

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DARJA GLAVAŠ

DARJA GLAVAŠ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOBING MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU X –
ŠTUDIJA PRIMERA

Darja Glavaš

POVZETEK

Mobing na delovnem mestu je sistematično teroriziranje, šikaniranje in diskriminiranje med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi delavci (Mlinarič 2006, 18). V teoretičnem delu sem predstavila različne definicije mobinga, vrste, oblike in vzroke ter ukrepe za njegovo preprečevanje. V empiričnem delu sem na podlagi anketnih vprašalnikov izvedla raziskavo v podjetju X. Preverjala sem dve hipotezi, in sicer da je mobing prisoten v podjetju X in da je v podjetju X višji odstotek ženskih žrtev mobinga. Ugotovila sem, da je mobing prisoten v podjetju X in da ne obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma v pojavnosti mobinga v omenjenem podjetju. Mobing se najpogosteje pojavlja v obliki nenehnega kritiziranja dela in seganja v besedo.

Ključne besede: mobing, delovno mesto, pojavnost v podjetju, razlike med spoloma, oblike mobinga.

SUMMARY

Mobbing is a systematic workplace terrorization, chicanery and discrimination among co-workers, or superiors and subordinates (Mlinarič 2006, 18). The theoretical part of the thesis consists of various definitions of mobbing, different types, forms and causes, and measures needed to prevent it. The empirical part consists of a research in a company X based on various questionnaires. Two hypotheses were compared: that mobbing is present in company X and that company X has higher percentage of female victims of mobbing. A conclusion is drawn that workplace mobbing has been present in the company X and that no gender differences exist when it comes to mobbing in before mentioned company. Mobbing most frequently occurs in a form of perpetual criticizing of work and interruptions while speaking.

Keywords: mobbing, workplace, occurrence in a company, gender differences, mobbing forms.

UDK: 005.962:364.634(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Mobing.....	5
2.1	Opredelitev pojma	5
2.2	Pojavne oblike mobinga	6
2.3	Vrste mobinga	7
2.3.1	Horizontalni mobing	8
2.3.2	Vertikalni mobing	8
2.3.3	Zunanji mobing	8
2.3.4	E-mobing	8
2.3.5	Lažni mobing.....	9
2.4	Faze mobinga	9
2.4.1	Konflikt	9
2.4.2	Psihoteror	10
2.4.3	Prvi disciplinski ukrepi.....	10
2.4.4	Konec delovnega razmerja	11
2.5	Vzroki za nastanek mobinga	11
2.6	Posledice mobinga.....	13
2.6.1	Posledice za posameznika	13
2.6.2	Posledice za organizacijo	13
2.6.3	Posledice za sodelavce	14
2.6.4	Posledice za družbo	15
3	Preprečevanje mobinga	16
3.1	Preprečevanje mobinga na ravni posameznika	16
3.2	Preprečevanje mobinga na ravni organizacije.....	17
4	Raziskava o mobingu med zaposlenimi v podjetju X	18
4.1	Namen in cilj raziskave	18
4.2	Vzorec	18
4.3	Zbiranje podatkov	18
4.4	Potek raziskave.....	19
4.5	Opis raziskovalnih metod.....	19
5	Analiza podatkov.....	20
5.1	Predstavitev vzorca	20
5.2	Predstavitev anket o mobingu	22
5.3	Preverjanje hipotez	29
6	Sklep	31

Literatura.....	33
Prilogi	35

SLIKE

Slika 1: Struktura vzorca glede na spol	20
Slika 2: Struktura vzorca glede na starost	20
Slika 3: Struktura vzorca glede na izobrazbo	21
Slika 4: Struktura vzorca glede na delovno dobo	21

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vzroki za nastanek mobinga	12
Preglednica 2: Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni posameznika	16
Preglednica 3: Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni organizacije	17
Preglednica 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo	22
Preglednica 5: Ocena odnosa s sodelavci na delovnem mestu	22
Preglednica 6: Ocena delovnega odnosa in izpostavljenost mobingu	22
Preglednica 7: Srečanje z mobingom v podjetju X	23
Preglednica 8: Napadi zoper izražanje in komuniciranje	23
Preglednica 9: Napadi na socialni status	24
Preglednica 10: Napad na osebni ugled	24
Preglednica 11: Napadi in onemogočanje kakovostnega dela	25
Preglednica 12: Napadi na zdravje	25
Preglednica 13: Kdo je izvajal psihično nasilje nad vami v organizaciji?	26
Preglednica 14: Ste o tem koga obvestili?	26
Preglednica 15: Kdo so pogosteje žrtve nasilja v organizaciji, kjer ste zaposleni?	26
Preglednica 16: Katere reakcije ste opazili pri sebi, če ste doživeli katero izmed oblik vedenja in ravnanja oz. mobinga?	27
Preglednica 17: Kaj je na splošno vzrok za pojav mobinga v organizacijah?	27
Preglednica 18: Sprejeti ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga na ravni organizacije	28
Preglednica 19: Razlika v pojavnosti mobinga med spoloma v podjetju X	30
Preglednica 20: Rezultati hi kvadrat testa (χ^2)	30

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Mobing je pojav, pri katerem posameznik ali skupina posameznikov z negativnim vplivom na drugega posameznika sproži pri njem odziv, ki ima običajno posledice za njegovo učinkovitost in zdravje. Mobing zajema žalitve, grožnje, kričanje, zatiranje, poniževanje, nevljudno vedenje in verbalno nasilje z namenom prizadeti drugega, pa tudi fizično in spolno nasilje. Najpogostejši je mobing v obliki neustreznega načina komuniciranja in v obliki omejenih možnosti komuniciranja (Brečko 2010, 25). Povzročitelji mobinga so lahko nadrejeni, podrejeni, sodelavci in zunanji sodelavci. Žrtve pa posamezniki ali skupina.

Pri poimenovanju tega pojava se v različnih državah pojavljajo različni izrazi. Izraz »mobbing« se najpogosteje uporablja v Nemčiji, Italiji, na Švedskem in v ZDA. Poleg tega izraza v ZDA pogosto uporabljajo tudi izraz »work« ali »employee abuse«, v angleško govorečih državah pa uporabljajo tudi izraz »bullying«. Drugi izrazi za mobing so še psihični teror, psihična zloraba, psihično maltretiranje, šikaniranje, trpinčenje na delovnem mestu itn (Kostelić Martić 2007, 26).

Nemški socialno raziskovalni center iz Dortmunda (Sozialforschungsstelle Dortmund) je v svoji raziskavi o mobingu iz leta 2002 ugotovil, da je tipični povzročitelj mobinga moški, nadrejeni, star med 35 in 54 let, ki je v podjetju zaposlen že dlje časa. Raziskava je pokazala, da je 38,2 % žrtev trpinčil njihov nadrejeni, v 12,8 % primerov pa je žrtev trpinčil nadrejeni skupaj z enim ali več sodelavci. 20,1 % žrtev je trpinčila skupina sodelavcev, v 22,3 % primerov pa je žrtev trpinčil samo en sodelavec/sodelavka na enakovrednem delovnem mestu. Podrejeni pa so trpinčili svoje nadrejene le v 2,3 % primerov (Meschkutat, Stackelbeck in Langenhoff 2002, 3).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) iz Dublina ugotavlja, da so najpogostejše žrtve mobinga mlajše ženske, ki so zaposlene v večjih podjetjih. V Sloveniji je vsaka deseta ženska žrtev nadlegovanja in ustrahovanja na delovnem mestu (mobing); moških žrtev je 6 % (Dernovšek 2007). Omenjeni številki sta malenkost višji od povprečja Evropske unije, kjer je mobingu izpostavljenih 6 % žensk in 4 % moških (Dernovšek 2007).

Najbolj prizadeta z dolgoročnimi posledicami je žrtev, toda nič manj ni prizadet ves oddelek in posledično organizacija, kjer se mobing izvaja. Nenazadnje pa izgublja tudi celotna družba. Žrtev lahko trpi dolgotrajne zdravstvene težave, tako fizične kot psihične, ki se kažejo kot motnje hranjenja, motnje zbranosti in spomina, nespečnost. Zaradi teh težav se zmanjša motivacija in učinkovitost pri opravljanju dela, delovni odnosi se skrhajo, poveča se odsotnost z dela, vse to pa lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja. Posledice mobinga za družbo

se kažejo v višjih stroških zdravstvenega in invalidskega varstva, v slabšanju družbenih odnosov, v slabšem zaupanju ljudi v družbene strukture in v slabšanju ugleda države (Brečko 2010, 56–61).

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen projektne naloge je preučiti in opredeliti pojav mobinga na delovnem mestu ter raziskati prisotnost mobinga med zaposlenimi v podjetju X. Podjetje X je član poslovne skupine podjetij. Gre za storitveno in trgovsko podjetje, katerega glavna dejavnost je celostna oskrba profesionalnih uporabnikov (hoteli, restavracije, kavarne, javne ustanove). V podjetju X je bilo konec leta 2010 zaposlenih 82 ljudi, 187 pa v celotni skupini.

Eurofound iz Dublina je v svoji raziskavi ugotovil, da je v Sloveniji mobingu na delovnem mestu izpostavljenih 7,4 % zaposlenih ter da je odstotek žensk višji od moških za 4 %.

Na podlagi teh podatkov sta postavljena glavna cilja:

- ugotoviti, v kakšni meri je prisoten mobing v podjetju X,
- ugotoviti, kakšna je razlika v pojavnosti mobinga med spoloma v podjetju X.

Nadaljnja cilja:

- ugotoviti, katera je najpogostejša pojavna oblika mobinga v podjetju X,
- ugotoviti, ali imajo v podjetju X sprejete ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga.

Brečko (2010, 25) trdi, da je najpogostejši mobing v obliki neustreznega načina komuniciranja in v obliki omejenih možnosti komuniciranja. Tudi mene zanima, ali bo katera od teh dveh pojavnih oblik med najpogostejšimi v moji raziskavi.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Naloga je sestavljena iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega.

V teoretičnem delu sem z metodo deskripcije na podlagi domače in tuje strokovne literature opredelila pojme in definicije s področja mobinga. Poleg tega sem predstavila oblike in vrste mobinga, vzroke za nastanek, posledice za posameznika, podjetje in družbo ter ukrepe za preprečevanje mobinga.

V drugem delu sem izvedla raziskavo o mobingu v slovenskem podjetju X. Primarne podatke sem pridobila na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene. Vzorec je zajemal vse zaposlene v podjetju X, kar je 85 zaposlenih iz področja vodstva, nabave, prodaje, računovodstva... To so zaposleni z univerzitetno izobrazbo, z višješolsko in visokošolsko izobrazbo, s srednješolsko izobrazbo, nekaj pa jih je tudi s poklicno in osnovnošolsko izobrazbo. Raziskava je potekala en mesec. Pri sestavljanju

vprašalnika sem se oprla na vprašalnik o mobingu avtorice mag. Pavle Mlinarič, ki sem ga zasledila v Industrijski demokraciji (Mlinarič 2006, 29–31). Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so demografska vprašanja, v drugem pa vprašanja, ki se nanašajo na prisotnost in pojavne oblike mobinga v podjetju. Vprašalnik sem v elektronski obliki posredovala osebi, ki je zaposlena v kadrovski službi, ta pa jih je posredovala vsem zaposlenim v podjetju X. Zaposleni so lahko izpolnjene anketne vprašalnike vrnilo kadrovnici v elektronski obliki ali osebno, prav tako pa so lahko vprašalnik posredovali direktno meni, na moj e-mail naslov. Pridobljene podatke sem obdelala z računalniškim programom SPSS 17.0 za Windows okolje in na podlagi rezultatov podala sklepe.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Izhajam iz predpostavke, da je mobing prisoten v podjetju, vendar, kot pravi Tanja Udrih Lazar (v Lovšin 2010), se ga zaposleni velikokrat ne zavedajo. Mobing je to, kar ljudje doživljajo, čutijo, težko pa ga je na absolutni način opredeliti.

