

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
NASILJE NA DELOVNEM MESTU IN VLOGA KADROVSKEGA
ODDELKA PRI NJEGOVEM PREPREČEVANJU**

TINA CIMPRIC

IZJAVA

Študentka Tina Cimprič izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROBLEMATIKA NASILJA NA DELOVNEM MESTU	2
1.1 Opredelitev nasilja na delovnem mestu	2
1.2 Oblike nasilja na delovnem mestu	3
1.2.1 Fizično nasilje na delovnem mestu	4
1.2.2 Psihično nasilje na delovnem mestu	5
1.2.2.1 Mobbing kot oblika psihičnega nasilja na delovnem mestu	5
1.3 Prisotnost nasilja na delovnem mestu	7
1.4 Dejavniki tveganja za pojav nasilja na delovnem mestu	9
2 VLOGA KADROVSKEGA ODDELKA PRI RAVNANJU OB POJAVU NASILJA NA DELOVNEM MESTU	11
2.1 Kako prepoznati nasilje na delovnem mestu?	11
2.2 Področja ukrepanja pred in po pojavu nasilja na delovnem mestu	12
2.3 Zakonska ureditev nasilja na delovnem mestu v Republiki Sloveniji	16
3 POSLEDICE NASILJA NA DELOVNEM MESTU	18
3.1 Posledice nasilja na delovnem mestu za podjetje	18
3.2 Posledice nasilja na delovnem mestu za žrtev	19
3.3 Družbene posledice nasilja na delovnem mestu	21
4 EMPIRIČNI VIDIK	21
4.1 Namen intervjuja	21
4.2 Predstavitev podjetja Impol d.d.	22
4.3 Predstavitev odgovorov	23
4.4 Mnenja in predlogi	23
SKLEP	24
LITERATURA in VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblike nasilja na delovnem mestu	3
Slika 2: Razmerje odsotnosti delavcev in števila dni odsotnosti, zaradi bolezenskih težav povezanih z delom (v %).....	19
Slika 3: Zdravstvene težave povezane z nasiljem in nadlegovanjem na delovnem mestu EU27 (v %).....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pojav nasilja, nadlegovanja in diskriminacije na delovnem mestu v EU in SI (v %) 7
--

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Interaktivni model nasilja na delovnem mestu	1
Priloga 2: Intervju z vodjo kadrovskih virov v podjetju Impol d.d. ga. Brigito Juhart.....	2

UVOD

Nasilje ni nov pojem, saj se pojavlja povsod in v vseh okoljih družbenega življenja. V zadnjih letih je nasilje postalo tudi ena od večjih nevarnosti v delovnem okolju, s katero se srečuje vse več zaposlenih. Današnji hitri gospodarski razvoj in vse večji vpliv globalizacije postavljata podjetja pred velike poslovne izzive. Globalno okolje povzroča tekmovalnost in boj za preživetje med najboljšimi, posledično se pojavljajo vse večji pritiski na zaposlene, s tem pa stres in konflikti, ki so temelj za pojav nasilja na delovnem mestu.

Ljudje večino svojega življenja preživimo na delovnem mestu, zato so še kako pomembni dobri delovni odnosi, sproščena organizacijska klima in splošno zadovoljstvo pri delu. Vse to hitro poruši pojav nezaželenega vedenja oziroma nasilja, ki prihaja iz notranjega ali zunanega organizacijskega okolja. Nasilje vključuje vrsto vedenj, ki negativno vplivajo na kariero in kakovost življenja posameznika, na uspešnost organizacije in celotno družbeno blaginjo. Zaradi resnih posledic nasilja na delovnem mestu je potrebno aktivno pristopiti k njegovemu preprečevanju in spodbujanju delovnega okolja, v katerem ne bo možnosti za njegov pojav.

Namen strokovne naloge je strnjeno prikazati problematiko nasilja na delovnem mestu, opozoriti na resnost problema, ki zahteva ukrepanje in predstaviti prednosti nenasilnega delovnega okolja.

Cilj strokovne naloge je proučiti in opredeliti oblike nasilja na delovnem mestu, njegovo prisotnost v delovnem okolju in tveganja za njegov pojav. Nadalje želim odgovoriti na vprašanje, kako prepoznati nasilje, kako ukrepati in kakšno vlogo ima pri tem kadrovski oddelek. Naslednji cilj je predstaviti posledice, s katerimi se sooča podjetje, posameznik in družba. V empiričnem delu naloge želim preveriti zavedanje o problemu nasilja na delovnem mestu v konkretnem podjetju, aktivnosti pri njegovem preprečevanju in vlogi kadrovskega oddelka pri tem.

Predvidevam, da se nasilje na delovnem mestu pojavlja vse bolj pogosto, v različnih oblikah in pušča daljnosežne posledice, zato je potrebno pravočasno in pravilno pristopiti k njegovemu preprečevanju. Pri ravnanju z nasiljem na delovnem mestu sodelujejo vsi znotraj organizacije, pri čemer kadrovski oddelek opravlja ključno vlogo, kar bom preverila v empiričnem delu naloge.

Pri delu sem uporabila opisno metodo. Vsebino sem oblikovala s pomočjo strokovne literature domačih in tujih avtorjev, člankov objavljenih v strokovnih publikacijah in uradnih spletnih portalih. Podkrepila sem jo z rezultati že opravljenih raziskav na obravnavano tematiko in z lastnimi ugotovitvami na podlagi opravljenega intervjuja.

V poglavju, ki sledi uvodu opredeljujem problematiko in podajam opredelitve različnih oblik nasilja na delovnem mestu. Predstavljam tudi prisotnost nasilja v delovnem okolju in dejavnike, ki predstavljajo tveganje za njegov pojav. Drugo poglavje namenjam vlogi kadrovskega oddelka pri ravnanju ob pojavu nasilja na delovnem mestu, odgovarjam na vprašanje, kako prepoznati nasilje in predstavljam področja ukrepanja. V sklopu drugega poglavja obravnavam tudi zakonsko ureditev nasilja v delovnem okolju v Republiki Sloveniji. V naslednjem poglavju proučujem posledice nasilja na delovnem mestu za podjetje, posameznika in družbo. Zadnje poglavje namenjam empiričnemu vidiku, s katerim podkrepim teoretično vsebino in podam lastno ugotovitve.

1 PROBLEMATIKA NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Za uspešno reševanje problema nasilja na delovnem mestu je potrebno spoznati njegovo širše področje. V začetnem poglavju je zato smiselno predstaviti različne opredelitve nasilja na delovnem mestu, njegove pojavne oblike, prisotnost nasilja v slovenskih in evropskih podjetjih ter dejavnike, ki predstavljajo tveganje za njegov pojav.

1.1 Opredelitev nasilja na delovnem mestu

Različni avtorji različno obravnavajo problem nezaželenega vedenja na delovnem mestu. Nekateri ga opredelijo kot nasilje na delovnem mestu (angl. *workplace violence*), drugi kot agresivnost (angl. *workplace aggression*), ustrahovanje (angl. *workplace bullying*) ali šikaniranje (angl. *workplace mobbing*). Tu vsekakor ne gre za isti pojem, vendar obstaja med njimi velika vsebinska povezanost, saj vsi obravnavajo vedenja, ki imajo negativen vpliv na zaposlene in na organizacijo (Lobnikar, 2004, str. 54).

Razumevanje pojma nasilja na delovnem mestu se zaradi kulturnih in socialnih razlik med posameznimi državami razlikuje. Tako kot se pojavljajo vedno nove oblike nasilja na delovnem mestu, se pojavljajo tudi nove opredelitve. Splošna opredelitev, ki se je uveljavila v svetovnem merilu in je podlaga za vse kasnejše opredelitve pravi, da je »nasilje na delovnem mestu vsako vedenje, ki vključuje zlorabo, grožnje ali napade na posameznika oziroma skupino posameznikov na delovnem mestu, ki neposredno ali posredno ogrožajo njegovo oziroma njihovo varnost, dobro počutje ali zdravje« (Di Martino et al., 2003, str. 3).

Zgoraj predstavljena opredelitev nasilja na delovnem mestu razlikuje med tremi pojmi, ki so opredeljeni kot (Di Martino et al., 2003, str. 3):

- *grožnje*, ki vključujejo vse izražene namere o povzročitvi škode osebi, njeni lastnini ali grožnje s smrtjo;
- *napad*, ki je kakršenkoli poizkus povzročitve fizične škode ali dejanski fizični napad na osebo;
- *zloraba*, ki je ogrožajoče vedenje, ki vključuje neupravičeno izkoriščanje fizične ali psihične moči. Lahko gre za različne oblike nadlegovanja in tudi mobbing.

Bowie (Lobnikar, 2003, str. 16) je opredelil nasilje na delovnem mestu kot »zgolj mišljeno ali pa dejansko verbalno ali emocionalno grožnjo ali fizični napad na posameznika ali lastnino s strani drugega posameznika, skupine ali organizacije«.

Einersen (Cvetko, 2003b, str. 446) napad opredeljuje kot kakršnokoli neprimerno ravnanje oziroma agresijo, katere namen je povzročitev škode posamezniku ali skupini. Zadnja dva elementa sta zelo pomembna, saj neprimerno ravnanje, ki nima obeh elementov (namen in povzročitev škode), še ne obravnavamo kot nasilje. Ravnanje mora biti z vidika žrtve nezaželeno, pri čemer pa Cvetko vidi problem, saj gre za subjektivno oceno žrtve, ali ji določeno ravnanje ugaja ali ne oziroma je zaželeno ali ne.

Evropska komisija (poročilo, 2007) opredeljuje nasilje in nadlegovanje ločeno. Oba, tako nadlegovanje kot nasilje, izhajata iz nesprejemljivega vedenja ene ali več oseb in se lahko pojavita v različnih oblikah, od katerih so nekatere bolj prepoznavne od drugih. Nadlegovanje nastopi, kadar se enega ali več delavcev ali vodstvenih delavcev v okoliščinah, povezanih z delom, večkrat in premišljeno zlorablja, zastrašuje in/ali ponižuje. Nasilje nastopi, kadar je eden ali več delavcev ali vodstvenih delavcev žrtev nasilja v okoliščinah, povezanih z delom.

Nadlegovanje in nasilje lahko izvaja eden ali več vodstvenih delavcev ali delavcev z namenom ali ciljem žaljenja dostojanstva vodstvenega delavca ali delavca, z vplivanjem na njegovo/njeno zdravje in/ali z ustvarjanjem sovražnega delovnega okolja.

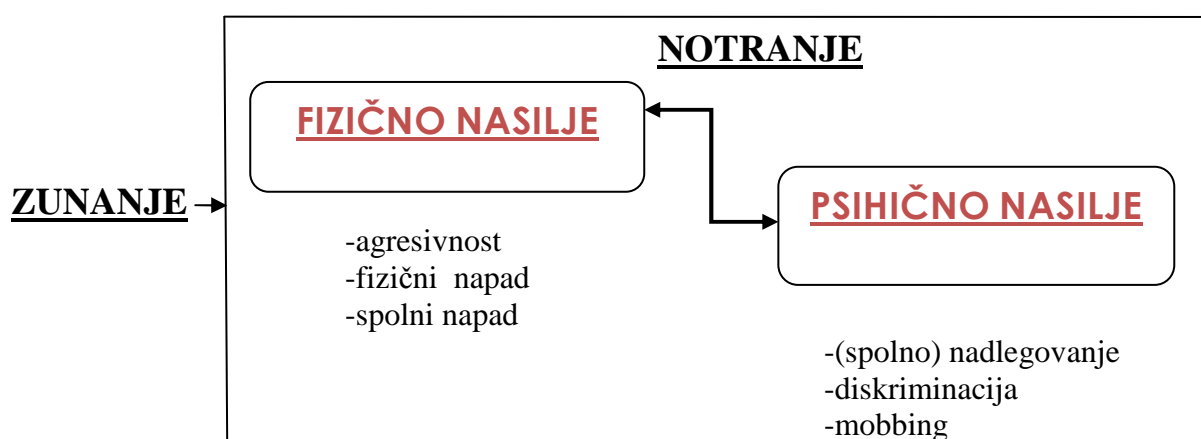
Nasilje se pojavlja v različnih oblikah. Pri tem je potrebno poudariti, da gre za **namerno** povzročanje neprijetnosti in nevšečnosti oziroma **namerno** škodovanje žrtvi (Lobnikar, 2003, str. 19).

1.2 Oblike nasilja na delovnem mestu

Raziskovalci nasilje na delovnem mestu delijo v različne kategorije, odvisno od tega, kako, kdaj in kje se je nezaželeno vedenje zgodilo. Nasilje na delovnem mestu ni enoznačna kategorija, pojavlja se v različnih oblikah in v zelo različnih situacijah.

Na spodnji sliki je prikazana najpogostejša delitev nasilja na delovnem mestu glede na njegovo pojavnost in jo pri svojem raziskovanju upoštevajo predvsem evropski raziskovalci.

Slika 1: Oblike nasilja na delovnem mestu



Vir: Di Martino et al., 2003 in lastna priredba.

Zgornja slika prikazuje, da glede na okolje ločimo **notranje** (angl. *internal*) nasilje, kadar pritiski in neprijetnosti prihajajo od znotraj, s strani nadrejenih, podrejenih ali sodelavcev. V nasprotnem primeru lahko nasilje izvaja nekdo izven podjetja, torej gre za **zunanje** (angl. *external*) nasilje s strani strank, pacientov, kupcev itd. (Violence at work, 2002).

Lobnikar (2003, str. 16) v svoji doktorski disertaciji povzema Mullena (1997), ki opredeljuje tri kategorije nasilja na delovnem mestu:

- *intraorganizacijski konflikti* pomeni, da se nasilje pojavi znotraj organizacije oziroma je opredeljeno z delovnim mestom in zajema konflikte med sodelavci;
- *poklicno nasilje* je opredeljeno z delovnimi nalogami. Storilci so osebe izven organizacije in se pojavlja v okoljih, kjer imajo zaposleni vsakodnevni, neposredni stik s strankami (npr. zdravstvo, gostinstvo, izobraževanje, maloprodaja);
- *nasilje s strani splošne populacije*, kjer gre za naključno in ciljno določeno vedenje (npr. roparski napadi).

Podobno tudi American Society for Industrial Security (ASIS, 2005, str. 19) razvršča oblike nasilja na delovnem mestu v štiri kategorije: kriminalna dejanja (rop, teroristični napad), nasilje s strani stranke/potrošnika/pacienta, nasilje med sodelavci in nasilje, ki se sicer dogaja

na delovnem mestu, vendar izhaja iz sorodstvenih vezi (s strani nasilnih, predvsem bivših zakonskih partnerjev).

Nasilje na delovnem mestu ne pomeni zgolj nasilja, ki se zgodi pri opravljanju dela v pisarni, temveč se lahko dogaja na krajih povezanih z delom, kot so sejmi, konference, poslovni družabni dogodki, pri strankah doma in stran od delovnega mesta, vendar v povezavi z njim kot na primer telefonski klici domov (Chappell & Di Martino, 2000, str. 14).

Iz slike 1 je razvidno, da se zunanje in notranje nasilje lahko pojavita v različnih oblikah. Glede na način izvajanja nasilja tako ločimo **fizično nasilje** (angl. *physical violence*) in **psihično nasilje na delovnem mestu** (angl. *psychical violence*). Posamezne oblike nasilja so lahko dejansko izražene ali pa gre zgolj za izražanje groženj. Di Martino in Musri (2001, str. 7) grožnjo z nasiljem opredeljujeta kot izjavo o uporabi nezakonite sile, katere posledice se odražajo v strahu pred fizičnimi in psihičnimi poškodbami ali drugimi posledicami za žrtev.

Med fizičnim in psihičnim nasiljem pri delu je težko narediti jasno črto, velikokrat se pojavljata istočasno ali si sledita zaporedno. Prav tako se pojavljajo vedno nove oblike vedenja, ki so nezaželene in moralno nesprejemljive. V nadaljevanju je podrobneje opredeljeno fizično in psihično nasilje na delovnem mestu ter oblike nezaželenega vedenja znotraj posamezne skupine.

