
Stanje varnosti zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji

VARSTVOSLOVJE
leto 2025
letn. 27
str. 1–25

**Boštjan Slak, Taja Rednak, Miha Dvojmoč, Vanja Ida
Erčulj**

Namen prispevka:

Namen prispevka je prikazati, katerim oblikam nasilja, agresivnega vedenja, nadlegovanja in podobnega vedenja, ki ga v prispevku označujemo s krovno besedno zvezo problematično vedenje, so izpostavljeni zaposleni na upravnih enotah, proučiti dosedanje ugotovitve na tem področju v Sloveniji ter ponuditi okvirno strategijo za zmanjševanje pojavnosti takega vedenja.

Metode:

Uporabljen je bil kombinirani raziskovalni načrt, in sicer sistematični pregled slovenske literature ter anketiranje zaposlenih na slovenskih upravnih enotah z uporabo spletnega vprašalnika. Vzorčenje je bilo nenaključno. Analiza podatkov je poleg opisne statistike vključevala t-test za en vzorec, ANOVO in hi-kvadrat test, za identificiranje skupin uslužbencev glede na doživljanje problematičnega vedenja pa razvrščanje v skupine.

Rezultati:

Rezultati spletne ankete kažejo, da so zaposleni v največji meri izpostavljeni vpitju in zmerjanju, a je tudi v tem primeru ocena izraženosti vedenja, merjena na 5-stopenjski lestvici strinjanja, statistično značilno nižja od 3,5. Identificirane so bile tri skupine javnih uslužbencev, glede na doživljanje problematičnega vedenja. V največji meri se ob doživljanju vedenja zaposleni obrnejo na nadrejene, večkrat pa tudi na varnostnike in policijo.

Ugotovitve:

Izraženost problematičnega vedenja do zaposlenih na upravnih enotah v Sloveniji ni alarmantno, a kaže na razlike med uslužbenci. Ugotovitve kažejo na pomen izobrazbe uslužbencev in dodatnega izobraževanja na temo dela s problematičnimi strankami. Zdi se, da so rešitve za omejevanje tovrstnega vedenja preveč prepuščene diskrecijski pravici načelnika upravne enote, kar se nekje kaže kot neefektivno. Osnovni pristopi zagotavljanju varnosti (npr. varnostno osebje, ustrezna zasnova prostorov, usposabljanja zaposlenih) se nakazujejo kot ukrepi, ki bi jih lahko z minimalno truda vpeljali in bi močno izboljšali stanje.

Omejitve/uporabnost raziskave:

Vzorec naše raziskave je relativno majhen in vključuje percepcijo doživljanja in dojemanja problematičnega vedenja.

Praktična uporabnost:

Podatki bodo uporabni za razvijalce varnostnih politik zaposlenih na upravnih enotah in v organizacijah, kjer se srečujejo s podobnimi težavami v navezavi s problematičnim vedenjem.

Izvirnost/pomembnost prispevka:

Na podlagi pregleda literature smo med raziskavami, ki bi se na podoben način ukvarjale s problematičnim vedenjem med zaposlenimi na upravnih enotah, našli le eno zaključno delo. To kaže na izrazito raziskovalno vrzel, ki jo naš prispevek zapolnjuje.

Ključne besede: upravne enote, agresivno vedenje, preprečevanje, strategija

UDK: 351.78:352.075(497.4)

Safety of Employees in Public Administrative Units in Slovenia

Purpose:

This paper aims to show how much violence, aggressive behaviour, and harassment and similar behaviour, collectively referred to in this paper as problematic behaviour are experienced by employees in public administrative units. Based on these findings, the paper provides a framework strategy for reducing the incidence of such behaviour.

Design/Methods/Approach:

A combined research design was used, namely a systematic review of Slovenian literature and an online questionnaire for employees in Slovenian administrative units. The sampling was non-random. In addition to descriptive statistics, data analysis included a one-sample t-test, ANOVA, chi-square test, to identify groups of staff members according to their experience of problematic behaviour.

Results:

The results of the online survey show that employees are most frequently exposed to shouting and insults; however, even in this case, the perceived intensity of such behaviour measured on a 5-point Likert scale is statistically significantly below 3.5. The three groups of public servants were identified based on their experience of problematic behavior. When encountering such behavior, employees most often turn to their superiors, and frequently also to security personnel and the police.

Findings:

The level of problematic behaviour towards employees in public administrative units in Slovenia is not alarming, but it does show differences between employees. The findings highlight the importance of staff education and additional training on dealing with problematic clients. Solutions to curb this type of behaviour seem

to be left too much to the discretion of the head of the administrative unit, which is proving ineffective in some places. Basic approaches (e.g. security staff, proper design of premises, staff training) seem to be measures that could be implemented with minimal effort and would significantly improve the situation.

Research Limitations/Implications:

Our study sample is relatively small and includes perceptions of the experience and perception of problem behaviour.

Practical Implications:

Study findings are useful for those tasked with providing public administrative units with employee safety policies and organisations where similar problems related to problem behaviour are encountered.

Originality/Value:

Based on the literature review, we found only one thesis that addresses problematic behaviour among employees in administrative units in a similar way. This highlights a significant research gap that our contribution aims to address.

Keywords: public administrative units, aggressive behaviour, prevention, strategy

UDC: 351.78:352.075(497.4)

1 UVOD

Upravne enote so bile kot organ državne uprave ustanovljene z namenom opravljanja upravnih nalog. V Sloveniji so začele delovati leta 1995. Glavna naloga upravnih enot je odločanje o upravnih zadevah, ki izvirajo iz državne pristojnosti. Opravljajo pa tudi naloge z delovnih področij ministrstev (Rakar in Tičar, 2017). Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti ter opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti (»Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB4)«, 2005). Naloge so razdeljene po upravnih delovnih področjih – delo, družina, socialne zadeve in enake možnosti, gospodarski razvoj in tehnologija, kmetijstvo, gozdarstvo in prehrana, okolje in prostor, notranje zadeve, infrastruktura in obramba (Ministrstvo za javno upravo, 2024b). Upravno enoto vodi načelnik, ki s soglasjem vlade določi notranjo organizacijo upravne enote in poleg strokovnih ter organizacijskih nalog skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote. Načelnik redno poroča in odgovarja ministrstvu, pristojnemu za upravo, in resornim ministrstvom o izvrševanju nalog upravne enote. Znotraj organizacijskih nalog načelnika upravne enote pa se jih velik del dotika kadrovske tematike, saj odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev na upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih (»ZDU-1-UPB4« , 2005).

V Sloveniji je 58 upravnih enot, na katerih je zaposlenih 2.376 javnih uslužbencev (stanje na dan 31. 12. 2023) (Ministrstvo za javno upravo, 2024b).

Delo na upravnih enotah lahko označimo kot administrativno delo, ki je podobno kot delo v marsikateri drugi državni strukturi, pogosto videno kot pretirano birokratske narave. In ta percepcija, skupno z občutkom pretirane

kompleksnosti, povzroča izrazito kritičnost splošne javnosti do zaposlenih v teh organizacijah. Takšna kritična percepcija o zbirokratizirani in neučinkoviti javni upravi je vidna tudi v drugih državah (Steel in Warner, 1990). Delo na upravnih enotah v Sloveniji je primarno enoizmensko in poteka v prostorih upravne enote (Ministrstvo za javno upravo, 2024a). Izjema predstavljajo določeni dogodki, kot so poroke, ki se lahko izvajajo tudi izven uradnih prostorov upravne enote in med konci tedna, ter dežurstva v času volitev ali glasovanj na referendumih ipd.

Določeni izredni dogodki lahko prav tako vplivajo na varnost zaposlenih na upravnih enotah. Ilustrativen primer je bila pandemija virusa Sars-CoV-2, ki je precej vplivala na dinamiko dela, pojav dodatnih nevarnosti in kompleksnosti v izvajanju postopkov dela slovenskih upravnih enot. Takrat je bil vpeljan strog protokol naročanja, prihoda in vstopanja v prostore upravne enote. Varnostno osebo je stranke še posebej seznanjalo in opozarjalo na uporabo razkužil in mask (Gostič, 2020). Ker imajo nekateri državljani izrazito odklonilno mnenje do mask (Kostanjevec idr., 2021), je takrat takšen ukrep dodatno negativno vplival na dinamiko med zaposlenimi na upravnih enotah in strankami. Stranke, ki so imele takšna odklonilna mnenja do uporabe mask, so v prostore vstopale živčne, razdražene in pod vtisom, da so bile prisiljene sprejeti nekaj, s čimer se niso strinjale. In obstajajo primeri, ko je morala posredovati tudi varnostna služba. Po drugi strani pa, četudi so se z ukrepom strinjali, je uporaba mask včasih še vedno oteževala izvedbo postopka (npr. v primeru gluhih oseb) in če je zaposleni odstranil masko, da ga je stranka videla, je to pomenilo kršitev navodil. Podobno, ko so zaposleni sprejeli stranko, ki ni nosila maske, ker so želeli pomagati osebi, da pridobi želene dokumente. S tem pa so sebe postavili v položaj, kjer je bilo ogroženo njihovo zdravje.

Izrazito stresno je na zaposlene na upravnih enotah vplivalo stanje v času obsežnih poplav v letu 2023, saj so imeli nekateri zaposleni težave dostopa do ali z delovnega mesta. Pojavljale so se situacije, ko bi zaposleni želeli pomagati oškodovanim v poplavah, a to vedno ni bilo možno kljub prilagodbam postopkov.