Na podlagi teoretičnih izhodišč in spoznanj sem postavila hipoteze, ki jih bom na podlagi rezultatov raziskave potrdila ali ovrgla.

H1: Odstotek zaposlenih, ki so izpostavljeni mobingu v podjetju X, je enak ali večji od povprečja v trgovski dejavnosti v EU.

Iz rezultatov četrte evropske raziskave o delovnih razmerah, opravljene pri Evropski fundaciji za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer v letu 2005, je razvidno, da je v Evropski uniji 5,9 % ljudi, ki so zaposleni v trgovski dejavnosti, izpostavljenih trpinčenju na delovnem mestu (Parent Thirion idr. 2007, 38). Prav tako pa so v tej raziskavi ugotovili, da je v Sloveniji 7,4 % zaposlenih izpostavljenih mobingu (Sačer 2007).

Na podlagi teh rezultatov predpostavljam, da je v podjetju X 5,9 % ali več zaposlenih izpostavljenih mobingu.

H2: Med moškimi in ženskimi žrtvami mobinga je v podjetju X pomembno večji odstotek ženskih žrtev.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz Dublina je v raziskavi ugotovila, da je v Sloveniji vsaka deseta ženska žrtev mobinga; moških žrtev pa je 6 %. Prav tako Zapf idr. (2003, v Di Martino, Hoel in Cooper 2003, 26) prikazujejo 28 evropskih raziskav o mobingu, iz katerih je razvidno, da so ženske v povprečju v večji meri žrtve mobinga kot moški. Podatki kažejo, da so le v treh raziskavah od osemindvajsetih ugotovili, da je odstotek moških žrtev mobinga višji kot pri ženskih, v eni je bil odstotek med moškimi

in ženskimi žrtvami enak, v vseh ostalih raziskavah pa je bil odstotek ženskih žrtev višji kot pri moških.

Na podlagi teh podatkov sklepam, da je v podjetju X pomembno več ženskih žrtev mobinga.

Omejitve raziskave:

- neiskrenost pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika,
- gre za temo, o kateri zaposleni kljub anonimnosti neradi govorijo,
- obstaja možnost, da zaposleni ne bodo razumeli določenega vprašanja,
- o prisotnosti mobinga ne bom mogla sklepati na splošno, saj sem omejena na podjetje X, kar pomeni, da rezultatov raziskave ne bom mogla posploševati na druga podjetja.

2 MOBING

2.1 Opredelitev pojma

Izvor besede mobing izhaja iz angleškega glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni planiti na, napasti, lotiti se nekoga. Izraz je skoval avstrijski etolog Konrad Lorenz, ki je pri opazovanju živali prišel do zanimivih izsledkov o tem, kako različne skupine živali preženejo vsiljivca in kako pri tem sodelujejo. Z besedo mobing je označeval napad skupine živali na vsiljivca (Brečko 2010, 17).

V začetku osemdesetih let je Heinz Leymann, nemški psiholog, ki je odrasel in živel na Švedskem, začel strokovno in sistematično raziskovati pojav mobinga na delovnem mestu. Po njegovi zaslugi danes uporabljamo izraz mobing za določene oblike vedenja na delovnem mestu (Kostelić Martić 2007, 27).

Prvo strokovno definicijo mobinga je podal Leymann (1993, 4, v Brečko 2010, 17):

Mobing je 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, da se jo izrine iz organizacije ali sistema, pri tem pa se napadena oseba počuti diskriminirajoče.

Ti napadi so zelo pogosti (najmanj enkrat na teden) in v daljšem časovnem obdobju (najmanj šest mesecev).

Enotne definicije za pojav mobinga ni, po besedah Kostelić Martić (2007, 27) pa je najpopolnejša definicija mobinga navedena v novem francoskem zakonu o mobingu. Francoski zakon o mobingu oziroma zakon družbene modernizacije, št. 2002-73 z dne 17. januar 2002, opredeljuje mobing kot (Kostelić Martić 2007, 27):

[...] psihično maltretiranje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje delavčevih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človeške pravice in človeško dostojanstvo ali jim škodujejo, škodijo telesnemu ali duševnemu zdravju ali kompromitirajo poklicno prihodnost žrtve.

Potrebno je poudariti, da vsak konflikt ali prepir med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi ni mobing. Tudi če se skupina sodelavcev združi v spopadu proti enemu zaposlenemu in po krajšem času razpade, še ne pomeni, da smo imeli opraviti s procesom mobinga. Konflikti so lahko gibalo napredka, seveda če so razrešeni pravočasno in na primeren način (Brečko 2010, 22).

V strokovni literaturi najdemo za mobing različne izraze. Ti se vsebinsko sicer povsem ne pokrivajo, pomenijo pa lahko teroriziranje na delovnem mestu (tuja literatura problem obravnava kot »bullying« ali »psychological terror at the workplace«), sovražno obnašanje na delu (»hostile behaviors at work«), poškodbo na delovnem mestu (»workplace trauma«)

oziroma psihološko agresivnost in čustveno nasilje («psychological aggressions in »emotional violence«). V vseh primerih pa gre za dejanja oziroma dogajanja, s katerimi se pri večini prizadetih povzročajo čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno zdravje delavca (Cvetko 2003, 895).

2.2 Pojavne oblike mobinga

Brečko pri definiranju tipičnih oblik mobinga izhaja iz začetnih ugotovitev Leymanna (1993, v Brečko 2010, 25), ki jih nadgrajuje z ugotovitvami lastnih raziskav in spoznanj novejših prakse. Pojavne oblike mobinga razvršča v pet zaokroženih skupin glede na vrste napada (Brečko 2010, 26):

- vedenje in ravnanje, ki predstavlja napad zoper izražanje in komuniciranje,
- vedenje in ravnanje, ki ogroža socialne stike žrtve,
- vedenje in ravnanje, ki napada osebni ugled žrtve,
- vedenje in ravnanje, ki predstavlja napad na kakovost poklicnega življenja in
- vedenje in ravnanje, ki predstavlja napad na zdravje žrtve.

Napadi zoper izražanje in komuniciranje (Brečko 2010, 26–27):

- omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega,
- omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani sodelavcev,
- prekinjanje govora in jemanje besede,
- nenehno kritiziranje dela,
- kritiziranje osebnega življenja,
- dajanje nejasnih pripomb,
- zastraševanje po telefonu,
- pisne grožnje,
- ustne grožnje,
- izmikanje neposrednih stikov (odklonilne geste in pogledi).

Napadi na socialne stike (Brečko 2010, 28–29):

- nenadoma se z žrtvijo nihče več noče pogovarjati,
- ko žrtev koga nagovori, ga le-ta ignorira,
- premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev,
- sodelavcem je prepovedano govoriti z žrtvijo,
- splošna ignoranca sodelavcev.

Napadi na osebni ugled (Brečko 2010, 29–32):

- obrekovanje za hrbtom,
- širjenje neutemeljenih govoric,
- poskusi smešenja žrtve,
- domneve, da je žrtev psihični bolnik,

- poskus prisile v psihiatrični pregled,
- norčevanje iz telesnih hib,
- oponašanje načina hoje, gest ali glasu, z namenom osmešiti nekoga,
- napada na politično ali versko prepričanje,
- norčevanje iz zasebnega življenja,
- norčevanje iz narodnosti,
- siljenje k opravljanju nalog, ki krnijo samospoštovanje,
- napačno ali žaljivo ocenjevanje delovnih naporov,
- dvom v poslovne odločitve žrtve,
- žrtev je pogosto deležna kletvic in obscenih izrazov.

Napadi zoper kakovost delovnega mesta (Brečko 2010, 32–33):

- žrtev ne dobiva novih delovnih nalog,
- žrtvi so odvzete vse delovne naloge,
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,
- dodeljevanje nalog pod ravno kvalifikacij,
- dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo,
- dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje kot drugim sodelavcem),
- dodeljevanje nalog nad ravno kvalifikacij.

Napadi na zdravje (Brečko 2010, 33):

- dodeljevanje zdravju škodljivih nalog,
- grožnje s fizičnim nasiljem,
- uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se žrtev »disciplinira«,
- fizično zlorabljanje,
- namerno povzročanje psihične škode.

Brečko (2010, 35–38) k zgoraj navedenim pojavnim oblikam dodaja še druge neustrezne oblike vedenja, ki jih z eno besedo imenuje nadlegovanje. Te oblike razvršča v pet skupin:

- nadlegovanje zaradi spola,
- nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti,
- nadlegovanje zaradi starosti,
- nadlegovanje zaradi izobrazbe,
- spolno nadlegovanje.

2.3 Vrste mobinga

Mobing se lahko izvaja na vseh ravneh in v vseh smereh. Brečko (2010, 49) glede na smer delovanja in izvajanja deli mobing na:

- horizontalni mobing,
- vertikalni mobing in

- zunanji mobing.

2.3.1 Horizontalni mobing

Sem sodijo situacije, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju, torej znotraj iste intenzitete moči in vlog. Osebna ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem ali zavist lahko pri posamezniku vzpodbudijo željo, da bi nekoga odstranili iz organizacije. Zaradi notranjih problemov, napetosti in ljubosumja se pogostokrat zgodi, da si skupina sodelavcev izbere »žrtevno jagnje«, saj s tem dejanjem želijo dokazati, da so boljši in sposobnejši (Koić in Apostolovski 2006, v Brečko 2010, 49).

2.3.2 Vertikalni mobing

Gre za mobing, ki se izvaja na vertikalni ravni od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor. Kaže se v treh oblikah (Koić in Apostolovski 2006, v Brečko 2010, 50):

- vodja, nadrejeni izvaja mobing nad podrejenimi sodelavci,
- vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči celotne skupine; temu pravimo strateški mobing ali bossing,
- skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo ali nadrejenim, tu gre za izvajanje mobinga od spodaj navzgor.

V Italiji gre v 55 % primerih mobinga za vertikalni, v 45 % pa za horizontalni mobing. Od teh 55 % vertikalnega mobinga gre samo v 5 % primerov za mobing, kjer skupina sodelavcev trpinči nadrejenega (Gilioli in Gilioli 2000, v Kostelić Martić 2007, 28).

2.3.3 Zunanji mobing

Zunanji mobing ali mobing od zunaj poteka v organizaciji, napadalec pa prihaja od zunaj. Zunanji mobing se pogosto pojavlja v šolstvu (ko so žrtve učitelji, napadalci pa starši problematičnih otrok), zdravstvu (žrtve so bolniško osebje, napadalci pa svojci bolnikov), sodstvu (žrtve so lahko tožeča stranka ali sodno osebje, napadalci pa so lahko obtoženi in njihovi svojci) (Brečko 2010, 50).

Ne glede na smer in raven izvajanja mobinga ločimo še dve vrsti (Brečko 2010, 50):

- e-mobing in
- lažni mobing.

