav psihološko nasilje predstavlja največjo grožnjo zdravju zaposlenih (Hoel et al., 2001, str. 6). Švedske raziskave nakazujejo, da je med 10 in 20 % letnih samomorov takšnih, ki imajo vzrok v psihičnem nasilju na delovnem mestu (Leyman, 1997). To obliko nasilja, priznava tudi Evropska komisija (Resolucija Evropskega parlamenta o spodbujanju zdravja in varnosti na delovnem mestu, 2004) in ga označuje kot: čustveno nasilje, verbalno nadlegovanje, trpinčenje, ustrahovanje in podobno (angl. *mobbing bullying*).

Trenutno ni veliko znanstvenih raziskav o vplivu, ki ga ima trpinčenje na organizacije in njihove stroške, vsaj z ekonomskega vidika ne. Raziskava mednarodne organizacije za delo International Labour Organization (Chappell & Di Martino, 2000, str. 17) je pokazala, da stane trpinčenje podjetje s 1.000 zaposlenimi približno 150.000 evrov na leto. Nekateri raziskovalci pa so odkrili, da trpinčenje žrtvi zmanjša delovno aktivnost za 60 % in poveča stroške podjetju za 180 % (Paparella, Rinolfi & Cecchini, 2004, str. 4). Nekatero obliko nasilja je enostavno meriti, vendar trpinčenje ne sodi mednje. Ni ustanove, ki bi merila vplive nasilja oziroma trpinčenja na delovnem mestu. Če želimo preučevati ta vpliv, je potrebno zbirati podatke iz več različnih virov, kar pa povzroči nenatančna sklepanja in opise dejanskega stanja. Za določanje pravih stroškov, ki jih ima trpinčenje na organizacijo, je potrebno izoblikovati postopke za zajemanje podatkov in poiskati tehnike, ki bodo taka vedenja merile. Lahko le povzamem, da obstaja množica dokazov, ki nakazujejo, da trpinčenje povzroča veliko stroškov tako ljudem kot organizacijam (Neuman, 2000, str. 8). Tako bi delodajalci morali več pozornosti posvetiti problemu trpinčenja na delovnem mestu, saj je trikrat pogostejše kot spolno nadlegovanje; za prepoznavanje, popravljanje in preprečevanje trpinčenja pa so potrebne znatne količine denarja in časa (Namie & Namie, 2004, str. 326-327).

Namen magistrskega dela je prikazati pomen in nujnost spremljanja in preprečevanja pojava trpinčenja na delovnem mestu ne samo s strani družbe in posameznikov temveč tudi s strani organizacije same. Temeljni cilj magistrskega dela je, na osnovi preučevanja domače in tuje strokovne literature, ugotoviti posledice trpinčenja na delovnem mestu z vidika organizacije in skušati določiti njihov obseg in vpliv na ekonomsko uspešnost organizacije ter poiskati načine, kako bi organizacija nastale stroške lahko zmanjšala. Cilji magistrskega dela so tudi:

- raziskati, kako se s tem problemom ukvarja zakonodaja po svetu in pri nas;
- predstaviti do sedaj uporabljene metode ocenjevanja stroškov trpinčenja na delovnem mestu;
- preko ankete določiti dejansko vrednost stroškov trpinčenja v izbrani organizaciji.

Na podlagi dosedanjih raziskav, tuje in domače literature, intervjujev in spletne ankete sem skušala odgovoriti na naslednja vprašanja: Kakšne koristi in izgube ima podjetje s trpinčenjem, zakaj bi se podjetja sploh ukvarjala s pojavom trpinčenja, kako meriti in oceniti stroške podjetja zaradi trpinčenja? Na ta način sem skušala preveriti, ali drži hipoteza, da je ceneje trpinčenje preprečiti in delavca neposredno odpustiti (s predpostavko, da je trpinčenje nastalo z namenom, da delavec delovno mesto zapusti), kot pa dovoliti trpinčenje, dokler delavec sam ne zapusti delovnega mesta.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prvo predstavi natančnejše opise pojava trpinčenja na delovnem mestu, drugo zakonodajne okvire tega pojava, v tretjem sem analizirala posledice trpinčenja v organizaciji z ekonomskega vidika in trenutno stanje pojava v Sloveniji, četrto pa ponovno ponudi teoretične in v praksi preizkušene modele preprečevanja pojava. V sklepu sem povzela bistvene ugotovitve, pridobljene tekom preučevanja strokovne literature in raziskovanja na osnovi ankete, intervjujev in lastnega opazovanja ter potrdila hipotezo in odgovorila na zastavljena vprašanja iz četrtega poglavja dispozicije magistrskega dela.

Izdelava magistrskega dela je v prvi fazi zasnovana na preučevanju domače in tuje strokovne literature, ki pa je skoraj vsa dosegljiva na spletu. Opis pojava, določitev značilnosti znotraj organizacije, opisane posledice, zakonski okviri v Sloveniji, Evropi in ZDA, predstavljeni modeli ocenjevanja stroškov in analize ter možna preprečevanja temeljijo na zbrani tuji in domači strokovni literaturi, ki iz dneva v dan narašča. Z opisno metodo, ki je temeljila na spraševanju s pomočjo vprašalnikov in intervjujev ter s pomočjo lastnega opazovanja sem skušala določiti in oceniti obseg posledic trpinčenja v slovenskih organizacijah. Analizo dejanskega stanja sem zasnovala na intervjujih, člankih in oddajah vidnih strokovnjakov ter anonimnem anketiranju v izbrani organizaciji javnega sektorja. Anketa je bila usmerjena predvsem v delavce visoke izobrazbe v sektorju šolstva. Sestavila sem jo na podlagi že obstoječih anket na spletu, lastnih opazovanj in zbranih podatkov. Postavila sem jo na spletu in pošljala preko elektronske pošte ljudem zaposlenim v izbrani organizaciji javnega sektorja. Preučuje reakcije in dejanja ljudi na trpinčenje na delovnem mestu. Reakcije tistih, ki so ga doživeli in reakcije tistih, ki so bili priča temu pojavu. Te sem analizirala ter s pomočjo razpoložljivih finančnih podatkov organizacije ovrednotila. S tem sem pridobila denarno oceno reakcij in dejanj, ki jih je sprožilo trpinčenje, kar mi je omogočilo oceniti posledice teh dejanj za organizacijo z vidika nastalih stroškov.



# 1 TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU

To poglavje zajema opredelitev pojava trpinčenja na delovnem mestu, pregled najpogosteje uporabljenih definicij in na koncu opredelitev trpinčenja na delovnem mestu, ki jo uporabljam v tem delu tudi sama.

## 1.1 Opredelitev in značilnosti trpinčenja na delovnem mestu

V nadaljevanju je pojav trpinčenja na delovnem mestu obširneje predstavljen z vidika trajanja, različnega poimenovanja v literaturi, razlikovanja trpinčenja in šikaniranja, najpogostejših oblik in vzrokov.

### 1.1.1 Poimenovanje trpinčenja

Trpinčenje ali psihološko nasilje ni nekaj novega, vendar se je v zadnjih letih močno povečalo in zato postalo aktualna tema vsakdanjega življenja. S trpinčenjem se srečujejo otroci v vrtcu, učenci v šoli, odrasli na delovnem mestu. Trpinčenje je povezano z usodo posameznikov, ki se zrcali v vsakodnevem življenju in na delu (Mlinarič, 2004, str. 31).

*Mobbing* oziroma trpinčenje je umetna beseda iz angleščine, svoj izvor pa ima v latinščini. *To mob* pomeni napasti, ravsajati, razgrajati (Veliki angleško-slovenski slovar, 1997). Terminologija za označevanje pojava je široka, v Veliki Britaniji uporabljajo za navedeno opredelitev *bullying*, *bossing*, *workplace harassment*, *psychological terror at the workplace*, *hostile behaviors at work*, *workplace trauma*, *psychological aggressions*, *emotional violence* itd., v preostali Evropi pa poleg naštetega pretežno izraz *mobbing*. Nekateri, ki se ukvarjajo s psihičnim nasiljem na delovnem mestu včasih, vendar ne vedno in ne povsod, razlikujejo celo med terminoma *mobbing* in *bullying*. S pojmom *mobbing* označujejo tisto nasilje, do katerega pride med žrtvijo in sodelavci, s pojmom *bullying* pa označujejo nasilje nadrejenih do podrejenih (Beswick, 2006, str 4). Druga različica je, da pomeni *mobbing* bolj psihično, *bullying* pa bolj fizično nasilje. Vendar terminologija glede tega ni dosledna. V Sloveniji se *mobbing* prevaja s psihološkim nasiljem in psihološkim trpinčenjem, čustvenim nasiljem, verbalnim nadlegovanjem in podobno (Tiskovna konferenca ZZZS, 2006). V spremembah in dopolnitvah slovenskega Zakona o delovnih razmerjih (Zakon o delovnih razmerjih, 2007) so uporabili izraz trpinčenje, tako bom v nadaljevanju magistrskega dela za ta pojav uporabljala enoten izraz – trpinčenje.

### 1.1.2 Opredelitve trpinčenja v literaturi

Toliko kot je besed za poimenovanje trpinčenja, toliko je tudi opredelitev. Enotne opredelitve trpinčenja ni, saj se problem obravnava na različnih področjih in iz različnih zornih kotov. To pripomore k spoznavanju pojava, ni pa ga na tak način mogoče jasno opredeliti. Vseeno se običajno trpinčenje razume kot posebna oblika šikaniranja; izraz pomeni namerno povzročanje neprijetnosti (Slovar Slovenskega knjižnega jezika, 2005). Trpinčenje posega v področje zaposlenih oziroma delovnih razmerij kot sociološki in psihološki problem ter povzroča posledice na pravnem področju, področju zdravstva, socialne varnosti in pa tudi na povsem

ekonomskem področju. V drugih pojavnih oblikah in z drugačnimi posledicami pa ga pogosto opazamo še med dijaki, študenti in med otroci v vrtcih (Cvetko, 2006, str. 25).

Začetnik preučevanja in utemeljitelj pojava trpinčenja na delovnem mestu je nemški psiholog prof. dr. Heinz Leymann, ki ga opredeljuje kot: »Psihološko nasilje ali trpinčenje v delovnem okolju je sovražna in neetična komunikacija, ki je s strani posameznika ali več ljudi sistematično usmerjena večinoma na enega, kateri je zaradi trpinčenja potisnjen v položaj nemočnega in brez možne obrambe. Z nadaljnjim izvajanjem trpinčenja je posameznik konstantno izpostavljen temu položaju. Nasilje se dogaja pogostokrat, statistično vsaj enkrat na teden, v daljšem časovnem obdobju, statistično vsaj šest mesecev. Zaradi pogostega ponavljanja in daljšega obdobja sovražnega vedenja takšno ravnanje povzroča precejšnje mentalno, psihosomatsko in socialno bedo napadenega posameznika« (Leymann, 1997). Leymann je nakazal 45 dejanj, ki največkrat povzročajo trpinčenje. Ta dejanja predstavljajo napad na komuniciranje, socialne stike, socialni ugled, življenjske situacije, delovne situacije in zdravje. Dejanja so: omejevanje izražanja s strani nadrejenega, jemanje besede ali skakanje v besedo, kričanje ali zmerjanje, kritiziranje zasebnosti posameznika, ignoriranje, premestitve v oddaljene prostore, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje, osamitev od pogovorov, ogovarjanje za hrbtom, poskusi smešenja, širjenje različnih govoric, norčevanje iz telesnih hib, narodnosti, zasebnega življenja, oponašanje, dodeljevanje nalog, ki jemljejo samozavest, napačne ocene truda, vloženega v delo, dvomi v poslovne odločitve, preklinjanje ali grdo govorjenje, nesmiselne delovne naloge, naloge pod ustreznim nivojem, vedno nove naloge, fizične zlorabe, spolni napadi (Leymann, 1993, str. 23).

V nadaljevanju je naštetih še nekaj opredelitev trpinčenja, ki jih uporablja frankofonska in anglofonska literatura (Soares, 2002, str. 5):

- Ponavljajoči in trdovratni poskusi mučenja, frustriranja ali nasprotovanja drugi osebi z namenom izzvati določeno reakcijo žrtve. Je oblika obnašanja, ki je vztrajna, provokativna, ustrahuje in spravlja žrtev v neprijeten položaj.
- Destruktivni proces, ki je sestavljen iz zaporedja sovražnih izjav in dejanj, ki če se jih dojema posamično, niso škodljive, vendar z vztrajnim ponavljanjem povzročijo škodljive in usodne posledice (Leymann, 1996a, str. 26–27).
- Posamezna ali vsa dejanja, ki skozi ponavljanje in zaostrovanje zmanjšujejo ponos ali integriteto delavca. Prihajajo v različnih oblikah; žalitve, ponižanja, grožnje, izsiljevanje, posredna ali neposredna obtoževanja, neutemeljena namigovanja, neupravičena maščevanja, stalni osebni napadi.
- Posredno ali neposredno, verbalno, fizično ali na drug način ponavljajoče se neprimerno vedenje ene ali več oseb nasproti eni ali več ostalih oseb na delovnem mestu in/ali v času zaposlitve, kar bi se lahko upravičeno smatralo kot spodkopavanje posameznikovega dostojanstva pri delu.
- Celotno vedenje, ki se smatra za žaljivo (skozi namige, geste, besede, odnos, obnašanje itd.), ki s stalnim ponavljanjem ali sistematizacijo zmanjšuje dostojanstvo ali psihološko

in fizično integriteto posameznika ter s tem ogroža posameznikovo zaposlitev ali škodi odnosom na delovnem mestu (Hirigoyen, 2001, str. 13).

Skupno naštetim opredelitvam je (Quine, 1999, str. 229):

- ponavljajoče in vztrajno dejanje;
- škodljivi in tudi pogubni vplivi na žrtev;
- osrednja točka vseh opredelitev trpinčenja pa so vplivi dejanj na žrtev in ne nameni napadalca.

Ena od opredelitev trpinčenja, ki v pretežni meri zaobjema vse značilnosti pojava, je naslednja: »Trpinčenje predstavlja vse situacije, v kateri ena ali več oseb skuša v določenem časovnem obdobju podvreči nenehnemu in zavednemu, pretehtanemu in planiranemu negativnemu obnašanju drugo osebo/skupino, kar vpliva na njeno dostojanstvo in/ali zdravje, varnost, poklicno kariero, srečo v položaju, ko se je iz različnih razlogov nesposobna braniti in/ali spremeniti tok dogajanj« (Steiman, 2003, str. 3). Naslednja opredelitev poudarja tudi priče trpinčenja in ne samo žrtve: »Namerna raba moči nasproti drugi osebi ali skupini, ki povzroči škodo na fizičnem, mentalnem, duševnem, moralnem ali sociološkem razvoju. To razdelimo na a) osebne izkušnje trpinčenja nasilja na delovnem mestu in b) zavedanja, da trpinčenje na delovnem mestu obstaja« (Lehto & Pärnänen, 2007, str. 3). To opredelitev uporablja tudi svetovna zdravstvena organizacija, v krajši obliki pa trpinčenje opredeljuje kot ponavljajoče se in dolgotrajno žaljivo obnašanje s krutimi in zlobnimi nameni poniževati ali uničiti posameznika oziroma skupino zaposlenih (Sminkey, 2002). V slovenskem Zakonu o delovnih razmerjih je trpinčenje na delovnem mestu opredeljeno kot: vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom in se loči od nadlegovanja, ki je tu opredeljeno kot vsako neželjeno vedenje, povezano s katerokoli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, 2007, str. 3). Pravzaprav se glede na ostale opredelitve trpinčenja ti dve dopolnjujeta, saj nekateri avtorji obe opredelitvi združijo in skupaj uporabljajo za opredeljevanje trpinčenja. Morda celo utemeljitelj trpinčenja Leymann sam trpinčenja ne pojmuje v povsem čisti obliki. Iz sklopa dejanj, ki se po njegovem mnenju všttevajo v trpinčenje, so tudi fizične zlorabe ter spolno nasilje. Seveda tudi fizično ali spolno nasilje povzroči posledično psihično nasilje, tega pa, če so seveda izpolnjeni tudi drugi pogoji, obravnavamo kot trpinčenje. To lahko pomeni, da trpinčenje ni samo psihično oziroma psihosocialno nasilje (Cvetko, 2006, str. 29). Tudi diskriminacija v vseh svojih oblikah se ne obravnava kot trpinčenje na delovnem mestu. Ima seveda lahko podobne posledice na zaposlene in žrtve in povzroča podobne zdravstvene probleme. Vendar se jo obravnava kot precej širši koncept, ki pokriva tako duševne kot materialne vidike, bolj kot nezaveden ali družbeni problem, kot pa nasilje ali trpinčenje (Lehto & Pärnänen, 2007, str. 3). Težava pri opredelitvi trpinčenja nastane tudi ob različnem razumevanju nasilja. Nekateri posamezniki dejanja in vedenja razumejo kot šalo, medtem ko drugi lahko enaka vedenja razumejo kot

trpinčenje. Tako tudi niso vse dejavnosti, čeprav uporabljene v negativnem smislu, same po sebi negativne. Dostikrat so bile sestavljene iz dokaj normalnih vzorcev obnašanja, vendar če so uporabljene pogostokrat, v daljšem obdobju z namenom nadlegovanja, se njihova vsebina in pomen spremenita v nevarna komunikacijska orožja. Z drugimi besedami, razlika med konfliktom in trpinčenjem ni v tem, kaj in kako, temveč število ponovitev in trajanje vedenja.

V nadaljevanju magistrskega dela se bom osredotočila na trpinčenje na delovnem mestu, kjer bom izključila psihično nasilje, ki izhaja iz predhodnega fizičnega ali spolnega nasilja. Tudi kakršnekoli spolne, rasne, etnične in starostne diskriminacije ter diskriminacije zaradi invalidnosti in njene posledice v tem delu ne bodo obravnavale kot trpinčenje. Trpinčenje bo v tem primeru dalj časa trajajoč in ponavljajoč se proces (več kot 6 mesecev in vsaj en krat na teden), v katerem posameznik ali skupina z žaljivim neetičnim vedenjem, gestami, izrazi, odnosom, namigi, besedami, obnašanjem (verbalno ali neverbalno, vendar brez fizičnega kontakta) zmanjšujejo ponos ali integriteto sodelavca ali skupine sodelavcev, ogrožajo njegovo/njihovo uspešnost pri delu, psihično in fizično zdravje. S tem vedenjem napadalci na dolgi rok povzročajo stroške podjetju, posamezniku in družbi (žrtev gre na daljšo bolniško, zapusti delovno mesto, izgubi dohodek, potrebuje rehabilitacijo itd.). Cilj tega vedenja je onesposobitev ali odstranitev žrtve z delovnega mesta. Ta cilj sem postavila na podlagi osnovne opredelitve pojava trpinčenja. Leta 1963 je avstrijski etolog Konrad Lorenz uporabil termin *mobbing* za opis obnašanja živali, ko le te želijo prestrašiti in odgnati močnejšo roparsko žival. Številne šibkejšje živali se združijo in se začnejo obnašati napadalno, kot na primer gosi, ki želijo pregnati lisico (Lorenz, 1963, str. 68). Ta pojem je nato uporabil tudi švedski zdravnik leta 1969 Peter-Paul Heinemann (Heinemann & Thoren, 1972, str. 80) za fenomen, ko skupina ljudi napada osebo, ki odstopa od značilnosti skupine. Ob tem trpinčenja ne bom obravnavala, ko ljudje izven organizacije (stranka ali kupec) izvajajo nasilje nad zaposlenim. Sicer trpinčenje z namenom odstranitve zaposlenega lahko izvaja tudi stranka, vendar je po raziskavah tega precej manj, približno 4 % od vseh žrtev trpinčenja, od tega večino fizičnega (Paoli & Merlić, 2000, str. 30). V tem primeru bom te vrste trpinčenja zanemarila in se osredotočila na horizontalno in vertikalno trpinčenje zaposlenih med seboj znotraj organizacije. To je precej ozka opredelitev, vendar za namene ocenjevanja stroškov trpinčenja v organizaciji omogoča lažje raziskovanje, saj natančneje razmejuje in opredeljuje trpinčenje ter je v skladu z opredelitvijo slovenskega Zakona o delovnih razmerjih.

### 1.1.3 Šikaniranje ali trpinčenje

Ko poizkušamo analizirati, kaj trpinčenje je, moramo biti pazljivi, saj ga je potrebno ločiti tako od običajnega stresa na delovnem mestu, kot tudi od šikane na delovnem mestu. Stres na delovnem mestu je pojav, ki se proučuje že dalj časa in je posledica različnih vzrokov: preutrujenosti, hitrega tempa dela, kratkih rokov izpolnitve, slabih stikov z vodstvom, situacij, v katerih delavec ne more vplivati na izboljšanje razmer, nezmožnost delodajalca, da bi delavcu zagotavljal ustrezno delo, strah pred izgubo delovnega mesta (Cvetko, 2006, str. 27).

Šikana je bolj podobna trpinčenju, vendar nima vseh njegovih elementov (Cvetko, 2006, str. 27). Šikana je enkraten, izoliran, naključen, postranski in takojšen pojav, ki ima namen le užaliti tarčo šikaniranja v trenutku nastajanja šikaniranja in ne na daljši rok. Načeloma šikana nima tako hudih zdravstvenih posledic na žrtev kot trpinčenje.

Trpinčenje označujemo kot posebno obliko šikane in obravnavamo kot čustveno nasilje na delovnem mestu, do katerega lahko pride ne samo s psihičnim, ampak tudi s fizičnim posegom. Gre torej za dogajanja, s katerimi se lahko povzročajo čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno in psihično zdravje delavca, ki jim je podvržen. Trpinčenje je torej stalno ponavljajoča se šikana (vsaj enkrat na teden), ki se pojavlja v daljšem časovnem obdobju (več kot pol leta). Končni cilj trpinčenja pa je žrtev izločiti iz delovnega okolja. Trpinčenje torej ni enkraten dogodek, niti ni konflikt med dvema enako močnima osebam, niti morebiten grob odnos med sodelavci (Cvetko, 2006, str. 30). Trpinčenje je opisano torej kot sistematično nasilje posameznika ali skupine proti posamezniku ali skupini. V nasprotju z ostalimi oblikami nasilja na delovnem mestu je trpinčenje proces, sestavljen iz različnih oblik vedenja, ki se razvijajo skozi čas. Ker je to proces, je pomembno razumeti, kako in kdaj se začne, če ga želimo preprečiti ali ukrepati takoj, ko se trpinčenje prične (Soares, 2002, str. 6).

#### 1.1.4 Časovni okvir trpinčenja

Iz naštetih opredelitev trpinčenja izhaja, da gre za napad ene ali več oseb na izbrano žrtev, ki je ravno tako lahko posameznik ali več oseb. Pogoj za trpinčenje je, da prihaja do napadov v določenem časovnem obdobju, pod čimer se razume večkrat ponovljen napad na žrtev (Neuman, 2003, str. 2). Kaj pomeni določeno časovno obdobje ali večkrat ponovljen napad, avtorji različno tolmačijo. Nekateri zagovarjajo tezo, da o trpinčenju lahko govorimo šele, če se napad ponovi enkrat na teden v obdobju šestih mesecev, drugi, da gre za trpinčenje že, če se napad ponovi samo nekajkrat v pol leta, tretji pa zagovarjajo najmanj enoletno časovno obdobje (Tkalec, 2000, str. 9). V tem magistrskem delu bom vzela za opredelitev trpinčenja časovni okvir šestih mesecev ter vsaj enkrat na teden po vzoru opredelitve dr. Leymanna.

#### 1.1.5 Vedenja napadalca v primeru trpinčenja

Kaj predstavlja napad, avtorji v glavnem obravnavajo enako. Napad lahko pomeni kakršnokoli neprimerno ravnanje – agresijo z namenom povzročiti škodo posamezniku ali skupini. Pri tem sta pomembna elementa namen in povzročitev škode (Steiman, 2003). Neprimerno ravnanje, ki nima obeh navedenih elementov, je treba obravnavati samo kot neprimerno ravnanje, ne pa kot trpinčenje. Škoda, ki naj bi bila povzročena namenoma, je lahko posledica fizičnega dejanja (suvanje, udarjanje, poškodba z orodjem, udarec s pestjo) ali psihičnega učinkovanja (kričanje, preklinjanje, sramotenje, poniževanje, kritiziranje). Na osnovi vrste intervjujev in poizvedb je Leymann (1996b, str. 170) določil tipologijo petinštiridesetih vedenj, razdeljenih v pet skupin, ki opredeljujejo trpinčenje. Ta vedenja, razdeljena v pet skupin, skušajo:

1. preprečevati žrtvi, da se izraža (jo prekinjati, kričati, kritizirati itd.);

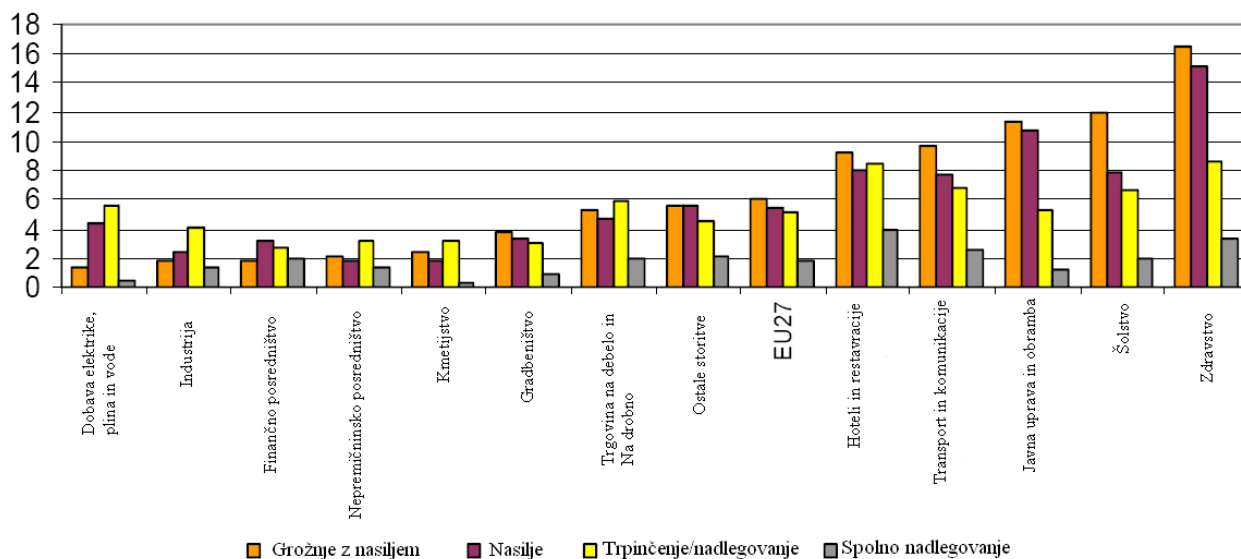
2. izolirati žrtev (prepovedovati pogovor ostalim z žrtvijo itd.);
3. zmanjševati in ogrožati ugled žrtve pri sodelavcih (širiti govorice itd.);
4. sramotiti žrtev pri delu (škodljiva kritika dela, dodeljevati nesmiselna dela, odvzeti vse delo, premestitev v druge prostore, hodnik itd.);
5. ogrožati zdravje žrtve (fizični napad, spolno nadlegovanje itd.).

#### 1.1.6 Pojavne oblike trpinčenja

Neprimerno ravnanje na delovnem mestu mora torej vsebovati prizadevanje nekoga, da povzroči drugemu, s katerim dela, lahko pa tudi organizaciji, v kateri je zaposlen, škodo. Ni pomembno, kdo škodo povzroča in komu, saj so možne različne kombinacije. Po Leymannu (Leymann, 1996b, str. 171) se trpinčenje razvije vertikalno znotraj hierarhije organizacije ali horizontalno med sodelavci na enaki hierarhični ravni. Cru (2001, str. 62) podrobneje razdeljuje vertikalno trpinčenje, na primere, kjer je vodstvo odkrito vpleteno v rušenje socialnih vezi ter primere, kjer javno obtoži trpinčenje, vendar ga prikrito podpira s tem, da ničesar ne naredi, da bi ga preprečilo. Omeniti je potrebno še tretji tip vertikalnega trpinčenja, kjer je vodstvo neposredno odgovorno za trpinčenje, ki je rezultat nesposobnosti ali pomanjkanja vodenja (Soares, 2002, str. 7) ter četrti, ki je redkejši. V tem primeru na novo zaposlenega nadrejenega lahko trpinčijo podrejeni (Cvetko, 2006, str. 25). V nekaterih primerih prihaja, po stališčih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, tudi do nasilja nad zaposlenimi s strani ljudi izven organizacije kot na primer kupci, stranke. To se dogaja pri približno 4 % žrtev (Paoli & Merlić, 2000, str. 41).

Moški izvajajo trpinčenje drugače od žensk, saj so največkrat na oblastnih funkcijah, zato dodeljujejo žrtvam ponižujoča dela, jih nenehno in glasno kritizirajo, zadržujejo informacije in jim poskušajo okrniti njihov ugled ter jim tako škodovati pri karieri. Ženske uporabljajo čustvene metode: širijo izmišljotine glede zasebnega življenja, poskušajo žrtve osmešiti, jim torej škodovati pri njihovem socialnem ugledu (Mlinarič, 2004, str. 33). Opravljene analize v Evropi dokazujejo, da je največ trpinčenja v javnih službah, predvsem v zdravstvu, javni upravi, šolstvu, finančnih službah, kar je razvidno iz spodnje slike. Trpinčenje prevladuje med delavci na zahtevnih delovnih mestih in v nekaterih intelektualno usmerjenih poklicih. V gospodarskih panogah je trpinčenja občutno manj (Mlinarič, 2004, str. 33).

Slika 1: Nivo nasilja in nadlegovanja v EU 27\* (v %)



**Legenda:** \* EU-27 je okrajšava za Evropsko unijo s 27 državami članicami. 27 je število članic od 1. januarja 2007 naprej, ko sta Bolgarija in Romunija tudi postali članici.

Vir: *European Agency for Safety and Health at Work, Fourth European Working Conditions Survey - četrto poglavje, 2005, str. 38.*

Žrtev trpinčenja je lahko vsakdo v delovnem razmerju, ne glede na to, ali je v nadrejenem ali podrejenem položaju. Skupine najbolj izpostavljenih delavcev pa so ženske, neizkušeni delavci, mladi delavci, zaposleni iz etničnih skupin, invalidi itd. Večinoma se to dogaja zlasti zaposlenim, ki:

- predlagajo spremembe;
- so visoko produktivni;
- se prostovoljno javljajo za naloge;
- imajo visoko integriteto;
- imajo visoke etične standarde;
- si prizadevajo za človekove pravice, dostojanstvo in spoštovanje ipd.

Študija univerze Bocconi v Milanu, ki zaobjema 1.000 žrtev trpinčenja izmed 3.000 ljudi, ki so se obrnili na milansko kliniko za zdravje pri delu, (Mobbing: la situazione in Italia, 2004) razkriva, da je osnova trpinčenja konkurenca ter da obstaja velika razlika med trpinčenjem v privatnem in javnem sektorju. V javnem sektorju prevladujejo govorice, vdiranje v privatno življenje in širjenje lažnih informacij z namenom spraviti zaposlenega v psihološko nelagodje. V privatnem sektorju je trpinčenje bolj nepretrgan, povečan obseg dela in izolacija, ki naj bi prisilila zaposlenega, da sam da odpoved. Trpinčenje je pogostejše v večjih organizacijah. Organizacijsko nadrejeni napadajo žrtev na delovnem področju, medtem ko zaposleni na enakem organizacijskem nivoju napadajo žrtvino privatno življenje (Paparella et al., 2004, str. 3).

### 1.1.7 Vzroki in viri trpinčenja na delovnem mestu

Vzroki, zaradi katerih prihaja do trpinčenja, so različni, saj zajemajo vrsto področij od splošne kulture znotraj gospodarske družbe, do negotovosti glede delovnega mesta, nesoglasij med zaposlenimi in vodstvom, nerazumevanja med sodelavci, sistema napredovanj, vedno višjih zahtev na delovnem mestu in že tako visokega odstotka stresa zaradi dela. Razlogi za pojav trpinčenja so različni, saj so posledica osebnostne strukture zaposlenih ali njihove splošne kulture, razlikujejo pa se tudi glede na posamezne gospodarske družbe. Dejourns (1998, str. 15) povezuje trpinčenje na delovnem mestu z novimi oblikami delovnih odnosov, ki nastajajo ob oslavitvi moči delovnih sindikatov in destabilizaciji delovnih koalicij, ki so posledica racionalizacije delovne sile znotraj organizacij. Ta daljnosežna preobrazba organizacij in delovnih pogojev je lahko eden izmed možnih vzrokov povečanja pojava trpinčenja na delovnem mestu. Trpinčenje ni izoliran, naključen, postranski in takojšen pojav, temveč rezultat zblíževanja več teženj, ki vplivajo na samo naravo dela v organizacijah danes. Te težnje poleg zametkov nasilja spodbujajo razkroj socialnih odnosov na delovnem mestu, kot tudi izven njega. Le Goff (2000, str. 3) poudarja socialne pogoje, ki spodbujajo povečanje izražanja v obliki trpinčenja. Potrebno je poudariti, da te oblike delovne ne-organiziranosti same po sebi ne vodijo do trpinčenja, vendar zagotavljajo dobre osnove, na katerih trpinčenje nastane. Dejourns (2001, str. 10) poudarja tudi pomembno dejstvo, da je trpinčenje redko razumljeno kot napad le ene osebe. Trpinčenje posameznika ima močan, strah zbujajoč vpliv na sodelavce. Ko spoznajo, da napadalčeva dejanja niso kaznovana, se njihov strah poveča. Vsi zaposleni branijo sebe, tišina in pomanjkanje solidarnosti ter pomoči so katastrofalne za žrtev. Tako je pomembno in primerno upoštevati ne le vplive trpinčenja na mentalno zdravje žrtev, temveč tudi prič.

Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav trpinčenja, so (Brečko, 2003, str. 63):

- kultura znotraj organizacije, v kateri se problem trpinčenja podcenjuje ali ne prepozna;
- nenadne spremembe znotraj organizacije;
- negotova delovna mesta;
- slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom;
- nezdravo vzdušje med sodelavci;
- izredno visoke zahteve za delo;
- slaba kadrovska politika;
- stresna situacija zaradi zahtev dela;
- konflikti zaradi zasedbe položajev v organizaciji.

V tem sklopu se lahko pojavijo tudi drugi odločujoči dejavniki kot so osebna nestrpnost, osebne težave, uživanje drog in alkohola (Cvetko, 2006, str. 30). Izvajalci trpinčenja se čutijo s strani žrtve ogrožene, posebej še, ko gre za zelo sposobne delavce (Frelj, 2007). Storilci imajo sami sebe za vsemogočne in nezmotljive, zato so arogantni in agresivni, pri tem pa se bojijo odkritih pogovorov in soočenj. Zaradi tega prikrivajo prave motive trpinčenja in žrtev prikazujejo kot nesposobno in neprijazno, poleg tega pa nikoli ne analizirajo problemov, temveč vsako



pripombo ali opozorilo žrtve vzamejo kot osebno žalitev, namesto da bi se s problemom spoprijeli in ga poskusili rešiti. Takšno vzdušje v delovnem okolju dokazuje, da je organizacija dela neprimerna ter zavira uspešno in konstruktivno delo.

## 1.2 Obseg in primeri pojava trpinčenja na delovnem mestu

Trpinčenje na delovnem mestu je v svetu, in tudi v Sloveniji, precej razširjeno ter povzroča veliko materialno škodo, tako je koristno poznati njegove značilnosti in posledice na nivoju posameznika, družbe in organizacije, v kateri se trpinčenje izvaja. Četrta anketa o evropskih delovnih pogojih iz leta 2005 razkriva, da je prisotnost nasilja, trpinčenja in diskriminacije v Sloveniji nad povprečjem Evropske unije, tako starih, kot novih članic.

*Tabela 1: Nasilje, trpinčenje, diskriminacija v %*

	EU15 <sup>1</sup>	Nove države članice EU <sup>2</sup>	Slovenija	Madžarska	Avstrija	Italija
Grožnje s fizičnim nasiljem	6,3	5,2	6,3	2,7	4,6	1,4
Trpinčenje/nadlegovanje	5,4	3,8	7,4	3,0	5,0	2,3
Neželena spolna pozornost	1,7	2,2	2,8	0,9	1,8	0,9
Starostna diskriminacija	2,6	3,2	3,5	2,9	3,2	2,6

**Legenda:** <sup>1</sup>Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švedska, Velika Britanija.

<sup>2</sup>Malta, Ciper, Estonija, Latvija, Litva, Poljska, Češka Republika, Slovaška, Slovenija, Madžarska.

*Vir: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fact Sheet Fourth European Working Conditions Survey - Slovenia, 2005.*

Po podatkih četrte ankete o evropskih delovnih pogojih je bil eden od dvajsetih (5 %) zaposlenih žrtev trpinčenja in nadlegovanja v letu 2005. Odstotki se močno razlikujejo med državami, na primer 17 % na Finskem in 12 % na Nizozemskem do 2 % v Italiji in Bolgariji. Razlike se pojavljajo zaradi kulturnih razlik, zavedanja in občutljivosti, kot tudi v razlikah samega pojava. Mnogo delavcev, žrtev trpinčenja, tudi ni več v delovni sili in zato tudi ne v anketni populaciji, tako so podatki lahko tudi podcenjeni. Ženske so pogosteje žrtev nadlegovanja (6 %) kot moški (4 %), še posebej mlajše od 30 let (8 %). Zaposleni so bolj dovzetni za nadlegovanje (6 %) kot samozaposleni (3 %), medtem ko bistvene razlike med statusom zaposlitve ni. Veliko razlik nastaja v različno velikih podjetjih. V organizacijah z več kot 250 zaposlenimi poročajo o največjem odstotku (8 %) trpinčenja. Tudi sektor podjetja je pomemben pri tem. Tako so delavci v šolstvu, zdravstvu in socialni ter v hotelih in restavracijah trpinčenju izpostavljeni precej pogosteje, kot ostale panoge (Fourth European Working Conditions Survey, četrto poglavje, 2005, str. 36–37). Po podatkih študije univerze Bocconi v Milanu (Mobbing: la situazione in Italia, 2004) so žrtve trpinčenja v Italiji skoraj enako razporejene med oba spola, medtem ko je v ostalih delih Evrope večina žrtev ženskega spola. V Združenih državah Amerike so pod okriljem inštituta Workplace Bullying Institute poleti 2007 opravili obširno anketo, ki je obsegala čez 7.000 ljudi. Splošni rezultat raziskave je, da je 37 % ameriških delavcev žrtev trpinčenja. 60 % tistih, ki trpinčijo, je moških, v nasprotju pa je 57 % žrtev žensk. 40 % službo zapusti prostovoljno, 23 % jih je odpuščenih in 13 % je premeščenih na drugo delovno mesto v isti organizaciji. Le 14 % nasilnežev je odpuščenih in le 9 % jih je za takšno vedenje kaznovanih. Na

podlagi službe za statistiko dela (Bureau of Labor Statistics, 2008) je bilo v Ameriki v juliju 2007 zaposlenih 146 milijonov ljudi. Če upoštevamo podatek, da je 37 % (13 % je izkusilo trpinčenje v zadnjem letu in 24 % je že izkusilo trpinčenje, vendar ne v zadnjem letu) delavcev žrtev trpinčenja to pomeni 54 milijonov ljudi. Še bolj konservativen podatek (13 %) pravi, da je žrtev trpinčenja v zadnjem letu 19 milijonov ljudi. Kot sem že navedla v poglavju 1.1.7, trpinčenje močno vpliva tudi na priče in po podatkih omenjene ankete je bilo v Ameriki 12 % zaposlenih prič trpinčenju na delovnem mestu. Tako se številka ljudi, ki čutijo posledice trpinčenja v letu 2007, prič in žrtev, povzpne na 36,5 milijona ljudi oziroma 71,5 milijona, če upoštevamo še izkušnje iz preteklih let (Workplace Bullying Institute, 2008), kar pa je polovica vseh zaposlenih v letu 2007.

Izbrala sem dva primera trpinčenja, eden je bil obravnavan tudi na sodišču. Slovenski primer je bil v začetku leta 2009 kar precej pogosto obravnavan v medijih, angleški primer pa je bil razsojen v prid žrtvi trpinčenja. Kirurg dr. Erik Brecelj je večkrat javno opozoril na nepravilnosti, ki so škodile ustanovi, kjer je bil zaposlen – Onkološkemu inštitutu, domnevno pa naj bi nad njim ravno zaradi tega na delovnem mestu izvajali trpinčenje. Njegov predstojnik naj bi, neupravičeno in brez prave osnove, negativno ocenil njegovo strokovnost in znanje, pa tudi odnos do delovnih sredstev (Upelj, 2009). Da pa je trpinčenje res prisotno v večjem obsegu v tej ustanovi in ne gre le za pojavnost v medijih, je raziskoval Trupi Matjaž (2009, str. 54) v svojem diplomskem delu. S pomočjo anketnega vprašalnika je ugotovil, da obstaja več kot 60 % ljudi, ki so bili v času zaposlitve v tej ustanovi, žrtev ali opazovalci trpinčenja na delovnem mestu.

Helen Green, 36-letna tajnica v londonskem poslovnem središču City, je tožila svojega delodajalca Deutsche Bank, ker je ni zaščitil pred psihološkim terorjem, ki so ga nad njo od oktobra 1997 do oktobra 2001 izvajale štiri sodelavke. Psihološko nasilje se je pričelo devet tednov po njeni zaposlitvi, ko so štiri sodelavke vstopile v njeno pisarno. Zatiskale so si nos in spraševale, kdo je ta smrad tam čez. Kričale so nanjo, trdile, da smrdi, se ji smejale v obraz in ji kazale jezik ter sabotirale njeno delo. Ko je morala na delo, je gospodična Green dobivala napade panike, na koncu je zgolj sedela ob svoji pisalni mizi in tiho jokala. Svoj prvi živčni zlom je doživela novembra 2000, z bolniške odsotnosti se je vrnila aprila 2001, drugi živčni zlom je doživela oktobra 2001, po njem se na delo ni več vrnila, čeprav je njeno delovno mesto ostalo nezasedeno do septembra 2003. Gospodična Green je na sodišču trdila, da bi banka kot njen delodajalec morala ustaviti teror sodelavk, tožila jo je za odškodnino za izgubljeni dohodek in za stroške zdravljenja. Sodnik je v razsodbi poudaril, da gre pri takšnem psihološkem nasilju na delovnem mestu za povsem jasno tveganje psihološke škode, kar zahteva ukrepanje, da se to nasilje ustavi. V primeru gospodične Green je šlo za nadaljevanje dolgotrajnega in stalnega vzorca obnašanja, o katerem je delodajalec vedel ali bi vsaj moral vedeti. Povsem neopravičljivo je glede na potek žrtvinega vedenja (prvi živčni zlom), da ni odločno ukrepal, da bi že v naprej preprečil in prekinil takšno obnašanje. Britansko višje sodišče je tožnici prisodilo odškodnino 35.000 funtov za bolečine in trpljenje, 25.000 funtov za njen slabši položaj na trgu dela, 128.000 funtov za izgubljeni dohodek v preteklosti in 640.000 funtov za izgubljeni dohodek v prihodnosti, vključno z manjšo pokojnino. Delodajalec je moral plačati tudi njene sodne stroške.

Skupaj je znašala odškodnina 828.000 funtov ali 1,2 milijona evrov. Gospodična Green je zaslužila 100.000 funtov letno in računala na dolgo kariero v Cityju. Ta ji je sedaj onemogočena. Strokovnjaki zato menijo, da je bila priznana odškodnina v bistvu še vedno razmeroma nizka (Creane, 2006).

### **1.3 Posledice trpinčenja na delovnem mestu**

Trpinčenje se dogaja na delovnih mestih, negativne posledice pa se odražajo na posameznikih in na poslovanju gospodarske organizacije ter v družbi na splošno.

#### **1.3.1 Z vidika organizacije**

Posledice trpinčenja so, kot stroški gospodarske organizacije, zelo raznolike. Ločimo posredne in neposredne stroške, slednji so lažje ugotovljivi (Hoel et al., 2001, str. 39):

- posredni stroški zaradi zmanjšane storilnost žrtve in celotnega kolektiva, v katerem dela: pomanjkanje dodane vrednosti storitve ali produkta, izguba dobrega imena v javnosti in ugleda, padeč kreativnosti in inovativnosti;
- neposredni stroški zaradi bolniških odsotnosti, posledic invalidnosti ter odpovedi pogodb o zaposlitvi: stroški pri uvajanju in iskanju novih zaposlenih, poškodbe na opremi zaradi nesreč, napak in tudi tožb ter odškodnin zaradi trpinčenja.

Tako kot na posameznike, trpinčenje na delovnem mestu vpliva na celotno delovno skupino in delovno vzdušje, lahko vodi do delitve na posamezne skupine, kar onemogoča komunikacijo in zmanjša produktivnost z negativni posledicami za učinkovitost organizacije. Organizacija tako lahko torej utrpí škodo tako na sami podobi v javnosti, padanju konkurenčnosti zaradi pomanjkanja ustvarjalnosti in inovativnosti, kot tudi na finančnem področju, zmanjšanih dohodkih zaposlenih in posledično tudi socialni varnosti zaposlenih. Slednje lahko vodi do gospodarskih težav, ki jim po poslovanju organizacije z ekonomskimi težavami lahko sledi likvidacija gospodarske družbe, prisilna poravnava ali celo stečaj, kar je vse povezano z neprijetnimi ukrepi odpuščanja delavcev. Ocena mednarodne delavske organizacije International Labour Organisation navaja, da trpinčenje stane organizacijo s 1.000 zaposlenimi 150.000 evrov na leto. Nekateri raziskovalci navajajo, da žrtev zmanjša delovno storilnost za 60 % in poveča stroške organizacije za 180 % (Paparella et al., 2004, str. 3).

#### **1.3.2 Z vidika posameznika**

Posledice razdelimo na psihične, materialne in socialne. Potrebno je upoštevati, da so z vidika posameznika posledice trpinčenja na delovnem mestu vidne tudi na družini, prijateljih ter ostalih medosebnih odnosih žrtve. Po večini gre za napade panike, strahu, vedenjskih motenj in celo samomorilnih misli.

### 1.3.2.1 Psihične posledice

Žrtev trpinčenja razvije mnogo zdravstvenih težav na psihosomatski osnovi, ki jih povzroča stres (prekomerna izraba opojnih substanc, nespečnost, strah, napadi panike, nočne more, depresija itd.), močno se jim zmanjša kakovost življenja. Žrtev po večini doživlja strah in vedenjske motnje vključno s sindromom post-travmatskega stresa ali prilagoditveno motnjo (angl. *adjustment disorder*, AD v nadaljevanju). Sindrom post-travmatskega stresa (PTSD v nadaljevanju) je visoko travmatičen, saj oslabi imunski sistem in povzroča prebavne motnje, motnje sluha ter kardiovaskularnega in mišično-skeletnega sistema, možno tudi nekatere vrste raka. Značilnosti PTSD so napadi panike in strahu, apatija, depresija, hiper-stimulativna stanja, obsesivna podoživljanja situacij trpinčenja na delovnem mestu v nočnih morah in čez dan ter izogibanje situacijam, ki bi spominjale na dogodke. AD je precej manj travmatična, čeprav ima enake lastnosti kot PTSD, vendar ne vključuje trajnih posledic. Žrtev trpinčenja je konstantno izpostavljena stresnim in travmatičnim situacijam. Namesto kratkega akutnega stanja PTSD, ki izzveni v nekaj tednih, je njeno stresno stanje stalno, novi stresi in situacije, v katerih so kršene človekove pravice žrtve, pa vedno bolj spodkopavajo njeno samozavest in psihično zdravje. (Paparella et al., 2004, str. 2). Bolniški dopust pri teh delavcih oziroma žrtvah je zelo dolg, tudi do pet let. Zdravnik takšnega človeka ne more poslati ponovno na delo, ker se zgodba trpinčenja pogosto ponovi. Po mnenju Dodič Fikfakove je v Sloveniji problem večji kot drugje, čeprav v diagnozah za bolniški dopust tega ni zaslediti, saj je psihično nasilje skrito v drugih diagnozah (Frelih, 2007). Odstotek psiholoških motenj pa zelo narašča.

Nekaj splošnih primerov psiholoških posledic (Pritchard, 2007, str. 588):

- uničenje samozavesti in samozaupanja, negotovost;
- občutki sramote/škoda lastne identitete;
- povečan stres in bolezni povezane s stresom;
- samomor in prezgodnja smrt;
- zmanjšano zadovoljstvo pri delu, motivacija in storilnost, nezaupanje;
- vpliv takšnega vedenja tudi na okolico in ostale (angl. *Ripple effect*);
- socialna izolacija, miselne blokade, slaba koncentracija, strah.

### 1.3.2.2 Materialne posledice

Na materialni ravni se žrtvam zmanjša udobje življenja. Izpad dohodka je visok, ne samo trenutno, temveč tudi na ravni vseživljenjskega dohodka. V vseživljenjski dohodek štejemo na primer (Frelih, 2007):

- nižjo plačo med trpinčenjem;
- nižji dohodek med več mesečno bolniško odsotnostjo;
- morebitno brezposelnost;

- nova služba, ki praviloma nudi nižjo plačo, saj žrtev po večini ni več zmožna opravljati enako zahtevnega dela, kot pred trpinčenjem;
- plačevanje nižjih pokojninskih prispevkov, kar pomeni, da bo zaradi tega nižja pokojnina do smrti;
- če so zdravstvene posledice tako hude, lahko pridobi tudi status nezmožnega za delo.

Lučka Böhm iz Zveze svobodnih sindikatov Slovenije pravi, da je posledica trpinčenja na delovnem mestu tudi nižje plačevanje zdravstvenih in socialnih prispevkov ter temu primerno slabša oskrba in koriščenje teh storitev (Tiskovna Konferenca ZSSS, 2006). Žrtve pa, kot sem navedla v poglavju psihičnih posledic, potrebujejo povečano zdravstveno nego in zdravila, ki jih standardno zdravstveno zavarovanje v večini ne krije ter v primeru, da ostanejo brez službe, tudi storitve socialnih služb. Seveda so tu še sodni stroški in stroški odvetnikov, v kolikor se žrtev odloči tožiti delodajalca, ki je dovolil trpinčenje na delovnem mestu.

### 1.3.2.3 Socialne posledice

Vplivi na družino in prijatelje žrtve so najpogostejši v obliki neuravnovešenih odnosov, socialni izolaciji, prepirih v družini oziroma partnerstvu, ločitvah. Vse skupaj pa lahko vodi do zgodnje upokojitve s trajno psihološko škodo.

### 1.3.3 Z vidika družbe

Zdravljenje zgoraj naštetih psihičnih, kot tudi fizičnih posledic trpinčenja po večini krije zdravstveno zavarovanje, seveda odvisno od posameznega zdravstvenega sistema države. Zdravljenje sindroma post-travmatskega stresa zahteva dolgoročno zdravstveno oskrbo, lahko tudi hospitalizacijo v primerih živčnega zloma. Dodatni stroški družbe so v tem primeru precejšnji. Omeniti je potrebno tudi dolgoročno odsotnost z dela in s tem povezane stroške, ki jih prav tako krije država oziroma družba. Upoštevati je potrebno tudi stroške podpore brezposelnim, ki se zaradi strahu pred ponovnimi napadi ne morejo ponovno zaposliti ter stroške pokojnin za tiste, ki se invalidsko upokojijo (Hoel et al., 2001, str. 50). Ob doživljanju stresa in trpinčenja obstaja potencialna možnost zmanjšanja produktivnosti ne samo žrtve, temveč tudi prič, družine ter prijateljev priče. Zmanjša se lahko celotna produktivnost gospodarstva posamezne države zaradi prezgodnjega izpada produktivnih delavcev.

## **2 ZAKONODAJA IN PRISTOJNI URADI ZA ODPRAVLJANJE TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU**

"Vsak delavec ima pravico do zdravih in varnih delovnih pogojev ter delovnih pogojev, ki spoštujejo njegovo dostojanstvo", pravi Listina o temeljnih pravicah Evropske unije (2000), 31. člen. "Pri opredeljevanju in izvajanju vseh politik in dejavnosti Skupnosti se zagotavlja visoka raven varovanja zdravja ljudi", ker zdravje in varnost pri delu, ki ju je treba obravnavati kot glavni cilj, predstavljata enega najvažnejših sektorjev politike EU; ker sta varno in zdravo

delovno okolje ter varna in zdrava organizacija dela tudi dejavnika učinkovitosti za gospodarstvo in družbo» (Pogodba Evropske Skupnosti, 1997, 152. člen).

Zakonodajo, ki delavce ščiti pred trpinčenjem, so do sedaj sprejele Norveška (1993) in Švedska v odloku *Order on Victimisation at Work* že leta 1993, Francija (2002) in Belgija (2002). V Kanadi imajo takšno zakonodajo le tri države; Ontario (2010), Quebec (2004), Saskatchewan (2007), v Avstraliji pa le dve državi in sicer Queensland (2004) in Victoria (2004). Na sprejem se pripravljajo v ZDA in Portugalskem (Guerrero, 2006, str. 10).

## **2.1 Zakonodaja v ZDA**

V ZDA obširna zakonodaja proti trpinčenju na delovnem mestu še čaka na sprejetje v zvezni vladi, od leta 2003 so posamezne države že objavile zakonske osnutke, vendar še noben ni bil sprejet oziroma stopil v veljavo kot zakon. V naštetih državah, so pripravili osnutke zakonov; v oklepajih so navedene letnice priprave in spremembe: Nevada (2009), Illinois (2009), Utah (2009) New York (2008, 2006), New Jersey (2007), Washington (2007, 2005), Vermont (2007), Oregon (2007, 2005), Montana (2007), Connecticut (2007), Havaji (2007, 2006, 2005, 2004), Oklahoma (2007, 2004), Kansas (2006), Misuri (2006), Massachusetts (2005) in Kalifornija (2003). Predlagani zakoni ne prepovedujejo trpinčenja, temveč zahtevajo od delodajalcev, da to vedenje popravijo in preprečijo ter dajejo pravico žrtvam, da v omejenih zneskih tožijo za škodo, ki so jo delodajalci povzročili z ustvarjanjem žaljivega delovnega okolja. Te predloge zakonov pa dostikrat spremljajo ideje o zakonih proti trpinčenju, ki bi bili potrebni za zaščito javnega zdravja (Workplace Bullying Institute, 2008). Čeprav v ZDA doktrina zaposlovanja večine držav deluje po principu zaposlovanja po lastni želji iz 19. stoletja (v teoriji delodajalcu dovoljuje odpustiti delavca zaradi kakršnegakoli razloga oziroma tudi brez razloga), so ameriški delavci dosegli precejšno pravno moč s pomočjo zakonov proti diskriminaciji, nadlegovanju, zaščiti pri delu, zaščiti sindikatov itd. To pomeni, da je protipravno odpustiti delavca po zveznih in zakonih večine držav zaradi precej razlogov. Trenutno žrtve trpinčenja še vedno nimajo pravne zaščite, razen če dokažejo, da je bilo trpinčenje povezano z dejanji kot so spolna, verska, starostna, rasna diskriminacija (Said, 2007, str.7).

## **2.2 Zakonodaja v Evropi**

Zakonodaja EU in nacionalna zakonodaja opredeljujeta obveznost delodajalca, da zaščiti delavce pred nadlegovanjem in nasiljem na delovnem mestu. Ta vključuje med drugim naslednje direktive:

- Direktiva 2000/43/ES z dne 29.6.2000 o upoštevanju načela enake obravnave oseb ne glede na njihov rasni ali etnični izvor;
- Direktiva 2000/78/ES z dne 27.11.2000 o vzpostavitvi splošnega okvira za enake obravnave pri zaposlovanju in v poklicu;

- Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23.9.2002, ki spreminja Direktivo Sveta 76/207/EGS o uporabi načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji;
- Direktiva 89/391/EGS o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav pri varnosti in zdravju delavcev pri delu.

V nadaljevanju sledi pregled ključnih evropskih dokumentov, ki obravnavajo pojav trpinčenja. Direktiva Sveta Evrope o varnosti in zdravju pri delu 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 ob vpeljavi ukrepov za spodbudo izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu v splošni določbi (5. člen) vsebuje tudi določbo, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje delavcev v vseh ozirih, ki so v zvezi z delom (tehnologijo, delovne pogoje, organizacijo dela in vsebino). Teorija glede te direktive postavlja dvome, če res, ne glede na posledice, pokriva tudi probleme trpinčenja. Nova strategija Skupnosti za zdravje in varnost pri delu (2002–2006) je zagovarjala globalno razumevanje zdravja in varnosti pri delu vključno z novimi tveganji povezanimi s stresom, depresijo in nadlegovanjem.

Resolucija Evropskega parlamenta o spodbujanju zdravja in varnosti na delovnem mestu (2004/2205(INI)) določa, da je potrebno biti pozoren tudi na stres in nasilje, ustrahovanje ter nadlegovanje na delovnem mestu ter da se pri doseganju zdravja na delovnem mestu vključi vse vrste tveganja, tudi stres, ustrahovanje, nadlegovanje in nasilje. Določa, da naj socialni partnerji v državah članicah izoblikujejo svoje lastne strategije tako na ravni EU kot na bilateralni ravni, da se borijo proti ustrahovanju in nasilju na delovnem mestu ter si izmenjujejo izkušnje s tega področja.

Neodvisni sporazum za obvladovanje stresa na delovnem mestu, podpisan leta 2004, spodbuja delodajalce in delavce k zavedanju in razumevanju stresa pri delu in jih opozarja na znake, ki nakazujejo probleme, povezane s stresom pri delu. Cilj sporazuma je delodajalcem in delavcem ponuditi orodje za določanje, preprečevanje in upravljanje težav s stresom na delovnem mestu. Odgovornost za določanje pravih ukrepov in uporabo teh orodij pa je na strani delodajalcev, ki naj jih izvajajo skupaj s predstavniki delavcev ali njihovih zastopnikov.

Evropska socialna listina (spremenjena) daje pravno podlago za poseg na področje trpinčenja, saj v 26. členu, kjer govori o pravici do dostojanstva na delu, zavezuje pogodbenice, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešujejo osveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi graje vrednimi ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom in sprejemajo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem (Cvetko, 2006, str. 34).

Neodvisni evropski okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju pri delu je skupni predlog ožjih pogajalskih skupin parafiran 14. 12. 2006, ki določa, kaj trpinčenje je in navaja okvirne ukrepe za preprečevanje, povečuje ozaveščenost in razumevanje delodajalcev, delavcev in njihovih predstavnikov o trpinčenju in nasilju na delovnem mestu. Zagotavlja delodajalcem, delavcem in njihovim predstavnikom akcijsko usmerjen okvir za prepoznavanje, preprečevanje in obvladanje

težav zaradi trpinčenja in nasilja pri delu. Ta sporazum naj bi bil tudi podlaga za sprejemanje določil, ki navajajo trpinčenje na delovnem mestu kot kaznivo dejanje. Sporazum je treba v celoti izvajati najkasneje tri leta po njegovem podpisu, članice podpisnic pa morajo o izvajanju tega sporazuma poročati Odboru za socialni dialog.

Danes zdravje in varnost pri delu na evropskem nivoju vključujeta, poleg fizičnega vidika preprečevanja nesreč, tudi druge vidike blaginje, kot so tveganje nadlegovanja ali stresa, izhajajočega iz delovnega okolja, vključno z organizacijo ali vsebino dela. Strategija Skupnosti za zdravje in varnost pri delu (2007–2012) določa, da so potrebne nadaljnje raziskave novih in obstoječih tveganj na delovnem mestu tudi na področju psihosocialnih problemov. Delovna mesta je treba oblikovati tako, da bo zagotovljena zaposljivost delavcev skozi njihovo celotno delovno dobo, biti morajo prilagojena tudi posameznim potrebam starejših in invalidnih delavcev. Poudarja potrebo po priznavanju pomena dobrega dela in načel, na katerih temelji. S pobudami za kakovostno delo spodbuja sistematični pristop za dobro počutje na delu, in sicer zlasti z vključevanjem zdravja in varnosti, vseživljenjskega učenja in enakosti spolov v upravljanje podjetij in vse stopnje izobraževanja. Poudarja, da so skupni zaščitni ukrepi in boj proti tveganjem pri viru temeljna načela preprečevanja ter poziva socialne partnerje, naj nadaljujejo pogajanja o preprečevanju nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu in še naprej upoštevajo oceno izvajanja evropskega okvirnega sporazuma o stresu, povezanim z delom.

### 2.2.1 Zakonodaja o trpinčenju po različnih državah Evrope

Države članice imajo vrsto različnih regulativ in okvirjev, ki obravnavajo trpinčenje na delovnem mestu (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003, str. 55). Na primer Švedska je že leta 1993 uvedla zakonodajo *Victimisation at Work*, druge kot na primer Nizozemska, obravnavajo fizično in psihološko nasilje v enem zakonu; 1994 *Working Conditions Act*. Odlok o dostojanstvu na delu (angl. *Dignity at Work Bill*) v Veliki Britaniji je bil obravnavan v parlamentu, vendar kar dvakrat neuspešno.

#### 2.2.1.1 Irska

Na Irskem je bil leta 1989 sprejet zakon o varnosti, zdravju in blaginji ter obširno posodobljen leta 2005, čeprav so ostala osnovna izhodišča enaka in določajo, da imajo delodajalci dolžnost skrbeti za fizično kot psihično dobro počutje delavcev. Dodatno je Irska leta 2002 sprejela tudi, pravila ravnanja za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu v odloku o varnosti, zdravju in blaginji pri delu, ki ga je izdalo ministrstvo, pristojno za zdravje in varstvo pri delu (O'Connell, Calvert, & Watson, 2007, str. 27) in jih leta 2005, pod naslovom *Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Workplace Bullying*, posodobila. Ta odlok je začel veljati maja 2007 in je nadomestil obstoječega iz leta 2002. Določa vedenja, ki se smatrajo za trpinčenje, situacije, ki napeljujejo na ta pojav, opisuje, kako pripraviti ukrepe v organizaciji za preprečevanje nasilja in postopke obravnavanja pritožb trpinčenja v organizaciji.



### 2.2.1.2 Švedska

Trpinčenje na delovnem mestu ureja odlok švedskega nacionalnega odbora za zdravje in varnost pri delu, ki vsebuje predpise o ukrepih proti trpinčenju. Definicija trpinčenja je ponavljajoče se graje vredno ali izrazito negativno vedenje ali dejanja, ki so napadalno usmerjena proti posameznim zaposlenim in vodijo v izločitev teh zaposlenih iz delovne skupine. Iz odloka izhaja, da je odgovornost za načrtovanje in organizacijo dela v smeri preprečevanja trpinčenja in jasne določitve, da trpinčenje ni sprejemljivo na strani delodajalcev. Le ti so prav tako odgovorni za zgodnja opažanja znakov trpinčenja, hitre preprečevalne ukrepe in omogočanje podpore ter pomoči zaposlenim, ki so bili žrtve (Victimization at Work, 2003).

### 2.2.1.3 Belgija

Zakon z dne 11. junija 2002 preprečuje in določa posebne ukrepe proti nasilju, trpinčenju in spolnem nadlegovanju na delovnem mestu ter nakazuje preventivne ukrepe in sredstva za zaščito delavcev. Ta zakon dopolnjuje zakon z dne 4. avgusta 1996 o blaginji delavcev in njihovi storilnosti na delovnem mestu ter določa, da je trpinčenje kakršnokoli nelegalno in kontinuirano vedenje, zunaj ali znotraj organizacije, ki je izraženo v vedenju, besedah, grožnjah, dejanjih, gestah ali enostranskih dopisih s ciljem ali posledico, da je osebnost, dostojanstvo ali fizična oziroma psihična integriteta zaposlenega (ali katerekoli osebe, na katero se zakonodaja navezuje) degradirana, medtem ko izvaja svoje delo in je njegov položaj v nevarnosti oziroma je ustvarjeno grozeče, sovražno, ponižujoče ali uničujoče okolje. Ta zakon je vključen v zakonodajo blaginje in delodajalcem nalaga, ne le da izvajajo vse ukrepe, ki preprečujejo nastanek trpinčenja, temveč tudi vzpostavijo sredstva in ukrepe za ustavitev nastalega trpinčenja in pomoč žrtvam (Van Holderbeke, 2006, str. 3). Na osnovi omenjenega zakona, ki nazorno opisuje primere preprečevanja, ki jih bom predstavila v četrtem poglavju, so se izoblikovale številne organizacije, ki nudijo pomoč v primerih trpinčenja na delovnem mestu tako žrtvam kot organizacijam. Na primer organizacija Limits ([www.limits.be](http://www.limits.be)), ki je zunanji zaupni agent. Ima oddelek za mediacijo in sprejema pritožbe na področju spolnega nadlegovanja, nasilja in trpinčenja na delovnem mestu, izvaja tako imenovani *coaching* ter osvešča o pojavu v organizacijah. Organizacija SASAM, fundacija proti trpinčenju in zasledovanju, ([www.sasam.be](http://www.sasam.be)), je bila ustanovljena in deluje na prostovoljni ravni kot center za pomoč žrtvam, jim daje podporo in jih usmerja k primernim institucijam v primeru, če žrtve želijo nasilneže in delodajalce tožiti.

### 2.2.1.4 Velika Britanija

V Veliki Britaniji trpinčenje ni specifično omenjeno v delavski zakonodaji, obstajajo pa sredstva za pridobitev pravne odškodnine zaradi trpinčenja. Zakon o varstvu pred nadlegovanjem 1997 je zadnji dodatek k bolj tradicionalnim pristopom, ki uporabljajo le zakonodajo o zaposlitvah. Le ta določa, da je nadlegovanje, oziroma nekoga spravljati v strah pred nasiljem, kaznivo in se osebi obtoženi nadlegovanja po tem odloku dodeli tudi do pet let zapora. Prav tako je take primere

možno reševati kot civilne postopke, ki jih lahko sproži žrtev nadlegovanja. Na osnovi tega zakona, se sme zahtevati odškodnino za strah in finančne izgube, povzročene z nadlegovanjem.

Trpinčenje obravnavajo tudi drugi angleški zakoni. Pojem, ki je vključen v vsako pogodbo o zaposlitvi, predstavlja dejstvo, da so strani, vključene v to pogodbo, pravno obvezane k zaupanju drug drugemu. Trpinčenje ali delodajalec, ki ga dopušča, pojem prekrši, kar omogoči zaposlenemu, da prekine pogodbo o zaposlitvi brez razloga, kar lahko vodi do tožbe na sodišču na osnovi nepravilne odpustitve. Žrtev lahko zahteva odškodnino na osnovi petega dela Zakona o pravicah iz zaposlitve iz leta 1996, če je sklicevanje na ta del odklonjeno, pa na osnovi 10. člena istega zakona, ki pravi, da je odpustitev avtomatično nepravilna. Če se zaposlenega nadleguje na osnovi spola, rase, invalidnosti, itd. se ta dejanja obravnava na osnovi zakonov proti diskriminaciji. Odškodnina za nepravilno odpustitev je predmet zakonske omejitve in je omejena od februarja 2006 na 60.600 funtov. Odpustitev na osnovi diskriminacije pa vključuje tudi odškodnino za prestane čustvene bolečine in finančno izgubo in nima zakonske omejitve v višini zneska odškodnine (Employment Rights Act, 1996).