Ob tem moramo upoštevati, da lahko vsako delo, kjer prihaja do pogoste interakcije med osebami, predstavlja stresno okolje (Dormann in Zapf, 2004). Selič (1999) pod dejavnike stresa, ki vplivajo na delovno okolje, uvršča konfliktnost vlog, do katere pride, kadar se zaposleni znajdejo pod pritiskom od nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in tudi strank. Stresna situacija je lahko še intenzivnejša, zlasti kadar zaposleni ne morejo uresničiti vseh zahtev stranke (Dormann in Zapf, 2004) – in s tem potencialno nevarna, saj se lahko takrat nezadovoljstvo oseb, sicer v občasni manjši meri, spremeni v pojav neželenega vedenja, ki se različno manifestira. Ogrožanja, ki se pojavljajo v sodobni družbi in okolju, so sicer številčna, a so izredno odvisna od kombinacije socioloških, geografskih, političnih in ekonomskih faktorjev. Vsa ogrožanja se ne bodo materializirala v vsakem okolju in se lahko pojavijo znotraj organizacije (v okviru delovnih procesov in kolektiva) ali pridejo od zunaj, preko stika s strankami. Pojavne oblike nasilja in neprimerne vedenja, ki ga lahko oseba na delovnem mestu doživi, pri čemer zaposleni na upravnih enotah niso izjeme, niti ni geografskih omejitev, so številne (prilagojeno po Divjak, 2020; Hassard idr., 2019; Lobnikar, 2004; Steel in Warner, 1990; Vuckovic idr., 2017):

- javno in poniževalno kritizersko napadanje zaposlenih s strani medijev, javnosti, politike (npr. pogosto slišane izjave o prevelikem številu zaposlenih in lenosti javne uprave);
- različne oblike mobinga oziroma trpinčenja (npr. pretirano kontroliranje opravljenega dela, obrekovanje, kričanje in zmerjanje ipd.);
- psihološko nasilje (npr. različne oblike manipulacij, izvajanja pritiskov, določene oblike groženj);
- ekonomsko nasilje (npr. izsiljevanje z zadržanjem plačnega napredovanja);
- različne oblike groženj (npr. s fizičnim nasiljem, če zaposleni ne bo izvedel upravnega postopka v korist stranki ali pa s slabo oceno dela, če zaposleni ne bo dosegel kvote, ki jo postavlja nadrejeni);
- druge oblike ogrožajočega vedenja (npr. uničevanje lastnine, inventarja ipd.);
- fizično nasilje (npr. telesni napadi, kar vključuje, klofute, udarce, brce, napade s predmeti ali orožjem);
- spolno nadlegovanje (fizično, npr. neželeni dotiki, ali nefizično, npr. namigovanja, pošiljanje medijskih vsebin ali sporočil z neprimerno spolno vsebino).

Temu je treba podati še posredno viktimizacijo, ko je nekdo priča nasilnemu ali drugače travmatičnemu dogodku (angl. *vicarious trauma*) (Hassard idr., 2019). In kar lahko krepí občutek ogroženosti na delovnem mestu in tudi povzroča stres pri zaposlenem. Zaradi digitalizacije delovnih procesov ter splošne družbe so zaposleni na upravnih enotah tudi žrtve in oškodovanci kibernetске kriminalitete (Threat Hunter Team, 2021). Zaradi spolne strukture zaposlenih na upravnih enotah so med žrtvami pogosteje ženske (Vuckovic idr., 2017).

Posebej je treba izpostaviti nasilno vedenje, ki je kompleksen pojav, pri katerem je ključno zavedanje, da se posledice doživetega akta nasilja v enem segmentu človekovega delovanja pretapljajo v druge segmente posameznikovega delovanja. Torej nasilje, ki ga oseba doživlja v prostem času, v domačem okolju, ima posledice tudi na njegovo delovanje v službenem času (MacGregor idr., 2021; Swanberg idr., 2012) in obratno (Hassard idr., 2019). Pri čemer je vidno, da ne govorimo samo o psihičnih in fizičnih posledicah na zdravju osebe, ki nasilje doživlja ali mu je priča na delovnem mestu, ampak govorimo tudi o prenosu posledic (npr. da je oseba zaradi nasilja v družini manj opravilno sposobna, zbrana in učinkovita na delovnem mestu) (Swanberg idr., 2012). Podobno lahko govorimo o premestitvi ogrožanja (ko je oseba napadena na poti v službo oziroma v domačem okolju). Napad je lahko posledica lažje dostopnosti tarče ali pa posledica naključnega srečanja med žrtvijo in storilcem, pri čemer lahko storilec zamero in vzgib razvije med srečanjem z žrtvijo v delovnem okolju, npr. kot nezadovoljna stranka med upravnim postopkom na upravni enoti ali ko oseba napade svojega partnerja v delovnem okolju ali v njegovi bližini, ker je to lokacija, za katero storilec ve, da bo žrtev morala biti v določenem času tam. Iz tega izhaja tudi kategorizacija dogodkov (oziroma storilcev), ki izvedejo nasilni dogodek na delovnem mestu. Uporabljajo se štiri kategorije (DIR, State of California Department of Industrial Relations, 1995; Mireille LeBlanc in Barling, 2004; Peek-Asa idr., 1997; Runyan idr., 2000), in sicer dogodek tipa I je dogodek, kjer storilec nasilnega dejanja

ni nikakor povezan z mestom dejanja ali osebami, ki so tam zaposlene (npr. rop banke). O dogodku tipa II govorimo, ko pride do nasilnega vedenja med zaposlenim in stranko oziroma osebo, ki je v določeni interakciji z zaposlenim (npr. nasilni pacienti v zdravstvenem domu, napad na policista, ko nekoga obravnava ipd.). Dogodek tipa III vključuje nasilno vedenje med zaposlenimi – trenutno zaposlenimi in/ali nekdanjimi zaposlenimi ter med nekdanjimi/trenutnimi zaposlenimi in vodstvenim/menedžerskim kadrom. Dogodek tipa IV zajema nasilno vedenje med storilcem, ki sicer ni stranka ali uporabnik storitve organizacije, kjer je izvedel nasilno dejanje, je pa v neke vrste navezavi z žrtvijo (npr. storilec nasilja v družini, ki partnerko napade na delovnem mestu).

Študije (npr. Edwards in Buckley, 2016, 2022) ugotavljajo, da se v določenih državah skoraj petina vseh nasilnih kaznivih dejanj zgodi na delovnem mestu in da se ta delež povečuje. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. *European Agency for Safety and Health at Work*) je v svoji raziskavi, ki je bila objavljena več kot desetletje nazaj, glede pojava tovrstnega vedenja med zaposlenimi v zasebnem in javnem sektorju Evropske unije, ugotovila, da je 6 % zaposlenih v takrat 27 državah članicah doživelo grožnjo z nasiljem, 4 % zaposlenih pa dejansko doživelo nasilno vedenje. Isto poročilo tudi navaja, da so deleži zaposlenih, ki poročajo o fizičnem nasilju, različni. Najvišji so bili na Nizozemskem (10 %), Franciji (9 %) in Združenem kraljestvu (9 %), Irski (8 %) ter tudi v drugih skandinavskih državah (skupni odstotek za Nizozemsko, Dansko, Finsko in Švedsko je bil med 10 % in 11 % za grožnje z nasiljem in malo nad 8 % za dejansko nasilje na delovnem mestu) (Milczarek idr., 2010). V zadnjem dostopnem poročilu je navedeno, da je v povprečju 16 % anketirancev na ravni Evropske unije doživelo nasilje oziroma verbalno nasilje od strank, pacientov, učencev ipd., medtem ko jih 7 % poroča, da so na delu izpostavljeni nadlegovanju ali ustrahovanju. Najvišji delež anketirancev, ki so poročali o izkušnjah z nasiljem oziroma verbalnim nasiljem, prihaja iz Francije (25 %), Portugalske (24 %) in Avstrije (21 %), medtem ko so nadlegovanje ali ustrahovanje najpogostejše doživljali anketiranci iz Francije (12 %), Irske (12 %) in Luksemburga (10 %). Za Slovenijo poročilo navaja, da je 14 % anketiranih doživelo nasilje ali verbalno nasilje, 9 % pa nadlegovanje ali ustrahovanje (Leclerc idr., 2022).

Škoda, ki rezultira iz pojavnosti teh oblik vedenja, je lahko neposredna (telesne poškodbe, izguba življenja) in posredna (od slabše ali izgubljene produktivnosti organizacije do slabše kakovosti življenja družine žrtve, ki je lahko posledica izgube dohodka ali slabšega zdravja ali celo izgube življenja žrtve) (Hassard idr., 2019). Ob vsem tem je treba poudariti tudi težavo kadrovskega bazena, saj zaposleni zapuščajo organizacijo, v kateri se dogaja problematično vedenje. Prav tako lahko novih kadrov ni zaradi nerealne družbene percepcije o »neučinkovitih birokratih« (Steel in Warner, 1990). V pregledni študiji, ki so jo naredili Hassard idr. (2019), v katerih so pregledali 10 raziskav na temo škode, izhajajoče iz nasilja na delovnem mestu, kjer se niso osredotočali samo na javni sektor, so ugotovili, da ocene ekonomske škode, izhajajoče iz tovrstnega vedenja, segajo tudi do 55 milijard dolarjev letno. Pri čemer opozarjajo, da so zajete študije večinoma izpred leta 2010.