2.3.4 E-mobing

E-mobing ali digitalni mobing prepoznamo kot namerno pošiljanje okuženih datotek, vdiranje v sistem, spreminjanje vstopnih šifer, nedovoljeno kopiranje datotek, spremembe osebnih

nastavitev brez odobritve... Med e-mobing uvrščamo tudi neprimerno komuniciranje med prejemniki e-pošte, ki so v isti skupini. Lahko gre za podajanje povratnega sporočila ne le pošiljatelju, ampak več sodelavcem z namenom diskreditacije enega od sodelavcev oz. pošiljatelja osnovnega sporočila. Omeniti je potrebno še eno obliko e-mobinga, to je delegiranje nujnih nalog brez vnaprejšnjega dogovora po e-pošti, ki morajo biti izvedene še isti dan, kar pa je neizvedljivo. Najbolj ogrožene pri tej vrsti mobinga so osebe, ki zaradi svojih značilnosti (nap. starost, bolezen) ne morejo slediti napredku informacijske tehnologije ali pa so zaradi različnih razlogov nekaj časa odsotni s trga delovne sile (porodniški dopust, daljša odsotnost z dela zaradi bolezni) (Brečko 2010, 51–52).

2.3.5 Lažni mobing

Predolgo iskanje ustrezne definicije mobinga na nacionalni ravni je povzročilo zlorabe in manipulacije. Pri lažnem mobingu gre za lažni alarm, ko deklarirana žrtev izkoristi slabo poznavanje mobinga v organizaciji in napade svojega »napadalca«. Lažni alarm sprožijo osebe, ki se počutijo ogrožene, to se velikokrat dogaja v času reorganizacije in drugih večjih sprememb v organizaciji. Lažna žrtev skuša z lažnim alarmom preprečiti napovedane spremembe v podjetju. Potrebno je pripomniti tudi to, da je širjenje lažnih obvestil o tem, da se nad nekom izvaja mobing prav tako nevarno kot dejanski mobing (Brečko 2010, 52).

2.4 Faze mobinga

Pri procesu mobinga je mogoče opaziti naslednje štiri tipične faze (Tkalec 2006, 7–8):

- prva faza: konflikt;
- druga faza: psihoteror;
- tretja faza: prvi disciplinski ukrepi;
- četrta faza: konec delovnega razmerja.

2.4.1 Konflikt

Vsak proces mobinga se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing. Konflikt se lahko reši (vpletene strani lahko najdejo vsem sprejemljivo rešitev, ali pa se konflikt konča z zmago ene od vpletenih strani). Če pa konflikt ni rešljiv in se tudi nihče ne trudi konflikta konstruktivno obdelati, se konflikt zaostruje, kar lahko pripelje do mobinga (Leymann 1993, 59, v Tkalec 2006, 7–8).

V tej stopnji se že pojavljajo prve psihosomatske motnje, kot so: razdražljivost, potrtnost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave, napadi znojenja ter pospešeno bitje srca (Resh 1997, v Tkalec 2006, 8).

2.4.2 Psihoteror

Konflikt ni bil rešen in je v drugi fazi potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govornice se širijo (Tkalec 2006, 8).

V tej stopnji procesa mobinga je moč čutiti strašljive spremembe: žrtev mobinga se v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca prelevi v osebo, s katero nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelavci spremenijo svoje vedenje: postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, nekateri celo agresivni. Naštete reakcije so po konfliktu čisto normalne, vendar pa se zaradi dlje časa trajajočega mobinga izoblikujejo v vedenjske vzorce (Tkalec 2006, 8). V drugi stopnji so opazne prve motnje v odnosu med žrtvijo mobinga in njegovim socialnim okoljem. Žrtev ni več sposobna vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju in izgublja občutek varnosti in podpore s strani sodelavcev (Leymann 1993, 60, v Tkalec 2006, 8).

Resh (1997, v Tkalec 2006, 8) je mnenja, da po približno šestih mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, poleg njih pa se začnejo kazati resnejše psihične težave. Te označujemo s pojmom posttravmatski stres, pod katerim običajno razumemo:

- zapozneno reakcijo na obremenjujoč dogodek, ki je posameznika močno ogrožal,
- neizogibne, ponavljajoče se spomine ali ponovitve dogodka v spominu ali sanjah,
- čustveno zaprtost, otopitev čustev, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo.

2.4.3 Prvi disciplinski ukrepi

Žrtev mobinga zaradi ponižanj in drugih dejanj trpinčenja na delovnem mestu postane »problematična«. Pogosto je neskoncentrirana, dela napake in se, zaradi psihosomatskih težav, pogosto zateka v bolniški stalež. Če je bil nadrejeni do tega trenutka nevtralen, je sedaj prisiljen ukrepati. Delodajalec lahko žrtev mobinga opozori in ga opomni na napake. Vsi ti ukrepi predstavljajo za žrtev novo krivico (Tkalec 2006, 8).

Neprijetna posledica uradnega postopka (disciplinskega - znotraj podjetja ali pravnega - na sodišču), je lahko ta, da primer postane javen in s tem ruši ugled osebe, ki je žrtev mobinga (Leymann 1993, 60, v Tkalec 2006, 8).

Resh (1997, v Tkalec 2006, 8) piše, da se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo, če se mobing izvaja več let. Žrtve mobinga poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V tej fazi se poveča odvisnost od zdravil in alkohola.

2.4.4 Konec delovnega razmerja

Mobing, ki preide v četrto fazo, se skorja vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Za odpoved se odločita ali žrtev mobinga, ki mobinga ne prenese več, ali pa delodajalec, ki s primernim izgovorom delavca odpusti. Pogosto žrtev sama privoli v sporazumno prekinitve delovnega razmerja zaradi različnih pritiskov (Tkalec 2006, 8).

Precej žrtev trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (Leymann 1993, 61, v Tkalec 2006, 8).

2.5 Vzroki za nastanek mobinga

Vzroki za nastanek mobinga so različni, saj zajemajo vrsto področij. Povezani so s splošno kulturo organizacije, z negotovostjo glede delovnih mest, nesoglasji med zaposlenimi in vodstvom, nerazumevanjem med sodelavci, sistemom napredovanja, vedno višjimi zahtevami na delovnem mestu in stresom zaradi dela (Cvetko 2003, 895). Tudi Brečko (2006, 16) trdi, da so vzroki za nastanek mobinga številni in da bomo le redko našli samo en vzrok. Nekateri pa so še danes prepričani, da je mobing problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembne vloge vodstva.

Česen idr. (2009, 10) poudarjajo, da se mobing pojavlja v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo negativno vedenje in avtoritativni slog vodenja. Trpinčenje na delovnem mestu je pogosto nadaljevanje in stopnjevanje nerešenega konflikta.

Leymann (1993, 133) je krivdo za nastanek mobinga pripisoval tipu organizacije dela, oblikovanju delovnih nalog, vodenju in socialni dinamiki v skupinah, ter dosledno odklanjal idejo, da pri nastanku mobinga igrajo kakršnokoli vlogo osebne značilnosti žrtve. Brečko (2010, 39) pa je mnenja, da danes pri navajanju vzrokov za nastanek mobinga ni dovolj, če upoštevamo samo organizacijske dejavnike, ampak je potrebno upoštevati tudi osebne značilnosti tako žrtve kot napadalca. Zato Brečko (2010, 39) pri podajanju vzrokov za nastanek mobinga upošteva štiri vidike: kulturo organizacije, značilnosti organizacije dela, značilnosti žrtve ter značilnosti napadalca.

Preglednica 1: Vzroki za nastanek mobinga

Kultura organizacije	Značilnosti organizacije dela	Značilnosti žrtve	Značilnosti napadalca
- velika tekmovalnost in spodbujanje individualizma	- nezasedena delovna mesta	- invalidi	- osebe, ki jih je strah
- toga hierarhija	- nejasna delovna struktura	- mladi	- osebe, ki se čutijo
- nezadostna komunikacija	- podcenjevanje dela zaposlenih	- starejši zaposleni	- nespodobne osebe, ki
- kultura povzpetništva	- nejasno porazdeljene odgovornosti	- »poštenjaki«	- osebe, ki govoriyo slabo o svojem podjetju
- osredotočenost zgolj na ekonomski dobiček	- visoka intenzivnost dela	- osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše delovne pogoje	- osebe, ki so verbalno nasilne
- presežek delovne sile	- slabo poznavanje kompetenc zaposlenih	- osebe, ki zahtevajo priznanje in povečanje plače	- osebe, ki imajo nerazrešene odnose
- avtoritativni slog vodenja		- višek delovne sile	- osebe, ki imajo močne predsodke
- centralizirano upravljanje		- osebe, ki se pogosto zatekajo v bolniški stalež	- osebe, ki uživajo v sovraštvu
- nizka stopnja vključevanja delavcev v odločanje			- osebe, ki ne znajo naravnost povedati, kaj jih moti
- slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje spoštovanja			
- pomanjkanje profesionalizma in družbene odgovornosti			
- ohlapno načrtovanje organizacijskih ciljev			

Vir: Brečko 2010, 48.

2.6 Posledice mobinga

Posledice mobinga so zelo pestre, saj jih lahko obravnavamo kot stroške gospodarske družbe, ki se kažejo kot posredni stroški zaradi zmanjšane storilnosti, stroški zaradi bolniških odsotnosti, fluktuacije, pa do družbeno še bolj pomembnih posledic, ki jih nasilje pušča na svojih žrtvah. Te so lahko zdravstvene, socialne in pravne (Cvetko 2006, 33). Prav tako pa mobing v veliki meri vpliva na sodelavce in na celotno družbo.

2.6.1 Posledice za posameznika

Psihično nasilje na delovnem mestu lahko povzroči žrtvam hude zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske, kot tudi telesne, ki se kažejo kot: depresija ali anksiozne motnje, nespečnost, razdražljivost, visok krvni tlak, glavobol, bolečine v trebuhu, sklepih in mišicah, srčno-žilne bolezni, motnje hranjenja. Žrtve vse težje opravljajo svoje delo in se zapirajo vase, postajajo vse manj samozavestne, sramujejo se svojega položaja in jih je strah, vse to pa negativno vpliva tako na odnose v službi kot tudi v družini in v krogu prijateljev.

Nekatere raziskave so pokazale tudi na zvezo med psihičnim nasiljem in posttravmatsko stresno motnjo, ki nastane zaradi hudih psihičnih pretresov. Zanja je značilno podoživljanje dejanj oziroma dogodkov; izogibanje spominom na dogodke ter izogibanje krajem, prostorom in ljudem, ki so z njimi povezani (ta beg lahko vodi v zlorabo alkohola ali drog). To motnjo spremljajo motnje spanja, težave s koncentracijo, nenehni občutek napetosti in vznemirjenosti (Čili za delo 2011).

Česen idr. (2009, 10) navajajo, da lahko mobing pogosto načne ekonomsko stabilnost žrtve in njene družine, če pride do dolgotrajne bolniške odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe. Če pride do odpovedi delovnega razmerja, ima žrtev lahko težave z iskanjem nove primerne službe.

Nekatere žrtve mobinga se morajo zaradi hudih zdravstvenih težav predčasno ali celo invalidsko upokojiti, saj niso več sposobne za delo. Najhujša posledica mobinga pa je samomor. Nemški raziskovalec Ege (1999, v Kostelić Martić 2007, 30) meni, da 13 % Italijanov stori samomor zaradi težav v službi.

2.6.2 Posledice za organizacijo

Mobing vpliva na delovno ozračje v gospodarski družbi, zaradi tega se storilnost in uspešnost bistveno zmanjšata. To pomeni za ostale zaposlene poleg slabega ozračja na delovnem mestu in za celotno gospodarsko družbo slabši zaslužek. Zmanjšana storilnost in manjša uspešnost gospodarske družbe lahko v daljšem časovnem obdobju pripelje do gospodarskih težav, ki jim

po poslovanju družbe z ekonomskimi težavami lahko sledi likvidacija družbe, prisilna poravnava ali stečaj, kar pa je povezano z ukrepi odpuščanja delavcev (Cvetko 2003, 901).