#### 2.2.1.5 Nemčija

V Nemčiji trpinčenje na delovnem mestu ni kaznivo, čeprav so v nekaterih primerih nasilneži končali pred sodiščem. Največji problem je še vedno dokazovanje, saj nasilneži iščejo poti, kako svoja dejanja zakriti. V kazenskem postopku nasilneže dostikrat ne morejo obtožiti, tako le ti nemoteno lahko naprej trpinčijo. Takoj, ko delodajalec odkrije trpinčenje v organizaciji, mora začeti izvajati obveznost varnosti pri delu kot je razgovor z zaposlenimi, izdaja opomina, osveščanje, premestitev itd. Če delodajalec ne naredi nič oziroma je intervencija neučinkovita, lahko žrtev zahteva odškodnino s strani delodajalca. Odškodnina se v tem primeru nanaša na stroške zdravljenja, odsotnost z dela in stroške tožb. Splošni zakon o enakopravnosti trpinčenje označuje kot neželjeno dejanje, ki škodljivo vpliva na dostojanstvo napadene osebe, ki z zastraševanjem, sovražnimi napadi, ponižanjem, žalitvami temu ustrezno ustvarja takšno tudi okolje, v katerem deluje (Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, 2008).

#### 2.2.1.6 Avstrija

Tudi v Avstriji ne obstaja zakon, ki bi trpinčenje že v osnovi prepovedoval in tako to dejanje ni kaznivo. Žrtve lahko le skozi obvezo varnosti pri delu občega civilnega zakonika zahtevajo svoje pravice, ki jih delodajalec, ki je dovoljeval trpinčenje, ni zagotavljal. Trpinčenje povzroča situacije, ki so dejansko v nasprotju z zakonom o temeljnih človeških pravicah in kazenskim zakonikom, tako lahko v posameznih primerih pride do odškodnine za nastale poškodbe in izgube ali pa kazen za nasilneža (Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch, 2007).

### 2.3 Zakonodaja v Sloveniji

Pri nas Ustava RS natančno določa dolžnosti države za zaščito posameznika in tako v 34. členu določa, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, v 35. členu je zagotovljena

nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic; državne oblasti in vsi posamezniki morajo to spoštovati. Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) v 6. členu prepoveduje delodajalcu kakršnokoli izvajanje diskriminacije iskalcev zaposlitve ali delavcev. Nov odstavek dopolnjen novembra 2007 kot 6. a člen določa prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu. Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katerokoli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. Ta opredelitev se sklada z navedeno v Evropski socialni listini. V 33. členu mora delavec spoštovati in izvajati predpise o varnosti in zdravju pri delu ter pazljivo opravljati delo, da zavaruje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb. V 34. členu mora delavec obveščati delodajalca o vsaki grozeči nevarnosti za življenje ali zdravje ali za nastanek materialne škode, ki jo zazna pri delu. V 41. členu določa, da mora delodajalec zagotavljati delavcu delo, za katero sta se stranki s pogodbo o zaposlitvi dogovorili, in ne katerokoli delo. Prav tako mora delodajalec delavcu zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, ki jih delavec potrebuje, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti. V 43. členu mora zagotavljati pogoje za varnost in zdravje delavcev v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu, v 44. členu pa varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost. V 45. členu je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu. V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom tega člena, je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava. Odklonitev ravnanj iz prejšnjega odstavka s strani prizadetega delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu. Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjima odstavkoma, je dokazno breme na strani delodajalca.

Nadrejeni le redko kdaj opazijo pojav trpinčenja v svojem delovnem okolju, pri tem pa kršijo omenjeni 34. člen ustave in 44. člen ZDR. Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) je natančneje določil določbo ZDR z načelom prepovedi nadlegovanja. V 15. členu ZJU je določeno načelo varovanja poklicnih interesov, po katerem mora delodajalec varovati uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji. Tako je v členu 15. a določeno, da je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na katerikoli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo in žali njeno dostojanstvo. Ni pa posebej navedeno, da tako vedenje ni sprejemljivo s strani tretjih oseb.

11. člen Zakona o socialnem varstvu določa, da so socialne storitve pomoč delavcem v podjetjih, zavodih ter pri drugih delodajalcih in obsega svetovanje in pomoč pri reševanju težav, ki jih imajo delavci v zvezi z delom v delovni sredini in ob prenehanju delovnega razmerja ter pomoč pri uveljavljanju pravic iz zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter otroškega in družinskega varstva. Po tem sodeč so tudi socialne službe pristojne za osveščanje o pojavu trpinčenja in pomoč žrtvam trpinčenja.

5. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu iz leta 2001 določa, da je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. V ta namen mora delodajalec izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo ter potrebnimi materialnimi sredstvi. Delodajalec je dolžan izvajati take preventivne ukrepe in izbirati take delovne in proizvodjalne metode, ki bodo zagotavljale večjo stopnjo varnosti in zdravja pri delu ter bodo vključene v vse aktivnosti delodajalca in na vseh organizacijskih ravneh. Če delodajalec prenese strokovne naloge na področju varnosti in zdravja pri delu na strokovnega delavca ali strokovno službo, ga to ne odvezuje odgovornosti na tem področju. Obveznosti delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu ne vplivajo na načelo odgovornosti delodajalca. V 9. členu mora delavec spoštovati in izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Delavec mora opravljati delo s tolikšno pazljivostjo, da s tem varuje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb. In v 10. členu se morajo delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki o vprašanih varnosti in zdravja pri delu medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati. 14. člen določa, da mora vsak delodajalec izdelati in sprejeti izjavo o varnosti v pisni obliki, s katero določi način in ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter jo dopolnjevati ob vsaki novi nevarnosti in spremembi ravni tveganja.

Kazenski zakonik v 197. členu določa, da kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let, če pa ima dejanje za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.

Vse zgoraj navedeno določa, da slovenska zakonodaja omogoča sprejem pravil za preprečevanje, osveščanje in odkrivanje trpinčenja na delovnem mestu na način, kot so ga sprejele Irska, Belgija in Švedska. S podpisom Neodvisnega evropskega okvirnega sporazuma o nadlegovanju in nasilju pri delu, upoštevanju Evropske socialne listine in Strategije Skupnosti za zdravje in varnost pri delu (2007–2012) bi torej lahko pripravili pravila za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu, ki bi opredeljevala vedenja in situacije, v katerih pojav nastaja, posledice in postopke, kako trpinčenje preprečevati, kako vzpostaviti notranja pravila organizacij proti trpinčenju ter postopke reševanja. S tem bi na Ministrstvu za zdravje in delo ter na inšpektoratu določili pristojne za reševanje teh primerov, omogočili bi skupinam in društvom nudenje pomoči žrtvam in določili neodvisne zunanje svetovalne organizacije, ki bi lahko zbirale in obravnavale

pritožbe in nudile pomoč pri neformalnem notranjem reševanju primerov trpinčenja v organizaciji, na primer po vzoru belgijskih institucij.

### **3 STROŠKI ORGANIZACIJE, V KATERI SE IZVAJA TRPINČENJE ZAPOSLENIH**

Za razumevanje, zakaj je pravzaprav trpinčenje na delovnem mestu tako pomembno obravnavati in ga dejavno odpravljati, se je potrebno vprašati, kako pomembni so v resnici ljudje v organizacijah. Veliko organizacij danes poudarja pomembnost ljudi za podjetje, a le malo se jih te pomembnosti resnično zaveda. Čemu torej so ljudje organizaciji tako pomembni? Organizacijo sestavljajo ljudje, brez ljudi organizacije sploh ne bi bilo. Oziroma če smo natančnejši, je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1997, str. 34). Danes proizvajamo mnogo več kot smo kdajkoli v zgodovini, a s precej manj ljudmi. Menjava iz industrijskega gospodarstva v informacijsko ustvarja hitro rastočo potrebo po delavcih z znanjem in razvitimi verbalnimi, matematičnimi ter socialnimi veščinami. Ta naraščajoča eksplozija novega znanja, tehnologij in produktov zvišuje zahteve po ekonomskem prilagajanju. Z rojstvom informacijske dobe v osemdesetih je pomembnost stvarnih sredstev (stroji, tovarne in kapital) relativno padla v primerjavi s pomembnostjo neotipljivih sredstev kot so znamke, intelektualni kapital in talent. Našteta dejstva nazorno prikazujejo, koliko so za organizacijo pomembni ljudje. V okolju in organizacijah, kjer so ljudje tako pomembni, kakršnekoli težave, ki škodujejo blaginji in produktivnosti kateregakoli posameznika, zahtevajo takojšnje ukrepanje, tako z organizacijskega kot finančnega vidika. Ker po večini znašajo stroški osebja od 50 do 80 % stroškov organizacije (Hoel et al., 2001, str. 42), je smiselno poznati vrste in velikosti stroškov, ki jih trpinčenje organizaciji povzroča. Kot smo navedli v prejšnjih poglavjih, trpinčenje povzroča strah med delavci. Žrtev začne pod pritiskom tega pojava delovati v okviru lastne zaščite, kar zavira inovacije in iniciativnost. Samozavest žrtve pada, jeza narašča, saj čuti, da je organizacija ne ščiti, s tem izgubi smisel in veselje pri delu, kar negativno vpliva tudi na produktivnost, storilnost in še mnogo drugih stroškov, ki jih bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju.

#### **3.1 Dosedanje raziskave in analize vpliva trpinčenja na delovnem mestu na stroške organizacije**

Pri pregledu literature postane očitno, da zanesljive ocene stroškov trpinčenja za organizacijo ne obstajajo, prav tako ne za posameznika ali za družbo. Večinoma se dela makroekonomsko ekstrapolacijo možnih stroškov trpinčenja, ki jih avtorji navajajo v literaturi, na celotno državo z vidika stroškov organizacije. Ocenil se, koliko stroškov povzroči trpinčenje organizacijam po celotni državi. Konkretnih analiz, orodij za ocenjevanje dejanskih stroškov trpinčenja v posameznih organizacijah nisem našla. Skleпам, da ali jih avtorji niso javno objavili ali pa takšnih analiz še nihče ni izvajal. V literaturi o trpinčenju na delovnem mestu obstaja le majhna količina raziskav stroškov, ki jih ta pojav povzroča (Sheehan, 2004, str. 4). Obstaja pomanjkanje raziskav, ki bi kvantificirale vpliv trpinčenja na organizacije. Model bi moral vključevati skrite

stroške, kot so dojemanje strank in ostalih panožnih podjetij, zaupanje investitorjev in izgubo človeškega kapitala. V splošnem se upoštevajo le očitni vplivi na organizacijo, kot so bolniški staž, fluktuacija in produktivnost (Hoel, Einarsen & Cooper, 2002, str. 146). Avstralski avtorji Sheehan, McCarthy, Barker in Henderson (2001) so razvili deduktivni model, ki lahko oceni finančno breme, ki ga ima trpinčenje na organizacije. Faley, Knapp, Kustis in Dubois (1999) pa so razvili model za ocenjevanje stroškov spolnega nadlegovanja, ki upošteva zmanjšano produktivnost, pravno, medicinsko in svetovalno pomoč, stroške razdružitve zaposlenih, zamenjave delovnega mesta, nadomestitve in stroške boleznin, kot tudi stroške neposredno povezane z incidentom. Takšen model ni bil razvit posebej za trpinčenje. S pomočjo podobnega modela bi lahko pospešili razvoj preprečevalnih politik in pravočasnih intervencij (Sheehan, 2004, str. 6). Kanadska avtorja (Brun & Lamarche, 2006, str. 8) sta v svoji študiji ocenjevanja stroškov stresa na delovnem mestu uporabila metodo induktivnega ocenjevanja. Poudarjata pa, da se lahko stroški stresa razdelijo v dve veliki skupini, stroške absentizma in stroške prezentizma. Slednji naj bi povzročali precej večje stroške kot absentizem, saj naj bi več kot 40 % ljudi, ki trpijo zaradi povečanega psihičnega stresa delalo, vendar zaradi tega manj produktivno, z več napakami in podobno. Doma naj bi bilo le od 2 do 3 % ljudi, ki trpijo psihične posledice stresa na delovnem mestu (Brun & Lamarche, 2006, str. 42). Zasedila sem tudi dodatna koncepta zajemanja stroškov nasilja, ki bi jih bilo smiselno vključevati v raziskave stroškov organizacij. Stroški, ki temeljijo na podlagi dogodka (angl. *incidence-based*), odražajo stroške v povezavi z nasiljem v letu nastanka tega nasilja. Ne vključujejo pa stroškov vsega nasilja, ki se vrši v tem letu, le stroške nasilja, ki je v tem letu nastalo. Ocena letnih stroškov na osnovi pogostosti pojava nasilja (angl. *prevalence-based*) pa odraža stroške v letu njihovega nastanka in omogoča določanje učinkovitosti preventivnih strategij, saj ko je osnova stroškov določena, analitiki lahko ocenijo razlike v stroških, ali v padcu pogostosti nasilja ali v padcu stroškov, v primerjavi z letom pred implementacijo intervencij in preventiv (Laing & Bobic, 2002, str. 16).

V skandinavskih državah je v eni izmed prvih raziskav stroškov Leymann (1990, str. 124) ocenil, da znašajo stroški za posamezen primer od 30.000 do 100.000 dolarjev, kjer je vključil stroške bolniške, izgube produktivnosti, zunanjih svetovalcev in vodstva organizacije. V Veliki Britaniji so avtorji (Hoel et al., 2001, str. 47) deduktivno ocenili, da odsotnost z delovnega mesta zaradi trpinčenja prispeva dodatnih 18 milijonov izgubljenih delovnih dni letno na ravni države. V drugi študiji pa avtorji Rayner, Hoel in Cooper navajajo, da so stroški redko ocenjeni zanesljivo, temveč so izgubljeni v dnevni aktivnostih tistih, ki se morajo s problemom soočati in kot taki, stroški ostajajo nezapisani (Hoel et al., 2001, str. 19).

V nadaljevanju bom uporabila vidike in predpostavke treh modelov avtorjev Sheehan, McCarthy, Barker in Henderson iz leta 2001, Hoel, Sparks in Cooper, prav tako iz leta 2001 in Brun ter Lamarche iz leta 2006 skupaj z izsledki iz ankete organizacije za ocenjevanje stroškov trpinčenja na delovnem mestu v izbrani organizaciji in v Sloveniji.

### 3.1.1 Vrste stroškov in do sedaj izmerjen obseg vpliva pojava trpinčenja na delovnem mestu na njih

Med psihologi in ekonomisti poteka razprava o tem, kako natančno naj bi bili stroški ocenjeni in interpretirani in v kolikšni meri jih sploh možno oceniti. Ena izmed tem obravnava tudi razlikovanje med neposrednimi in posrednimi stroški in kateri stroški naj bi bili vključeni v katero kategorijo. Nekateri avtorji poudarjajo zajemanje stroškov v več kategorijah, saj naj bi se delodajalci po večini ukvarjali le z neposrednimi stroški, ki se rutinsko pojavljajo v računovodskih kalkulacijah (Dorman, 2000, str. 2). Vendar pa večino stroškov, povzročenih s stresom in nasiljem, ne nosi le posamezna organizacija, temveč so eksternalizirani, nosijo jih tudi posamezniki in družba, kar večinoma velja za posredne stroške (Laing & Bobic, 2002, str. 4). Organizacije skušajo stroške zmanjšati kolikor je mogoče, tako se izogibajo sodnim sporom in odškodninskim zahtevkom (Hoel et al., 2001, str. 25), kar povzroči, da so prikazi stroškov v organizacijah večinoma podcenjeni. Razdelitev stroškov gospodarske organizacije, ki nastanejo ob pojavu trpinčenja na delovnem mestu je tako naslednja (Hoel et al., 2001, str. 25):

- **neposredni stroški** zaradi bolniških odsotnosti, izboljšanih ukrepov varnosti, posledic invalidnosti ter odpovedi pogodb o zaposlitvi; stroški pri uvajanju in iskanju novih zaposlenih, poškodbe na opremi zaradi nesreč in napak, stroški tožb ter odškodnin zaradi trpinčenja.
- **posredni stroški** zaradi zmanjšane storilnosti žrtve in celotnega kolektiva v katerem dela, pomanjkanje dodane vrednosti storitve ali produkta, izguba dobrega imena v javnosti in ugleda, upad števila strank, padeč kreativnosti in inovativnosti, izguba kvalitete produktov ali storitev.
- **oportunitetni stroški** zaradi izgubljenih možnosti, povečevanja dobička, izobraževanja zaposlenih, izboljševanja kvalitete dela itd. (Laing & Bobic, 2002, str. 4).

#### 3.1.1.1 Zmanjšanje produktivnosti žrtve in sodelavcev

Žrtev preusmeri energijo iz produktivnosti v samozaščito (Hirigoyen, 1998, str. 48), vendar povezava med trpinčenjem in produktivnostjo žrtve ni značilna. Na začetku žrtve trpinčenja svoje sposobnosti in predanost organizaciji še povečajo (Hoel, Ryner & Cooper, 1999, str. 210) kasneje, ko pa uvidijo nesmiselnost njihovega truda, preidejo na zmanjšano storilnost oziroma na delo izključno po navodilih. Kakršnokoli zmanjšanje produktivnosti, kot posledice trpinčenja, je neotipljivo in težko ocenljivo. Možen način ocenjevanja bi bil primerjava samo-ocenjenega delovanja med posamezniki, ki ne doživljajo trpinčenja in žrtvami, kar so v modelu avtorji (Hoel Sparks & Cooper, 2001, str. 48) izvedli na izbranem vzorcu zaposlenih v Veliki Britaniji. Zniževanje produktivnosti žrtve pomeni tudi za ostale zaposlene, poleg slabega vzdušja na delovnem mestu, slabši zaslužek ter prvi znak zmanjševanja socialne varnosti vseh zaposlenih (Cvetko, 2006, str. 25). V norveških študijah 27 % vprašanih potrjuje, da trpinčenje znižuje njihovo učinkovitost. Omenila bi tudi nezapisane stroške, ki jih ima podjetje, ko zaposli žrtev trpinčenja. Trajanje rehabilitacije in zaupanje vase si žrtev le postopoma vrača. V novi službi

zaradi tega tudi ne more optimalno opravljati svojega dela, kar pomeni, da trpinčenje povzroča posredne stroške tudi v organizaciji, ki je zaposlila žrtev preteklega trpinčenja.

### 3.1.1.2 Fluktuacija

Veliko dokazov nakazuje, da trpinčenje v veliki meri vpliva na stopnje fluktuacije (Quine, 1999, str. 230). V študiji največjega britanskega sindikata je 26,4 % vprašanih, ki so bili pred kratkim trpinčeni, izjavilo, da so zapustili delovno mesto zaradi trpinčenja (UNISON, 1997). Dostikrat, ko se konflikt v organizaciji začne reševati, pride ali do odhoda ali premestitve najpogosteje žrtve. Z odhodom ali premestitvijo žrtve v organizaciji nastanejo stroški iskanja in usposabljanja novih zaposlenih. Premestitve zahtevajo stroške nadomestitve, kot tudi dodatne stroške uvajanja dveh ali več posameznikov (Hoel et al., 2001, str. 34). Ti stroški obsegajo oglaševanje in izbor ter uvajanje in razvoj novih zaposlenih. Dodatno povzročajo tudi administrativne stroške kot so testiranje kandidatov, stroške prekinitve pogodb, kot tudi sestavljanje novih (Taylor, 1998, str. 3). Dodatni stroški izhajajo tudi iz obdobja, ko novi zaposleni ne dela s polno storilnostjo. Stroški nove zaposlitve naraščajo z nivojem izkušenj in sposobnosti osebe, ki je izbrana. (Gordon & Risley, 1999, str. 18). Stroški fluktuacije po ocenah nemške zveze sindikatov: delavec 7.700,00 evrov tajnica 13.000,00 evrov kvalificirani delavec 25.000,00 evrov vodilni kader 205.000,00 evrov. V švedskih raziskavah so ugotovili, da 60 % prostovoljnih menjav služb temelji na osnovni nelagodja ali šikaniranja na delovnem mestu (Deutsche Gewerkschaftsbund, 2008).

Predčasna upokožitev je še ena izmed oblik stroškov fluktuacije zaradi trpinčenja, ki v več primerih povzroča stroške v obliki pavšalnih vsot in administracijskih stroškov. Ti so podobni kot pri stroških nadomestitve zaposlenega, ki je delovno mesto zapustil (Hoel et al., 2001, str. 43).

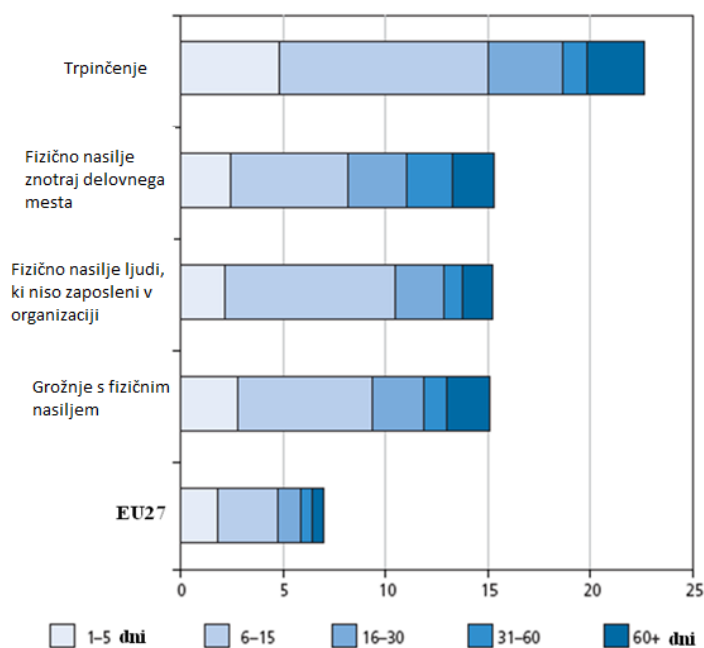
### 3.1.1.3 Absentizem

Finska študija zaposlenih v bolnici (Kivimäki, Elovainio & Vathera, 2000, str. 658) ocenjuje, da so imele žrtve trpinčenja za 50 % višjo zabeleženo bolezensko odsotnost z dela v primerjavi s tistimi, ki niso bili trpinčeni. Tudi po prilagoditvi rezultatov z bolezenskimi stanji žrtev pred opazovanjem, so bili rezultati za 26 % višji. Delodajalci se na bolniški staž različno odzivajo, nekateri iščejo nadomestitev s prostovoljnim ali pričakovanim delom sodelavcev, v obliki nadur ali nadomestitev. V večini ti stroški ne presegajo stroške dela osebe, ki se jo nadomešča. Pri tem se upošteva dejstvo, da so stroški nadomestitve bolne osebe pokriti z nadomestilom za bolniško, ki znaša manj kot celotna plača te osebe. Pravi stroški absentizma so primarno povezani s stroški nadomestnega plačila zaposlenega v času njegove bolezni. Tu sistemi variirajo od 100 % nadomestila neposredno ali posredno preko zavarovalnih shem, do deleža nadomestila, kjer je ostalo pokrito preko nacionalnih socialnih shem. Ne glede na način plačila nadomestila pa se z bolniško ustvarijo dodatni administrativni stroški delodajalca (Gordon & Risley, 1999, str. 25) ter ovire pri timskem delu, saj premestitve še dodatno razdvojijo najmanj dve delovni skupini v organizaciji (Hoel et al., 2001, str. 34). Nemška zveza sindikatov ocenjuje, da stroški enega



dneva bolniške odsotnosti zaradi trpinčenja na delovnem mestu znašajo od 103 do 410 evrov. Odstotek bolezenskega staža delavca stane podjetje s 1.000 zaposlenimi približno 204.520 evrov letno, za gospodarstvo pa 23,5 milijona evrov. Po švedskih in norveških raziskavah naj bi imele žrtve trpinčenja največ odsotnosti z dela zaradi bolezni, najpogosteje zaradi psihosomatskih težav (Deutsche Gewerkschaftsbund, 2008).

*Slika 2: Delež delavcev odsotnih z dela in število dni odsotnosti zaradi bolezni povezanih z delom (%)*



*Vir: Fourth European Working Conditions survey, četrto poglavje, 2005, str 40.*

Iz zgornje slike je razvidno, da tisti, ki so izpostavljeni psihosocialnim tveganjem, poročajo bistveno večjo odsotnost z dela od povprečja. To je najbolj značilno za tiste, ki so izpostavljeni trpinčenju. Ti imajo precej daljše odsotnosti z dela in so prekomerno zastopani v skupini, ki je vzela več kot 60 dni odsotnosti iz dela v zadnjem letu zaradi bolezni, povezanih z delom. Poudarila bi, da ni nujne vzročne povezanosti med povečano odsotnostjo z dela zaradi bolezni povezanih z delom in trpinčenjem. Lahko zaključim, da je to le eden izmed faktorjev, ki so povezani z nivojem odsotnosti zaradi nedoločenih bolezni povezanih z delom (Fourth European Working Conditions survey, 2005, str. 40).

#### 3.1.1.4 Višje premije prispevkov zdravstvenega zavarovanja za organizacije

Trpinčenje na delovnem mestu povečuje zdravstvene premije, zaradi povečanega stresa na delovnem mestu (Bassman, 1992, str. 455). Porast dodatkov delodajalcev za zdravstveno oskrbo je v ZDA v zadnjih dveh desetletjih znašal 140 % (Cartwright & Cooper, 1997, str. 160).

### 3.1.1.5 Prezentizem

Stroški prezentizma izhajajo iz zaposlenih, ki so sicer prisotni na delovnem mestu, vendar so manj produktivni, oziroma ne delajo po svojih najboljših zmožnostih zaradi trenutnih zdravstvenih težav, oziroma so pod velikim psihološkim ali fizičnim pritiskom, kar velja tudi za žrtve trpinčenja (Brun & Lamarche, 2006, str. 55). V več pogledih število ljudi v tej kategoriji večkrat presega število ljudi, ki so dejansko odsotni z dela zaradi bolezni, in naj bi zaradi tega predstavljali tudi občutno večje stroške kot sam absentizem. Stroški prezentizma so povezani s slabšo produktivnostjo zaradi manjšega obsega dela in rezultatov, zmanjšanimi standardi produkcijskega procesa, dodatnim časom učenja, napakami ter poškodbami na delu in podobno (Brun & Lamarche, 2006, str. 34). Prezentizem je tudi odgovor, zakaj povezava med absentizmom in trpinčenjem ni značilna. Veliko ljudi čuti močno dolžnost opravljanja zadolžitvev na delovnem mestu in gre na delo, čeprav njihovo psihično stanje in trpinčenje ne omogočata njihove optimalne storilnosti. Na delo gredo tudi iz strahu, da bi že tako slabo situacijo še poslabšali. Primer Green iz poglavja 1.2 opisuje prav prezentizem, saj je hodila na delo vendar je bila na delovnem mestu zgolj le prisotna, za delo pa ni bila sposobna.

### 3.1.1.6 Stroški internih postopkov reševanja pripomb in pritožb v organizaciji

Ko organizacije začno uvajati ukrepe za preprečevanje trpinčenja, na kratki rok začne veliko zaposlenih uporabljati orodje pritožb ali ostalih organizacijskih postopkov pritoževanja. Preiskovanje pritožb zlahka postane stroškovno in časovno zahtevno tako za preiskovalce, kot tudi za tiste, ki so neposredno vključeni v pritožbo ter seveda tudi priče. Pogost rezultat reševanja konfliktov je v premestitvi nasilneža ali žrtve. Največkrat je premeščena žrtev (Rayner, Hoel & Cooper, 2001, str. 104).

### 3.1.1.7 Stroški izvensodnih poravnav in sodnih sporov

V državah, odvisno od kulturnih razlik, kjer obstaja navada odškodninskih zahtevkov zaradi nesreč ali bolezni na delovnem mestu, lahko najhujši primeri trpinčenja končajo kot tožbe ali izven sodne poravnave. V ZDA in Veliki Britaniji, Nemčiji in Skandinavskih državah poravnave dosegajo precejšnje vsote. Izvensodne poravnave na nivoju organizacije povečajo administrativne stroške večinoma na račun preiskav in postopkov mediacije. V teh primerih stroški daleč presegajo vsote odškodninskih zahtevkov, še posebej v primerih, ko se za te postopke najemajo zunanji strokovnjaki. Poleg odškodnine za žrtev, iz takih poravnav izhajajo tudi dodatni stroški zaradi izgube dobrega imena in ugleda, negativne podobe podjetja v javnosti, negativne pozornosti medijev itd. (Kontorovich, 2001, str. 496).

### 3.1.1.8 Izguba dobrega imena organizacije v javnosti

Ko zaradi primerov na sodišču trpinčenje v organizaciji postane preko medijev odmevno tudi v javnosti, nastanejo posredni stroški negativne podobe podjetja v javnosti ter posledično izgube dobrega imena, ugleda, strank in kasneje tudi težje pridobivanje novih zaposlenih (Hoel et al., 2001, str. 38).

### 3.1.1.9 Nizka delovna morala in zavzetost za delo

Trpinčenje povzroča tudi bolj neotipljive stroške, kot na primer zmanjšano zadovoljstvo z delom, zmanjšano pripadnost organizaciji. Obstajajo tudi trditve da zmanjšuje oziroma zavira inovativnost in kreativnost (Bassman, 1992, str. 456). V študiji v Veliki Britaniji (Hoel & Cooper, 2000b, str. 45) so bili anketirani razdeljeni v štiri skupine, trenutno trpinčeni, trpinčeni v preteklosti, bili priča trpinčenju in niso bili ne trpinčeni in niti priča temu. Prva skupina je imela najslabše mentalno in fizično zdravje, najvišje dni bolezenske odsotnosti z dela in najvišjo stopnjo namere zapustiti delovno mesto, najnižjo produktivnost in zadovoljstvo ter predanost organizaciji. Druga najslabša skupina po rezultatih je bila tista, ki je bila trpinčena v preteklosti, za tem priče trpinčenja in na koncu tisti, ki tega niso ne videli ne doživeli. Ti rezultati nakazujejo, da ima trpinčenje tudi dolgoročne vplive na dejavnike, ki jih tu naštevamo. Tudi posredna povezava zaposlenega, ki je bil priča trpinčenju, vpliva na rezultate (Hoel & Cooper, 2000b, str. 109).

### 3.1.1.10 Povečane napake pri delu in zmanjšana kakovost produktov

Žrtve pri dalj časa trajajočem trpinčenju začno posegati, tudi med delovnim časom, po raznoraznih substancah za olajšanje situacije, kot so alkohol, tobak in pomirjevala, kar zmanjša koncentracijo in poveča napake pri delu. Povezava med trpinčenjem in povečano nagnjenostjo k napakam in nesrečam obstaja. Kljub temu, da taki dogodki nosijo določene stroške, je njihovo pogostost in vpliv težko oceniti (Hoel et al., 2001, str. 29).

### 3.1.2 Izmerjen obseg vpliva trpinčenja na stroške organizacije

V literaturi sem zasledila veliko kvantitativnih ocen stroškov, ki jih trpinčenje na delovnem mestu povzroča organizaciji. Večino jih je le podanih, metodologije izračuna pa niso razvidne oziroma niso javno dostopne. V nadaljevanju podajam nekaj ocen skupaj z viri, ki se kot citati pojavljajo v več člankih in objavah v različnih državah.

- Stroški trpinčenja v organizaciji so neizrečene ure in dolarji v izgubljenem času zaposlenih, povečanih stroških zdravstvene oskrbe, visokih stopnjah fluktuacije in nizki produktivnosti (Violence and Stress: The Work/Family Connection 2, 1990).
- Heinz Leymann je ocenil, da naj bi za vsako žrtev trpinčenja stroški za organizacijo znašali od 30.000 do 100.000 dolarjev letno (Leymann, 1990, str 124).
- Nemška zveza sindikatov ocenjuje, da stroški enega dneva bolniške odsotnosti zaradi trpinčenja na delovnem mestu znašajo med 103 in 410 evrov (Deutsche Gewerkschaftsbund, 2008).
- Stroški bolezni za odsotnost zaradi trpinčenja na delovnem mestu stanejo od 100 do 200 evrov na dan brez posrednih ocen, tako lahko groba ocena na leto prinese okoli 20.000 evrov (Freluh, 2007).

- Trpinčenje v Veliki Britaniji stane približno 4 milijarde funtov na leto<sup>1</sup>, 13,5 milijona delovnih dni je izgubljenih zaradi stresa, depresije in strahu ter letno prizadane 5 milijonov ljudi (Hall, 2004).
- V ZDA so v letu 1992 celotni stroški nasilja na delovnem mestu znašali 4,2 milijarde dolarjev, na osnovi ankete izvedene s strani National Safe Workplace Institute, vendar so ti stroški pokrivali vse vrste nasilja. Menili so, da to niso dejanski stroški, tako so začeli v naslednjih letih izvajati poglobljeno raziskavo in vključili 600 predstavnikov različnih podjetij in agencij. Le ti so prejeli list, kjer so različne dogodke nasilja razdelili v eno izmed petih kategorij (grožnje, posilstva, nadlegovanje, pretepi in nesreče) in mu prisodili oceno stroškov posameznega dogodka. Rezultati so bili razdeljeni v šest kategorij in primerjali so jih z dogodki, zabeleženimi v statistikah organizacij, kot so Northwestern National Life, Bureau of Justice Statistics, Bureau of Labor Statistics in American Management Association. Rezultati so pokazali, da nasilje na delovnem mestu dejansko stane ameriško gospodarstvo 35,4 milijarde dolarjev izgube v letu 1995<sup>2</sup>. To ne pomeni, da se je nasilje povečalo, temveč da ima nasilje precej večji finančni vpliv na organizacijo, če se vključi vse koncepte stroškov. Dodaten rezultat študij pa navaja dejstvo, da so konflikti, grožnje, nadlegovanje in ustrahovanje večje tveganje in nevarnost za zaposlene, kot pa jezen zaposlen, ki glasno godrnja. Ti tihi dogodki, ki po večini ne pridejo v medije, so tako precejšna finančna obremenitev za delodajalce (Kaufer & Mattman, 1998, str. 3).
- Avstralski avtorji Sheehan, McCarthy, Barker in Henderson (2001) so ocenili, da z uporabo konservativne ocene 3,5 % stopnje pojavljanja trpinčenja na delovnem mestu stane pojav med 6 in 13 milijardami avstralskih dolarjev z upoštevanjem skritih in oportunitetnih stroškov. Z uporabo višje stopnje pogostosti pojava 15 % (angl. *prevalence rate*) naj bi stroški znašali od 17 do 36 milijard<sup>3</sup> avstralskih dolarjev letno.
- Angleški avtorji Hoel, Sparks in Cooper. so leta 2001 ocenili 1,88 milijarde funtov stroškov zaradi trpinčenja v gospodarstvu Velike Britanije brez upoštevanja izgube produktivnosti, stroškov tožb, notranjih preiskav, prezgodnje upokojitve in izgube dobrega imena v javnosti.
- Po splošni deduktivni metodi, ki izhaja iz ocene stroškov stresa zaradi absentizma in predpostavke, naj bi stroški trpinčenja znašali od 10 do 20 % teh stroškov. Tako so ocenili, da naj bi v letu 2007 stroški absentizma zaradi trpinčenja v Veliki Britaniji znašali 199 milijonov funtov brez upoštevanja izgube produktivnosti, vpliva na ostale zaposlene, stroškov nadomestitve zaposlenega in ostalih stroškov, ki smo jih našli zgoraj (Giga, Hoel & Lewis, 2008, str. 27).

