

POLICIJSKA AKADEMIJA
VIŠJA POLICIJSKA ŠOLA

Mario Glavić

**ŠIKANIRANJE NA DELOVNEM MESTU V
POLICIJI – RAZREŠEVANJE IN
PREPREČEVANJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, september 2015

IZJAVA

Potrjujem, da je diplomsko delo primerno za zagovor.

Datum: _____ Podpis: _____

(mentor – predavatelj)

Datum: _____ Podpis: _____

(mentor – strokovni delavec policije ali somentor)

**POLICIJSKA AKADEMIJA
VIŠJA POLICIJSKA ŠOLA**

**ŠIKANIRANJE NA DELOVNEM MESTU V
POLICIJI – RAZREŠEVANJE IN
PREPREČEVANJE**

Diplomsko delo

Mentor: Ivan Baričič
Somentor: Adil Huselja

Mario Glavić

Ljubljana, september 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Ivanu Baričiču in somentorju Adilu Huselji za pomoč in vodenje pri pripravi diplomskega dela. Hvala tudi ge. Simoni Meglič za vso pomoč in podporo.

ŠIKANIRANJE NA DELOVNEM MESTU V POLICIJI – RAZREŠEVANJE IN PREPREČEVANJE

Ključne besede: konflikt, šikaniranje, trpinčenje, mobing, mediacija, zakonodaja.

Povzetek

Čustveno in fizično nasilje, spolno nadlegovanje ali trpinčenje na delovnem mestu je v delovnem okolju vedno bolj aktualen fenomen. Obstaja nešteto oblik tako fizičnega kot psihičnega nasilja na delovnem mestu. Opisali smo, kaj mobing sploh je, kakšne oblike poznamo, kakšne posledice lahko nastanejo za posameznika in organizacijo, kako problem prepoznamo, predvsem pa razrešujemo in preprečujemo. Predstavili in razčlenili smo zakonodajo, ki ureja področje trpinčenja. Zakonska ureditev iz tega področja je dobra, potrebno pa jo je poznati in dosledno uporabljati. Ugotovili smo, da je mediacija primerna in uporabna metoda za reševanje sporov, zato je ustanovitev skupine za mediacijo in upravljanje konfliktov v policiji zelo dobra odločitev. Zaključili pa smo, da lahko največ storimo sami tako, da s svojim odnosom, ravnanjem in nedopuščanjem nasilja sooblikujemo zdrave okoliščine za delo.

VSEBINA

1	UVOD.....	V
2	OPREDELITEV PROBLEMA	3
3	OPREDELITEV POJMA MOBING	4
4	VRSTE IN OBLIKE MOBINGA.....	6
	4.1 Horizontalni mobing.....	6
	4.2 Vertikalni mobing.....	6
	4.3 Oblike mobinga	7
5	FAZE MOBINGA	8
	5.1 Konflikt	8
	5.2 Psihoteror.....	8
	5.3 Disciplinski ukrepi.....	9
	5.4 Prenehanje delovnega razmerja	9
6	POSLEDICE MOBINGA	11
	6.1 Za posameznika.....	11
	6.2 Za sodelavce.....	11
	6.3 Za organizacijo	12
7	PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE	13
	7.1 Vloga posameznika.....	13
	7.2 Vloga organizacije	15
	7.2.1 Ukrepi preventivnega delovanja.....	16
	7.2.2 Ukrepi zgodnjega ukrepanja	16
	7.2.3 Ukrepi poznega ukrepanja.....	17
8	ZAKONODAJA, KI UREJA MOBING.....	18
	8.1 Ustava RS (Uradni list RS, št. 33/1991 in spremembe):.....	18
	8.2 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (Uradni list, št. 21/2013)	18
	8.3 Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) (Uradni list RS, št. 63/2007-UPB-3)....	22
	8.4 Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD -1) (Uradni list, št. 43/2011) ..	23

8.5	Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) (Uradni list, št. 15/2013)	23
8.6	Kazenski zakonik KZ-1 (UPB2) (Uradni list RS, št. 50/2012)	23
8.7	Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (Uradni list št. 36/2009)	24
8.8	Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK-UPB2) (Uradni list RS, št. 69/2011)	28
9	MEDIACIJA	29
9.1	Prednosti mediacije	30
9.2	Za mediacijo primerni spori	31
9.3	Za mediacijo manj primerni spori	31
10	MEDIACIJA V PODJETJIH	33
10.1	Prednosti mediacije v podjetjih	33
10.2	Področja mediacije v podjetjih	34
10.3	Notranja (interna) mediacija	36
11	ODBOR ZA INTEGRITETO IN ETIKO V POLICIJI	38
11.1	Delovna skupina za mediacijo in upravljanje konfliktov	38
12	PSIHOLOŠKA POMOČ IN PODPORA	41
13	DEJAVNOST SINDIKATOV	44
13.1	Policijski sindikat Slovenije (PSS)	44
13.2	Sindikat policistov Slovenije (SPS)	44
14	SKLEP	45
15	VIRI IN LITERATURA	47
16	PRILOGE	49
16.1	Priloga A: Izjava o avtorstvu	49

SEZNAM SLIK

Slika 12.1: Prva stran zgibanke Psihološka podpora.....	42
Slika 12.2: Druga stran zgibanke Psihološka podpora	43

1 UVOD

Mobing je vedno bolj prisoten v našem vsakdanjem življenju, saj konzumni način življenja, globalizacija in vse večja konkurenčnost ustvarja pogoje zanj. Primerne slovenskega izraza, ki bi opisal ta pojav, sicer nimamo. Pojavlja se v različnih oblikah, delavec postane žrtev, ne da bi se sploh zavedal. Sodelavci, nadrejeni ali celo podrejeni takšno žrtev nadlegujejo, žalijo, ponižujejo, jo izločijo iz delovnega okolja, odvzemajo pristojnosti, delovne naloge, prerazporedijo na neustrezno delovno mesto itd. Zaradi negativnih posledic takega početja (slabi medsebojni odnosi, nizka učinkovitost, nezadovoljstvo zaposlenih, konflikti), ki jih trpinčenje na delovnem mestu povzroča, bi morale organizacije vzpostaviti sistem za njegovo preprečevanje in zagotoviti temelje za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi.

Večina ljudi je še vedno prepričana, da je nasilje na delovnem mestu zgolj stvar posameznika, zato si večkrat zatiskamo oči pred resnico in se ne zavedamo uničujočih posledic sodobnih oblik šikaniranja. Zato se je treba s tem znati uspešno spopasti in problem odpravljati.

Mobing je za žrtev zelo resna stvar in zato je potrebno tudi pojav obravnavati zelo resno. Prebrati nekaj člankov in si že domišljati, da vemo vse o mobingu, je skrajno neodgovorno in za žrtve lahko celo usodno.

Zakaj? Ker je potrebno preprečiti, da se med prave žrtve mobinga ne pomešajo nergači in lenuhi. Trda beseda, vendar še kako resnična. Vsakdo pozna kakega človeka, ki nikoli ni zadovoljen, je večer nergač in vedno za vse svoje težave krivi druge. Seveda ima tak človek problem. Vendar tak človek ni žrtev mobinga, temveč samega sebe. Potrebuje pomoč psihologa, ki mu pomaga poiskati vzroke za nezadovoljstvo v njem samem.

Tudi tisti, ki mislijo, da je dovolj, če pridejo v službo, in menijo, da ni potrebno natančno in zanesljivo opravljati svojih nalog, za katere dobijo tudi plačilo,

škodujejo pravim žrtvam mobinga. Žrtvam mobinga je potrebno pomagati, jim svetovati, v interesu njih samih, v interesu delodajalca in v interesu države. Kajti zaradi posledic mobinga so oškodovani vsi (Mlinarič, 2015).

2 OPREDELITEV PROBLEMA

Kako prepoznamo, da gre za šikaniranje, trpinčenje oziroma mobing? Kako si lahko pomagamo v praksi? Kako lahko sami neformalno ukrepamo in preprečimo posledice za obe strani? Postopek na sodišču je namreč za žrtev drag, dolgotrajen in psihično zelo naporen proces, zato naj bo sodišče zadnja možnost.

Naša zakonodaja žal predvideva le, kako šikaniranje preprečiti in kaznovati osebe, ki šikaniranje izvajajo. Mnenja smo, da ni potrebno iti tako daleč. S primernim prepoznavanjem problema in ustreznim pristopom se lahko situacija razreši veliko prej. Cena, ki jo na koncu plačata posameznik in organizacija, je lahko prevelika. Nastale posledice lahko vplivajo tako na uspešnost in produktivnost organizacije, kot tudi na družbeni, socialni in zdravstveni položaj posameznika.