Študije, ki raziskujejo nasilje na delovnem mestu oziroma z njim povezanimi vsebinami (npr. oblikami, posledicami, stroški ipd.), so številčne, kar je razvidno iz metaanaliz ali sistematičnih analiz (npr. Hassard idr., 2019; MacGregor idr., 2021), pri čemer je del študij fokusiran tudi na zaposlene v javnem sektorju (npr. Vaez idr., 2014; Vuckovic idr., 2017). Te in tudi druge (npr. Jones idr., 2023; Kozjek in Erčulj, 2021; Sheppard idr., 2022) raziskave med zaposlenimi v javnem sektorju kažejo, da se kot vzorec raziskovanja najbolj pogosto pojavljajo zaposleni v zdravstvenih organizacijah. Raziskava Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu med delovno silo v Evropski uniji iz leta 2010 je pokazala, da so zaposleni v javni administraciji in varnostnih organizacijah tisti, ki večkrat poročajo o grožnjah z nasiljem oziroma dejanskimi incidenti nasilja. Pogostejše od njih so o takem vedenju poročali samo zaposleni v šolstvu in zdravstvu (Milczarek idr., 2010). Raziskava iz leta 2022 pa kaže, da o doživljanju takšnega vedenja največ poročajo zaposleni v organizacijah, ki nudijo storitve, povezane z zdravjem ali socialnim varstvom (30 %), storitve, povezane z izobraževanjem (20 %), sledijo pa sektor trgovina, promet, nastanitvene ali prehrabene storitve (19 %) ter upravljanje in podporne storitve, vključno z javno upravo in obrambo (17 %) (Leclerc idr., 2022).

Kljub obsežnemu iskanju nam ni uspelo najti raziskave, ki bi se izključno osredotočala na zaposlene na upravnih enotah (ali njihovih ekvivalentih v drugih državah) ter doživljanje tovrstnega problematičnega vedenja. Možno je najti raziskave o mobingu, (npr. Batsi in Karamanis, 2019; Shallcross idr., 2008) in nadlegovanju na delovnem mestu (npr. Xerri idr., 2016), toda v prispevkih ni razvidno, za kakšno vrsto javne državne agencije gre oziroma so osebe v vzorcih iz več agencij javnega sektorja. Prav tako v večji meri raziskujejo vedenje med zaposlenimi in/ali vodstvom in ne v relaciji do strank. Izjema je del Fischer in drugi (2016), kjer so z raziskavo med zaposlenimi v nizozemski lokalni upravi, ki so bili bolj razločljivo kategorizirani med zaposlenimi v organih pregona, dobaviteljih storitev ipd., ugotovili, da so vrsta dela (npr. delo policistov), večja pogostost stika s strankami in delovni stres med najmočnejšimi napovedniki izpostavljenosti doživljanja agresivnega vedenja. Še vedno pa iz kategorizacij ni bilo jasno razvidno, koliko gre za organizacije, ki bi jih lahko enačili s slovenskimi upravnimi enotami.

V Sloveniji ni konkretnih statističnih podatkov o tem, kolikokrat so bili v nevarnosti ali celo poškodovani zaposleni na upravnih enotah. Takih podatkov ne vodi policija,¹ niti jih ni bilo mogoče pridobiti od ministrstva, pristojnega za javno upravo. Namen tega prispevka je zato raziskati, katere možne oblike problematičnega vedenja doživljajo zaposleni na slovenskih upravnih enotah.

2 METODA RAZISKOVANJA IN ANALIZE PODATKOV

Za pridobitev vpogleda v stanje, obseg in pojavne oblike problematičnega vedenja za zaposlene na upravnih enotah na eni in odzive na ta vedenja – z vidika zagotavljanja varnosti – na drugi strani je bil opravljen sistematični pregled literature, s poudarkom na vseh dosedanjih raziskavah, ki so se navezovala na

1 Razvidno iz dopisa številka 630-99/2024/5 (262-07) z dne 2. 8. 2024, ki ga je Policija poslala avtorjem prispevka kot odgovor na vprašilo za pridobitev takšnih podatkov.

varnost na upravnih enotah v Sloveniji. Sistematični pregled literature je lahko kvalitativen, kvantitativen ali kombinacija obeh, izbira pristopa pa je odvisna od cilja pregleda (Petticrew in Roberts, 2006; Turk, 2021). V našem primeru je bil kvalitativen s poudarkom na sintezi dosedanjih spoznanj na proučevanem področju. Za ugotavljanje trenutnega stanja varnosti zaposlenih na upravnih enotah je bila izvedena kvantitativna metoda raziskovanja, in sicer spletna anketa med zaposlenimi na upravnih enotah v Sloveniji. Opis postopka in kriterijev sistematičnega pregleda literature ter postopka anketiranja je podan v nadaljevanju.

2.1 Postopek sistematičnega pregleda literature

Zaradi fokusa na slovenske upravne enote je bil kot primarni vir za iskanje relevantne literature uporabljen portal COBISS+. V različnih kombinacijah so bili individualno uporabljeni naslednji iskalni ključi: *zaposlen* upravn* enot**; *varnos* upravn* enot**; *administrative unit*; *zaščit* upravn* enot**; *ogroz* upravn* enot**; *nevar* upravn* enot**; *varo* upravn* enot**.² Pregled je bil opravljen marca 2021. Vsi najdeni zapisi so bili vneseni v Excelovo tabelo. Dodani so jim bili zapisi o virih, ki smo jih našli preko metode snežne kepe ter rednim spremljanjem novih publikacij. Na tak način je bilo najdenih 278 prispevkov, za katere sta dva avtorja potem ločeno pogledala naslove, povzetke in ključne besede. Če je kar koli nakazovalo uporabnost za našo študijo, je bil vir uvrščen na seznam za podrobnejši pregled. Za prispevke, kjer je prišlo do razlikovanj glede njunih pogledov na uporabnost prispevka, sta preko dogovora ali pridobitve dodatnih informacij presodila, ali se uvrstijo na seznam za podrobni pregled. Vsi viri s tega seznama so bili nato pridobljeni v celoti. S seznama za podrobni pregled ni bilo mogoče pridobiti treh prispevkov, za katere se je izkazalo, da sta dva že uničena, oziroma nam enega tudi s pomočjo knjižničark Fakultete za varnostne vede Univerze v Mariboru ni uspelo pridobiti.³

Tabela 1 prikazuje vrsto gradiva, ki smo ga našli in pregledali. Gradivo s seznama za podrobni pregled je bilo prebrano in v njem so bile iskane informacije, ki bi omogočile izdelavo slike stanja (ne)varnosti na upravnih enotah v Sloveniji ter tudi kakšni so bili odzivi nanje. Pregled najdenih virov je sledil zakonitostim klasičnega integrativnega pregleda literature. Takoj je treba opozoriti, da čeprav smo uporabili dokaj specifične besedne zveze za iskanje gradiva, je bila večina najdenega gradiva neustrezna za našo raziskavo, saj se dejansko ni navezovala na predmet preučevanja. To je tudi razlog za neuporabo bolj sistematiziranih pristopov pregleda, npr. uporaba sistematičnega pregleda literature po Cochrane pristopu⁴ ali pa tudi odprtega kodiranja.

2 Uporaba znaka * na koncu besede omogoča iskanje po korenu besede, tako bo iskalnik v primeru iskanja z besedo *enot**, iskal še *enota*, *enotah*, *enoti* ... skratka vse možne sklanjatve besede.

3 Na tem mestu bi se radi tudi zahvalili knjižničarkam Barbari Škabar Cerar, Adi Mendragič in Barbari Erjavec za vso pomoč pri izsleditvi gradiv.

4 Cipriani in drugi (2011) pojasnjujejo Cochrane sistematične preglede literature (angl. Cochrane systematic review) kot sistematične preglede, ki jih izvaja mednarodna mreža raziskovalcev znotraj neodvisne, neprofitne organizacije Cochrane Collaboration. Namen teh pregledov je pomagati zdravstvenim delavcem, odločevalcem, pacientom in njihovim skrbnikom pri sprejemanju dobro utemeljenih odločitev o zdravljenju ljudi. Ključna značilnost, zaradi katere so Cochrane pregledi priznani kot najvišji standard na področju na dokazih temelječega zdravstva, je dosledno upoštevanje skupne in posebne metodologije, ki zmanjšuje pristranskost in naključne napake.

Omejitev sistematičnega pregleda literature je nedostopnost nekaterih virov in pa čas, ki je minil od pregleda. Pri iskanju literature v tujem jeziku smo se omejili na angleški jezik, kar je omejitev sama po sebi. Ena izmed ključnih omejitev, ki se pojavi že pri pregledu t. i. angl. *state of art* in iskanju literature za teoretična izhodišča in se pretopi tudi v naš sistematični pregled slovenske literature, je odsotnost literature za zadnjih nekaj let. Omenjeno sicer botruje dejstvu za lastno raziskavo, s katero želimo premostiti to identificirano omejitev.

