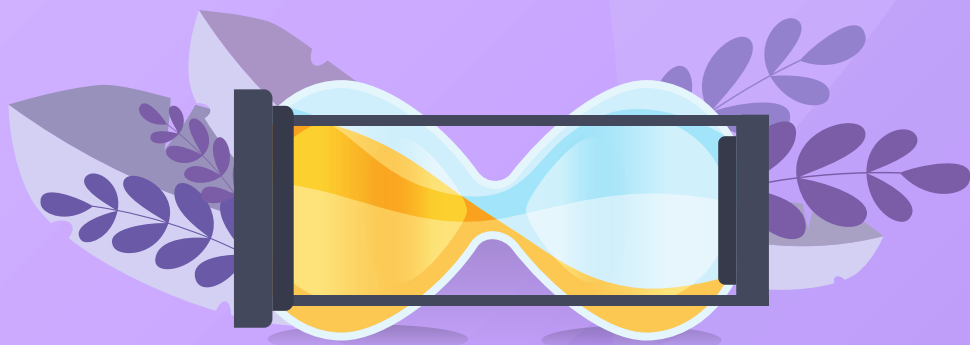




B | T | D The Balkan Trust
for Democracy
A PROJECT OF THE GERMAN MARSHALL FUND



Mentalno zdravlje i poslovno okruženje

Vodič za poslodavce
i zaposlene

Mentalno zdravlje i poslovno okruženje

Vodič za poslodavce i zaposlene

Autorke:

Jasna Mićović | Katarina Jovčić | Jelena Vulić

Zahvaljujemo Povereniku za zaštitu ravnopravnosti
na pruženoj podršci pri izradi ovog priručnika.

Beograd 2021

Ovo je autorski tekst koji izražava stavove autora i ne predstavlja mišljenje ni Balkanskog fonda za demokratiju niti Ambasade Kraljevine Norveške u Beogradu. Tekst je napisan u okviru projekta koji se realizuje uz finansijsku pomoć Balkanskog fonda za demokratiju Nemačkog Maršalovog fonda SAD (Balkan Trust for Democracy of the German Marshal Fund of the U.S.- BTD) i Ambasade Kraljevine Norveške u Beogradu.

SADRŽAJ

Šta je to: mentalno zdravlje?	5
Šta je to: organizaciona kultura?	6
Obeležja i uticaji organizacione kulture	7
Šta je to: rodna ravnopravnost i rodno zasnovana diskriminacija?	8
Oblici rodno zasnovane diskriminacije u okviru kompanija	10
Seksualno uznemiravanje kao oblik diskriminacije na radnom mestu	13
Ko su žrtve, a ko počinioci?	14
Posledice rodne diskriminacije na poslu po mentalno zdravlje zaposlenih	16
Uticaj rodne diskriminacije na organizacije	19
Preporuke poslodavcima	21
Preporuke zaposlenima koji trpe rodno zasnovanu diskriminaciju ili seksualno uznemiravanje	23
Postupak prijave diskriminacije povereniku za zaštitu ravnopravnosti	24
Kome se možete obratiti za zaštitu od diskriminacije?....	28
Kome se možete obratiti za pomoć ili savet u vezi zaštite od diskriminacije?	29
Reference.....	30

*„Zdravlje i dobro stanje zaposlenih
su ključni standardi odgovornog poslovanja.*

*Čineći ono što je ispravno za svoje zaposlene,
činite ono što je ispravno i za vaš biznis!“*

*Tony Wood**

Ovaj priručnik je namenjen poslodavcima, svim odgovornim pojedincima u okviru organizacija, kao i svim zaposlenim ženama i muškarcima i onima koji traže zaposlenje.

Priručnik ima za cilj da omogući prepoznavanje i razumevanje uticaja rodno zasnovane diskriminacije na mentalno zdravlje zaposlenih, kao i posledice koje ova pojava ima na uspešno poslovanje. Drugi cilj jeste informisanje poslodavaca i zaposlenih o prevenciji i načinima reagovanja u situacijama rodno zasnovane diskriminacije.

Godišnji izveštaj Poverenika za ravnopravnost Republike Srbije¹ pokazuje da se najveći broj pritužbi odnosi na diskriminaciju po osnovu pola, starosti i invaliditeta. Drugi najveći broj pritužbi su one koje se odnose na diskriminaciju u oblasti rada i zapošljavanja. Pritužbe su uglavnom podnosile žene a kao osnovu za žalbe u većini zabeleženih slučajeva navodile su pol, bračni i porodični status i godine starosti.

Izveštaj za 2020. godinu beleži porast u broju pritužbi o diskriminaciji što ukazuje na spore promene u društvu kada govorimo o položaju zaposlenih u Srbiji. Razlog tome su i dalje duboko uvrežene predrasude i stereotipi patrijarhalnog društva koji se prelivaju na sve nivoje društvenog funkcionisanja, od porodičnog do poslovnog života. Ovakvi stavovi društva neminov-

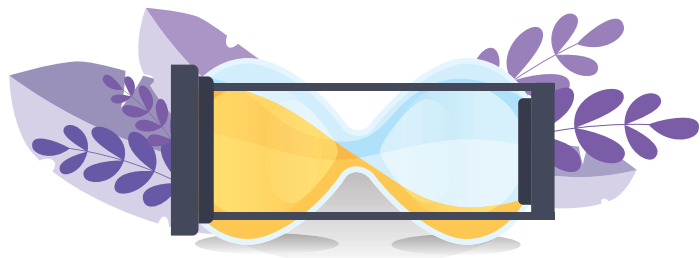
**Mental Health at Work 2019 Report - Time To Take Ownership*

no postaju obeležje organizacione kulture kompanija u Srbiji, što rezultira svakodnevnim pojavama diskriminacije na radnom mestu. Osobe koje trpe diskriminaciju na radnom mestu mogu trpeti posledice po mentalno zdravlje čime se narušava njihova efikasnost i produktivnost, kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Istraživanja pokazuju da su žene češće izložene diskriminaciji, a s obzirom da žene čine značajan deo radno aktivnog stanovništva, takođe možemo reći da ova pojava ostavlja negativne posledice po organizacije i njihovo poslovanje.

Ovom publikacijom želeli smo da ukažemo i podignemo svest poslodavaca i zaposlenih o međusobnoj povezanosti sledeća tri pojma: Mentalno zdravlje, Organizaciona kultura i Rodna diskriminacija, kao i da damo preporuke kako organizacije mogu brigom o mentalnom zdravlju svojih zaposlenih uticati na povećanje efikasnosti, stabilnosti i uspeha kompanije.

Priručnik je izrađen u okviru projekta „Ravnopravnost ne može da čeka“ koji realizuje Fondacija Ana i Vlade Divac pod pokroviteljstvom Balkanskog fonda za demokratiju i Ambasade Kraljevine Norveške. Projekat se bavi pitanjima rodne diskriminacije na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou kroz: povećano učešće donosioca odluka u zaštiti ženskih prava, izgradnju kapaciteta i nove generacije branitelja i braniteljki ljudskih prava u pogledu rada i zapošljavanja, podizanje svesti poslovne zajednice i građana o pravima žena i diskriminaciji.

Autorke Jasna Mićović, Katarina Jovčić i Jelena Vulić čine tim Agencije za konsalting Most koja se bavi obukama i edukacijom, rastom i razvojem zaposlenih i kompanija. Autorke imaju i značajno iskustvo rada u poslovnom, državnom i civilnom sektoru kojima su pružale podršku na razvoju socijalnih i komunikacijskih veština, unapređenju međuljudskih odnosa, uspostavljanju i održanju poželjne poslovne klime. Takođe, poseduju i značajno iskustvo rada u psihoterapijskoj praksi, što im omogućava da profesionalno sagledaju sva „lica“ i posledice ove teme.



ŠTA JE TO: MENTALNO ZDRAVLJE?

Mentalno zdravlje je definisano kao stanje blagostanja ili dobrobiti u kome je osoba u stanju da:

- **ostvari svoj pun potencijal**
- **nosi se sa svakodnevnim stresom života**
- **produktivno radi i u mogućnosti je da doprinosi svojoj zajednici.***

*Prema definiciji Svetske zdravstvene organizacije koja takođe kaže da mentalno zdravlje nije samo odsustvo mentalnog poremećaja.

Briga o mentalnom zdravlju i dobrostanju zaposlenih nikada nije bila važnija nego u vremenu kriza, brzih i dinamičnih promena, koje stavljaju dodatni psihološki pritisak na svakog zaposlenog. Mentalno zdravlje na poslu i mentalno zdravlje uopšte idu ruku pod ruku. Nemoguće je u potpunosti odvojiti privatni i poslovni život zaposlenog, te je uticaj jednog aspekta na drugi neminovan i u pozitivnom i u negativnom smislu.

Iako je došlo do određenih razumevanja važnosti mentalnog zdravlja zaposlenih za uspeh kompanije, tradicionalno se još uvek više pažnje obraća na fizičko zdravlje.

Prema podacima Svetske zdravstvene organizacije 5 od 10 vodećih uzroka invalidnosti su problemi sa mentalnim zdravljem (teška depresija, šizofrenija, bipolarni poremećaj, alkoholizam i opsesivno-kompulsivni poremećaj). Ovi poremećaji, zajedno sa stresom, anksioznosti i depresijom, značajno utiču na radnu populaciju, bilo gde u svetu. Takođe, ovi poremećaji mogu da se razviju u dugoročne probleme sa psiho-somatskim zdravljem koji mogu da prerastu u formu invaliditeta i nesposobnosti za rad.