Diplomsko delo je zasnovano na osnovi povzetkov domače strokovne literature in zakonodaje, ki ureja področje trpinčenja. Največ strokovnega gradiva je povzetega iz internetnih virov, kar kaže na to, da je mobing problem sodobnega časa. Na začetku smo predstavili pojem mobing, kako se razvije, vrste mobinga in posledice tako za posameznika kot za organizacijo. Povzeli smo zakonodajo, ki to področje ureja, saj je za uspešno preprečevanje in razreševanje nujno dobro poznavanje predpisov. Opisali smo mediacijo in prednosti mediacije. Na koncu smo predstavili institucije, ki se v Ministrstvu za notranje zadeve ukvarjajo z obvladovanjem trpinčenja na delovnem mestu in razreševanjem konfliktov.

S študijem literature in zakonodaje smo poskušali ugotoviti, ali lahko v okviru lastne službe vzpostavimo neko stalno delovno telo ali skupino, ki je strokovno usposobljena, da razreši spor med dvema sprotima stranema. Tako bi se lahko izognili sodišču, odškodninam in poslabšanjem odnosov v delovni sredini.

3 OPREDELITEV POJMA MOBING

Nemški znanstvenik Heinz Leyman je bil med prvimi, ki se je v začetku osemdesetih let začel ukvarjati s šikaniranjem na delovnem mestu, in prvi, ki je uporabil izraz mobing (Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar, 2010, str. 8). Pojav je opredelil:

Mobbing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga porinjen v nemočen položaj, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi stalnih dejanj mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta, najmanj enkrat na teden in v daljšem obdobju, najmanj šest mesecev. Zaradi visoke pogostosti in dolgega trajanja sovražnega obnašanja se mobing kaže v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih. (Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar, 2010, str. 8)

Izraz mobing izhaja iz angleškega glagola »to mob«, kar pomeni prerivati se, stiskati se, nakopičiti se z namenom nekomu škodovati ali mu storiti krivico, ga napasti, navaliti nanj. To poimenovanje so pozneje prevzele predvsem nemško govoreče države in Nizozemska, medtem ko angleško govoreče države in skandinavske države uporabljajo izraz »bullying.« V Sloveniji nam je tudi zaradi uporabe v sosednjih državah najbliže izraz »mobbing«. Poleg tega se uporabljajo izrazi: psihično oz. čustveno nasilje, šikaniranje in trpinčenje. Precej držav je opravilo raziskavo tega problema. Zaskrbljujoč podatek je, da je precej več takega trpinčenja v javnem sektorju kot pa v zasebnem sektorju. Na trpinčenje na delovnem mestu je mogoče naleteti na vseh organizacijskih ravneh, med povzročitelji so nadrejeni, pa tudi sodelavci. Torej se pojavlja v odnosu nadrejeni-podrejeni, sodelavec-sodelavec in podrejeni-nadrejeni (Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar, 2010, str. 8).

Slovenska definicija mobinga je nastala s strani Iniciativne skupine za preprečevanje mobinga. Ob tem so se naslanjali na Evropsko socialno listino, preučili pa so tudi številne tuje opredelitve.

Mobing/trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno, graje vredno ali očitno negativno, nehumano, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu. Posamični primeri negativnega vedenja, kot ga opisuje definicija, lahko prav tako pomenijo napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu.

(Mobing, 2015)

Nekateri avtorji so se opredelili za izraz šikaniranje, ker menijo, da je bolj slovenski. A je tudi to tujka, privzeta iz nemškega jezika in je francoskega izvora (Mobing, 2015).

4 VRSTE IN OBLIKE MOBINGA

4.1 Horizontalni mobing

Horizontalni mobing je mobing med zaposlenimi, sodelavci, ki so na enakem delovnem položaju. Različne situacije, kot so npr. ogroženost, ljubosumje ali zavist, lahko pri posamezniku vzbudijo potrebo po odstranitvi sodelavca iz organizacije. Lahko pa se tudi celotna skupina zaposlenih spravi na eno osebo, na kateri želijo dokazati, da so boljši oz. sposobnejši. (Mobing, 2015)

4.2 Vertikalni mobing

K vertikalnem mobingu spadajo situacije, pri katerih se mobing izvaja na lestvici od zgoraj navzdol ali pa od spodaj navzgor, kaže pa se v treh oblikah:

- nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim,
- nadrejeni izvaja mobing nad enim podrejenim, nato nad drugim in tako naprej, dokler ne razdre celotne skupine. Taki obliki rečemo tudi strateški mobing oz. s tujko bossing;
- skupina sodelavcev izvaja mobing nad nadrejenim z namenom odstraniti ga s položaja. (Mobing, 2015)

4.3 Oblike mobinga

Glede vrste napada lahko oblike mobinga razvrstimo v pet skupin:

- vedenje, ki predstavlja napad zoper izražanje in komuniciranje žrtve (npr. omejevanje možnosti izražanja, prekinjanje govora, kričanje, zmerjanje, kritiziranje dela ali osebnega življenja, izrekanje nejasnih pripomb, grožnje, odklonilne ali zastraševalne geste, izmikanje neposrednim stikom);
- vedenje, ki predstavlja napad na osebo kot socialno bitje in ogroža socialne stike žrtve. Tako vrsto nadlegovanja lahko prepoznamo po tem, da se z napadeno osebo nihče več ne pogovarja, jo ignorirajo, premestijo v delovne prostore stran od drugih sodelavcev, ali pa imajo sodelavci celo prepoved govoriti z žrtvijo;
- napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve, pri katerih gre za npr. obrekovanje, širjenje neresničnih govoric, dvom v poslovne odločitve žrtve, norčevanje iz morebitnih telesnih hib ipd.;
- napadi zoper kakovosti delovnega mesta, na katerem žrtev ne dobiva več delovnih nalog ali pa dobiva nesmiselne delovne naloge, pretežke naloge ali pa se celo poškoduje delovno mesto napadene osebe.
- Napadi zoper zdravje, ki se kažejo v tem, da oseba dobiva za zdravje škodljive naloge ali pa se nad njo izvaja fizično nasilje, lahko pa pride tudi do namernega povzročanja psihične škode. (Mobing, 2015)

5 FAZE MOBINGA

»Navadno pri razvoju mobinga sledimo štirim fazam, ki si sledijo od konflikta, psihoterorja, disciplinskih ukrepov in nazadnje v primeru, da se težave ne rešijo, do konca delovnega razmerja.« (Mobing, 2015)

5.1 Konflikt

Sam proces mobinga se večinoma začne s konfliktom. Ta je lahko odkrit, največkrat pa je prikrit tako, da je žrtvi vzrok za ravnanje napadalca pogosto neznan. Zaostrovanje konflikta in neracionalno, nepravočasno reševanje le-tega lahko vodi v mobing, ni pa nujno, da se vsak konflikt razvije v mobing. (Mobing, 2015)

V tej fazi je pogosto zelo učinkovit ukrep neposredni nagovor napadalca z uporabo asertivne komunikacije. Če žrtev ne uspe zaostrene konfliktne situacije v razgovoru z napadalcem rešiti, naj v nadaljevanju vključi neposredno nadrejenega. Če je napadalec neposredno nadrejeni, se vključi naslednjega nadrejenega po hierarhiji (Podporna skupina, 2015).

5.2 Psihoteror

Druga faza mobinga je psihoteror. Konflikt, ki ni bil razrešen že v prvi fazi ali pa je bil potisnjen v ozadje, se sprevrže v vse pogostejše napade na žrtev. Po navadi se v tej fazi žrtev iz prej priljubljenega položaja v očeh sodelavcev, prevesi v izobčenca, s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi sodelavci postanejo neprijazni, nesramni ... Napadena oseba tako ne more več navezovati in ohranjati normalnih

odnosov na delovnem mestu in posledično vse bolj izgublja občutek varnosti. (Mobing, 2015)

V tem primeru se žrtev še vedno lahko posluži neformalnih in formalnih ukrepov iz prve faze. Če neformalni in formalni ukrepi iz prve faze niso zaustavili mobinga, se priporoča nadaljnje ukrepanje. Žrtev se lahko obrne na odgovorno osebo pri delodajalcu, ki ugotovi, ali gre za mobing. Lahko se obrne tudi na sindikalnega zaupnika ali drugo strokovno usposobljeno osebo, poleg tega pa začne zbirati dokaze in pisati dnevnik. Lahko poda pritožbo inšpektoratu za delo, če se pristojni organ v organizaciji ne odzove (Podporna skupina, 2015).