Brečko (2010, 59–60) pa navaja, da mobing povzroča naslednje posledice:

- *Slabšanje delovne klime*: Organizacija, v kateri je prisoten mobing, se srečuje z nizko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in slabimi odnosi med zaposlenimi v organizacije, vse to pa vpliva na delovno klimo.
- *Zmanjšanje produktivnosti*: Pojavi se kot posledica slabih odnosov in medsebojnega sodelovanja med zaposlenimi v podjetju.
- *Težave z motivacijo zaposlenih*: Žrtve mobinga in sodelavci, imajo zaradi slabe delovne klime težave z motivacijo in zbranostjo.
- *Zmanjšanje inovativnosti*: Žrtve zaradi negativnih dejanj mobinga pri opravljanju svojega dela delajo vedno več napak, s tem upočasnijo delovni proces.
- *Zmanjšanje poslovnega ugleda*: Podatek, da se v nekem podjetju dogaja mobing, negativno vpliva na splošni ugled celotnega podjetja.
- *Povečanje fluktuacije*: Ključni kadri zaradi slabe delovne klime odhajajo iz podjetja, kar dodatno ohromi uspešnost organizacije.
- *Več absentizma*: Žrtve se zaradi psihičnih in fizičnih težav ter slabih medsebojnih odnosov pogosteje zatekajo v bolniško odsotnost, prav tako ostali sodelavci, ki se nahajajo v mobing okolju.
- *Povečanje stroškov*: Organizacija se srečuje s povečanimi stroški zaradi odpravnin, odškodnin in dragih pravnih postopkov.

Po oceni Mednarodne organizacije dela znašajo letni stroški, ki jih povzroči mobing na delovnem mestu v podjetju s 100 zaposlenimi, približno 155.000 evrov (Kostelić Martić 2007, 30), medtem pa v koncernu Volkswagen vsak % odsotnosti zaradi mobinga stane 23 milijonov evrov na leto (Leymann b. l.).

2.6.3 Posledice za sodelavce

Sodelavci, ki opazijo, da se v njihovi neposredni bližini dogaja mobing, imajo dve možnosti, in sicer pomagati žrtvi in spregovoriti ali pa molčati in opazovati dalje. Vse pogosteje ostanejo sodelavci pasivni gledalci predvsem zaradi pomanjkanja poguma in strahu pred posledicami, če bi žrtvi pomagali.

Posledice pri sodelavcih se lahko kažejo kot (Brečko 2010, 58–59):

- občutek krivde,
- strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali,
- strah pred tem, da tudi sami postanejo žrtev mobinga,
- manjša aktivnost v delovnih timih.

2.6.4 Posledice za družbo

Tudi družba ni imuna na posledice mobinga. Zaradi mobinga se povišajo stroški zdravstvenega in invalidskega varstva, ki so posledica višje stopnje absentizma in invalidnosti državljanov, slabšajo se družbeni odnosi, pojavi se nezaupanje prebivalstva v družbene strukture, slabša se družbeni dogovor in na koncu koncev propada ugled celotne države (Brečko 2010 60–61).

Ameriški urad za nacionalne zadeve (Bureau of National Affairs) ocenjuje, da ima družba od šest do sedem milijard dolarjev stroškov na leto zaradi zmanjšane storilnosti, ki jo povzroči mobing (Brečko 2010, 60).

3 PREPREČEVANJE MOBINGA

Po besedah Cvetka (2006, 37) je za uspešen boj proti mobingu v podjetju potrebno ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednotami. Takšno podjetje seznanijo zaposlene s problematiko in nevarnostmi mobinga. Seznanijo zaposlene z dejanji, ki so ali niso sprejemljiva, ter opredeli sankcije za kršitelje. Prav tako pa zaposlenim ponudi pomoč ob pojavu mobinga na delovnem mestu.

Če želimo aktivno in uspešno preprečevati mobing, je sodelovanje tako posameznika kot organizacije nepogrešljivo.

3.1 Preprečevanje mobinga na ravni posameznika

Veliko vlogo pri preprečevanju mobinga ima vsak posameznik v podjetju. Vedno je potrebno začeti pri sebi. Uporaba nenasilne komunikacije je dolgoročna obrambna strategija, ki lahko varuje vsakega posameznika pred nastankom mobinga. Poleg nenasilne komunikacije pa ima posameznik na voljo številne formalne in neformalne ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga, ki jih podrobneje predstavljam v spodnji preglednici.

Preglednica 2: Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni posameznika

Osebne obrambne strategije za reševanje in preprečevanje mobinga	Dolgoročna strategija obrambe - uporaba nenasilne komunikacije
Neformalni ukrepi:	- konstruktivna kritika
- zavrnimo vlogo žrtve	- kritiziramo problem in ne osebnost
- neposredni nagovor napadalca	- dialog usmerjamo na iskanje rešitev
- zaupati se sodelavcu ali prijatelju	- izrazimo svoje občutek, svoja čustva
- vodenje dnevnika o doživetih negativnih dejanjih	- postavimo si pravi cilj komunikacije
	- sprejmimo vsakega posameznika
	- pogovarjajmo se o problemu in ne o značaju
Formalni ukrepi:	- sprejmimo kritike po načelu nenasilne komunikacije
- prijava pooblaščenca za mobing	- v pogovoru izhajajmo iz sebe
- pritožba svetu delavcev, sindikatu	- bodimo pozorni na samodejne misli in posploševanje
- pritožba inšpektoratu za delo	- vselej komunicirajmo neposredno
- pravno posvetovanje	- zavestno ponovimo formulo nenasilne komunikacije in jo uporabljajmo
- iskanje pomoči v društvih	
- iskanje psihološke pomoči	
- vključitev neposredno nadrejenega	
- izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi	

Vir: Brečko 2010, 79.

3.2 Preprečevanje mobinga na ravni organizacije

Podjetje mora izvajati ukrepe, s katerimi na eni strani preprečuje pojav neustreznih odnosov med zaposlenimi, na drugi strani pa si olajša dokazovanje zagotavljanja ustreznih razmer v smislu varnosti zaposlenih pred nadlegovanjem (Zajc 2008).

Glede na razvojne faze mobinga, so v preglednici 3 predstavljeni strateški ukrepi mobinga.

Preglednica 3: Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni organizacije

Strateški ukrepi preventivnega delovanja	Strateški ukrepi zgodnjega ukrepanja	Strateški ukrepi poznega ukrepanja
- sprememba in izboljšanje stila vodenja	- udejanjanje zapisanih sankcij zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja	- izvedba sankcij zoper napadalca
- sprememba organizacije dela	- vzpostavitev sistema pritožb brez represije	- varovanje zasebnosti žrtve
- sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije	- nenehno usposabljanje pooblaščenecv za mobing	- povrnitev ugleda žrtvi
- sprememba organizacijske kulture	- interni priročnik o mobingu	- dopust za poklicno rehabilitacijo
- izobraževanje managementa za preprečevanje neprimernih oblik vedenja	- izobraževalno-informativna intranetna stran	- denarna pomoč žrtvi
- informiranje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah		- izobraževanje za dvig samozavesti
- jasna opredelitev vlog pri razreševanju mobinga		
- sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga		
- določitev pooblaščenca ali svetovalca za mobing		
- organizacijski dogovor o mobingu		
- nenehno komuniciranje o etičnem ravnanju		

Vir: Brečko 2010, 89.

4 RAZISKAVA O MOBINGU MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU X

Raziskavo o mobingu sem izvedli v podjetju X. Podjetje X je storitveno in trgovsko podjetje, katerega glavna dejavnost je celostna oskrba profesionalnih uporabnikov (hoteli, restavracije, kavarne, javne ustanove).

4.1 Namen in cilj raziskave

Z analizo anketnih vprašalnikov sem želela ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi v podjetju X in ali je mobing prisoten v podjetju X.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali je mobing prisoten v podjetju X,
- ugotoviti, ali obstajajo razlike med spoloma v pojavnosti mobinga,
- katera je najpogostejša pojavnost oblika mobinga in
- ugotoviti, ali imajo v podjetju X sprejete ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga.

4.2 Vzorec

Vzorec je zajemal 85 zaposlenih. To so vsi zaposleni v podjetju X s področja vodstva, nabave, prodaje, računovodstva. Vrnjenih je bilo 76 vprašalnikov, vendar sem pri analizi odgovorov uporabila 70 anketnih vprašalnikov. 6 anketnih vprašalnikov je bilo neveljavnih, saj so bili nepopolno ali nepravilno izpolnjeni.

4.3 Zbiranje podatkov

Podatke sem zbrala s postopkom anketiranja, kjer sem kot merski inštrument uporabila anonimni anketni vprašalnik. Pri pripravi anketnega vprašalnika sem se oprla na vprašalnik o mobingu avtorice mag. Pavle Mlinarič, ki sem ga zasledila v Industrijski demokraciji (Mlinarič 2006, 29–31). Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov in je vseboval 16 vprašanj. V prvem delu so bila demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovna doba), drugi del pa je vseboval vprašanja, ki so se nanašala na prisotnost mobinga, pojavnost oblike, posledice in na ukrepe za reševanje tega pojava. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, le pri vprašanju št. 14 sem uporabila kombinacijo zaprtega in odprtega tipa vprašanja. Pri zaprtem tipu vprašanja so odgovori že podani in zaposleni izbere tistega, ki mu najbolj ustreza, pri kombinaciji zaprtega in odprtega tipa pa zaposleni sam napiše odgovor, če ne najde ustreznega med navedenimi. Vprašalnik je vseboval tudi Likertovo lestvico pri vprašanju št. 9, pri čemer 1 pomeni nikoli, 2 zelo redko, 3 občasno, 4 pogosto in 5 zelo pogosto.

4.4 Potek raziskave

Raziskava je potekala od 23. junija do 23. julija 2011 v podjetju X. Vsem zaposlenim je bila zagotovljena popolna anonimnost. Najprej sem prošnjo za izvedbo anonimnega anketiranja naslovila na kadrovske službe podjetja X, od katere sem dobila pozitiven odgovor. Anketni vprašalnik sem v elektronski obliki posredovala osebi, ki je zaposlena v kadrovske službi, ta pa je poskrbela, da so vsi zaposleni v podjetju X dobili anketni vprašalnik. Zaposleni so lahko izpolnjene anketne vprašalnike vrnili kadrovnici v elektronski obliki ali osebno, prav tako pa so lahko vprašalnik posredovali direktno meni, na moj e-mail naslov.

4.5 Opis raziskovalnih metod

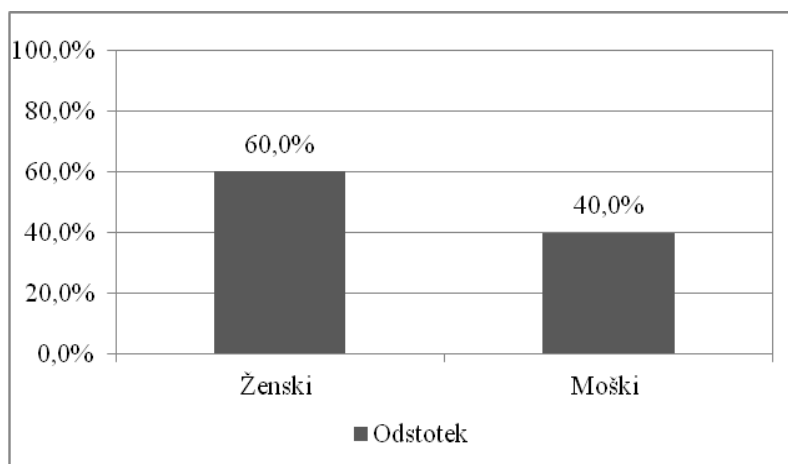
Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo statističnega programskega orodja SPSS 17.0 za Windows okolje, grafe in hi kvadrat test pa sem izdelala s pomočjo programskega orodja Microsoft Office Excel.