1.2.1 Fizično nasilje na delovnem mestu

Fizično nasilje pomeni uporabo fizične sile proti določeni osebi ali skupini ljudi, posledice pa so lahko tako fizične kot psihične (Di Martino et al., 2003, str. 4). Med fizične oblike nasilja na delovnem mestu sodijo vsa agresivna vedenja, ki puščajo očitne fizične posledice ter fizični in spolni napadi.

Neuman in Baron (Lobnikar, 2004, str. 54) sta opredelila agresivnost na delovnem mestu kot vedenje, s katerim hoče posameznik škodovati drugim posameznikom ali organizaciji. Agresivno vedenje je potrebno ločevati od legitimne uporabe sile in pri tem upoštevati tri elemente, ki določajo agresivno vedenje: namen škoditi, dejansko škodovanje in kršitev veljavnih norm.

Fizično nasilje vključuje za življenje nenevarne napade kot so udarjanje, prerivanje, brcanje in življenjsko nevarne fizične napade, obračunavanje z udarci ali orožjem. V skrajnem primeru agresivna vedenja lahko terjajo tudi smrtne posledice (umor) (ASIS, 2005, str. 8). Nasilje v fizični obliki zajema tudi vsakršno namerno poškodovanje organizacijske lastnine ali lastnine zaposlenih kot je požiganje, uničevanje strojev in opreme, poškodovanje avtomobilov, razširjanje računalniških virusov, brisanje računalniških datotek in podobno. Tudi oboroženi ropi in ugrabitve so ena od oblik telesnih napadov, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu (Di Martino & Musri, 2001, str. 7).

Fizično nasilje na delovnem mestu obsega tudi fizične oblike spolnega nadlegovanja. Tu gre predvsem za nezaželena ravnanja spolne narave, ki obsegajo nepotrebno dotikanje, ščipanje, nezaželene masaže, objemanja, poljubljanja do spolnih napadov ali vsiljenega spolnega odnosa (posilstvo) (Robnik, 2007, str. 14). Gre za vsakršna nezaželena ravnanja, ki jih napadena oseba zazna kot ponižujoča, žaljiva in ogrožajoča (Di Martino & Musri, 2001, str. 7).

Takšno nasilje torej zajema vsa agresivna vedenja in napade na delovnem mestu ali v

povezavi z njim. Zaradi očitnih posledic je fizično nasilje hitreje prepoznano in je iz tega vidika tudi lažje dokazljivo.

1.2.2 Psihično nasilje na delovnem mestu

Psihično nasilje na delovnem mestu je bilo dolgo časa podcenjevana oblika nasilja na delovnem mestu, tako da šele od 90-ih let dalje doživlja pomembnejšo obravnavo. Psihično nasilje pomeni ponavljajoče, neprijetne, neobojezstranske in vsiljene akcije, ki lahko pustijo pogubne posledice, do katerih pride s fizičnim in psihičnim posegom (Di Martino & Musri, 2001, str. 7). Nasilje v psihični obliki povzroča škodo v psihičnem, mentalnem, duhovnem, moralnem ali socialnem razvoju (Di Martino et al., 2003, str. 4 in 7).

Psihično nasilje na delovnem mestu zajema vrsto nezaželenih vedenj, pri čemer je vse težko naštetih, saj se pojavljajo nove in vedno bolj prefinjene oblike. Takšno nasilje vključuje besedno zlorabljanje z žalitvami in preklinjanjem, nevljudno obnašanje in pomanjkanje spoštovanja. Tu gre predvsem za verbalno nezaželena vedenja. Osorno vedenje, na primer pošiljanje nesramnih sporočil, očitane pomanjkanja znanja, kričanje in podobno, je sicer manj intenzivna oblika nezaželenega vedenja, ima pa zelo velik potencial, da se razvije v kaj hujšega (Lobnikar, 2004, str. 55). Psihično nasilje pomeni tudi širjenje neprijetnih oziroma lažnih govoric, poniževanje, zasmehovanje, norčevanje in druge podobne oblike osebnih napadov na delovnem mestu. Organizacijsko neuravnotežene osebe velikokrat izvajajo grožnje (ustrahovanje) ali širijo pisno ali ustno izražene izjave o namernem škodovanju ali povzročitvi škode (Lobnikar, 2004, str. 55). Tudi degradacija dela sodelavcev, zadrževanje informacij in zaničevanje zaposlenih je oblika nasilja na delovnem mestu.

Med psihične oblike nasilja na delovnem mestu prištevamo verbalna, neverbalna ali druga na spolu temelječa nezaželena ravnanja. Gre za nedobrodošla osvajanja, sugestivne pripombe in opazke, seksistične šale in opolzke komentarje s spolno vsebino. Tudi razpošiljanje pošte ali ostalih materialov s spolno vsebino, razkazovanje spornih vsebin seksualne tematike se šteje za spolno nadlegovanje na delovnem mestu (Robnik, 2007, str. 14).

Neenako obravnavanje ali diskriminacija pomeni, da nekomu dajemo ali priznavamo manjše pravice in ugodnosti v primerjavi z drugimi (SSKJ, 2008) na podlagi osebnih okoliščin kot so spol, rasa, barva kože, starost, zdravstveno stanje, invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalno ali socialno poreklo, družinski status, premoženjsko stanje, spolna usmerjenost in druge. Diskriminacija je lahko neposredna ali posredna. Neposredna diskriminacija pomeni, da je bila (je ali bi lahko bila) oseba na podlagi katere koli osebne okoliščine v enakih ali podobnih položajih obravnavana manj ugodno kot druga oseba. Za posredno diskriminacijo gre takrat, ko na videz nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih položajih postavljajo osebo z neko osebno okoliščino v manj ugoden položaj kot druge osebe. To ne velja, če te določbe, merila ali ravnanja objektivno opravičujejo legitimni namen in če so sredstva za doseganje cilja primerna in potrebna (Terzič, 2007).

1.2.2.1 Mobbing kot oblika psihičnega nasilja na delovnem mestu

Mobbing je oblika nasilja na delovnem mestu, ki ji danes posvečamo veliko javnih obravnav. Z mobbingom se sooča kar 7,4 % delavcev v Sloveniji in 5% delavcev v Evropski Uniji (Parent-Thurain Agnes et al., 2007, str. 103), zato je smiselno, da področje mobbinga predstavim podrobneje.

Beseda mobbing (ali tudi mobing) je tujka za posebno obliko psihičnega nasilja na delovnem mestu. Izhaja iz angleškega glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni *planiti na, napasti, lotiti se koga* (Brečko, 2006, str. 12). Cvetko (2003a, str. 895) ugotavlja, da je mobbing v različnih literaturah poimenovan z različnimi izrazi, ki pa se vsebinsko ne pokrivajo v celoti. V vseh primerih pa gre za dejanja, ki povzročajo čustvene poškodbe. Tako je mogoče zaslediti pojme kot so: teroriziranje na delovnem mestu oziroma psihični teror ali ustrahovanje (angl. *bullying*), sovražno obnašanje (angl. *hostile behaviour*), čustvena poškodba (angl. *workplace trauma*), čustveno nasilje (angl. *emotional violence*), psihična zloraba (angl. *work/employee abuse*), nadlegovanje (angl. *workplace harassment*). Nekateri avtorji uporabljajo tudi pojem zastraševanje (angl. *intimidation*).

Včasih sta bila pojma mobbing in bullying obravnavana ločeno. Razlika je bila v tem, da gre pri prvem za nadlegovanje s strani skupine proti posamezniku, pri zadnjem pa s strani posameznika (Di Martino et al., 2003, str. 6). Danes se ta dva koncepta obravnavata skupaj, saj je ozadje problema povsem enako. V Sloveniji sta najbolj pogosto uporabljena prevoda trpinčenje, ki pomeni povzročati trpljenje in šikaniranje na delovnem mestu, ki izhaja iz francoskega jezika in pomeni namerno povzročanje neprijetnosti, nevšečnosti. Mobbing je le ena od oblik psihičnega nasilja na delovnem mestu, vendar se beseda mobbing najbolj pogosto uporablja za vse oblike psihičnega nasilja. Težave v razumevanju oblik nasilja na delovnem mestu se pojavljajo že zaradi kulturnih in jezikovnih razlik, zato se v Evropi prizadevajo za poenotenje in združitev izrazov, kar bi zmanjšalo zmedo glede razumevanja problematike.

Mobbing je prvi pričel raziskovati švedski delovni psiholog Heinz Leyman (Brečko, 2006, str. 12) opredelil ga je kot »konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrinitve iz delovne organizacije oziroma sistema«. O mobbingu govorimo takrat, ko se takšna dejanja pojavljajo zelo pogosto (najmanj enkrat tedensko) in trajajo daljše obdobje (najmanj šest mesecev) (Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, 2008). S to opredelitvijo je jasno ločeno nezaželeno vedenje od vsakodnevnih konfliktov in nesporazumov, ki so na delovnem mestu pogosti, vendar ne puščajo dolgoročnih škodljivih posledic. Pod pojmom mobbing se razume ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo zdravje in varnost (Bullying at work, 2002). Leyman (Cvetko, 2003a, str. 898) je opredelil 45 različnih dejanj, zaradi katerih pride do mobbinga kot so: omejevanje izražanja, jemanje besede, kričanje, kritiziranje zasebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje, socialna izolacija, ignoriranje, širjenje neprijetnih govoric, norčevanje, oponašanje, dodelitev neprimernih delovnih nalog in nalog, ki so pod ravnijsko sposobnosti, fizične zlorabe, spolni napadi itd. Leyman (Kostelić-Martić, 2007, str. 27) je v eni od svojih raziskav ugotovil, da ima vsak zaposleni 25% možnosti, da v svoji karieri vsaj enkrat doživi mobbing.

Pri mobbingu gre za ponavljajoče, maščevalno, neusmiljeno, škodoželjno in poniževalno obnašanje z namenom spodkopavanja zaposlenega ali skupine zaposlenih (Di Martino et al., 2003, str. 23). Cilj mobbinga je zatiranje in obsega dejanja, ki omejujejo komunikacijo, rušijo družabni odnos, osebni ugled, kakovost dela in zdravje žrtve (Tkalec, 2006, str. 7). Kadar se tovrstna dejanja pojavljajo med sodelavci na enaki organizacijski ravni, gre za vodoravni mobbing. V tem primeru se zaposleni ali skupina zaposlenih skuša znebiti drugega zaposlenega na enakovrednem položaju, v nasprotnem primeru pa govorimo o navpičnem mobbingu. Navpični mobbing lahko načrtno izvajajo vodilni nasproti podrejenim z namenom odpovedi delovnega razmerja ali zmanjšanje presežnih delavcev, kar imenujemo **bossing ali**

strateški mobbing. Obratno je **staffing** posebna oblika mobbinga, kjer se združi skupina podrejenih, da bi se znebili nadrejenega, pojavlja se predvsem v javnih ustanovah (Kostelić-Martić, 2007, str. 27).

1.3 Prisotnost nasilja na delovnem mestu

Resnost problema nasilja potrjujejo različne raziskave na področju delovnih razmer, ki poročajo o prisotnosti nasilja v delovnem okolju in kažejo na potrebe po ukrepanju. Model nasilja na delovnem mestu (priloga 1) prikazuje, da pri izvajanju nasilja vedno nastopata dve strani, nasilnež (storilec, angl. *perpetrator*) in žrtev nasilja (tarča, angl. *victim*). Nasilje lahko izvaja oseba znotraj podjetja (sodelavec, nadrejeni, podrejeni) ali nekdo izven podjetja (stranka, tujec). Žrtev je lahko vsakdo v delovnem razmerju, individualno ali v skupini. V vlogi žrtve se lahko pojavi tudi oseba, ki je priča nasilnemu vedenju, t.i. očividec.

Mednarodna organizacija za delo ugotavlja, da zaradi različnih oblik nasilja na delovnem mestu po svetu vsakodnevno trpi tri milijone delavcev (Bakovnik, 2006, str. 3). Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) je konec leta 2005 izvedla že četrto evropsko raziskavo o delovnih razmerah (Parent-Thuruin Agnes et al., 2007, str. 35-40), ki jo izvaja vsakih pet let in v njej obravnava več tem s področja delovnih razmer med drugim tudi nasilje na delovnem mestu. V analizo je vključenih skoraj 30.000 intervjujev z delavci iz 31 držav, med katerimi je tudi Slovenija. V tabeli 1 je prikazano gibanje tistega odstotka delavcev, ki so odgovorili, da so bili v preteklem 12-mesečnem obdobju izpostavljeni različnim oblikam nasilja na delovnem mestu. Podatki so prikazani za skupine evropskih držav v letih 1995, 2000 in 2005, za primerjavo pa so podani tudi rezultati odgovorov za Slovenijo v letu 2005 (za prejšnja leta ni podatka, ker Slovenija še ni bila članica Evropske Unije).

Tabela 1: Pojav nasilja, nadlegovanja in diskriminacije na delovnem mestu v EU in SI (v %)

<i>Ali si bil/a v preteklih 12 mesecih na delovnem mestu osebno izpostavljen/a:</i>	1995 EU15	2000 EU15	2005 EU15	2005 EU25	2005 SI
Grožnjam fizičnega nasilja	-	-	6	6	6
Fizičnemu nasilju					
notranjemu fizičnemu nasilju	4*	2	2	2	1
zunanjemu fizičnemu nasilju		4	5	4	4
Fizičnemu nasilju (ali notranjemu ali zunanjemu)	4	5	6	5	-
Zastraševanju	8	9	-	-	-
Ustrahovanju ali/in nadlegovanju**	-	-	5	5	7
Spolni diskriminaciji	2	2	1	1	-
Nezaželeni spolni pozornosti	2	2	2	2	3
Starostni diskriminaciji	3	3	3	3	3
Narodnostni diskriminaciji	1	1	1	1	-
Etični diskriminaciji	1	1	1	1	-
Verski diskriminaciji	-	-	1	1	-
Diskriminaciji na podlagi invalidnosti	1	1	<1	<1	-
Diskriminaciji na podlagi spolne usmerjenosti	-	<1	<1	<1	-

Legenda:

*obe podvprašanji sta bili združeni

**v zadnji raziskavi so izraz zastraševanje zamenjali z ustrahovanjem ali/in nadlegovanjem

EU15- 15 držav članic Evropske Unije pred širitvijo leta 2004

EU25- 15 držav članic Evropske Unije ter 10 novih članic, ki so se pridružile leta 2004

SI- Slovenija

Vir: Parent-Thuruin Agnes et al., Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, 2007, str. 35, tabela 4.1 in str. 103

Rezultati raziskave na področju nasilja, nadlegovanja in diskriminacije na delovnem mestu kažejo zaskrbljujoče podatke, saj je bilo v zadnji raziskavi (2005) že okoli 6% (1800) vprašanih delavcev v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) izpostavljeno neki obliki nasilja na delovnem mestu. Delež delavcev, ki so bili izpostavljeni fizičnemu nasilju na delovnem mestu v EU15 po letih rahlo narašča (iz 4 na 6%). V večini primerov fizični pritiski prihajajo izven organizacije. Nekoliko več delavcev poroča o grožnjah s fizičnim nasiljem (6%) od dejanskih oblik fizičnega nasilja (5%). Podatki kažejo, da je prisotnost fizičnega nasilja na delovnem mestu v Sloveniji primerljiva s stanjem v Evropi, pri psihičnem nasilju pa Slovenija celo prekorači evropsko povprečje za dve odstotni točki (7%). Nezaželenemu ravnanju spolne narave je izpostavljeno 2% delavcev v EU, v Sloveniji je ta odstotek nekoliko večji (3%). Problem različnih oblik diskriminacije je v EU sicer prisoten, vendar prizadene občutno manjši odstotek zaposlenih. Predvidevam, da zaradi tega, ker se s tem problemom ukvarjamo že več let. Po podatkih raziskave so zaposleni največkrat diskriminirani na podlagi starosti (3%), sledi spolna diskriminacija z 2% vprašanih. Z ostalimi oblikami diskriminacije (narodnostna, etična, verska, na podlagi invalidnosti ter na podlagi spolne usmerjenosti) se sooča 1% ali manj anketiranih zaposlenih v EU. Pri razlagi zadnjih rezultatov bi bilo potrebno upoštevati tudi zastopanost kritičnih posameznikov (invalidov, pripadnikov tuje narodnosti ali vere in istospolno usmerjenih) v celotnem številu anketiranih, kar bi bistveno spremenilo sliko o pojavnosti diskriminacije na delovnem mestu.