5.3 Disciplinski ukrepi

Žrtev zaradi psihičnega pritiska pri delu kmalu postane manj zbrana, pogosto pa dela tudi več napak. Vse več je bolniških odsotnosti. Nadrejeni (v primeru, da ni on izvajalec mobinga) je sedaj primoran ukrepati. Disciplinski ukrepi si sledijo od ustnega opomina pa vse do disciplinskega postopka. (Mobing, 2015)

Poleg tega, da vodi dnevnik o mobing aktivnostih, je za žrtev nujna nepristranska in strokovna psihološka podpora, v okviru katere ohranja samospoštovanje, notranjo moč in nadzor nad situacijo.

Če noben od ukrepov iz druge faze ne zaustavi mobinga, mora žrtev nadaljevati s pravnimi ukrepi izven organizacije (Podporna skupina, 2015).

5.4 Prenehanje delovnega razmerja

Če mobing ni bil opažen oz. sankcioniran pravočasno, v četrti fazi sledi konec delovnega razmerja. Večina žrtev mobinga kar sama zapusti organizacijo, veliko pa jih tudi privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja. Postanejo ranljivi, zato svojo rešitev velikokrat iščejo v alkoholu. (Mobing, 2015)

V tej fazi je v dobro delodajalca kot v dobro žrtve, vredno poskusiti z uporabo alternativne oblike reševanja nastalega spora in vzpostaviti pogoje za nadaljnje sodelovanje. Če vseeno pride do prenehanja delovnega razmerja bodisi s strani delodajalca bodisi s strani žrtve, je za žrtev dobro, da ima v tej fazi ob sebi dobro pravno pomoč in psihološko podporo (Podporna skupina, 2015).

6 POSLEDICE MOBINGA

6.1 Za posameznika

Posledice mobinga za posameznika so (Pojem, 2007):

- »motnje koncentracije in spomina,
- nastop miselnih avtomatizmov,
- strah pred neuspehom,
- upadanje delovne samozavesti,
- motnje socialnih odnosov,
- težnja po neopaznem vedenju,
- psihične krizne situacije,
- nevroze,
- depresije,
- oslabelost imunskega sistema,
- tvorba tumorjev,
- samomorilsko vedenje.«

6.2 Za sodelavce

Posledice mobinga za sodelavce so (Pojem, 2007):

- »občutek krivde,
- strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali,
- strah pred tem, da bi tudi sami postali žrtve mobinga,
- razpadanje delovnih struktur.«

6.3 Za organizacijo

Posledice mobinga za organizacijo so (Pojem, 2007):

- »slabšanje delovne klime,
- zmanjševanje produktivnosti,
- težave z motivacijo zaposlenih,
- zmanjševanje inovativnosti,
- zmanjševanje poslovnega ugleda,
- višanje stopnje fluktuacije,
- pravde in stroški povezani s prvdami,
- povečano število dni odsotnih delavcev zaradi bolezenskih dopustov.«

7 PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE

Odgovornost za delovno okolje brez trpinčenja na delovnem mestu ni le na vodstvu, ampak na vseh zaposlenih. S svojim odnosom, ravnanjem in nedopuščanjem nasilja sooblikujemo zdrave okoliščine za delo. Nujen je konstruktiven prispevek vsakega posameznika k temu, da se trpinčenje med sodelavci ne bo dovoljevalo, se o tem odkrito spregovorilo in pravočasno ukrepalo.

Ravno ozaveščanje, obveščanje in strokovno usposabljanje zaposlenih so najboljši način za preprečevanje in razreševanje trpinčenja. Več možnosti je, da se bo oseba takemu ravnanju izognila, če ve, da ga je mogoče opredeliti kot trpinčenje. Podobno velja za osebo, ki je dobro seznanjena s svojimi pravicami in sredstvi, da naredi konec nezaželenemu ravnanju, če mu je izpostavljena. Pri prepoznavanju trpinčenja in načrtovanju obrambe pa je dobro poznati predpise in člene, ki to področje urejajo, predvsem iz razloga, da se situacija zaradi napačnega pristopa ne zaostri.

7.1 Vloga posameznika

Zavrnilo vlogo žrtve, odločno in neposredno nagovorimo napadalca, zaupajmo se sodelavcu ali prijatelju, vodimo dnevnik o doživetih dejanjih. Predvsem pa prakticirajmo nenasilno komunikacijo, in sicer:

- konstruktivna kritika,
- kritiziramo problem in ne osebnosti,
- dialog usmerjamo na iskanje rešitev,
- izrazimo svoje občutke, svoja čustva,
- postavimo si pravi cilj komunikacije,
- sprejmimo vsakega posameznika,

- pogovarjamo se o problemu in ne o značaju,
- sprejmimo tudi kritiko po načelih nenasilne komunikacije,
- v pogovoru vselej izhajamo iz sebe,
- nadgradimo spretnost aktivnega poslušanja,
- prevzemimo odgovornost za svoj način komuniciranja,
- bodimo posebej pozorni na samodejne misli in posploševanje,
- vselej komunicirajmo neposredno.

Če smo priča mobinga, je naša moralna dolžnost, da ukrepamo in povemo še drugim, kaj se dogaja. Prosimo za posredovanje in pomoč. Zapisujmo si svoja opažanja. Po svojih močeh zaščitimo žrtev, vendar je pri tem ne izolirajmo od drugih. Spodbujamo odkrito in zdravo komunikacijo ter pomagamo ustvariti timsko delo in zaupanje. Sodišče naj bo zadnja možnost. Predvsem pa pomislimo, ali morda sami napadamo:

- Ali obrekujemo za hrbtom in raznašamo govorice?
- Ali podžigamo nesoglasja in netimo prepire?
- Ali izražamo dvom v kompetence sodelavcev?
- Ali naglas razglašamo morebitne napake sodelavcev?
- Ali ponižujemo in sramotimo druge in dajemo vtis, da je to zgolj šala?
- Ali se norčujemo iz sodelavcev in na njihov račun trosimo neprimerne šale?
- Opustimo takšna dejanja! (Brečko, 2013)

7.2 Vloga organizacije

Mobing je za podjetje zelo velik finančni zalogaj. Posameznik, nad katerim se izvaja psihično nasilje, naj bi po večini raziskav, kovanju obrambne strategije namenil polovico svojega časa. Zaradi tega je vedno manj učinkovit in če postane posameznik neučinkovit, nosi posledice organizacija. Če se ga hoče organizacija znebiti, je to dolg proces. Poleg tega, da izgublja na produktivnosti, mora po drugi strani poiskati novega. To pa še ni vse. Pri ostalih zaposlenih se pojavi strah, učinkovitost dela je manjša. Zaposleni delajo pod pritiskom, delovna klima se spreminja na slabše, kdor pa ima možnost, raje odide drugam (Bakovnik, 2006, str. 3–5).

Službe in oddelki v organizacijah, ki so odgovorni za upravljanje človeških virov (kadrovske službe), naj bi bili pri preventivnem delovanju usmerjeni proti vsemu, kar povzroča stres, preobremenitev na delovnem mestu, torej tudi trpinčenju.

Pomemben poudarek bi morale kadrovske službe nameniti postopkom izbire ustreznega osebja. Ne samo pri izpolnjevanju osnovnih pogojev za zasedbo in strokovno znanje kandidatov, ampak tudi osebnostnim lastnostim, kot so komunikativnost in osebnostne vrednote. Če ni možnosti uporabe psiholoških preizkusov, je najboljšo orodje za oceno kandidata dobro izveden intervju.

Vloga kadrovske službe je vedno večja in odgovornejša, saj postaja partnerka vodstvu pri zagotavljanju primernih delavcev. Od njihove izbire, do usposabljanja in razvoja, poleg tega pa je partnerka zaposlenim pri dajanju strokovne pomoči.

Tudi če imajo organizacije imenovane svetovalce za pomoč in informiranje o ukrepih, ki so na voljo v zvezi s preprečevanjem trpinčenja na delovnem mestu, morajo imeti kadrovske službe veliko vlogo pri ozaveščanju in dajanju informacij o postopkih, ki so na voljo za reševanje problema. Strokovni delavci za upravljanje človeških virov so tudi tisti del v organizaciji, ki morajo njeno vodstvo oz. vodje na vseh

ravnih opozoriti na zaznane pojave neprimernega vedenja in predlagati učinkovite ukrepe za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu. (Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar, 2010, str. 13)

7.2.1 Ukrepi preventivnega delovanja

Ukrepi preventivnega delovanja so (Brečko, 2013):

- sprememba in izboljšanje stila vodenja,
- sprememba organizacije dela,
- sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije,
- sprememba organizacijske kulture,
- izobraževanje managementa za preprečevanje neprimernih oblik vedenja,
- informiranje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah,
- jasna opredelitev vlog pri razreševanju mobinga,
- sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga in določitev svetovalca ali pooblaščenca za mobing,
- organizacijski dogovor,
- nenehno komuniciranje o etičnem ravnanju.