Performanse zaposlenih, bolovanja, izostanci sa posla, nesreće na radu i odlasci zaposlenih sa radnog mesta su povezani sa mentalnim statusom zaposlene osobe. Uslovi rada, zahtevi posla i podrška koju zaposleni dobija su faktori koji mogu da doprinesu ili naštetu mentalnom zdravlju zaposlenih. Imajući to u vidu poslodavci mogu da upravljaju ovim faktorima na način da doprinose i svojim zaposlenima i sopstvenom biznisu.

Briga o dobrostanju zaposlenih je pametna investicija u sopstveni biznis, jer se ona poslodavcu vraća kroz povećanu lojalnost, motivaciju, posvećenost poslu, poverenje zaposlenih, kvalitet međuljudskih odnosa, što su sve faktori koji utiču na uspešnije poslovanje kompanije. Da bi se

ovo ostvarilo potrebno je da organizaciona kultura bude takva da podržava jednakost za sve, otvorenu komunikaciju na svim nivoima, pravednost, pružanje podrške zaposlenima da ostvare svoj pun potencijal i spreči stres i sagorevanje.



ŠTA JE TO: ORGANIZACIONA KULTURA?

Kao što svaka nacija poseduje obeležja svoje kulture, tako i svaka organizacija ima svoju organizacionu kulturu sačinjenu od verovanja, vrednosti i normi koje utiču na svakog pojedinca. Organizaciona kultura je produkt čelnih ljudi kompanije, koji mogu da je kreiraju i menjaju u interesu prosperiteta kompanije i njenih zaposlenih. **Bazira se na vrednostima vrha menadžmenta ili osnivača organizacije.** Pored ličnosti osnivača ili menadžmenta na organizacionu kulturu utiču i faktori okruženja i to nacionalna kultura i karakteristike samog posla.

Organizaciona kultura se definiše kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a koji su manifestovani kroz simbole i usmeravaju mišljenje i ponašanje zaposlenih.²

Zajedničke vrednosti govore o onome **“šta je važno”** za kompaniju, dok uverenja definišu **„kako stvari kod nas funkcionišu”**. Iz vrednosti i verovanja proizilaze norme ponašanja, tj. **“način na koji mi ovde radimo stvari”**.³ Sve ovo zajedno oblikuje specifična ponašanja koja su adekvatna za određenu kompaniju, **određuje način kako se komunicira, kako se donose odluke, šta se radi kada stvari krenu loše.** Može uticati na motivaciju i moral zaposlenih, lojalnost, produktivnost i efikasnost, kvalitet rada, inovativnost i kreativnost, kao i na stav zaposlenih prema radnom mestu.

Jedan je od najboljih pokazatelja zadovoljstva zaposlenih i jedan od glavnih razloga ostajanja ili odlaska sa posla.

Organizaciona kultura koja poštuje i štiti osnovna ljudska, socio-ekonomska i kulturna prava svojih zaposlenih je od ključne važnosti za promociju i brigu o mentalnom zdravlju. Ako u organizaciji ne postoji sigurnost i sloboda koja se garantuje kroz poštovanje ovih prava, jako je teško pričati o mentalnom zdravlju na bilo kom nivou.



OBELEŽJA I UTICAJI ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura utiče na klimu organizacije, zadovoljstvo zaposlenih, te time i na sam uspeh organizacije. Neki od elementa koji potpomažu stvaranju zdrave i uspešne radne kulture su: uvažavanje zaposlenih, međusobno poverenje svih članova, visoke performanse, otpornost organizacije na krizne situacije, timski rad, integritet, inovativnost, psihološka sigurnost.

Ako organizacija ima kulturu straha i stalnu haotičnu hitnost, može stvoriti okruženje u kojem su sagorevanje i nizak moral uobičajeni i umanjiti efikasnost zaposlenih, što dalje utiče na njihovo mentalno zdravlje i dobrobit.

Kada organizaciona kultura podržava psihološku sigurnost, poboljšava se blagostanje zaposlenih, zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Zadovoljstvo poslom predstavlja glavni faktor postizanja visokih radnih performansi i efikasnosti pružanja usluga, što direktno utiče na povećanje produktivnosti organizacije.

Psihološka sigurnost definiše se kao „sposobnost zaposlenog da pokaže i angažuje sebe bez straha od negativnih posledica po sliku o sebi, svom statusu ili karijeri“⁴. Psihološka sigurnost **počinje na nivou tima, a ne na nivou pojedinca, pa menadžeri moraju preuzeti vodeću ulogu u stvaranju bezbednog okruženja.**

U organizacionoj kulturi često postoji perfekcionizam kao vrednost i zahtev, što kod zaposlenih stvara osećaj straha od greške. Strah od greške kreira psihološki nebezbednu sredinu, jer zaposleni mogu da traže krivca, da prebacuju odgovornost, kriju i zataškavaju grešku, upiru prstom i sl. Ako se greška prihvati kao neminovnost i tačka na kojoj se može učiti, zaposleni će otvoreno i bez straha komunicirati o greškama sa svojim liderima, a lideri će tada biti u mogućnosti da pruže svojim zaposlenima adekvatnu podršku za obavljanje posla.





ŠTA JE TO: RODNA RAVNOPRAVNOST I RODNO ZASNOVANA DISKRIMINACIJA?

Načelo rodne ravnopravnosti i nediskriminacije je jedno od temeljnih ljudskih prava.

Prema „Evropskoj povelji o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou“⁵ **rodna ravnopravnost** pretpostavlja da u jednom društvu, zajednici ili organizaciji postoje **jednake mogućnosti za žene, muškarce i osobe drugačijih rodni identiteta** da doprinesu kulturnom, političkom, ekonomskom i socijalnom napretku, kao i da imaju jednake mogućnosti da uživaju sve koristi i dobiti od napretka jedne zajednice.

I pored veoma jasnog zakonskog rešenja, česta je situacija da u društvu dolazi do nerazumevanja, pogrešnog sagledavanja i tumačenja rodni uloga, što uslovljava pridavanje veće vrednosti ulogama jednog roda - najčešće muškarcima. Takvo stanovište uzrokuje i podržava rodno zasnovanu diskriminaciju i nasilje u svim aspektima društva.

Rodno zasnovana diskriminacija je diskriminacija na osnovu pola, polni karakteristika, odnosno roda.

U cilju što boljeg razumevanja i prihvatanja rodne ravnopravnosti neophodno je pojasniti razlike u značenju pol i rod, kao i značenje pojmova rodni identitet i rodne uloge.

Pol je biološka kategorija i određen je razlikama koje u biološkom smislu postoje između žena i muškaraca, dok **je rod društveni konstrukt** muškosti i ženskosti nasuprot polu kao biološkom konstrukt.

Primer: muškarci i žene imaju različitu i nepromenljivu ulogu u začeću dece, dok su uloge u odgajanju i vaspitanju dece promenljive: u današnje vreme ove uloge se sve više ravnomerno obavljaju.

Rodni identitet je društvena kategorija, pa tako možemo reći da se rod, odnosno rodne uloge ili identitet, odnose na očekivana, nametnuta ili usvojena ponašanja devojčica i dečaka, tj. žena i muškaraca.⁶

Primer: u okviru jedne kompanije u Srbiji osoba muškog pola koja je samoinicijativno obavljala „ženske poslove“ (pranje posuda, kuvanje kafe kolegama i koleginicama i sl) bila je izopštena iz društvenih aktivnosti od strane muških kolega, te česta meta njihovih podrugljivih komentara.

Žene i muškarci mogu biti diskriminirani na osnovu dva ili više različitih ličnih svojstava (pol, nacionalna pripadnost, starost i dr.), te tada kažemo da je u **pitanju višestruka diskriminacija**. Višestrukoj diskriminaciji najviše su izložene žene Romkinje, žene sa invaliditetom i žene različite seksualne orijentacije.⁷

Rezultati istraživanja pokazuju da od ukupnog broja osoba sa invaliditetom zaposleno je oko 13% od kojeg samo 1% radi u privatnom i javnom sektoru.⁸ Ovome doprinose duboko usađeni stereotipi i predrasude prema osobama sa invaliditetom i njihovim sposobnostima, koji su uvreženi u kulturi u kojoj živimo, pa tako postaju i deo organizacione kulture.⁹

Romkinje pripadaju onoj kategoriji stanovništva koja je višestruko diskriminirana u različitim oblastima života, pa tako i na tržištu rada. Još uvek prevladavaju stereotipi i predrasude koje onemogućavaju ovu grupu žena da ostvari svoje osnovno ljudsko pravo – pravo na rad. Negativni stavovi poslodavaca jedan su od glavnih razloga nezaposlenosti žena Romkinja.⁷

Primer: žena zaposlena u agenciji za održavanje poslovnog prostora navodi da ima previše posla i da ne može da postigne da ispuni dnevne zahteve radnog mesta jer poslodavac ne želi da zaposli Romkinje. Razlog tome je, kako navodi, što mnoge firme koje koriste njihove usluge "ne žele da im se Romkinje šetaju po objektu".