Tako ženske kot moški so lahko tarče nasilja, odstotek pa je odvisen od položaja in dela, ki ga posameznik opravlja. Razlike so očitne predvsem v posameznih oblikah nasilja. Tako so ponavadi ženske pogosteje izpostavljene psihičnim napadom, verbalnim in spolnim zlorabam, moški pa javnim grožnjam in fizičnim napadom (Di Martino et al., 2003, str. 23). Že omenjena raziskava (2007, str. 27) ugotavlja, da so ženske pogosteje tarče nasilnih dejanj v primerjavi z moškimi. V Sloveniji je nadlegovanju in ustrahovanju na delovnem mestu izpostavljeno 10% žensk in 6% moških, kar je daleč višje od evropskega povprečja (6% žensk in 4% moških). Predstavnice šibkejšega spola so trikrat pogosteje izpostavljene spolnemu nadlegovanju kot moški, predvsem ženske mlajše od 30 let. Tarče spolnega nasilja so najpogosteje mlade, neporočene ženske ter ženske z daljšim delovnim stažem in višjo izobrazbo, ki predstavljajo grožnjo tradicionalni moški avtoriteti (Robnik, 2007, str. 14). Nezaželeno vedenje ponavadi traja daljše obdobje, v večini primerov več kot 12 mesecev, lahko tudi več let.

Evropski socialni partnerji (poročilo EK, 2007) priznavajo, da se lahko nadlegovanje in nasilje pojavita na katerem koli delovnem mestu in prizadeneta katerega koli delavca ne glede na velikost podjetja, področje dejavnosti ali obliko pogodbe o zaposlitvi. Kljub temu so lahko nekatere skupine in sektorji bolj ogroženi od drugih. Evropska raziskava o delovnih razmerah (2007, str. 38) poroča, da se nasilje najpogosteje pojavlja v zdravstvu in izobraževanju, tudi administracija, transport, trgovina in gostinstvo so pri vrhu lestvice. Nasilje se pogosteje pojavlja v velikih podjetjih (z več kot 250 zaposlenimi). Prav tako so nasilju dvakrat pogosteje izpostavljeni zaposleni v javnem kot v zasebnem sektorju (eden od razlogov je delo z ljudmi). Ne glede na to, ali je organizacija velika, majhna, v javni ali zasebni lasti, dobičkonosna ali ne, ni varna pred nezaželenim vedenjem (ASIS, 2005, str. 40).

Zelo težko je dobiti dejanske podatke o prisotnosti nasilja na delovnem mestu, saj izvemo le za tisto, ki ga žrtve tudi prijavijo. Podatki ne odražajo dejanskega stanja, saj je zaradi strahu pred posledicami veliko nasilja zamolčanega ali pa žrtev zapusti delovno mesto z drugačnim izgovorom. Kljub temu podatki o prisotnosti nasilja na delovnem mestu kažejo na resnost problematike. Problem torej obstaja, število prijavljenih kršitev se povečuje (tudi zaradi vse večjega zavedanja), žrtev pa je lahko vsak zaposleni ne glede na področje poslovanja podjetja.

Vse omenjeno kaže na dejstvo, da je skrajni čas za ukrepanje.

1.4 Dejavniki tveganja za pojav nasilja na delovnem mestu

Nasilje na delovnem mestu ni problem posameznikov, temveč gre za strateško vprašanje, ki je posledica širših socialnih, ekonomskih, organizacijskih in kulturnih vplivov. Za pravočasno odkritje in pravilno ukrepanje proti nasilju na delovnem mestu je potrebno razumeti dejavnike, ki predstavljajo tveganje za pojav nezaželenega vedenja na delovnem mestu.

Brečko (2006, str. 16) vzroke za pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu povezuje z organizacijo dela, načinom vodenja, socialnim položajem žrtve in moralnim nivojem posameznikov v organizaciji. Di Martino (2003, str 13-23) dejavnike, ki prispevajo k pojavu nasilja na delovnem mestu opredeljuje na treh ravneh:

- raven posameznika (nasilneža in žrtve),
- organizacijska raven (delovno okolje in delovne naloge),
- zunanje okolje.

Individualni dejavniki tveganja so povezani z izobrazbo, starostjo, spolom ali kakšno drugo osebno okoliščino nasilneža ali žrtve. Tveganje je odvisno od osebnih motivov in vedenja posameznika. Fizične napade ponavadi povzročajo mlajši in osebe z nasilno preteklostjo. Praviloma so to moški, osebe s težavnim otroštvom in tisti, ki posegajo po opojnih substancah, imajo dostop do orožja ali se soočajo z duševno motnjo. Tveganje povečuje tudi nizka raven samokontrole in negativna čustvena naravnost. Žrtve fizičnega nasilja so predvsem mlade in uniformirane osebe (uradniki, zdravniki) (Di Martino et al., 2003, str. 13). Tarče spolnega nadlegovanja so povečini samske ali ločene ženske v starosti od 20 do 40 let, z nižjo izobrazbo, napadene pa so s strani sodelavcev ali nadrejenih. Tveganja psihičnih zlorab izhajajo iz zavisti, ljubosumja in tekmovalne naravnosti napadalca. S psihičnimi pritiski se soočajo povečini boječe, vase zaprte, vestne in ustrezljive osebe z nizko ravnijsko samospoštovanja. Tarče psihičnega nasilja so zelo pogosto »poštenjaki«, invalidi, osebe tik pred upokojitvijo, presežki delovne sile in pripadniki manjšinskih skupin (Brečko, 2006, str. 14). Vzrok je lahko tudi socialna izključenost iz kolektiva. Tveganje za nasilno vedenje na delovnem mestu lahko izvira iz osebnega in družinskega okolja posameznika kot družinske ločitve in prepiri, finančne težave ali smrt družinskih članov (ASIS, 2005, str. 29).

V vlogi nasilneža se pogosto pojavljajo osebe, ki imajo potrebo po izvajanju nadzora in so nagnjene k avtoritativnosti in manipulaciji. Notranje nasilje pogosto prihaja od nadrejenih zaradi nadvlade moči in izkoriščanja podrejenih (Nussdorfer, 2006, str. 40). Cvetko (2003b, str. 440) ugotavlja, da v večini primerov nadrejeni postane napadalec že zaradi načina vodenja. Ena od raziskav pa je pokazala, da so pobudniki mobbing dejanj večinoma sodelavci (44%), sledijo nadrejeni (37%), podrejeni in nadrejeni skupaj (10%) ter zgolj 9% podrejenih (Brečko, 2006, str. 14). Delež žrtev se razlikuje tudi glede na hierarhično raven. Največkrat so žrtve zaposleni na srednji organizacijski ravni (66%), sledi visoko kvalificirana (30%) in nekvalificirana delovna sila (4%) (Gogič, 2002, str. 22).

Individualni dejavniki imajo medsebojni vpliv. Več dejavnikov kot poseduje določena oseba, večje je tveganje, da postane žrtev oziroma tarča nasilnih dejanj. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da nezaželeno vedenje izvira iz povzročiteljev nasilja. Večina raziskav kaže na to, da se predvsem psihično nasilje pojavlja v organizacijah, kjer kultura dopušča takšna vedenja in izvaja avtoritativen način vodenja (Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, 2008).

Z vidika podjetja in preprečevanja nasilja na delovnem mestu so bolj pomembni notranji

oziroma organizacijski dejavniki, na katere lahko podjetje tudi neposredno vpliva. Tveganje za pojav psihičnega nasilja je povezano z naslednjimi dejavniki (Bullying at work, 2002):

- organizacijska kultura ne prepoznava problema,
- nepredvidene in nenadne notranje spremembe,
- negotova delovna mesta,
- slabo vzdušje oziroma klima, komunikacija in splošno nezadovoljstvo med zaposlenimi,
- visoke delovne zahteve in nezadostno opredeljene naloge,
- pomanjkljiva kadrovska politika in nezadovoljivo posredovanje skupnih vrednot,
- stresno delo,
- hierarhija znotraj podjetja in z njo povezani konflikti.

Stres in nasilje na delovnem mestu sta v tesni medsebojni povezanosti, saj je nasilje lahko vir stresa in obratno je lahko nasilje posledica stresnega delovnega okolja (Di Martino et al., 2003, str. 1). Po podatkih četrte evropske raziskave o delovnih razmerah (2005, str. 104) je stres na delovnem mestu (angl. *work-related stress ali WRS*) tretja največja težava delavcev, ki prizadene 22,5 % zaposlenih v EU in dobrih 40% zaposlenih v Sloveniji. Pojavi se, kadar zahteve delovnega okolja presegajo sposobnost zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo (Di Martino & Musri, 2001, str. 6). Stres ni nujno negativen pojav, saj določena raven pritiska lahko celo izboljša storilnost, zato je majhna prisotnost stresa normalna in nujna. Če pa zahteve in pritiski postanejo preveliki in ponavljajoči se stres negativno odraža na produktivnosti zaposlenih ter poslabša duševno in fizično zdravje zaposlenega (Di Martino & Musri, 2001, str. 6). Vzroki za stres so lahko različni, na primer: visoka zahtevnost delovnih nalog, slaba organizacija dela, trpinčenje na delovnem mestu, nasilje ali grožnje z nasiljem na delovnem mestu, hrup, delo v ekstremnih temperaturah itd. (Work related stress, 2002). Stres in nasilje na delovnem mestu se pogosto združujeta, njune posledice pa potencirajo, zato je pomembno, da se lotimo reševanja obeh pojavov hkrati, saj je pristop k preprečevanju zelo podoben (Di Martino & Musri, 2001, str. 8).

Nasilje na delovnem mestu se ponavadi začne s konfliktom ali nesporazumom med dvema ali več osebami, ki se ob nepravilnem ukrepanju običajno zaostre in ponavlja ter pripelje do nasilja (Cvetko, 2003b, str. 441). Pri tem ni nujno, da se bo vsak konflikt razvil v nasilje. Konflikti so neizbežni, saj so prisotni povsod, kjer se pojavljajo medčloveška razmerja. Lipičnik (1996, str. 197) pravi, da je konflikt posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali kadar neka ovira preprečuje uresničitev hotenja. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov in odnosov ter predstavlja gonilo uspeha. Konflikt nima le negativnih, temveč tudi pozitivne lastnosti, katerih se je potrebno zavedati. Konfliktom se ne smemo izogibati ali celo poskušati oblikovati brezkonfliktno okolje, ampak jih je potrebno reševati. Eden od najpogostejših vzrokov za pojav nasilja v delovnem okolju je nesposobnost odkrivanja in reševanja konfliktnih situacij. Večjo možnost za pojav konfliktov imajo organizacije z visoko hierarhično organizacijsko strukturo, ki povečuje tekmovalnost in slabi komunikacijske poti. Konflikti so največkrat povezani z spremembami, ki se jih ljudje bojijo in se jim upirajo. Povečuje jih negotovost, težnja po moči in različnost interesov (Gogič, 2004, str. 16).

Različne analize so pokazale, da so nekatera delovna mesta bolj izpostavljena nezaželenemu vedenju od drugih. Med višje tvegana delovna mesta se uvršča delo z denarjem in ostalimi vrednostmi, delo s strankami ali ljudmi v stiski, nočno delo in delo v osamljenosti (Violence at work, 2002). V EU in v Sloveniji ima približno 60% zaposlenih vsakodnevni stik s strankami oziroma ljudmi izven podjetja, kar se odraža v visoki stopnji zunanjega nasilja na delovnem mestu (Parent-Thurain Agnes et al., 2007, str. 103).

Med dejavnike tveganja, ki izhajajo iz delovnega okolja, prištevamo tudi njegov fizični izgled in splošno udobje na delovnem mestu. Pojav nezaželenega vedenja povečuje opravljanje dela v hrupnem, prevročem, premrzlem, vlažnem ali temačnem delovnem prostoru in podobne situacije, ki odstopajo od normalnih delovnih razmer (Di Martino & Musri, 2001, str. 18).

Na nasilje v organizaciji lahko vplivajo tudi širši družbeni dejavniki kot so stopnja kriminalitete v okolju, gospodarske in socialne spremembe (Di Martino et al., 2003, str. 13). Vplivi se posredno iz zunanjega okolja prenašajo v notranje oziroma organizacijsko okolje in povečujejo tveganje za pojav nezaželenega vedenja.

Zgoraj opredeljena dejstva potrjujejo, da je nasilje na delovnem mestu kompleksen problem, ki zahteva poseben pristop k njegovemu preprečevanju. Organizacija mora prepoznati in upoštevati dejavnike tveganja na vseh nivojih in ukrepati na ravni posameznika in organizacije.

2 VLOGA KADROVSKEGA ODDELKA PRI RAVNANJU OB POJAVU NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Nasilje na delovnem mestu je širok problem, saj ovira doseganje ciljev organizacije, slabi njene vire in onemogoča njeno uspešnost. Nezaželenega vedenja je vedno več oziroma ga ljudje vedno manj tolerirajo, zato je potrebno posvetiti temu problemu veliko pozornost na ravni celotne organizacije. Vsakdo znotraj organizacije mora prevzeti svojo vlogo in ukrepati v okviru svojih pristojnosti.

Strategija podjetja je v veliki meri povezana z viri zaposlenih, saj so zaposleni tisti, ki strategijo podjetja uresničujejo ali pa ne. Ker je naloga kadrovskega oddelka ravnanje z zaposlenimi, posledično kadrovski oddelk prevzema pomembno vlogo pri preprečevanju in ravnanju ob pojavu nasilja na delovnem mestu.

2.1 Kako prepoznati nasilje na delovnem mestu?

Običajno se pred nastopom nasilja na delovnem mestu pojavljajo znaki (vedenja), ki kažejo na problem. V primeru, da so znaki pravočasno odkriti in ustrezno obravnavani, se problem nasilja ne razvije, vsaj v najhujši obliki ne. Vsakršno obnašanje, ki se razlikuje od običajnega, je lahko signal, ki zahteva analiziranje in morebitno ukrepanje. Da bi izboljšali prepoznavnost nezaželenega vedenja in ga pravočasno odkrili, je v prvi vrsti potrebno povečati zavedanje o problemu med zaposlenimi ter jih usposobiti za hitro prepoznavanje in pravilno ukrepanje. Pri fizičnih oblikah nasilja je nekoliko lažje dognati dejstva, težje pa je prepoznati žrtev, ki je izpostavljena ponavljajočim se dejanjem psihološkega nasilja.

Znaki oziroma vedenja, ki signalizirajo nasilje na delovnem mestu lahko vključujejo (ASIS, 2005, str. 18) grožnje, občasne izbruhe jeze ali nenavadno izražanje razpoloženja, privlačnost orožja in nasilnih vsebin, neprimerno izražanje, čudne komentarje, gojenje zamer, nesprejemanje kritik, valitev krivde na sodelavce, stalen občutek nepravilnosti in izmišljevanje šal o nasilnih dejanjih. Takšna vedenja velikokrat spremljajo še problemi pri izvrševanju nalog, spremenljiva produktivnost, nenavadna utrujenost in slabi odnosi med sodelavci. Cvetko (2003b, str. 441) ugotavlja, da se prekinejo tudi komunikacije med zaposlenimi, slabšajo stiki, začenjajo se širiti različne govornice in kritike na račun posameznikov. Delavec dela več napak kot ponavadi, poveča se tudi njegova odsotnost iz dela. Nasilje se ponavadi razvije iz manjših konfliktov in nesporazumov, vendar že vsak konflikt ne moremo tretirati kot nasilje. Razlika je v tem, da se nasilna dejanja pojavljajo

večkrat tedensko in v daljšem časovnem obdobju oziroma gre za procesno dejanje (Di Martino et al., 2003, str. 4-5).