7.2.2 Ukrepi zgodnjega ukrepanja

Ukrepi zgodnjega ukrepanja so (Brečko, 2013):

- »udejanjenje zapisanih sankcij zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja,
- vzpostavitev sistema pritožb brez represije,
- nenehno usposabljanje pooblaščenцев za mobing,
- interni priročnik o mobingu,
- izobraževalno informativna intranetna stran.«

7.2.3 Ukrepi poznega ukrepanja

Ukrepi poznega ukrepanja so (Brečko, 2013):

- »izvedene sankcije zoper napadalce,
- varovanje zasebnosti žrtve,
- povrnitev ugleda žrtvi,
- dopust za poklicno rehabilitacijo,
- denarna pomoč,
- izobraževanje za dvig samozavesti,
- učna izkušnja z vso družbeno odgovornostjo.«

8 ZAKONODAJA, KI UREJA MOBING

8.1 Ustava RS (Uradni list RS, št. 33/1991 in spremembe):

14. člen: Enakost pred zakonom

»V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki.« (Ustava RS, 1991, čl. 14)

34. člen: Pravica do osebnega dostojanstva in varnosti

»Vsakdo ima pravico do osebnega dostojanstva in varnosti.« (Ustava RS, 1991, čl. 34)

35. člen: Varstvo pravic zasebnosti in osebnostnih pravic

»Zagotovljena je nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic.« (Ustava RS, 1991, čl. 35)

8.2 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (Uradni list, št. 21/2013)

7. člen (prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)

(1) Prepovedano je 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.

(2) Spolno in drugo nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.

(3) Odklonitev ravnanj iz prvega odstavka tega člena s strani prizadetega kandidata oziroma delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.

(4) Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.

(5) Delavec, ki je žrtev trpinčenja, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 7)

8. člen (odškodninska odgovornost delodajalca in denarna odškodnina)

V primeru kršitve prepovedi diskriminacije ali trpinčenja na delovnem mestu je delodajalec kandidatu oziroma delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava. Kot nepremoženjska škoda, ki je nastala kandidatu ali delavcu, se štejejo tudi pretrpljene duševne bolečine zaradi neenake obravnave delavca oziroma diskriminatornega ravnanja delodajalca oziroma zaradi nezagotavljanja varstva pred spolnim ali drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu v skladu s 47. členom tega zakona, ki ga je utrpel kandidat ali delavec. Pri odmeri višine denarne odškodnine za nepremoženjsko škodo se mora upoštevati, da je ta učinkovita in sorazmerna s škodo, ki jo je utrpel kandidat oziroma delavec in da odvrača delodajalca od ponovnih kršitev. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 8)

43. člen (zagotavljanje dela)

(1) Delodajalec mora delavcu zagotavljati delo, za katerega sta se stranki dogovorili v pogodbi o zaposlitvi.

(2) Če ni drugače dogovorjeno, mora delodajalec delavcu zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti, in mu omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 43)

46. člen (obveznost varovanja delavčeve osebnosti – splošno)

»Delodajalec mora varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost.« (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 46)

47. člen (varovanje dostojanstva delavca pri delu)

(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

(2) O sprejetih ukrepih iz prejšnjega odstavka mora delodajalec pisno obvestiti delavce na pri delodajalcu običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije).

(3) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prvim odstavkom tega člena, je dokazno breme na strani delodajalca. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 47)

111. člen (izredna odpoved delavca iz razlogov na strani delodajalca)

(1) Delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če:

- mu delodajalec več kot dva meseca ni zagotavljal dela in mu tudi ni izplačal zakonsko določenega nadomestila plače,
- mu ni bilo omogočeno opravljanje dela zaradi odločbe pristojne inšpekcije o prepovedi opravljanja delovnega procesa ali prepovedi uporabe sredstev za delo dalj kot 30 dni in mu delodajalec ni plačal zakonsko določenega nadomestila plače,
- mu delodajalec vsaj dva meseca ni izplačeval plače oziroma mu je izplačeval bistveno zmanjšano plačo,
- mu delodajalec dvakrat zaporedoma ali v obdobju šestih mesecev ni izplačal plače ob zakonsko oziroma pogodbeno dogovorjenem roku,
- delodajalec zanj tri mesece zaporedoma ali v obdobju šestih mesecev ni v celoti plačal prispevkov za socialno varnost,
- delodajalec ni zagotavljal varnosti in zdravja delavcev pri delu in je delavec od delodajalca predhodno zahteval odpravo grozeče neposredne in neizogibne nevarnosti za življenje ali zdravje,
- mu delodajalec ni zagotavljal enake obravnave v skladu s 6. členom tega zakona,
- delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu v skladu s 47. členom tega zakona.

(2) Pred izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi mora delavec delodajalca pisno opomniti na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvestiti inšpektorat za delo. Če delodajalec v roku treh delovnih dni po prejemu pisnega opomina ne izpolni svoje obveznosti iz delovnega razmerja oziroma ne odpravi kršitve, lahko delavec izredno odpove pogodbo o zaposlitvi v nadaljnjem 30-dnevnem roku iz drugega odstavka 109. člena tega zakona.

(3) Delavec je v primeru odpovedi zaradi ravnanj iz prvega odstavka tega člena upravičen do odpravnine, določene za primer redne

odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, in do odškodnine najmanj v višini izgubljenega plačila za čas odpovednega roka. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 111)

172. člen (disciplinska odgovornost, sankcije)

(1) Delavcu, ki krši pogodbene ali druge obveznosti iz delovnega razmerja, lahko delodajalec v primeru ugotovljene disciplinske odgovornosti izreče opomin ali druge disciplinske sankcije, kot so npr. denarna kazen ali odvzem bonitet, če so določene v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti.

(2) Disciplinska sankcija ne sme trajno spremeniti delovno pravnega položaja delavca.

(3) Sklep delodajalca o izrečenih denarni kazni, zoper katerega delavec ni zahteval arbitražnega ali sodnega varstva, je izvršilni naslov, ki se izvrši po pravilih, ki veljajo za sodno izvršbo. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 172)

173. člen (izjava o očitanih kršitvah)

Pred izrekom disciplinske sankcije mora delodajalec delavca pisno seznaniti z očitanimi kršitvami in mu omogočiti, da se v razumnem roku, ki ne sme biti krajši od treh delovnih dni, o njih izjavi, razen če obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi bilo od delodajalca neupravičeno pričakovati, da delavcu to omogoči. (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 173)

8.3 Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) (Uradni list RS, št. 63/2007-UPB-3)

15. člen ZJU: (načelo varovanja poklicnih interesov)

»(1) Javnega uslužbenca mora delodajalec varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela.« (Zakon o javnih uslužbencih, 2007, čl. 15)

15. a člen ZJU: (načelo prepovedi nadlegovanja)

»Prepovedano je vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na katerikoli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo.« (Zakon o javnih uslužbencih, 2007, čl. 15a)

8.4 Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD -1) (Uradni list, št. 43/2011)

V členih 5., 6., 7. in 8. določa dolžnost delodajalca, da je dolžan izvajati vse ustrezne ukrepe za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev v zvezi z delom in poleg preprečevanja nevarnosti pri delu poskrbeti še za potrebno informiranje in usposabljanje svojih delavcev (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 2011).

8.5 Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) (Uradni list, št. 15/2013)

V 65. členu zagotavlja strokovno psihološko pomoč in podporo policistom v primeru hujših psihičnih obremenitev pri opravljanju del in nalog ter udeležbo v programih, namenjenih obvladovanju psihičnih obremenitev (Zakon o organiziranosti in delu v policiji, 2013).

8.6 Kazenski zakonik KZ-1 (UPB2) (Uradni list RS, št. 50/2012)

197. člen KZ-1

(1) 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.

(2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let. (Kazenski zakonik KZ-1, 2012, čl. 197)

174. člen KZ-1

(1) Kdor zlorabi svoj položaj in tako pripravi osebo drugega ali istega spola, ki mu je podrejena ali od njega odvisna, k spolnemu občevanju, ali da stori oziroma trpi kakšno drugo spolno dejanje, se kaznuje z zaporom do petih let.