Tako različne ocene in razponi stroškov prikazujejo, kako težko je točno in konsistentno identificirati ter oceniti stroške trpinčenja na delovnem mestu. Težave niso le v kvaliteti dela, ki ga ocenjevanje potrebuje, temveč tudi v načinu obravnavanja in ekonomskih posledicah stroškov

<sup>1</sup> Za december 2004 je veljal tečaj 1 evro = 0,701 funta.

<sup>2</sup> Za december 2005 je veljal tečaj 1 evro = 1,1793 dolarja

<sup>3</sup> Za december 2001 je veljal tečaj 1 evro = 1,7125 avstralskega dolarja

trpinčenja (Brun & Lamarche, 2006, str. 23). Opaziti je pomanjkanje inovativnih, enostavnih in učinkovitih modelov za izračun neposrednih in posrednih stroškov trpinčenja. Le ti so v splošnem ocenjeni na osnovi stroškov absentizma, a izoblikovalo se je prepričanje, da te številke predstavljajo le manjši delež dejanskih stroškov trpinčenja na delovnem mestu (Brun & Lamarche, 2006, str. 10). Iz navedenega sklepam, da stroški trpinčenja za organizacijo obstajajo in niso zanemarljivo majhni, da pa neke splošne metodologije za enoznačno ugotavljanje stroškov trenutno še ni na voljo. Sklepam tudi, da bi s pomočjo take metodologije lahko delodajalci hitreje ocenili stroške, ki jim jih ta pojav povzroča in tudi temu primerno sprejeli ter izvajali ukrepe za preventivo in preprečevanje tega pojava. Poskusi ugotavljanja stroškov na ravni države so že bili, poskusov znotraj posamezne organizacije pa nisem zasledila. Najbližje temu je model avtorjev Bruna in Lamarcha iz leta 2006, ki pa ga izven akademskih pisarn niso preizkušali.

### 3.1.3 Analiza možnih načinov merjenja posledic trpinčenja na delovnem mestu na stroške organizacije

V zbrani literaturi trenutno obstajata dva načina za ocenjevanje stroškov trpinčenja v organizaciji. Induktivni pristop, kjer bi ocenili vsak vpliv (bolniški dopust, nadomestitve itd.) in jih seštevali. Za tak pristop potrebujemo zanesljive statistične podatke o trpinčenju, ocene možnega vedenja žrtve, povprečno število dni odsotnosti z dela, odpoved, pogostost pritožb. Trenutno zbrani statistični podatki tega ne omogočajo (Castillo, 1995, str. 227). Četudi bi bili na voljo bolj natančni podatki o napadih, bi bili še vedno pomanjkljivi v situacijah kot na primer kdo in kdaj je oddal pritožbo, zapustil delovno mesto, zahteval odškodnino in podobno. Drugi pristop vključuje ocenjevanje stroškov z dedukcijo (Hoel et al., 2001, str. 40). Ta metoda začenja ocene s splošnimi stroški bolezni in napadov trpinčenja na delovnem mestu. Te ocene pa so rezultati samostojnih študij ali statističnih podatkov, kjer so le ti na voljo ali kombinacija obeh. Do sedaj zbrana literatura navaja le stroške celotnega gospodarstva, ocenjene večinoma po deduktivni metodi. Izračuna za posamezno organizacijo v literaturi nisem zasledila.

## 3.2 Analiza pojava trpinčenja na delovnem mestu in njegovega vpliva na stroške organizacije v Sloveniji

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je na reprezentativnem vzorcu polnoletnih prebivalcev Slovenije opravil prvo nacionalno raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu. Na vprašanje, ali so bili vsaj občasno izpostavljeni trpinčenju v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo, je pritrdilno odgovorilo 10,4 % vprašanih, 1,5 % anketirancev pa je trpinčenje doživljajo pogosto – dnevno ali večkrat tedensko. V zadnjih petih letih je bilo 19,4 % zaposlenih izpostavljenih trpinčenju na delovnem mestu (STA, 2008). Kaj to pomeni stroškovno na nivoju organizacije, pa sem z anketo v izbrani organizaciji javne uprave ugotavljala v nadaljevanju.

### 3.2.1 Opis metodologije analize

Analizo dejanskega stanja sem zasnovala na intervjujih posameznikov in anonimnem anketiranju v izbrani organizaciji javnega sektorja. Anketa je bil usmerjena predvsem v delavce visoke izobrazbe v javnem sektorju. Glede na zbrano literaturo je ta sektor, predvsem šolstvo in zdravstvo, med najbolj izpostavljenimi (Hoel et al., 2001, str. 20). Anketo sem priredila po induktivnem modelu ocenjevanja stroškov stresa na delovnem mestu (Brun & Lamarche 2006, str. 11) in do sedaj zbranih podatkih o pojavu (model je priložen v Prilogi 1). Model sestavlja seznam dejavnikov stroškov stresa na delovnem mestu, ki so precej podobni stroškom trpinčenja. Potrebno je oceniti razpoložljivost podatkov v izbrani organizaciji in na koncu izpolniti model s podatki in oceniti stroške. S tem sem pridobila denarno oceno reakcij in dejanj, ki jih je sprožilo trpinčenje, kar omogoča oceniti posledice teh dejanj na organizacijo iz vidika nastalih stroškov. Dodatno sem za nekaj dejavnikov sestavila tudi kratko anketo za zaposlene v izbrani organizaciji (anketa je priložena v Prilogi 2). Sestavila sem jo na podlagi že obstoječih anket na spletu, lastnih opazovanj in zahtevanih podatkov modela. S pomočjo vodstva izbrane organizacije sem jo razdelila med zaposlene. Anketa preučuje dejanja in reakcije ljudi na trpinčenje na delovnem mestu. Reakcije tistih, ki so ga doživeli in reakcije tistih, ki so bili priča temu pojavu. Uporabljen model, ki sta ga avtorja Brun in Lamarche uporabila za ocenjevanje, je precej zapleten. Razpredelnica z razlago posameznih kazalnikov in rezultati ocenjevanja so podani v Prilogi 1. Sestavlja jo 39 kazalnikov, ki se delijo na:

- osnovne: 14 kazalnikov;
- stroške absentizma: 14 kazalnikov;
- stroške prezentizma: 2 kazalnika;
- stroške skupne prezentizmu in absentizmu: 9 kazalnikov.

Nasilje in trpinčenje so novi subjekti raziskovanja in jih je težko preučevati v anketah. Ob analiziranju treh različnih konceptov nasilja na delovnem mestu je fizično nasilje najbolj otipljivo in se ga da najlažje raziskovati v anketah. Trpinčenje in spolno nasilje so težji pojavi za raziskovanje in merjenje. Spolno nasilje se po večini obravnava kot skriti fenomen, kar otežuje zavedanje. Če koncept ni splošno znan, vodi v zmedo pri anketiranjih. Osnovne težave, ki se pojavljajo pri raziskovanju nasilja in trpinčenja, s katerimi sem se soočala tudi sama, so (European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 2007):

- koncept nasilja se ne sklada vedno z vsakdanjim življenjem posameznikov ali njihovimi koncepti;
- obseg ankete ne dovoljuje subjektivnih pomenov;
- nasilje in trpinčenje sta socialna problema, ki jih je težko zajeti v anketah;
- ankete ne omogočajo prikazati progresivne narave problemov;
- prevodi v mednarodnih anketah so problematični, različni pomeni konceptov odsevajo kulturne kontekste.

### 3.2.1.1 Analiza ankete in induktivnega modela stroškov

V Prilogi 2 je predstavljena anketa in njeni rezultati. Anketo sem anonimno opravila v izbrani organizaciji šolstva. Postavila sem jo na svetovnem spletu in jo preko elektronske pošte poslala na naslove zaposlenih, katere je posredovalo vodstvo šole. Sam odziv je bil zelo slab, vendar za prikaz izračuna induktivnega modela stroškov še vedno zadovoljiv. Anketa je bila razposlana na štirideset elektronskih naslovov zaposlenih, odgovorilo pa mi jih je le sedem. Ker je, po besedah vodstva, odziv zaposlenih slab tudi glede službenih zadev, sem majhno število odgovorov pričakovala. Vprašani so v 80 % doživeli trpinčenje, v 25 % pa ga doživljajo v zadnjem letu. Slednji podatek je bil uporabljen v izračunu za zmanjšane stroške plač, ko je delavec na bolniški, za število dni odsotnosti z dela zaradi trpinčenja ter stroškov boleznin. Večino trpinčenja so doživeli ali bili priča s strani nadrejenih, ki se je začelo z namenom ustvarjanja avtoritete nad podrejenimi, dokazovanjem nesposobnosti zaposlenega in podobno. V 29 % so vprašani poročali o trpinčenju na sestankih. Organizacija nima programa za preprečevanje in odstranjevanje trpinčenja, niti disciplinskih postopkov, tako se kljub poročanju ni zgodilo nič. Tretjina vprašanih je zaradi tega zamenjala delovno mesto, vendar je za to potrebovala več kot 5 let. Četrtnina vprašanih je letos vzela bolniško zaradi trpinčenja, vendar manj kot 30 dni naenkrat. V času odsotnosti je bila plača zmanjšana za 20 %, tudi zdravniku niso poročali o vzroku bolniške odsotnosti. Vprašani so povečini navedli, da se je produktivnost zmanjšala, odkar se je trpinčenje začelo, v povprečju znaša 93 %, nekaj pa jih je navedlo padec za 20 % in porast napak za 10 %. Skoraj 40 % vprašanih je prevzelo delo sodelavca, ki je bil na bolniški zaradi trpinčenja, njihova delovna obremenitev pa se je povečala za 15 %.

Cilj te raziskave je bil predstaviti celo paleto vplivov in stroškov, ki jih pojav trpinčenja na delovnem mestu povzroča. Razdelimo jih v dve večji skupini; neposredni in posredni stroški absentizma in prezentizma. Kvantiteto vseh naštetih stroškov in vplivov je težko natančno navesti in izračunati. Nekaterih predvsem, ker ni načina za kvantificiranje in spremljanje, nekatere pa organizacija ne zbira in obravnava. Tudi vsi kazalniki niso primerni za vsako organizacijo. Produktivnost in število napak je v organizaciji šolstva precej težje kvantificirati, kot pa v proizvodnem podjetju. Model sem priredila posebej za preučevani pojav trpinčenja, osnovni model pa je ocenjeval stroške stresa na splošno. Z uporabo modela sem lahko ocenila razpoložljive neposredne in posredne stroške, nekaj predvsem posrednih stroškov pa sem izvedela s pomočjo ankete. Torej ocenjujem, da je vsota posrednih in neposrednih stroškov zaradi trpinčenja na delovnem mestu v zbrani organizaciji znašala v letu 2008 25.000 evrov. Od tega je bilo 97 % stroškov povezanih z absentizmom in 3 % s prezentizmom. Če predstavimo slednje kot podatek o zaposlenih, so stroški povezani s trpinčenjem ekvivalent 1,6 redno zaposlenega na leto, oziroma znašajo 410 izgubljenih delovnih dni na leto. Tabela 2 prikazuje povzetek rezultatov modela.

*Tabela 2: Povzetek rezultatov induktivnega modela za ocenjevanje stroškov trpinčenja v izbrani organizaciji*

<b>Osnovni podatki</b>	<b>rezultat</b>	
Število odsotnosti z dela zaradi trpinčenja v enem letu	3	
Vse bolezenske odsotnosti v enem letu	37	
Število izgubljenih dni v letu zaradi trpinčenja (psihološke težave)	93	
Število izgubljenih dni v letu zaradi absentizma (vsi vzroki)	1170	
Število redno zaposlenih za polni delovni čas v organizaciji	67	
Stopnja absentizma (dni/zaposlenega)	140	
Stopnja fluktuacije	0	
Pogostost trpinčenja (angl. <i>prevalence</i> ) v %	29	
<b>Neposredni stroški</b>		
Stroški povezani z absentizmom v €	24.480	za 8 kazalnikov ni bilo razpoložljivih podatkov za izračun
Stroški povezani s prezentizmom v €	ni podatka	
Stroški povezani z absentizmom in prezentizmom v €	509	za 7 kazalnikov ni bilo razpoložljivih podatkov za izračun
<b>Skupaj v €</b>	<b>25.000</b>	
<b>Posredni stroški</b>		
Stroški povezani z absentizmom	Kvantiteta delovne obremenitve sodelavcev se je povečala za 15 %, posredne škode za delovni tim ni bilo mogoče oceniti, glede izgube intelektualnega kapitala, pa zadnje leto ni odšel nihče	
Stroški povezani s prezentizmom	10 % več napak kot brez pojava, 93 % storilnost v povprečju glede na anketo	
Stroški povezani z absentizmom in prezentizmom	20 % manjša storilnost glede na odgovore v anketi in 10 % povečanje napak pri delu zaradi trpinčenja na podlagi ankete	

Rezultati modela in ankete podajajo dodatno informacijo organizaciji, ki je do sedaj uporabljala le neposredne stroške bolniških zaradi vseh vzrokov. Ne gre posploševati rezultatov na vse organizacije v tej panogi, kot sem omenila, je namen predstaviti vrste informacij o stroških trpinčenja, ki se jih lahko s pomočjo tega modela, ki je trenutno edini, ki na zelo podroben način analizira stroške, pridobi.

Izsledki induktivnega pristopa ocenjevanja stroškov trpinčenja v organizaciji, kjer sem anketirala zaposlene, na podlagi modela ocenjevanja stroškov stresa v organizacijah (Brun & Lamarche, 2006) torej kažejo na dejstvo, da precej stroškov ni možno oceniti, jih kvantificirati, oziroma še ne obstajajo načini, kako jih spremljati. Vprašanje, ki se tu poraja je, ali bodo kdaj ti načini sploh vzpostavljeni. Morda potrebe za kvantificirano določanje vseh stroškov trpinčenja ne bo, saj bo že natančna analiza možnih posrednih in neposrednih posledic dovolj, da bodo organizacije sprejele ukrepe za preprečevanje in odstranjevanje pojava.

### 3.2.1.2 Izsledki mnenj o trpinčenju v Sloveniji

V Prilogi 4 je seznam strokovnjakov, katerim sem poslala vprašanja po elektronski pošti. Vprašanja in njihova mnenja, ki sem jih uspela pridobiti, so prav tako predstavljena v prilogi 4. Ker je bil odziv nezadosten, sem z njimi neposredno komunicirala in jih povprašala za mnenja oziroma preko objavljenih člankov in oddaj zapisala njihova stališča o značilnostih pojava



trpinčenja na delovnem mestu. V nadaljevanju navajam povzetek in oris trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji z vidika vprašanih strokovnjakov.

Pogostost pojava trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji je visoka, njegov delež se giblje nad 10 % vseh zaposlenih v zadnjem letu in blizu 20 % vseh zaposlenih v zadnjih petih letih. Žrtev je nagnjena k samomoru, obolenja kot posledice trpinčenja pa postanejo kronična. Ostaja ji teoretična možnost uveljaviti svoje pravice iz delovnega razmerja na pristojnem sodišču, vendar so možnosti, da bo lahko dokazala trpinčenje in uspela v sporu, minimalne, kar velja za Slovenijo kot tudi za tujino, pravi dr. Aleksej Cvetko. V pretežni meri je končni cilj trpinčenja žrtev izločiti iz delovnega okolja, posledica pa je zmanjšana produktivnost in gospodarska škoda, lastnika in uprave organizacije, ki za svoj denar za plačo dobita manj, kot bi bilo optimalno. Znižana produktivnost, ki je posledica trpinčenja, je največji strošek, ki jih ta pojav povzroča. Po mnenju Lučke Böhm pravi lastnik podjetja navadno niti ne ve, kaj se dogaja. Praviloma se trpinči bolj produktivne delavce saj jih neposredni vodja ali sodelavci doživljajo kot potencialno konkurenco. Tudi družba na splošno ima škodo. Zdravljenje se solidarnostno krije iz zdravstvenega zavarovanja, zmanjša pa se tudi produktivnost gospodarstva. V spodnji tabeli je dr. Daniela Brečko primerjala ocenjene stroške neposredne odpustitve s stroški trpinčenja iste osebe, z namenom da zapusti delovno mesto. Stroški trpinčenja so v tej primerjavi za vsaj sedem krat večji kot pri direktni odpustitvi.

*Tabela 3: Primerjava stroškov trpinčenja z neposredno odpustitvijo (primer za mesto računovodje) v €*

Stroški trpinčenja		Stroški neposredne odpustitve in iskanje nadomestnega delavca	
Posledično manjša učinkovitost	5.000-7.000		
Neustrezna klima v podjetju (strah, neprevzemanje tveganj)	20.000-30.000		
Dolgoročni bolniški stalež in preverjanje	2.000-3.000		
Iskanje nove osebe (oglas, kadrovska agencija)	500-3.000	500-3.000	Iskanje nove osebe (oglas, kadrovska agencija)
Začetno izobraževanje in usposabljanje	1.000-5.000	1.000-5.000	Začetno izobraževanje in usposabljanje
Posledično manjša začetna učinkovitost	5.000-7.000	5.000-7.000	Posledično manjša začetna učinkovitost
Tožba žrtve trpinčenja	1.000-4.000		
Dobljena tožba žrtve trpinčenja-povrnitev	20.000-50.000		
<b>SKUPAJ</b>	<b>54.500-109.000</b>	<b>6.500-15.000</b>	

*Vir: D. Brečko, Mobing, 2009, str. 66.*

Irena Milanović iz Sindikata bank Slovenije meni, da so na ravni države pristojni različni organi za reševanje teh primerov; Urad za enake možnosti, Varuhinja človekovih pravic, sindikati, intenzivneje pa bi se morale vključiti zdravstvene službe zlasti medicina dela in splošni zdravnik. Na ravni organizacij takšne primere rešujejo kadrovske službe, sindikati, sodelavci, vendar pa za kaj takšnega do sedaj ni bilo veliko razumevanja. Mag. Pavla Mlinarič pripoveduje, da pravilniki za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu že nastajajo, žal pa njihova kvaliteta še ne zagotavlja reševanja in odpravljanja pojava trpinčenja na delovnem mestu. Večinoma nastajajo kot zaščita delodajalca pred negativnimi pravnimi posledicami, na pa z namenom odpravljanja trpinčenja. Metoda Dodič Fikfak navaja, da je najboljši način preprečevanja tovrstnega nasilja v organizacijah sprejetje politike, ki bi spodbujala pozitivno vedenje, pravične odnose in odprto

komunikacijo v delovnih okoljih in seveda dobra obveščenost prizadetih o tem, kaj se jim dogaja in kaj lahko storijo za svojo zaščito.

### **3.3 Groba ocena stroškov nastalih ali povečanih zaradi trpinčenja na delovnem mestu v slovenskih organizacijah na podlagi opravljene analize pojava v Sloveniji in dosedanjih raziskav**

Model in anketa sta mi pomagala pri identifikaciji določenih dejavnikov stroškov trpinčenja v Sloveniji, ki jih je potrebno upoštevati pri ocenjevanju. Trenutno razpoložljivi podatki otežujejo takšna ocenjevanja. Organizacije bi lahko uporabile številke oziroma odstotke navedene v literaturi o trpinčenju in tako okvirno ocenile stroške trpinčenja znotraj organizacije. Očitno je, da so potrebne nadaljnje raziskave in informacije za pridobitev znanstvene ocene stroškov, ki bi približje odsevala dejanske količine denarja organizacij, izgubljene s stroški trpinčenja.

#### **3.3.1.1 Primer deduktivne metode ocenjevanja makroekonomskih stroškov z vidika organizacij, katere povzroča trpinčenje**

Ta izračun uporabljajo avtorji Hoel, Sparks in Cooper v študiji iz leta 2001 z naslovom *The Cost Of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment*. Na podlagi njihovih predpostavk in izsledkov četrte evropske raziskave o delovnih pogojih, kjer je obravnavana tudi Slovenija ter prve nacionalne raziskave o trpinčenju na delovnem mestu sem ocenila stroške trpinčenja v Sloveniji.

Ocena stroškov bolezenskega dopusta zaradi trpinčenja uporablja rezultate nacionalne ankete, ki je odkrila, da je 10 % anketiranih trenutno trpinčenih, 25 % pa jih je bilo trpinčenih v zadnjih petih letih (Hoel & Cooper, 2000a, str. 7). Primerjava podatkov o bolezenskih dopustih trpinčenih s tistimi, ki tega niso ne videli ne doživeli kaže, da so bili trpinčeni v povprečju za 7 dni v letu več na bolniški. Tako ocenim na osnovi 24 milijonov zaposlenih prebivalcev v Veliki Britaniji, da je na leto izgubljenih 18 milijonov delovnih dni. Če dodam, da imajo tudi tisti, ki so bili v preteklosti trpinčeni, več dni boleznin, se ta številka še poveča. (Hoel & Cooper, 2000a, str. 19). Če uporabim podatke Britanskega združenja industrije (Confederation of British Industry's, 2000, str. 3) kjer se ocenjuje povprečne stroške bolezenskega dopusta na zaposlenega 56 funtov na dan, bi stroški bolezenskega dopusta zaradi trpinčenja znašali 1,5 milijarde funtov na leto (Hoel et al., 2001, str. 47). Za izračun stroškov nadomestitve so avtorji uporabili oceno, da se četrtno trpinčenih odloči, da bo zapustilo organizacijo (UNISON, 1997). Ocene nadomestitve se zelo razlikujejo med različnimi vrstami industrije in tipi delovnih mest. Konservativna ocena pravi, da so povprečni stroški vseh panog približno 1.900 funtov (Gordon & Riskey, 1999, str. 26). Na osnovi 10 % ocene trpinčenih (2,4 milijona, če je celotna delovna sila 24 milijonov) naj bi 600.000 ljudi zapustilo službe zaradi trpinčenja. Ker ne bodo vsi zapustili delovnega mesta takoj, lahko to oceno zmanjšamo na tretjino (200.000 ljudi). Tako naj bi bila konservativna ocena 380 milijonov funtov letno. V nacionalni anketi Velike Britanije so avtorji spraševali anketirance naj ocenijo svojo trenutno produktivnost kot odstotek v primerjavi z njihovo 100 % zmožnostjo. Rezultati so pokazali 7 % padec produktivnosti v primeru trenutno

trpinčenih, ki je znašala 85 % (88 % produktivni so bili tisti, ki so bili trpinčeni v preteklosti, tisti, ki so bili priča trpinčenju so delali z 90 % produktivnosti, 92 % produktivnost pa so imeli tisti, ki niso bili ne priče ne žrtve trpinčenja). Če dodam še tiste, ki so bili trpinčeni v zadnjih petih letih lahko sklenem, da ima 25 % zaposlenih celotne delovne sile zaradi trpinčenja padec produktivnosti med 4 in 7 %, kar skupaj znaša od 1,5 do 2 % padca v produktivnosti gospodarstva. Ti podatki temeljijo na lastnih ocenah anketirancev. Kako to vpliva na dejansko organizacijo je nemogoče oceniti. Težko je določiti ceno izgubi produktivnosti, ki je povzročena s strani trpinčenja (Hoel et al., 2001, str. 49).

Na podlagi ankete je bilo v Sloveniji v letu 2005 trpinčenih 7,4 %. Če so v povprečju trpinčeni za 7 dni v letu več na bolniški kot ostali, ocenim, da je bilo v Sloveniji v letu 2005 z 813.000 delovno aktivnimi prebivalci letno izgubljenih 420.000 delovnih dni zaradi trpinčenja, oziroma je to znašalo 4 %<sup>4</sup> vseh bolezenskih odsotnosti (Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje za leto 2005, str. 47). Za leto 2008 je bilo trpinčenih že 10,4 %. Če obdržim predpostavko, da so le ti 7 dni več na bolniški, je bilo v letu 2008 pri 880.000 delovno aktivnih prebivalcih 640.000 delovnih dni izgubljenih zaradi trpinčenja ali kar 6,6<sup>5</sup> % vseh začasnih nezmožnosti za delo zaradi bolezenskih razlogov (Poslovno poročilo ZZZS za leto 2008, st. 56). Na podlagi poslovnega poročila Zavoda za zdravstveno zavarovanje 2005<sup>6</sup> sem izračunala povprečne stroške bolezenske odsotnosti 9.207,034 SIT/dan<sup>7</sup> (38,44 evra). Tako lahko izračunam stroške bolezenske odsotnosti z dela v primerih trpinčenja v letu 2005, ki znašajo 3,7 milijarde tolarjev oziroma 16,1 milijona evrov. Če uporabim podatke iz prve nacionalne raziskave o trpinčenju na delovnem mestu, pa ti stroški v letu 2008 znašajo 29 milijonov evrov, kjer povprečni stroški bolezenske odsotnosti znašajo 45,33 €/dan<sup>8</sup>. V Sloveniji četrtina od 60.100 trpinčenih v letu 2005 znaša 15.000 ljudi in če to oceno zmanjšam na tretjino, je tako zapustilo svoje delovno mesto zaradi trpinčenja 5.000 Slovencev. V letu 2008 naj bi delovno mesto zapustilo že 7.600 ljudi.

Po podatkih navedenih v reviji Kapital iz leta 2004, se stroški iskanja navadno vrtijo med eno in dvema bruto plačama najdenega kandidata, odvisno od zahtev in obsega storitev. Ker večinoma trpinčenje prevladuje v storitvenih sektorjih kot sta zdravstvo, hotelirstvo in turizem, šolstvo, transport in komunikacije (Fourth European Working Conditions survey, 2005, str. 38), predpostavim, da znaša strošek nadomestitve delavca eno povprečno bruto plačo in pol v letu 2005, pri čemer sem podatke bruto plače za spodnjo tabelo vzela iz naštetih dejavnosti. Strošek nadomestitve enega delavca v panogah, kjer trpinčenje prevladuje, je znašal 462.449 tolarjev ali 1.930 evrov. Če je torej v letu 2005 delovno mesto zapustilo 5.000 ljudi in sicer večina v

---

<sup>4</sup>  $7,4 \% \times 813.000 \times 7 \text{ dni} = 420.000 \text{ dni} / 10.400.000 \text{ izgubljenih delovnih dni} = 4 \%$

<sup>5</sup>  $10,4 \% \times 880.000 \times 7 \text{ dni} = 640.000 \text{ dni} / 9.670.774 \text{ izgubljenih delovnih dni} = 6,6 \%$

<sup>6</sup> Izgubljeni delovni dnevi zaradi začasne nezmožnosti za delo iz bolezenskih razlogov, ki jih je plačal ZZZS: 4.488.416 dni, za katere je ZZZS izplačal 41.325 milijonov tolarjev. Vir: Poslovno poročilo za leto 2005.

<sup>7</sup> 239,50 tolarjev = 1 evro na dan 31.12.2005. Izgubljeni delovni dnevi zaradi začasne nezmožnosti za delo iz bolezenskih razlogov, ki jih je plačal ZZZS: 4.488.416 dni, za katere je ZZZS izplačal 41,325 milijona tolarjev.

<sup>8</sup> Izgubljeni delovni dnevi zaradi začasne nezmožnosti za delo iz bolezenskih razlogov, ki jih je plačal ZZZS: 4.433.377 dni, za katere je ZZZS izplačal 200,989 milijonov evrov. Vir: Poslovno poročilo za leto 2008.

dejavnostih, naštetih v spodnji tabeli, je celoten strošek nadomestitve znašal 2,3 milijarde tolarjev oziroma 9,7 milijona evrov, za leto 2008 pa 16,3 milijonov evrov.

*Tabela 4: Povprečne mesečne bruto plače po dejavnostih; Slovenija.*

	<i>december</i> 2005 v SIT	<i>december</i> 2005 v €	<i>december</i> 2008 v €
Gostinstvo	212.069	885,46	1.018,44
Izobraževanje	353.000	1473,90	1.658,49
Zdravstvo, socialno varstvo	325.053	1357,21	1.571,30
Promet, skladiščenje, zveze	343.074	1432,45	1.474,99
<b>Povprečje</b>	<b>308.299</b>	<b>1287,26</b>	<b>1.430.81</b>

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistične informacije, trg dela, 2006 in 2009.*

Kljub zavedanju, da so preiskave pritožb v povezavi s trpinčenjem znotraj organizacij drage, ne obstaja nobena zanesljiva metoda, na osnovi katere bi lahko ocenili te stroške. Enako velja za stroške pravnega spora, ki so v splošnem majhni glede na relativno majhno število primerov, pa v zadnjem času hitro naraščajo ter za oceno stroškov organizacije v primeru prezgodnje upokojitve žrtve. Če povzamem, so stroški organizacije zaradi trpinčenja na delovnem mestu ocenjeni konzervativno, saj ne upoštevajo izgube produktivnosti, tožb, notranjih preiskav, prezgodnje upokojitve in izgube dobrega imena v javnosti (Hoel et al., 2001, str. 50).

*Tabela 5: Povzetek deduktivnega ocenjevanja stroškov trpinčenja organizacij v dveh državah v €*

	<b>Velika Britanija 1999<sup>1</sup></b>	<b>Slovenija 2005<sup>2</sup></b>	<b>Slovenija 2008</b>
Stroški boleznin (absentizem)	2,4 mrd	16,1 mio	29 mio
Stroški nadomestitve (fluktuacija)	613 mio	9,7 mio	16,3 mio
Izguba produktivnosti			
Skupaj	3,013 mrd	25,8 mio	45,3 mio
<b>Delež v BDP tekoče cene v %</b>	<b>0,21<sup>3</sup></b>	<b>0,1<sup>4</sup></b>	<b>0,1<sup>5</sup></b>

**Legenda:** <sup>1</sup> 1 evro=0,62 funta (30.12.1999). Vir: <http://www.bsi.si/podatki/tec-BS-SIT.asp>

<sup>2</sup> 1 evro=239,6 tolarjev (30.12.2005). Vir: <http://www.bsi.si/podatki/tec-BS-SIT.asp>

<sup>3</sup> BDP Velike Britanije v letu 1999 v tekočih cenah 928.108 milijonov funtov. Vir: National Statistics of UK.

<sup>4</sup> BDP Slovenije v letu 2005 v tekočih cenah 6.768.266 milijonov tolarjev. Vir: Statistični urad RS.

<sup>5</sup> BDP Slovenije v leta 2008 v tekočih cenah 37.135 milijonov evrov. Vir: Statistični urad RS.

Primerjalna ocena stroškov, kot deleža BDP v letu preučevanja pokaže, da konservativna ocena stroškov, ki jih trpinčenje povzroči organizacijam v Sloveniji znaša 0,1 %, medtem ko v Veliki Britaniji 0,21 %, brez stroškov posameznikov in družbe. Ocenjujem, da se delež stroškov v BDP približuje 1 %, če upoštevamo še stroške izgube produktivnosti in stroške, ki jih trpinčenje povzroča posameznikom in družbi.

Rezultati so lahko le tako dobri, kot so podatki, na katerih ti rezultati temeljijo. Žal ni veliko kvalitetnih podatkov, ki so na voljo na temo nasilja, oziroma jim ne moremo v celoti zaupati (Castillo, 1995, str. 229). Način zapisovanja teh primerov, vpliva na zanesljivost podatkov, tako se morajo raziskovalci večinoma zanašati na »šolske ocene«. Kakršnakoli primerjava med sektorji, narodi kot tudi ocenjevanje stroškov na globalnem nivoju zaradi močnega razlikovanja plač in dodatkov velikokrat nista ustrezna (Chappell & Di Martino, 2000, str. 4). Tudi ko so na razpolago dobri podatki, pogostokrat povezava med vzrokom in posledico ni značilna, kar velja za vse podatke med-sektorske narave. Medtem ko je povezava med napadom in poškodbo

relativno jasna, pa ni priporočljivo dinamičen in kompleksen pojav, kot je stres, trpinčenje in spolno nadlegovanje, obravnavati v poenostavljenem načinu. Slednji namreč povezavo med stresorji in negativnimi posledicami za zdravje, odnose in vedenje interpretira linearno in deterministično (Hoel et al., 2001, str. 38).

Tu predstavljeno deduktivno ocenjevanje in pregled stroškov trpinčenja, ni izčrpno in ne opisuje vseh možnih stroškov, ki jih pojav trpinčenja povzroča. Omenim naj še, da je kljub visokim stroškom trpinčenja za organizacije in družbo, znanje o nasilju, še posebej o nasilju, ki nima za posledico smrt, omejeno (Castillo, 1995, str. 230). Kakršenkoli poizkus določevanja denarne vrednosti stroškov bi moral upoštevati to dejstvo (Hoel et al., 2001, str. 40).

### 3.3.1.2 Drugi primer deduktivne metode ocenjevanja makroekonomskih stroškov z vidika organizacij, ki jih povzroča trpinčenje

Brun in Lamarche sta v svoji študiji stresa na delovnem mestu v Kanadi uporabila induktivni pristop k ocenjevanju stroškov organizacije. Kolikor je bilo le mogoče sta ocenjevala različne kategorije stroškov in njihove kazalce. Z uporabo metode njune študije in podatki iz študije avtorjev Hoel, Sparks in Cooper iz leta 2001 ter poudarkom na stroških povezanih z absentizmom, fluktuacijo in produktivnostjo sem ocenila stroške organizacije zaradi trpinčenja.