Glede na že opredeljeno dejstvo, da sta stres in nasilje na delovnem mestu v tesni povezavi, so tudi znaki stresa povezani z znaki nasilja na delovnem mestu. Na ravni organizacije se zaradi tega pojavlja izostajanja iz dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, izolacije, zmanjšanje storilnosti ali kakovosti dela, večje število nezgod, napak, slabo odločanje in izkoriščanje bolniških dopustov. Na ravni posameznika opazimo predvsem spremembe v njegovem vedenju, poseganje po alkoholu in drogah, kajenje, razdražljivost, agresivno komuniciranje itd. (Work related stress, 2000).

Tudi podatki o bolezninah, napakah pri delu in izostankih iz dela kažejo na težave na delovnem mestu in morebitno prisotnost nasilja. Splošni simptomi, ki zahtevajo pozornost so nenavaden porast odsotnosti zaradi bolezni, več zaporednih odpovedi iz osebnih razlogov, padec kvalitete dela in/ali prekoračitev rokov, neutemeljene pritožbe o opravljenem delu, prepiri, agresivno vedenje, napadi besa, neangažiranost, brezvoljnost, poskusi samomora ali celo samomor (Mlinarič, 2006, str. 20).

Organizacijska klima oziroma vzdušje v veliki meri vpliva na obnašanje ljudi in njihovo učinkovitost, zato je potrebno vzpostaviti takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno učinkovitost zaposlenih. Lipičnik (1996, str. 63) klimo označuje kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz sedanjosti ali preteklosti in izhajajo iz širšega ali ožjega okolja. Glede na opredelitev je nasilje lahko eden od faktorjev, ki negativno vpliva na vzdušje v organizaciji in delovno učinkovitost. V kolikor želimo spremeniti nezaželeno klimo oziroma nezaželeno obnašanje zaposlenih, ga je potrebno najprej preučiti in ugotoviti vzroke za njegov pojav. Najlažje to izvedemo s pomočjo vprašalnikov. Tudi Mlinaričeva (2006, str. 20) ugotavlja, da je s kratko in precizno kadrovske ankete mogoče ugotoviti, kakšno je stanje v organizaciji. Redno je potrebno spremljati zadovoljstvo zaposlenih, odnose in vzdušje v podjetju. Ugotovitve ankete so podlaga za pravilno ukrepanje.

2.2 Področja ukrepanja pred in po pojavu nasilja na delovnem mestu

Obveznost delodajalca sega na dve različni področji, ki sta preprečevanje nasilja in primerno ravnanje ob pojavu nasilja na delovnem mestu. Slednje zahteva aktivno vključevanje vseh zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh, če je potrebno tudi zunanjih strokovnjakov.

Nasilje na delovnem mestu zahteva posredovanje na treh ravneh (Di Martino et al., 2003, str. 73):

- zmanjševanje tveganja,
- ukrepanje ob pojavu nasilja,
- zdravljenje in rehabilitacija.

Z ustreznimi preventivnimi ukrepi lahko preprečimo pojav nasilja v organizaciji, kar pomeni, da moramo ustrezno vplivati in odpraviti dejavnike tveganja. Nasilje na delovnem mestu predstavlja velik izziv za večino organizacij. Vsaka organizacija je edinstvena, saj deluje v drugačnem okolju, z različnimi zaposlenimi in ima različne cilje, zato je pristop k preprečevanju nasilja na delovnem mestu različen. Ne glede na to pa za učinkovito preprečevanje nasilja na delovnem mestu obstajajo določeni splošni koraki, ki jih lahko uporabi večina organizacij. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (OSHA, 2008) predlaga deset korakov, ki jih lahko izvede organizacija za zmanjševanje oziroma odstranitev

nevarnosti povezanih z nasiljem na delovnem mestu:

1. Povečati zavedanje o psihosocialnih nevarnostih ter zagotoviti dovolj informacij o dejavnikih tveganja in prepoznavanju nasilja na delovnem mestu.
2. Spodbujanje timskega dela, soupravljanja, izboljšanje stila vodenja, notranje komunikacije in jasne vloge znotraj podjetja ter poudarjanje varnih delovnih razmer.
3. Izvedba ocene tveganja, s pomočjo katere ugotovimo morebitne nevarnosti. Le-ta vključuje *ugotavljanje nevarnosti* na ravni posameznika in organizacije (npr. presoja delovnega mesta, poročila o poškodbah pri delu, vprašalniki), *ocenitev tveganja* (pogostost, vzroki in posledice nasilja, ogroženost) in *izvedbo ukrepov za odpravo ali nadzor* nad tveganji.
4. Preprečevanje nasilja s spremembo fizičnega okolja (video nadzor, varnostne službe, alarmne naprave, ustrezna razsvetljava in ureditev delovnega mesta, ključavnice itd.).
5. Spremembe organizacije in načrtovanja dela za preprečevanje fizičnega nasilja (upravljanje in skrajšanje čakalnih vrst, izogibanje dela v poznih urah in dela v osami, redno odstranjevanje gotovine in vrednih predmetov itd.).
6. Spremembe organizacije in načrtovanje dela za preprečevanje psihičnega nasilja (izogibanje nepričakovanim spremembam v organizaciji in zaposlitveni negotovosti, izboljšanje notranje komunikacije in ocena tveganja za stres v zvezi z delom, ki pomeni tveganje za pojav nasilja).
7. Razvoj **politike in postopkov**, ki opisujejo, katere ukrepe izvaja organizacija za preprečevanje nasilja na delovnem mestu in kako se bo organizacija (in njeni zaposleni) odzvala na pojav, če bo do njega prišlo.
8. Obveščanje, dajanje navodil in usposabljanje zaposlenih o problematiki preko priročnikov, sestankov in okrožnic. Tako lahko zaposleni zgodaj zaznajo, prepoznajo in ukrepajo v primeru neustreznega vedenja. Poleg tega je potrebno usposobiti vodilne za reševanje konfliktov in uspešno vodenje podrejenih ter vzpostaviti neodvisni kontakt za zaposlene.
9. Spremljanje učinkovitosti sprejetih ukrepov z raziskavami med zaposlenimi. V primeru neustreznosti ukrepov je potrebno ponovno preučiti situacijo in oblikovati nove ukrepe.
10. Opredeliti je potrebne vire za pomoč in nasvete žrtvam (državni organi, sindikati, posvetovalnice, krizni centri, telefonske linije za pomoč v sili itd.).

Posebno pozornost je potrebno nameniti razvoju organizacijske kulture, ki temelji na odprtem delovnem okolju, medsebojnemu dialogu, odprti komunikaciji, toleranci, enakih možnostih in sodelovanju (Di Martino & Musri, 2001, str. 15). Zdravo delovno okolje je namreč temelj za razvijanje delavčevih sposobnosti in znanj.

Eden od glavnih ukrepov delodajalca (sedmi korak zgoraj) pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu je oblikovanje in sprejetje izjave o politiki podjetja - pisni dokument, s katerim se podjetje zaveže k reševanju problematike in skrbi za varnost pri delu (Lobnikar, 2003, str. 155-157 in ASIS, 2005, str. 19):

- dokument mora jasno opredeljevati, **kaj je nasilje** in podati primere oziroma dejanja, ki se štejejo za nasilna in nesprejemljiva. Na takšen način se povečuje zavedanje o nasilju in večja prepoznavnost nasilnih dejanj med delavci. Od delavcev se zahteva, da kakršnakoli sumljiva ravnanja takoj prijavijo;
- **kazni** za kršenje pravil morajo biti jasno definirane. V primeru nemškega podjetja Fraport AG so sankcije razdelili v neformalne, ki so zgolj ustno opozorilo ali opomin, in formalne, ki izhajajo iz delovne zakonodaje in vključujejo pisna opozorila, odstop iz položaja, premestitev ali celo odpoved delovnega razmerja (Di Martino et al., 2003, str.

76). Podjetje mora spodbujati prijave kršitev in predstaviti postopek, kam in komu podati prijavo (na primer brezplačne telefonske številke, varnostne službe, kadrovske službe itd.);

- zagotovljena mora biti **varnost pred povračilnimi ukrepi**, zaupnost informacij in varovanje osebnosti;
- vsebovati mora **jasna pravila ukrepanja**, ki morajo biti napisana s strani uprave in zaposlenih in morajo veljati za vse, ki imajo kakršno koli zvezo z podjetjem. Izhajati mora iz politike nične tolerance (angl. *zero tolerance* - na vsako neprimerno vedenje se reagira in ukrepa);
- o politiki podjetja morajo biti **obveščeni vsi zaposleni** (naloga kadrovske službe je ozaveščanje novozaposlenih ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, sedanje zaposlene lahko seznanijo z informativnimi gradivi, na sestankih ali predavanjih, na spletni strani, oglasnih deskah itd.);
- po potrebi se lahko ustanovi **posebno delovno telo**, ki se ukvarja z načrtovanjem, izvajanjem in spremljanjem ukrepov na tem področju. Ponavadi deluje v okviru kadrovske službe;
- podjetje mora zagotoviti varno mesto za žrtve, organizirati svetovanje in **nuditi pomoč** žrtvam in povzročiteljem nasilja;
- pomembno je **spremljanje učinkov** sprejete politike in njeno izboljševanje. Učinkovitost politike kažejo izhodni intervjuji, stopnja odsotnosti iz dela, število pritožb in kadrovske ankete (Hoel et al., 2001, str. 62).

Protinasilna politika podjetja se lahko dopolnjuje z ostalimi politikami in normami, ki urejajo razmere na delovnem mestu. Ena od teh je etika, ki opredeljuje norme in pravila, po katerih naj se ravna zaposleni. Neformalno uveljavljanje skupinske norme v večji meri vplivajo na vedenje posameznikov kot formalna organizacijska pravila. Tudi usklajene organizacijske vrednote pripomorejo k preprečevanju nasilja.

Nekatera podjetja se zavedajo prednosti preprečevanja nasilja na delovnem mestu in so pravočasno pričela s preventivnimi ukrepi. Kot primer lahko opišem strategijo podjetja GIANT, uspešnega proizvajalca koles, ki ima svoje predstavništvo tudi v Sloveniji (Freestyle d.o.o.). Podjetje je v svojo kadrovske strategijo vpeljalo politiko preprečevanja vseh oblik notranjega nasilja in nadlegovanja s poudarkom na spolnem nadlegovanju in diskriminaciji. Poslužili so se politike nične tolerance glede nasilja in nadlegovanja ter z njo jasno seznanili vse zaposlene. Dobro delovno klimo vzdržujejo z rednimi delavnicami, na katerih razpravljajo o zadovoljstvu in kakovosti dela. Delavnice so obvezne za vse zaposlene, kjer se skupno oblikujejo notranja pravila in predpisi. Poleg tega na vsakih štirinajst dni organizirajo sestanke, kjer imajo zaposleni možnost predstaviti splošne probleme in težave. Nadalje vsak novozaposleni dobi vse potrebne vhodne informacije o vodenju podjetja, tudi o protinasilni politiki. Poslužujejo se tudi drugih komunikacijskih poti kot so oglasne deske in notranja glasila. Vodje so ustrezno informirani in usposobljeni za ravnanje ob nasilju na delovnem mestu. Žrtve se lahko pritožijo neposredni vodji, zunanjemu predstavniku delavcev ali socialni službi. Kadrovski oddelek je pristojen za ukrepanje in pomoč žrtvam. Pozitiven učinek strategije se pokaže po več letih v visoki oceni zadovoljstva na delovnem mestu in s tem zmanjšani odsotnosti, manjši fluktuaciji in povečanju produktivnosti itd. (Di Martino et al., 2003. str. 79-80).

Poleg sprejete politike za preprečevanja nasilja na delovnem mestu je potrebno tudi natančno opredeliti in dodeliti pristojnosti posameznikov in oddelkov znotraj podjetja za uresničitev

tega v praksi. Vsi tisti, ki kakorkoli sodelujejo pri izvajanju protinasilne politike podjetja, kjer nastopa tudi kadrovski oddelek, morajo biti usposobljeni za zgodnje prepoznavanje nasilja in ustrezno ukrepanje. V večini organizacij največjo odgovornost za preprečevanje nasilja na delovnem mestu prevzema kadrovska, varnostna in pravna služba. Njihove vloge se odražajo v različnih virih in sposobnostih, s katerimi se spopadajo z omenjenim problemom, njihovo medsebojno sodelovanje pa daje najboljše rezultate. Kadrovski strokovnjaki imajo centralno in strateško vlogo v boju z nasiljem znotraj organizacije, saj so pristojni za urejanje odnosov z zaposlenimi. Kadrovski oddelek ima pomembno funkcijo pred, med in po pojavu nasilja (ASIS, 2005, str. 14).

Kadrovski oddelek odigra svojo vlogo že na samem začetku, ko izbira kandidate za delovno mesto. To je hkrati tudi prvi korak k preprečevanju nasilja na delovnem mestu. Uporaba selekcijskih orodij kot so pisni in psihološki testi, intervju, igranje vlog, so splošno priporočljivi, saj z njihovo pomočjo lahko prepoznamo posameznikovo osebnost, obnašanje, nagnjenost k stresu in nenazadnje nagnjenost k nasilnim dejanjem (Di Martino & Musri, 2001, str. 24). S pregledom policijske kartoteke lahko ugotovimo kriminalno preteklost prosilca za zaposlitev, seveda v okvirih zakonskih pooblastil (ASIS, 2005, str. 23). Na podlagi slednjih ugotovitev lahko spremljamo in nadzorujemo kritične posameznike ter tako vplivamo na tveganja za pojav nasilnih dejanj. Obratno ima kadrovski oddelek odločilno vlogo tudi pri premeščanju in odpuščanju zaposlenih ter ostalih disciplinskih ukrepih, ki pomenijo tveganje za pojav nezaželenega vedenja. Velik del nasilja na delovnem mestu povzročajo prav delavci, ki so bili premeščeni ali odpuščeni proti svoji volji (Lobnikar, 2003, str.165). Da bi zmanjšali to tveganje, je potreben strokoven pristop, ki zahteva odkrito komunikacijo, varovanje dostojanstva delavca in preprečevanje konfliktnih situacij, ki bi privedle do pojava nasilja. Pri preprečevanju nasilja mora kadrovski oddelek izhajati iz boja proti vsem dejavnikom, ki povzročajo stres na delovnem mestu (Kostelič-Martič, 2007, str. 27). V pristojnosti kadrovskega oddelka je oblikovanje programov za preprečevanje nasilja in ravnanja ob pojavu nasilnih dejanj na delovnem mestu, sodelovanje pri pripravi pravil in postopkov, organiziranje in izvajanje izobraževanja o nezaželenem vedenju ter vpeljevanje protinasilne politike v podjetje. Nadalje v kadrovskega oddelku oblikujejo tudi poročila o grožnjah in zaznavi nasilja, ki se pojavljajo znotraj organizacije in s tem veliko prispevajo k pravočasni rešitvi problemov. V končni fazi tudi nudi pomoč žrtvam in ostalim vpletenim, ki se soočajo s posledicami nasilja (ASIS, 2008, str. 14).

Preprečevanje se torej nanaša na dejanja pred pojavom nasilja na delovnem mestu. Ko pa do nezaželenega vedenja dejansko pride, je potrebno ustrezno ukrepati. Velikokrat se preprečevanje in ukrepanje prekrivata, zato je težko jasno definirati ukrepe. Na tem nivoju gre predvsem za pripravo poročila o incidentu oziroma zbiranje informacij o žrtvah, nasilnežih, okoliščinah, vzrokih, posledicah itd. Tako se lahko oblikujejo učinkoviti ukrepi.