Stanje varnosti zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji

Tabela 1: Vrsta gradiva, ki je bilo najdeno pri iskanju objav na temo varnosti na upravnih enotah (portal COBISS+)

Tip gradiva**	Število in vrsta najdenega vira ter ali je bil najdeni vir uvrščen na seznam za podobnejši pregled			Ali se je od 87 virov pregledani vir dejansko navezoval na vsebino raziskave?*				
	Vir ni bil uvrščen na seznam za podrobni pregled	Vir je bil uvrščen na seznam za podrobni pregled	Skupna vsota	Ni relevantno	Posredna povezava	Neposredno vezano na vsebino raziskave	Gradiva ni bilo možno pridobiti	
diplomsko delo	78 (28,06 %)	55 (19,78 %)	133 (47,84 %)	26 (29,89 %)	18 (20,69 %)	10 (11,49 %)	1 (1,15 %)	
članek – sestavni del	65 (23,38 %)	14 (5,04 %)	79 (28,42 %)	9 (10,34 %)	4 (4,6 %)	1 (1,15 %)	(0 %)	
magistrsko delo	13 (4,68 %)	9 (3,24 %)	22 (7,91 %)	6 (6,9 %)	2 (2,3 %)	1 (1,15 %)	(0 %)	
prispevek na konferenci	15 (5,4 %)	7 (2,52 %)	22 (7,91 %)	6 (6,9 %)	1 (1,15 %)	(0 %)	(0 %)	
raziskovalno poročilo	6 (2,16 %)	1 (0,36 %)	7 (2,52 %)	(0 %)	(0 %)	(0 %)	1 (1,15 %)	
knjiga	3 (1,08 %)	(0 %)	3 (1,08 %)					
specialistično delo	3 (1,08 %)	(0 %)	3 (1,08 %)					
disertacija	3 (1,08 %)	(0 %)	3 (1,08 %)					
učno gradivo	(0 %)	1 (0,36 %)	1 (0,36 %)	(0 %)	(0 %)	(0 %)	1 (1,15 %)	
elaborat, študija	1 (0,36 %)	(0 %)	1 (0,36 %)					
kartografsko gradivo	1 (0,36 %)	(0 %)	1 (0,36 %)					
učbenik	1 (0,36 %)	(0 %)	1 (0,36 %)					
vodič	1 (0,36 %)	(0 %)	1 (0,36 %)					
zbornik	1 (0,36 %)	(0 %)	1 (0,36 %)					
Skupna vsota	191 (68,71 %)	87 (31,29 %)	278 (100 %)	47 (54,02 %)	25 (28,74 %)	12 (13,79 %)	3 (3,45 %)	

* Uporabili smo naslednjo kategorizacijo

- *Ni relevantno* – zajemala je dela na temo analize posameznih postopkov, učbenike za kadrovske management, elaborate glede kmetijske dejavnosti, modeli kompetenc, modeli, kot so CAF, letni razgovori ipd.
- *Posredna povezanost* – zajemala je dela na temo zadovoljstvo zaposlenih, motivacija zaposlenih, absentizem, varovanje gradiva, delovni prostosti ipd.
- *Neposredna povezanost* – zajemala je vse oblike nasilja, zdravje zaposlenih, stres med zaposlenimi, komunikacija s strankami ipd.

Toda v primeru, če je vsebina kljub naslovu nakazala povezavo z eno kategorijo, vendar je pregled pokazal, da v resnici sodi v drugo, smo jo uvrstili po vsebinski ustreznosti.

** Kar nekaj del je bilo kategoriziranih kot *e-knjiga*, pa so bili v resnici zaključna dela. V tej tabeli smo takšne *e-knjige* prišteli k zaključnim delom.

Tematiko je najpogosteje posredno možno zaslediti v temah zaključnih del (npr. Drevenšek, 2010), sploh v tistih, ki preučujejo motivacijo in zadovoljstvo z delom na upravnih enotah (npr. Gostič, 2020; Kolarič, 2020; Marn Golob, 2000b; Tome, 2017; Županc, 2019). Neposredno pa je tema vidna v zaključnih delih, ki obravnavajo trpinčenje na delovnem mestu na upravnih enotah (npr. Divjak, 2020).

2.2 Raziskava o obsegu problematičnega vedenja nad zaposlenimi na upravnih enotah

Za ustrezno pridobitev vpogleda v stanje na področju varnosti zaposlenih na upravnih enotah je bila izvedena raziskava, in sicer spletno anketiranje zaposlenih. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi pregleda predhodno predstavljene literature (Divjak, 2020; Drevenšek, 2010; Durmiši, 2021; Kočevár, 2007; Marn Golob, 2000a, 2000b) in je upošteval oblike neustreznega vedenja, ki so bile našteje v uvodu. Predvsem pa je upošteval raziskovanja na nekaterih drugih področjih dela, kjer se tudi srečujejo s problematičnim vedenjem strank, in sicer zdravstva, socialnega dela, šolstva in občinskih uprav (Kozjek in Erčulj, 2021; Kozjek in Rogelj, 2019). Vprašalnik je bil sestavljen in oblikovan z uporabo spletne platforme 1ka in je zajemal 16 vprašanj. Spletno povezavo do vprašalnika smo skupaj z zapisom, da izvajamo raziskavo glede varnosti zaposlenih na upravnih enotah, 19. 12. 2022 poslali na splošne e-poštne naslove 58 upravnih enot v Sloveniji. Anketa je bila aktivna med 19. 12. 2022 in 19. 3. 2023. Sporočilo je vsebovalo zaprosilo, ali lahko povezavo do ankete posredujejo svojim zaposlenim. Uporabljeno je bilo torej neverjetnostno vzorčenje, in sicer namensko in vzorčenje po principu snežne kepe. Pomanjkljivost tovrstnega vzorčenja sta samoizbira anketirancev – zaposleni so sami odločili, ali bodo v raziskavi sodelovali ali ne – in potencialna pristranskost vzorca, ki iz nje izhaja. Tisti, ki so sodelovali v raziskavi, se namreč po značilnostih razlikujejo od tistih, ki v njej niso sodelovali, kar potencialno vpliva tudi na ugotovitve raziskave. Tako je pri posploševanju ugotovitev na vse zaposlene na upravnih enotah potrebna previdnost.

Na povezavo je kliknilo 422 oseb, dokončno izpolnjenih anket je bilo 263, delno pa 278, kar tudi predstavlja končni vzorec. Po podatkih, pridobljenih na zaprosilo od Ministrstva za javno upravo, je bilo konec leta 2022 na upravnih enotah zaposlenih 2.379 oseb, leta 2023 pa 2.376. Naš vzorec tako predstavlja 11,69 % vseh zaposlenih. Podrobnejše značilnosti vzorca so predstavljene v tabeli 2. Med anketiranci, ki so podali informacijo o spolu, je večina (219; 83,6 %) žensk. Povprečna starost odgovarjajočih je bila 46,3 ($SD = 9,3$) leta. Približno tri četrtine anketiranih ima visokošolsko izobrazbo ali več. Povprečno so na upravni enoti zaposleni 16,9 ($SD = 11$) leta. Na anketo je odgovarjalo 16 (6,2 %) predstojnikov upravnih enot, 28 (10,8 %) vodij oddelka, 181 (69,6 %) svetovalcev, višjih svetovalcev, referentov in višjih referentov.

Tabela 2: Opis vzorca

	<i>f (%)</i> ; <i>M (SD)</i>
SPOL	
Moški	39 (14,9)
Ženski	219 (83,6)
Drugo	4 (1,5)
POVPREČNA STAROST (SD)	46,3 (9,3)
IZOBRAZBA	
Štiriletna ali petletna srednja šola ali manj	44 (16,8)
Višja šola	23 (8,8)
Visokošolska	76 (29)
Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)	98 (37,4)
Znanstveni magisterij ali doktorat	21 (8)
POVPREČNO ŠT. LET NA UPRAVNI ENOTI (SD)	16,9 (11)
DELOVNO MESTO	
predstojnik/načelnik	16 (6,2)
vodja oddelka	28 (10,8)
višji svetovalec	57 (21,9)
svetovalec	80 (30,8)
referent	38 (14,6)
višji referent	6 (2,3)
poslovni sekretar	3 (1,2)
administrator	15 (5,8)
strokovno tehnični uslužbenec	8 (3,1)
drugo	9 (3,5)

Pridobljeni podatki so bili analizirani z uporabo programske opreme SPSS. Vsi anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja, a so bili v analizo vključeni vsi odgovori, ki so bili podani pri posameznem vprašanju. Številске spremenljivke smo opisali s povprečji in standardnimi odkloni, opisne s frekvencami in odstotnimi deleži. Razlike v povprečni oceni posamezne oblike nasilja od srednje ocene lestvice, 3,5, smo testirali s t-testom za en vzorec. Hierarhično razvrščanje v skupine s kvadrirano evklidsko razdaljo in Wardovo metodo združevanja v skupine je bilo uporabljeno za identifikacijo skupin, ki se med seboj v največji meri razlikujejo v doživljanju nasilja. Razlike med dobljenimi skupinami v številskih spremenljivkah smo preverjali z ANOVA testom, v opisnih pa s hi-kvadrat testom ali testom največjega verjetja. Vsa statistična testiranja so bila opravljena pri 5-% stopnji značilnosti.

3 REZULTATI

3.1 Rezultati sistematičnega pregleda slovenske literature

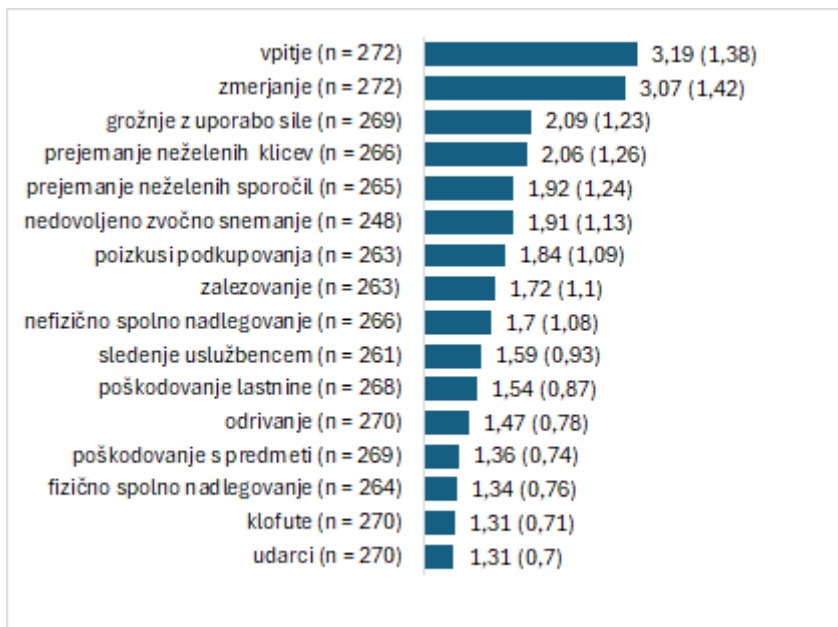
Poglobljeno se je raziskovanja nasilja nad zaposlenimi na upravnih enotah lotila Drevenšek (2010), ki je v svojem zaključnem delu predstavila pojavne oblike in takrat veljavno zakonodajo, vezano na reagiranje in preprečevanje takega vedenja. Izvedla je tudi lastno raziskavo, v kateri je anketirala zaposlene na Upravnih enotih Radlje ob Dravi ($n = 20$). Več kot polovica njenih anketirancev, ki se srečuje s strankami, je že doživelo grožnje ali pritiske od strank (nevljudno obnašanje, grožnja z javnimi mediji, grožnja z inšpekcijo, žaljenje in posmehovanje), niso pa doživeli grožnje s fizičnim nasiljem in fizično napadalnostjo. Anketiranci so med drugim potrdili, da so imeli zaradi doživetega vedenja tudi že glavobole, slabost, migrene. Težave so reševali z zaupanjem sodelavcem, obveščanjem nadrejenih, največ (40 %) pa z zaupanjem težave domačim.