#### 3.3.1.2.1 Absentizem

V povezavi s trpinčenjem so največkrat citirane ocene iz študije trpinčenja v Veliki Britaniji (Hoel & Cooper, 2000, str. 102). Kot sem že zgoraj omenila, so ocenili, da je povprečna odsotnost trpinčenih za 7 dni na leto večja od tistih, ki tega niso doživeli. Do sedaj ni znana v javnosti nobena druga študija, ki bi podajala nove in drugačne ocene. Tako obstaja več različnih metod izračunavanja stroškov absentizma. Metoda človeškega kapitala (Brun & Lamarche, 2006, str. 31) množi število izgubljenih dni s povprečno plačo znotraj sektorja ali organizacije. Ta metoda predpostavlja, da je trpinčenje prisotno v normalni porazdelitvi med različne skupine prihodkov in da so vsi stroški absentizma omejeni na plačo posameznika. Ne upošteva posrednih stroškov, kot so izguba produktivnosti, stroški nadomestitve v času odsotnosti, itd., zato je konservativna. To metodo sem uporabila tudi sama.

Trenutni podatki statističnega urada v Veliki Britaniji za leto 2007 kažejo, da je trenutno v tej državi zaposlenih 29 milijonov ljudi ter da povprečna tedenska plača znaša 457 funtov (91,40 funtov na dan). Tako kot pretekle raziskave avtorjev Hoel, Sparks in Cooper iz leta 2001, trenutne kalkulacije absentizma temeljijo na zaposlenih, ki poročajo o trenutni in pretekli izkušnji trpinčenja na delovnem mestu. Če vzamem povprečje tistih, ki so trenutno trpinčeni (11 %) in dodatnih 5,5 % trpinčenih v preteklosti, lahko ocenim, da ima 16,5 % zaposlenih višje stopnje absentizma, zaradi posledic trpinčenja. Tako lahko ocenim, da je bilo v Veliki Britaniji leta 2007 izgubljenih 33,5<sup>9</sup> milijonov delovnih dni zaradi absentizma, ki je nastal zaradi

---

<sup>9</sup> 29.000.000 X 16,5% X 7 dni = 33.495.000

trpinčenja. Celotni stroški trpinčenja v povezavi z absentizmom so znašali približno 3 milijarde funtov<sup>10</sup>. Na podlagi zgornjih predpostavk lahko ocenim, da je bilo v letu 2007 izgubljenih 1 milijon<sup>11</sup> delovnih dni v Sloveniji zaradi absentizma, ki je nastal zaradi trpinčenja. Celotni stroški trpinčenja v povezavi z absentizmom so znašali približno 42 milijonov evrov<sup>12</sup> oziroma 0,13 % BDP v tekočih cenah leta 2007. Če pa upoštevam prvo nacionalno raziskavo, kjer naj bi bil delež ljudi, ki so trpinčeni oziroma so bili trpinčeni v zadnjih petih letih (19,4 %), pa se stroški dvignejo na 49,6 milijona evrov oziroma 0,14 % BDP in 55,4 milijona evrov v letu 2008.

### 3.3.1.2.2 Stroški fluktuacije

UNISON (1997) predlaga, da 25 % zaposlenih, ki so trpinčeni zapusti delovno mesto zaradi tega. Vendar vsi ti zaposleni ne gredo naenkrat, tako so avtorji Giga, Hoel in Lewis predpostavili, da se ta ocena zmanjša na četrtno (6,25 %). Ocene iz leta 2007 (CIPD, 2007) nakazujejo, da je večino stroškov, ki nastanejo kot rezultat fluktuacije, povezano z administracijo, rekrutiranjem, izborom, začasnim pokritjem dela in začetnim izobraževanjem. Stroški fluktuacije naj bi znašali 7.750 funtov na zaposlenega. Na osnovi 11 % pojavljanja pojava in ob upoštevanju navedenih stroškov so avtorji ocenili, da je v letu 2007 199.375 zaposlenih zapustilo organizacije zaradi trpinčenja<sup>13</sup>. Celotni stroški trpinčenja v povezavi s fluktuacijo so znašali v Veliki Britaniji približno 1,5 milijarde funtov<sup>14</sup>. V Sloveniji predpostavim, da povprečni stroški na zaposlenega znašajo eno in pol bruto plače torej so v letu 2007 znašali 1.927 evrov. Tako ocenim, da je v letu 2007 zapustilo svoja delovna mesta 6.100 ljudi<sup>15</sup>. Celotni stroški trpinčenja v povezavi s fluktuacijo so znašali približno 12 milijonov evrov<sup>16</sup>. Po zadnjih podatkih pogostosti pojava v Sloveniji in z upoštevanjem povprečne bruto plače v letu 2008 (1.391 evrov), so stroški fluktuacije slovenskih organizacij zaradi trpinčenja za 6.000 ljudi 12,5 milijona evrov<sup>17</sup>.

### 3.3.1.2.3 Produktivnost

Natančne meritve produktivnosti organizacij so težko določljive. Ocenim lahko na osnovi metode človeškega kapitala in predpostavljam, da je izguba produktivnosti enaka stroškom plače. Odstotek izgube na osnovi študije avtorjev Hoel in Cooper (Hoel & Cooper, 2000b, str. 105), ki temelji na raziskavi in samoocenjevanju produktivnosti žrtev in nasilnežev, se giblje med 1,5 in 2 % padca celotne produktivnosti zaradi pojava trpinčenja. Ob upoštevanju statističnega urada Velike Britanije, da je bilo v letu 2007 29 milijonov zaposlenih, ki delajo v povprečju 32 ur na teden in zaslužijo 91,40 funta na dan, lahko ocenim, da je bilo v letu

---

<sup>10</sup> 33.495 milijonov X £91,40 = 3,06 milijarde funtov

<sup>11</sup> 854.000 delovno aktivnih ljudi X 16,5% X 7 dni = 986.370 Vir; <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>  
<http://www.stat.si/doc/statinf/07-SI-009-0806.pdf>

<sup>12</sup> 986.370 X 42,82 evrov = 42,2 milijonov evrov: Povprečna bruto plača v letu 2007 1.284,79 evrov / 30 dni = 42,82 €/dan. <http://www.stat.si/doc/statinf/07-si-010-0804.pdf>

<sup>13</sup> 29.000.000 X 11% (pogostost) X 6,25 % (fluktuacija) = 199.375

<sup>14</sup> 199.375 (št. zaposlenih ki je odšlo) X 7.750 funtov (povprečni stroški na zaposlenega) = 1,5 milijarde funtov

<sup>15</sup> 854.000 X 11 % (pogostost) X 6,25 % (fluktuacija) = 6.100

<sup>16</sup> 6.100 (št. zaposlenih ki je odšlo) X 1.927 evrov (povprečni stroški na zaposlenega) = 11,7 milijona evrov

<sup>17</sup> 880.000 X 10,4 % X 6,25 % = 6.000 X 2.086 evrov = 12,5 milijona evrov

izgubljeno za 100<sup>18</sup> milijonov delovnih dni produktivnosti zaradi trpinčenja. Celotni stroški trpinčenja v povezavi z izgubo produktivnosti so bili približno 9,14 milijarde funtov<sup>19</sup>. Ocena padca produktivnosti v Sloveniji znaša približno 2,9 milijona delovnih dni<sup>20</sup>. Celotni stroški trpinčenja v povezavi z izgubo produktivnosti so bili približno 124 milijonov evrov<sup>21</sup>, v letu 2008 pa 141 milijonov evrov.

*Tabela 6: Povzetek deduktivnega ocenjevanja stroškov trpinčenja organizacij v dveh državah v €*

	Velika Britanija 2007 <sup>1</sup>	Slovenija 2007	Slovenija 2008
Absentizem	4,16 mrd	42 mio	55,4 mio
Fluktuacija	2,1 mrd	12 mio	12,5 mio
Produktivnost	12,43 mrd	124 mio	141 mio
Skupaj	18,69 mrd	178 mio	208,9 mio
% v BDP 2007 tekoče cene v %	0,9 <sup>2</sup>	0,5 <sup>3</sup>	
% v BDP 2008 tekoče cene v %	/	/	0,6 <sup>4</sup>

**Legenda:** <sup>1</sup> 1 funt = 1,36 evra (31.12.2007). Vir: <http://currency.euroinvestor.co.uk/currency/currencyconverter.aspx>

<sup>2</sup> BDP Velike Britanije 2007 v tekočih cenah 1.422 milijard funtov.

<sup>3</sup> BDP Slovenije 2007 v tekočih cenah 34.568 milijonov evrov

<sup>4</sup> BDP Slovenije 2008 v tekočih cenah 37.135 milijonov evrov.

Za časovno primerjavo sem dodala še stolpec za leto 2008 v Sloveniji. Ta metoda upošteva predpostavko o stroških produktivnostih, zato so rezultati višji, kot v Tabeli 3. Iz primerjave metod je razvidno, da stroški padca produktivnosti predstavljajo največji delež stroškov trpinčenja, najmanjši strošek pripada fluktuaciji. Če povzamem, je največja škoda za organizacijo povzročena prav v produktivnosti. Padeč produktivnosti se izraža v zmanjšani storilnosti, pa tudi v prezentizmu. Tako je ključnega pomena za organizacije, da se aktivno lotijo programov odpravljanja in preprečevanja trpinčenja na delovnem mestu.

#### 4 MOŽNOSTI ODPRAVLJANJA IN PREPREČEVANJA TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Mnogo raziskovalcev meni, da je moč uporabiti strukturne faktorje, ki spodbujajo nastajanje trpinčenja, za njegovo preprečevanje. Faktorje, ki jih je potrebno obravnavati in oblike, ki napeljujejo k trpinčenju so delovna organizacija in procesi (ureditve delovnega časa, stopnja avtonomije, avtokratsko vodenje, neujemanje zahtev dela in sposobnosti delavca, količina dela, nejasne odgovornosti itd.), delovni pogoji in okolje (monotonija, stres, izpostavljenost trpinčenju, hrupu, vročini, nevarnim snovem itd.), komunikacija (nejasna navodila za delo, možnosti zaposlitve ali prihajajoče spremembe, socialni odnosi pri delu itd.) in subjektivni faktorji (čustveni in socialni pritiski, ko se zaposleni počutijo nesposobne, pomanjkanje podpore itd.). Tekmovanje med zaposlenimi in organizacijska kultura, ki nima preprečevalnih ukrepov

<sup>18</sup> 29.000.000 (št. zaposlenih) X 46 (št. delovnih tednov, kjer 6 tednov odpade na letni dopust in bančne praznike) X 5 (delovnih dni na teden) X 1,5 % (izguba produktivnosti) = 100 milijonov

<sup>19</sup> 29.000.000 (št. zaposlenih) X 457 (tedenska plača) X 46 (št. delovnih tednov, kjer 6 tednov odpade na letni dopust in bančne praznike) X 1,5 % (izguba produktivnosti) = 9,14 milijard funtov

<sup>20</sup> 854.000 (št. zaposlenih) X 46 (št. delovnih tednov, kjer 6 tednov odpade na letni dopust in državne praznike) X 5 (delovnih dni na teden) X 1,5 % (izguba produktivnosti) = 2,9 milijona delovnih dni

<sup>21</sup> 854.000 (št. zaposlenih) X 1.284,79 (mesečna plača) X 7,6 (št. delovnih mesecev, kjer 4,4 meseca odpade na letni dopust, vikende in praznike) X 1,5 % (izguba produktivnosti) = 124 milijonov evrov

proti trpinčenju pa še napeljujejo k temu pojavu. Temeljite organizacijske spremembe v splošnem veljajo za sprožilce začetka trpinčenja. Tveganje za nastanek trpinčenja je večje v organizacijah, ki gredo skozi tehnološke spremembe ali spremembo lastništva. V večini primerov žrtve vidijo edini izhod iz trpinčenja v lastni odpovedi delovnega mesta. Vendar tako s strani organizacije kot žrtve obstajajo mnogi drugi načini, kako trpinčenje zaježiti in preprečiti.

#### 4.1 Reakcije žrtev

V večini primerov se žrtve najprej obrnejo na družino in prijatelje, za tem pa na podjetja, svoje sodelavce in nadrejene po pomoč. Manj se jih obrne za nasvet na sindikate in združenja delavcev, pravne pisarne in zdravniško pomoč. Razlika je tudi med spolom žrtve. Ženske po večini iščejo pomoč po neformalnih poteh, moški se večkrat obrnejo na sindikate in pravne svetovalce. V spodnji tabeli so prikazani rezultati ankete izvedene leta 2007 na Irskem (O'Connell, Calvert & Watson, 2007, str. 19) o odzivih žrtve v primerih trpinčenja.

*Tabela 7: Odzivi žrtev v primerih trpinčenja v %*

	Moški	Ženske	Vsi
Pogovor z družino	52,8	71,8	63,7
Pogovor s prijatelji	61,3	87,6	76,4
Pogovor s sodelavci	77,4	88,4	83,8
Pogovor z nadrejenimi	53,8	58,2	56,2
Obrniti se na osebe oddelka	22,8	24,4	23,7
Obrniti se na sindikate/združenja delavcev	23,5	12,5	17,2
Sprožiti postopek pritožbe	16,3	23,6	20,5
Iskanje zdravstvene ali druge ustrezne pomoči	12,8	15,3	14,2
Iskanje pravnega nasveta	9,1	5,7	7,4

Vir: P. O'Connell, E. Calvert, & D. Watson, *Bullying in the Workplace: Survey Reports, 2007*, str 19.

*Tabela 8: Dejanja/razmišljanja žrtev trpinčenja v %*

	Moški	Ženske	Vsi
Razmišljanje o premestitvi znotraj podjetja	27,4	29,9	28,8
Iskanje premestitve znotraj podjetja	15,8	8,4	11,4
Razmišljanje o zapustitvi delovnega mesta	49,4	63,2	57,7
Oditi z delovnega mesta v drugo službo	12,0	17,9	15,4
Razmišljanje, da sploh ne bi več delali	21,1	19,3	20,2
Oditi na bolniško	14,0	22,6	19,0
Iti v skupino ali agencijo po pomoč	6,3	10,3	8,7

Vir: P. O'Connell, E. Calvert, & D. Watson, *Bullying in the Workplace: Survey Reports, 2007*, str 19.

Skoraj 29 % žrtev je razmišljalo o premestitvi znotraj podjetja, petina jih je odšla na bolniško in 11 % jih je dejansko iskalo premestitev znotraj podjetja. 15,4 % je delovno mesto zapustilo in si poiskalo novo zaposlitev, petina pa jih je razmišljala, da se sploh ne bi več zaposlila. Le 9 % jih je iskalo pomoč zunaj podjetja, pri agencijah ali raznih skupinah za pomoč. Moški na Irskem po večini iščejo premestitev, medtem ko ženske razmišljajo o odpovedi.

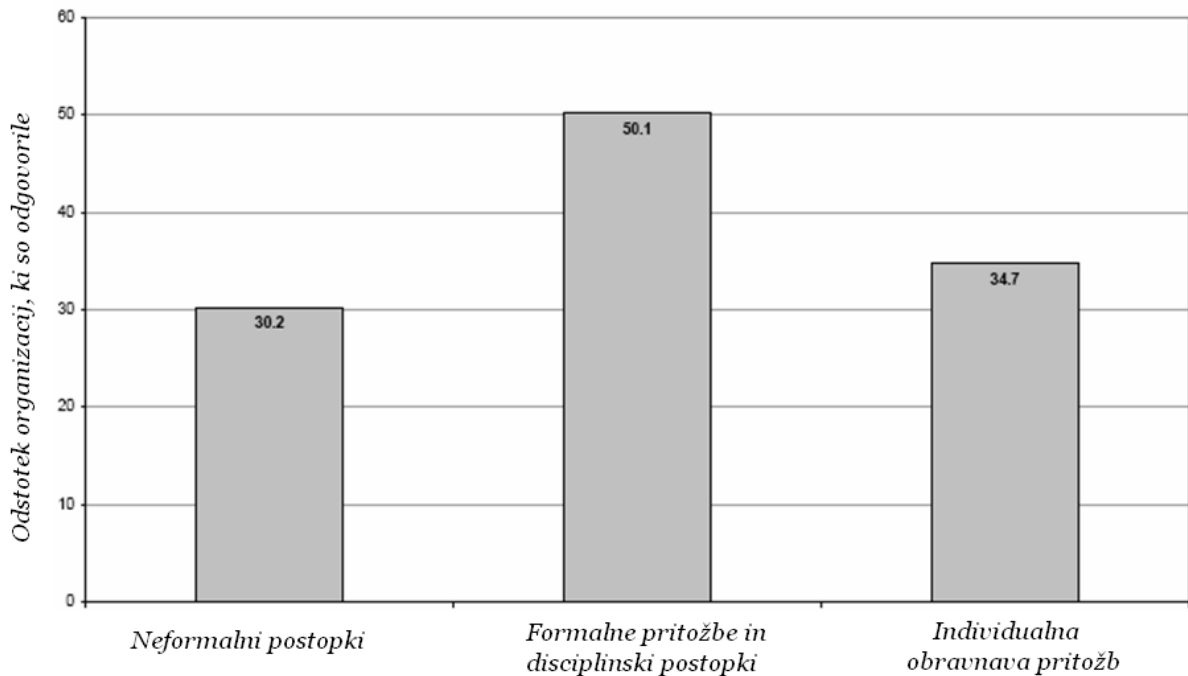
#### 4.2 Organizacijski postopki in politike

Na podlagi izvedene ankete naj bi anketirane organizacije na Irskem imele približno v 30 % neformalne postopke za obravnavanje problematike trpinčenja na delovnem mestu, okrog 50 %



ima formalne postopke, medtem ko jih nekje 35 % individualno obravnava pritožbe. V javnem sektorju so prevladujoči formalni postopki, kot je razvidno iz slike v nadaljevanju.

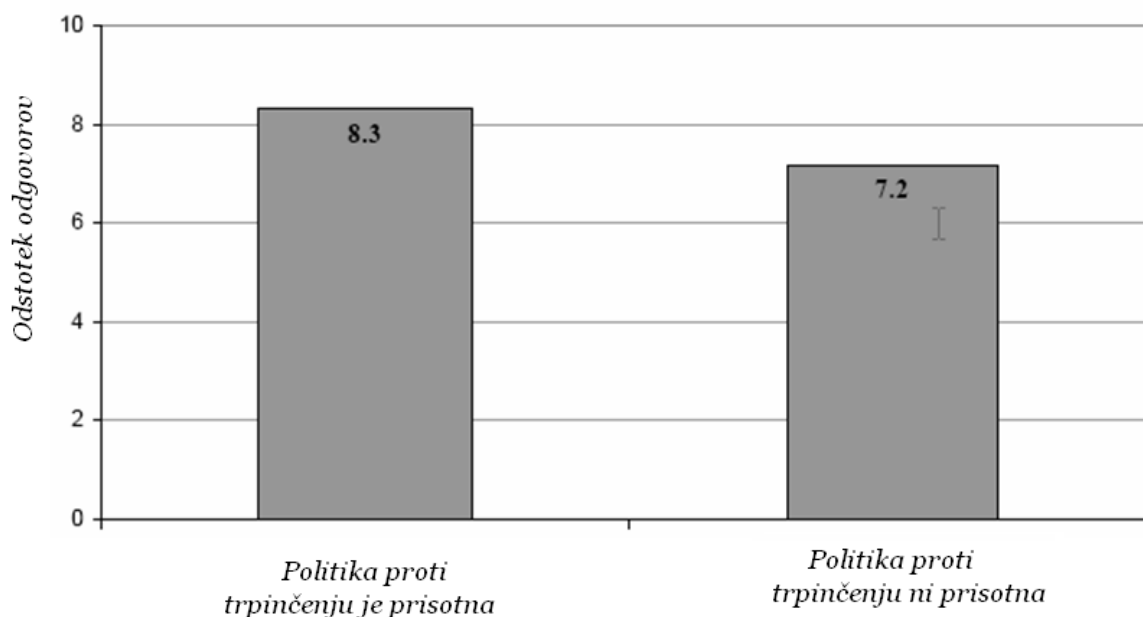
*Slika 3: Raznovrstni načini obravnavanja trpinčenja na delovnem mestu*



Vir: P. O'Connell, E. Calvert, & D. Watson, *Bullying in the Workplace: Survey Reports*, 2007, str. 19 in 47.

Ali prisotnost formalnih postopkov za obravnavanje trpinčenja vpliva na pojav? Na podlagi ankete naj bi vzpostavljeni postopki imeli le manjši vpliv, vsaj med anketiranimi. 7,2 % je takih, ki so izkusili trpinčenje v organizacijah s takšnimi formalnimi postopki, medtem ko je 8,3 % takih, ki so izkusili trpinčenje v organizacijah, ki formalnih postopkov nimajo, kar je razvidno iz Slike 4. Vendar rezultat lahko prikaže podcenjeno vlogo postopkov, saj so tisti, ki so izkusili trpinčenje, gotovo bolj poučeni o organizacijskih postopkih kot ostali.

Slika 4: Pojav trpinčenja pri prisotnosti ali odsotnosti politike proti trpinčenju na delovnem mestu



Vir: P. O'Connell, E. Calvert, & D. Watson, *Bullying in the Workplace: Survey Reports*, 2007, str. 48.

Bolj zaskrbljujoč je tipični odziv delodajalcev v luči obstoječih internih postopkov proti trpinčenju in nasilju. V anketah inštituta Workplace Bullying and Trauma Institute so se pokazali naslednji rezultati: žrtve, ki so prijavile nasilno vedenje nasilneža in trpinčenje nadrejenemu ter prosile za rešitev in pomoč, so prejele pozitivne odzive in pomoč le v 18 %. V 42 % se je problem trpinčenja še bolj zaostрил. V 40 % nadrejeni ni naredil nič, kar pa ni nevtralen odziv, če je bila pomoč eksplicitno izrečena (Namie & Namie, 2004, str. 332).

### 4.3 Predstavitev postopkov za preventivo in preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu

Za učinkovito preprečevanje pojava trpinčenja je potrebno pristopiti s postopki iz več strani, tako z nivoja posameznika, žrtve, kot z vidika celotne organizacije in njenega vodilnega kadra. Da pa bi bili ukrepi tudi dolgoročno učinkoviti, je potrebno sprejeti tudi vrsto postopkov na nivoju same države v obliki zakonov o prepovedi trpinčenja na delovnem mestu in sankcijah, kot tudi raznih programov in iniciativ za oblikovanje skupin za samopomoč žrtvam trpinčenja na delovnem mestu. Določene postopke različnih udeležencev v pojavu podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

#### 4.3.1 Preventiva in preprečevanje s strani žrtve

Ti postopki so največkrat uporabljeni prepozno, ko se trpinčenje že dogaja in ko organizacija nima postopkov ali pa so le ti neučinkoviti. Največkrat ti ukrepi v zgodnjih fazah umirijo situacijo, vendar to ni pravilo. Brez učinkovite podpore vodstva organizacije in državnih ukrepov sankcioniranja trpinčenja, se lahko ta pojav le še stopnjuje.

#### 4.3.1.1 Postavljanje mej

Priporočljivo je, da žrtev nasilnežu postavlja mejo tako dolgo, kot je to mogoče. Velja, da je pomembno nasilnežu čim prej jasno pokazati mejo, sicer si predstavlja, da lahko v miru trpinči naprej. To dejanje ima dve strani, prva je preobrat pri žrtvi, ki se ne počuti več nemočna, druga sporoča nasilnežu, da je konec enostavnega trpinčenja. Ob tem mora biti žrtvi jasno, da se ob prvih znakih upora proti trpinčenju situacija lahko spremeni, po vsej verjetnosti se bo trpinčenje stopnjevalo. V tem primeru je smiselno, preden se postavi mejo, poiskati pomoč pri svetovalnih službah (Esser & Wolmerath, 2001, str. 320). Potrebno se je spomniti, preden se sooči z nasilnežem (Leibling, 2005, str. 26):

- da je žalitev res bila mišljena osebno, vendar se žrtev lahko odloči ali jo bo tako res vzela. Stavek, ki ga v tem primeru lahko uporabi je: »Torej od mene želite, pravzaprav kaj? ali pa »Kaj je vaše vprašanje?«;
- da karkoli reče in kakršenkoli nasilen način uporabi, je to le njegovo mnenje, ki temelji na tem, kar je žrtev naredila ali rekla;
- ni vezano na žrtev kot osebo;
- in žrtev lahko zelo hitro spremeni način govora ali delovanja, če želi;
- nekateri si vizualizirajo neke vrste ščit, kot na primer kitajski zid, ki jih varuje pred vsem, kar nekdo verbalno »zmeče« v njih;
- stavek: »Torej, kako mislite, da bi naredil to naslednjič?« se usmerja na prihodnost, ostaja neoseben, sprašuje nasilneža za mnenje, omogoča konstruktiven pogled na prihodnost in ne destruktivnega na preteklost in omogoča nekaj uporabnih zaključkov za premislek. Ko nasilnež poda svoje mnenje, je uporabno, da se mu žrtev zahvali za mnenje in sporoči, da bo o njegovih predlogih premislila. To omogoča pogovor z nasilnežem pod pogoji žrtve, pokaže, da je ni strah nasilneža in da je pripravljena se z njim pogovarjat kot z enakovrednim. Ko mu čez čas poda odgovor na njun pogovor in predloge ter poda še svoje, to prikazuje spoštovanje in da nasilnežu tisto, kar jih večina zelo potrebuje, da so opaženi in priznani, ter da se počutijo uporabne.

Če ta korak ne omili in zgladi odnose, potem so potrebni naslednji.

#### 4.3.1.2 Zunanja pomoč

Žrtev, ki ne more sama postaviti meja in se upreti nasilnežu, bi morala poiskati pomoč znotraj organizacije, v kateri sta oba zaposlena. V primeru, da sodelavci niso primerni za pomoč, se je smiselno obrniti na svet organizacije ali delavcev. Pogostokrat se zgodi, da se svet delavcev, še posebej v manjših organizacijah in javni upravi, strinja z nasilnežem. V teh primerih se je potrebno obrniti na zunanje organizacije in socialne službe, ki nudijo pomoč žrtvam trpinčenja na delovnem mestu.

#### 4.3.1.3 Pisanje dnevnika

Uporabna pomoč žrtvi je tudi pisanje dnevnika, v katerega zapisuje potek vseh dogodkov, kadar je do trpinčenja prišlo. Priporočljivo je zapisovati čas in vsakokratne situacije, katero dejanje je uporabil nasilnež, kdo je bil prisoten in je zasledil dogajanje ter kako se je žrtev ob tem počutila. Primerno je zabeležiti tudi možne telesne oziroma zdravstvene reakcije kot posledice trpinčenja, kot tudi v kakšnem časovnem razmiku so se pojavile. Smiselno bi bilo zapisati tudi obiske pri zdravniku, ki jih je žrtev potrebovala in so bili zaradi posledic trpinčenja nujni. Če bi prišlo do tožbe zaradi trpinčenja na delovnem mestu, bi bil takšen dnevnik zelo obremenilen in ključen dokaz za toženega. Eden takšnih dnevnikov je naveden v Prilogi 5.

#### 4.3.1.4 Razvoj lastnih sposobnosti

Zaposleni premalo svojega časa in sredstev namenjajo izobraževanju in razvoju lastnih sposobnosti. Po raziskavi kar 66 % zaposlenih v sektorju informatike nima izdelanega načrta strokovnega in osebnega razvoja pravi g. Mitja Koželj iz podjetja Housing d.o.o. Zaposleni, ki se zaveda strokovnega in osebnega razvoja, bi precej lažje opazil vzdušje, ki vodi k trpinčenju in hkrati osebnemu nazadovanju, saj istočasno dejavniki, ki so vzroki za trpinčenje, ne omogočajo zaposlenim rasti strokovnega in osebnega razvoja. Tako bi lahko zaposleni, še preden bi se stanje zelo zaostri, lahko preprečevalno ukrepali.

#### 4.3.1.5 Osnovanje finančne varnosti

V večini primerov zaposleni ne upajo menjati službe, kjer jih trpinčijo, saj so finančno odvisni od osebnega dohodka. Mnenja sem, da naj, kolikor hitro zaposleni opazi, da se je pojav trpinčenja začel dogajati njemu ali v njegovi organizaciji, začne ustvarjati, če še nima vzpostavljenega, finančno zavarovanje v višini vsaj šestmesečnega lastnega dohodka. Gre za klasično varčevanje na računih, ki imajo visoko likvidnost, kot so na primer bančni depoziti. V tem primeru se ne bo počutil tako življenjsko in finančno odvisnega od osebnega dohodka in lahko dejansko prekine delovno razmerje, kjer se trpinčenje dogaja, za tem ima šest mesecev časa, da najde drugo zaposlitev in se rehabilitira.

#### 4.3.2 Preventiva in preprečevanje s strani organizacij in družbe

Organizacijske strategije proti trpinčenju se delijo na preventivo in ukrepe. Preventiva vključuje: osveščanje z različnimi brošurami, plakati, diskusijami itd., vzpostavitev notranje ureditve proti trpinčenju, na primer organizacijski dogovor za poštenost na delovnem mestu, sistematično zbiranje podatkov o trpinčenju v organizaciji oziroma odpravljanje organizacijskih konfliktov med vlogami (Esser & Wolmerath, 2001, str. 322). Nekateri strokovnjaki delijo preventivo v organizaciji na pasivno in aktivno. Preventiva tako pokriva primere preprečevanja že nastalega trpinčenja in zgodnje intervencije, kjer se spreminja vedenja, ki vodijo v trpinčenje. Pasivna preventiva vključuje izobraževanje in urjenje, javno zavedanje in dokumentiranje. Aktivna preventiva pa vključuje zgodnjo intervencijo s strani managementa, vlogo delodajalčevega dokumenta o varnosti na delovnem mestu z namenom odkriti in zbrati odzive organizacije na

trpinčenje in vlogo struktur znotraj organizacije (Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying, 2004, str. 22). Ukrepe preventive se lahko po vzoru Belgijske zakonodaje blaginje razdeli v tri kategorije. Le te naj bi bile del delovnih predpisov organizacije (Van Holderbeke, 2006, str. 4):

- 1. Primarna ali preventiva pred tveganjem:** organski, organizacijski in tehnični ukrepi, kot so vzpostavitev svetovalca za preventivo, oblikovanje in ureditev delovnih mest, informiranje in izobraževanje zaposlenih itd., kar je lahko tudi pasivna preventiva.
- 2. Sekundarna ali preprečevanje škode:** določanje sredstev za pomoč žrtvi, hitre in objektivne poizvedbe, sprejem in podpora žrtvam. Pri ukrepih ob trpinčenju je prvi korak ustaviti nasilneža. V tej fazi je mediacija ena izmed možnosti, vendar je učinkovita le, če nasilnež želi razrešitev konfliktov. Ko je nasilnež ustavljen, je potrebno nuditi podporo žrtvi in pričam, največkrat sodelavcem.
- 3. Terciarna ali omejevanje škode:** vodenje in ponovna zaposlitev žrtev. Najprimernejši ukrepi so psihoterapija, skupine za samopomoč in terapije z zdravili. Odgovornost delodajalca je, da žrtvi nudi primerne informacije in stike, kot tudi da pozorno opazuje delovno skupino, v kateri je do trpinčenja prihajalo.

#### 4.3.2.1 Izobraževanje in ozaveščenost managementa, zaposlenih in javnosti

V podjetju je potrebno ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti trpinčenju. Pri tem mora biti ustvarjeno vzdušje, v katerem se bodo vsi zavedali nevarnosti trpinčenja, kar pomeni, da bodo morali biti seznanjeni z njegovo problematiko. Opredeljena morajo biti dejanja ali ravnanja, ki so sprejemljiva in tista, ki to niso, določene morajo biti tudi sankcije za kršitev norm podjetja. Zaposleni se morajo zavedati, da bodo v primeru trpinčenja dobili pomoč, vedeti pa morajo tudi, kdo jim bo to pomoč nudil. Seznanjeni morajo biti s predvidenim postopkom pomoči in biti jim mora povsem jasno, da se, zaradi morebitne sprožitve postopka, nasilje ne bo še stopnjevalo. Vzpostaviti je potrebno sistem zaupanja v vodstvo podjetja in sistem varovanja zaupnosti. Za odpravo ali bistveno zmanjšanje trpinčenja je ključno izobraževati tako managerje kot ostale delavce. Odgovornost managementa, sindikatov in ostalih ustreznih organov je, da zagotovijo takšno izobraževanje na delovnem mestu, kot del splošnega izobraževanja odraslih in zaposlenih. Izobraževanje managementa naj bi vključevalo zavedanje problema, kot tudi urjenje v obravnavanju podanih pritožb o trpinčenju in primernih pristopih. Vsi vključeni na delovnem mestu morajo biti odgovorni za osveščanje o problemu trpinčenja in njegovi nesprejemljivosti na delovnem mestu. Priporočljivo je, da oddelek za podjetja na odgovarjajočem ministrstvu nosi primarno odgovornost za koordinacijo primernih agencij in dviganju javnega zavedanja problema ter rešitev, ki so na voljo. Konkretnije gre za razne promocijske zloženke, predloge politik in postopkov ter vodilnih dokumentov, ki jih pripravi ministrstvo in so na voljo za lažjo implementacijo preventive v organizacijah. Institucija za varstvo pri delu naj bi imela primarno odgovornost za dviganje zavedanja o trpinčenju, kot tveganja na delovnem mestu in nalaganja novih zadolžitev delodajalcem na področju varnosti pri delu. Management je odgovoren za dviganje zavedanja problema in postopkov za zbiranje in

obravnavanje pritožb o trpinčenju v njihovih organizacijah. Sindikati in ostali reprezentativni organi pa so odgovorni za dvig zavedanja med njihovimi člani.

#### 4.3.2.2 Globalni preventivni načrt in letni načrt aktivnosti

Preventivni ukrepi postanejo del globalnega preventivnega načrta. Ta dokument se ustvari vsakih pet let in vsebuje dolgoročne cilje, ki so pravzaprav rezultati analize tveganj. Ta točno določena dejanja in določena sredstva, ki so potrebna, da se cilje doseže, pa so del letnega plana aktivnosti. To so pomembni ukrepi pri vzpostavljanju in organiziranju preventive v organizacijah.