Po nasilnem dogodku se moramo osredotočiti na preprečevanje nadaljnjih škodljivih posledic in omejiti povzročeno škodo. Žrtve so ponavadi prešibke, da bi zmogle same uspeti v bitki z nasiljem. Največja ovira, zaradi katere nasilje zamolčijo, je strah pred izgubo zaposlitve in rušenjem delovne klime. Kadrovski oddelek je poleg nadrejenih, delavskih predstavnikov, zdravnikov, eden od naslovov, na katerega se običajno obračajo žrtve nasilnih dejanj. Kadrovski delavci imajo zato veliko odgovornost, da spremljajo zaposlene, resno obravnavajo vsakršne prijave nasilja, preverijo trditve, se spoznajo s konfliktno situacijo, so nepristranski in sodelujejo z žrtvami v morebitnem sodnem postopku (zbiranje dokazov) in, če je potrebno nastopijo tudi kot priče na sodišču (Nussdorfer, 2006, str. 40). Rehabilitacijski proces zahteva vzpostavitev normalne delovne klime, pravno svetovanje in psihološko pomoč žrtvam in ostalim vpletenim (angl. *EAP- Employee Assistance Programs*) (Violence at work, 2002).

Poleg žrtev so tudi povzročitelji tisti, ki morajo biti deležni posebne obravnave in pomoči s strani podjetja. Potrebno je razrešiti problem in preprečiti, da bi se nezaželeno vedenje ponovilo.

Preprečevanje nasilja na delovnem mestu je najbolj pomembno področje ukrepanja, ki varuje žrtve in podjetje pred škodljivimi posledicami. Nobeno podjetje ni varno pred nasiljem na delovnem mestu, zato zgolj preventiva ne zadostuje. Potrebno je pravočasno in pravilno ukrepanje ob pojavu nasilja ter nudenje pomoč vsem vpletenim. Delodajalec nosi objektivno odgovornost za pojav nezaželenega vedenja na delovnem mestu, zato je odgovoren za vzpostavitev takšnih delovnih razmer, ki ne bodo dopuščale nezaželenega ravnanja.

2.3 Zakonska ureditev nasilja na delovnem mestu v Republiki Sloveniji

Zakonska ureditev nasilja na delovnem mestu prenaša odgovornost za reševanje tovrstne problematike iz zaposlenih na delodajalce in hkrati omogoča ustrezno spremljanje pojava ter njegovo preprečevanje. Problem nasilja na delovnem mestu je že nekaj let predmet obravnav na ravni Evropske Unije, ki v ta namen sprejema različne direktive¹, ter druge listine in ukrepe, s katerimi opredeljuje dolžnost delodajalcev, da zaščitijo delavce pred nadlegovanjem in nasiljem na delovnem mestu. Te zakonske spremembe morajo države članice vpeljati v svoj pravni red. Jasnejše opredelitve daje že Evropska socialna listina (1999), ki v 26. členu govori o pravicah do dostojanstva pri delu in zavezuje pogodbenice k ozaveščanju, obveščanju in zaščiti pred ponavljajočimi negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom ter k ukrepanju za zaščito delavcev.

Eden od zadnjih rezultatov prizadevanj Evropske Komisije je podpis sporazuma (april, 2007) z evropskimi socialnimi partnerji o obvladovanju nadlegovanja in nasilja na delovnem mestu. Cilj sporazuma je preprečevanje in po potrebi tudi reševanje problematike glede zastraševanja, spolnega nadlegovanja in fizičnega nasilja na delovnem mestu. Obsoja vse oblike nadlegovanja in nasilja ter potrjuje dolžnost delodajalca, da pred njimi zaščiti delavce. Od podjetij v Evropi se zahteva, da sprejmejo politiko nične tolerance do takšnega vedenja in natančno opredelijo postopke za obravnavanje primerov nadlegovanja in nasilja, kadar se pojavijo. Ti postopki lahko vključujejo neformalno fazo, pri kateri sodeluje oseba, ki ji zaupata uprava in delovna sila. Pritožbe je treba hitro preiskati in obravnavati, ter pri tem spoštovati načela dostojanstva, zaupnosti, nepristranskosti in pravične obravnave. Proti storilcem bodo sproženi ustrezni ukrepi vključno z disciplinskimi z odpustitvijo, žrtev pa bo po potrebi deležna podpore pri ponovni vključitvi v delovno okolje. Sporazum se izvede po treh letih od datuma predpisa, države pa članice morajo to uresničiti z zakonodajo.

V Sloveniji je problematika nasilja na delovnem mestu urejena v zakonodaji s področja delovnih razmer, posredno pa tudi v drugih aktih in predpisih. Zakonske podlage, ki ščitijo žrtve pred nasiljem na delovnem mestu bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

¹ Med pomembnejše evropske direktive, ki obravnavajo nasilje na delovnem mestu uvrščamo (Uradni list Evropskih Skupnosti in Bakovnik, 2006, str. 5):

– Direktivo 2000/43/ES z dne 29. junija 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost;

– Direktivo 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu;

– Direktivo 2002/73/ES 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.

– Direktivo 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu.

Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002 je zelo pomanjkljivo definiral problem nasilja na delovnem mestu, pravice delavcev in obveznosti delodajalcev iz tega naslova. Prav zato je bil novembra 2007 sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (2007) (v nadaljevanju ZDR-A). Slednji daje večjo zaščito delavcev pred diskriminacijo in vsemi ostalimi vrstami trpinčenja ter usklajuje slovensko zakonodajo z Direktivami Sveta Evrope. V 45. členu nalaga delodajalcu dolžnost, 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 delodajalec sprejeti ukrepe za zaščito delavcev pred takšnimi dejanji. Nove določbe tudi prepovedujejo viktimizacijo oziroma ščitijo pred neugodnimi posledicami zaradi ukrepanja.

Področje prepovedi diskriminacije in zagotavljanja enakih možnosti ureja 6. člen, ki narekuje enako obravnavo iskalcev zaposlitve kot tudi že zaposlenih delavcev ne glede na narodnost, raso ali etično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino. Le-te okoliščine po 89. členu sodijo tudi med neutemeljene odpovedne razloge. Diskriminatorno je tudi manj ugodno obravnavanje delavcev, ki je povezano z nosečnostjo ali starševskim dopustom. Dodan je bil nov 6. a člen, ki varstvo pred nadlegovanjem razširja tudi na druge oblike nadlegovanja in ne samo na spolno, kar naj bi prispevalo k ustvarjanju in ohranjanju dostojanstva v delovnem okolju. Nadlegovanje, spolno in drugo, je vsako nezaželeno vedenje z učinkom in namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. Na novo se določa tudi prepoved trpinčenja delavca na delovnem mestu (mobbing) in ga definira kot vsako ponavljajoče, sistematično, graje vredno, očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje usmerjeno proti posamezniku.

ZDR določa, da je v primeru spora delodajalec tisti, ki mora dokazati, da je ravnal tako, da bi nezaželena dejanja preprečil. Torej velja načelo obrnjenega dokaznega bremena, ko je dokazno breme na strani delodajalca. Delavec ima po zakonu pravico do izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi (112. člen), če ga je delodajalec žalil, se nasilno vedel do njega, če kljub njegovim opozorilom ni preprečil takega ravnanja s strani drugih delavcev ali mu ni zagotovil enake obravnave glede na spol ali zagotovil varstva pred spolnim nadlegovanjem. Svojega delodajalca mora predhodno pisno opomniti na izpolnitev obveznosti in o kršitvi pisno obvestiti inšpektorja za delo.

Podrobnejše določbe v zvezi s prepovedjo diskriminacije, viktimizacije in nadlegovanja vsebuje Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (2007), ki določa tudi nadaljnje možnosti, ki jih imajo za uveljavitev svojih pravic žrtve tovrstnih ravnanj. V 5. členu definira nezaželeno ravnanje kot tisto, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo in žali njeno dostojanstvo. Tako ravnanje je diskriminatorno in prepovedano na kateremkoli področju družbenega življenja. Žrtve diskriminacije in osebe, ki ji pomagajo, pa so zaščitene pred povračilnimi ukrepi (3. člen).

Po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (1999) je delodajalec tisti, ki mora zagotavljati zdravje in varnost pri delu, prav tako mora poskrbeti tudi za preprečevanje nasilja in nuditi pomoč. Zelo pomembna dolžnost delodajalca je priprava pisne izjave o varnosti in ocene tveganja, ki vključuje tudi nasilje, s katero določi način in ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

Zakon o javnih uslužbencih (2007) v 15. členu vsebuje »načelo varovanja poklicnih interesov«, po katerem mora delodajalec varovati javnega uslužbenca pred šikaniranjem,

grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela.

Kazenski zakonik (2008) v 197. členu obravnava šikaniranje na delovnem mestu in določa, kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.

Tudi sama Ustava Republike Slovenije (1991) se dotika tega problema in ščiti žrtve nasilja v okviru 14. člena, ki državljanom Republike Slovenije zagotavlja enake temeljne človekove pravice in svoboščine, 34. člen pa daje vsakomur pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. S 35. členom je vsakomur zagotovljena nedotakljivost njegove telesne in duševne celovitosti, zasebnosti in osebnostnih pravic.

Poleg naštetih obstaja še vrsta mednarodnih virov, katerih namen je zaščita pred nezaželenim ravnanjem na delovnem mestu ali v povezavi z njim, vendar zgolj pravne podlage niso dovolj. Potrebno je povečati zavedanje med zaposlenimi, jih ustrezno podučiti in usposobiti za prepoznavanje nasilja ter spodbuditi delodajalce k prizadevanjem za delovno okolje brez nezaželenega vedenja.

3 POSLEDICE NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Nasilje na delovnem mestu je doživelo obravnavo prav zaradi resnih posledic, očitnih in manj očitnih, ki jih nezaželeno vedenje pušča v podjetju in družbi. Model nasilja na delovnem mestu (priloga 1) prikazuje posledice, s katerimi se soočata žrtev in organizacija (podrobneje so opredeljene v nadaljevanju). Poleg posameznika in organizacije posredno posledice nasilja na delovnem mestu občuti celotna družba.

3.1 Posledice nasilja na delovnem mestu za podjetje

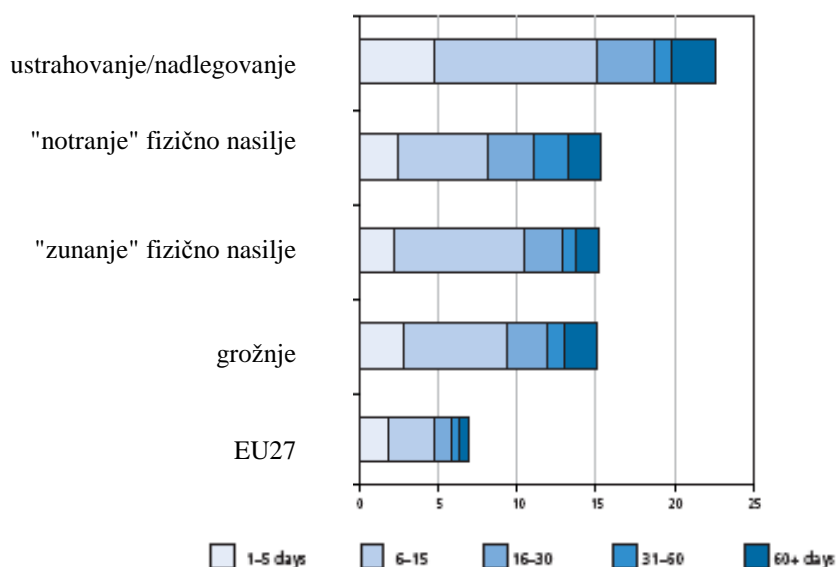
Di Martino in Musri (2001, str. 16) ugotavljata, da se organizacija sooča z neposrednimi in posrednimi stroški zaradi nasilja na delovnem mestu, ki zmanjšujejo konkurenčnost podjetja. Neposredni stroški so povezani s povečano odsotnostjo in fluktuacijo zaposlenih, zmanjšano produktivnostjo in učinkovitostjo ter izobraževanjem novih zaposlenih. Posredni stroški pa se kažejo v znižanju motivacije za delo, nezadovoljstvu delavcev, zmanjšani kreativnosti in izgubi ugleda. Raziskovalci so ugotovili, da nasilje na delovnem mestu negativno vpliva na zadovoljstvo z delom, zdravje žrtev, večjo odsotnost iz dela, pogostejše želje po odpovedi delovnega razmerja in željo po predčasni upokojitvi (Lobnikar, 2004, str. 56).

Nezaželeno vedenje na delovnem mestu ne vpliva zgolj na žrtev oziroma žrtve, ki so neposredno izpostavljene negativnim dejanjem, ampak posredno tudi na vse v organizaciji. Ostali zaposleni trpijo zaradi negativnega psiho-socialnega vzdušja v delovnem okolju, izgubijo zaupanje v podjetje, ne počutijo se varne na delovnem mestu, dobijo občutek krivde in med njimi se pojavi strah, da bi tudi sami lahko postali žrtev (ASIS, 2005, str. 6). Nasilje poslabša delovne odnose in storilnost, saj zaposleni v sovražnem okolju težko opravljajo svoje delo učinkovito, posredno se tako zmanjša uspešnost celotne gospodarske družbe (Cvetko, 2003a, str. 901). Tako žrtve kot priče nezaželenega vedenja postanejo neučinkovite, saj se njihova produktivnost zmanjša v povprečju za 7% (Di Martino et al., 2003, str. 67).

Raziskave kažejo, da žrtve nasilja kar petkrat pogosteje obolevajo oziroma so bolniško odsotne v primerjavi s tistimi, ki to niso. Bolniška odsotnost enega delavca podjetju povzroči dnevno od 100 do 200 EUR stroškov. Zatekanje v bolniško odsotnost je lahko povsem

upravičeno, lahko pa predstavlja možnost za pobeg iz sovražnega delovnega okolja (Cvetko, 2003a, str. 902). Spodnji graf prikazuje razmerje odsotnosti delavcev v EU in števila dni odsotnosti v zadnjem 12-mesečnem obdobju zaradi bolezenskih težav, povezanih z delom.

Slika 2: Razmerje odsotnosti delavcev in števila dni odsotnosti, zaradi bolezenskih težav povezanih z delom (v %)



Legenda: EU27- 27 držav članic Evropske Unije

Vir: Parent-Thuruin Agnes et al., Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, 2007, str. 40, graf 4.11

Slika 2 prikazuje, da je bilo v EU v zadnjem letu zaradi bolezenskih težav, povezanih z delom, v bolniški odsotnosti 7% zaposlenih, vendar tu ni upoštevana splošna odsotnost delavcev, ki ni povezana z delom. Največkrat se zatekajo v bolniško žrtve ustrahovanja in nadlegovanja, ki so najpogosteje odsotne od 6 do 15 dni, velikokrat tudi 60 dni ali več. To dejstvo kaže na to, da so psihične oblike nasilja velikokrat bolj uničujoče od fizičnih.

Pod težo pritiska, ki ga povzroči nasilje na delovnem mestu se kar četrtnina žrtev odloči za odpoved delovnega razmerja (Hoel et al., 2001, str. 47). To podjetju povzroča nepredvidene stroške pri iskanju, izobraževanju in uvajanju novih delavcev v delovni proces, stroške tožb, odpravnin in odškodnin. V primerljivih evropskih državah odhod delavca gospodarsko družbo stane od 7.500 EUR do 200.000 EUR, odvisno od položaja delavca (Cvetko, 2003a, str. 902). Težave nastopijo pri iskanju novih delavcev, saj nihče ni pripravljen vstopiti v organizacijo, v kateri se pojavlja nasilje. Organizacija tako izgublja ugled v javnosti.

D. Brečko (Lobnikar, 2004, str. 56) pravi, da ima podjetje s tisoč zaposlenimi vsako leto zaradi nezaželenega vedenja na delovnem mestu v povprečju za 237.000 EUR škode. Glede na stroške, ki jih utrpijo podjetja zaradi pojava nasilja na delovnem mestu, je iz ekonomskega vidika bolje, da investirajo denar in čas v preprečevanje nasilnih dejanj. Sredstva, vložena v preprečevanje nasilja na delovnem mestu, so nižja od stroškov izjemno širokih posledic, ki jih niti ni mogoče natančno izračunati (ASIS, 2005, str. 6).