Opravljen raziskovalni del je bilo potem tudi podlaga za objave v strokovnih revijah. Tako je na primer Marn Golob (2000a) v svojem prispevku precej kritično opisovala delovne prostore po slovenskih upravnih enotah, ki jih je prepoznala kot pogosto neustrezne, kot stresno pa je izpostavila tudi nenehno spreminjajočo se zakonodajo ter delo s strankami. Svojo kritiko je deloma podala na podlagi raziskave, v kateri je anketirala 140 zaposlenih na upravnih enotah takratne obalno kraške regije. Čeprav so v njeni anketi anketiranci izpostavili določeno preobremenjenost, so bili v večini (75 %) s svojim delom zadovoljni. Zanimiva ugotovitev je bila tudi ta, da konfliktno vedenje strank, ni bilo izpostavljeno kot močan faktor za stres – kar avtorica pojasnjuje, da imajo tako vedenje zaposleni za del dela s strankami. Večji dejavnik stresa oziroma nezadovoljstva je bila neenakomerna razporeditev dela med zaposlenimi na upravnih enotah. Novejših raziskav, ki bi preverjale, ali so kritike, ki jih je podala Marn Golob (2000a, 2000b), še vedno upravičene, nismo uspeli najti. Kljub temu je iz narave dela na upravnih enotah možno domnevati, da stresorji v povezavi dela s strankami vseeno ostajajo.

3.2 Rezultati anketiranja zaposlenih na upravnih enotah

Rezultati analize vprašanja, ki je spraševalo o obsegu izpostavljenosti posamezni obliki problematičnega vedenja, so razvidni z grafa 1. Oblike problematičnega vedenja so bile izbrane glede na pregled literature. Anketiranci so na 5-stopenjski Likertovi lestvici strinjanja odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo (ali ne strinjajo), da na delovnem mestu doživljajo našteje oblike problematičnega vedenja. Graf 1 prikazuje povprečno strinjanje in standardni odklon izpostavljenosti posamezni obliki nasilja. Najbolj so anketiranci izpostavljeni vpitju ($M = 3,19$; $SD = 1,38$) in zmerjanju ($M = 3,07$; $SD = 1,42$). Da se strinjajo ali popolnoma strinjajo, da so na delovnem mestu izpostavljeni vpitju, je navedlo 50,7 % anketirancev, zmerjanju pa 47,1 % anketirancev. Druge oblike nasilja so manj prisotne. T-test za en vzorec pokaže, da je povprečna ocena za vsako od vedenj statistično značilno nižja od 3,5 ($p < 0,001$ za vsa vedenja), kar pomeni, da javni uslužbenci niso izrazito izpostavljeni nobenemu od proučevanih vedenj. Največ anketirancev je navedlo,

da se v primeru nasilja na delovnem mestu obrnejo na nadrejene (92,1 %), varnostnike (67,9 %) in policijo (60,3 %).



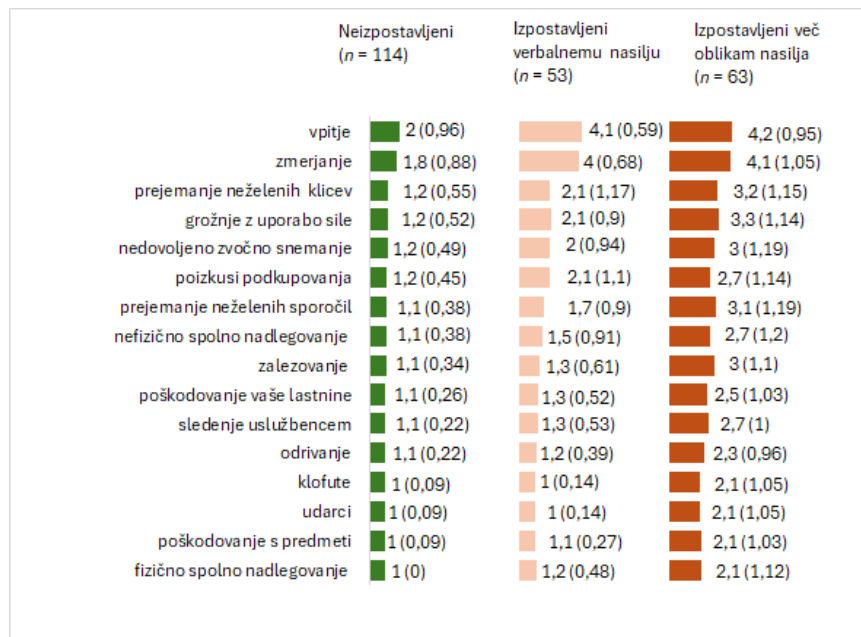
Graf 1: Izpostavljenost posameznim oblikam nasilja (prikazane so povprečne ocene strinjanja, v oklepaju pa standardni odkloni)⁵

Razvrščanje⁶ anketiranih, ki so odgovorili na vsa vprašanja, v kolikšni meri se strinjajo (ali ne strinjajo), da na delovnem mestu doživljajo posamezno obliko nasilja, v skupine po podobnosti glede na doživljanje nasilja je pokazalo, da jih je mogoče razvrstiti v tri skupine (graf 2). V prvi, največji ($n = 114$), skupini so anketiranci, ki se v večji meri NE strinjajo, da bi bili izpostavljeni posameznim oblikam vedenja. To skupino smo poimenovali *Neizpostavljeni*. Sledi skupina anketirancev, ki se v večji meri strinjajo, da so na delovnem mestu deležni vpitja in zmerjanja, ne pa tudi drugih oblik nasilja. Skupino smo poimenovali *Izpostavljeni verbalnemu nasilju*. V to skupino je bilo uvrščenih 53 anketiranih. Tretja skupina, ki šteje 63 članov, vključuje anketirance, ki se v večji meri strinjajo, da so, poleg vpitja in zmerjanja, izpostavljeni še drugim oblikam nasilja. Med temi so prejemanje neželenih klicev, grožnja z uporabo sile, nedovoljeno zvočno snemanje, prejemanje neželenih sporočil in zalezovanje. Skupino smo poimenovali *Izpostavljeni več oblikam nasilja*. Primerjava treh skupin v demografskih lastnostih pokaže, da so skupine primerljive po spolu ($p = 0,125$), starosti ($p = 0,907$), delovnem mestu ($p = 0,087$) in dolžini dela na upravni enoti ($p = 0,266$), se pa razlikujejo v izobrazbi

⁵ Anketiranci so podajali odgovor na 5-stopenjski Likertovi lestvici v razponu med 1 – Sploh se ne strinjam do 5 – Popolnoma se strinjam in z nevtralnim odgovorom Ne vem/ne morem oceniti.

⁶ Kvadrirana evklidska razdalja in Wardova metoda združevanja v skupine.

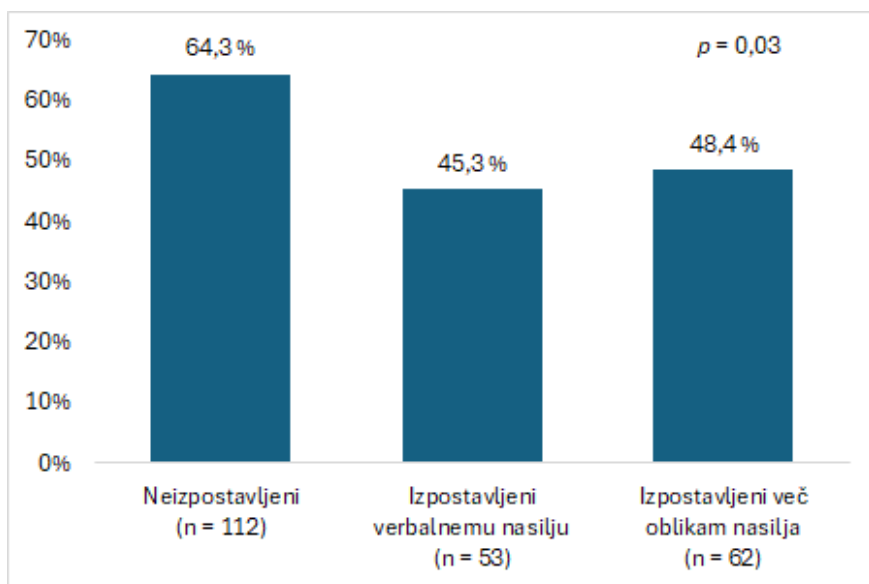
($p = 0,005$). Med izpostavljenimi več oblikam nasilja je v primerjavi z drugima skupinama višji delež anketiranih s srednješolsko izobrazbo ali manj (27,1 %). Za primerjavo v drugih skupinah je odstotek uslužbencev s srednješolsko izobrazbo ali manj nižji vsaj za 10 odstotnih točk.



