

# Uloga menadžmenta u prevenciji mobinga na radnom mjestu

---

**Novosel, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:010780>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Preddiplomski stručni studij

Poslovanje i menadžment

Završni rad

Uloga menadžmenta u prevenciji mobinga na radnom mjestu

Student: 3504/336

Martina Novosel

Mentor: doc.dr.sc. Marina Gregorić

Koprivnica, srpanj 2021.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJSKI PROGRAM: prediplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRIJAVNIK: Martina Novosel | MATIČNI BROJ: 3504036

ROK: 09.07.2021 | TEMA: Menadžment ljudskih potencijala

NASLOV RADA: Uloga menadžmenta u prevenciji mobinga na radnom mjestu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The role of management in prevention of mobing in the workplace

MENTOR: Doc. dr. sc. Marina Gregorić | ZVANJE: Docent

ČLANOVI POUČAVANJA:

- Izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
- Mr. sc. Ana Mukić Tegovac, viši predavač
- Doc. dr. sc. Marina Gregorić, mentor
- Doc. dr. sc. Mirko Smoljčić, zastupnički član
- 

## Zadetak završnog rada

BR: 262/PIM/2021

Zadetak završnog rada je istražiti ulogu menadžmenta u prevenciji mobinga i utvrditi važnosti edukacije menadžera na svim razinama kako bi stekli kompetencije kojima mogu utjecati na prevenciju mobinga na radnom mjestu.

Ciljevi rada su definirati mobing kao posljedica loše verbalne komunikacije i upravljanja organizacijom te istražiti kolika je važnost ulaganja u osobni razvoj pojedinaca na ključnim vodskim pozicijama s ciljem sprečavanja bilo kakvog nasilja, zlostavljanja ili diskriminacije na radnom mjestu. Cilj je također istražiti pravnu legislativu u Republici Hrvatskoj koja se bavi područjem mobinga te istražiti primjenjivu ili kontrolirajuću organizacijsku ponašanje menadžera s aspekta mobinga.

U radu je potrebno koristiti sljedeće metode istraživanja: povijesnu metodu, metodu istraživanja za stolom, analizu, anketni upitnik kao instrument empirijskog kvantitativnog istraživanja o edukiranosti i zadovoljstvu djelatnika s menadžmentom s aspekta mobinga u različitim organizacijama u Republici Hrvatskoj i kvalitativnu metodu putem instrumenta intervjua na primjeru izabranog poduzeća. Doprinos rada ogleda se u rezultatima koji će doprinijeti razvijanju svijesti o prirodi mobinga na radnom mjestu, važnosti edukacije menadžmenta te utvrđivanje okolnosti u kojima dolazi do mobinga kako bi se izbjegli sukobi unutar organizacije i dugotrajni sudski procesi koji donose negativne posljedice na poslovanje i ukupni financijski rezultat u poduzećima.

ZADATAK U SUČER: *9/17/21*

PODPIS MENTORA: *[Signature]*

UNIVERZITET  
KOPRIVNICA  
UNIVERSITY  
KOPRIVNICA

## Sažetak

Tema ovog završnog rada je istraživanje o ulozi menadžmenta u poslovanju organizacije, odnosno njegova uloga u prevenciji mobinga i važnosti edukacije menadžera na svim razinama. Participacija menadžera na svim razinama važna je kako bi se poslovni procesi u organizaciji mogli odvijati te kako bi protok informacija bio nesmetan.

Cilj rada je ukazati na mobing, kao posljedicu loše interne komunikacije, odnosno lošeg upravljanja organizacijom te na dokazivanje važnosti edukacije menadžera na svim razinama upravljanja, važnost kontinuiranog rasta i ulaganja u osobni razvoj pojedinca te o ključnoj ulozi menadžmenta u sprječavanju bilo kakvog oblika nasilja i zlostavljanja na radnom mjestu.

Obzirom da se mobing događa na svim razinama upravljanja govori se o vertikalnom i horizontalnom mobingu te o motivima mobera, odnosno osobama ili grupama koje provode mobing. Navedene su faze mobinga, u kojima je opisano ponašanje žrtve i počinitelja te zdravstvene posljedice na pojedinca. Nadalje, govori se o pravnoj regulativi u Republici Hrvatskoj vezanoj uz mobing..Kao jedno od mogućih rješenja problema mobinga naglasak je stavljen na prevenciju, edukaciju te na proces medijacije, kao prihvatljivo rješenja u slučaju pokretanja sudskog procesa.