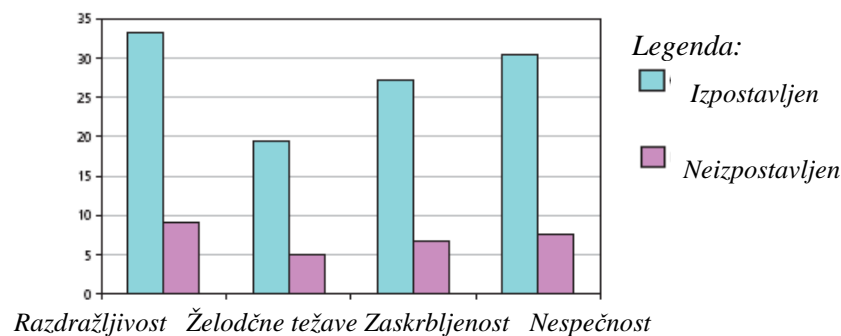
3.2 Posledice nasilja na delovnem mestu za žrtev

Posledice se med posamezniki razlikujejo. V veliki meri so odvisne od osebnosti žrtve in okoliščin, v katerih se nezaželeno vedenje pojavi. Pri osebah, ki so bile žrtve nasilja na delovnem mestu, se kažejo vedenjske in psihične zdravstvene težave, ki se kasneje kažejo tudi

na telesnem zdravju. Žrtve nasilja se borijo s socialnimi in ekonomskimi posledicami, ki posredno vplivajo tudi na družinsko in družbeno kvaliteto življenja posameznika.

Žrtev običajno spremeni vedenjske reakcije, postane občutljiva, agresivna in se umika v izolacijo, kar poslabša odnose v podjetju in zunaj njega (Di Martino et al., 2003, str. 60). Dosedanje raziskave so pokazale, da se v prvi vrsti pri žrtvah pojavljajo težave s spanjem, razdražljivost, prebavne motnje in strah oziroma zaskrbljenost. Slika 3 prikazuje, da se z omenjenimi težavami sooča bistveno večji odstotek delavcev, izpostavljenih nasilju na delovnem mestu, kot odstotek, ki nasilju na delovnem mestu niso izpostavljeni.

Slika 3: Zdravstvene težave povezane z nasiljem in nadlegovanjem na delovnem mestu EU27 (v %)



Vir: Parent-Thuruin Agnes et al. Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, 2007, str. 40, graf 4.10

Žrtve nasilja pogosto poročajo o glavobolih, motnjah hranjenja, obolenju mišic in pomanjkanju koncentracije. Tovrstne težave postopoma preidejo do težjih oblik psihičnih motenj kot so stres, depresija in telesnih bolezni (povišan krvni tlak, bolezni srca itd). Tarče nasilja veliko pogosteje posegajo po alkoholu, tobaku in pomirjevalih. Psihično nasilje uničuje človekovo osebnost, saj žrtev izgubi samospoštovanje in samozavest, začne se zapirati v osamo. V takšnih primerih se povečuje tveganje za samouničujoča dejanja kot je samomor (Hoel et al., 2001, str. 26-30). Nasilje pripelje do hudih psihičnih travm, izgube zanimanja za delo in strahu pred vrnitvijo na delovno mesto (Lobnikar, 2004, str. 56).

Psihične motnje se pojavljajo še vrsto let po dejanskem dogodku (t.i. ptsm ali postravmatske stresne motnje). Gre za posledice izpostavljenosti močnim stresnim oziroma travmatičnim situacijam, ki vključujejo osebno izkušnjo (na primer preživetje nesreče, vojne, cunamija, spolne zlorabe, mobbinga itd). Značilni znaki doživete travme so podoživljanje dogodka, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine, ki se pojavljajo sorazmerno dolgo obdobje (Di Martino et al., 2003, str. 60). Verjetnost za pojav postravmatskega stresa pri žrtvah mobbinga se giblje med 25 in 50 odstotki (Brečko, 2006, str. 15).

Nasilje na delovnem mestu zmanjšuje delovno sposobnost žrtve, delovni rezultati so slabši, odsotnost iz dela večja, kar prisili delodajalca k ukrepanju. Ukrepi so velikokrat napačni in brez pravih podlag kot je zniževanje plače, premestitve ali celo odpoved pogodbe o zaposlitvi, kar povzroči še večjo škodo. Po odpovedi delovnega razmerja, prostovoljno s strani žrtve ali delodajalca, oseba običajno ni več sposobna za delo, saj zaradi izgubljenega družbenega in poklicnega ugleda zelo težko dobi novo zaposlitev. Zaradi dolgotrajne bolniške odsotnosti ali prenehanja pogodbe o zaposlitvi je ogrožena socialna varnost žrtve in njene družine (Cvetko, 2003b, str. 501). Poleg tega se pojavljajo tudi stroški specialističnih pregledov in zdravstvene oskrbe ter izdatki za odvetniške storitve, v kolikor se žrtev odloči za tožbo. Po podatkih nemške nacionalne študije se s finančnim problemom sooča 15% žrtev (Di Martino et al., 2003, str. 66). Iz sodne prakse je mogoče sklepati, da se velikokrat zatakne ravno pri črpanju

pravice iz zdravstvenega zavarovanja, saj ne obstajajo objektivni znaki, na podlagi katerih bi bilo mogoče te pravice priznati (Cvetko, 2003b, str. 443).

Posredno je prizadeto tudi privatno življenje žrtve, saj se pritiski in konflikti prenesejo na prijatelje in ostale člane družine. Vse pogostejše so družinske krize in prepiri, ki lahko vodijo do razveze (Di Martino et al., 2003, str. 66). O'Moore (Di Martino et al., 2003, str. 66) poroča, da nasilje negativno vpliva na družinska razmerja kar v 28% primerov.

Model nasilja na delovnem mestu (priloga 1) nakazuje, da se krog lahko ponovno obrne in se prizadeti lahko ponovno pojavi na začetku, bodisi v obliki nasilneža ali žrtve, zato je za žrtve potrebno poskrbeti z nudenjem pomoči in podpore za vrnitev v prvotno stanje.

3.3 Družbene posledice nasilja na delovnem mestu

Problem nasilja na delovnem mestu posredno občuti celotna družbena skupnost. Zaradi bolezenskih težav, povezanih z nasiljem na delovnem mestu, se povečujejo zdravstveni izdatki. Žrtve nasilja so pogosteje v bolniški odsotnosti, potrebujejo več zdravniške oskrbe ali celo postanejo trajno nesposobne za delo in se invalidsko oziroma predčasno upokojijo (Di Martino et al., 2003, str. 68). V medijih ta problem opisujejo kot ustvarjanje t.i. umetnih invalidov. Družba tako izgubi perspektivno in talentirano delovno silo, ki bi bila v normalnih okoliščinah visoko produktivna. Zgoraj opisana dejstva kažejo na nepotrebne izgube v zdravstvenem in pokojninskem sistemu. Povečuje se število psihosomatskih obolenj, s čimer se večja stopnja samomorilnosti in zloraba opojnih substanc. Žrtve velikokrat izgubijo delovno mesto (prostovoljno ali prisilno), kar pa v vsakem primeru pomeni izgubo osnovne socialne varnosti. Tako se povečuje število brezposelnih in pomoči potrebnih ljudi, ki črpajo socialna sredstva (Hoel et al., 2001, str. 51).

Vse omenjeno se izraža v zmanjšanju družbene blaginje in gospodarske stabilnosti države. Glede na resnost posledic, ki jih pušča nasilje na delovnem mestu v družbi, lahko v tem poglavju zaključim, da je nujno potrebno temu problemu posvetiti veliko pozornosti ne zgolj na ravni podjetja, temveč tudi države.

4 EMPIRIČNI VIDIK

Medtem ko evropska podjetja uspešno oblikujejo strategije preprečevanja nasilja na delovnem mestu in jih javno predstavljajo, mu Slovenska podjetja posvečajo bolj malo pozornosti ali ga celo ignorirajo. Pogosto delovne sredine temu problemu niso naklonjene, pri samem reševanju problema pa največkrat izpuščajo preventivne dejavnosti. Pri nas izredno težko najdemo podjetje, ki bi dalo javno pobudo in smernice ostalim podjetjem na področju preprečevanja in ukrepanja ob pojavu nasilja na delovnem mestu. Ker teorija daje zgolj okvir, sem se odločila, da raziščem problematiko v praksi. V ta namen sem izvedla intervju s kadrovskim strokovnjakom.

4.1 Namen intervjuja

Cilj empiričnega dela naloge je preveriti zavedanje o problemu nasilja na delovnem mestu s strani delodajalca, pristope k preprečevanju in ukrepanju ob pojavu nasilja ter vlogi kadrovskega oddelka pri tem. S pomočjo intervjuja želim ugotoviti, kako se z nasiljem na delovnem mestu spopadajo v konkretnem slovenskem podjetju, kakšno vlogo ima pri tem kadrovski oddelek, na kakšen način poteka ozaveščanje zaposlenih in kakšne ukrepe izvajajo,

da bi preprečili pojav nasilja na delovnem mestu.

Izbrana raziskovalna metoda je intervju, pri katerem bo intervjuvanec odgovarjal na vnaprej pripravljena vprašanja. Gre za strukturiran intervju s polzaprtimi vprašanji. Vprašanja se nanašajo na odnos podjetja do nasilja na delovnem mestu, upoštevanja pravic in dostojanstva zaposlenih. Intervju vključuje vprašanja, ki zajemajo preventivne ukrepe delodajalca, ozaveščanje zaposlenih o oblikah nasilja in posledicah nasilnih dejanj, notranjo politiko podjetja do obravnavanega problema, urejenost postopka prijave kršitev, število že obravnavanih primerov, naloge kadrovskega oddelka pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu, skrb za vzdrževanje dobre delovne klime in zadovoljstva zaposlenih, uporabo fizičnega varovanja delovnega okolja in morebitno sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami.

Pri izbiranju ciljnega podjetja sem se osredotočila na podjetja v zasebni lasti z več kot dvestopetdesetimi zaposlenimi, kjer so zaposleni, glede na raziskave, pogosteje izpostavljeni nezaželenemu vedenju. Prvotno sem poskušala proučiti problematiko v najbolj tveganih sektorjih, vendar nisem uspela pridobiti sogovornika. Tudi v največjih slovenskih poslovnih sistemih niso bili pripravljene razkriti svojih pogledov. Kot sem pričakovala, je bilo težko pridobiti sogovornika, saj je nasilje na delovnem mestu v Sloveniji še vedno tabu tema za večino organizacij. Velikokrat sem dobila odgovor: »Tega pri nas ni!«. Omenjeno kaže na velik problem, saj nekatera podjetja sploh ne vedo, kaj nasilje dejansko je. Tista, ki zanj vedo, pa se jim ne zdi smiselno in racionalno ukvarjati z njim, spet drugje raje poskrbijo za utišanje žrtev, kot da bi ukrepali. Ravno nasprotno so se odzvali v podjetju IMPOL d.d., kjer so bili brez zadržkov pripravljene predstaviti svojo politiko preprečevanja nasilja na delovnem mestu.

4.2 Predstavitev podjetja Impol d.d.

Impol d.d. (www.impol.si, 2008) je vodilno podjetje v Sloveniji v metalurški industriji. S proizvodnjo aluminijastih izdelkov je na trgu prisotno že več kot 180 let. V delniški družbi Impol je zaposlenih 980 ljudi (podatek velja za dan 31.12.2006). Od tega je približno 80 % moških in 20% žensk. Povprečna starost zaposlenih se giblje okoli 40 let. V letu 2006 je skupina Impol preseгла 400 milijonov evrov letne realizacije.

Vrednote skupine Impol so:

- prilagodljivost in hitrost,
- zanesljivost in zaupanje – usmerjenost h kupcu z osebnimi stiki,
- stalno izobraževanje in inventivnost vseh zaposlenih,
- pripadnost podjetju in timsko delo,
- kakovost (od ideje do poprodajnih dejavnosti),
- varovanje okolja in zdravja zaposlenih.

Pri svojem poslovanju vedno sledijo zahtevam trga, širijo ponudbo in povečujejo dobičkonosnost, pri tem pa ne pozabijo na svoje zaposlene. Zaposlene vedno postavljajo na prvo mesto, saj se zavedajo pomembnosti tistih, ki največ prispevajo k izpolnjevanju ciljev podjetja. Zaradi družbene odgovornosti, odnosa podjetja do zaposlenih in spoštovanja njihovih pravic sem kot primer **dobre prakse** preučila problematiko nasilja na delovnem mestu prav v tem podjetju. O problematiki nasilja na delovnem mestu sem se pogovarjala z vodjo kadrovskega oddelka gospo Brigito Juhart. Celoten intervju je dodan v prilogi 2.

4.3 Predstavitev odgovorov

S pomočjo intervjuja z vodjo kadrovskih virov sem ugotovila, da v podjetju Impol d.d. obravnavajo svoje zaposlene kot *neprecenljivo vrednost* in ne kot strošek podjetja. Zavedajo se, da je uspeh podjetja v veliki meri odvisen od usposobljenih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih.

V podjetju Impol d.d. se zavedajo problema nasilja na delovnem mestu in njegovih posledic tako kot ostale probleme, zato ga poskušajo čim prej odkriti in odpraviti. Poleg pravic, ki so delavcem zagotovljene s kolektivno pogodbo iz dejavnosti, imajo delavci v Impolu zagotovljene še dodatne pravice s podjetniško kolektivno pogodbo, s katero se delodajalec dodatno zavezuje k varovanju dostojanstva delavcev. Pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu sodelujejo z zunanjo strokovno službo, s podjetjem Kadring d.o.o. Vsem zaposlenim enkrat tedensko nudijo brezplačno svetovanje v informacijski pisarni za preprečevanje mobbinga. O njenem namenu, kraju in času delovanja so zaposlene večkrat obvestili preko internih virov in lokalnega časopisa. V fazi obravnave je tudi interni pravilnik o enaki obravnavi in preprečevanju mobbinga - psihičnega nasilja na delovnem mestu. S tem pravilnikom želijo dodatno zaščititi delavce pred diskriminacijo, nadlegovanjem in psihičnim nasiljem na delovnem mestu in zagotoviti varnost pred povračilnimi ukrepi. V pravilniku je jasno opredeljen pojem mobbinga in mobbing ravnanja ter ukrepi delodajalca za zagotovitev ustreznega delovnega okolja. Zaposlene seznanjajo o problematiki preko internega časopisa, oglasnih desk, na letnih razgovorih itd. S konkretnimi kršitvami se še niso soočali, *»smo pa v popolni pripravljenosti in pričakujemo, da bodo ukrepi s strani podjetja pripomogli k preprečevanju nasilja na delovnem mestu, povečanju zadovoljstva zaposlenih oziroma zgodnjemu odkrivanju in reševanju problema,«* pojasnjuje vodja kadrovskih virov. Žrtve nasilja se za pomoč in prijavo kršitev lahko obrnejo na neposrednega vodjo, direktorja družbe, vodjo kadrovskih virov ali neodvisno osebo, ki vodi informacijsko pisarno za preprečevanje mobbinga, lahko pa se poslužijo tudi anonimnih predalnikov v podjetju. Kadrovski oddelek tesno sodeluje z informacijsko pisarno za preprečevanje mobbinga, pripravlja interne pravilnike, odgovoren je za informiranje in usposabljanje zaposlenih itd. V skupini Impol vsako drugo leto merijo zadovoljstvo zaposlenih, pridobljeni rezultati pa so podlaga za ukrepanje in izboljšave na področju delovne in organizacijske klime. V delovnih skupinah nato analizirajo slabo ocenjene dejavnike in skupaj oblikujejo ukrepe za njihovo izboljšanje. Na omenjenih delavnicah delavci niso izpostavili problem nasilja na delovnem mestu *»kot izziv, ki bi terjal posebno obravnavo«*, tudi prijav do sedaj še niso prejeli. *»Se pa zavedamo, da je pomembno preventivno ukrepanje,«* zatrjujejo v Impolu. Za dodatno varnost zaposlenih je poskrbljeno s fizičnim varovanjem.