Diskriminacija prema osobama različite seksualne orijentacije na radnom mestu je uglavnom "prikrivena, posredna, nevidljiva", pa samim tim i teško dokaziva, što osobe navodi da prikrivaju svoju seksualnu orijentaciju misleći da će time izbeći negativne posledice.⁸

Kada su rodna ili višestruka diskriminacija obeležje kulture jedne organizacije njeni uticaji na zaposlene i njihovu produktivnost i mentalno zdravlje su ugrožavajući i po same zaposlene ali i po organizaciju i njene rezultate u celini.

Organizaciona kultura, a posebno organizacione norme, imaju veliki uticaj na položaj zaposlenih, obrasce komunikacije, vrstu podrške koju zaposleni dobijaju, kao i na percepciju pravednosti u okviru kompanije. Ukoliko je organizaciona kultura takva da svojim vrednostima i normama ne promoviše jednakost zaposlenih to kao posledicu između ostalog može imati pojavu rodno zasnovane diskriminacije i drugih oblika zlostavljanja na radu.

Organizacione norme su ideje i ponašanja koja se očekuju i koja se smatraju normalnim i prikladnim, u datom kontekstu, te one stvarno oslikava-

vaju kulturu jedne organizacije. U praksi se dešava da kompanije u cilju preveniranja rodno zasnovane diskriminacije menjaju organizacione vrednosti. Međutim, samo promenom organizacionih vrednosti ne dolazi do suštinske promene organizacionih normi.

Sve dok norma koja podržava više muškarce nego žene, ostaje dominantna u kulturi jedne organizacije, teško ju je menjati, te stoga rodna diskriminacija ostaje deo takve organizacione kulture i njeno je obeležje.¹⁰

Od osobe na menadžerskoj poziciji očekuje se da bude dostupna organizaciji i da radi produženo radno vreme, kada god to uslovi rada zahtevaju. Obzirom da su žene još uvek tradicionalno više uključene u brigu o kući i porodici u većoj meri nego muškarci, one ovakvu normu teško mogu da ispune, a da ostanu psihološki zdrave.

Nejednake šanse, standardi koji su prilagođeni isključivo muškarcima plodno su tle za rodnu diskriminaciju. Osoba izložena rodnoj diskriminaciji unutar organizacije trpi psihološki i društveni pritisak što za posledicu ima visok stres i narušavanje mentalnog zdravlja i blagostanja.



OBLICI RODNO ZASNOVANE DISKRIMINACIJE U OKVIRU KOMPANIJA

Rodna diskriminacija u organizacijama ogleda se kroz procese koji se nazivaju „**proces rodnosti**“.¹⁰ Ovi procesi odražavaju rodne podele kroz **politike i formalne prakse, organizacionu kulturu, svakodnevne interakcije**. Prepoznavanje ovih procesa je važno za lidere budući da se na njima zasnivaju mnogi pojavnici oblici diskriminacije u organizacijama.

Pojavni oblici rodno zasnovane diskriminacije u organizacijama:

Diskriminacija prilikom zapošljavanja,

Istraživanje o rodno zasnovanoj diskriminaciji u oblasti zapošljavanja i rada pokazalo je da 36% ispitanica i 26% ispitanika navodi da su pri razgovorima za zapošljavanje morali da odgovore na pitanja o deci, da li imaju ili planiraju decu, a od oko 7% žena je traženo lekarsko uverenje da nisu u drugom stanju⁸, što je zabranjeno Zakonom o radu.¹¹

Diskriminacija u visini plata

Rezultati istraživanja pokazuju da postoje razlike između žena i muškaraca po pitanju naknada za prekovremeni rad, pa tako muškarci (23%) češće nego žene (12%) dobijaju slobodne dane u zamenu za prekovremeni rad, a veća je i verovatnoća da će biti plaćeni za prekovremeni rad.⁸

Omalovažavanje znanja i veštine koje žene poseduju

Primer iz novina: Naslov iz Politike "Žene mogu da budu sve samo ne hirurzi" – na pitanje u intervju "Zašto ima malo žena u hirurgiji?" jedan stručnjak odgovara: "Iz jednog razloga: žene nisu talentovane za hirurgiju. Video sam na delu nekoliko žena hirurga i sve su postupale na isti način: do neverice su grubi hirurzi, što je nespojivo sa emocijom i ličnošću žene. One se ne snalaze na pravi način u tom poslu. Posao hirurga im ne leži, kao što im ne leži i jedna banalnost: parkiranje kola u rikverc..."¹²

Ulažu više rada za ista priznanja

Primer iz novina: "Prisutno je često nepriznavanje okoline da je žena sposobna da ostvari iste rezultate ili bolje, upravo moramo da radimo mnogo više da budemo jednaki ili mnogo bolji, da prođemo duži put kroz više godina, sa više napora da bi zauzele mesto koje nam pripada" rekla je u intervjuu za TV emisiju specijalistkinja rekonstruktivne i plastične hirurgije.¹³

Majčinska kazna

Istraživanja pokazuju da u organizacijama postoji i oblik diskriminacije prema zaposlenim ženama koje su postale majke tzv. „**majčinska kazna**“¹⁴, gde se zaposlene majke percipiraju negativno u pogledu njihovih sposobnosti, posvećenosti i motivaciji da rade.

Gotovo trećina ispitanica navodi da im je bilo uskraćeno pravo na plaćeno porodiljsko odsustvo, odnosno, da nisu primile naknadu zarade ili druge naknade definisane zakonom. Među ženama koje su uzele porodiljsko odsustvo s posla, 64% se po isteku odsustva vratilo na svoje radno mesto, a 16% je navelo da su bile primorane da se vrate na posao ranije nego što su planirale. Takođe, 15% je prijavilo da im je po povratku s porodiljskog odsustva smanjena plata, a 9% da je moralo da radi duže.⁸

Seksizam predstavlja ponašanje koje diskriminiše pojedinku/pojedinca na osnovu pola, a zasniva se na verovanju da je jedan od polova inferioran, manje sposoban i manje vredan u odnosu na drugi.⁶

Tokenizam je praksa ulaganja samo površnih ili simboličnih napora, kako bi se stvorio privid jednakosti i nediskriminacije u organizacijama.¹⁵ Ono

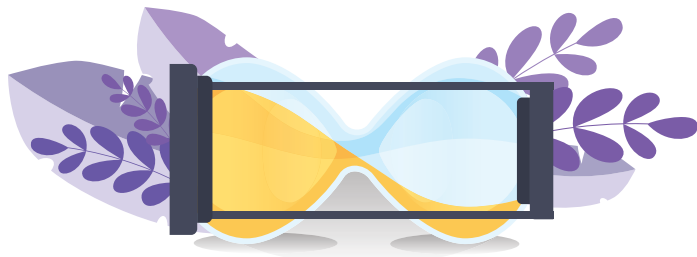
što je uvek povezano sa tokenizmom jeste isključenost koja dalje stvara osećaj usamljenosti, straha i demotivacije.

Prema Kanteru¹⁰, efekti tokenizma na manjinske grupe (žene) su:

- 1. Povećana vidljivost koju žene doživljavaju u odnosu na dominantne tj. mušku većinsku grupu.** Ova vidljivost stvara dodatni pritisak na žene da moraju imati maksimalne rezultate na poziciji na kojoj su, kako bi se dokazalo da zaslužuju svoju poziciju uprkos tome što su žene. **U isto vreme postoji pritisak da ne budu previše vidljive**, tj. da se ne ističu previše svojim postignućima kako se dominantna grupa ne bi osećala loše.
- 2. Drugi efekat tokenizma na žene jeste asimilacija** - pojava koja nastaje kao rezultat stereotipa i pretpostavki o određenoj grupi, npr. žene nisu talentovane za inženjerstvo/hirurgiju tako da u ovim profesijama žene napreduju u poslovima koji nisu glavna delatnost kompanije.
- 3. Treći efekat povezan je s tim da se većinska grupa oseća ugroženo ili neprijatno i kao rezultat toga naglašavaju se podele između manjinske i većinske grupe**, a od osoba koje su primljene u većinsku grupu očekuje se asimilacija i stalni dokazi lojalnosti većinskoj grupi (učestvovanje u šalama koje ismevaju ženski rod, onemogućavanje drugim ženama da napreduju i sl).

“**Stakleni plafon**”, kolokvijalni izraz za društvenu barijeru koja sprečava žene da napreduju na više položaje u menadžmentu. O staklenom plafonu možemo govoriti u slučajevima kada uprkos dokazanim sposobnostima i zalaganju, žene ne bivaju unapređene na rukovodeće položaje, posebno ne na položaje top menadžera. Stakleni plafon se stoga odnosi na vertikalnu diskriminaciju uglavnom žena u kompanijama.

Primer iz literature: U najvećim i najmoćnijim svetskim kompanijama žene zauzimaju samo 2-3% top menadžment pozicija.¹⁶



SEKSUALNO UZNEMIRAVANJE KAO OBLIK DISKRIMINACIJE NA RADNOM MESTU

Jedan od čestih oblika rodno zasnovane diskriminacije je **seksualno uznemiravanje na radnom mestu** koje je zakonom prepoznato kao oblik diskriminacije na osnovu pola, ali i kao oblik nasilja, koje se vrši u najvećem broju slučajeva nad ženama.