Kazniva dejanja, ki imajo namen prizadeti osebnost in dostojanstvo posameznika, in sicer: **158. člen Razžalitev**, **159. člen Obrekovanje**, **160. člen Žaljiva obdolžitev**, **161. člen Opravljanje KZ-1**, vendar le če se ponavljajo. (Kazenski zakonik KZ-1, 2012, čl. 174)

8.7 Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (Uradni list št. 36/2009)

1. člen (vsebina in namen)

(1) Ta uredba določa ukrepe, s pomočjo katerih se v organih državne uprave (v nadaljnjem besedilu: organ) zagotavlja delovno okolje, v katerem se spoštuje dostojanstvo vseh zaposlenih.

(2) Delovno okolje, v katerem se spoštuje dostojanstvo vseh zaposlenih, je takšno delovno okolje, v katerem ni spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 1)

2. člen (opredelitev pojmov spolnega nadlegovanja, nadlegovanja in trpinčenja)

(1) 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.

(2) Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

(3) Trpinčenje je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 2)

6. člen (svetovalka oziroma svetovalec za pomoč in informiranje)

(1) Za pomoč ter informiranje o ukrepih, ki so na voljo v zvezi z varstvom pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem, predstojnica oziroma predstojnik določi eno ali več zaposlenih oseb, ki uživajo zaupanje med zaposlenimi in opravijo usposabljanje s področja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem.

(2) Naloge svetovalke oziroma svetovalca iz prejšnjega odstavka so, da osebo z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja informira o postopkih, ki so na voljo, ter ji pomaga pri reševanju problema, če jo le-ta za to zaprosi.

(3) Informacije, ki so pridobljene v okviru opravljanja nalog iz prejšnjega odstavka, se brez soglasja osebe z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja ne smejo uporabiti. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 6)

8. člen (neformalno reševanje)

(1) Kadar je to možno, naj skuša oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja problem rešiti neformalno.

(2) Neformalno reševanje pomeni zlasti, da oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja od osebe, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, zahteva, naj z neželenim vedenjem ali ravnanjem preneha.

(3) Pri neformalnem reševanju se lahko oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja obrne tudi na svetovalko oziroma svetovalca iz 6. člena te uredbe. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 8)

9. člen (obvestilo predstojnici oziroma predstojniku)

(1) Kadar reševanje iz prejšnjega člena ni možno, ni uspešno ali pa se oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja zanj ne odloči, o spolnem in drugem nadlegovanju ali trpinčenju pisno obvesti predstojnico oziroma predstojnika.

(2) Obvestilo mora vsebovati najmanj naslednje podatke: kdo je oseba, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, opis dogodka oziroma dogodkov ter kdaj in kje so se zgodili.

(3) Predstojnica oziroma predstojnik sprejme v roku 15 dni ustrezne ukrepe za zagotavljanje delovnega okolja, v katerem ne bo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja.

(4) Oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja mora biti ves čas obveščena o aktivnostih, ki sledijo njenemu obvestilu. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 9)

10. člen (komisija)

(1) Za ugotovitev okoliščin v zvezi z domnevnim spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem lahko predstojnica oziroma predstojnik imenuje tričlansko komisijo.

(2) V tričlanski komisiji ne more biti oseba, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, in prav tako ne oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja.

(3) Komisija v najkrajšem možnem času o ugotovitvah obvesti predstojnico oziroma predstojnika. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 10)

11. člen (ukrepanje predstojnika)

(1) Če predstojnica oziroma predstojnik meni, da obstaja utemeljen sum, da je do spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja prišlo oziroma se takšno ravnanje ali vedenje nadaljuje tudi po seznanitvi osumljene osebe o neustreznosti takšnega ravnanja ali vedenja, ukrepa predstojnica oziroma predstojnik na naslednje načine: ali ukrepa skladno z določbami o disciplinski odgovornosti; ali izreče ukrep redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov; ali pa izreče ukrep izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

(2) V primerih, ko obstaja sum, da je prišlo do kršitev prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, ki so kot kazniva dejanja opredeljena v Kazenskem zakoniku, se ne glede na določbe te uredbe o dejanju nemudoma obvestiti policijo ali pristojno državno tožilstvo. (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 11)

12. člen (prepoved povračilnih ukrepov)

»Oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja ter osebe, ki tej osebi pomagajo, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja.« (Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, 2009, čl. 11)

8.8 Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK-UPB2) (Uradni list RS, št. 69/2011)

24. člen (prijava neetičnega oziroma nezakonitega ravnanja)

(1) Uradna oseba, ki iz utemeljenih razlogov meni, da se od nje zahteva nezakonito ali neetično ravnanje ali se s tem namenom nad njo izvaja psihično ali fizično nasilje, lahko takšno dejanje prijavi nadrejenemu ali osebi, ki jo ta pooblasti (v nadaljnjem besedilu: pristojna oseba).

(2) Če ni pristojne osebe, če se ta na prijavo pisno ne odzove v roku petih delovnih dni ali če je pristojna oseba tista, ki od uradne osebe zahteva nezakonito ali neetično ravnanje, je za prijavo iz prejšnjega odstavka in za postopek z njo pristojna komisija.

(3) Pristojna oseba ali komisija na podlagi prijave oceni dejansko stanje, po potrebi izda ustrezna navodila za ravnanje in ukrene, kar je potrebno, da se preprečijo nezakonite ali neetične zahteve ter nastanek škodljivih posledic. (Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije, 2011, čl. 24)

9 MEDIACIJA

Mediacija je še posebej primerna in uporabna metoda za reševanje sporov v podjetjih, saj omogoča razreševanje sporov v sodelovanju med sprtima stranema, ki sta zaposleni v istem delovnem okolju.

Ob koncu mediacije sta z izidom obe strani praviloma zadovoljni, saj spor razrešita na sporazumen način. Po drugi strani pa nerazrešeni spori med zaposlenimi negativno vplivajo tako na tiste, ki so v spor vpleteni, kot tudi na njihove sodelavce in podjetje kot celoto.

Pogosta posledica nerazrešenih konfliktov med zaposlenimi je stres na delovnem mestu in odsotnost od dela zaradi obolenj, ki so posledice stresa. Poleg tega nerazrešeni konflikti prispevajo k slabšemu razpoloženju, zmanjšani motivaciji in nižji produktivnosti. Medtem ko razrešeni konflikti prispevajo k boljši delovni klimi in boljšim odnosom med sodelavci, posledično pa tudi k zmanjšanju stresa na delovnem mestu in izostankov zaposlenih, povečanju delovne motivacije, bolj spodbudnemu delovnemu okolju in nasploh k boljšemu delovanju podjetja.

Mediacija se lahko uporabi tudi kot preventivno orodje, in sicer takrat, ko se kažejo šele zametki nastajajočega spora.

Mediacija je proces reševanja spornih vprašanj, v katerega se udeleženca oziroma medianta vključita prostovoljno in si ob pomoči mediatorja – nepristranskega posrednika – prizadevata priti do sporazuma, ki bi ustrezal obema. Cilj mediacije je razrešitev določenega spora med udeležencema, tako da najdeta rešitev, ki je obema v interesu ali vsaj sprejemljiva za oba. V širšem smislu pa je cilj mediacije tudi izboljšanje odnosa in sodelovanja med udeleženci.

Uspešna mediacija se običajno zaključi s sprejemom sporazumne rešitve, ki ustreza obema oziroma vsem udeležencem mediacije. Mediacija je glede na naravo spornega vprašanja lahko uspešna tudi, če ne pride do končnega dogovora, saj se med potekom mediacije lahko zgodi, da se spor razgradi ali da zaradi boljšega razumevanja drug drugega in izboljšanja odnosa spor postane brezpredmeten. (Iršič, 2010, 5–8)

9.1 Prednosti mediacije

- **hitrost rešitve**

Spori, ki se rešujejo z mediacijo, se običajno razrešijo zelo hitro, neredko že na prvem ali drugem srečanju. Če je problem kompleksnejši, pa je lahko za rešitev potrebnih več mediacijskih srečanj.

- **učinkovitost in uspešnost**

V večini sporov, ki se rešujejo z mediacijo, pride do rešitve oz. končnega dogovora v zvezi s spornim vprašanjem. Tudi pri tistih sporih, pri katerih ne pride do dogovora oziroma pride le do delne rešitve problema, je večina udeležencev zadovoljna s procesom mediacije.

- **nizki stroški**

Mediacijska srečanja so v primerjavi z ostalimi oblikami razreševanja sporov (npr. po sodni poti ali s pomočjo arbitraže) cenovno ugodna in za nekatera področja celo brezplačna. Dodatna prednost je tudi v tem, da za rešitev spora z mediacijo potrebujemo malo srečanj oz. časa, s čimer se lahko prihranijo stroški, ki bi izvirali iz zaostrovanja ali dolgotrajnega reševanja problematike.

- **obojestransko zadovoljstvo**

V nasprotju s postopkom na sodišču, kjer običajno zmaga le ena od strank, je cilj mediacije sporazum, ki ustreza obema strankama v procesu.