Za potrebe raziskave in preverjanja postavljenih hipotez sem uporabila:

- univariatne analize: metoda frekvenčne analize (izračun tabel frekvenc, strukturnih odstotkov in njihovih kumulativ),
- bivariatne analize: podprogram Crosstabs (s slednjim sem izračunala dvorazsežno frekvenčno porazdelitev, ki se imenuje kontingenčna tabela, in statistiko, ki omogoča sklepanje o povezanosti spremenljivk; hi-kvadrat test).

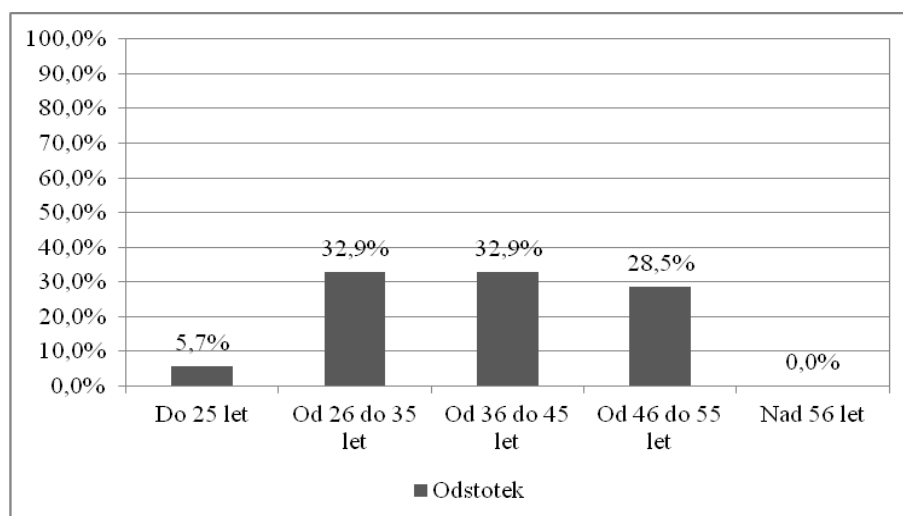
5 ANALIZA PODATKOV

5.1 Predstavitev vzorca



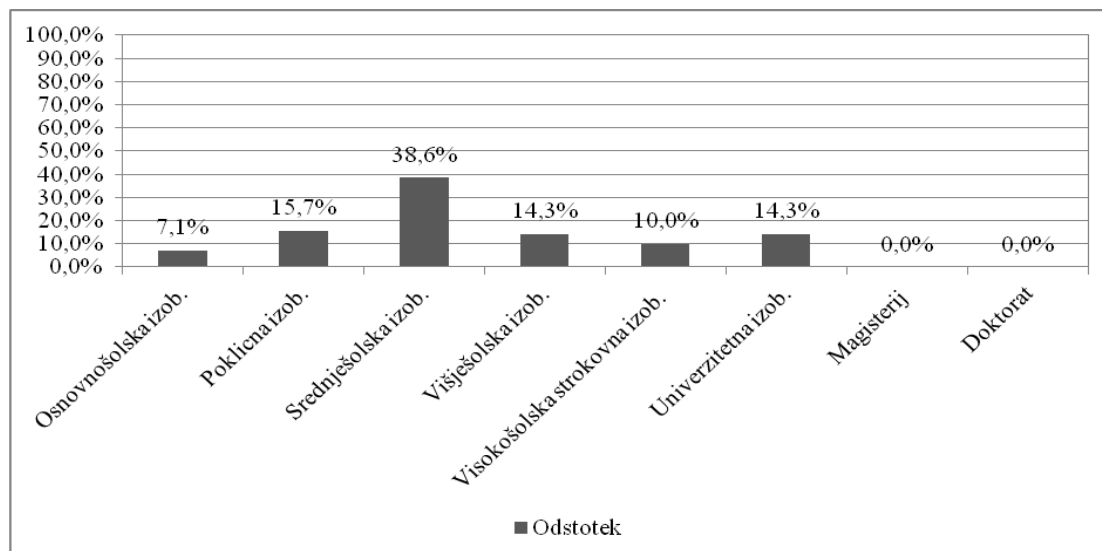
Slika 1: Struktura vzorca glede na spol

V vzorec anketirancev je bil vključen tako moški kot ženski del populacije zaposlenih v podjetju X. Na anketo z vzorcem 70 anketirancev je odgovarjalo 60,0 % žensk in 40,0 % moških.



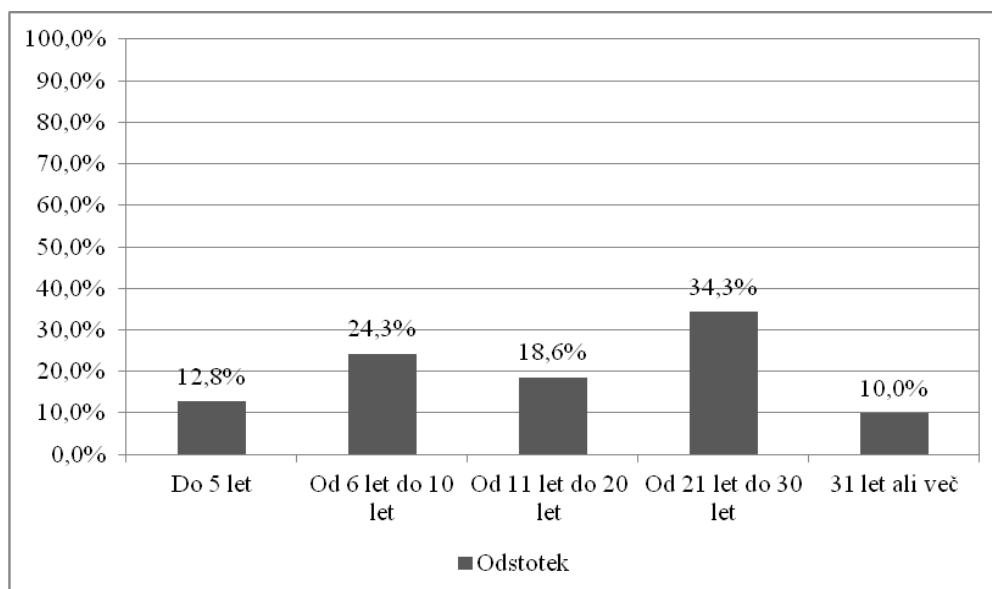
Slika 2: Struktura vzorca glede na starost

Število zaposlenih, ki so stari med 26 in 35 let, je 23 (32,9 %), enako število zaposlenih je starih med 36 in 45 let, 20 (28,5 %) zaposlenih je starih med 46 in 55 let, 4 (5,7 %) zaposleni so stari do 25 let. Nihče od zaposlenih pa ni star nad 56 let.



Slika 3: Struktura vzorca glede na izobrazbo

Glede na izobrazbeno strukturo vzorca lahko rečemo, da je v vzorcu največ anketirancev s srednješolsko izobrazbo, 38,6 %, nato so anketiranci s poklicno izobrazbo, 15,7 %. Sledijo jima z enakima odstotkoma anketiranci z višješolsko in univerzitetno izobrazbo, 14,3 %, nato so anketiranci z visokošolsko strokovno izobrazbo, 10,0 %. Najmanj anketirancev je z osnovnošolsko izobrazbo, 7,1 %. Anketa ni zajela nobenega zaposlenega z magisterijem ali doktoratom.



Slika 4: Struktura vzorca glede na delovno dobo

Največ anketirancev ima od 21 do 30 delovnih let (34,3 %), 24,3 % anketirancev ima od 6 do 10 let delovnih let, 18,6 % anketirancev ima od 11 do 20 let delovne dobe, do 5 let delovne dobe ima 12,8 % anketirancev, 10,0 % anketirancev pa ima več kot 31 let delovne dobe.

5.2 Predstavitev anket o mobingu

Preglednica 4: Zadovoljstvo zaposlenih z delom, ki ga opravljajo

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Zelo zadovoljen	14	20,0	20,0	20,0
Zadovoljen	40	57,2	57,2	77,2
Kar zadovoljen	15	21,4	21,4	98,6
Nezadovoljen	1	1,4	1,4	100,0
Zelo nezadovoljen	0	0,0	0,0	
Skupaj	70	100,0	100,0	

Iz zgornje preglednice 4 je razvidno, da je 20,0 % oz. 14 zaposlenih zelo zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo, 57,2 % oz. 40 zaposlenih je zadovoljnih s svojim delom, kar zadovoljnih je 21,4 % oz. 15 zaposlenih in samo 1 (1,4 %) zaposlen ni zadovoljen z delom, ki ga opravlja. Nihče od zaposlenih pa ni zelo nezadovoljen z delom, ki ga opravlja v podjetju X.

Preglednica 5: Ocena odnosa s sodelavci na delovnem mestu

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
S sodelavci imam odlične odnose	18	25,7	25,7	25,7
S sodelavci imam korektne odnose	52	74,3	74,3	100,0
S sodelavci sem v konfliktnih odnosih	0	0,0	0,0	
Skupaj	70	100,0	100,0	

Vsi anketiranci imajo s sodelavci odlične ali korektne odnose, kar je razvidno iz preglednice 5, nihče od zaposlenih pa ni odgovoril, da ima s sodelavci konfliktno odnose.

Preglednica 6: Ocena delovnega odnosa in izpostavljenost mobingu

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da	21	30,0	30,0	30,0
Ne	25	35,7	35,7	65,7
Ne vem	24	34,3	34,3	100,0
Skupaj	70	100,0	100,0	

Iz preglednice 6 lahko razberemo, da 30,0 % zaposlenih ocenjuje, da so v njihovi delovni sredini slabi odnosi in da so nekateri zaposleni izpostavljeni mobingu oz. šikaniranju. Da temu ni tako, je odgovorilo 35,7 % anketirancev. 34,3 % zaposlenih pa ne ve, ali je kdo od zaposlenih žrtev mobinga v podjetju X.

Preglednica 7: Srečanje z mobingom v podjetju X

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da, kot žrtev	14	20,0	20,0	20,0
Da, kot opazovalec	2	2,9	2,9	22,9
Da, kot napadalec	0	0,0	0,0	22,9
Ne	54	77,1	77,1	100,0
Skupaj	70	100,0	100,0	

V podjetju X se je 20,0 % zaposlenih že srečalo z mobingom v vlogi žrtve, 2,9 % zaposlenih je bilo v vlogi opazovalca, nihče od zaposlenih ni bil v vlogi napadalca, odstotek zaposlenih, ki se še niso srečali s tem pojavom, pa je 77,1%.

Z vprašanjem o pojavnih oblikah sem želela ugotoviti, katera je najpogostejša pojavnost in vedenje s strani vodstva podjetja ali sodelavcev v podjetju X. Vprašanje je bilo razdeljeno v pet sklopov:

- napadi zoper izražanje in komuniciranje,
- napadi na socialni status,
- napadi na osebni ugled,
- napadi in onemogočanje kakovostnega dela in
- napadi na zdravje.

Po Leymannovi (1990, v Kostelić Martić 2007, 27) definiciji gre za mobing takrat, ko se dejanja v zgoraj navedenih petih sklopih ponavljajo zelo pogosto (statistična definicija: vsaj enkrat na teden) in trajajo daljše obdobje (statistična definicija: vsaj šest mesecev). Na podlagi te definicije sem odgovore povzela po sklopih vprašanj in seštela vrednosti zadnjih dveh odgovorov pogosto in zelo pogosto. To sem storila zato, ker v vprašalniku nisem opredelila, kaj točno pomeni zelo pogosto, pogosto, občasno...