Istraživanja u Srbiji pokazala su da, kada je reč o seksualnom uznemiravanju na radnom mestu, žene se češće suočavaju sa njim nego muškarci. Od ukupnog broja anketiranih žena, 40% je obeležilo da je barem jednom iskusilo neki oblik seksualnog uznemiravanja na radnom mestu, a petina (21%) da mu je bila izložena više puta. Uzorak muškaraca koji su se suočili sa seksualnim uznemiravanjem na radnom mestu znatno je manji – samo 12 njih je iskusilo neki oblik seksualnog uznemiravanja na radu.⁸

Zakonom o rodnoj ravnopravnosti seksualno uznemiravanje na radnom mestu definisano je kao „svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i zaposlenog u sferi polnog života, a koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje“.¹⁷

Prema gorenavedenoj definiciji rodno zasnovana diskriminacija, odnosno seksualno uznemiravanje na radnom mestu može biti manifestovano verbalno (direktno i indirektno), neverbalno i fizički.

Direktno verbalno seksualno uznemiravanje često se manifestuje kroz davanje nadimaka koji imaju seksualnu konotaciju, komentarisanje izgleda, slanje mejlova i poruka sa seksualnim sadržajem, postavljanjem ličnih pitanja o seksualnom životu, preferencijama, fantazijama, upućivanjem neprimerenih telefonskih poziva, prelaskom sa poslovnih na seksualne teme, zatim direktnim predlogom na seksualni odnos.

Indirektno verbalno seksualno uznemiravanje vrši laganjem i/ili širenjem glasina o nečijem seksualnom životu, pričanjem „masnih viceva“ i sl.

Primeri iz prakse: “Ona je naša francuska sobarica” i “Lako je njoj da dođe do cilja kad je obdarena svim što treba”.

Neverbalno seksualno uznemiravanje može biti manifestovano kroz gestikulaciju, izraze lica, fiksiranje pogledom, uzdahe, oblizivanje i upućivanje drugih neprimerenih zvukova i glasova (zviždanje), pantomima, i

slično. Zajedničko im je što se odnose na sferu polnog života žrtve, odnosno **u najširem smislu imaju seksualnu konotaciju i značenje**¹⁸.

Primer iz prakse: Nadređeni komentariše izjavu mlađe kolegice da se jedva probudila i došla na posao rečima: "Mora da je bilo burno noćas sa dečkom, mogla bi i mene ponekad da pozoveš u provod", uz namigivanje.

Fizičko seksualno uznemiravanje je jedno od najlakše uočljivijih oblika seksualnog uznemiravanja i karakterišu ga ponašanja kao što su seksualno nasilje, dodirivanje, trljanje, saterivanje u ćošak, nepotrebna fizička blizina, stajanje na putu i sl. Međutim, pored navedenih, postoje i mnogo suptilnije forme ovog oblika seksualnog uznemiravanja koje se često i neopravdano pogrešno interpretiraju i tumače kao dobronameran i/ili prijateljski gest, a u njih spadaju zagrljaji, milovanje po vratu, kosi, ramenima, držanje za ruku, i slično.

Postoje radnje koja uključuju dva ili tri oblika seksualnog uznemiravanja i uglavnom se svode na iznudu seksualnog ponašanja kroz stvaranje atmosfere straha od gubitka posla, ali i od fizičkog povređivanja ili kroz stvaranje sistema direktnih povlastica zaposlenom.¹⁸



KO SU ŽRTVE, A KO POČINIOCI?

Žrtve rodno zasnovane diskriminacije su najčešće žene. Iako žene u Srbiji imaju ista prava kao i muškarci, one su u lošijem položaju od muškaraca. Žene u Srbiji diskriminisane su na osnovu pola i roda, kako u javnoj tako i u privatnoj sferi. Češće su izložene diskriminatornim rodnim stereotipima i nasilju, manje su zaposlene u odnosu na muškarce, rade na slabije plaćenim poslovima, imaju slabije mogućnosti za napredovanje na poslu, manje učestvuju u odlučivanju i slično. Žene se sa rodno zasnovanom *diskriminacijom susreću i prilikom traženja zaposlenja, kao i na radnom mestu.*

Žena, 28 godina, odbijena je za dobijanje povišice na poslu, nakon 3 godine rada u istoj kompaniji, uz obrazloženje da je mlada i u godinama kada treba da rađa decu.

Žena, 30 godina, odbijena je za dobijanje posla nakon što je potencijalnom poslodavcu, na razgovoru za posao, saopštila da planira porodicu. Iskustvo joj se ponovilo više puta.

Žrtve seksualnog uznemiravanja mogu biti oba pola – i žene i muškarci:

- većina žrtava su žene
- žrtva ne mora da bude samo primarna meta uznemiravanja, već bilo koja osoba pogođena ponašanjem počinitelja (npr. bliske kolege/ inice, porodica žrtve).

Počinioci takođe mogu biti oba pola:

- većina počinitelaca su muškog pola
- najčešće nadređeni ili stariji kolega
- rede treća strana (mušterija, stranka, klijent).

Prema istraživanjima u našoj zemlji i regionu sa povećanim rizicima od seksualnog uznemiravanja suočavaju se mlađe zaposlene žene, žene koje traže zaposlenje, kao i žene sa nižom poslovnom i finansijskom pozicijom.¹⁸

Počinitelj seksualnog uznemiravanja na radnom mestu može biti pojedinac koji svojim ponašanjem direktno vrši uznemiravanje i najčešće je muškog pola. Sa druge strane organizacija, radna grupa ili institucija može svojim nečinjenjem podržati i prihvatiti ovakav oblik nasilja i na taj način indirektno doprineti uznemiravanju.

Istraživanje AŽC-a (2019.) pokazuje da je 85% žena koje su prijavile iskustvo seksualnog uznemiravanja na radnom mestu navelo da je počinitelj bio muškarac, 12% da su to bili i muškarci i žene, 3% da su ih seksualno uznemiravale žene.⁸

Među počiniocima seksualnog uznemiravanja na radnom mestu najčešće se nalaze osobe na položajima moći, koje donose odluke, i od kojih u izvesnoj meri zavisi egzistencija i/ili položaj žrtve. Položaj moći daje prostor počiniocima seksualnog uznemiravanja da vrše uticaj na žrtvu, najčešće koristeći mehanizme zastrašivanja ili nagrađivanja. Takođe, počinioci mogu biti i kolege, osobe na istoj poziciji kao i žrtva, koji učestalije koriste napadna i uvredljiva pitanja o privatnom životu, kao i davanje seksualno sugestivnih komentara ili šala koje vredaju žene.¹⁸

Žene se znatno rede javljaju kao počinioci seksualnog uznemiravanja na radnom mestu nego muškarci, mada su i takvi slučajevi zabeleženi u praksi.

Iz prakse autorki primer je mladić koji je doživeo seksualno uznemiravanje od strane kolegice u vidu dodirivanja u predelu butina, zauzimanje nepotrebne blizine, slanje sms poruka sa seksualnom konotacijom. Ovaj slučaj nije

formalno prijavljen jer nisu postojale procedure niti je u kompaniji bilo dozvoljeno otvoreno se žaliti na takve situacije.



POSLEDICE RODNE DISKRIMINACIJE NA POSLU PO MENTALNO ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Psihološka bezbednost jednako je važna kao i fizička bezbednost na poslu!

Zaposleni dolaze na posao sa očekivanjem da ne budu fizički povređeni, isto treba da se odnosi i na mentalno zdravlje. Mnogi aspekti i karakteristike radne organizacije i uslova rada mogu uticati na mentalno zdravlje zaposlenih. Većina tih aspekata povezana je sa interakcijom između tipa posla, organizacione kulture, međuljudskih odnosa, veština i kompetencija zaposlenih, kao i podrške koja je pružena zaposlenima za obavljanje posla.

Rodna diskriminacija i seksualno uznemiravanje mogu biti snažan izvor stresa na radnom mestu. Prema različitim istraživačkim evidencijama, rodna diskriminacija i seksualno uznemiravanje su široko raspostranjene pojave, koje ostavljaju negativne posledice po zaposlene i predstavljaju rizik po njihovo opšte i mentalno zdravlje.¹⁹

U zavisnosti sa kog nivoa se vrši, oblika, intenziteta i dužine trajanja iskustva rodne diskriminacije i seksualnog uznemiravanja na poslu, zaposleni sa ovakvim iskustvima mogu da ispolje čitav spektar odgovora koji se manifestuju kroz različite zdravstvene probleme, niže zadovoljstvo i motivaciju za rad, veće psihološko povlačenje i nameru da se odustane od posla. Posledice po mentalno zdravlje i dobrostanje osobe mogu ići od blagog narušavanja psiho-socijalne dobrobiti do teških mentalnih poremećaja.

Vrsta i jačina reakcije je krajnje individualna, ali nedvosmisleno negativna i sa štetnim uticajima kako na samu žrtvu, tako i na njeno neposredno socijalno okruženje, u organizaciji i van nje. Pored direktne žrtve, stradaju i porodica i osobe bliske žrtvi, kod kojih se mogu pojaviti slični simptomi kao i kod same osobe sa iskustvom diskriminacije – osećaj bespomoćnosti, zabrinutosti, anksioznost, bes i želja za osvetom.²⁰

U praksi je česta pojava da žene ne govore da su izložene seksualnom uznemiravanju svojoj porodici, jer strahuju da bi to izazvalo bes i želju za osvetom, te se iz tog razloga radije odlučuju na ćutanje.

Zaposleni u organizacijama ukazuju da su posledice „suptilnijeg“ negativnog ponašanja, kao što je „stakleni plafon“, tokenizam i „blaži oblici“ diskriminacije ugrožavajući po njihovo mentalno zdravlje, dovode do smanjenja zadovoljstva poslom i povećavaju depresiju, jednako ili čak i više nego otvoreni oblici diskriminacije ili uznemiravanja. I jedan i drugi oblik ponašanja, otvoreno ili prikriveno uznemiravanje ili diskriminacija, na zaposlene može da ima zabrinjavajuće posledice po njihovo mentalno zdravlje i funkcionisanje na poslu.