#### 4.3.2.3 Svetovalec za preventivo

Priporočljivo je imeti notranjega ali zunanjega svetovalca za preventivo, ki je specializiran za psihosocialne vidike zaposlitve, kot so trpinčenje, nasilje in spolno nadlegovanje (Ponnet, 2003, str. 30). Če ima organizacija več kot petdeset zaposlenih ima lahko notranjega ali zunanjega svetovalca. Preden pa podjetje zadolži svetovalca, mora to odobriti oddelek za preventivo in zaščitno na delovnem mestu v sami organizaciji. Naloge svetovalca za preventivo:

- udeležen je pri analizi tveganja in realizaciji preventivnih ukrepov ter svetuje delodajalcu;
- aktivno je udeležen pri vpeljevanju postopkov za preprečevanje nasilja, trpinčenja in spolnega nadlegovanja;
- svetuje delodajalcu, kako ustaviti neželjeno ravnanje;
- zbira in ureja individualne pritožbe.

Po mnenju delavskih sindikatov je najpomembnejša vloga svetovalca za preventivo čustvena podpora, ki sledi posredovanju informacij o možnih rešitvah. Tako svetovalec kot zaupni agent pa morata zagotoviti, da organizacija upošteva pritožbe in jih tudi odgovorno obravnava.

#### 4.3.2.4 Zaupni agent

Delodajalec lahko pokliče tudi zaupnega agenta, ki pomaga svetovalcu za preventivo, vendar njegova prisotnost pogostokrat ni obvezna. Agent je lahko še en zaposlen ali zunanja oseba, vendar ker mora dostikrat upravljati z zaupnimi informacijami, je tveganje za delodajalca nižje, če je zaupni agent nekdo, ki ga delodajalec pozna. Najpomembnejša naloga zaupnega agenta je takojšnja skrb in podpora žrtvam in pomoč svetovalcu za preventivo. Ko prejme uradno in utemeljeno pritožbo zaposlenega, jo takoj preda svetovalcu za preventivo (Ponnet, 2003, str. 35).

#### 4.3.2.5 Analiza tveganj

Analiza tveganj je osnova preventivnih ukrepov. Delodajalec preveri, če v njegovi organizaciji obstajajo situacije, ki bi se lahko sprevrgle v nasilje, trpinčenje ali spolno nasilje. Analiza je preventivna, vendar se jo lahko izvede tudi, ko je nasilje že prisotno v organizaciji. Rezultati

predstavljajo stanje organizacije in služijo kot osnova za vzpostavljanje preventivne politike. Vsako podjetje, ki ima vsaj petdeset zaposlenih, bi moralo biti zakonsko obvezano, da ima oddelek za varnost, zdravje in ureditev delovnega mesta. To svetovalno telo je sestavljeno iz predstavnikov delodajalca in zaposlenih. Osnovna naloga je raziskovanje in aktivno sodelovanje pri vseh dejavnostih, ki vodijo k večji blaginji zaposlenih. Oddelek oblikuje nasvete in predloge za organizacijsko politiko, njen globalni preventivni načrt in letni plan dejavnosti. Na podlagi rezultatov analize tveganja delodajalec lahko uvede številne preventivne ukrepe.

#### 4.3.2.6 Register ugotovitev in nasilja na delovnem mestu

V organizacijah, kjer so zaposleni v stiku z javnostjo, naj bi delodajalec vodil register ugotovitev in nasilja na delovnem mestu. V tem registru delodajalec vodi izjave zaposlenih, ki verjamejo, da so žrtve trpinčenja, spolnega nadlegovanja in nasilja na delovnem mestu s strani ene ali več oseb, ki niso zaposlene v instituciji (Van Holderbeke, 2006, str. 8).

### 4.4 Uporaba preventivnih in preprečevalnih ukrepov v praksi

V nadaljevanju predstavljam prakso in probleme uporabe preprečevalnih ukrepov na primeru Belgijske zakonodaje, ki predpisuje večino zgoraj naštetih ukrepov. Osnovne kritike delodajalcev na obstoječe ukrepe so, da je preveč poudarka na formalnih pritožbah in zunanjih sodnih pristopih, namesto internih in preventivnih rešitvah (De Meester, 2003, str. 37). Ukrepi so preveč splošni, ne upoštevajo velikosti, organizacijske strukture posameznih podjetij ali specifične narave problemov, zahtevajo številne kvalifikacije svetovalcev za preprečevanje trpinčenja, vendar so takšna vrsta izobraževanj svetovalcev redkost. Zaradi velikega števila nalog za »zdravljenje« posledic trpinčenja ostaja premalo časa za preventivne ukrepe. Zakonodaja, ki vključuje večino zgoraj naštetih ukrepov, naj se spremeni v pravni okvir s popolnim osredotočanjem na preventivi in preprečevanju, vendar brez določanja v podrobnosti. Tako lahko posamezne organizacije dopolnijo pravni okvir z lastnimi specifičnimi zahtevami (De Meester, 2003, str. 38). Namesto podeljevanja avtoritete le eni osebi; svetovalcu za preprečevanje, je bolje spodbujati sodelovanje med različnimi nivoji organizacije. Trpinčenje je namreč več kot problem blaginje v organizaciji. Imenovanje svetovalca za preprečevanje naj bi bilo odvisno od velikosti in posebnih potreb organizacije. Kdorkoli bi že obravnaval in preiskoval formalne pritožbe, mora biti določen po temeljitem premisleku na nivoju organizacije. Ukrepi določajo premalo obveznosti managementa, ki bi se moralo zavedati, da je pozitivna organizacijska kultura in odprta komunikacija pomembna pri preprečevanju trpinčenja. V primeru pritožb naj bi se, kot prvi ukrep razreševanja problema, pričelo z mediacijo in internimi postopki. Prag za izpolnitev formalne pritožbe bi se tako dvignil. »Dolžnost dokazovanja je pri zavarovanih« je vidik, ki je pri delodajalcih vse prej kot prednost. Nasilnež mora dokazati, da je nedolžen, delodajalec pa mora prikazati, da je naredil vse, kar je v njegovi moči, da bi preprečil in zaustavil trpinčenje v njegovi organizaciji. Delodajalci menijo, da bi morala biti v tem primeru njihova odgovornost omejena.

Zaposleni menijo, da ukrepi proti trpinčenju podajajo osnovo za mnogo neupravičenih pritožb (De Meester, 2003, str. 40). Nekatere so delno ustvarjene s posebnim namenom (interne poravnave dolgov, prejemanje zaposlitvene varnosti) in so dostikrat vložene zaradi pomanjkljivega znanja, kaj trpinčenje pravzaprav je. Nestrinjanje med sodelavci še ni trpinčenje. Kar je zaskrbljujoče, je pomanjkanje ukrepov, ki bi ščitili zaposlene, ki želijo dati sami odpoved, še posebej, če želijo prejemati nadomestilo za odpoved. Ukrepi spodbujajo interno reševanje in postopke, tako dejansko zelo malo primerov pritožb konča na sodišču. Ker je dostikrat trpinčenje rezultat napak v organizacijski strukturi naj bi bilo torej učinkoviteje od reševanja na sodiščih, reševati na ravni sindikatov. Da se izogne primerom, kjer žrtve ne doživijo pravega zaključka reševanja trpinčenja, je potrebno posvetiti takoj na začetku veliko pozornosti procesom notranjega razreševanja problema, saj dalj časa, ko se problem razrešuje, bolj neugoden postaja. Čeprav dalj časa trajajoč proces morda doseže pravilno razporeditev krivde in odkrije vzroke nastanka problema, dostikrat ne uspe ponovno vzpostaviti usklajenega in produktivnega delovnega okolja v organizaciji. Najpogosteje polarizacija položajev, ki nastane v takem procesu reševanja, ustvari še bolj deljeno delovno okolje in tako žrtvi še dodatno otežuje vzpostavitev njene normalne delovne storilnosti. Kreativni in inovativni pristopi k reševanju problema so zaželeni pri razreševanju v zgodnjih fazah. Dalj časa trajajoči postopki pa otežujejo implementacijo takšnih pristopov (Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying, 2004, str. 25).

V Prilogi 3 je podrobneje predstavljen model in shema reševanja trpinčenja v organizaciji po irskem vzoru z vključevanjem mediatorjev, inšpektorjev za delo in sodišč. Večino problemov v podjetjih naj bi se tako reševalo z uporabo socialnega posvetovalnega modela in notranjimi postopki. Trajanje sodnega postopka je lahko zelo dolgo (v povprečju dve leti), kar je zelo neprijetno za žrtev, še posebej, če se med tem postopkom trpinčenje nadaljuje. Tako bi bilo smiselno obravnavati pritožbe trpinčenja, spolnega nadlegovanja in nasilja s pomočjo hitrih postopkov sodišča (Van Holderbeke, 2006, str. 7). Sindikati menijo, da je »dolžnost dokazovanja na strani zavarovanih« pomemben element v zakonodaji. Kolikor težji je ta element za delodajalca, je z vidika žrtve nujno potreben. Žrtev pa seveda mora dokazati, da je bila trpinčena, vendar ker trpinčenje pogostokrat ni vsem na očeh, je to težko dokazati. Tako sindikat svetuje, da naj žrtve pišejo dnevnik kadarkoli je možno, za zbiranje dokazov (Van Holderbeke, 2006, str. 7).

## **SKLEP**

Toliko kot je besed za poimenovanje trpinčenja, toliko je tudi opredelitev. Enotne opredelitve trpinčenja ni, saj se problem obravnava na različnih področjih in iz različnih zornih kotov. Trpinčenje je, v tem magistrskem delu, dalj časa trajajoč, sistematičen in ponavljajoč se proces (več kot 6 mesecev in vsaj enkrat na teden), v katerem posameznik ali skupina z žaljivim neetičnim vedenjem, gestami, izrazi, odnosom, namigi, besedami, obnašanjem (verbalno ali neverbalno, vendar brez fizičnega kontakta) zmanjšuje ponos ali integriteto sodelavca ali skupine sodelavcev, ogroža njegovo/njihovo uspešnost pri delu, psihično in fizično zdravje ter s tem



vedenjem na dolgi rok povzroča stroške podjetju, posamezniku in družbi (žrtev gre na daljšo bolniško, zapusti delovno mesto, izgubi dohodek, potrebuje rehabilitacijo itd.). Večinski cilj tega vedenja je onesposobitev ali odstranitev žrtve z delovnega mesta, kar je potrdilo več tujih in domačih virov, kot tudi večina slovenskih strokovnjakov iz izbranih intervjujev.

Primerjava neposredne odpustitve delavca in s trpinčenjem prisiljenega odhoda žrtve prikazuje, da so stroški trpinčenja in posledično odhoda žrtve za sedemkrat večji od navadne odpustitve in iskanja novega kadra. Z vidika organizacije je torej s tem pojavom povezano veliko stroškov, koristi so marginalne in kratkotrajne. Kažejo se v obliki povečane produktivnosti žrtve na začetku trpinčenja, saj napadeni misli, da, se bo trpinčenje prenehalo, če bo več delal. Še eno korist sem zasledila, ki pa je zelo specifične narave. V nekaterih organizacijah obstaja tako imenovana zaposlitev v nedogled. Ko enkrat zaposleni dobi pogodbo za nedoločen čas, nadrejeni nimajo več orodja za odpustitev. Sama sem to izvedela med pogovorom z vodilnim v enem izmed naših kulturnih centrov. Vendar verjamem, da je takih primerov manj kot 1 % vseh zaposlenih v Sloveniji.

Pri pregledu literature je postalo očitno, da modeli ocenjevanja stroškov trpinčenja za organizacijo ne obstajajo, prav tako ne za posameznika oziroma za družbo. Večino avtorjev izvaja makroekonomsko ekstrapolacijo možnih stroškov trpinčenja na celotno državo z vidika stroškov organizacije. Ocenil sem, koliko stroškov povzroči trpinčenje organizacijam po celotni državi. Konkretnih analiz, orodij za ocenjevanje dejanskih stroškov trpinčenja v posameznih organizacijah nisem zasledila. Najbližje temu je model avtorjev Brun in Lamarche iz leta 2006, ki sem ga uporabila za prikaz stroškov v izbrani organizaciji v Sloveniji. Razdelitev stroškov gospodarske organizacije, ki nastanejo ob pojavu trpinčenja na delovnem mestu, je skupna večini avtorjev, saj jo delijo na posredne, neposredne in oportunitetne. Znotraj vsake kategorije pa se stroški razlikujejo. Tri največje skupine stroškov, ki se pojavljajo, so stroški absentizma, fluktuacije in padca produktivnosti. Slednji se večinoma beležijo na podlagi ocen in ne konkretnih stroškov, predstavljajo pa največji delež nastalih stroškov v povezavi s trpinčenjem. Za izračun stroškov produktivnosti nekateri uporabljajo širši pojem – prezentizem, ki vključuje tudi porast napak pri delu. Na podlagi deduktivnega ocenjevanja stroškov v organizacijah v Sloveniji ocenjujem, da jih je v letu 2008 trpinčenje na delovnem mestu stalo najmanj 208 milijonov evrov. To znaša 0,6 % bruto domačega proizvoda v tekočih cenah leta 2008, pri čemer je škoda največja v produktivnosti, sledijo ji stroški absentizma in nazadnje fluktuacije.

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je na reprezentativnem vzorcu polnoletnih prebivalcev Slovenije opravil prvo nacionalno raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu. 10,4 % vprašanih je bilo občasno izpostavljenih trpinčenju v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo. V zadnjih petih letih je bilo kar 19,4 % zaposlenih izpostavljenih trpinčenju na delovnem mestu (STA, 2008). Z uporabo izsledkov te raziskave, z anketo in uporabo induktivnega modela ocenjevanja stroškov sem na nivoju izbrane organizacije javne uprave ugotovila, da je vsota posrednih in neposrednih stroškov zaradi trpinčenja na delovnem mestu znašala 25.000 evrov v letu 2008. Od tega je bilo 97 % stroškov povezanih z absentizmom in 3 % s prezentizmom.

Oziroma stroški, povezani s trpinčenjem, so ekvivalent 1,6 redno zaposlenega na leto ali znašajo 410 izgubljenih delovnih dni na leto.

S pomočjo podobne metodologije bi lahko delodajalci hitreje ocenili stroške, ki jim jih ta pojav povzroča in tudi temu primerno sprejeli in izvajali ukrepe za preventivo in preprečevanje tega pojava. Na ravni države so pristojni različni organi za reševanje trpinčenja; Urad za enake možnosti, Varuhinja človekovih pravic, sindikati. Intenzivneje bi se morale vključiti zdravstvene službe, zlasti medicina dela ali splošni zdravnik, ki pogosto prvi izve za ta pojav. V organizacijah takšne primere rešujejo kadrovske službe, sindikati, sodelavci. Zunanje organizacije za reševanje primerov trpinčenja se ne ustanavljajo, odvetniške pisarne pa so našle novi vir zaslužka. Najboljši način preprečevanja tovrstnega nasilja v organizacijah je sprejetje politike, ki bi spodbujala pozitivno vedenje, pravične odnose in odprto komunikacijo v delovnih okoljih in seveda dobra obveščenenost prizadetih o tem, kaj se jim dogaja in kaj lahko storijo za svojo zaščito. Zakonske podlage za prepoved trpinčenja in ustrezno sankcioniranje v Sloveniji obstajajo, a se o trpinčenju na delovnem mestu pri nas še vedno premalo govori. Možnosti žrtve, da bi lahko dokazala trpinčenje in uspela v sporu na sodišču, so minimalne. Žrtev seveda mora dokazati, da je bila trpinčena, vendar ker trpinčenje pogostokrat ni vsem na očeh, je to težko dokazati. Tako sindikat svetuje, da naj žrtve pišejo dnevnik kadarkoli je možno, za zbiranje dokazov (Van Holderbeke, 2006, str. 7). Prizadevanja za odpravo kakršnegakoli nasilja na delovnem mestu so pomembna tudi zato, ker z njimi prispevamo k izboljšanju splošne kulture medsebojnih odnosov. V hudem konkurenčnem boju za delovna mesta, najboljše uspevajo tisti posamezniki, ki znajo zraven znanja, zavzetosti, lojalnosti in človečnosti pokazati tudi pravo mero bontona oziroma kulture vedenja. Le upoštevanje vsega naštetega vodi do odličnosti. Kultura vedenja pa ne pomeni le odnosa do drugih ljudi, temveč vključuje tudi odnos do sebe, odnos do narave, živali, rastlin, do tujih in naših materialnih dobrin. S poznavanjem pravil in zahtev obnašanja se izognemo neprijetnostim v družbi in hodimo po poti odličnosti (Knežević, 2001, str. 230).

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, A., & Crawford, N. (2004). *Bullying at Work*. London: Virago.
2. Albreht, M. (2007, 21. februar). Sodobna kuga za delavce. *Delo*, str. 8.
3. *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz*. (2008). Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://bundesrecht.juris.de/agg/index.html>
4. *Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, člen. 1157*. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>
5. Associazione Nadir. (2004). Mobbing: la situazione in Italia. Najdeno 1. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.stopmobbing.org/article.php3?id\\_article=39](http://www.stopmobbing.org/article.php3?id_article=39)
6. Bassman, E. (1993). Abuse in the Workplace: Management Remedies and Bottom Line Impact. V *Quorum Books* (str. 446–464). CT: Westport.
7. Beswick, J., Gore, J., & Palferman, D. (2006). *Bullying at work*. Derbyshire: Health and Safety Laboratories.

8. Bokal et al. (2005). *Slovar slovenskega knjižnega jezika z odzadnjim slovarjem slovenskega jezika in besediščem slovenskega jezika z oblikoslovnimi podatki*. Ljubljana: DZS, d.d.
9. Brečko, D. (2003): "Mobbing" – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu: simptom stalnih sprememb sodobne komunikacijske družbe. *HRM*, (1), 62–64.
10. Brečko, D. (2009, 12. marec): *Mobing*. Najdeno 9. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://sindikatsmbrknss.si/wp-content/uploads/2009/03/dr-brecko-mobing.pdf>.
11. Brun, J. P., & Lamarche, C. (2006). *Assessing the costs of work stress*. Quebec: Université Laval.
12. *Bundesarbeitsgericht Urteil, 16.5.2007, 8 AZR 709/06, Persönlichkeitsverletzung - Mobbing – Ausschlussfrist*. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://juris.bundesarbeitsgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bag&Art=en&Datum=2007-5-16&nr=12194&pos=5&anz=7>
13. Burke, R., & Richardsen, A. (2000). *Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors. Coping, Health and Organizations*. London: Taylor & Francis.
14. Cartwright, S., & Cooper, C. (1997). *Managing Workplace Stress*. London: Sage Publications, Inc.
15. Castillo, D. (1995). Non-fatal violence in the workplace: Directions for future research. Trends, Risks and Interventions in Lethal Violence. *Proceedings of the Third Annual Spring Symposium of the Homicide Research Working Group* (str. 225–235). Washington, DC: US Department of Justice.
16. Chappell, D., & Di Martino, V. (2000). *Violence at Work*. Geneva: International Labour Organisation.
17. Cooper, C., & Jackson, S. (1997). *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*. Chichester: John Wiley.
18. Cooper, C., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits for Organisations*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
19. Creane, S. (2006, 1. avgust) Bullied City Worker Wins £800,000. *BBC News*., London, England. *B.l.* Najdeno 18. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://news.bbc.co.uk/2/hi/5234378.stm>
20. Cru, D. (2001). Le Mal-Être au travail, Comment Intervenir? *Travail, Genre et Sociétés* 5, *Questions De Femmes Travail Social* (str. 57–73).
21. Cvetko, A. (2006). Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu, ali se Slovenija ustrezno odziva na ta pojav? *Sanitas et Labor – Nasilje na delovnem mestu*, (5/1), 25-39. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
22. Dalton, D. (1997). Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect?. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 411–413. Indiana.

23. Davenport, N., Distler Swartz, R., & Pursell Elliott, G. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Iowa: Civil Society Publishing.
24. De Meester, K. (2003). Een jaar omgaan met de 'pestwet'. *Een werkgeversevaluatie. Over.werk*, (3), 37–42.
25. Dejours, C. (1998). *Souffrances en France, La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Le Seuil.
26. Dejours, C. (2001). *Désolation et harcèlement moral*. Paris: Le Monde.
27. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB). (2008). Najdeno 6. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing\\_05/index\\_html?-C=](http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing_05/index_html?-C=)
28. Devetkrat več stroškov za novi kader (2007, 16. januar). *Dnevnik*, str. 8.
29. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Irska: European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions.
30. Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. septembra 2002 o spremembi Direktive Sveta 76/207/EGS o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev. (2002). *Uradni list EU* št. L 269, 5. oktober 2002.
31. Direktiva Sveta 2000/43/ES z dne 29. junija 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. (2000). *Uradni list EU* št. L 180, 19. junij 2000.
32. Direktiva Sveta 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu. (2000). *Uradni list EU* št. L 303, 2. december 2000.
33. Direktiva Sveta 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja pri delu. (1989). *Uradni list EU* št. L 183, 29. junij 1989.
34. Dorman, P. (2000). *The Economics of Safety, Health and Well-being at Work: An Overview*. Geneva: International Labour Organization.
35. *Društvo Pogum, Slovensko društvo za negovanje dostojanstva pri delu*. Najdeno 2. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.pogum.org/>
36. Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5), 185–201.
37. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. *Bullying in Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London, New York: Taylor&Francis.
38. Employee Turnover and Retention 2007 (2007). London: CIPD-Chartered Institute and Personal development. Najdeno 14. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent.htm>
39. Employment Rights Act 1996, (1996, amandma 2007). Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.emplaw.co.uk/load/4frame/era96/era96index.htm>
40. Employment Situation Summary, 2007 (2008). *Bureau of Labour Statistics*. Najdeno 13. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.bls.gov/news.release/empsit.nr0.htm>

41. Esser, A., & Wolmerath, M. (2001). *Mobbing – der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
42. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Violence, bullying and harassment in the workplace*. Najdeno 25. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu>
43. Evropska socialna listina. (1999). *Uradni list RS* št. 7/1999.
44. Fact Sheet Fourth European Working Conditions Survey - Slovenia. (2005). *European Agency for Safety and Health at Work*. Najdeno 18. septembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.eurofound.europa.eu/docs/events/roadshow\\_slovenia/4ewcs\\_factsheet\\_en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/docs/events/roadshow_slovenia/4ewcs_factsheet_en.pdf)
45. Faley, R., Knapp, D., Kustis, G., & Dubois, C. (1999). Estimating the organizational costs of sexual harassment: The case of the U.S. Army. *Journal of Business and Psychology*, (13), 461–481.
46. Focus on Absence: *Absence and Labour Turnover Survey*. (2000) London: Confederation of British Industry's.
47. Fourth European Working Conditions Survey, četrto poglavje. (2005). *European Agency for Safety and Health at Work*. Najdeno 13. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>
48. Frelj, S. (urednik). (2007, 31. januar). *Studio ob sedemnajstih* [radijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
49. Giga, S., Hoel, H., & Lewis, D. (2008). *The Costs of Workplace Bullying*. Manchester: Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.
50. Gordon, F., & Risley, D. (1999). *The costs to Britain of workplace accidents and work-related ill health in 1995/6*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: HSE Books.
51. Grad, A., Škerlj, R., & Vitorovič, N. (1997). *Veliki angleško-slovenski slovar*. Ljubljana: DZS.
52. Guerrero, M. I. (2006, 22. september). *The development of moral harassment (or mobbing) law in Sweden and France as a step towards EU legislation*. Najdeno 10. februarja 2007 na spletnem naslovu [http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bciclr/27\\_2/10\\_TXT.htm](http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bciclr/27_2/10_TXT.htm)
53. Hall, S. (2004, 24. marec). Hewitt Acts to Stop Workplace Bullying. Najdeno 8. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/politics/2004/mar/24/uk.mentalhealth>
54. Heinemann, P. & Thoren, K. (1972). *Mobbning: Gruppvald Bland Barn Och Vuxna*. Stockholm: Skolvärldens förlag.
55. Hirigoyen, M. F. (1998). *Stalking the soul: Emotional abuse and the erosion of identity*. New York: Helen Marx Books.
56. Hirigoyen, M. F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral - démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
57. Hoel, H., & Cooper, C. (2000a). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester: UMIST.

58. Hoel, H., & Cooper, C. (2000b). Working with victims of workplace bullying. *Good Practice in Working with Victims of Violence* (str. 101–118). London: Jessica Kingsley Publishers.
59. Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. (2003). Organisational effects of bullying. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (str. 145–161). London: Taylor & Francis.
60. Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (14), 195–230.
61. Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. (2001). *The Cost Of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment, Report Commissioned by the International Labour Organization*. Geneva: University of Manchester Institute of Science and Technology.
62. Industrial Relations Act 1990: Code of Practice Detailing Procedures for Addressing Bullying in the Workplace (2002). *Declaration Order 2002 S.I.* (No. 17 of 2002).
63. *Mobbing in Slovenia, prva slovenska stran o pojavu mobbing*. Najdeno 16. januarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.mobbing.si/>
64. Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
65. Kaufer, S., & Mattman, J. (1998) *The Cost of Workplace Violence to American Businesses*. Palm Springs: Workplace Violence Research Institute.
66. Kazenski zakonik. (2008). *Uradni list RS št. 55/2008*.
67. Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vathera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, (57), 656–660.
68. Knežević, A. (2001). *Oljka; o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta.
69. Kodre, T. (2007, 17. september). Se bo šikaniranje končalo? *Portal 24ur.com*. Najdeno 17. septembra 2007 na spletnem naslovu [http://24ur.com/bin/article.php?article\\_id=3105760&show\\_media=60047417#video\\_60047417](http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3105760&show_media=60047417#video_60047417)
70. Kompier, M., & Cooper, C. (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*. London: Routledge.
71. Kontorovich, E. (2001). The Mitigation of Emotional Distress Damages. *Law Review*, 68 (2), 491–520.
72. Koželj, M. (2007). Uprava le redko sodeluje s CIO-ti. 5. *CIO konferenca Poslovni vidiki upravljanja z informatiko*. Ljubljana: Housing d.o.o.
73. Laing, L., & Bobic, N. (2002). *Economic costs of domestic violence, Domestic and Family Violence Clearinghouse*. New South Wales: University of New South Wales.
74. Le Goff, J. P. (2000). *Les illusions du management - Pour le retour du bon sens*. Paris: La Découverte.
75. Lehto, A., & Pärnänen, A. (2007). *Statistics Violence, bullying and harassment in the workplace*. Helsinki: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

76. Leibling, M. (2005). *How People Tick: A Guide to Difficult People and How to Handle Them*. London: Kogan Page Limited.
77. Levi, L., & Lunde-Jensen, P. (1995). *A Model for Assessing the Costs of Stressors at National Level: Socio-Economic Costs of Stress in Two EU Member States*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
78. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, (5), 119–126.
79. Leymann, H. (1993). *Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Tashenbuch Verlag GmbH.
80. Leymann, H. (1996a). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Le Seuil.
81. Leymann, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
82. Leymann, H. (1997). The mobbing encyclopedia. Najdeno 12. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.leymann.se/English/frame.html>
83. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
84. Lorenz, K. (1963). *Das sogenannte Böse, Zur Naturgeschichte der Aggression*. Wien: Borotha-Schoeler.
85. Mlinarič, P. (2004). Mobbing, pojav, ki povzroča škodo delavci in delodajalcu, *Kadrovsko poročilo za leto 2004, Kadrovske informacije 15* (str. 31–33). Ljubljana: Vlada RS.
86. Mlinarič, P. (2007). Zaščita pred mobbingom. *HRM*, (5), 34–38.
87. *Mobbing – oblika nasilja na delovnem mestu*. Najdeno 15. oktobra 2007 na spletnem naslovu [http://www.mobbing.si/univerza/dokum\\_free/t-mobbing2.doc](http://www.mobbing.si/univerza/dokum_free/t-mobbing2.doc)
88. Mobbing (nasilje na delovnem mestu). (2002). Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Najdeno 12. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://si.osha.europa.eu/et2002/facts23.pdf>
89. Murphy, L., & Cooper, C. (2000). *Healthy and Productive Work: An International Perspective*. London: Taylor & Francis.
90. Namie, G., & Namie, R. (2004). Workplace Bullying: How to Address America's Silent Epidemic. *Employee Rights and Employment Policy Journal, Workplace Fairness and the Institute for Law and the Workplace*, 8 (2), 315–333.
91. *National Statistics of United Kingdom 2008* (2008). London: National Statistics. Najdeno 1. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_economy/BB\\_2000.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_economy/BB_2000.pdf)
92. Neuman, J. (1997). Aggression in the Workplace. V Giacalone, R., & Greensberg, J. (ur.), *Antisocial Behavior in Organizations* (str. 37-67). California: Thousand Oaks.
93. Neuman, J. (2000). *Injustice, stress, and bullying can be expensive!*. California: Oakland.
94. *New Research Shows Workplace Violence Threatens Health Services*. Najdeno 8. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/release37/en/print.html>

95. O'Connell, P., Calvert, E., & Watson, D. (2007). *Bullying in the Workplace: Survey Reports, 2007; Report to The Department of Enterprise Trade and Employment*. Ireland: The Economic and Social, Research Institute.
96. *OECD: Implementing the OECD Job Strategy: Assessing Performance and Policy*. (1999). Paris: OECD.
97. Paoli, P., & Merlić, D. (2001). (2001). *Third Eueopean Survey on Working Conditions 2000*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
98. Paparella, D., Rinolfi, V., & Cecchini, F. (2004, 2. marec). Increasing focus on workplace mobbing. *European Industrial Relations Observatory On-line*. Najdeno 9. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>
99. Poelmans, S. et al. (1999). A pharmaceutical company. *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*, (str. 121-148). London: Routledge.
100. Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti. *Uradni list EU* št. 97/C 340/03.
101. Ponnet, G. (2003). Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: het juridisch kader. *Over.werk*, (3), 30–36.
102. Pritchard, M., & Pritchard, S. (2005). Bullying in the Workplace Chapter 8. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14(6), 568-574. Najdeno 11. junija 2007 na spletnem naslovu [http://www.sagepub.co.uk/millward/files/slides/Chapter8\\_slide\\_2.ppt](http://www.sagepub.co.uk/millward/files/slides/Chapter8_slide_2.ppt)
103. Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *British Medical Journal*, (318), 228–232.
104. Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. (2001). *Workplace bullying: What we know, who is to blame and what we can do?* London: Taylor & Francis.
105. *Report of the Expert Advisory Group on Workplace Bullying*. (2004). Ireland: Stationery Office Minister for Labour Affairs Dublin.
106. Resolucija Evropskega parlamenta o spodbujanju zdravja in varnosti na delovnem mestu, (2004/2205(INI)). *Uradni list EU* št. C 304 E, 1. december 2005.
107. Resolucija sveta z dne 25. junija 2007 o novi strategiji Skupnosti za zdravje in varnost pri delu (2007-2012). *Uradni list EU* št. 2007/C 145/2001. Najdeno 12. avgusta 2007 na spletnem naslovu [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/oj/2007/c\\_145/c\\_14520070630sl00010004.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/oj/2007/c_145/c_14520070630sl00010004.pdf)
108. Said, C. (2007, 21. januar). Bullying Bosses Could be Busted. Movement Against Worst Workplace Abusers Gains Momentum With Proposed Law. *Chronicle*. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2007/01/21/BUG7DNKKN61.DTL>
109. Sheehan, M. (2004). *Workplace Mobbing: a proactive response*. Brisbane: Griffith University.
110. Sheehan, M., Barker, M., & Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 1/2 (20), 50 – 57.