Preglednica 8: Napadi zoper izražanje in komuniciranje

	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Vzamejo mi možnost, da povem svoje mnenje	9	20	35	5	1
Kričijo name	37	26	5	2	0
Ko govorim, me prekinjajo	12	23	24	10	1
Nenehno kritizirajo moje delo	30	19	9	9	3
Grozijo mi ustno	56	13	1	0	0
Prejemam grozilna pisma	70	0	0	0	0
Ustrahujejo me po telefonu	70	0	0	0	0

Če pogledamo rezultate odgovorov sklopa o napadih zoper izražanje in komuniciranje, ugotovimo, da je najpogostejša oblika vedenja »nenehno kritizirajo moje delo«, s katerim se sooča 12 (17,2 %) zaposlenih. »Ko govorim, me prekinjajo« je oblika ravnanja, ki ga je pogosto doživelo 11 (15,7 %) zaposlenih anketirancev v podjetju X. 6 (8,5 %) anketirancev pa je že doživelo, da jim je nadrejeni ali sodelavec vzel možnost, da povejo svoje mnenje.

Preglednica 9: Napadi na socialni status

	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Določene osebe se ne želijo pogovarjati z menoj	33	24	13	0	0
Premestili so me v ločene delovne prostore	61	8	1	0	0
Ne posredujejo mi informacij, ki so povezane z mojim delom	27	23	15	5	0
Izključujejo me iz delovnih sestankov	46	16	3	5	0

V sklopu o napadih na socialni status sta postavki »ne posredujejo mi informacij, ki so povezane z mojim delom« in »izključujejo me iz delovnih sestankov« edini s 5 (7,1%) odgovorov, ki so ju anketiranci doživeli pogosto.

Preglednica 10: Napad na osebni ugled

	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Šepetajo za mojim hrbtom	18	25	21	5	1
O meni širijo neresnične govorice	36	25	4	5	0
Norčujejo se iz mojih telesnih hib	63	6	1	0	0
Posmehujejo se mi	45	21	3	1	0
Napadajo moje versko prepričanje	61	9	0	0	0
Napadajo moje politično prepričanje	69	1	0	0	0
Norčujejo se iz moje narodnosti	66	3	1	0	0
Norčujejo se iz mojega zasebnega življenja	63	6	1	0	0

Tretji sklop vprašanj govori o napadu na osebni ugled in zajema osem vprašanj. Če pogledamo preglednico, vidimo, da je 1 zaposleni doživel, da šepetajo za njegovim hrbtom zelo pogosto, 5 zaposlenih pa pogosto. »O meni širijo neresnične govorice« je postavka, ki jo je 5 zaposlenih podjetja X doživelo pogosto.

Preglednica 11: Napadi in onemogočanje kakovostnega dela

	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Ne dobivam več novih delovnih nalog	40	14	12	4	0
Odvzete so mi najljubše delovne naloge	46	12	8	4	0
Dodeljujejo mi nesmiselne delovne naloge	37	15	14	2	2
Dodeljujejo mi naloge, ki so daleč pod mojo sposobnostjo	48	9	11	2	0
Dodeljujejo mi vedno več novih delovnih nalog	44	9	13	2	2
Nadzirajo moj službeni računalnik	41	14	12	3	0

Četrty sklop govori o napadih in onemogočanju kakovostnega dela in zajema šest vprašanj. Če pogledamo preglednico 11, bomo opazili, da ni bistvenih odstopanj med vprašanji.

Zelo majhen odstotek anketiranih je pogosto doživelo napad in onemogočanje kakovostnega dela v podjetju X.

Preglednica 12: Napadi na zdravje

	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Dodeljujejo mi naloge, ki škodujejo mojemu zdravju	52	11	6	1	0
Grozijo mi s fizičnim nasiljem	68	2	0	0	0
Poskušajo me »disciplinirati«, z uporabo lažjega fizičnega nasilja	68	2	0	0	0
Nad menoj izvajajo fizično nasilje	69	1	0	0	0

V zadnjem, petem sklopu vprašanj, ki obsega napade na zdravje zaposlenih, je večina anketirancev izbrala odgovor nikoli ali pa zelo redko.

Če povzamem rezultate vseh sklopov vprašanj, pridem do ugotovitve, da sta najpogostejši pojavni obliki ravnanja »nenehno kritizirajo moje delo« in »ko govorim, me prekinjajo.« Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila, lahko tudi jaz potrdim trditev Brečkove (2010, 25), da se mobing najpogosteje pojavlja v obliki neustreznega načina komuniciranja in v obliki omejenih možnosti komuniciranja.

Na naslednja štiri vprašanja so odgovarjali samo tisti zaposleni, ki so pri vprašanju št. 8 odgovorili, da so v podjetju X bili žrtev mobinga.

Preglednica 13: Kdo je izvajal psihično nasilje nad vami v organizaciji?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Nadrejeni	12	17,1	85,7	85,7
Sodelavec kot posameznik	2	2,9	14,3	100,0
Skupina sodelavcev	0	0,0	0,0	
Podrejeni	0	0,0	0,0	
Drugi	0	0,0	0,0	
Skupaj	14	20,0	100,0	
Manjkajoča vrednost	56	80,0		
Skupaj	70	100,0		

Iz preglednice 13 je razvidno, da je kar je 12 (85,7 %) zaposlenih, ki so bili žrtev mobinga v podjetju X, doživelo mobing s strani nadrejenega, 2 (14,3 %) zaposlena pa s strani sodelavca. Nihče od zaposlenih ni bil trpinčen s strani podrejenega, skupine sodelavcev ali drugih oseb.

Preglednica 14: Ste o tem koga obvestili?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da	5	7,1	35,7	35,7
Ne	9	12,9	64,3	100,0
Skupaj	14	20,0	100,0	
Manjkajoča vrednost	56	80,0		
Skupaj	70	100,0		

Iz preglednice 14 je razvidno, da 9 (64,3 %) zaposlenih ni nikogar obvestilo o tem, da se nad njimi izvaja mobing, 5 (35,7 %) zaposlenih pa je o tem nekoga obvestilo. Zaposleni so obvestili sodelavca in osebnega zdravnika, nihče od zaposlenih pa ni obvestil sveta delavcev, nadrejenega, sindikata ali izbral drugo možnost.

Preglednica 15: Kdo so pogosteje žrtve nasilja v organizaciji, kjer ste zaposleni?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Ženske	8	11,4	57,1	57,1
Moški	0	0,0	0,0	57,1
Ženske in moški v enaki meri	6	8,6	42,9	100,0
Skupaj	14	20,0	100,0	
Manjkajoča vrednost	56	80,0		
Skupaj	70	100,0		

Iz rezultatov je razvidno, da je 8 (57,1 %) zaposlenih mnenja, da so ženske pogosteje žrtve mobinga v podjetju X, 6 (42,9 %) pa jih trdi, da ni razlik med spoloma ter da so ženske in moški v enaki meri izpostavljeni mobingu. Zanimivo pa je, da nihče od zaposlenih ni mnenja, da so samo moški žrtve mobinga.

Preglednica 16: Katere reakcije ste opazili pri sebi, če ste doživeli katero izmed oblik vedenja in ravnanja oz. mobinga?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Brezvoljnost	14	5	35,7
Razbijanje srca	14	6	42,9
Slabosti	14	4	28,6
Glavobol	14	7	50,0
Motnje zbranosti in spomina	14	4	28,6
Povišan krvni pritisk	14	8	57,1
Nespečnost	14	4	28,6
Depresije	14	7	50,0
Strah in tesnoba	14	6	42,9
Želodčne bolečine	14	9	64,3
Samoobtoževanje	14	2	14,3
Drugo	14	0	0,0

Največ žrtev mobinga v podjetju X je imelo želodčne težave, sledijo jim zaposleni s povišanim krvnim pritiskom, glavoboli in depresijami. Pri nekaterih zaposlenih se je pojavilo razbijanje srca ter strah in tesnoba. Najmanj žrtev pa se je samoobtoževalo zaradi pojava mobinga.

Preglednica 17: Kaj je na splošno vzrok za pojav mobinga v organizacijah?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Slabo vodstvo	70	47	67,1
Neurejena organizacijska struktura	70	19	27,1
Velika tekmovalnost med zaposlenimi	70	28	40,0
Nezadostna in neustrezna komunikacija	70	29	41,4
Slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja	70	30	42,9
Negativni karakter storilcev	70	18	25,7
Drugo	70	3	4,3

Največ zaposlenih, kar 47 (67,1 %), je mnenja, da je na splošno za pojav mobinga krivo slabo vodstvo, 30 (42,9 %) zaposlenih trdi, da so krivi slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja. 29 (41,4 %) zaposlenih se strinja s trditvijo, da je nezadostna in neustrezna komunikacija kriva za nastanek mobinga, 28 (40,0 %) zaposlenih pa trdi, da je kriva velika tekmovalnost med zaposlenimi. 19 (27,1 %) zaposlenih misli, da je za nastanek mobinga kriva neurejena organizacijska struktura, 18 (25,7 %) zaposlenih pa pravi, da je kriv

negativni karakter storilcev. 3 (4,3 %) zaposleni se strinjajo s trditvijo, da drugi dejavniki vplivajo na nastanek mobinga.

Preglednica 18: Sprejeti ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga na ravni organizacije

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da	0	0,0	0,0	0,0
Ne	17	24,3	24,3	24,3
Ne vem	53	75,7	75,7	100,0
Skupaj	70	100,0	100,0	

Iz preglednice 18 je razvidno, da 75,7 % anketirancev ne ve, da bi v podjetju X imeli sprejete kakršnekoli ukrepe za preprečevanje mobinga na ravni organizacije. Da v podjetju X ukrepi za preprečevanje mobinga ne obstajajo, pa je potrdilo 24,3 % zaposlenih. Zanimivo pa je, da nihče od zaposlenih ni odgovoril pritrdilno, da bi bil seznanjen z ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga v podjetju X.

Ste opazili/ste seznanjeni s katerim od navedenih ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga v vašem podjetju?

V prilogi 1 so izpisi tabel iz programa SPSS, ki prikazujejo seznanjenost zaposlenih z ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga v podjetju X.

Prvi sklop vsebuje devet vprašanj in zajema ukrepe preventivnega delovanja. Največ anketirancev (17,1 %) izmed 70 vprašanih je seznanjenih z ukrepom o spremembi in izboljšanju komunikacijske strategije v podjetju (v prilogi 1, v preglednici 3). Sledi seznanjenost s spremembo in izboljšanjem stila vodenja v podjetju s 7,1 % odgovorov, 2,9 % zaposlenih je opazilo spremembo organizacije dela, 1 zaposlen (1,4 %) pa je opazil pogosto komuniciranje o etičnem ravnanju, ki vključuje tudi vprašanja mobinga (v prilogi 1, preglednica 1, 2 in 9).

Drugi sklop je sestavljen iz treh vprašanj in zajema ukrepe zgodnjega preprečevanja in reševanja mobinga v podjetju. Ukrep, ki govori o tem, da imajo v podjetju X izobraževalno-informativno intranet stran o mobingu, pozna samo 1 anketiranec (1,4 %), prav tako pozna samo 1 anketiranec interni priročnik o mobingu (v prilogi 1, preglednici 10 in 11).