V podjetju se zavedajo problematike nasilja na delovnem mestu, s katero se tudi resno ukvarjajo. Aktivno ozaveščajo svoje zaposlene o oblikah nasilja na delovnem mestu, prizadevajo si izboljšati vodenje ter vertikalno in horizontalno komunikacijo v podjetju. Že na zelo nizkem organizacijskem nivoju in s pravnimi pristopi odpravljajo konfliktna situacija. Na drugi strani izobražujejo vodje o sodobnih problemih na delovnem mestu in jih seznanjajo z ukrepi preprečevanja mobbinga in odpravljanja posledic.

4.4 Mnenja in predlogi

V podjetju Impol d.d. se zavedajo posledic nasilja na delovnem mestu, zato so pravočasno in s pomočjo zunanjih strokovnjakov tudi pravilno pristopili k njegovemu preprečevanju, kar jim bo dolgoročno prineslo veliko konkurenčno prednost.

S sprejetjem predlaganega pravilnika (priloga 2) bodo naredili velik korak k preprečevanju nasilja na delovnem mestu. Pravilnik je oblikovan v skladu s teoretičnimi smernicami, saj opredeljuje vedenja, ki v podjetju niso sprejemljiva, povečuje zavedanje in prepoznavanje takšnih vedenj med zaposlenimi in spodbuja prijave kršitev. V sklopu pravilnika je ustrezno poskrbljeno za žrtve nasilnega vedenja, njihovo zaščito in pomoč. Pomanjkljivost politike pa se kaže v neopredeljenih sankcijah za kršenje pravil oziroma kaznih za povzročitelje nezaželenega vedenja. Dober primer je Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v podjetju (Industrijska demokracija, 2006, str. 22-26), ki ga je oblikovalo Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. Dogovor opredeljuje neformalne ukrepe in moralne sankcije za kršitelje, ki nimajo pravnih posledic, kot so razgovori, opozorila, graje in zahtevano javno opravičilo. Med pravnimi ukrepi pa navaja premestitev napadalca v drugo delovno sredino in ostale disciplinske ukrepe kot so denarna kazen, odvzem bonitet in redna ali celo izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi. Pred sprejetjem pravilnika bi predlagala, da izvedejo začetno analizo stanja nasilja na delovnem mestu, saj bodo tako oblikovali osnovo za primerjanje rezultatov kasnejših analiz in za ocenjevanje uspešnosti sprejetih ukrepov.

Kadrovski oddelek skupaj z Informacijsko pisarno za preprečevanje mobbinga prevzema največjo odgovornost za preprečevanje nezaželenega vedenja na delovnem mestu. Informacijska pisarna za preprečevanje mobbinga predstavlja pomemben neodvisen in strokoven vir za pomoč in nasvete v povezavi z nasiljem na delovnem mestu. Kadrovski oddelek pa poleg tega oblikuje še pravilnike in postopke ter ozavešča zaposlene o problematiki. Predlagala bi vzpostavitev sistema sprejemanja anonimnih prijav, pritožb in opozoril (npr. odprte telefonske linije), ki bi omogočal pravočasno zaznavo sprememb, proučitev in morebitno ukrepanje.

V zadnjih letih se je kot odgovor na številne pritiske okolja razvil koncept družbene odgovornosti podjetij, s katerim podjetja prostovoljno skrbijo za pereča družbena in okoljska vprašanja. Tudi skrb za ravnanje z nasiljem na delovnem mestu bi morala postati ena izmed pomembnih sestavin družbene odgovornosti, saj s tem podjetje dokazuje svoje aktivnosti v boju proti nasilju na delovnem mestu, si zagotavlja dolgoročno stabilnost in večja ugled. Zaradi tega predlagam, da podjetje svoja prizadevanja in pristope k preprečevanju nasilja na delovnem mestu javno predstavi na svoji spletni strani in v letnem poročilu. Nenazadnje bi tako povečali zavedanje o problemu nasilja v delovnem okolju v ostalih slovenskih podjetjih in jih spodbudili k ukrepanju.

SKLEP

Skozi celotno vsebino naloge sem sledila glavnemu namenu, da strnjeno in nazorno predstavim problem nasilja v delovnem okolju, pri čemer sem ugotovila, da nasilje na delovnem mestu obsega širok krog nezaželenega vedenja, ki se ga poslužujejo napadalci (osebe znotraj ali zunaj organizacije) z namenom škodovanja žrtvi. Pojavlja se lahko v fizični ali psihični obliki in pušča daljnosežne posledice za posameznika, podjetje in družbo. Zaradi resnih posledic in vse večjega deleža prizadetih je nujno potrebno problematiki nameniti posebno obravnavo tako na ravni podjetja kot države. Nasilju na delovnem mestu se je težko izogniti. Pojavlja se ne glede na velikost, dejavnost ali pravno obliko podjetja, zato ga je potrebno pravočasno prepoznati in pravilno ukrepati. Da bi lahko oblikovali pravilne ukrepe je potrebno poznati tudi dejavnike, ki predstavljajo tveganje za njegov pojav.

Preventiva je najboljši, za žrtve, in najcenejši, za organizacijo, način reševanja problematike nasilja na delovnem mestu. Preventivni ukrepi segajo na področje izboljšanja delovnih pogojev, organizacije dela, delovnih odnosov, načina vodenja, reševanja konfliktov itd.

Preprečevanje nasilja na delovnem mestu vključuje številne ukrepe. Med pomembnejšimi sta oblikovanje in sprejetje dokumenta, s katerim se podjetje zaveže k reševanju problematike. Obvladovanje nasilja v podjetju mora biti v interesu zaposlenih in delodajalca. Delodajalec se tako lahko izogne visokim materialnim stroškom, ki jih povzročajo padec produktivnosti, povečanje napak pri delu in boleznin, odpovedi delovnega razmerja in podobno ter nematerialnim stroškom v obliki izgubljenega javnega ugleda, ki se pojavljajo kot posledice nasilja na delovnem mestu. Zaposleni pa se izognejo vedenjskim, psihičnim in fizičnim zdravstvenim težavam, ki ogrožajo njihovo delovno in družinsko življenje ter socialno stabilnost.

Nasilje zahteva posredovanje vseh zaposlenih na različnih organizacijskih ravneh, zato je potrebno zaposlene ustrezno informirati, usposablјati in ozaveščati o nasilju na delovnem mestu, njegovih pojavnih oblikah in posledicah ter tako prispevati k pravočasnemu prepoznavanju in reševanju problematike preden terja visoko škodo. Kadroviski oddelek opravlja pomembno vlogo pred, med in po nasilnem dogodku. Odločilno vlogo ima pri izboranju kandidatov za zaposlitev, izvajanju disciplinskih ukrepov, spremljanju zadovoljstva zaposlenih, sodeluje pri oblikovanju notranjih pravil, organizira usposabljanja, prav tako je neposredni kontakt in vir informacij za zaposlene. Na vseh omenjenih področjih veliko prispevajo k preprečevanju nasilja v delovnem okolju. Torej lahko zaključim, da ima kadroviski oddelek pomembno in ključno vlogo pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu.

Zadnje spremembe Zakona o delovnih razmerjih (2007) usklajujejo slovensko zakonodajo z evropskimi smernicami in pomenijo pomemben korak k reševanju problematike. Predvidevam, da bo dopolnitev zakona doprinesla k prepoznavnosti nasilja in povečanju števila prijav. Na ravni države bi bilo potrebno delovati v smeri spodbujanja delodajalcev k izvajanju preventivnih aktivnosti in predstaviti prednosti nenasilnega delovnega okolja.

V empiričnem delu naloge sem ugotovila, da se v Sloveniji veliko podjetij še ne zaveda prednosti nenasilnega delovnega okolja, zato mu ne posvečajo potrebne pozornosti in se izogibajo njegovi obravnavi. Nekatera podjetja še vedno stremijo zgolj k visokim dobičkom in se pri tem ne ozirajo na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Obstaja pa peščica takšnih, ki spoštujejo in cenijo svoje zaposlene, zato jih obravnavajo kot najpomembnejši kapital podjetja. Med slednje se uvršča tudi podjetje Impol d.d., ki se zaveda posledic nasilja na delovnem mestu, se s tem strokovno ukvarja in v ta namen, ob pomoči zunanjih strokovnjakov, sprejema različne ukrepe.

V kolikor bodo podjetja želela preživeti v sodobnem visokokonkurenčnem poslovnem okolju, se bodo morala soočiti tudi s problemom nasilja na delovnem mestu in ga vključiti v svojo politiko poslovanja. Ukvarjanje z nasiljem na delovnem mestu pomeni dolgoročno uspešnost, medtem ko ignoranca vodi v propad.

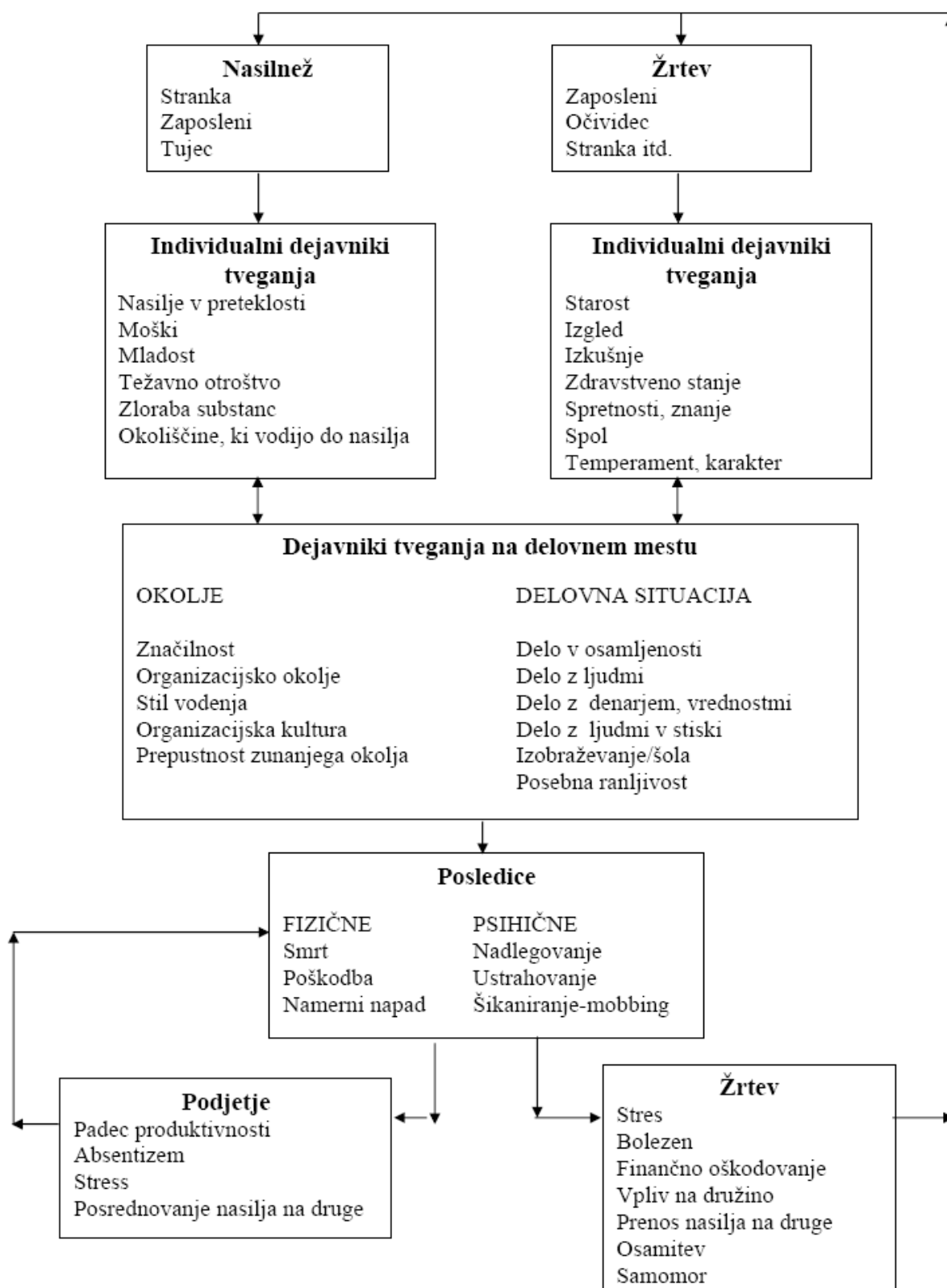
LITERATURA in VIRI

1. *10 korakov, namenjenih organizacijam, za preprečevanje nasilja in nadlegovanja pri delu.* Najdeno 29. junija 2008 na spletnem naslovu http://3ghwi.osha.eu.int/topic_prevention_violence/slovenia/10_steps_html
2. Bakovnik, R. (2006, december). Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija*, X (12), 3-5.
3. Brečko, D. (2006, december). Mobbing- psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, X (12), 12-18.
4. *Bullying at work.* (2002). European Agency for safety and Health at Work. Najdeno 3. novembra 2007 na spletnem naslovu http://osha.europa.eu/publications/factsheets/23/factsheetsn23_en.pdf
5. Cvetko A. (2003b). Ali mobbing kot posebna vrsta šikane že posega v socialno varnost. *Delavci in delodajalci*, 2, 433-443.
6. Cvetko, A. (2003a). Mobbing - posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29, 895-906.
7. Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, L. C. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. Najdeno 3. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
8. Di Martono, V. & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace.* Ministry of human resources Malaysia. Najdeno 8. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.oit.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf>
9. Evropska socialna listina. (1999). *Uradni list RS.* (Št. 24/99, 10.april 1999)
10. Gogič, T. (2004). *Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobbinga.* Diplomsko delo.
11. Grad, A., Vitrovič, N. & Škerlj, R. (2004). *Veliki Angleško - Slovenski slovar.* Ljubljana: Državna Založba Slovenije.
12. Hoel, H., Cooper, L. C. & Sparks K. (2001). *The cost od Violence/Stress at Work and the Benefits of a Volence/Stress-free Working Environment.* Report commissioned by ILO, UMIST, najdeno 20. Februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>
13. Kazenski zakonik. (2008). *Uradni list RS.* (Št. 55/2008, 4. julij.2008)
14. Kostelić-Martić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu: Ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobbinga. *HRM*, 5 (15), 26-32.
15. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lobnikar, B. (2003). *Model upravljanja nasilja in agresivnega vedenja na delovnem mestu.* Doktorska dizertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
17. Lobnikar, B. (2004). Kako prepoznati in upravljati nasilje. *Manager*, 12, 54-57.
18. Mlinarič, P. (2006, december). Mobbing kot problem managementa in zakonodaje. *Industrijska demokracija*, X (12), 18-21.
19. *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu.* Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>

20. Nussdorfer, V. (2006). Prepoznavanje nasilja na delovnih mestih kot del družbene odgovornosti kadrovskih managerjev. *HRM*, 4 (12), 38-40.
21. Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. & Vermeulen G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Najdeno 3. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
22. Robnik, S. (2007). Spolno nadlegovanje na delovnem mestu: (so)odgovornost delodajalcev. *Delo in varnost*, 52 (1), 14-18.
23. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
24. *Spletna stran podjetja Impol d.d.*. Najdeno 16. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.impol.si>
25. *Sporočilo komisije svetu in evropskemu parlamentu o predložitvi evropskega okvirnega sporazuma o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu*. (2007). Najdeno 27. junija 2008 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/com_2007_686_sl.pdf
26. Terzič, N. (2007, 26. september). Diskriminacija na delovnem mestu. *MojeDelo Revija*. Najdeno 3. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/diskriminacija-na-delovnem-mestu-639.aspx>
27. Tkalec, L. (2006,december). Mobbing - psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija*, X (12), 6-12.
28. Ustava Republike Slovenije. (1991). *Uradni list RS*. (Št. 33I/1991-I, 23. december 1991).
29. *Violence at Work* (2002). European Agency for safety and Health at Work. Najdeno 3. novembra 2007 na spletnem naslovu http://osha.europa.eu/publications/factsheets/24/factsheetsn24_en.pdf
30. *Work Related Stress*. (2002). European Agency for safety and Health at Work. Najdeno 27. junija 2008 na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/22/>
31. *Workplace violence prevention and response guiedeline*. (2005). ASIS International. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.asisonline.org/guidelines/guidelineswpvfinal.pdf>
32. Zakon o delovih razmerjih. (2002).*Uradni list RS*. (Št.42/2002, 15. maj 2002).
33. Zakon o javnih uslužbencih. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 63/2007, 13. julij 2007).
34. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 103/2007, 13. november 2007).
35. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. (2007). *Uradni list RS*. (Št.93/2007, 12. oktober 2007).
36. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 56/1999, 13. julij 1999).