- **ni negativnih tveganj**

Z mediacijo, ki jo vodi usposobljen mediator, ne tvegamo ničesar, razen vloženega časa in morebitnih začetnih stroškov, saj v najslabšem primeru stanje ostane enako kot je bilo. Po drugi strani pa lahko veliko pridobimo, če hitro in učinkovito pridemo do rešitve, izboljšamo odnos oz. sodelovanje z drugo stranjo. (Iršič, 2010, 9–10)

9.2 Za mediacijo primerni spori

Značilnosti za mediacijo primernih sporov so (Iršič, 2010, str. 11):

- udeleženca sta v trajnem odnosu in ga nameravata ohraniti,
- bo hitra rešitev spora v korist obema,
- se udeleženca zavedata negativnih aspektov nerazrešenega spora,
- udeleženca želita zaupen postopek,
- udeleženca želita izraziti svoje stališče oz. biti slišana,
- obstajajo problemi z dokazi,
- je zadeva tehnično zapletena,
- bi udeležencema ustrezala netipična rešitev spora.

9.3 Za mediacijo manj primerni spori

Značilnosti za mediacijo manj primernih sporov so (Iršič, 2010, str. 11):

- »udeleženci niso pristojni za sklepanje dogovora,
- je ena stran prepričana, da ima prav,
- sporu grozi zastaranje,
- ena stran želi zlorabiti mediacijo (zavlačevanje, nepoštenost, pridobivanje informacij itd.),
- sta moči udeležencev v sporu neuravnoteženi
- ena stran ne želi upoštevati druge strani.«

Kljub temu, da so nekateri spori manj primerni, na splošno noben spor ni tak, da bi bil že po sami naravi neprimeren za mediacijo, še posebej, če so stranke v sporu pripravljene vsaj poskusiti iskati skupno rešitev. (Iršič, 2010, str. 12)

10 MEDIACIJA V PODJETJIH

Mediacija je še posebej primerna metoda za razreševanje sporov in spornih vprašanj v podjetju, ker udeleženca večinoma ostajata v istem delovnem okolju. Hitra rešitev spora je tako v korist obema in podjetju kot celoti.

Če se spori ne razrešujejo, so udeleženci izpostavljeni negativnim posledicam nerešenih sporov, kot so slabše sodelovanje, napetost, zmanjšanje motivacije in produktivnosti itd. Posledice nerazrešenih sporov pa so lahko še hujše, kot so na primer stres in izgorelost ter psihosomatska obolenja na eni strani in pa prekinitev delovnega razmerja na drugi strani. Zato pa mediacija, s pomočjo katere razrešujemo konflikte po možnosti še preden privedejo do tovrstnih posledic, prinaša celo vrsto prednosti. (Iršič, 2010, str. 22)

10.1 Prednosti mediacije v podjetjih

Zaposleni sami aktivno iščejo rešitev spora, zato je doseženi sporazum zadovoljiv za obe strani. Zaposleni spoznajo, da so sposobni samostojno urejati svoja razmerja z drugimi. Poleg tega mediacija tudi povečuje zadovoljstvo zaposlenih in zagotavlja večjo verjetnost trajnejše rešitve spora, hkrati pa preprečuje oz. zmanjšuje verjetnost za nastanek ali zaostrovanje podobnih sporov.

Mediacija v podjetju prispeva k temu, da do rešitve pridemo lažje in ceneje, da se izboljša kakovost odnosov in sodelovanja med zaposlenimi, da zaposleni razvijajo komunikacijske veščine in da se spreminja kultura obvladovanja sporov v podjetju.

Mediacija posredno vpliva tudi na večjo delovno motivacijo in učinkovitost, boljše počutje zaposlenih in vzdušje v kolektivu, manjše število izostankov zaradi bolezni in drugih razlogov ipd.

Je cenejša in manj stresna metoda, s katero se hitreje doseže rešitev, omogoča bolj zaupno, neformalno, udobno in prijetno delovno okolje. (Iršič, 2010, str. 23)

10.2 Področja mediacije v podjetjih

Mediacija je primerna za reševanje vseh sporov v podjetju, od vsakodnevnih do tistih, ki bi se sicer ali se že rešujejo na sodišču. Primerna je tako za razreševanje sporov in izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi, kot tudi za razreševanje spornih vprašanj ob izgubi zaposlitve oz. prekinitvi delovnega razmerja pod pogojem, da si obe strani želita rešitve, ki je sprejemljiva za obe.

- **Spori med zaposlenimi**

Ker imamo ljudi različna pričakovanja, vrednote in načine dela, pride večkrat do nepotrebnih sporov, ki imajo za podjetje, če niso učinkovito razrešeni, zgolj negativne posledice. V okviru kolektiva sproti razrešeni spori pripomorejo k ugodni delovni klimi in k dvigu kvalitete dela, kar tudi na splošno pripomore k izboljšanju odnosov med zaposlenimi ter zmanjšuje verjetnost zaostrovanja spornih situacij v prihodnje. Spori nastajajo na področju osebnih odnosov med zaposlenimi, npr. zaradi netolerantnosti, vzkipljivosti itd. Na delovnem področju pa predvsem kadar gre za skupinsko delo ali pa je delo enega odvisno od dela drugega zaradi usklajevanja glede rokov, delo na določenem projektu, zagotavljanju ključnih informacij itd.

- **Spori med podrejenim in nadrejenim**

Spori med podrejenim in nadrejenim so zelo občutljivo področje, saj gre za različno razmerje moči ter za konflikt interesov. Pozitivno rešeni

spori med podrejenim in nadrejenim, so predpogoj stimulativen in prijetnega delovnega okolja. Spori so pogosto posledica neizpolnjevanja obveznosti podrejenega, npr. nekvalitetno delo, neupoštevanje navodil nadrejenega, neprimerno obnašanje, nesodelovanje s kolektivom. V obratni smeri pa poniževanje podrejenega, neizplačevanje plač, izvajanje raznih pritiskov na podrejenega in podobno. Lahko pa gre tudi za spore zaradi nejasne oz. neučinkovite komunikacije, različnih predstav in pričakovanj, osebnostne nekompatibilnosti med nadrejenim in podrejenim ipd.

- **Spori v kolektivu**

Določeni spori zajemajo več oseb oz. celoten kolektiv ali oddelek. Kljub temu, da se nekateri spori začnejo med dvema, se lahko razširijo tudi na druge, pri čemer eni zavzamejo bolj eno stran, drugi pa bolj drugo stran. Nekateri pa se ne opredelijo ali pa krivijo za spor vsako od strani. Na ta način vsi prispevajo k temu, da se spor pogloblja, ali pa vsaj k temu, da se ne razreši.

- **Spori med oddelki**

Večina podjetij je zaradi specializacije in večje strokovnosti razdeljena na oddelke. Medsebojna koordinacija in uspešno sodelovanje oddelkov zahteva od zaposlenih veliko organiziranosti in kooperativnega sodelovanja, kar posledično izzove tudi spore. Sporne situacije so npr. vprašanje, kdo je pristojen za reševanje konkretnega primera ali situacije, prekomerno obremenjevanje le posameznih oddelkov, prevzemanje odgovornosti za napake drugega oddelka, slabo delovanje in konflikti znotraj enega oddelka, nesodelovanje in tekmovalnost med oddelki itd.

- **Spori v vodstvu podjetja**

Spori v vodstvu podjetja zelo negativno vplivajo na delovanje podjetja, na klimo v podjetju in na motivacijo zaposlenih. Če vodstvo ne razreši sporov med seboj, jih lahko do neke mere prenaša tudi na podrejene in

jih obremenjuje s podvajanjem dela, nasprotujočimi si zahtevami, obtoževanjem ali podpihovanjem podrejenih proti drugim članom vodstva itd. (Iršič, 2010, str. 24–27)

10.3 Notranja (interna) mediacija

Vedno več podjetij, ki se zaveda pomembnosti konstruktivnega in pravočasnega obvladovanja ter razreševanja konfliktov, usposobi enega ali več svojih zaposlenih za mediatorje, ki v njihovem podjetju pomagajo razreševati spore in sporna vprašanja.

Če mediacijo izvajajo notranji mediatorji v okviru svojih rednih delovnih nalog, je ta način obvladovanja konfliktov veliko hitrejši, saj se spore rešuje že pri samem nastanku in se mediacijo lahko organizira še isti dan, ko je do spora prišlo. Pri zunanjem ponudniku mediacije to običajno ni možno. Tak način mediacije je tudi cenejši, saj niso potrebni dodatni stroški za plačilo mediatorja. Po drugi strani pa izvajanje interne mediacije predstavlja stalno alternativo nekonstruktivnim oblikam soočanja s konflikti in lahko postopno prispeva k spremembi kulture obvladovanja konfliktov v podjetju.