Stres usled bilo koje vrste uznemiravanja ili diskriminacije na poslu može se dogoditi u većini organizacija i to na svim nivoima, iako se najčešće odnosi na nasilje „odozgo prema dole“, od nadređenih prema zaposlenima.¹⁹

Zaposleni sa iskustvom rodne diskriminacije i seksualnog uznemiravanja imaju neprijatan „**kamen u stomaku**“ koji nose sa sobom svaki dan kada idu ili se vraćaju sa posla.

U jednoj od kompanija u Srbiji poslodavac se u pisanoj formi zaposlenoj često obraćao sa „Čao lepa, kako je na terenu, mislim na te“. Zaposlena je dobijenu poruku odmah brisala jer joj je stvarala mučninu. Nakon nekog vremena napustila je kompaniju.

Najčešće **psihosomatske posledice** rodne diskriminacije i seksualnog uznemiravanja su:

- glavobolje,
- umor,
- problemi sa varenjem,
- problemi sa kožom,
- mučnine i problemi sa stomakom,
- problemi sa ishranom i kilažom,
- problemi sa spavanjem,
- problemi u seksualnom funkcionisanju,
- oslabljen imunitet.²⁰

Manje vidljive, ali ne i manje značajne, **psihološke i emocionalne posledice** koje su povezane sa iskustvom rodne diskriminacije i seksualnog uznemiravanja na poslu čine:

- Depresija, anksioznost, šok, poricanje
- Ljutnja, strah, iritabilnost, frustracija

- Nesigurnost, stid, izneverenost, zabrinutost
- Zbunjenost, osećaj bespomoćnosti, osećaj nebezbednosti
- Sramota, nisko samopouzdanje, opterećenost svojim stanjima
- Krivica, samooptuživanje (zbog sopstvenog ponašanja ili ličnih karakteristika), izolacija
- Strah od okrivljavanja od strane drugih, ranjivost
- Zloupotreba alkohola, cigareta i sedativa
- Emocionalna praznina, apatija, poremećaj prilagođavanja
- Zaboravnost, slabija koncentracija, pad motivacije, otpori prema zadacima
- Porodični problemi, eksplozivnost, sklonost konfliktima, želja za osvetom
- Neki od simptoma posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP) kod većih trauma – intenzivno preživljavanje događaja, hiperpobuđenost, paralisnost.²⁰

Posledice po žrtvu seksualnog uznemiravanja i zlostavljanja, su teške i kompleksne i utiču na celokupnu ličnost osobe, na njeno psihološko i fizičko zdravlje, kao i na porodično i socijalno okruženje. Psihološke i emotivne posledice su često nevidljive i teško se prepoznaju, a uzrok su brojnih drugih problema u svakodnevnom funkcionisanju žrtve.²⁰

Žene koje su doživele seksualno uznemiravanje na radnom mestu češće su se odlučivale da napuste radno mesto nego da prijave seksualno uznemiravanje, te negativne posledice ovakvog oblika rodno zasnovane diskriminacije trpe, pored žrtava i poslodavci, a takođe ostavlja socio-ekonomske posledice po porodicu i domaćinstvo žrtve.²⁰

Jedna od žrtava seksualnog uznemiravanja na poslu koja se obratila za psihološku podršku, saopštila je da se osećala ugroženo i da se užasavala svakodnevnog odlaska na posao. To je uticalo na njeno povlačenje u sebe i konflikte sa suprugom kojeg je molila da ne reaguje budući da je osećao bes zbog situacije u kojoj se ona nalazi. Nakon nekoliko meseci odlučila je da napusti posao. Posle dve godine ova žena i dalje prima psihološku podršku i uči kako da povрати izgubljeno poverenje.

Za mnoge zaposlene sa iskustvom diskriminacije i seksualnog uznemiravanja, uznemirujuć je sam osećaj bespomoćnosti i gubitka kontrole nad situacijom. Žrtva ima osećaj zbunjenosti, neverice, a neretko i samookrivljuje sebe zbog nekog svog ponašanja ili lične osobine za koju veruje da je

doprinela diskriminaciji ili uznemiravanju. Ovo vodi padu samopouzdanja i posledično može voditi u pravcu razvijanja anksioznosti i depresije.

Depresija i anksiozni poremećaji su najzastupljeniji od svih psihičkih poteškoća i imaju veliki uticaj na našu sposobnost za rad i produktivnost.

Prema nedavnoj studiji Svetske Zdravstvene Organizacije depresija i anksiozni poremećaj koštaju globalnu ekonomiju **1 trilion US\$ svake godine kroz gubitak produktivnosti**.

Mentalni status osobe koja ima iskustvo diskriminacije i/ili uznemiravanja dodatno komplikuje doživljaj da je prepuštena sama sebi, da nema podršku, da joj neće verovati ili da je počinitelac previše moćan da bi bilo šta mogla da uradi da zaštiti sebe i svoje radno mesto. Ovo su ujedno i najčešći razlozi zbog kojih žrtva ne prijavljuje počinioca rodno zasnovane diskriminacije i seksualnog uznemiravanja na poslu.



UTICAJ RODNE DISKRIMINACIJE NA ORGANIZACIJE

Pored toga što rodna diskriminacija i seksualno uznemiravanje imaju direktan negativan uticaj na žrtvu i njenu okolinu, negativne posledice trpi i sama organizacija.

Pitanje rodne diskriminacije ne predstavlja samo pitanje zakona i etike, ona sve više postaje i ekonomsko pitanje.

Posledice po kompanije su:

- uvećani troškovi usled **tužbi za rodnu diskriminaciju na radnom mestu**
- **pad profita**, jer diskriminacija utiče negativno na zadovoljstvo zaposlenih
- mogu se intenzivirati **konflikti unutar tima**
- **stvaraju se loši odnosi sa nadređenima**
- **guši se potencijal za rast i konkurentnost kompanije**

i sve ovo negativno utiče na kvalitet rada i na profit organizacije.

Kompanije mogu da izgube vredne ženske talente ukoliko je organizaciona kultura takva da zanemaruje pitanje rodne ravnopravnosti, ne pristupa ozbiljno pritužbama zaposlenih vezanih za diskriminaciju ili uznemiravanje ili se ovakva pitanja "guraju pod tepih". Ovakvim greškama u upravljanju zaposlenima poslodavci rizikuju svoju reputaciju fer i inkluz-

ivnog poslodavca, ograničavaju svoju inovativnost i kreativnost i trpe ekonomske posledice.

Rodna diskriminacija i radna motivacija dva su važna konstrukta za poslodavce. Motivacija je postala ključna za organizacioni uspeh. Ovo je donelo poslodavcima povećana ulaganja u obuke menadžera. Međutim, negativni uticaj koji rodna diskriminacija ima na motivaciju zaposlenih poništava rezultate treninga u koje kompanije ulažu novac. Ukoliko zaposleni percipira da nema podjednake šanse kao i drugi zaposleni samo zato što se razlikuje po polu njegova motivacija za postignućem, uspehom, posvećenošću će izostati, npr. kao u situaciji "staklenog plafona".

Poslodavac ima dupli gubitak - ulaganje u edukaciju koje nema efekta i smanjen profit i nezadovoljstvo zaposlenog što može da dovede do toga da zaposleni napusti organizaciju.

Troškovi sa kojima se kompanije suočavaju usled percipirane rodne diskriminacije mogu biti direktni i indirektni.²¹

Direktni troškovi su povezani sa padom profita u organizaciji, povećanom fluktuacijom zaposlenih i usled toga rastu troškovi novog zapošljavanja, obuke i razvoja. U direktne troškove spadaju i troškovi koji su vezani za sudske parnice zbog diskriminacije na radnom mestu.

Indirektni troškovi su manje merljivi troškovi i obuhvataju smanjenje prometa do kog dolazi usled loše reputacije kompanije, smanjenog morala i motivacije zaposlenih, zaostajanja u poslu ili izostajanja sa posla. Takođe, ovde spadaju i gubici koji nastaju usled smanjenja zadovoljstva poslom, niske posvećenosti poslu, negativne percepcije pravičnosti (fer odnosi) što utiče na kvalitet odnosa nadređenog i podređenog, na produktivnost i njene aspekte poput uspeha u karijeri.

Studije koje su sprovedli James i Vooten pružaju dokaze o takvim indirektnim troškovima. Ovi autori su pokazali da tužbe mogu „ugroziti ugled firme, ometati njenu sposobnost da privuče talentovanu radnu snagu, negativno utiču na moral i posvećenost zaposlenih i povećavaju verovatnoću ponavljanja tužbe zbog diskriminacije”.²²



PREPORUKE POSLODAVCIMA

Iz prethodno navedenog jasno je da organizaciona kultura ima značajan uticaj na pojave rodne diskriminacije i seksualnog uznemiravanja, a takođe utiče i na održavanje ovakvih oblika ponašanja.

Da bi organizacija promenila ili prilagodila svoju kulturu potrebno je da promeni norme, tj. "način na koji radimo". Da bi promenila norme potrebno je da se promeni sistem vrednosti i verovanja, što predstavlja duboku i korenitu promenu unutar organizacije.