Graf 2: Opis skupin anketirancev, glede na doživljanje posameznih oblik nasilja (prikazane so povprečne ocene strinjanja, v oklepaju pa standardni odklon)

Po mnenju anketiranih, ki so podali odgovor na vprašanje o trendu nasilja ($n = 271$), jih je dobra polovica (54,2 %) menila, da nasilje nad javnimi uslužbenci, zaposlenimi na upravnih enotah, narašča, dobra tretjina (34,9 %) pa da stagnira. Od 274 anketiranih jih je dobra polovica (54,4 %) menila, da nadrejeni omogoča izobraževanje o preprečevanju nasilja. Med skupinami, glede na doživljanje nasilja, obstaja statistično značilna ($p = 0,03$) razlika v izobraževanju o preprečevanju nasilja (graf 3). Posamezniki v skupinah, ki sta bolj izpostavljeni nasilju, so menili, da imajo tovrstnih izobraževanj manj kot posamezniki neizpostavljeni nasilju.

Graf 3: Odstotni delež anketirancev, ki so menili, da jim nadrejeni omogoča izobraževanja o preprečevanju nasilja, glede na doživljanje nasilja



Iz 23 odgovorov, ki so bili podani na odprti tip vprašanja, s katerimi smo anketirancem želeli omogočiti, da so podali informacije ali komentarje, ki jih po njihovem mnenju prejšnja vprašanja niso zajela, gre izpostaviti vlogo varnostnega osebja. Med odgovori so tako pozitivni, kjer pohvalijo prisotnost varnostne službe, kot negativni komentarji, ki kritizirajo varnostno službo kot neefektivno ali neoptimalno delujočo. Na primer, da so varnostniki sicer prisotni, vendar jih zasnova delovnih prostorov in delovnih procesov naredi neučinkovite, ker so na neoptimalnih lokacijah oziroma se ne bi mogli odzvati, ker niso prisotni med postopkom. Del odgovorov pa poudarja, da si zaposleni prisotnost varnostnika želijo, vendar ga vodstvo zaradi finančnih razlogov ne odobri. Kritike vodstva so se pojavljale in poveden je npr. komentar, da vodstvo noče »...//... sploh slišati o tem, da je stranka grozila ...//...«. V odgovorih je možno prepoznati tudi stresno obremenjenost z obsegom dela in kvotami. Med pozitivnimi odgovori je izpostavljena tudi pomembnost dobrega vzdušja v kolektivu, ki pripomore k občutku varnosti. Zaposleni imajo prav tako v mislih rešitve na izzive varnosti (npr. prostorske zasnove, javni razpis za tehnično in fizično varovanje za vse upravne enote, izveden na ravni ministrstva, pristojnega za javno upravo ipd.).

4 NAMESTO ZAKLJUČKA – STRATEGIJA ZA POVEČANJE VARNOSTI NA UPRAVNIH ENOTAH

Zakonsko in v večji meri izvedbeno je zagotavljanje varnosti na upravnih enotah urejeno, saj je bilo zagotavljanje varnosti ljudi in premoženja v sistem upravnih enot uvedeno v skladu in na podlagi »Uredbe o upravnem poslovanju« (2018), natančneje v 112., 113. in 114. členu. Drugi odstavek 112. člena izrecno poudarja vlogo predstojnika upravne enote, saj navaja: »Odločitev o organiziranosti varovanja sprejme predstojnik na podlagi ocene stopnje tveganja in načrta varovanja. Za izdelavo

ocene stopnje tveganja in načrta varovanja se smiselno uporablja zakon, ki ureja zasebno varovanje.» (»Uredba o upravnem poslovanju«, 2018) Uredba je vse upravne enote oziroma vse organe državne uprave zavezala, da za izvajanje nalog varnosti ljudi in premoženja organizirajo varnostno službo tako, da zagotovijo interno varovanje oziroma sklenejo pogodbo s subjektom, ki opravlja dejavnost zasebnega varovanja. Toda na drugi strani pa vpogled na terenu odseva določene pomanjkljivosti. Četudi se skoraj na vseh upravnih enotah pogosto izvajajo raziskave s področja zadovoljstva zaposlenih in strank ter druge evalvacije (npr. z uporabo modela CAF), vprašanje varnosti ni zajeto. Oziroma se pojem varnost nanaša na varnost (in stabilnost) zaposlitve. Te raziskave povprašujejo po zadovoljstvu s prostori, toda tudi tu gre bolj za optimalne delovne pogoje, ki so vezani na kakovost zraka, urejenost, osvetljavo ipd.

In četudi rezultati naše raziskave ne nakazujejo vsesplošnega alarmantnega stanja, pa del rezultatov kaže, da je po nekaterih upravnih enotah stanje slabo. Ob tem je precej poveden podatek, da glede na majhnost Slovenije ministrstvo, ki je nadrejeno upravnim enotam, ni zmožno zagotoviti enakih delovnih pogojev vsem upravnim enotam ter predvsem, da ostajajo primeri dobrih praks, ki pa se ne prenašajo med upravnimi enotami. Nekako je zaznati očitek, da je preveč stvari odvisnih od načelnikov upravne enote, ki pa so različno sposobni. V obziru odsotnosti enotne varnostne politike za upravne enote je določena decentralizacija dobra, ker sposobni načelniki upravnih enot potem uspešno poskrbijo za svoje zaposlene, kar se ne bi zgodilo, če bi bila varnostna politika ministrstva neustrezna, a z vidika hierarhije in centralnega vodenja vseeno zahtevana. Težava pa ostane na upravnih enotah, kjer vodstvo ni ustrezno. Rešitev je torej ustrezno zastavljena strategija zagotavljanja varnosti – z dovoljšno kombinacijo (de)centralizacije in finančnega zagotavljanja sredstev. Vsebinsko strategije lahko zgradimo na podlagi pridobljenih odgovorov, ki nam služijo kot preliminarne ocene stanja in z upoštevanjem literature s področja ocen tveganja (npr. Prislan Mihelič idr., 2024). Nakazuje se šest področij, kjer so potrebne spremembe, oziroma šest ključnih potreb – I. potrebe po pristnosti varnostnega osebja oziroma boljši njegovi učinkovitosti, II.) zasnova prostorov, III.) angažma vodstva, IV.) prenos dobrih praks in V.) potreba po izobraževanju – znanju za soočanje s problematičnim vedenjem. Takšna izobraževanja imajo glede na rezultate (graf 3) dualno vlogo, omogočajo boljše spopadanje s problematičnim vedenjem in posledično tudi vplivajo na zaznavo ogroženosti/doživljanje problematičnega vedenja. Osebe, ki so deležne več takšnega izobraževanja, so lahko bolj samozavestne pri konfrontaciji s takšnim vedenjem ali pa z znanjem, ki ga imajo, dejansko preprečijo razvoj takšnega vedenja. Ker rezultati (graf 1 v primerjavi z grafom 2) kažejo na precejšnje razlike v zaznavanju problematičnega vedenja, to izpostavlja še en pomemben vidik, ki ga mora zajeti predlagana strategija, in sicer VI.) potrebo po podrobnejši analizi razmer po posameznih upravnih enotah ter ustrezni oceni povezanih tveganj. Kar bi se sicer že moralo izvajati, toda nakazuje se dvom o dejanskem izvajanju oziroma dvom o ustreznem izvajanju. Vsi ukrepi zahtevajo tudi svoj delež financ, zato se kot del strategije pojavlja tudi potreba po zagotavljanju stabilnega financiranja na področju izboljšave stanja. Ob tem je treba vedno poudarjati, da je preprečevanje viktimizacije na delovnem mestu odgovornost delodajalca oziroma menedžerja in

ne zgolj zaposlenega (Jones idr., 2023; Lobnikar, 2004). Glede na rezultate ankete in predlogov iz literature (Arnetz, 2022; »Behaviors that undermine a culture of safety«, 2008; DIR, State of California Department of Industrial Relations, 1995; Jones idr., 2023; Lobnikar, 2004; »Physical and verbal violence against health care workers«, 2018; Runyan idr., 2000; »Workplace violence prevention in behavioral health care and human services«, 2023)⁷ predlagamo strategijo povečanja varnosti na upravnih enotah, ki zajema kratkoročne (tabela 3) in dolgoročne ukrepe (tabela 4).

⁷ Pri izdelavi strategij smo upoštevali dela (npr. Arnetz, 2022; Jones idr., 2023), ki se v veliki meri naslanjajo na izdelke (poročila, priporočila in analize) t. i. *The Joint Commission* (n. d.), ki je neke vrste krovna organizacija, usmerjena v izboljšanje kakovosti delovanja zdravstvenih organizacij in institucij. Z namenom povzemanja informacij smo avtorji prispevka uporabili članke in zapise na spletnih straneh, ki te izdelke združeno navajajo, posamezno poročilo omenjene organizacije pa citiramo samo v primerih, če je bilo pred kratkim izdano ali pa smo menili, da bi posredni prenos informacij bil premalo poveden.