Če je spor za notranjega mediatorja prezahteven ali bi bilo bolje, da ga izvaja neodvisna oseba, se v podjetje lahko povabi tudi zunanji mediatorja. (Iršič, 2010, str. 31–32)

Kot ugotavljamo, je mediacija zaradi hitrosti, učinkovitosti in kvalitete rešitev zelo uporabna metoda za reševanje sporov. Policija sicer ni podjetje, je pa kot organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve, zelo velika organizacija. Svoje naloge opravlja na državni, regionalni in lokalni ravni. Organizacijsko jo sestavljajo Generalna policijska uprava, Policijske uprave na regionalni ravni in Policijske postaje na lokalni ravni. Struktura je hierarhična in birokratska. Policija je odgovorna ministru, policisti pa so za svoje delo odgovorni nadrejenemu. Različne oblike vodenja, dajanje navodil, ki se smatrajo kot nepotrebna in neustrezna, pa lahko privedejo do številnih konfliktov ter zaostrenih sporov. Vse to pa prispeva k

nevzdržnosti delovnega okolja, upadu delovne motivacije in slabšem sodelovanju. Zato menimo, da je uporaba mediacije v policiji dobrodošla in smiselna odločitev. Uporaba mediacijskih spretnosti bi gotovo prispevala k drugačni kulturi obvladovanja konfliktov, boljšim odnosom, motivaciji ter večjemu zadovoljstvu in sodelovanju med zaposlenimi.

11 ODBOR ZA INTEGRITETO IN ETIKO V POLICIJI

Odbor za integriteto in etiko je bil v letu 2011 ustanovljen s sklepom generalnega direktorja policije po zaključku dela Delovne skupine za krepitev integritete policistov. Odbor je posvetovalno telo generalnega direktorja policije in je namenjen sistematičnemu preučevanju strateških predlogov, novosti, vprašanj in dilem s področja integritete in etike. Deluje na področju etike, osebnostne in organizacijske integritete, človekovih pravic in svoboščin ter na področju upravljanja organizacijskih konfliktov.

Naloge članov odbora so predvsem posredovanje mnenj, predlogov in priporočil generalnemu direktorju policije, izvajanje in sodelovanje pri izobraževanju in usposabljanju, organiziranje in sodelovanje na strokovnih posvetih, delovnih sestankih in kolegijih, pomirjanje konfliktov – mediacija med enotami in v enotah, načrtovanje in izvajanje različnih projektov, priprava in implementacija Kodeksa policijske etike, sodelovanje in svetovanje pri pripravi načrtov integritete, izvajanje akcijskega načrta Resolucije o preprečevanju korupcije, obravnavanje pobud zaposlenih ter usklajevanje in izvajanje dejavnosti na medresorski in mednarodni ravni. (Predstavitev odbora za integriteto in etiko, b. d.)

11.1 Delovna skupina za mediacijo in upravljanje konfliktov

V vsakem delovnem okolju se zaradi razlik zaposlenih v stališčih, vrednotah, željah, potrebah, ciljih, znanju, izkušnjah, odgovornostih, zaznavanju in idejah pojavijo konflikti. Pojavljajo se v posameznikih, med posamezniki, v skupinah in med skupinami. Naloga vodstva organizacije in udeležencev je, da jih skupno ustrezno rešuje.

Znotraj Odbora za integriteto in etiko v policiji je bila septembra 2012 ustanovljena skupina za mediacijo in upravljanje konfliktov. Cilj dela skupine je predvsem priprava strateškega načrta dela in programov usposabljanj za vodje, prav tako pa tudi strokovno posredovanje v konfliktih med zaposlenimi, sistematična vpeljava procesa mediacije in izvajanje mediacij na vseh organizacijskih ravneh policije.

Iz objavljenih poročil je razvidno, da je skupina v letu 2013 izvedla 6 postopkov upravljanja s konflikti. Razlogi za postopke upravljanja s konflikti so bile težave v medsebojnih odnosih v enoti. Pomoč pri upravljanju s konflikti je v letu 2014 nudilo 7 članov delovne skupine za upravljanje konfliktov in mediacijo v policiji ter nekateri člani Odbora za integriteto in etiko. Izvedli so 5 mediacij in 3 pomiritvene postopke.

Izdelali so osnutek Pravil za upravljanje konfliktov in izvajanje mediacij v policiji. Osnutek je bil poslan pravni službi v mnenje in pregled.

Pravila o upravljanju konfliktov v policiji je generalni direktor policije podpisal 13. 2. 2015. Urejajo postopek ter način reševanja konfliktov v policiji. Predstavljajo pomoč tako vodjem kot ostalim zaposlenim v primeru, ko konfliktov ne bodo mogli rešiti sami.

Vsi zaposleni si moramo prizadevati, da nastale konflikte najprej neformalno rešimo znotraj policijske enote sami ali s pomočjo vodje. Če nam to kljub prizadevanjem ne uspe, pomoč zagotovijo tudi člani delovne skupine.

Delovna skupina pri upravljanju konfliktov uporablja različne metode in tehnike upravljanja konfliktov in sicer, mediacijo, poskus pomiritve konflikta in druge tehnike alternativnega reševanja sporov.

Pomoč delovne skupine je dobrodošla in primerna, ker:

- pomagajo odkriti in izpostaviti težave, ki so v ozadju,
- omogočajo, da se strah in nezaupanje izrazita,
- udeleženca imata možnost "izraziti" svoje stališče, se poslušata,
- postopek je zaupen,
- rešitev spora je koristen za vse.

Upravljanje konflikta izvajajo mediatorji in drugi uslužbenci policije, ki so člani delovne skupine za upravljanje s konflikti, vsi postopki pa tečejo v skladu z načelom zaupnosti. Poročila o opravljenih pomiritvenih postopkih ali mediacijah so redno objavljena na intranetu policije.

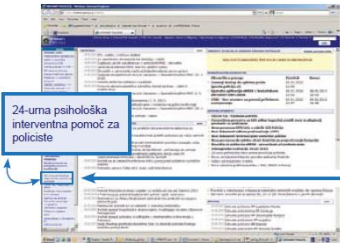
Po pomoč se lahko obrnemo na elektronski naslov konflikt@policija.si, ostale podrobnosti in kontaktne osebe pa najdemo na intranetu policije, v povezavi Upravljanje s konflikti in mediacija (Upravljanje s konflikti in mediacija, b. d.).

12 PSIHOLOŠKA POMOČ IN PODPORA

V policiji je bila 1. decembra 2009 vzpostavljena 24-urna interventna psihološka pomoč, ki jo izvajajo psihologi, zaposleni v policiji in na Ministrstvu za notranje zadeve. Psiholog je v pripravljenosti 24 ur dnevno, vse dni v letu, na številki 031 779 437. Pomoč nudi na kraju dogodka, na delovnem mestu ali pri psihologu samem. Namenjena je vsem zaposlenim, da se lažje soočijo z dogodkom in premagajo stres, kritične situacije, čustvene in medosebne težave.

Leta 2010 je bila ustanovljena še mreža policijskih zaupnikov, ki zaposlenim v policiji, pod strokovnim vodstvom psihologov, nudi psihološko podporo. Zaupniki so policisti iz policijskih enot, ki so doživeli različne travmatične dogodke in jih uspešno razrešili.

Seznam policijskih zaupnikov in psihologov ter njihove kontaktne podatke najdemo na intranetu policije, in sicer v meniju Hitre povezave, v rubriki 24-urna psihološka interventna pomoč za policiste (Psihološka pomoč in podpora policistom, b. d.).

24-URNA NUJNA PSIHOLOŠKA POMOČ	KDO JO NUDI?	PSIHOLOŠKA PODPORA  
Takojšnja psihološka pomoč zaposlenim, da se lažje soočijo z dogodkom in premagajo stres, kritične situacije, čustvene in medosebne težave.	Dežurni psiholog.	
INTERVENTNI TELEFON za psihološko pomoč in kontakt do policijskih zaupnikov 031 779 437 	KDAJ? 24 ur - vsak dan.	
	KJE? Na kraju dogodka, na delovnem mestu ali pri psihologu.	
	KAKO? Zaupni individualni (lahko tudi po telefonu) ali vodeni skupinski pogovor.	
	KAKO DO NAS? Seznam policijskih zaupnikov in psihologov ter njihove kontaktne podatke najdete na intranetu policije, in sicer v meniju Hitre povezave, v rubriki 24-urna psihološka interventna pomoč za policiste.	