111. Sheehan, M., McCarthy, P., Barker, M., & Henderson, M. (2001). *A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying*. Australia: School of Management, Griffith University.
112. Sminkey, L. (2002, 10. maj). New Research shows workplace violence threatens health services. *World Health Organization*. Najdeno 14. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/release37/en/>
113. Soares, A. (2002). *Bullying: When Work Becomes Indecent*. Quebec: Université du Québec à Montréal.
114. *Sporočilo Evropske komisije za varnost in zdravje pri delu: Prilagajanje spremembam pri delu in v družbi; nova strategija Skupnosti za zdravje in varnost pri delu 2002-2006*. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu <http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>
115. STA. (2008, 17. december). V Sloveniji najmanj petina delavcev že izpostavljenih mobingu. *Revija Evropa*. Najdeno 16. novembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.revijaeuropa.si/mobing\\_trpincenje\\_delo,257,2982,1.html](http://www.revijaeuropa.si/mobing_trpincenje_delo,257,2982,1.html)
116. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
117. Statistični urad Republike Slovenije. (2006). Trg dela, 4. april 2006. *Statistične informacije* št. 71/2006. Najdeno 29. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/07-si-010-0604.pdf>
118. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Trg dela, plače Slovenija, 2008. *Statistične informacije* št. 34/2009. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
119. Steiman, S. (2003, 18. april). The Changing Workplace. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.worktrauma.org/change/definitions.htm>.
120. Steinman, S. (2000). Internet Survey of Experience of Workplace Bullying in South Africa. Najdeno 9. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.createsurvey.com/c/47818-ozVX7v/>
121. Taylor, S. (1998). *Employee Resourcing*. London: Institute of Personnel and Development.
122. Tiskovna konferenca ZSSS - "mobbing"-nasilje na delovnem mestu. (2006, 22. december). Najdeno 22. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.octostream.net/show/index.php?stranka=zsss&projekt=037&tip=tree&logo=zsss.css>
123. Tkalec, L. (2000). *Mobbing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
124. Trupi, M. (2009). *Pojavljanje mobbinga med zaposlenimi v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
125. *UNISON Members Experience of Bullying at Work*. (1997). London: UNISON-The Public Service Union.
126. Upelj, B. (2009, 9. januar). Dr. Erik Breclj: Čas je, da se zadeve uredijo ali pa da zapustim Onkološki inštitut. *Dnevnik*. Najdeno 16. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/zdravje/1042235301>

127. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33I/1991-I, spremembe: št. 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
128. Utenkar, G. (2007, 30. april). Ko služba postane prava nočna mora. *Delo*, str. 7.
129. Van Holderbeke, F. (2006, januar). Mobbing II: Desk Research. *University of Hasselt*  
Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/Report\\_Hasselt.pdf](http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/Report_Hasselt.pdf)
130. Victimization At Work. (2003). *Statute Book Of The Swedish National Board Of Occupational Safety And Health*. (Ordinance AFS 1993:17). Stockholm: Swedish National Board Of Occupational Safety And Health.
131. Violence and Stress: The Work/Family Connection 2. (1990). Special Report No. 32, 1990. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
132. Wilson, B. (1991). U.S. businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, (70), 47–50.
133. *Workplace Bullying Institute - Legislative Campaign*. Najdeno 22. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://workplacebullyinglaw.org/states/past.html>
134. *Workplace Bullying Institute - Workplace Bullying Survey*. Najdeno 13. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.bullyinginstitute.org/wbi-zogby2007.html>
135. Zakon o delovnih razmerjih. (2007). *Uradni list RS* št. 42/2002, 103/2007.
136. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 63/2007.
137. Zakon o socialnem varstvu. *Uradni list RS* št. 3/2007.
138. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 103/2007.
139. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS* št. 56/99.
140. Zaletel, A. (2004, 12. julij). Iščete ključne sodelavce? *Revija Kapital*, št. 342. Najdeno 30. avgusta 2008 na spletnem naslovu  
<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=2480>
141. Zanima me kaj pomeni beseda Mobbing?. Najdeno 21. marca 2007 na spletnem naslovu  
<http://inforum.informiran.si/ShowPost.aspx?PostID=1383>
142. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. *Bullying in Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*, (str. 103-126). London, New York: Taylor&Francis.
143. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2006, 14. december). Neodvisni okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju pri delu. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace\\_bullying#\\_note-bbdef](http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_bullying#_note-bbdef)
144. *ZZZS Poslovno poročilo za leto 2006*. (2005). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Najdeno 29. julija 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a1042239c318a6ecc1257177004c91e1/\\$FILE/poslovno%20poro%C4%8Dilo%202005\\_april%202006.pdf](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a1042239c318a6ecc1257177004c91e1/$FILE/poslovno%20poro%C4%8Dilo%202005_april%202006.pdf)
145. *ZZZS Poslovno poročilo za leto 2009*. (2008). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Najdeno 26. novembra 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/c11ef7847b2e7379c125759f0043a56e/\\$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS\\_12.05.2009.pdf](http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/c11ef7847b2e7379c125759f0043a56e/$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS_12.05.2009.pdf)

## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

<b>PRILOGA 1: INDUKTIVNI MODEL IN REZULTATI OCENJEVANJA STROŠKOV TRPINČENJA V ORGANIZACIJI .....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: ANKETA IN REZULTATI .....</b>	<b>4</b>
<b>PRILOGA 3: MODEL ZA REŠEVANJE TRPINČENJA NA OSNOVI POROČILA EKSPERTNE SKUPINE O TRPINČENJU NA DELOVNEM MESTU NA IRSKEM .....</b>	<b>14</b>
<b>PRILOGA 4: INTERVJUJI S SLOVENSKIMI STROKOVNJAKI NA PODROČJU TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>17</b>
<b>PRILOGA 5: DNEVNIK O TRPINČENJU .....</b>	<b>22</b>
<b>PRILOGA 6: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV .....</b>	<b>23</b>



# PRILOGA 1: INDUKTIVNI MODEL IN REZULTATI OCENJEVANJA STROŠKOV TRPINČENJA V ORGANIZACIJI

Indikatorji	privatni zavarovalec opis	rezultat	Enota
Organizacija: Število redno zaposlenih Zavarovanje za izgubo plače			
Število odsotnosti z dela zaradi trpinčenja v enem letu	Izračunati je potrebno število odsotnosti zaradi kratkoročne ali dolgoročne nesposobnosti za delo, še posebej zaradi trpinčenja. Da bi pridobili ta podatek, mora organizacija poznati razlog za bolniško odsotnost. V splošnem je ta podatek na voljo le po določenem trajanju odsotnosti, ko so zanj potrebna zdravniška poročila.		primerov
Vse bolezenske odsotnosti v enem letu	Izračunati je potrebno število odsotnosti zaradi kratkoročne ali dolgoročne nesposobnosti za delo v enem letu. V nekaterih organizacijah se to število deli na kratkoročne in dolgoročne odsotnosti.		primerov
Število izgubljenih dni v letu zaradi trpinčenja (psihološke težave)	Izračunati je potrebno število odsotnosti zaradi kratkoročne ali dolgoročne nesposobnosti za delo v enem letu v večini zaradi psiholoških težav.		izgubljenih dni
Število izgubljenih dni v letu zaradi absentizma (vsi vzroki)	Izračunati je potrebno število odsotnosti zaradi kratkoročne ali dolgoročne nesposobnosti za delo v enem letu v večini zaradi vseh vzrokov		izgubljenih dni
Število redno zaposlenih za polni delovni čas v organizaciji			redno zaposlenih delovnih dni
Število delovnih dni v letu	število delovnih dni v letu (261) pomnožimo s številom redno zaposlenih seštevek vseh plač redno zaposlenih v organizaciji deljen s številom redno zaposlenih za poln delovni čas		€/zaposlenega
Povprečna plača organizacije			€
Letni prihodek organizacije			€
Letni dobiček organizacije			€
Stopnja absentizma	Se razlikuje od organizacije do organizacije, V splošnem je to stopnja na osnovi števila izgubljenih dni ali število odsotnosti, Stopnja vsebuje kratkoročne in dolgoročne obdobja nezmožnosti za delo, v nekaterih primerih bolniške ( če so podatki na voljo).		dni/zaposlenega
Stopnja fluktuacije	Število ljudi, ki so zapustili organizacijo deljeno z letnim številom zaposlenih		NA
Stopnja interne mobilnosti	Prikazuje interne menjave delovnih mest v organizaciji.		NA
Stroški fluktuacije	Je povezana z več stroški (vse stroške v povezavi z iskanjem novega zaposlenega, njegovega vpeljevanja). Odvisno od interpretacije organizacije.		Na
Pogostost trpinčenja (prevalence)	delež zaposlenih, ki poročajo na tedenskih sestankih o simptomih povezanih s trpinčenjem		%
<b>Stroški absentizma</b>			
Stroški nezmožnosti (zunanja zavarovanja, samozavarovanje, koristi)	Ta kazalec združuje zavarovalne premije ki zmanjšujejo plačo in se plačujejo zunanjim zavarovalnicam s strani delodajalca in ali delavcev, plače + ugodnosti (zavarovanje zaposlitve itd.), ki jih delodajalec plačujem med obdobjem nezmožnosti za delo zaradi psiholoških motenj (samozavarovanje). zavarovalna premija izgube plače (ki jo plača delodajalec zunanjim) x % odsotnosti zaradi trpinčenja (zunanja zavarovanje ) S poznavanjem odstotka odsotnosti znotraj organizacije, ki so povezane s psihološkimi motnjami, bi bilo možno določiti kolikšen delež teh stroškov se lahko pripiše posledicam trpinčenja.		€
Nadure	stroški nadur ostalih delavcev, ki nadomeščajo zaposlenega ki je odsoten zaradi trpinčenja, težko ocenljiv direktno zaradi trpinčenja		
Delavci, ki nadomeščajo odsotnega	Ta indikator vključuje dve komponenti; stroške delovne sile (plača nadomestnega delavca, stroški najemanja in učenja) in stroške fizičnih sredstev, ki so bili potrebni za nadomestnega delavca (pisalna miza, računalnik,..)		€
Plača in prihranki, ko je delovno mesto prost	vključuje prihranke, ki jih ima delodajalec, kadar je na bolniški zaradi psiholoških motenj, ki so posledica trpinčenja in ga nihče ne nadomešča. Je odvisne on načrta bolniškega staža posamezne organizacije.		(-) €
Vrnitev na delo	stroški povezani z vrnitvijo delavca na delovno mesto, začasne zadolžitve, tveganje ponovne bolezni, in potreba po prilagoditvenih ukrepih, ki sledijo odsotnosti zaradi psiholoških težav.		€
Informacijski management za podatke o absentizmu	Vključuje tehnične stroške (agregacija stroškov za upravljanje računalniškega sistema za zbiranje podatkov o odsotnostih) in stroškov delovne sile (čas, ki ga posameznik posveti temu sistemu)		€
Stroški upravljanja primerov nezmožnosti	Administrativni stroški upravljanja s stroški nezmožnosti (komunikacija, administracija in spremljanje) in stroški delovne sile (časa, ki ga zaposleni porabi za upravljanje teh primerov)		€
Zdravniško znanje	Skupni stroški zdravniškega znanja, ki jih delodajalec išče zaradi delavčeve odsotnosti zaradi psiholoških motenj		€
Kvantiteta delovne obremenitve sodelavcev	Kvalitativni indikator, težje ocenljiv, saj vključuje stroške kvantitete delovne obremenitve sodelavcev, zaradi odsotnosti zaradi psiholoških motenj (se ne sem primerjati z nadurami=		NA
Indirektna škoda za delovni tim	Kvalitativni indikator, ki se nanaša na vpliv na tim delavcev kadar je zaposleni odsoten zaradi psiholoških motenj		NA
Bolniška	Stroški bolniške odsotnost zaradi psihološke motnje. Lahko se pridobi število dni, ki so bili vzeti. Razlog za odsotnost ni naveden, razen če se ne zahteva zdravniškega potrdila.		€

Zmanjšani delovni čas	Ocena števila ur, ki niso bile opravljene vsak dan zaradi nastopa trpinčenja (ko je zaposleni odšel domov pred zaključkom delovnega dne)	€
Izguba intelektualnega kapitala <b>Stroški prezentizma</b>	Izguba znanja, ker je zaposleni odšel (začasna ali stalen odhod iz organizacije) zaradi trpinčenja. Težko je oceniti ta indikator. Dostikrat manager ali delodajalec ne ve razloga za odhod zaposlenega. Ta indikator bi bilo težko oceniti v primerih v povezavi s trpinčenjem.	NA
Porast napak pri delu	Indikator v povezavi z dejstvom, da je zaposleni na delovnem mestu, vendar je njegova storilnost pod pričakovanji (povečano število napak) zaradi trpinčenja	NA
Upad kvalitete rezultatov dela	Se navezuje na stroške povezane z zaposlenim, ki je na delovnem mestu, vendar je njegova storilnost pod pričakovanju (zmanjšanja kvaliteta opravljenega dela) zaradi trpinčenja	NA
<b>stroški skupni prezentizmu in absentizmu</b>		
Premija zdravstvenega zavarovanja (posameznika ali družine) v povezavi z uporabo psihoterapevtskih zdravil	Delež zdravstvenega zavarovanja, ki ga plača delodajalec posebej za psihoterapevtska zdravila. V splošnem ima zavarovalnica, pri kateri ima organizacija sklenjeno zdravstveno zavarovanje informacije op porabi zdravil, ki jih lahko delodajalcu posreduje v obliki poročila. Ponavadi informacija pridobljena s strani zavarovalnice vključuje recepte za zaposlenega in njegove člane družine (v primeru družinskega zavarovanja), vendar ta informacija ne kaže povezave med uporabo zdravil in delom	€
Premija zdravstvenega zavarovanja v povezavi z uporabo alternativnega zdravljenja	Delež zdravstvene premije, ki jo plača delodajalec za alternativno medicino (masažo, homeopatija itd.)	€
Program pomoči zaposlenim	Ocena celotnih stroškov izvajanja programa. Vzroki za svetovanja znotraj programa pomagajo pri določitvi deleža stroškov v povezavi s trpinčenjem	€
Zunanje strokovno znanje	Stroški zunanjih strokovnjakov (mediatorji, management konfliktov, revizija stresa, itd.) ki preprečujejo, ocenjujejo in odstranjujejo trpinčenje na delovnem mestu. V splošnem je te podatki lahko pridobiti, težje je oceniti delež teh stroškov ki izhajajo posebej za primere trpinčenja.	€
Čas posvečen trpinčenju v sindikatih organizacije	Količina časa, ki ga sindikat nameni za obravnavanje trpinčenja na delovnem mestu. Težko ocenljiv	€
Čas posvečen obravnavanju trpinčenja na delovnem mestu (sestanki, intervencije, preprečevanje)	Ocenjuje količino časa, ki ga različni udeleženci (svetovalci, nadzorniki, managerji) organizacije posvečajo trpinčenju na delovnem mestu; na sestankih, intervencijah in preprečevalnih ukrepih. Ne vključuje časa, ki je zaobjet v ostalih indikatorjih,	€
Stroški pritožb in pravnih sporov	Stroški povezani s pravnimi spori ali pritožbami + administrativni stroški(stroški odsotnosti za ljudi, ki so udeleženi razprave); povezanimi z odsotnostjo zaradi trpinčenja in z zaposlenimi, ki je prisoten na delovnem mestu, vendar je njegova storilnost pod pričakovanji zaradi trpinčenja	€
Stroški izgubljenih priložnosti	Izgubljene priložnosti predstavljajo vse stroške s trpinčenjem, saj ta denar ne more biti investiran v vsakodnevni delovni proces organizacije. Te stroške se oceni ko se oceni vse ostale indikatorje.	NA
Izguba produktivnosti	Ta izguba produktivnosti zaradi trpinčenja se lahko izrazi v obliki nedoseženih zastavljenih ciljev, nedokončanih projektov, napak v proizvodnji, pritožbe strank, ponavljanje storitev, itd.	NA
Preprečevanje (izobraževanje, intervencije, programi)	stroški povezani s preprečevanjem trpinčenja znotraj organizacije ( stroški preprečevalnih aktivnosti in razbremenjevanje zaposlenih). Stroški so povezani z izobraževanjem, intervencijo in ostalimi programi za preprečevanje trpinčenja v organizaciji in stroški časa, ko so zaposleni na teh aktivnostih namesto na delovnem mestu	€
Skupaj Vsi stroški ekonomske narave Vsi rezultati neekonomske narave		

pridobljeno  
z anketo

## REZULTATI:

Osnovni podatki	Rezultat
Število odsotnosti z dela zaradi trpinčenja v enem letu	ni podatka, ker jih ne zbirajo po razlogih, na podlagi raziskave <b>3 primeri</b> (7 % od 37 primerov bolniške v letu 2008)
Vse bolezenske odsotnosti v enem letu	<b>37</b> primerov
Število izgubljenih dni v letu zaradi trpinčenja (psihološke težave)	Izgubljenih dni ni, zaradi nadomeščanja. Na podlagi ankete naj bi bilo 25 % vseh bolniških dni povezanih s trpinčenjem, torej <b>293 dni</b> .
Število izgubljenih dni v letu zaradi absentizma (vsi vzroki)	592/578, skupaj <b>1170</b> . Vendar izgubljenih dni ni, zaradi nadomeščanja.
Število redno zaposlenih za polni delovni čas v organizaciji	<b>67</b> redno zaposlenih
Število delovnih dni v letu	<b>17.487</b>
Povprečna plača organizacije	<b>1322,10 €/zaposlenega</b>
Letni prihodek organizacije v €	<b>2.601.240</b>
Letni dobiček organizacije v €	<b>49.818</b> , gre za razliko med prihodki in odhodki, organizacija glede na obliko ne beleži dobička
Stopnja absentizma	<b>140</b> dni/zaposlenega
Stopnja fluktuacije	<b>0</b>
Stopnja interne mobilnosti	<b>0</b>
Stroški fluktuacije	<b>0</b>
Pogostost trpinčenja (prevalence)	<b>29 %</b>

Stroški absentizma	
Stroški nezmožnosti (zunanja zavarovanja, samozavarovanje, koristi)	ni podatka
Nadure	ni podatka, na podlagi ankete pa naj bi se povečala <b>obremenitev za 15</b> šteje se k realizaciji ur njihovega predmeta, ko se delavec vrne pa se zamenjata
Delavci, ki nadomeščajo odsotnega	
Plača in prihranki, ko je delovno mesto prosto v €	prihrankov organizacija nima, ker jo financira ministrstvo, od njih dobijo v primeru trpinčenja manj, koliko, ni podatka, po izračunu pa <b>3.515</b> na leto zaradi trpinčenja
Vrnitev na delo	takšnih ukrepov niso imeli
Informacijski management za podatke o absentizmu	teh podatkov ne zbirajo
Stroški upravljanja primerov nezmožnosti	teh podatkov ne zbirajo
Zdravniško znanje	takšnega primera še niso imeli
Kvantiteta delovne obremenitve sodelavcev v %	<b>15</b>
Posredna škoda za delovni tim	ni podatka
Bolniška v €	<b>20.969</b>
Zmanjšani delovni čas	ni na voljo, glede na anketo, nihče ni odšel prej domov
Izguba intelektualnega kapitala	v zadnjem letu nihče ni odšel

Stroški prezentizma	
Porast napak pri delu	10 % več napak kot brez pojava
Upad kvalitete rezultatov dela	93 % storilnost v povprečju glede na anketo

Stroški skupni prezentizmu in absentizmu	
Premija zdravstvenega zavarovanja (posameznika ali družine) v povezavi z uporabo psihoterapevtskih zdravil	se ne plačuje
Premija zdravstvenega zavarovanja v povezavi z uporabo alternativnega zdravljenja	se ne plačuje
Program pomoči zaposlenim	takšnega programa v tej organizaciji ni
Zunanje strokovno znanje	takšnih zunanjih strokovnjakov v zadnjem letu 2008 niso potrebovali
Čas posvečen trpinčenju v sindikatih organizacije	ni podatka
Čas posvečen obravnavanju trpinčenja na delovnem mestu (sestanki, intervencije, preprečevanje) v €	zanemarljiv, po anketi le ena ura; <b>509</b>
Stroški pritožb in pravnih sporov	pritožb in pravnih sporov v organizaciji v letu 2008 zaradi trpinčenja niso imeli
Stroški izgubljenih priložnosti	ni na voljo
Izguba produktivnosti	20 % manjša storilnost glede na odgovore v anketi in 10 % povečanje napak pri delu zaradi trpinčenja na podlagi ankete
Preprečevanje (izobraževanje, intervencije, programi)	ker programa nimajo, stroškov ni

## PRILOGA 2: ANKETA IN REZULTATI

### **Pozdravljeni,**

Sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete smer management neprofitnih organizacij. Za magistrsko delo sem si izbrala psihološko trpinčenje na delovnem mestu z vidika organizacije. Poudarek pa je na ocenjevanju stroškov tega pojava za organizacije z namenom, da bi se delodajalci tega pojava bolj zavedali in ga začeli tudi dejavno odpravljati.

Vašo organizacijo sem si izbrala, saj po statistiki raziskav na tem področju zdravstvo poleg gostinstva in šolstva prednjači v pogostosti tega pojava in ker je v takšni instituciji, kot je vaša, tudi razmeroma enostavneje oceniti stroške odsotnosti z dela zaradi določenih plačilnih razredov. Z odgovori na anonimno anketo mi boste pomagali oceniti velikost stroškov trpinčenja v vaši organizaciji in upam, da bo ta rezultat sprožil pozitivne dogodke v smeri odpravljanja tega pojava. V kolikor vas zanimajo podrobnejše informacije, mi lahko pišete na [kati.vertin@siol.net](mailto:kati.vertin@siol.net).

Za začetek bi razložila pojav trpinčenja in razliko med šikaniranjem in trpinčenjem.

### **Kaj je šikaniranje?**

Šikana je enkraten, izoliran, naključen, postranski in takojšen pojav, ki ima namen le užaliti tarčo šikaniranja v trenutku nastajanja šikaniranja in ne na daljši rok. Načeloma šikana nima tako hudih zdravstvenih posledic na žrtev kot trpinčenje.

**Kaj je trpinčenje na delovnem mestu (mobbing, psihološko nasilje):** trpinčenje bo v tem primeru dalj časa trajajoč in ponavljajoč se proces (več kot 6 mesecev in vsaj enkrat na teden), v katerem posameznik ali skupina z žaljivim neetičnim vedenjem, gestami, izrazi, odnosom, namigi, besedami, obnašanjem (verbalno ali neverbalno vendar brez fizičnega kontakta) zmanjšujejo ponos ali integriteto sodelavca ali skupine sodelavcev, ogrožajo njegovo/njihovo uspešnost pri delu, psihično in fizično zdravje ter s tem vedenjem nasilneži na dolgi rok povzročajo stroške podjetju, posamezniku in družbi (žrtev gre na daljšo bolniško, zapusti delovno mesto, izgubi dohodek, potrebuje rehabilitacijo itd.). Največkrat je cilj tega vedenja je onesposobitev ali odstranitev žrtve z delovnega mesta.

Osredotočila bi se na trpinčenje na delovnem mestu, ki ne izhaja iz predhodnega fizičnega ali spolnega nasilja. Tudi kakršnakoli spolna, rasna, etnična in starostna diskriminacija ter diskriminacija zaradi invalidnosti in njene posledice se v tej anketi ne bodo obravnavale kot trpinčenje.

Moški izvajajo trpinčenje drugače od žensk, saj so največkrat na oblastnih funkcijah, zato dodeljujejo žrtvam ponižujoča dela, jih nenehno in glasno kritizirajo, zadržujejo informacije in jim poskušajo okrniti njihov ugled in jim tako škodovati pri karieri. Ženske uporabljajo čustvene metode: širijo izmišljotine glede zasebnega življenja, poskušajo žrtve osmešiti, jim torej škodovati pri njihovem socialnem ugledu.



**Najpogostejša dejanja** trpinčenja: omejevanje izražanja s strani nadrejenega, jemanje besede ali skakanje v besedo, kričanje ali zmerjanje, kritiziranje zasebnosti posameznika, ignoriranje, premestitev v oddaljene prostore, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje, osamitev od pogovorov, ogovarjanje za hrbtom, poskusi smešenja, širjenje različnih govoric, norčevanje iz zasebnega življenja, oponašanje, dodeljevanje nalog, ki jemljejo samozavest, napačne ocene truda, vloženega v delo, dvomi v poslovne odločitve, preklinjanje ali grdo govorjenje, nesmiselne delovne naloge, naloge pod ustreznim nivojem, vedno nove naloge, ogrožanje zdravja žrtve (dvom v prisebnost žrtve, ustrahovanje, verbalno nasilje, itd.).

**Odgovore na vprašanja obkrožite med ponujenimi ali napišite:**

*1) Ste na delovnem mestu doživljali ali bili priča enemu ali več dejanjem trpinčenja?*

(možnih je več odgovorov)

- Da, sedaj ga doživljam oziroma sem ga v zadnjem letu.
- Da, sem ga doživel/a v moji delovni dobi, vendar ne v zadnjem letu.
- Da, bil/a sem priča trpinčenju na delovnem mestu.
- Jaz trpinčim sodelavce.
- Nikoli česa podobnega nisem doživel/a ali videl/a.

*2) Ste doživeli ali bili priča trpinčenju v zadnjem letu s strani:*

- Strank/učencev
- Sodelavcev
- Nadrejenih
- Drugih: \_\_\_\_\_

*2.1) Kdaj se je trpinčenje začelo in kaj menite, zakaj?*

\_\_\_\_\_

*3) Ste o trpinčenju poročali na kolegiju, sestankih, vodstvu?*

Da    Ne

*3.1) Če da, kolikokrat v zadnjem letu: \_\_\_\_\_*

*4) Če je možno, navedite čim bolj točno število dni vaše bolniške odsotnosti do 30 dni, ki gre v breme organizacije v zadnjem letu, ki ste jo vzeli zaradi lastne bolezni?*

\_\_\_\_\_

*5) Ste bolniško v zadnjem letu dni vzeli zaradi trpinčenja?*

Da    Ne    Tudi

*5.1) Če ste odgovorili tudi ali da, ocenite, koliko dni ste vzeli zaradi trpinčenja: \_\_\_\_\_.*

6) So vam priznali 100 % nadomestilo za čas bolniške odsotnosti, kadar ste jo vzeli zaradi trpinčenja?

Da Ne

7) Ste zdravniku v zadnjem letu navedli, da je razlog bolezni lahko tudi trpinčenje na delovnem mestu?

Da Ne

8) Obkrožite bolezensko stanje, zaradi katerega ste bili najpogosteje na bolniški v zadnjem letu (možnih je več odgovorov)

1. Nespečnost,
2. strah,
3. napadi panike,
4. nočne more,
5. depresija,
6. agresija.
7. prebavne motnje,
8. motnje sluha,
9. motnje kardiovaskularnega sistema,
10. motnje mišično-skeletnega sistema,
11. sindrom post-travmatskega stresa
12. prehladi,
13. drugo: \_\_\_\_\_

9) Kolikokrat ste v zadnjem letu odšli domov zaradi trpinčenja pred koncem delovnega dne. Ocenite približno, koliko ur: \_\_\_\_\_

10) Ocenite v % kolikšna je vaša storilnost sedaj (na primer: v zadnjem letu delujem povprečno z 90 % storilnostjo)? \_\_\_\_\_

11) Ste kot sodelavec trpinčenega v zadnjem letu prevzeli njegovo delo, ko je bil trpinčeni na bolniški?

Da Ne

11.1) Ocenite, za koliko (lahko v %) se je vaša delovna obremenitev povečala zaradi prevzema dela odsotnega sodelavca \_\_\_\_\_

12) Se je vaša storilnost spremenila, odkar ste bili priča ali ste doživeli trpinčenje?

Ne Da

12.1) Ali se je zmanjšala ali povečala? \_\_\_\_\_

*12.2) Ocenite, za koliko % se je spremenila \_\_\_\_\_.*

*13) Ste zasledili povečano število napak pri svojem delu, ko so vas začeli trpinčiti?*

*Da Ne*

*13.1) Ocenite % povečanja napak pri vašem delu: \_\_\_\_\_*

*14) Ali morda veste, če ima vaša organizacija disciplinske postopke, ki obravnavajo primere trpinčenja?*

*Ima Nima Ne vem*

*14.1) Ste kdaj osebno v organizaciji vložili disciplinski postopek proti trpinčenju?*

*Da Ne*

*14.2) Se je kot posledica disciplinskega postopka kaj zgodilo?*

1. trpinčenje je prenehalo,
2. trpinčenje se je okrepilo,
3. bil/a sem odpuščen/a,
4. nasilnež je bil odpuščen,
5. nič,
6. drugo:\_\_\_\_\_.

*14.3) Ocenite, koliko ur so v organizaciji v zadnjem letu posvečali reševanju vašega problema:\_\_\_\_\_*

*15) Ste v zadnjem letu zamenjali delovno mesto ali organizacijo zaradi trpinčenja?*

*Da Ne*

*15.1) Če da, koliko mesecev ste potrebovali od začetka trpinčenja do zamenjave delovnega mesta?*

\_\_\_\_\_

*16) Odkljukajte razpon vaše bruto plače (v €):*

- 1000-1500
- 1500-2000
- 2000-2500
- 2500-3000
- 3000-3500

17) Vaš spol:

Moški      Ženski

18) Bi še kaj dodali?

---

Hvala lepa za posredovane podatke. Anketa je izvedena anonimno in tudi v magistrskem delu organizacija ne bo navedena. Želim vam veliko uspeha, tako v službi, kot v zasebnem življenju. Lep pozdrav Katarina Vertin.

## REZULTATI ANKETE

1) Ste na delovnem mestu doživljali ali bili priča enemu ali več dejanjem trpinčenja?

Da, sedaj ga doživljam oziroma sem ga v zadnjem letu.	2	25 %
<b>Da, sem ga doživel/a v moji delovni dobi, vendar ne v zadnjem letu.</b>	<b>3</b>	<b>37 %</b>
Da bil/a sem priča trpinčenju na delovnem mestu.	2	25 %
Jaz trpinčim sodelavce.	0	0 %
Nikoli česa podobnega nisem doživel/a ali videl/a.	0	0 %
Drugo	1	13 %

2) Ste doživeli ali bili priča trpinčenju v zadnjem letu s strani:

strank / učencev	1	20 %
sodelavcev	2	40 %
<b>nadrejenih</b>	<b>2</b>	<b>43 %</b>
Drugo		0 %

2.1) Kdaj se je trpinčenje začelo in kaj menite zakaj?

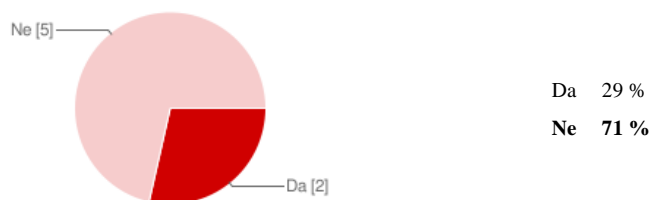
Gre za trpinčenje med dijaki, razlog nestrpnost.

V začetku šolskega leta, da bi se dokazala nesposobnost zaposlene osebe

Začelo se je pred petimi leti, ker si je nadrejena zamislila ustvarjati avtoriteto z maltretiranjem podrejenih.

Trpinčenje se je pričelo pred leti in se ponavlja tudi zdaj. Vzrok trpinčenja je posledica zamere sodelavke.

3) Ste o trpinčenju poročali na kolegiju, sestankih, vodstvu?



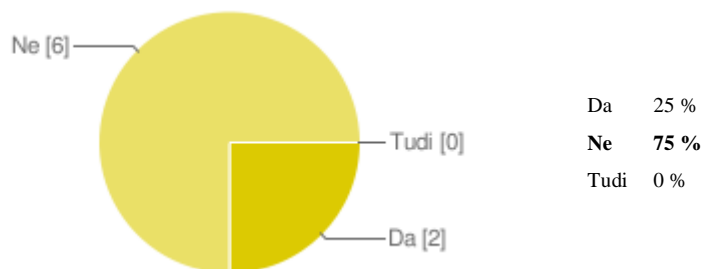
3.1) Če da, kolikokrat v zadnjem letu:

Na odgovor je odgovorila le ena oseba, katere odgovor se je glasil: **1**.

4) Če je možno navedite čim bolj točno število dni vaše bolniške odsotnosti do 30 dni, ki gre v breme organizacije v zadnjem letu, ki ste jo vzeli zaradi lastne bolezni?

7, 10, 4, 20 dni

5) Ste bolniško v zadnjem letu dni vzeli zaradi trpinčenja?



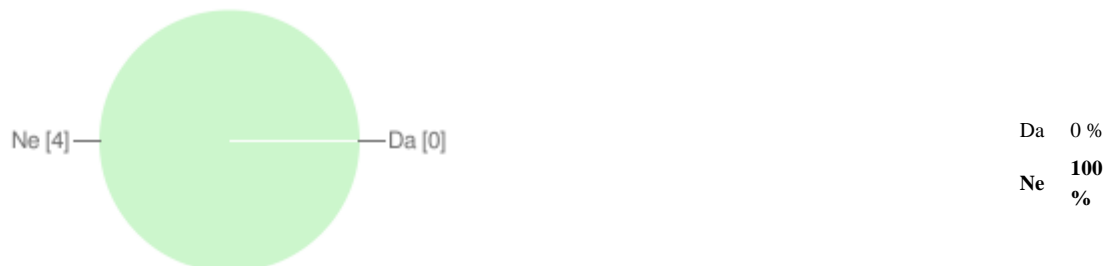
5.1) Če ste odgovori s tudi ali da, ocenite, koliko dni ste vzeli zaradi trpinčenja:

10, 5 dni

6) So vam priznali 100 % nadomestilo za čas bolniške odsotnosti, kadar ste jo vzeli zaradi trpinčenja?



7) Ste zdravniku v zadnjem letu navedli, da je razlog bolezni lahko tudi trpinčenje na delovnem mestu?



8) Obkrožite bolezensko stanje, zaradi katerega ste bili najpogosteje na bolniški v zadnjem letu:

nespečnost	3	60 %
strah	2	40 %
napadi panike	1	20 %
nočne more	1	20 %
depresija	1	20 %
agresija	0	0 %
prebavne motnje	1	20 %
motnje sluha	0	0 %
motnje kardiovaskularnega sistema	0	0 %
motnje mišično-skeletnega sistema	1	20 %
sindrom post-travmatskega stresa	0	0 %
prehladi	1	20 %
Drugo	0	0 %

9) Kolikokrat ste v zadnjem letu odšli domov zaradi trpinčenja pred koncem delovnega dne. Ocenite približno, koliko ur Na to vprašanje ni odgovoril nihče.

10) Ocenite v % kolikšna je vaša storilnost sedaj (na primer: v zadnjem letu delujem povprečno z 90 % storilnostjo)?

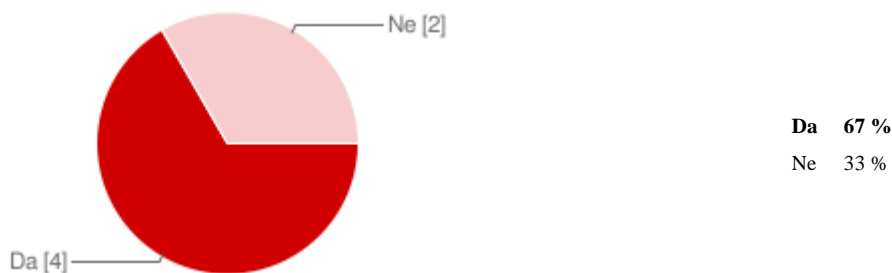
98 %, 100 %, 110 %, 80 %, 80 %, 90 % **(povprečje 93 %)**.

11) Ste kot sodelavec trpinčenega v zadnjem letu prevzeli njegovo delo, ko je bil trpinčeni na bolniški?



11.1) Ocenite, za koliko (lahko v %) se je vaša delovna obremenitev povečala zaradi prevzema dela odsotnega sodelavca. Tudi tu je bil odgovor le en in sicer 15 %.

12) Se je vaša storilnost spremenila, odkar ste bili priča ali ste doživeli trpinčenje?



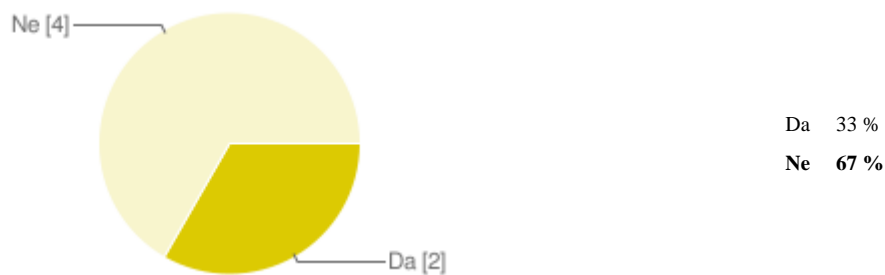
12.1) Ali se je zmanjšala ali povečala?