PRILOGE

Priloga 1: Interaktivni model nasilja na delovnem mestu



Vir: Di Martino Vittorio et al., 2003, str.23

Priloga 2: Intervju z vodjo kadrovskih virov v podjetju Impol d.d. ga. Brigito Juhart

Slovenska Bistrica, 21.4.2008

1. Nasilje na delovnem mestu povzroča podjetju ogromne stroške. Kakšen je odnos vašega podjetja do obravnavanega problema?

Problema nasilja na delovnem mestu se zavedamo in se z njim tudi ukvarjamo. Obravnavamo ga kot vse ostale probleme, ki jih poskušamo čim prej odkriti in odpraviti.

2. Zaposleni so pomemben resurs za doseganje organizacijskih ciljev. Na kakšen način je v vašem podjetju poskrbljeno za upoštevanje pravic in dostojanstva zaposlenih (pravilniki in interni akti, etična načela, politika podjetja, ustrezne službe)?

Delodajalci in sindikati so v družbah, kjer je organiziran reprezentativen sindikat, sklenili podjetniško kolektivno pogodbo, kjer so definirane še višje pravice delavcev, kot so te zahtevane s kolektivno pogodbo dejavnosti (nadalje s pogodbo o zaposlitvi), sklenjeno med delodajalcem in delavcem. Z njo se delodajalec zaveže, da:

- delavcu zagotavlja delo, dogovorjeno s to pogodbo in vsa potrebna delovna sredstva ter delovni material, da lahko delavec nemoteno izpolnjuje svoje delovne obveznosti;
- da delavcu zagotavlja redno in v rokih, določenih v tej pogodbi, dogovorjeno plačilo za opravljeno delo in povračilo stroškov, ki jih ima delavec v zvezi z delom;
- da delavcu zagotavlja pogoje za varno in zdravo delo v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu, izjavo o varnosti in oceno tveganja na delovnem mestu;
- da delavcu zagotavlja usposabljanje z delovnega področja, predvsem s področja splošnega varstva pri delu in s področja varstva pred požarom ter ustrezno osebno varovalno in drugo opremo;
- **da spoštuje delavčevo osebnost in varuje dostojanstvo delavca pri delu;**
- **da s predpisano vestnostjo in skrbnostjo varuje osebne podatke delavca;**
- da spoštuje določbe zakona, kolektivnih pogodb in lastnih splošnih aktov, ki določajo še druge obveznosti delodajalca;

Menim, da je v našem podjetju veliko vloženo v skrb za zaposlene, saj predstavljajo neprecenljivo vrednost v kapitalu družbe.

3. Kakšne ukrepe izvajate, da bi preprečili pojav nasilja na delovnem mestu (preventiva)?

Direktorji posameznih družb so sklenili z družbo Kadring, d.o.o., pogodbo, na osnovi katere je za vse zaposlene enkrat tedensko nudeno brezplačno svetovanje v informacijski pisarni za preprečevanje mobbinga. O namenu, kraju in času delovanja informacijske pisarne za preprečevanja mobbinga smo zaposlene večkrat informirali preko internega časopisa Metalurg (izhaja enkrat mesečno), informatorja Metalurgov poročevalec in lokalnega časopisa Panorama. V fazi obravnave je tudi pravilnik (predlog vsebine je podan v nadaljevanju).

Direktor družbe

Na podlagi določil Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/2002 in nad.) je direktor družbe xxx dne _____

sprejema

PRAVILNIK O ENAKI OBRAVNAVI IN O PREPREČEVANJU MOBBINGA – PSIHIČNEGA NASILJA NA DELOVNEM MESTU

1. člen Vsebina pravilnika

Ta pravilnik določa enako obravnavo na delovnem mestu in prepoved izvajanja mobbinga oz. psihičnega nasilja na delovnem mestu ter ukrepe za zagotovitev delovnega okolja, v katerem bodo delavci zaščiteni pred nadlegovanjem in trpinčenjem na delovnem mestu (v nadaljevanju: ustrezno delovno okolje).

2. člen Enaka obravnava na delovnem mestu

- 1) Delodajalec mora iskalcu zaposlitve pri zaposlovanju in delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu z ZDR, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških.
- 2) Enako obravnavo mora delodajalec zagotoviti zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.
- 3) Za diskriminacijo se šteje tudi vsako manj ugodno obravnavanje delavcev, ki je povezano z nosečnostjo ali starševskim dopustom.
- 4) Za diskriminacijo se šteje tudi vsako spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

- 5) Različno obravnavanje, temelječe na kateri od osebnih okoliščin iz prvega odstavka tega člena, ne pomeni diskriminacije, če zaradi narave dela oziroma okoliščin, v katerih se delo opravlja, določena osebna okoliščina predstavlja bistven in odločilen pogoj za delo in je takšna zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.

3. člen

Odgovornost delodajalca

V primeru kršitve prepovedi diskriminacije je delodajalec kandidatu oziroma delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

4. člen

Prepoved izpostavljenosti negativnim posledicam

Diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije.

5. člen

Opredelitev mobbinga

Pojem mobbing pomeni posebno konfliktno komunikacijo na delovnem mestu, med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi, pri kateri je napadena oseba šibkejša in je sistematično od ene ali več oseb, večkrat ali v daljšem časovnem obdobju, direktno ali indirektno napadena, s ciljem psihičnega, čustvenega, socialnega, informacijskega ali poslovnega onemogočanja žrtve ter izločitve iz skupine in delovnega okolja, pri tem pa je ogroženo žrtvino zdravje in varnost pri delu.

6. člen

Mobbing ravnanja

Kot možna mobbing ravnanja se štejejo zlasti naslednja ravnanja v odnosu do žrtve:

1. napadi na možnost komuniciranja kot na primer

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega,
- večkratno prekinjanje govora in jemanje besede,
- onemogočanje izražanja mnenja,
- onemogočanje dostopa do kakršnihkoli informacij,
- omejevanje možnosti ali celo prepoved sodelavcem komunicirati z žrtvijo,
- kričanje oz. glasno zmerjanje,
- konstantno kritiziranje dela,
- konstantno kritiziranje osebnega življenja, videza ali obnašanja,
- nadlegovanje po telefonu,
- verbalne grožnje in žalitve,
- pisne grožnje,

- očitno izmikanje stikom (odklonilne geste oziroma pogledi, dajanje nejasnih pripomb brez navedb razlogov izmikanja),
- šikaniranje preko elektronskih medijev (vdiranje v računalnik, brisanje tekstov, pošiljanje virusov, trojanski konji itd.);

2. napadi na socialne stike kot na primer

- nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja,
- ko prizadeti koga v družbi ogovori, ga le-ta ignorira,
- premestitev v pisarno daleč od sodelavcev,
- sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo,
- splošno ignoriranje v družbi,
- druge oblike ustvarjanja popolne izoliranosti od okolja pri delu;

3. napadi na socialni ugled, kot na primer

- širjenje govoric,
- ogovarjanje za hrbtom,
- poskusi smešenja posameznika,
- namigovanje na psihične težave,
- poskus prisile v psihiatrični pregled,
- norčevanje iz telesnih hib,
- oponašanje načina hoje, glasu ali gest z namenom, da bi se žrtev osmešilo,
- napadanje političnega ali verskega prepričanja,
- norčevanje iz zasebnega življenja in osebnostnih lastnosti,
- norčevanje iz narodnosti,
- siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest,
- delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve,
- dvomi v poslovne odločitve posameznika,
- posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov,
- posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja ali verbalnih spolnih ponudb;

4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije, kot na primer

- izključevanje iz vseh aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu in v delovnem okolju,
- posameznik ne dobiva novih delovnih nalog,
- odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase,
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,
- dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti,
- dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem),
- dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo,
- dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij z namenom diskreditacije,
- »pošiljanje« v pokoj ali grožnje z odpustom;

5. napadi na zdravje, kot na primer

- siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog,
- grožnje s fizičnim nasiljem,
- uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga "disciplinira",
- fizično zlorabljanje,
- namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku,
- namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu,
- spolni napadi;

6. druga podobna šikanozna ravnanja, če ustrezajo definiciji mobbinga iz prejšnjega člena.

7. člen
Prepoved izvajanja mobbinga

Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu oz. vsakršno dejanje, ki ustreza definiciji mobbinga po 5. in 6. členu tega pravilnika.

8. člen
Ukrepi za zagotovitev ustreznega delovnega okolja

Delodajalec bo z namenom preprečitve izvajanja mobbinga:

- dvigoval ozaveščenost in razumevanje resnosti problemov mobbinga pri zaposlenih in se trudil nenehno izboljšati stil vodenja, komunikacijo med in z zaposlenimi ter način reševanja konfliktnih situacij,
- nudil izobraževanja in usposabljanja vodjem o sodobnih metodah vodenja ljudi v delovnem procesu, ki vključuje tudi tematiko preprečevanja mobbinga, ter izobraževanja zaposlenih o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga,
- imenoval pooblaščen osebo v družbi, ki bo skupaj s predstavnikom Informacijske pisarne za mobbing izvajala akcije povezane s prepoznavanjem, preprečevanjem in odpravljanjem mobbinga,
- pri razreševanju posledic mobbinga izhajal iz 34. člena Ustave RS, ki določa, da »ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti«, obenem pa bo spoštoval tudi druge zakone, kolektivne pogodbe ter druge sprejete akte, ki opredeljujejo to področje,
- sprejel druge ukrepe, ki bodo glede na posamezne pojave potrebni za prepoznavanje, preprečevanje in odpravljanje mobbinga.

9. člen
Ravnanje žrtve mobbinga

V primeru, ko delavec meni, da je žrtev mobbinga, se obrne na svojega nadrejenega, na direktorja družbe ali na osebo, ki je v družbi zadolžena za prepoznavanje, preprečevanje in odpravljanje mobbinga. Ta oseba bo žrtev mobbinga takoj ustrezno zaščitila in preprečila njeno nadaljnje psihično in čustveno nasilje ter jo hkrati napotila v Informacijsko pisarno za mobbing, kjer ji bo nudena ustrezna pomoč za lažje odpravljanje posledic mobbinga. Žrtev se lahko tudi neposredno obrne na Informacijsko pisarno za mobbing, kjer ji bo takoj nudena ustrezna pomoč.

10. člen
Ravnanje delodajalca v primeru pojave mobbinga

Delodajalec bo v vsakem primeru pojave mobbinga sprejel ukrepe za ustrezno zaščito žrtve mobbinga in za preprečitev nadaljnjega izvajanja mobbinga. Redno bo spremljal stanje in razmere na tem področju ter se na podlagi ugotovitev vključeval v razreševanje konfliktnih situacij ter odpravljal in preprečeval posledice mobbinga ter se pri tem o ukrepih posvetoval z Informacijsko pisarno za mobbing.

11. člen
Končna določba

Ta pravilnik začne veljati osmi dan po objavi na oglasni deski družbe.

Direktor družbe

XXX

Uradni zaznamek:

Datum objave na oglasnih deskah: _____

4. Ali politika vašega podjetja opredeljuje nasilna dejanja? So zaposleni seznanjeni s pojmom nasilje in oblikami nasilnih dejanj? Na kakšne načine osveščate zaposlene o tem problemu?

V prej omenjenem pravilniku bodo opredeljena nezaželeno ravnanja, prav tako obveznosti delodajalca, povezane z izobraževanjem in ozaveščanjem zaposlenih o nasilju na delovnem mestu.

Ozaveščanje poteka preko internega časopisa (članki na to temo), s pogovori s sodelavci in predstavniki sindikatov (mesečna srečanja), pa tudi preko ostalih sredstev obveščanja (oglasne deske...).

5. Ste že imeli kakšne prijave kršitev nasilja na delovnem mestu? Če ste jih, kako se je primer iztekel?

Ne, nismo imeli, smo pa v popolni pripravljenosti. Pričakujemo, da bodo ukrepi s strani podjetja pripomogli k preprečevanju nasilja na delovnem mestu, povečanju zadovoljstva zaposlenih oziroma zgodnjemu odkrivanju in reševanju problema.

6. Kam se vaši zaposleni lahko obrnejo, če postanejo žrtve nasilja? Kdo je za to pristojen?

Zaposleni imajo več možnosti: pomoč lahko poiščejo pri neposredno nadrejenem (ki so za to ustrezno usposobljeni), direktorju družbe, pri vodji kadrovskih virov ali pri neodvisni osebi, ki vodi informacijsko pisarno za preprečevanje mobbinga.

Ob oglasnih deskah se nahajajo predalniki za najrazličnejše pisne pobude, vprašanja in kritike. Predalniki so zaklenjeni in dajejo določeno mero anonimnosti - torej se lahko uporabijo tudi za prijave kršitev na delovnem mestu.

7. Kako je kadrovski oddelek vključen v preprečevanje nasilja na delovnem mestu? Kakšne so njegove pristojnosti? Sodelujete tudi s kakšnimi zunanjimi sodelavci?

Kot že rečeno, sodelujemo s podjetjem Kadring d.o.o. Kadrovski oddelek ima prav tako pomembno vlogo, saj pripravlja pravilnike, odgovoren pa je tudi za informiranje in sodelovanje z informacijsko pisarno za preprečevanje mobbinga. V prihodnosti bo kadrovski oddelek sprejel še več funkcij pri preprečevanju in ukrepanju ob pojavu nasilja.

8. Eden od vzrokov nasilja je nezadovoljstvo zaposlenih. Ali merite zadovoljstvo znotraj vašega podjetja? Kako skrbite za zadovoljstvo vaših zaposlenih?

V skupini Impol vsako drugo leto merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Kvantitativni analizi sledi še kvalitativna analiza (z zaposlenimi v manjših delovnih skupinah analiziramo dejavnike, ki jih zaposleni slabo ocenijo, nato pa definiramo aktivnosti za njihovo izboljšanje). Pri zadnjem merjenju je bilo slabo ocenjeno komuniciranje, odnosi in nagrajevanje. Na omenjenih delavnicah delavci niso izpostavljali nasilja na delovnem mestu kot izziv, ki bi mu moral delodajalec nameniti posebno pozornost. Prav tako do sedaj nismo

prijeli nobene prijave delavca, iz katere bi bilo razvidno, da je prišlo do nasilja na delovnem mestu. Se pa zavedamo, da je pomembno preventivno ukrepanje. Z zaposlenimi se o tem pogovarjamo tudi na letnih razgovorih.

Težimo k temu, da vsak zaposleni dobi priznanje za dobro opravljeno delo (nagrade iz naslova individualne in poslovne uspešnosti), organiziramo razna neformalna srečanja, od leta 2002 sodelujemo pri plačilu prispevka za dodatno pokojninsko zavarovanje, itd.

9. Imate urejeno fizično varovanje (varnostne službe, varnostne kamere)?

Fizično varovanje vsekakor. Tudi varnostne kamere imamo vgrajene, vendar ne v zaprtih prostorih.

10. Menite, da je v vašem podjetju storjeno vse, da bi preprečili pojav nasilja? Nameravate v prihodnje še bolj poglobljeno pristopiti k omenjeni problematiki?

Menim, da smo storili veliko, lahko pa še kaj izboljšamo.