Zadnji, tretji sklop vprašanj govori o poznih ukrepih preprečevanja in reševanja mobinga v podjetju. Z varovanjem zasebnosti žrtve sta seznanjena 2 zaposlena izmed 70 vprašanih, kar predstavlja samo 2,9 % odgovorov zaposlenih. Povrnitev ugleda žrtvi, dopust za poklicno rehabilitacijo ter denarna pomoč žrtvi so ukrepi, katere vsakega posebej pozna samo 1 anketiranec (v prilogi 1, preglednica 13, 14, 15 in 16).

Glede na odgovore lahko sklenem, da v podjetju X nimajo sprejetih ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga ter da so zaposleni zelo slabo seznanjeni s teoretično možnimi ukrepi.

5.3 Preverjanje hipotez

H1: Odstotek zaposlenih, ki so izpostavljeni mobingu v podjetju X, je enak ali večji od povprečja v trgovski dejavnosti v EU.

Iz rezultatov četrte evropske raziskave o delovnih razmerah, opravljene pri Evropski fundaciji za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer v letu 2005, je razvidno, da je v Evropski uniji 5,9 % ljudi, ki so zaposleni v trgovski dejavnosti, izpostavljenih trpinčenju na delovnem mestu (Parent Thirion idr. 2007, 38). Prav tako pa so v tej raziskavi ugotovili, da je v Sloveniji 7,4 % zaposlenih izpostavljenih mobingu (Sačer 2007).

Na podlagi teh rezultatov predpostavljam, da je v podjetju X 5,9 % ali več zaposlenih izpostavljenih mobingu.

Raziskava je pokazala, da je 20 % zaposlenih že bilo žrtev mobinga v podjetju X, kar je razvidno iz preglednice 7. Slednji odstotek je v primerjavi z odstotkom zaposlenih, ki so zaposleni v trgovski dejavnosti v Evropski uniji za 14,1 % višji. Glede na zastavljeno hipotezo, v kateri predpostavljam, da je odstotek zaposlenih, ki so izpostavljeni mobingu v podjetju X, enak ali večji od povprečja v trgovski dejavnosti v EU, le-to potrdim.

H2: Med moškimi in ženskimi žrtvami mobinga je v podjetju X pomembno večji odstotek ženskih žrtev.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz Dublina je v raziskavi ugotovila, da je v Sloveniji vsaka deseta ženska žrtev mobinga; moških žrtev pa je 6 %. Prav tako Zapf idr. (2003, v Di Martino, Hoel in Cooper 2003, 26) prikazujejo 28 evropskih raziskav o mobingu, iz katerih je razvidno, da so ženske v večji meri žrtve mobinga kot moški. Podatki kažejo, da so le v treh raziskavah ugotovili, da je odstotek moških žrtev mobinga višji kot pri ženskih, v eni je bil odstotek med moškimi in ženskimi žrtvami enak, v vseh ostalih raziskavah pa je bil odstotek ženskih žrtev višji kot pri moških.

Na podlagi teh podatkov sklepam, da je v podjetju X pomembno več ženskih kot moških žrtev mobinga.

Preglednica 19: Razlika v pojavnosti mobinga med spoloma v podjetju X

Ste se sami že srečali z mobingom v podjetju, kjer ste zaposleni?	f	Spol		Skupaj
		Ženski	Moški	
Da, kot žrtev	f	8	6	14
Ne	f	32	22	54
Skupaj	f	40	28	68

Iz preglednice 19 je razvidno, da je 8 žensk zaposlenih v podjetju X že bilo žrtev mobinga. Če pogledamo zaposlene moške, je bilo žrtev mobinga 6 anketiranih moških.

Preglednica 20: Rezultati hi kvadrat testa (χ^2)

	Vrednost	Stopnje svobode (df)	Stopnja značilnosti
Hi-kvadrat test (χ^2)	0,02*	1	0,886

* 0 celic (0,0%) nima pričakovane frekvenca manjše od 5. Minimalna pričakovana frekvenca je 5,76.

Za izračun hi kvadrat testa sem uporabila vrednosti Da (oz. kot žrtev) in Ne (se nisem srečal/a). V SPSS programu sem naredila novo spremenljivko oz. izločila vse preostale odgovore (dva odgovora, ki sta bila Da, kot opazovalec).

Ali je povezanost statistično značilna, ugotovimo s pomočjo hi-kvadrat statistike. Preden jo interpretiramo, je potrebno preveriti, ali je test izvedljiv. Iz opombe a. pod preglednico 20 je razvidno, da je hi-kvadrat test izvedljiv, saj je minimalna pričakovana frekvenca 5,76. Stopnja značilnosti je v mojem primeru 0,886, kar je manj kot 2,71, kar je kritična vrednost pri pomembnosti $p < 0,05$ in $df = 1$. Dobljena vrednost je manjša od kritične vrednosti.

Iz tega sledi, da med moškimi in ženskami v podjetju X ni razlik v pojavnosti mobinga. Na podlagi teh podatkov hipotezo 2 zavrnem.

6 SKLEP

Mobing je posebna oblika obnašanja na delovnem mestu, ko posameznik ali skupina sistematično psihično trpinčijo oziroma ponižujejo drugo osebo z namenom, da škodujejo njenemu ugledu, časti in dostojanstvu, vse do prenehanja delovnega razmerja. Ima negativen vpliv na psihično, zdravstveno in ekonomsko stanje posameznika. Pri žrtvi trpinčenje lahko povzroča psihične in psihosomatske motnje (Cvetko 2006, 25). Žrtev mobinga je lahko vsak, ne glede na položaj v organizaciji, spol in starost. Vzroki za nastanek mobinga so najpogosteje slabo vodstvo, slabi medsebojni odnosi ter neustrezna in nezadostna komunikacija.

Zaključna projektna naloga na temo mobinga je imela za cilj ugotoviti, ali je mobing prisoten v podjetju X, ali obstajajo razlike med spoloma v pojavnosti mobinga v podjetju X, ugotoviti, katera je najpogostejša pojavna oblika mobinga v omenjenem podjetju in ugotoviti, ali imajo v podjetju sprejete ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga. Z nalogo sem želela podjetju X podati okvirno sliko o pojavu mobinga med zaposlenimi in predloge za preprečevanje in reševanje tega pojava.

Naloga je študija primera, zato se vsi rezultati in ugotovitve nanašajo na konkretno podjetje, podjetje X, kar je slabost te naloge, saj o ugotovitvah ne morem sklepati na splošno.

Z analizo anketnih vprašalnikov sem ugotovila, da je mobing prisoten v podjetju X in s tem potrdila prvo hipotezo, ki je trdila, da je v omenjenem podjetju 5,9 % ali več zaposlenih izpostavljenih mobingu. Hipotezo dve, v kateri sem predpostavljala, da med spoloma obstajajo razlike v pojavnosti mobinga in da je v podjetju X pomembno večji odstotek ženskih žrtev, pa sem ovrgla. V podjetju X ne obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma v pojavnosti mobinga.

Mobing se v podjetju X najpogosteje kaže v obliki neustreznega načina komuniciranja (»nenehno kritizirajo moje delo«) in v obliki omejenih možnosti komuniciranja (»ko govorim, me prekinjajo«). Večina anketirancev je mnenja, da je za nastanek mobinga krivo slabo vodstvo, slabi medsebojni odnosi ter pomanjkanje medsebojnega spoštovanja. V podjetju X je večina zaposlenih, ki so bili žrtev mobinga, trdila, da je psihično nasilje nad njimi izvajal njihov nadrejeni. Prav tako pa sem ugotovila, da v podjetju X nimajo sprejetih ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga in da so zaposleni v omenjenem podjetju slabo seznanjeni z možnimi in obstoječimi ukrepi za preprečevanje in reševanje tega pojava. Nekaj zaposlenih pa je kljub temu opazilo spremembo in izboljšanje komunikacijske strategije, kar je pozitivna sprememba, ki v prihodnosti lahko pripomore k preprečevanju mobinga.

V podjetju je potrebno ustvariti politiko z vrednotami in ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga. Opredeliti je potrebno ravnanja, ki so sprejemljiva, in tista, ki niso, ter za kršitelje

norm podjetja določiti sankcije in s temi ravnanji seznaniti vse zaposlene v podjetju (Cvetko 2006, 37).

Ozaveščanje zaposlenih ima pri preprečevanju mobinga pomembno vlogo. Zato bi podjetju X priporočila izobraževanje o mobingu in njegovih posledicah za vodstvo podjetja in zaposlene, saj je prepoznavanje mobinga prvi korak pri preprečevanju tega pojava. Podjetje lahko ustvari svojo intranetno stran ali brošuro o mobingu, kjer bodo zaposleni dobili vse odgovore na vprašanja o mobingu in o tem, na koga se lahko v podjetju v primeru, da se mobing izvaja nad njimi, obrnejo. Za učinkovito preprečevanje mobinga mora vodstvo podjetja redno spremljati zadovoljstvo in odnose med zaposlenimi v podjetju, saj so lahko slabi medsebojni odnosi in nespoštovanje prvi znaki mobinga. V podjetju to lahko ugotovijo z merjenjem organizacijske klime, z letnimi razgovori zaposlenih z nadrejenim in anketiranjem. Če se pokaže, da so v podjetju slabi medsebojni odnosi, jih lahko izboljšajo s formalnimi in neformalnimi druženji ter pogovori.

Vodstvo podjetja lahko sklene organizacijski dogovor z zaposlenimi, gre za sporazum, v katerem se tako delodajalec kot delojemalec zavežeta, da bosta storila vse za preprečevanje mobinga. Podjetje ima tudi možnost sprejema notranjega akta o preprečevanju mobinga in določitev pooblaščenca za mobing. Na razpolago je veliko ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga, sama sem jih predstavila v preglednici 3, vendar mora znati vodstvo podjetja izbrati pravega. S sprejetjem ukrepov za preprečevanje mobinga organizacija pokaže vsem udeležencem v poslovnem okolju, da se zavzema za preprečevanje tega pojava in da mobinga v svojem podjetju ne želijo.

Žrtvam mobinga na delovnem mestu bi svetovala, da o trpinčenju na delovnem mestu ne molčijo, ampak spregovorijo in poiščejo pomoč pri ustreznih institucijah. S tem bodo pomagali sebi in ostalim žrtvam mobing, ki zaradi strahu pred posledicami molčijo in trpijo.