Tu so vsi odgovorili, da se je **zmanjšala**.

12.2) Ocenite, za koliko % se je spremenila

30 %, 10 %, 20 % (**povprečje 20 %**).

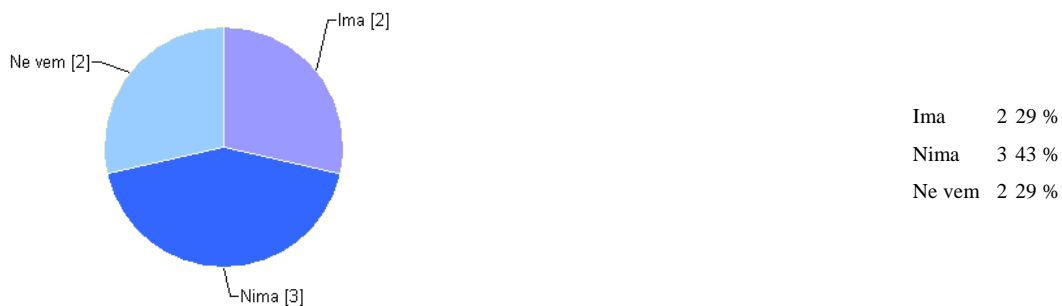
13) Ste zasledili povečano število napak pri svojem delu, ko so vas začeli trpinčiti?



13.1) Ocenite % povečanja napak pri vašem delu:

Tukaj je bil odgovor le eden, ki je navajal 10 % povečanje napak pri delu.

14) Ali morda veste, če ima vaša organizacija disciplinske postopke, ki obravnavajo primere trpinčenja?



14.1) Ste kdaj osebno v organizaciji vložili disciplinski postopek proti trpinčenju?



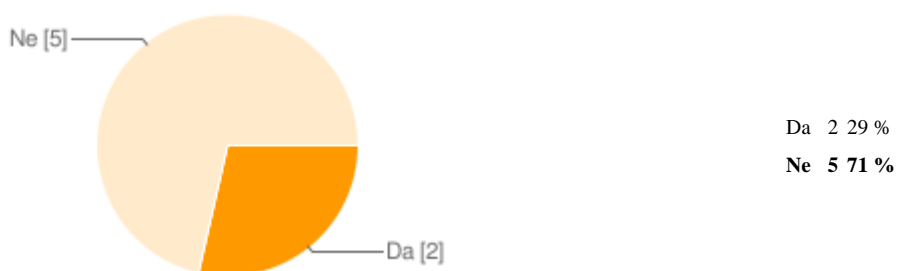
14.2) Se je kot posledica disciplinskega postopka kaj zgodilo?

Trpinčenje je prenehalo.	1	20 %
Trpinčenje se je okrepilo.	0	0 %
Bil sem odpuščen.	0	0 %
Nasilnež je bil odpuščen.	1	20 %
<b>Nič.</b>	<b>3</b>	<b>60 %</b>
Drugo	0	0 %

14.3) Ocenite koliko ur so v organizaciji v zadnjem letu posvečali reševanju vašega problema trpinčenja:

0, 0, 1 ura

15) Ste v zadnjem letu zamenjali delovno mesto ali organizacijo zaradi trpinčenja?



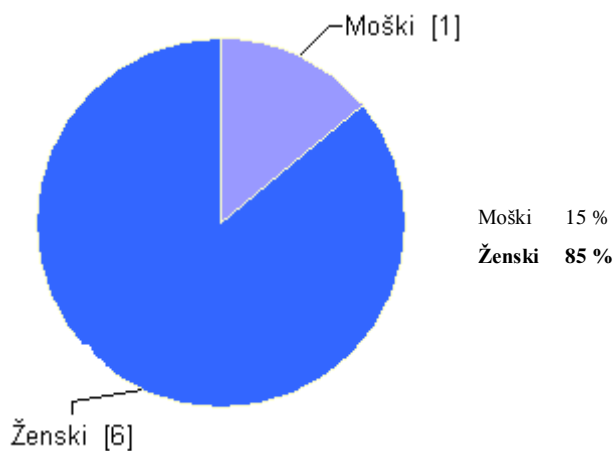
15.1) Če da, koliko mesecev ste potrebovali od začetka trpinčenja do zamenjave delovnega mesta?

Tu je bil odgovor le eden, ki se glasi 5 let.

16) Odkljukajte razpon vaše bruto plače (v €):

1000-1500	0	0 %
<b>1500-2000</b>	<b>3</b>	<b>42 %</b>
2000-2500	2	29 %
2500-3000	2	29 %
3000-3500	0	0 %

17) Vaš spol:





18) Bi še kaj dodali?

Ni navodil za izpolnjevanje ankete za tiste, ki še niso bili trpinčeni oz. so bili le priča .

Vem, da se dogaja tudi trpinčenje na delovnem mestu (mobing). In upam, da boste lahko s svojo nalogo in delom prispevali k izboljšanju. Menim pa, da bi bilo mogoče še bolj nujno, da bi se našel še kdo, ki bi se ukvarjal z drugimi pritiski, ki jih doživljajo zaposleni zaradi drugačnih vzrokov in namenov - npr. značajskih in duševnih lastnosti predpostavljenih in sodelavcev, splošnih pritiskov na zaposlene zaradi visokih zahtev, krize, strahu pred izgubo delovnega mesta. Torej, kako preganjati/odstraniti take razmere in ravnanje, hkrati pa ljudi usposobiti, da bodo lažje, bolj samozavestno in odločno odbijali te pritiske.

Trpinčenje nad zaposlenimi kolegi je prenehalo, odkar sem postal nadrejeni.

### **PRILOGA 3: MODEL ZA REŠEVANJE TRPINČENJA NA OSNOVI POROČILA EKSPERTNE SKUPINE O TRPINČENJU NA DELOVNEM MESTU NA IRSKEM**

(Report of the Expert Advisory Group on Workplace Bullying, 2004, str. 20)

#### **Značilnosti modela**

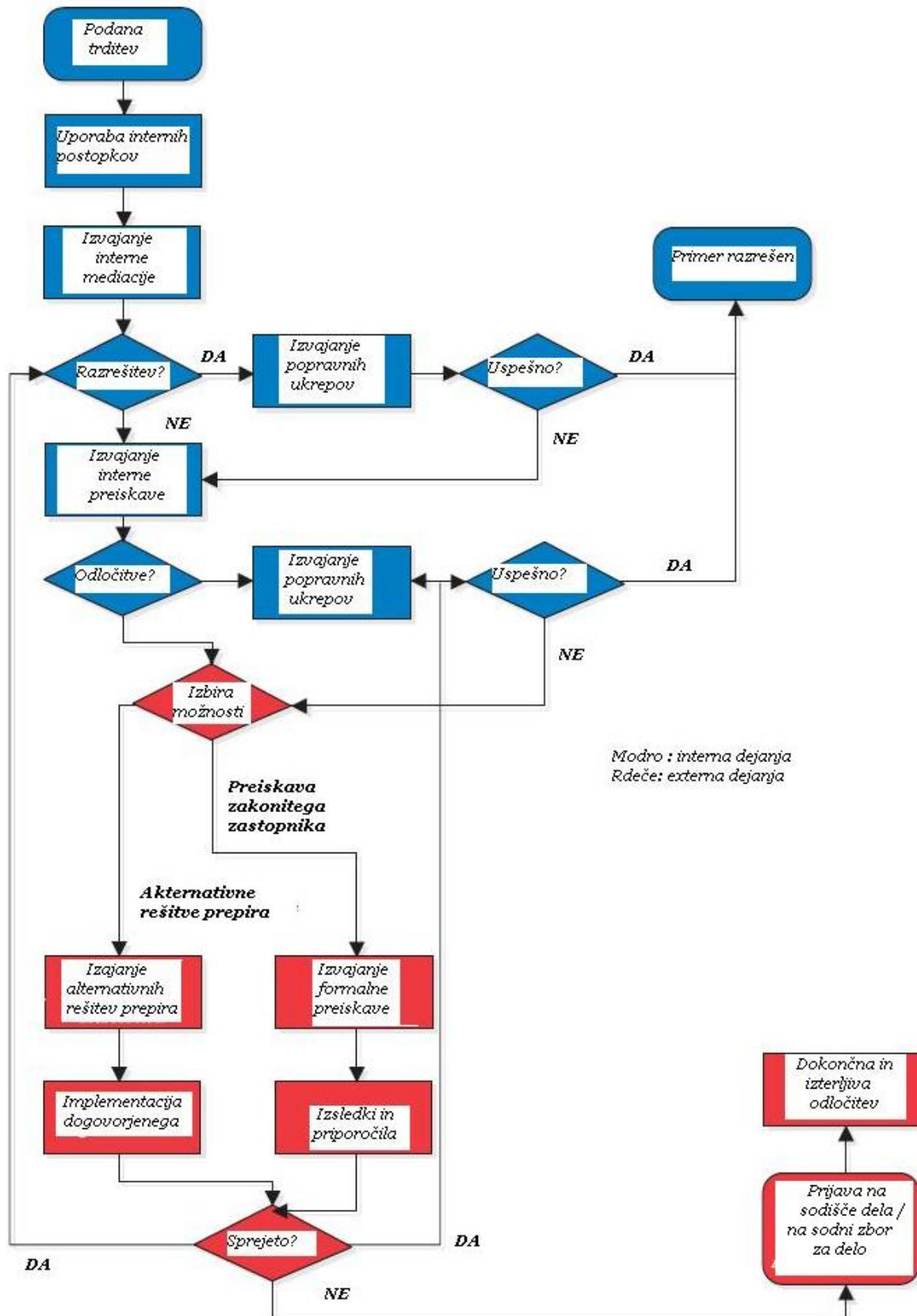
Implementacija takšnega modela zahteva novo zakonodajo. Mediator komisije za delo ali delovni inšpektor lahko vrne primer nazaj v organizacijo in njene interne postopke v primeru, da meni, da niso bili primerno izpeljani. Dejanja udeleženih med interno mediacijo so revidirana po določenem času s končno oceno uspešnosti. V primeru neuspeha, se primer ponovno obravnava v nadaljnjih fazah procesa. V fazah interne mediacije je cilj doseči dogovor med udeleženi. Ta faza naj ne bi bila bližnjica za »pospravljanje problema pod preprogo«. Čeprav je ta faza neformalna pa zahteva izkušene posameznike – mediatorje. Ko interna preiskava in njeni rezultati niso sprejeti z ene ali več udeleženih strani, se vzpostavi postopek določen v politiki podjetja proti trpinčenju. Postopek od interne do eksterne obravnave problema mora biti strogo nadzorovan in mora preprečevati posredovanje neutemeljenih postopkov komisiji za delo, ki po nepotrebnem povzročajo stroške tako delodajalcu kot komisiji. Če gre primer do sodišča, morajo biti njegove odločitve dokončne in obvezujoče. Priporočljivo je, da so odločitve terjane s pomočjo okrožnega sodišča. Vendar to ne izključuje pravice udeleženih, da se lahko pritožijo na višjih sodiščih.

V določanju primerne organizacijskega in zakonodajnega odziva na slabosti trenutnega pristopa za odpravljanje trpinčenja na delovnem mestu je skupina osnovala model, kot primer dobre prakse, za oblikovanje pristopa pri izjavi o obstoju trpinčenja. Model je osnovan na treh elementih; preventivi, posredovanju in razrešitvi. Izvaja se v dveh fazah, prva se izvaja na nivoju delovnega mesta (v modri barvi), druga pa na nivoju rzsodišča (rdeča barva), kar je razvidno na Sliki 5. Model je sestavljen iz progresivnih faz.

1. Prijava trpinčenja s strani zaposlenega ali agenta v imenu zaposlenih.
2. Delodajalec vzpostavi interne postopke, ki preverijo verodostojnost in težo prijave.
3. Delodajalec, kjer se izkaže, da je pritožba primerna za interno obravnavo, ponudi pritožbeniku interno mediacija s strani neodvisne osebe.
4. Pritožbenik ali nasilnež nista obvezana, da sprejmeta notranjo mediacijo.
5. Če mediacija ni sprejeta, se primer obravnava z interno preiskavo, po postopkih v primeru preprirov in konfliktov, ki veljajo v posamezni organizaciji.
6. Če se interna mediacija izvede in se priporočeni ukrepi sprejmejo pri vseh udeleženih, sledi implementacija in po nekaj mesecih revizija. Če je pozitivna, se smatra, da je pritožba rešena.
7. Enako, če je bila mediacija izvedena in ukrepi niso sprejeti za vse strani ali niso uspešno uvedeni, se reševanje pritožbe rešuje po internih postopkih v primerih preprirov in konfliktov.
8. Rezultati formalne interne preiskave se dokumentirajo in vpeljejo, kjer je možno. Če so uspešni, se pritožba smatra za rešeno.

9. V primeru, da implementacija rezultatov interne preiskave ni uspešna, se pritožba posreduje komisiji za delovne pogoje. Komisiji se posreduje tudi vse zapiske internih postopkov reševanja kot sta mediacija in preiskave.
10. V kolikor komisija meni, da so potrebni nadaljnji ukrepi na nivoju organizacije, pritožbo posreduje nazaj v nadaljnjo obravnavo organizacije, v ostalih primerih komisija določi primerne nadaljnje ukrepe, ki lahko vključujejo mediacijo s strani predstavnika komisije ali preiskavo in priporočila zakonitega zastopnika (angl. *Rights Commissioner*).
11. V primeru mediacije komisije bo mediator vzpostavljaj dogovor med udeleženi s ciljem vzpostavitve ponovne harmonije na delovnem mestu.
12. Če takšna mediacija ni uspešna, se primer posreduje zakonitemu zastopniku, največkrat inšpektorju za delo, v preiskavo in priporočila.
13. Delovni inšpektor primer preišče in poda priporočila.
14. Če priporočila niso sprejeta z vsaj ene udeležene strani, se primer posreduje na sodišče, pristojno za takšno obravnavo, v razsodbo, ki je dokončna in izterljiva.

Slika 5: Model za preventivo, posredovanje in razrešitev primerov trpinčenja na delovnem mestu



Vir: Report Of The Expert Advisory Group On Workplace Bullying, 2004, str.31.

## PRILOGA 4: INTERVJUJI S SLOVENSKIMI STROKOVNJAKI NA PODROČJU TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Zoran Milivojević, korporacijski terapevt [drZoranM@gmail.com](mailto:drZoranM@gmail.com)  
Aleksej Cvetko: [Aleksej.cvetko@sodisce.si](mailto:Aleksej.cvetko@sodisce.si)  
dr. Metoda Dodič Fikfak: [metoda.dodic-fikfak@guest.arnes.si](mailto:metoda.dodic-fikfak@guest.arnes.si)  
Tanja Urdih Lazar: [tanja.urdih-lazar@guest.arnes.si](mailto:tanja.urdih-lazar@guest.arnes.si)  
doc. dr. Branko Lobnikar: [branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si](mailto:branko.lobnikar@fvv.uni-mb.si)  
mag. Rajko Črnivec: [rajko.crnivec@guest.arnes.si](mailto:rajko.crnivec@guest.arnes.si)  
mag. Alenka Franko [alenka.franko1@guest.arnes.si](mailto:alenka.franko1@guest.arnes.si); [alenka.franko@siol.net](mailto:alenka.franko@siol.net)  
Borut Brezovar: Glavni inšpektor za delo: [borut.brezovar\(at\)gov.si](mailto:borut.brezovar(at)gov.si)  
Andrejka Fatur Videtič, 01 4758 150, 01 4758 194  
Mag. Pavla Mlinarič [mobing.si@gmail.com](mailto:mobing.si@gmail.com)  
mag. Bojana Cvahte [bojana.cvahte@varuh-rs.si](mailto:bojana.cvahte@varuh-rs.si)  
ga. Ksenija Jankovič, [ksenija.jankovic@futurapr.si](mailto:ksenija.jankovic@futurapr.si)  
ga. Irena Milanovič, [irena.milanovic@sbs.si](mailto:irena.milanovic@sbs.si)  
dr. Daniela Brečko, [daniela.brecko@planetgv.si](mailto:daniela.brecko@planetgv.si)  
ga. Lučka Böhm, [Lucka@sindikat-zsss.si](mailto:Lucka@sindikat-zsss.si)  
ga. Ana Nuša Knežević  
Jana Uran: [jana.uran\(at\)gov.si](mailto:jana.uran(at)gov.si)

Pozdravljeni,

Sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete smer management neprofitnih organizacij. Za magistrsko delo sem si izbrala psihološko trpinčenje na delovnem mestu z vidika organizacije. Poudarek pa je na ocenjevanju stroškov tega pojava za organizacije z namenom, da bi se delodajalci tega pojava bolj zavedali in ga začeli tudi dejavno odpravljati. Na vas, vidnega strokovnjaka s tega področja, se obračam, da bi mi z odgovori na spodnja vprašanja pomagali oceniti in osvetliti stanje trpinčenja v našem prostoru tudi z vašega vidika. Upam, da bodo rezultati mojega magistrskega dela pridali delček k pozitivnim dogodkom v smeri odpravljanja tega pojava.

Kaj menite, koliko je trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji?

Bi se strinjali, da je končni cilj trpinčenja žrtev izločiti iz delovnega okolja?

Kako potekajo priprave in osnovanje pravil za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu, ki bi opredeljevala vedenja in situacije, v katerih pojav nastaja, posledice in postopke, kako trpinčenje preprečevati, kako vzpostaviti notranja pravila organizacij proti trpinčenju ter postopke reševanja?

Ste vpleteni v njihovo nastajanje, so že nastala?

Če so že nastala, ali poznate, kako se obnesejo v praksi?

Ste že reševali primer trpinčenja?

Kdo je sedaj na ravni države pristojen za reševanje teh primerov?

Kaj pa v organizacijah?

Se ustanavljajo posebne zunanje organizacije za reševanje primerov trpinčenja?

## **MNENJA STROKOVNJAKOV**

**Dr. Aleksej Cvetko**, vrhovni sodnik-svetnik na Vrhovnem sodišču Republike Slovenije meni, da je tarča nagnjena k samomoru, obolenja postanejo kronična. Ostaja ji sicer teoretična možnost uveljaviti svoje pravice iz delovnega razmerja na pristojnem sodišču, vendar so njene možnosti, da bo lahko dokazala trpinčenje in uspela v sporu, minimalne. To velja za sodišča pri nas, kot tudi drugod po svetu.

**Izvršna direktorica Future ga. Ksenija Jankovič**: Kaj pomaga, če obvestiš inšpektorja za delo, sodišče, če bo odškodnina zadnji prihodek!

**Irena Milanović, Sindikat bank Slovenije** je pred kratkim brala analizo trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji, ki jo je izdelala dr. Brečko. Neuradni rezultati kažejo, da je približno 10 % zaposlenih trpinčenih, v bančnem sektorju pa kar 15 %. V pretežni meri je končni cilj trpinčenja žrtev izločiti iz delovnega okolja, poleg tega pa naši anketiranci ugotavljajo, da gre tudi za izživljaje nekaterih problematičnih šefov nad delavci. Sama je primer trpinčenja pomagala rešiti z izdajo knjižice Trpinčenje na delovnem mestu, Sonja Robnik, Irena Milanović, april 2008. Le to je direktor enote posredoval šefinji v proučitev. Od tedaj dalje ima pri delu spet mir, je sporočil zaposleni. Vzorec pravil za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu, posledice in postopke, kako trpinčenje preprečevati, kako vzpostaviti notranja pravila organizacij proti trpinčenju ter postopke reševanja smo na sindikatu pripravili. Poslali so ga v vsako banko v podpis, podpisano je bilo po njihovi kolektivni pogodbi do konca marca 09. Na ravni države so pristojni različni organi za reševanje teh primerov; Urad za enake možnosti, Varuhinja človekovih pravic, sindikati. Intenzivneje bi se morale vključiti zdravstvene službe zlasti medicina dela ali lečeči zdravnik, ki pogosto prvi izve za ta pojav. V organizacijah takšne primere rešujejo kadrovske službe, sindikati, sodelavci, ugotavljamo pa, da za to do sedaj ni bilo veliko razumevanja.

**Mag. Pavla Mlinarič, portal [www.mobing.si](http://www.mobing.si)**: videla sem nekaj pravilnikov za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu, ki sem jih dobila na vpogled. Žal so to pravilniki, ki v nobenem primeru ne bodo rešili problema mobinga. Pravilnike pišejo nekatere odvetniške pisarne v interesu delodajalcev, da bi jih zaščitili pred negativnimi pravnimi posledicami, kar pa ne

pomeni odpravljanje mobinga. Nihče me doslej še ni zaprosil, da bi pripravila tak pravilnik, sodelovala pa sem z združenjem svetov delavcev, ki je začel z akcijo, a se potem ni nadaljevala. Če govorimo o trpinčenju na delovnem mestu, smo izvzeli vse ostale oblike. Mobing je v razredih šol, v vrtcih, političnih strankah, društvih, stanovanjskih blokih. Ljudje, ki hočejo biti na tem področju strokovnjaki, se s to temo ne ukvarjajo dovolj poglobljeno. Sama se dnevno ukvarjam z reševanjem problemov mobinga, veliko telefonsko ali preko interneta. Doslej sem naredila nekaj analiz za žrtve mobinga, ki resnično niso več vedele naprej. Skoraj vse opravljam brezplačno, pri tem se seveda zavedam odgovornosti, ki jo prevzemam. Velikokrat pomaga obširen odgovor, ki ga napišem, da se žrtev spet postavi na noge. Zelo pomembno je, da znaš žrtev voditi, ker rešitev iz zaklete situacije pač mora najti sama; tako ali drugače. Na ravni države so za reševanje takšnih primerov pristojne inšpekcijske službe. Zunanje organizacije za reševanje primerov trpinčenja se ne ustanavljajo, odvetniške pisarne pa so našle novi vir zaslužka.

**mag. Borut Brezovar, glavni inšpektor Republike Slovenije za delo** je predstavil novosti iz novele Zakona o delovnih razmerjih, ki velja od novembra 2007. Poudaril je prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepov, spolnega nadlegovanja, člen 6a, ki obravnava tudi trpinčenje na delovnem mestu in ureja prepoved tovrstnih dejanj. Zakon sedaj določa, da se šteje spolno ali drugo nadlegovanje za diskriminacijo, odklonitev ravnanj, ki predstavljajo spolno in drugo nadlegovanje pa ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu. V 45. členu novelinarega zakona pa je določena obveznost delodajalca, da zagotavlja takšno delovno okolje v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu ali drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora vsak delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev.

**Dr. Daniela Brečko direktorica podjetja Planet GV** je v svoji predstavitvi Mobing navedla opredelitev pojava, ki jo je določil Hanz Leymann: mobing je “konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba izpostavljena sistematičnemu in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrina iz delovne organizacije oz. sistema.” Po njenih ocenah naj bi stroški mobinga v Sloveniji za primer računovodje znašali od 50.000 do 110.000 evrov. Podrobnosti stroškov so navedene v spodnji tabeli.

*Tabela 9: Stroški mobinga za delovno mesto računovodje v €*

Posledično manjša učinkovitost	5.000-7.000
Neustrezna klima v podjetju (strah, neprevzemanje tveganj)	20.000-30.000
Dolgoročni bolniški stalež in preverjanje	2.000-3.000
Iskanje nove osebe (oglas, kadrovska agencija)	500-3.000
Začetno izobraževanje in usposabljanje	1.000-5.000
Posledično manjša začetna učinkovitost	5.000-7.000
Tožba žrtve mobinga	1.000-4.000
Dobljena tožba žrtve mobinga-povrnitev	20.000-50.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>54.500-109.000</b>

*Vir: D. Brečko, Mobing, 2009, str. 66.*

Novela Zakona o delovnih razmerjih prepoveduje psihično trpinčenje na delovnem mestu, delodajalec bo sankcioniran, če ga ne bo preprečeval. Kazenski zakonik pa določa kazen za trpinčenje, ki znaša do dve leti zapora.

**Lučka Böhm, Združenje sindikatov Slovenije** meni da je znižana produktivnost, ki je posledica trpinčenja, največji strošek, ki jih ta pojav povzroča. Pravi lastnik podjetja navadno ne ve, kaj se dogaja. Praviloma se trpinči bolj produktivne delavce, ki se jih sabotira, ker jih neposredni vodja ali sodelavci doživljajo kot potencialno konkurenco. Če bi namreč lastnik ali uprava opazila tega produktivnega delavca, bi ta lahko napredoval in jih s tem ogrozil. S sabotiranjem pa se ga lahko hitro prikaže kot nezanesljivega in slabega delavca. Na škodi je lastnik in uprava, ki za svoj denar za plačo dobita manj, kot bi bilo optimalno. Tudi družba na splošno ima škodo. Zdravljenje se solidarnostno krije iz zdravstvenega zavarovanja. Zmanjša se produktivnost gospodarstva.

Po ocenah **predsednika društva Pogum mag. Franca Posla** je trpinčenju na delovnem mestu vsakodnevno izpostavljenih več kot 60.000 delavcev v Sloveniji v vseh oblikah dela.

**Metoda Dodič Fikfak iz Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa** opozarja, da je največji problem pri tem, da še vedno ne obstaja ustrezna pravna praksa. Težava je tudi pri delavcih, ki so bili izpostavljeni sistematičnemu poniževanju in pogosto mislijo, da so sami krivi za svoje trpljenje in se nočejo ali ne zmorejo izpostaviti oziroma zavzeti za svoje pravice. Najboljši način preprečevanja tovrstnega nasilja v organizacijah je sprejetje politike, ki bi spodbujala pozitivno vedenje, pravične odnose in odprto komunikacijo v delovnih okoljih in seveda dobra obveščенost prizadetih o tem, kaj se jim dogaja in kaj lahko storijo za svojo zaščito. Morda bo k temu v Sloveniji pripomogla tudi ustanovitev društva, ki bo žrtvam trpinčenja nudilo prvo pomoč in informacije.

**Predsednik republike dr. Danilo Türk** je poudaril, da se o trpinčenju na delovnem mestu pri nas še vedno premalo govori. Žrtve so izpostavljene dolgotrajnemu šikaniranju in poniževanju, ki ima lahko za posledico izgubo zaposlitve ter težke zdravstvene in psihične bolezni, ki zahtevajo dolgotrajno zdravljenje. Vendar pa je trpinčenje na delovnem mestu škodljivo tudi za podjetja in za celotno slovensko gospodarstvo, zato je prav, da kot družba razvijemo ustrezno občutljivost in sprejmemo ukrepe za odločen boj proti temu pojavu. Predsednik se zavzema za povečanje ozaveščenosti delavcev o njihovih pravicah v zvezi s "trpinčenjem" ter informiranje managerjev, javnosti, študentov, zdravnikov in drugih strokovnjakov o tem pojavu ter o pomenu človeškega kapitala za doseganje materialne in socialne blaginje v Sloveniji. Ta prizadevanja so pomembna tudi zato, ker z njimi prispevamo k izboljšanju splošne kulture medsebojnih odnosov.

**Ana Nuša Knežević, diplomirana estetologinja in priznana strokovnjakinja s področja medosebnih odnosov,**

Mnogi opažajo, da sta najbolj občutljivi, izpostavljeni in pomanjkljivo izobraženi dve kategoriji ljudi: mladi po končanem študiju, ki iščejo prvo zaposlitev ali pa so v njej že nastopili, in pa



prodorni posamezniki, ki jim je v kratkem času uspelo znatno napredovati. Študije o vedenju v poklicu, poslu in karieri, ki so jih v zadnjih letih opravili v ZDA, pričajo, da mladim po končanem šolanju, kot tudi »novo pečenim« podjetnikom, manjkajo pomembne »finese«, da bi ustvarili boljši vtis in uveljavili svoje prednosti med pomembnim poslovnim pogovorom ali na sestanku za delovno mesto. V hudem konkurenčnem boju za delovna mesta, po ugotovitvah japonskih strokovnjakov, najbolje uspevajo tisti posamezniki, ki znajo zraven znanja, zavzetosti, lojalnosti in človečnosti pokazati tudi pravo mero bontona oziroma kulture vedenja. Le upoštevanje vsega naštetega vodi do odličnosti. Kultura vedenja pa ne pomeni le odnosa do drugih ljudi, temveč vključuje tudi odnos do sebe, odnos do narave, živali, rastlin, do tujih in naših materialnih dobrin. Pravila obnašanja se prilagajajo času, situacijam, priložnostim, potrebam ... spreminjajo se, toda namen pravil ostaja isti. Bonton je zbirka pravil, dogovorjenih in sprejetih norm, lepega, olikanega obnašanja, vedenja v na določenem kraju in v določenem času. Na razvoj pravil vpliva kultura, stopnja civilizacije, religija, družbena ureditev in vedenjski vzorci ter še marsikaj. S poznavanjem pravil in zahtev obnašanja se izognemo neprijetnostim v družbi.

## PRILOGA 5: DNEVNIK O TRPINČENJU

Datum	Ura	Dogodek	Povzročitelj	Občutki	Posledice	Koga sem informiral	Priče dohodka
04.05.2005	08.15	Na sestanku mi nadrejeni ni dovolil pojasniti svojega predloga.	Nadrejeni	Bil sem besen, postal sem rdeč v obraz, z občutkom sramu.	Bolela me je glava in razbijalo mi je srce.	Sindikalnega poverjenika.	Jože, Andrej, Alenka, Stanka, Mojca
	11.24	Tajnica nadrejenega mi je prinesla gradivo, ki sem ga pripravil, na katerem je bilo zapisano: »Zanič«.	Namestnik nadrejenega	Sram, bes, jeza, ponorel sem, ker je bilo gradivo dobro pripravljeno.	Padec koncentracije, glavobol, slabost.		Sodelavci: Andreja, Katja, Martin
	14.00	Z nadrejenim sem hotel govoriti, a mi ni dovolil vstopiti v njegovo pisarno. Zadril se je: »Ven!«.	Nadrejeni	Razburil sem se, bil sem besen in ponižan.	Za nadaljno delo sem bil popolnoma nesposoben.		Tajnica nadrejenega

*Vir: P. Mlinarič, Zaščita pred mobingom, 2007, str. 36.*

## PRILOGA 6: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

ZZZS- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

WHO- World health organization

AD- adjustment disorder

PTSD - post traumatic syndrome disorder

ZDA – Združene države Amerike

SASAM - Stichting Anti Stalking Anti Mobbing

ZDR - Zakon o delovnih razmerjih

ZJU - Zakon o javnih uslužbencih

BDP - Bruto družbeni proizvod

### SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<b>Tuj izraz</b>	<b>Stran</b>	<b>Slovenska razlaga</b>
<b>Mobbing, bullying</b>	1	psihično nasilje na delovnem mestu
<b>International Labour Organization</b>	1	mednarodna organizacija za delo
<b>To mob</b>	3	napasti, razsajati, razgrajati
<b>Bossing</b>	3	psihično nasilje na delovnem mestu
<b>Workplace harassment</b>	3	nadlegovanje na delovnem mestu
<b>Psychological terror at the workplace</b>	3	psihološko nasilje na delovnem mestu
<b>Hostile behaviors at work</b>	3	sovražno vedenje na delu
<b>Workplace trauma</b>	3	travme na delovnem mestu
<b>Psychological aggressions</b>	3	psihološka agresija
<b>Emotional violence</b>	3	čustveno nasilje
<b>Workplace Bullying Institute</b>	11	inštitut za psihološko nasilje na delovnem mestu
<b>City</b>	12	londonsko poslovno središče, mesti
<b>International Labour Office</b>	13	mednarodna organizacija za delo
<b>Adjustment disorder</b>	14	psihološki odziv na znane stresorje, ki povzročijo znatne čustvene in vedenjske simptome ki ne določajo bolj natančnih psiholoških motenj

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Tuj izraz</b>	<b>Stran</b>	<b>Slovenska razlaga</b>
<b>Post traumatic syndrome disorder</b>	14	sindrom post-travmatskega stresa
<b>Ripple effect</b>	14	vpliv, ki ga ima napad na člane skupine, ki niso žrtve napada
<b>Order on Victimization at work</b>	15	Odlok o šikaniranju na delovnem mestu
<b>Victimization at work</b>	18	šikaniranje na delovnem mestu
<b>Working Conditions Act</b>	18	odlok o delovnih pogojih
<b>Dignity at Work Bill</b>	18	odlok o dostojanstvu na delu
<b>Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Workplace Bullying</b>	18	pravila ravnanja za delodajalce in delojemalce pri preprečevanju in razreševanju psihološkega nasilja na delovnem mestu
<b>Coaching</b>	19	metoda usmerjanja in učenja posameznika ali skupine s ciljem doseganja določenega cilja ali razvoja posebnih sposobnosti
<b>SASAM - Stichting Anti Stalking Anti Mobbing</b>	19	fundacija proti trpinčenju in zasledovanju
<b>Incidence based</b>	24	temelječ na podlagi nastalega dogodka
<b>Prevalence based</b>	24	temelječ na podlagi pogostosti pojava dogodka
<b>National Safe Workplace Institute</b>	29	nacionalni inštitut za varna delovna mesta
<b>Northwestern National Life</b>	30	severozahodno nacionalno življenje
<b>Bureau of Justice Statistics</b>	30	urad za sodno statistiko
<b>Bureau of Labor Statistics</b>	30	urad za statistiko dela
<b>American Management Association</b>	30	ameriško združenje za management
<b>Prevalence rate</b>	30	stopnja pogostosti pojava
<b>The Cost Of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment</b>	36	stroški nasilja/stresa na delovnem mestu in koristi delovnega okolja brez nasilja/stresa
<b>Workplace Bullying and Trauma Institute</b>	43	inštitut za psihološko nasilje in travme na delovnem mestu
<b>Rights Commissioner</b>	Priloga 3, str. 15	inšpektor za delo