Obzirom da je primarni cilj svake organizacije profit, da se tržište brzo menja i zahteva prilagođavanje, vlasnicima i top menadžerima nije lako. Uprkos tome organizaciona kultura se menja, te ukoliko se ne povede računa promene neće biti u skladu sa strategijom i potrebama kompanije, rodna diskriminacija može opstati i na taj način **organizacije rizikuju gubitke kroz smanjenu efikasnost radne snage**. Upravljanjem promenama organizacione kulture možemo uticati na uvođenje rodne ravnopravnosti u organizacije, čime bi se obezbedila psihološka sigurnost zaposlenih i zaštita mentalnog zdravlja.

Posebno je bitno da donosioci odluka, lideri koji kroje organizacionu kulturu svojih kompanija, obuhvate i razumeju važnost pitanja mentalnog zdravlja na način koji do sada nije bio prisutan u dovoljnoj meri.

Promena organizacione kulture zahteva vreme i posvećenost, a kako bi promena bila korenita potrebno je da se obuhvate svi nivoi kompanije, **tj. da se rodna ravnopravnost i nulta tolerancija na diskriminaciju i uznemiravanje uvrste u organizacijske vrednosti, a zatim da se te vrednosti implementiraju u organizacionu kulturu kompanije.**

I Koraci ka promeni organizacione kulture:

- 1. identifikacija koliko je rodna diskriminacija zastupljena u organizaciji**, npr. u situaciji selekcije kandidata analizirati evidenciju broja prijavljenih muškaraca i žena za isto radno mesto i broj primljenih muškaraca i žena u dužem vremenskom periodu,
- 2. definisanje koja to ponašanja treba da budu promenjena**, npr. ako praksa pokazuje da je prilikom selekcije primljen veći broj muškaraca u odnosu na žene, to ukazuje na potrebu promene procesa selekcije,
- 3. definisanje koje procedure dovode do rodne diskriminacije**, npr. proces selekcije zasnovan na otvorenom intervjuu bez korišćenja adekvatnih alata za procenu kompetencije kandidata,

4. **izrada akcionog plana za promenu**, npr. uvesti rodni balans u proces regrutacije, od min. 45-55%, uvesti standardizovani intervju i procenu zasnovanu na kompetencijama,
5. **kontrola procesa promene**, npr. pratiti broj zaposlenih žena u odnosu na muškarce nakon uvedene promene u proces selekcije,
6. **izveštavanje**, npr. uporediti prethodne podatke sa novim i izveštavati da li je i koliko uvedena promena dala rezultate,
7. **transparentnost**, npr. staviti podatke o pozitivnoj praksi u procesu regrutacije i selekcije na uvid zaposlenima i budućim kandidatima.

II Definisane procedure:

- izraditi nove procedure koje bi učvrstile rodnu ravnopravnost,
- napisati pravilnik o zabrani diskriminacije koji će biti podržan od strane top menadžmenta,
- definisati postupke za žalbe,
- definisati disciplinske postupke i sprovoditi ih dosledno,
- vršiti obuku poslodavaca i zaposlenih,
- uvrstiti rodno ravnopravno ponašanje kao jedan od ciljeva menadžera,
- uraditi praćenje i procenu svih uvedenih mera.

III Obuka menadžera:

Posebno je značajno izvršiti adekvatnu obuku menadžera kroz treninge podizanja svesti i promene ponašanja zaposlenih. Treningom mogu biti obuhvaćene sledeće oblasti:

- organizaciona kultura, stavovi i stereotipi,
- prepoznavanje i odgovor na seksualno uznemiravanje,
- odgovornost organizacije, individualna odgovornost.

IV Pravilnik o zabrani diskriminacije i seksualnog uznemiravanja trebalo bi da:

- opiše i zabrani sve vrste diskriminacije i seksualnog uznemiravanja,
- prikaže primere svih vrsta diskriminacije i zabranjenih ponašanja,
- opiše procedure u slučaju diskriminacije i seksualnog uznemiravanja,
- opiše disciplinske postupke koji će biti preduzeti i
- prikaže posvećenost organizacije rodnoj ravnopravnosti.

Svi zaposleni moraju znati da organizacija ima nultu toleranciju prema rodno zasnovanoj diskriminaciji i seksualnom uznemiravanju.

Prevenција seksualnog uznemiravanja je manje uznemiravajuća, manje košta i zahteva manje vremena nego suočavanje sa istraživanjem i postupanjem po pojedinačnim slučajevima.

Kompanije imaju veći kapacitet da obezbede obuku, obrazovanje, podsticaje i sankcije za promenu stava i ponašanja svojih zaposlenih nego što to imaju zakonski propisi. Na raspolaganju su im različite isplative intervencije koje su primenjive i prilagodljive svakoj radnoj kulturi, kao npr. programi za prevenciju stresa, unapređenje komunikacije na poslu, konstruktivno rešavanje konflikata i slično.



PREPORUKE ZAPOSLENIMA KOJI TRPE RODNO ZASNOVANU DISKRIMINACIJU ILI SEKSUALNO UZNEMIRAVANJE

1. **Ne krivite sebe**, odgovornost je uvek na onome koji vrši diskriminaciju ili seksualno uznemiravanje
2. **Recite NE jasno i odlučno**, postavite jasne granice na asertivan način, npr. "osećam se neprijatno kada govoriš/gledaš me na takav način"
3. **Istrajte u nameri da se zaštitite**, uprkos komentarima poput "ma nije to ništa, nije tako mislio"
4. **Upoznajte se sa svojim pravima** i načinima kako da ih ostvarite
5. **Preduzmite potrebne korake**, nađite način da progovorite o događaju, ispičajte bliskoj osobi ili stručnjaku, obezbedite psihološku podršku, dokumentujte svaki incident do detalja i čuvajte sve dokaze
6. **Dokumentujte vaš radni učinak** i izbegavajte kršenje zakona i propisa, kako neko ponašanje ne bi bilo upotrebljeno protiv vas
7. Dobro se informišite i **iskoristite interne procedure za podnošenje prijave**
8. **Potražite pomoć i podršku od nadležnih institucija i organizacija**. Možete se obratiti i Povereniku za zaštitu diskriminacije koji je nezavisan organ i koji ima za cilj sprečavanje svih vidova, oblika i slučajeva diskriminacije.²³



POSTUPAK PRIJAVE DISKRIMINACIJE POVERENIKU ZA ZAŠTITU RAVNOPRAVNOSTI

Poverenik za zaštitu ravnopravnosti je nezavisan, samostalan i specijalizovan državni organ formiran na osnovu Zakona o zabrani diskriminacije (ZZD) iz 2009. godine. Zadaci ovog državnog organa su sprečavanje svih vidova, oblika i slučajeva diskriminacije, kao i unapređenje ravnopravnosti.

Pojmovi diskriminacija i diskriminatorno postupanje označavaju svako neopravdano pravljenje razlike ili nejednako postupanje, odnosno propuštanje (isključivanje, ograničavanje ili davanje prvenstva) u odnosu na lica ili grupe lica kao i na članove njihovih porodica ili njima bliska lica, na otvoren ili prikriven način, a koji se zasniva na stvarnim ili pretpostavljenim ličnim svojstvima. Pretpostavljeno lično svojstvo jeste ono lično svojstvo koje osoba nema, ali diskriminator smatra (veruje) da osoba ima to lično svojstvo. Često se npr. dešava da osoba koja ima prijatelje i prijateljice homoseksualne orijentacije bude i sama diskriminisana, jer diskriminator pretpostavlja da je i ta osoba homoseksualne orijentacije.

Lično svojstvo znači da se prema licu ili grupi osoba nejednako postupa samo zato i upravo zato što je/su određene nacionalnosti, veroispovesti, pola, invaliditeta i slično svojstvo na kojem je diskriminacija zasnovana naziva se „**osnov diskriminacije**“.

Dva osnovna oblika diskriminacije su neposredna i posredna diskriminacija.

Neposredna diskriminacija - kada osobu ili grupu osoba, zbog njihovog ličnog svojstva stavljamo u nepovoljniji položaj, u istoj (ili sličnoj) situaciji, bilo kojim aktom, radnjom ili propuštanjem.

Primer: poslodavac je u oglasu za posao objavio da neće zapošljavati Albance.

Posredna diskriminacija - ako na izgled neutralna odredba, kriterijum ili praksa lice ili grupu lica, zbog ličnog svojstva, stavlja ili bi mogla staviti u nepovoljniji položaj u poređenju sa drugim licima u istoj ili sličnoj situaciji, osim ako je to objektivno opravdano legitimnim ciljem, a sredstva za postizanje tog cilja su primerena i nužna.

Primer, prilikom zapošljavanja poslodavac zahteva da svi kandidati za inženjera telekomunikacija budu testirani kako bi se utvrdila njihova fizička

snaga i izdržljivost, iako za uspešno obavljanje ovog posla fizička snaga nije od značaja. Ako je test prilagođen samo onima koji su u punoj fizičkoj kondiciji, neki od potencijalnih kandidata mogu biti diskriminisani, poput starijih lica ili osoba sa invaliditetom.

Oblici diskriminacije su i povreda načela jednakih prava i obaveza, pozivanje na odgovornost (viktimizacija), udruživanje radi vršenja diskriminacije, govor mržnje i uznemiravanje, ponižavajuće postupanje, polno i rodno uznemiravanje.

Zakon o zabrani diskriminacije zabranjuje diskriminaciju u oblasti rada, koja je zakonom predviđena kao poseban slučaj diskriminacije.