Tabela 3: Modelna strategija za naslavljanje problematičnega vedenja na upravnih enotah – predlogi kratkoročnih predlogov

Kratkoročni ukrep	Obrazložitev	Kdo bi lahko izvedel ukrep	Financiranje
Zagotavljanje varnostnega osebjaja na upravnih enotah oziroma izboljšava delovanja.	Iz odgovorov jasno izhaja, da če je varnostno osebje prisotno in ustrezno, se zaposleni počutijo varne in tudi menijo, da je samo stanje varnosti boljše.	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, v sodelovanju z zunanjimi izvajalci.	Proračunska sredstva.
Zasnova/preureditev delovnih prostorov.	Iz odgovorov izhaja, da so nekatere upravne enote v prostorih, ki niso ustrezno zasnovani in so potrebni izboljšave. Ob zavedanju, da neke obstaja tudi prostorska stiska, je naš predlog, da se angažirajo ustrezni varnostni strokovnjaki, ki bi znali z vidika varnosti izboljšati skoraj vsak prostor.	Zunanji strokovnjaki, kot na primer arhitekti, notranji oblikovalci ali strokovnjaki zasebnega varovanja z znanjem situacijske prevencije.	Financiranje bi po vsej verjetnosti padlo na upravne enote, razen če bi idejo izvedbe naredili npr. študenti ali dijaki takšnih šol/fakultet v okviru svojih praks, zaključnih izdelkov ipd.
Izboljšana zasnova delovnih procesov.	Iz odgovorov izhaja, da so nekateri načini izvedbe upravnih postopkov tvegani. Ministrstvo, pristojno za javno upravo, bi tako moralo izvesti popis nalog, ki so lahko bolj tvegane narave, in podobno bi to morala narediti posamezna upravna enota. Na podlagi ugotovitev se potem naredi protokol dela, ki izboljša varnost. Npr. da je ob opravljanju take naloge prisoten še dodatni delavec ali varnostnik, da se takšna naloga izvede v bolj primernem prostoru, da nalogo prevzame zaposleni, ki je retorično ali tudi fizično močnejši.	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, in posamezne upravne enote.	Nalogo bi bilo smotno izvesti znotraj letnih evalvacij, zato teoretično dodanih stroškov ne bi smelo biti.
Evalvacija varnostnih razmer na posameznih upravnih enotah.	Glede na raznolikost pojavnosti problematičnega vedenja po upravnih enotah je nujna kakovostnejša ocena groženj in tveganj glede na posamezno upravno enoto. Na podlagi rezultatov teh ocen se potem izdela načrt izboljšave stanja. Pri čemer mora biti ocena stanja resnično ustrezno narejena (npr. da ne vključuje načina anketiranja zaposlenih, s katerim bi lahko doživeli kritike nadrejenih ali da bi se bali podati realne odgovore).	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, v sodelovanju z zunanjimi izvajalci.	Vir so lahko proračunska sredstva, v primeru dobrih projektov pa tudi evropska sredstva ali nacionalni raziskovalni projekti.
Omogočiti delitev dobrih praks.	Na nekaterih upravnih enotah je za varnost dobro poskrbljeno in bi bilo smotno analizirati te dobre prakse ali pa omogočiti/ponuditi platformo za deljenje teh praks.	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, v okviru letnih konferenc. Z objavo/deljenjem po intranetnih spletnih straneh.	Proračunska sredstva oziroma sredstva, s katerimi se financirajo konference. Sredstva za objave po notranjih omrežjih so tako ali tako zagotovljena.
Izvedba izobraževanj na področju soočenja s problematičnim vedenjem.	Zaposleni na upravnih enotah so različno usposobljeni pri naslavljanju problematičnega vedenja. Nekateri so naravni retoriki ali pa so nekatere večšine pridobili preko usposabljanj, iz prejšnjih zaposlitev, preko opazovanja sodelavcev ipd. Smotno bi bilo uvesti delavnice, ki bi širile tako znanje. Lahko se naredijo preko letnih izobraževanj kot sekcija na konferencah, v okviru t. i. angl. team building dogodkov ipd.	Ovisno od zasnove, toda od fakultet, ki delujejo na področju komunikacije, varnostnih ved, psihologije do drugih zunanjih izvajalcev.	Vir so lahko proračunska sredstva, v primeru dobrih projektov pa tudi evropska sredstva ali nacionalni raziskovalni projekti.
Izdelava in uvedba protokola zaščite delavcev.	Iz rezultatov izhaja, da se na nekaterih upravnih enotah zaposleni ne počutijo slišani in menijo, da nimajo podpore vodstva. Še posebej je to problematično v situacijah, ko je vodstvo tisto, ki ogroža dobrobit delavca. Izkazano tako nakazuje potrebo po izdelavi protokola zaščite delavcev, kar mora biti izvedeno v razumno hitrem obdobju. Cel protokol mora biti usmerjen v doseganje kulture ničelne tolerance glede problematičnega vedenja na delovnem mestu.	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki.	Sredstva iz proračuna.

Stanje varnosti zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji

Tabela 4: Modelna strategija za naslavljanje problematičnega vedenja na upravnih enotah – predlogi dolgoročnih predlogov

Dolgoročni ukrep	Obrazložitev	Kdo bi lahko izvedel ukrep	Financiranja
Vpeljava proračunske postavke za namene zagotavljanja varnosti.	Stanje, v katerem se posamezne upravne enote morajo odločiti, kam vse bodo namenile sredstva, je z vidika varnosti vedno problematično, saj se sredstva za zagotavljanje varnosti najdejo ali postavijo v ospredje po tistem, ko že pride do varnostne situacije. Po navadi na škodo organizacije ali tudi izgube življenja. Smotno bi bilo, da vsaka upravna enota dobi delež sredstev za ohranjanje ali izboljšanje varnosti po smiselnem ključu.	Zagotavljanje sredstev bi moralo zagotoviti in izvesti ministrstvo, pristojno za javno upravo. V njegovi domeni bi morala biti tudi izdelava ključa delitve, ki pa je lahko narejena v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki.	Vir so lahko proračunska sredstva, v primeru dobrih projektov pa tudi evropska sredstva ali nacionalni raziskovalni projekti.
Uvedba vsaj minimalnih vsebin glede vprašanja varnosti v učne procese na fakultetah.	Zaposleni, predvsem pa vodstvo upravnih enot, morajo razumeti vprašanje in kompleksnost zagotavljanja varnosti v sodobnih družbah. Najlažje je to doseči, če se s to tematiko srečajo v času izobraževanja, saj se del vsebin že navezuje na to področje (npr. poslovno komuniciranja, hramba orožja na upravnih enotah, hramba dokumentacije ipd.).	Fakulteta za upravo v sodelovanju z drugimi fakultetami ali zunanjimi izvajalci (npr. varnostnimi službami ali podobnimi izvajalci s praktičnimi izkušnjami).	V primeru medfakultetnega izobraževanja stroškov dejansko ne bi smelo biti. V primeru zunanjih izvajalcev pa sredstva iz proračuna ali upravne enote.
Uvedba letnega in sistematičnega analiziranja varnostnih situacij.	Varnostne situacije so kompleksne in se razvijajo ter spreminjajo glede na številne dejavnike v okolju. Kratkoročni ukrep ocene stanja je pomemben, toda evalvacija stanja ne sme biti zgolj enkratni presek stanja, ampak periodično dejanje. Ministrstvo, pristojno za javno upravo, bi moralo zato razviti in vpeljati sistem, s katerim bi se delala analiza stanja varnosti po upravnih enotah v razumnih ponavljajočih se obdobjih.	Ministrstvo, pristojno za javno upravo, lahko ob pomoči drugih ministrstev ali zunanjih izvajalcev.	Vir so lahko proračunska sredstva, v primeru dobrih projektov pa tudi evropska sredstva ali nacionalni raziskovalni projekti za razvoj sistema. Ohranjanje sistema bi moralo financirati ministrstvo, pristojno za javno upravo.

Orisano strategijo ponujamo z namenom ilustracije možnih rešitev in je nimamo za absolutno ter našteje ukrepe kot izključno mogoče. Konkretnije čisto operativne rešitve in pristopi za realizacijo strategije (npr. načini izvedbe ocene tveganja, protokol za identifikacijo potencialnih nevarnosti, protokoli poročanja in beleženja incidentov problematičnega vedenja, predlogi tehničnih rešitev, evalvacije posameznih ukrepov ipd.) so dostopne v literaturi (npr. »Behaviors that undermine a culture of safety«, 2008; DIR, State of California Department of Industrial Relations, 1995; »Physical and verbal violence against health care workers«, 2018; Prislán Mihelič idr., 2024; Runyan idr., 2000; »Workplace violence prevention in behavioral health care and human services«, 2023) in pri ustreznih strokovnjakih. Za optimalno operativno strategijo je potrebna evalvacija konkretne situacije in identifikacija ključnih rizičnih dejavnikov (Mireille LeBlanc in Barling, 2004), korak, ki ga naša predlagana strategija predlaga, pa še ni bil izveden. Prav tako vsak naštetí ukrep s sabo prinese določene težave, tudi z vidika nasprotja interesov, potencialnih situacij korupcije, mahinacij s finančnimi viri in predvsem dodatne delovne naloge. Toda varovanja premoženja in predvsem življenja ter kakovosti življenja zaposlenih tako ali tako ne bi smeli imeti za negativne delovne naloge. Gre za organizacijsko kulturo, ki se pač mora usvojiti in vpeljati v slovenski prostor v današnji izrazito kompleksni družbi.

UPORABLJENI VIRI

- Arnetz, J. E. (2022). The Joint Commission's new and revised workplace violence prevention standards for hospitals: A major step forward toward improved quality and safety. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 48(4), 241–245. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2022.02.001>
- Batsi, C. in Karamanis, K. (2019). Mobbing at work: Experiences in the Greek public sector. *Management Research & Practice*, 11(4), 23–33.
- Behaviors that undermine a culture of safety. (2008). *Sentinel Event Alert*, (40), 1–4. <https://www.jointcommission.org/-/media/tjc/documents/resources/patient-safety-topics/sentinel-event/sea-40-intimidating-disruptive-behaviors-final2.pdf>
- Cipriani, A., Furukawa, T. A. in Barbui, C. (2011). What is a Cochrane review?. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 20(3), 231–233. <https://www.cambridge.org/core/journals/epidemiology-and-psychiatric-sciences/article/what-is-a-cochrane-review/573A260EC8EA392457A5DA4495606DFB>
- DIR, State of California Department of Industrial Relations. (1995). *Injury and illness prevention model program for workplace security*. https://www.dir.ca.gov/dosh/dosh_publications/iipsecurity.html
- Divjak, P. (2020). *Trpinčenje na delovnem mestu na upravnih enotah v Sloveniji* [Magistrsko delo]. Fakulteta za varnostne vede. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=78212>
- Dormann, C. in Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Drevenšek, A. (2010). *Nasilje in varovanje dostojanstva zaposlenih v Upravni enoti Radlje ob Dravi* [Diplomsko delo]. DOBA Fakulteta.