U ovom radu kao znanstvene metode istraživanja korištene su; anketni upitnik kao dio empirijskog kvantitativnog istraživanja o educiranosti i zadovoljstvu menadžmenta u različitim organizacijama na teritoriju RH, zatim metoda intervjuiranja u primjeru poslovanja korporacije ACG Lukaps te znanstvena metoda prikupljanja sekundarnih podataka u obliku povijesnog istraživanja, odnosno istraživanja za stolom.

Uzorak na kojem je provedeno istraživanje je slučajan te je u njega uključeno 50 ispitanika u stalnom radnom odnosu na rukovodećim pozicijama sa svih razina upravljanja u Republici Hrvatskoj.

Rezultati istraživanja pokazuju koliko su menadžerima dostupne edukacije o upravljanju zaposlenicima te njihova spremnost ulaganja u razvoj vještina upravljanja. Prikupljene su informacije o svjesnosti postojanja mobinga i mogućim posljedicama na zdravlje pojedinca i organizaciju.

Ključne riječi: edukacija, menadžment, mobing, prevencija mobinga, upravljanje

## Summary

Topic of this thesis is researching the role of the management in the functioning of the business organization and its role in the prevention of harassment at the workplace and importance of manager's education on all levels. Manager's participation on all levels is important so the business processes inside the organization could function and the flow of information wouldn't be disrupted.

Goal of this thesis is to show that harassment at the workplace is a consequence of a bad internal communication, i.e. bad management of the organization, and stating the importance of the education of the management on all levels, importance of continuous growth and investment in the personal development and the key role of the management in preventing all sorts of violence and abuse at workplace.

Considering the fact that workplace harassment happens on all management levels, we will talk about it vertical and horizontal types, and motives of the single abuser or the groups who do it. We have identified all the phases of workplace harassment and we will describe the behaviour of both the victim and the abuser and its impact on the health of the abused person. Also, we will talk about how legal regulations deal with harassment at the workplace in the Republic of Croatia. Prevention, education and the process of mediation as acceptable methods in court processes has been identified as one of the possible solutions to deal with harassment at the workplace. This thesis uses several scientific methods:

- a questionnaire as a part of an empirical quantitative research of the level of education and job satisfaction of the management in different organizations in the Republic of Croatia
- series of interviews about the business cases in the ACG Lukaps corporation
- scientific method where secondary data was collected as a form of historical research.

The test pattern was random and fifty people in full time employment at all management levels were randomly selected in Republic of Croatia.

The research results show the availability of employee management education and their willingness to invest in management skill development. Collected data shows awareness of existence of harassment at the workplace and detrimental effects on mental health of employees.

Key words: education, management, workplace harassment, workplace harassment prevention, managing

## Sadržaj

1. Uvod .....	6
1.1 Predmet rada .....	7
1.2 Ciljevi istraživanja.....	7
1.3 Metode istraživanja .....	7
1.4 Stručni doprinos rada.....	8
1.5 Struktura rada.....	8
2. Pojam i definicija mobinga .....	9
2.1 Uzroci mobinga.....	11
2.1.1 Žrtve mobinga.....	12
2.1.2 Tko su moberi?.....	12
2.2 Faze mobinga .....	13
2.3 Vrste mobinga.....	14
2.4 Posljedice mobinga.....	16
2.5 Pravna regulativa.....	17
2.6 Primjer iz prakse.....	19
3. Sustav upravljanja u organizaciji .....	20
3.1 Organizacijska kultura kao temelj upravljanja organizacijom.....	20
3.2 Pojmovno određenje funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	21
3.3 Upravljanje ljudima .....	23
3.3.1 Upravljanje karijerama .....	23
3.4 Strateško upravljanje .....	23
4. Edukacija menadžmenta .....	25
4.1 Razvoj socijalnih vještina menadžera kao prioritet.....	26
5. Prevencija mobinga na radnom mjestu.....	27
5.1 Anti-mobing protokol.....	27
6. Istraživanje i postupak istraživanja .....	29
6.1 Hipoteza istraživanja .....	29
6.2 Rezultati istraživanja .....	29
7. Empirijsko kvalitativno istraživanje metodom intervjuiranja .....	42
7.1 Cilj istraživanja .....	42
7.2 Interpretacija .....	42
7.3 Rezultati istraživanja .....	45
8. Rasprava .....	46
9. Zaključak .....	47
Literatura.....	49
Popis grafičkih prikaza .....	52
Prilozi.....	52