Član 16.

Zabranjena je diskriminacija u oblasti rada, odnosno narušavanje jednakih mogućnosti za zasnivanje radnog odnosa ili uživanje pod jednakim uslovima svih prava u oblasti rada, kao što su pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na napredovanje u službi, na stručno usavršavanje i profesionalnu rehabilitaciju, na jednaku naknadu za rad jednake vrednosti, na pravične i zadovoljavajuće uslove rada, na odmor, na obrazovanje i stupanje u sindikat, kao i na zaštitu od nezaposlenosti.

Jedna od osnovnih nadležnosti Poverenika za zaštitu ravnopravnosti je postupanje po pritužbama u slučajevima diskriminacije osoba ili grupe osoba koje povezuje isto lično svojstvo. Poverenik je nadležan da prima i razmatra pritužbe zbog diskriminacije, daje mišljenja da li je došlo do povrede odredaba Zakona o zabrani diskriminacije i daje preporuke o načinu otklanjanja povrede prava.

Postupak po pritužbama je jednostavan i potpuno besplatan.

Postupak se pokreće podnošenjem pritužbe:

Na sajtu Poverenika nalazi se obrazac pritužbe koji se može preuzeti. Pritužbu možete poslati običnom ili elektronskom poštom. Pritužba mora biti potpisana jer Poverenik ne postupa po anonimnim pritužbama.

Pritužbu može podneti:

• Diskriminisano lice ili organizacija koja se bavi zaštitom ljudskih prava ili

drugo lice u ime i uz saglasnost diskriminisanog lica.

- Udruženje ili organizacija koja se bavi zaštitom ljudskih prava može podneti pritužbu u ime grupe lica čije je pravo povređeno i bez saglasnosti pojedinaca koji čine tu grupu, ukoliko se povreda odnosi na neodređeni broj lica društvene grupe koje povezuje neko lično svojstvo.
- Inspekcija u skladu sa zakonom kojim se uređuje oblast inspekcijskog nadzora, u ime i uz saglasnost lica čije je pravo povređeno.

Pritužba treba da sadrži:

- Podatke o diskriminisanom licu/grupi i diskriminatoru
- Opis diskriminatornog ponašanja
- Označavanje dokaznih sredstava kao što su svedoci, isprave. Ako se podnosilac pritužbe poziva na neku ispravu, treba da je priloži ili da navede kod koga se isprava nalazi.

U postupku zaštite od diskriminacije, kako pred Poverenikom tako i pred nadležnim sudom važi pravilo o prebacivanju tereta dokazivanja. To znači da podnosilac pritužbe treba da učini verovatnim Povereniku da je do akta diskriminacije došlo u konkretnom slučaju, a onda je obaveza lica koje je označeno kao diskriminator da dokaže da nije diskriminaciju izvršilo. Poverenik odluku donosi na osnovu raspoloživih dokaza i utvrđenog činjeničnog stanja.

Poverenik postupa po pritužbi:

Ukoliko su ispunjeni uslovi za dalje postupanje, u roku od 15 dana od dana prijema uredne pritužbe, primljenu pritužbu poverenik dostavlja licu protiv koga je pritužba podneta.

Poverenik utvrđuje činjenično stanje uvidom u sve dokaze koji su od značaja za postupanje i odlučivanje i uzimanjem izjave od podnosioca pritužbe, lica protiv kojeg je pritužba podneta, kao i drugih lica (npr. svedoka).

Poverenik ima zakonski rok od 90 dana da odluči povodom pritužbe. Radi utvrđivanja činjeničnog stanja, Poverenik može uzeti izjave i od drugih lica.

Poverenik daje mišljenje o tome da li je došlo do diskriminacije i ukoliko nađe da ima diskriminacije, doneće mišljenje sa preporukom o načinu otklanjanja povrede prava.

Ukoliko diskriminator ne postupi po preporuci u roku od 30 dana (ima obavezu da obavesti Poverenika preduzetim merama po preporuci), Pov-

erenik će ga opomenuti i dati mu nov rok za postupanje. Međutim, ako diskriminator ne postupi ni po opomeni, Poverenik može obavestiti javnost da diskriminator nije postupio po preporuci, odnosno opomeni i da nije otklonio povredu prava.

Poverenik nije ovlašćen da diskriminatore kažnjava ako ne poštuju njegove preporuke, ali ih može uveriti da to čine autoritetom institucije koju predstavlja, snagom argumenata i pritiskom javnosti.

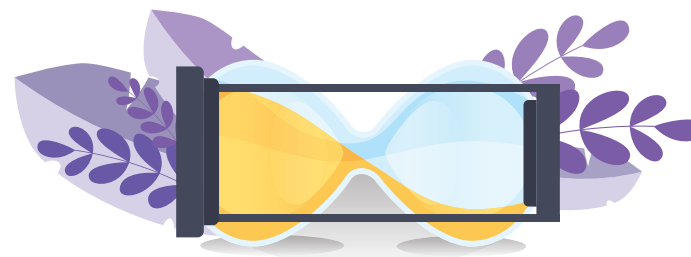
Preporuke Poverenika su konačne, ne postoji mogućnost žalbe.

Zakonom o zabrani diskriminacije predviđena je i sudska zaštita od diskriminacije. Svako ko je povređen diskriminatorским postupanjem ima pravo da podnese tužbu sudu.

Zakonom je i Poverenik ovlašćen da pokreće parnicu za zaštitu od diskriminacije tzv. **stratešku parnicu** kada proceni da je slučaj diskriminacije strateški važan i da treba da ga iznese pred sud. Kada odlučuje o predmetima koje će izneti pred sud, Poverenik se rukovodi širim ciljevima. Poverenik pokreće i vodi strateške parnice **u javnom interesu, s ciljem doprinosa doslednom sprovođenju zakona, unapređenju sudske prakse u parnicama za zaštitu od diskriminacije i podizanja svesti javnosti o određenim pitanjima**. Drugim rečima, strateške parnice podrazumevaju zastupanje individualnih interesa radi ostvarenja šireg društvenog cilja, kako bi se putem sudskih presuda ostvario širi društveni uticaj i unapredio položaj diskriminiranih društvenih grupa.

U strateškoj parnici Poverenik je stranka u postupku i može tužbom zahtevati sve što može zahtevati i svaka druga stranka u sudskom postupku za zaštitu od diskriminacije, osim naknade materijalne i nematerijalne štete.

Diskriminacija nije stanje koje treba tolerisati Treba reagovati i tražiti zaštitu



Kome se možete obratiti za zaštitu od diskriminacije?

1. POVERENIK ZA ZAŠTITU RAVNOPRAVNOSTI

- Broj telefona: 011/243-8020, 011/243-6464
Web site: <http://ravnopravnost.gov.rs/diskriminacija/pritužba-zbog-diskriminacije/>

2. SVE DRŽAVNE INSPEKCIJE

Izmenama Zakona o zabrani diskriminacije navedeno je da pritužbu može podneti i inspekcija, u skladu sa Zakonom o inspekcijском nadzoru. Tu spadaju sve državne inspekcije, ne samo inspekcija rada.

- Republički inspektorat za rad
Broj telefona: 011 3293 025, 011 2017 495
Web site: www.minrzs.gov.rs/cms/sr/inspektorat-za-rad
- Upravna inspekcija (ukoliko je poslodavac državni organ ili institucija)
Broj telefona: 011 3112 631
Web site: www.mduls.gov.rs

3. NADLEŽNI SUD

Najvišu nadležnost ima Viši sud, mesno je nadležan, pored suda opšte mesne nadležnosti i sud na čijem području je sedište, odnosno prebivalište tužioca.

Kome se možete obratiti za pomoć ili savet u vezi zaštite od diskriminacije?

INSTITUCIJAMA:

- Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, Sektor za rad i zapošljavanje
Broj telefona: 011 3616 128
Web site: www.minrzs.gov.rs
- Zaštitnik građana Republike Srbije
Broj telefona: 011 2068 100 Dežurni mobilni telefon: 064 8768505 (radnim danima od 17:00 do 22:00; neradnim danima od 09:00 do 20:00 časova)
Web site: www.ombudsman.rs

ORGANIZACIJAMA CIVILNOG DRUŠTVA koje se bave ljudskim pravima i/ili radnim pravima. One ne obezbeđuju zaštitu, već pomoć ili savet. Organizacije civilnog društva mogu podneti pritužbu Povereniku ili tužbu sudu uz saglasnost diskriminisanog lica ili bez saglasnosti ako je u pitanju grupa lica. Neke od njih su:

- YUCOM
Broj telefona: 011/3344-425, 011/ 3344-235
Web site: www.yucom.org.rs
- Viktimološko društvo Srbije – VDS
Broj telefona: 011 6303 022, 065 5486 421, 063 356 613,
Web site: www.vds.org.rs
- Unija poslodavaca Srbije
Broj telefona: 011/3160-248 i 011/411-4160
Web site: www.poslodavci.rs
- Centar za demokratiju
Broj telefona: 011/3627-780, 011/3627-790
Web site: www.centaronline.org/sr
- Crno na belo
Web site: www.crnonabelo.com

REFERENCE:

- POVERENIK ZA ZAŠTITU RAVNOPRAVNOSTI, www.ravnopravnost.gov.rs
PRAKTIKUM ZA ZAŠTITU OD DISKRIMINACIJE, Beograd 2012.
<http://www.ravnopravnost.gov.rs/wp-content/download/Praktikum.pdf>
„KODEKS RAVNOPRAVNOSTI“, Smernice za izradu kodeksa antidiskriminacione politike poslodavaca u Srbiji –Uputstvo i metodologije/Pojmovnik, <http://ravnopravnost.gov.rs/kodeks-ravnopravnosti/>
Zakon o zabrani diskriminacije („Službeni glasnik RS“, br. 22/2002 i 52/2011)
1. Redovan godišnji izveštaj poverenika za zaštitu ravnopravnosti za 2020. godinu, Poverenik za zaštitu ravnopravnosti, Republika Srbija, mart 2021
 2. Nebojša Janičević prema Mirjana Franceško i Biljana Mirković: Organizaciono Ponašanje; Moć poznavanja organizacionog ponašanja, 2008
 3. Bro Utall prema Shili Sun, Organizational Culture and Its Themes; International Journal of Business and Management, December 2008
 4. <https://theawarenesscentre.com/how-psychological-safety-at-work-can-affect-mental-health/> 15.09.2021
 5. Evropska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou, <https://ravnopravnost.gov.rs/wp-content/uploads/2017/03/Evropska-povelja-o-rodnoj-ravnopravnosti-na-lokalnom-nivou.pdf>
 6. Vodič kroz postupke za zaštitu prava žrtava rodno zasnovane diskriminacije i nasilja pred nezavisnim telima u Srbiji, 2019 <http://otvorenavratpravosudja.rs/media/vodic-kroz-postupke-za-zastitu-prava-zrtava-rodno-zasnovane-diskriminacije-i-nasilja-pred-nezavisnim-telima-u-srbiji.pdf>
 7. Kosana Beker, Doktorska Disertacija RS 7/2012 D, Višestruka diskriminacija žena u Srbiji i odabranim državama Evropske unije: uporedna analiza, Univerzitet u Novom Sadu 2019
 8. Aurelija Đan, Sofija Vrbaški, "Rodna diskriminacija u oblasti rada i zapošljavanja u Srbiji", Fondacija Kvinna till Kvinna, 2019
 9. Istraživački izveštaj o kvalitetu života žena sa invaliditetom u Vojvodini <https://www.izkrugavojvodina.org/wp-content/uploads/2013/03/IZVESTAJ.pdf>
 10. Charlotte Holgersson and Laurence Romani: Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed, European Management Review, Vol. 17, 649–661, 2020
 11. Zakon o radu ("Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje)
 12. <https://www.politika.rs/scc/clanak/145974/Zene-mogu-da-budu-sve-samo-ne-hirurzi>, 15.10.2021.
 13. <https://www.bizlife.rs/52333-zene-hirurzi-se-i-dalje-bore-sa-predrasudama/> 11.10.2021.
 14. <https://www.cipd.co.uk/news-views/viewpoint/gender-equality-work#gref> 21.10.2021.
 15. <https://academic.oup.com/fampra/article/34/3/290/2503177> 15.09.2021.
 16. http://www.e-jednakost.org.rs/site/wp-content/uploads/2015/05/Stakleni_plafon.pdf 12.09.2021.
 17. Zakon o rodnoj ravnopravnosti, („Službeni glasnik RS“, broj 52 od 24.maja 2021.)
 18. dr Marija Babović, dr Mario Reljanović, "Seksualno uznemiravanje u Republici Srbiji", Misija OEBS-a u Srbiji
 19. Hajdana Glomazić, "Organizacioni pristup prevenciji stresa na radu i očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenih" Zbornik Instituta za kriminološka i sociološka istraživanja, 2020/ Vol. XXXIX/2-3/45-58
 20. Vesna Nikolić - Ristanović, "Od žrtve do pobednika: viktimologija kao teorija, praksa i aktivizam", elektronsko pdf izdanje Srbija, 2019
 21. Andrija Dulović, "Seksualno uznemiravanje na radnom mjestu", Sociološka luča VI/1 2012
 22. James, E. H., & Wooten, L. P. : Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. Organizational Dynamics, 34, 141-152 (2005), prema Jessica M. Cornejo University of Central Florida: An Examination Of The Relationships Among Perceived Gender Discrimination, Work Motivation, And Performance
 23. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-beijing/documents/publication/wcms_157626.pdf 12.10.2021.
 24. <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/gender-equality-in-the-workplace-ways-to-improve/> 05.10.2021.
 25. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/06/22/three-ways-employers-can-foster-gender-equality-in-the-workplace/?sh=3b2cdba12246> 10.10.2021.
 26. Dobrila Vujić, Menadžment ljudskih resursai kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, III dopunjeno izdanje 2008, Beograd
 27. Triana, M., Jayasinghe, M., Pieper, J, Delgado, D., Li, M.: Perceived workplace gender discrimination and employee consequences: A meta-analysis and complementary studies considering country context. Journal of Management, 2019
 28. Karen Danna and Ricky W. Griffin : Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literatur Journal of Management, 1999 25: 357.
 29. dr Ivana Blešić, vanredni profesor, dr Tatjana Pivac, vanredni profesor, MSc Tamara Divjak: Efekti zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u hotelijerstvu, poslovna ekonomija business economics godina XI Originalni naučni rad Broj 2 Str 114 – 132 doi: 10.5937/poseko12-14857.
 30. James, E. H.: Workplace discrimination: A legitimate business concern. Personnel Testing Council of Metropolitan Washington Quarterly, 2(2), p., 2006, June.
 31. Mental Health At Work, 2019 Report - Time To Take Ownership, bitc-wellbeing-report-mh-mentalhealthworkfullreport2019-sept2019-2.pdf
 32. Izveštaj o pravima žena i rodnoj ravnopravnosti u Srbiji za 2019. godinu
 33. dr Sanja Čopić, Jasmina Nikolić, Mirjana Tripković, Bejan Šaćiri, Vodič za zaštitu žena od rodno zasnovane diskriminacije i povreda prava u oblasti rada i zapošljavanja, Viktimološko društvo Srbija, 2020
 34. Nataša Perišić - Pavlović, „Diskriminacija žena na radnom mestu“, Uprava za rodnu ravnopravnost, Ministarstvo rada i socijalne politike Republike Srbije 2009
 35. Hristina Cvetinčanin Knežević, Jelena Laltović, "Priručnik za upotrebu rodno osetljivog jezika", Centar za ženske studije Beograd
 36. Komitet pravnik za ljudska prava - YUCOM, "Preporuke za poboljšanje položaja žena i unapređivanje ravnopravnosti polova"
 37. Dragana Petrović, dr Zorica Mršević, Lidija Đukić, dr Nevena Petrušić, Jasminka Bakić, Ljiljana Milutinović i drugi, "Socio – ekonomska prava žena", priručnik Pravosudna akademija 2011
 38. <https://www.transserbia.org/resursi/teorija/40-pol-i-rod-se-razlikuju-polni-i-rodni-identitet-nisu-isto> 11.09.2021.
 39. Autonomni ženski centar Beograd, "Percepcija i iskustvo mladih u vezi sa seksualnim uznemiravanjem, terensko istraživanje", 2018
 40. POVERENIK ZA ZAŠTITU RAVNOPRAVNOSTI, www.ravnopravnost.gov.rs
 41. PRAKTIKUM ZA ZAŠTITU OD DISKRIMINACIJE, Beograd 2012, <http://www.ravnopravnost.gov.rs/wp-content/download/Praktikum.pdf>
 42. „KODEKS RAVNOPRAVNOSTI“, Smernice za izradu kodeksa antidiskriminacione politike poslodavaca u Srbiji –Uputstvo i metodologije/Pojmovnik, <http://ravnopravnost.gov.rs/kodeks-ravnopravnosti/>
 43. Zakon o zabrani diskriminacije („Službeni glasnik RS“, br. 22/2002 i 52/2011)

Mentalno zdravlje i poslovno okruženje

- Vodič za poslodavce i zaposlene-

Autorke: Jasna Mićović

Katarina Jovčić

Jelena Vulić

Priredila: Marija Jovanović

Izdavač: Fondacija Ana i Vlade Divac

Ilije Garašanina 53a/7, 11120 Beograd

Emejl: hod@divac.com

Za izdavača: Marija Jovanović

Dizajn i prelom: Ana Tešović

Štampa: Akademija d.o.o.

Tiraž: 100

Beograd, 2021. godine Copyright © Fondacija Ana i Vlade Divac , 2021

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

305:331.5-055.1/.2(035)
613.86(035)

МИЋОВИЋ, Јасна, 1971-

Mentalno zdravlje i poslovno okruženje [Elektronski izvor] : vodič za poslodavce i zaposlene / autorke Jasna Mićović, Katarina Jovčić, Jelena Vulić. - Beograd : Fondacija Ana i Vlade Divac, 2021 (Beograd : Akademija). - 1 elektronski optički disk (CD-ROM) ; 12 cm

Sistemske zahteve: Nisu navedeni. - "Priručnik je izrađen u okviru projekta 'Ravnopravnost ne može da čeka' ... " --> Predgovor. - Tiraž 100. - Nasl. sa naslovne strane dokumenta. - Bibliografija.

ISBN 978-86-918455-7-5

1. Јовчић, Катарина, 1983- [аутор] 2. Вулић, Јелена, 1978- [аутор]
а) Родна равноправност -- Радни односи -- Приручници б) Ментално здравље -- Зaposлени -- Приручници

COBISS.SR-ID 51287305

www.divac.com