Slika 12.1: Prva stran zgibanke Psihološka podpora

Vir: Psihološka pomoč in podpora (b. d.).



Slika 12.2: Druga stran zgibanke Psihološka podpora

Vir: Psihološka pomoč in podpora (b. d.).

13 DEJAVNOST SINDIKATOV

V Ministrstvu za notranje zadeve in Policiji delujeta dva reprezentativna sindikata, in sicer Policijski sindikat Slovenije in Sindikat policistov Slovenije. Kljub temu, da imata vsak svoj lasten program in statut, pa je primarna naloga obeh ohranjanje delovnopravnega in socialnega razmerja zaposlenih. Oba imata izdelan sistem pravne pomoči. V enotah so imenovani sindikalni zaupniki, na katere se lahko kadarkoli obrnemo po pomoč.

13.1 Policijski sindikat Slovenije (PSS)

Zgodovina organiziranosti in delovanja PSS je povezana z osamosvojitvijo Slovenije.

Eden izmed ciljev je tudi varovanje človekovih pravic in zaščita članov z vsemi oblikami sindikalnih aktivnosti na področju varovanja sindikalnih pravic, pravic iz delovnih razmerij, pravic do enakih možnosti izobraževanja in pravic v disciplinskih postopkih ali delovnih sporih (Statut policijskega sindikata Slovenije, 2013).

13.2 Sindikat policistov Slovenije (SPS)

Ustanovljen je bil leta 2008, kot odgovor na težnjo po neodvisni in učinkoviti organizaciji, ki bo vselej varovala člane sindikata, njihove pravice in interese. Temeljna naloga sindikata je zagotavljati varno delovno okolje ter ohranjanje in dvigovanje pravic iz delovnega razmerja. Poleg vsega tega pa izvaja veliko aktivnosti na področju psihosocialne zaščite (Petrovič, b. d.).

14 SKLEP

Etičnost, strokovnost in zakonitost bi morale biti vrednote in vrline vsakega policista, od tistega najvišjega, pa do tistega najnižjega po hierarhiji nazivov. Dolžni smo spoštovati in varovati človekovo osebnost in dostojanstvo. Odnosi morajo temeljiti na medsebojnem spoštovanju, kolegalnosti, strpnosti, dostojanstvu, dobronamerni kritiki in dobri komunikaciji. To, da policist ovadi policista, nadrejenega in obratno, bi morala biti izjema, ne pa pravilo, saj imamo dobro razvite različne oblike pomoči za razreševanje in preprečevanje trpinčenja. Psihično in fizično nasilje slabo vpliva tako na zaposlene kot na organizacijo in lahko obema povzroči veliko škode. Ozaveščenost in poznavanje pravne podlage sta zelo pomembna dejavnika pri preprečevanju in razreševanju. Zakonodaja sicer omogoča žrtvam, da pridejo na sodišču do primerne odškodnine zaradi škode, ki so jo utrpeli. Ampak s tem problem ni razrešen. Medsebojni odnosi se zaradi tega ne izboljšajo, kvečjemu se še poslabšajo. Na eni strani je zmagovalec, na drugi poraženec, oba pa ostaneta v istem delovnem okolju. Rešujemo probleme, še preden pride do posledic. Zato je mediacija primerna in uporabna metoda za reševanje sporov, ustanovitev delovne skupine za mediacijo in upravljanje konfliktov v policiji pa ustrezen korak naprej. V povezavi z mediacijo priporočamo usklajeno delovanje med vsemi institucijami, ki se v Ministrstvu za notranje zadeve ukvarjajo z obvladovanjem trpinčenja na delovnem mestu in razreševanjem konfliktov.

Zdravo delovno okolje je vrednota, zato se moramo zanj truditi vsi. Odgovornosti za delovno okolje brez trpinčenja na delovnem mestu ne nosi le vodstvo, ampak vsi zaposleni. Osnovni cilj izobraževanja na Višji policijski šoli je, da študenti pridobijo teoretična in praktična znanja za opravljanje policijskih nalog ter vodenje delovnih procesov na različnih področjih dela. Študenti pa bi se morali izobraževati tudi na področju medosebnih odnosov in zakonodaje, ki ureja trpinčenje. Smiselno

je na usposabljanje s tega področja napotiti vse zaposlene v policiji in ne samo vodilnih delavcev. Mnenja smo, da je to pametna naložba v prihodnost, pojavov mobinga pa bo tako postopoma vedno manj.

Obstaja veliko oblik tako psihičnega kot fizičnega nasilja na delovnem mestu. Lahko se dogaja tiho in neopazno okoli, lahko pa z njenim odobravanjem. Lahko gre za zavist, sovraštvo, ljubosumje, nekaj, s čimer posameznik noče, ne zna ali ne more opraviti pri samem sebi. Da imamo do različnih metod in načinov dela, do stvari in ljudi različna mnenja in poglede, je normalno. Lahko jih izmenjamo, usklajujemo, iščemo rešitve, lahko pa postanejo konflikt. S povišanim glasom, vpitjem, trmastim vztrajanjem pri svojem itd., konflikta ne bomo razrešili. A med zreli ljudmi mora slediti rešitev, možnost za nadaljevanje dela, dialog in opravičilo za prekoračeno dostojnost. A bomo iskrenost, poštenost, pravičnost, solidarnost, dostojanstvo, res počasi izrinili iz našega besednjaka oz. življenja. Nasilje je bilo, je in bo, odkar obstaja človek. Zato je pa pomembno, da se o nasilju na delovnem mestu govori, se ga na tak način odkriva in ustavi tiste, ki ga izvajajo.

15 VIRI IN LITERATURA

- Bakovnik, R. (2006). Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga. *Industrijska demokracija*. Pridobljeno 5. 8. 2015 iz <http://www.delavska-participacija.com/priloge/35-1.pdf>.
- Brečko, D. (2013). *Preprečevanje čustvenega in psihičnega nasilja v delovnih okoljih*. Pridobljeno 28. 6. 2015 iz <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2013/01/Nenasilna-komunikacija-je-najboljsa-strategija-za-preprecevanje-mobinga.pdf>.
- Iršič, M. (2010). *Mediacija v podjetjih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Kazenski zakonik KZ-1*. Uradni list RS, št. 50/2012.
- Mlinarič, P. (2007). Pridobljeno 16. 6. 2015 iz <http://www.mobing.si/>.
- Mobing*. (2015). Pridobljeno 28. 7. 2015 iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>.
- Petrovič, Z. (b. d.). *Sindikat policistov Slovenije*. Pridobljeno 5. 8. 2015 iz <http://www.sindikat-policistov.si/o-sindikatu>.
- Podporna skupina*. (b. d.). Pridobljeno 28.7.2015 iz <http://stopmobing.si/index.php/podpora-zrtvam>.
- Pojem*. (2007). Pridobljeno 28. 6. 2015 iz <http://www.mobing.si/slo/mobbing.html>.
- Povše Pesrl, T., Arko Košec M., in Vrečar, M. (2010). *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Predstavitev odbora za integriteto in etiko*. (b. d.). Pridobljeno 3. 9. 2015 iz <http://gpuln02.policija.si/intranet/IntranetNovice.nsf/OIEFrameSet?OpenFrameSet>.
- Psihološka pomoč in podpora policistom*. (b. d.). pridobljeno 3. 9. 2015 iz <http://intra.policija.si/index.php/psiholoska-pomoc-in-podpora>.

Psihološka pomoč. (b. d.). Pridobljeno 3. 9. 2015 iz <http://intra.policija.si/attachments/article/603/Psiholoska%20pomoc%20in%20podpora%20-%20zgibanka.pdf>.

Statut policijskega sindikata Slovenije. (2013). Pridobljeno 5. 8. 2015 iz http://pss-slo.org/?page_id=766.

Upravljanje s konflikti in mediacija. (b. d.). Pridobljeno 3. 9. 2015 iz <http://intra.policija.si/index.php/2013-08-29-12-46-39/upravljanje-s-konflikti-in-mediacija>.

Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave. Uradni list št. 36/2009.

Ustava RS. Uradni list RS, št. 33/1991 in spremembe.

Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list, št. 21/2013.

Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije. Uradni list RS, št. 69/2011.

Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 63/2007-UPB-3.

Zakon o organiziranosti in delu v policiji. Uradni list, št. 15/2013.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Uradni list, št. 43/2011.

16 PRILOGE

16.1 Priloga A: Izjava o avtorstvu

IZJAVA

Izjavljam, da je diplomsko delo v celoti avtorsko delo. Uporabljeni viri in literatura so ustrezno navedeni. Besedila niso prepisana brez navedbe avtorjev.

Mario Glavič