LITERATURA

- Brečko, Daniela. 2006. Mobbing - psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija* 10 (12): 12–17.
- Brečko, Daniela. 2010. *Recite mobingu ne: obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
- Cvetko, Aleksej. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 29 (5): 895–906.
- Cvetko, Aleksej. 2006. Mobbing – psihično nasilje. *Sanitas et labor* 5 (1): 25–39.
- Česen, Tanja, Mirjana Damej, Bećir Kečanović, Alenka Mordej, Simona Pečnik Posel, Franc Posel, Tanja Udrih Lazar, Pavle Gantar, Zdenka Čebašek Travnik, Ljubo Germič, Metoda Dodič Fikfak in Lučka Böhm. 2009. *Mobing, trpinčenje, šikaniranje...: nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum.
- Čili za delo. 2011. *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu*. [Http://www.cilizadelo.si/default-30510.html](http://www.cilizadelo.si/default-30510.html) (24. 6. 2011).
- Dernovšek, Igor. 2007. *V Sloveniji je mobinga veliko več kot v Evropski uniji*. [Http://narocanje.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/269111](http://narocanje.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/269111) (28. 3. 2011).
- Di Martino, Vittorio, Helge Hoel in Cary L. Cooper. 2003. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ege, Harald. 1999. *Tutti i numeri del Mobing*. Bologna: Pitagora.
- Gilioli, Alessandro in Renato Gilioli. 2000. *Cattivi capi, cattivi colleghi*. Milano: Mondadori.
- Koić, Elvira in Jadranka Apostolovski. 2006. *Mobbing.hr – najčešća pitanja i odgovori*. 2. izdaja. Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga.
- Kostelić Martić, Andreja. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga. *HRM* 5 (15): 26–32.
- Leymann, Heinz. B. 1. *The mobbing encyclopaedia*. [Http://www.leymann.se/English/frame](http://www.leymann.se/English/frame) (16. 12. 2010).
- Leymann, Heinz. 1990. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims* 5 (2): 119-126.
- Leymann, Heinz. 1993. *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz*. Reinbek, Rowohlt: Taschenbuch Verlag.
- Lovšin, Peter. 2010. *Osem ur vsakodnevnega pekla*. [Http://narocanje.dnevnik.si/tiskane_izdaje/nika/1042378951](http://narocanje.dnevnik.si/tiskane_izdaje/nika/1042378951) (26. 4. 2011).
- Meschkutat, Bärbel, Martina Stackelbeck in Georg Langenhoff. 2002. *Der Mobbing-Report*. [Http://www.sfs-mobbing-report.de/mobbing1024/kurz.pdf](http://www.sfs-mobbing-report.de/mobbing1024/kurz.pdf) (12. 5. 2011).
- Mlinarič, Pavla. 2006. Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10 (12): 18–31.
- Parent Thirion, Agnes, Enrique Fernandez Marcias, John Hurley in Greet Vermeylen. 2007. *Fourth European working conditions survey*. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf) (30. 8. 2011).
- Resh, Martin. 1997. *Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz*. Seevetal: DGB.

- Sačer, Mladen. 2007. *V trpinčenju Slovenija pred Evropo*. [Http://manager.finance.si/192465/V-trpin%E8enju-Slovenija-pred-Evropo](http://manager.finance.si/192465/V-trpin%E8enju-Slovenija-pred-Evropo) (29. 3. 2011).
- Tkalec, Lea. 2006. Mobbing - psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 6–12.
- Zajc, Anka. 2008. *Preprečevanje mobinga*. [Http://www.finance.si/230270/Prepre_evanje_mobinga](http://www.finance.si/230270/Prepre_evanje_mobinga) (11. 8. 2011).
- Zapf, Dieter, Stale Einarsen, Helge Hoel in Maarit Vartia. 2003. Empirical finding on bullying in the workplace. V *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: international perspectives in resarch and practice*, ur. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf in Cary Cooper. London: Taylor & Francis.

PRILOGI

- Priloga 1 Izpis iz SPSS
- Priloga 2 Anketni vprašalnik

Izpis iz SPSS

Ukrepi za preprečevanje in reševanje mobinga v vašem podjetju

Ukrepi preventivnega delovanja

Preglednica 1: Sprememba in izboljšanje stila vodenje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	5	7,1	7,1	7,1
	Ne	27	38,6	38,6	45,7
	Ne vem	38	54,3	54,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 2: Sprememba organizacije dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	2	2,9	2,9	2,9
	Ne	28	40,0	40,0	42,9
	Ne vem	40	57,1	57,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 3: Sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	12	17,1	17,1	17,1
	Ne	20	28,6	28,6	45,7
	Ne vem	38	54,3	54,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 4: Sprememba organizacijske kulture

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	20	28,6	28,6	28,6
	Ne vem	50	71,4	71,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 5: Izobraževanje managementa za preprečevanje neprimernih oblik vedenja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	22	31,4	31,4	31,4
	Ne vem	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 6: Informiranje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	25	35,7	35,7	35,7
	Ne vem	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 7: Jasna opredelitev vlog pri razreševanju mobinga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	25	35,7	35,7	35,7
	Ne vem	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 8: Sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga in določitev pooblaščenca za mobing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	23	32,9	32,9	32,9
	Ne vem	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 9: Pogosto komuniciranje o etičnem ravnanju, ki vključuje tudi vprašanja mobinga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	25	35,7	35,7	37,1
	Ne vem	44	62,9	62,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

*Ukrepi zgodnjega ukrepanja***Preglednica 10: Izobraževalno-informativna intranet stran o mobingu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	21	30,0	30,0	31,4
	Ne vem	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 11: Interni priročnik o mobingu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	21	30,0	30,0	31,4
	Ne vem	48	68,6	68,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 12: Nenehno usposabljanje pooblaščenecv za mobing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ne	17	24,3	24,6	24,6
	Ne vem	52	74,3	75,4	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		70	100,0		

*Ukrepi poznega ukrepanja***Preglednica 13: Varovanje zasebnosti žrtve**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	2	2,9	2,9	2,9
	Ne	16	22,9	22,9	25,7
	Ne vem	52	74,3	74,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 14: Povrnitev ugleda žrtvi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	15	21,4	21,4	22,9
	Ne vem	54	77,1	77,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 15: Dopust za poklicno rehabilitacijo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	18	25,7	25,7	27,1
	Ne vem	51	72,9	72,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Preglednica 16: Denarna pomoč žrtvi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	1	1,4	1,4	1,4
	Ne	20	28,6	28,6	30,0
	Ne vem	49	70,0	70,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Spoštovani,

sem Darja Glavaš in sem študentka Fakultete za Management Koper. Za potrebe diplomskega dela izvajam anketo o odnosih med zaposlenimi in mobingu na delovnem mestu. Pri mobingu gre za različne oblike psihičnega in fizičnega trpinčenja na delovnem mestu.

Prosim, če si vzamete nekaj minut časa in izpolnite anketo. Anketni vprašalnik je anonimen, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomskega dela. Vprašalnik enakovredno naslavlja oba spola, vendar je zaradi lažjega razumevanja napisan v moški obliki.

Za vaše odgovore in sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Darja Glavaš

ANKETNI VPRAŠALNIK

V kvadrateg, ki nakazuje vaš pravilni odgovor, vnesite znak ☒.

1. Spol

ženska moški

2. Starost

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 55 let

3. Končna izobrazba

- osnovnošolska izobrazba
- poklicna izobrazba
- srednješolska izobrazba
- višješolska izobrazba
- visokošolska strokovna izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- magisterij
- doktorat

Priloga 2

4. Delovna doba

- do 5 let
 od 6 let do 10 let
 od 11 let do 20 let
 od 21 let do 30 let
 31 let ali več

5. Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

- zelo zadovoljen nezadovoljen
 zadovoljen zelo nezadovoljen
 kar zadovoljen

6. Kako osebno ocenjujete odnose na delovnem mestu?

- s sodelavci imam odlične odnose
 s sodelavci imam korektne odnose
 s sodelavci sem v konfliktnih odnosih

7. Ali ocenjujete, da so v vaši delovni sredini slabi odnosi in so nekateri zaposleni izpostavljeni mobingu oz. šikaniranju na delovnem mestu?

- da
 ne
 ne vem

8. Ste se sami že srečali z mobingom v podjetju, kjer ste zaposleni?

- da, kot žrtev
 da, kot opazovalec
 da, kot napadalec
 ne

9. Ali ste doživeli katero od navedenih pojavnih oblik vedenja in ravnanja s strani vodstva podjetja ali sodelavcev? (Pri tem uporabljajte lestvico, kjer pomeni 1 nikoli, 2 zelo redko, 3 občasno, 4 pogosto, 5 zelo pogosto vedenje in ravnanje.)

Napadi zoper izražanje in komuniciranje:

	1	2	3	4	5
vzamejo mi možnost, da povem svoje mnenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kričijo name	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ko govorim, me prekinjajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nenehno kritizirajo moje delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grozijo mi ustno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prejemam grozilna pisma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ustrahujejo me po telefonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Napadi na socialni status:

	1	2	3	4	5
določene osebe se ne želijo pogovarjati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z menoj, ko jih nagovorim, me ignorirajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
premestili so me v ločene delovne prostore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ne posredujejo mi informacij,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ki so povezane z mojim delom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izključujejo me iz dnevnih delovnih sestankov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Napad na osebni ugled:

	1	2	3	4	5
šepetajo za mojim hrbtom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o meni širijo neresnične govorice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norčujejo se iz mojih telesnih hib	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
posmehujejo se mi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
napadajo moje versko prepričanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
napadajo moje politično prepričanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norčujejo se iz moje narodnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norčujejo se iz mojega zasebnega življenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Napadi in onemogočanje kakovostnega dela:

	1	2	3	4	5
ne dobivam več novih delovnih nalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odvzete so mi najljubše delovne naloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dodeljujejo mi nesmiselne delovne naloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dodeljujejo mi naloge,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ki so daleč pod mojo sposobnostjo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dodeljujejo mi vedno več novih delovnih nalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nadzirajo moj službeni računalnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Napadi na moje zdravje:

	1	2	3	4	5
dodeljujejo mi naloge,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ki škodujejo mojemu zdravju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grozijo mi s fizičnim nasiljem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poskušajo me »disciplinirati«,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z uporabo lažjega fizičnega nasilja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nad menoj izvajajo fizično nasilje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Priloga 2

Na vprašanja 10, 11, 12 in 13 odgovarjajte samo, če ste v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni, že doživeli mobing.

10. Kdo je izvajal psihično nasilje nad vami v organizaciji?

- nadrejeni
- sodelavec kot posameznik
- skupina sodelavcev
- podrejeni
- drugi

11. Ste o tem koga obvestili? (Če odgovorite z DA, prosim obkrožite koga od naštetih ste obvestili.)

- da: osebnega zdravnika, svet delavcev, sodelavca, nadrejenega, sindikat, drugo
- ne

12. Kdo so pogosteje žrtve nasilja v organizaciji, kjer ste zaposleni?

- ženske
- moški
- ženske in moški v enaki meri

13. Katere reakcije ste opazili pri sebi, če ste doživeli katero izmed oblik vedenja in ravnanja oz. mobinga? (možnih več odgovorov)

- brezvoljnost
- razbijanje srca
- slabosti
- glavobol
- motnje zbranosti in spomina
- povišan krvni pritisk
- nespečnost
- depresije
- strah in tesnoba
- želodčne bolečine
- samoobtoževanje
- drugo

Z reševanjem preostalih vprašanj nadaljujete vsi zaposleni. Tisti, ki ste in tudi tisti, ki niste bili žrtev mobinga v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni.

14. Kaj je na splošno vzrok za pojav mobinga v organizacijah? (možnih več odgovorov)

- slabo vodstvo
- neurejena organizacijska struktura
- velika tekmovalnost med zaposlenimi
- nezadostna in neustrezna komunikacija
- slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja
- negativni karakter storilcev
- drugo _____

15. Ali imate na ravni organizacije sprejete kakšne ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga?

- da
- ne
- ne vem

16. Ste opazili/ste seznanjeni s katerim od navedenih ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga v vašem podjetju?

Ukrepi preventivnega delovanja:	DA	NE	NE VEM
sprememba in izboljšanje stila vodenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprememba organizacije dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprememba organizacijske kulture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izobraževanje managementa,			
za preprečevanje neprimernih oblik vedenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informiranje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jasna opredelitev vlog pri razreševanju mobinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga in			
določitev pooblaščenca za mobing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pogosto komuniciranje o etičnem ravnanju,			
ki vključuje tudi vprašanja mobinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Priloga 2

Ukrepi zgodnjega ukrepanja:

- izobraževalno-informativna intranet stran o mobingu
- interni priročnik o mobingu
- nenehno usposabljanje pooblaščenecv za mobing

DA	NE	NE VEM
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ukrepi poznega ukrepanja:

- varovanje zasebnosti žrtve
- povrnitev ugleda žrtvi
- dopust za poklicno rehabilitacijo
- denarna pomoč žrtvi

DA	NE	NE VEM
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvala za sodelovanje!