- Durmiši, A. (2021). *Analiza stresa med zaposlenimi v mestni občini Ljubljana* [Diplomsko delo]. Fakulteta za upravo. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=132773>
- Edwards, J. A. in Buckley, P. (2016). Customer-perpetrated work-related violence: Prevalence and trends in Britain. *Occupational Medicine*, 66(7), 522–527. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqw038>
- Edwards, J. A. in Buckley, P. (2022). Risk of work-related violence in England and Wales. *Occupational Medicine*, 72(1), 25–27. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab145>
- Fischer, T., Van Reemst, L. in De Jong, J. (2016). Workplace aggression toward local government employees: Target characteristics. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0100>
- Gostič, L. (2020). *Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in učinkovitostjo na primeru upravnih enot* [Diplomsko delo]. Fakulteta za upravo. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=121852>
- Hassard, J., Teoh, K. R. H. in Cox, T. (2019). Estimating the economic burden posed by work-related violence to society: A systematic review of cost-of-illness studies. *Safety Science*, 116, 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.013>
- The Joint Commission. (n. d.). *Who we are*. <https://www.jointcommission.org/who-we-are/>
- Jones, C. B., Sousane, Z. in Mossburg, S. E. (31. 10. 2023). *Addressing workplace violence and creating a safer workplace*. Agency for Healthcare Research and Quality. <https://psnet.ahrq.gov/perspective/addressing-workplace-violence-and-creating-safer-workplace>
- Kočevar, M. (2007). *Izpostavljenost zaposlenih psiho-socialnemu nasilju v Upravni enoti Maribor* [Diplomska naloga]. DOBA, Višja strokovna šola.
- Kolarič, T. (2020). *Vzdolžna analiza zadovoljstva zaposlenih na Upravni enoti Ormož v daljšem časovnem obdobju* [Diplomsko delo]. Fakulteta za upravo. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=119038>
- Kostanjevec, K., Rupnik, V., Slemenšek, S. in Školaris, L. (2021). Problematika nepravilne uporabe zaščitnih mask – zajem stanja v povezavi z epidemijo Covida-19 v Sloveniji. *Varstvoslovje*, 23(2), 121–144. https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2021-2/01_Kostanjevec_et_al_2021_2.html
- Kozjek, T. in Erčulj, V. I. (2021). Mistreatment by patients: An analysis of the patient-related social stressors among Slovenian healthcare workers. *Zdravstveno varstvo [Slovenian Journal of Public Health]*, 60(2), 90–96. <https://sciendo.com/article/10.2478/sjph-2021-0014>
- Kozjek, T. in Rogelj, N. (2019). Soočanje z neprimernim vedenjem strank – izsledki pilotne raziskave. V M. Pečarič in J. Stare (ur.), *Javna uprava – fokusna skupina za družbene spremembe [Public administration – a focus group for societal changes]* (1. izd.) (str. 111–126). Fakulteta za upravo. <http://www.fu.uni-lj.si/wp-content/uploads/2021/02/Javna-uprava-Fokusna-skupina-za-druzbene-spremembe.pdf>
- Leclerc, C., De Keulenaer, F. in Belli, S. (2022). *OSH pulse: Occupational safety and health in post-pandemic workplaces: Flash Eurobarometer report*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/478476>

- Lobnikar, B. (2004). Kako prepoznati in upravljati nasilje. *Manager: Revija za podjetje*, (12), 54–57.
- MacGregor, J. C. D., Oliver, C. L., MacQuarrie, B. J. in Wathen, C. N. (2021). Intimate partner violence and work: A scoping review of published research. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(4), 717–727. <https://doi.org/10.1177/1524838019881746>
- Marn Golob, J. (2000a). Stres v upravnih enotah obalno kraške regije. *Javna uprava*, 36(2), 191–208.
- Marn Golob, J. (2000b). *Stres v upravnih enotah obalno-kraške regije* [Diplomska naloga]. Visoka policijsko-varnostna šola.
- Milczarek, M., Vartia, M., Pahkin, K., Weißgerber, B., Beermann, B., Kaluza, S., Van De Weerd, C., Savescu, A., Langevin, V., Flaspöler, E., Pérez, J., Díaz Aramburu, C., González Través, C., Warszewska, M., Roskams, N. in De Meyer, S. (2010). *Workplace violence and harassment: A European picture*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/12198>
- Ministrstvo za javno upravo. (22. 2. 2024a). *Upravno poslovanje*. GOV.SI. <https://www.gov.si teme/upravno-poslovanje/>
- Ministrstvo za javno upravo. (2024b). *Vsebinsko poročilo o delu upravnih enot za leto 2023*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUE/porocila-2023/Porocilo-UE-za-leto-2023-vsebinsko.docx>
- Mireille LeBlanc, M. in Barling, J. (2004). Workplace aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 13(1), 9–12. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01301003.x>
- Peek-Asa, C., Howard, J., Vargas, L. in Kraus, J. F. (1997). Incidence of non-fatal workplace assault injuries determined from employer's reports in California. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 39(1), 44–50. https://journals.lww.com/joem/abstract/1997/01000/incidence_of_non_fatal_workplace_assault_injuries.9.aspx
- Petticrew, M. in Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Physical and verbal violence against health care workers. (2018). *Sentinel Event Alert*, (59), 1–7. <https://www.jointcommission.org/-/media/tjc/documents/resources/patient-safety-topics/sentinel-event/sea-59-workplace-violence-final2.pdf>
- Prislan Mihelič, K., Modic, M., Lobnikar, B., Slak, B. in Mihelič, A. (2024). *Ko se srečata znanje in odločanje: Pristopi k ocenjevanju varnostnih tveganj* (1. izd.). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba; Fakulteta za varnostne vede. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/825>
- Rakar, I. in Tičar, B. (2017). *Pravo javne uprave* (1. izd.). Fakulteta za upravo.
- Runyan, C. W., Zakocs, R. C. in Zwerling, C. (2000). Administrative and behavioral interventions for workplace violence prevention. *American Journal of Preventive Medicine*, 18(4), 116–127. [https://doi.org/10.1016/S0749-3797\(00\)00147-1](https://doi.org/10.1016/S0749-3797(00)00147-1)
- Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Znanstveno in publicistično središče.
- Shallcross, L., Sheehan, M. in Ramsay, S. (2008). Workplace mobbing: Experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56–70.

- Sheppard, D. M., Newnam, S., St. Louis, R. M. in Perrett, M. S. (2022). Factors contributing to work-related violence: A systematic review and systems perspective. *Safety Science*, 154, 105859. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105859>
- Steel, B. S. in Warner, R. L. (1990). Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001000302>
- Swanberg, J. E., Ojha, M. U. in Macke, C. (2012). State employment protection statutes for victims of domestic violence: Public policy's response to domestic violence as an employment matter. *Journal of Interpersonal Violence*, 27(3), 587–619. <https://doi.org/10.1177/0886260511421668>
- Threat Hunter Team. (2021). *Attacks against the government sector*. <https://symantec.broadcom.com/hubfs/Attacks-Against-Government-Sector.pdf>
- Tome, M. (2017). Vpliv motivacije zaposlenih na kakovost storitev v upravnih enotah [Magistrska naloga]. Fakulteta za državne in evropske študije. <http://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=2228&lang=slv>
- Turk, N. (2021). Metodologija priprave sistematičnih preglednih člankov. *Zdravniški vestnik*, 90(7-8), 432–442. <https://doi.org/10.6016/ZdravVestn.3138>
- Uredba o upravnem poslovanju. (2018). *Uradni list RS*, (9/18).
- Vaez, M., Josephson, M., Vingård, E. in Voss, M. (2014). Work-related violence and its association with self-rated general health among public sector employees in Sweden. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 49(1), 163–171. <https://doi.org/10.3233/WOR-131715>
- Vuckovic, M., Altvater, A., Helgesson Sekei, L. in Kloss, K. (2017). Sexual harassment and gender-based violence in Tanzania's public service: A study among employees in Mtwara Region and Dar es Salaam. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 116–133. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2015-0011>
- Workplace violence prevention in behavioral health care and human services. (2023). *R3 Report: Requirement, Rationale, Reference*, (42), 1–8. <https://www.jointcommission.org/-/media/tjc/documents/standards/r3-reports/wpv-for-bhc-r3.pdf>
- Xerri, M., Farr-Wharton, R., Brunetto, Y. in Lambries, D. (2016). Work harassment and local government employees: Australia and USA. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 54–71. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0094>
- Zakon o državni upravi (ZDU-1-UPB4). (2005). *Uradni list RS*, (113/05).
- Županc, T. (2019). *Analiza motiviranosti zaposlenih na upravnih enotah* [Diplomsko delo]. Fakulteta za upravo. <https://repositorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=110052>

O avtorjih:

Dr. Boštjan Slak, Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru. E-pošta: bostjan.slak@um.si

Taja Rednak, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. E-pošta: taja.rednak@student.um.si

Dr. Miha Dvojmoč, Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru. E-pošta: miha.dvojmoc@um.si

Dr. Vanja Ida Erčulj, Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru. E-pošta: vanja.erculj@um.si