## 1. Uvod

Pojam menadžmenta seže u daleku prošlost i u samim počecima veže se za organizirano djelovanje u društvu, odnosno za upravljanje organiziranim skupinama, koje teže ostvarenju nekog zajedničkog cilja. Nastankom robovlasničkog društva pojam menadžmenta počeo je dobivati oblik rukovođenja, koji je sličan modelima koje danas poznajemo. Menadžment obuhvaća cijeli niz funkcija kojima upravljaju menadžeri organizirani na tri razine u poduzećima, kao visoki srednji i niži menadžment. Područja kojim upravljaju menadžeri su različita, uključujući marketing, upravljanje rizicima, upravljanje kvalitetom, projektima, distribucijom, ljudskim resursima, prodajom i dr. Djelatnosti koje obuhvaća također su raznovrsne; od industrije, trgovine, turizma, školstva, zdravstva preko bankarstva, javne uprave i dr. Možemo reći da je menadžment rasprostranjen gotovo u svim granama i segmentima društva, a da je upravljanje ljudskim resursima jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. U svrhu prevencije sukoba i pojave mobinga upravljanje ljudskim resursima zahtijeva angažiranost i educiranost cijelog rukovodećeg kadra. Iako se kod nas o mobingu i njegovim uzrocima te posljedicama vrlo rijetko govori u javnosti, činjenica je da mobing ipak postoji, što potvrđuju sporovi iz sudske prakse. Organizacija, u kojoj su ovakve pojave učestale, pojavljuje se velika fluktuacija zaposlenika, opće nezadovoljstvo i demotiviranost. Nemogućnost ostvarenja poslovnih ciljeva organizacije stvara veliki pritisak na rukovodeću strukturu, odnosno menadžere, koji se često ne mogu i ne znaju nositi s tim problemom. Iako su vrlo često visoko kvalificirani i imaju široka znanja iz različitih područja, koja ih, kao stručnjake, pozicioniraju visoko u struci, upravljanje ljudskim resursima predstavlja izazov, za koji nisu adekvatno educirani. Uzimajući u obzir činjenicu da su zaposlenici različiti, a time imaju i različite preferencije, važno je da voditelji pojedinih odjela kao i više strukture upravljanja znaju prepoznati potrebe pojedinaca ili skupina, motivirati ih i usmjeriti prema cilju. Stoga se u temi ovog rada stavlja naglasak na važnost strateškog vođenja, edukaciju menadžmenta kao temelj razumijevanja problema te prepoznavanje situacija, u kojima dolazi do sukoba, a posljedično i do mobinga na radnom mjestu.

Metodom dubokog intervjua, koji se sastoji od pet pitanja, istraženi su stavovi i promišljanjima zaposlenika Odjela upravljanja ljudskim resursima u korporaciji ACG Lukaps d.o.o., kao pozitivnom primjeru upravljanja, a metodom anketiranja prikupljeni su podatci o educiranosti menadžmenta, njihovim stavovima i spoznajama o mobingu.

## **1.1 Predmet rada**

Edukacija i razvoj menadžera iz područja osobnog razvoja, vještina upravljanja i njihova uloga u prevenciji mobinga u fokusu je ovog rada. Naglasak je stavljen na sposobnosti i kvalitete dobrog menadžera te na vještine strateškog planiranja i upravljanja, posebice u organizacijama koje nemaju odjel upravljanja ljudskim potencijalima. Dokazuje se da menadžeri, koji upravljaju različitim odjelima, nisu dovoljno ili nisu uopće educirani iz područja motivacije, emocionalne inteligencije i osobnog razvoja.

## **1.2 Ciljevi istraživanja**

Glavni cilj istraživanja je identifikacija uzročnika mobinga u nezdravom radnom okruženju i nezadovoljavajućoj organizacijskoj kulturi. Analizirati posljedice štetnih odluka koje donose nekompetentni menadžeri u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, na svim razinama upravljanja ljudskim resursima. Usporediti prednosti i nedostatke dobrog upravljanja u odnosu na loše upravljanje te na temelju istraživanja potvrditi hipotezu da je razina educiranosti menadžmenta u Republici Hrvatskoj nedostatna u prevenciji mobinga na radnom mjestu.

## **1.3 Metode istraživanja**

U ovom radu, kao metode istraživanja, korišteni su anketni upitnik, kao dio empirijskog kvantitativnog istraživanja, metoda intervjuiranja te metoda prikupljanja sekundarnih podataka povijesnom metodom, odnosno istraživanjem za stolom. Na temelju rezultata anketnog upitnika dobiveni su rezultati, koji govore o zadovoljstvu menadžera razinom komunikacije u njihovoj organizaciji, informiranosti o uzrocima i posljedicama mobinga, dostupnosti edukacija unutar organizacije te spremnosti ulaganja u osobni razvoj. U prikupljanju sekundarnih podataka korištena je stručna literatura iz knjižnica te znanstveni radovi i članci dostupni u digitalnom obliku. Metoda intervjuiranja dio je kvalitativne metodologije istraživanja te sadrži opširne odgovore na unaprijed oblikovana pitanja. Istraživačka namjera ove metode je bila istražiti ključne čimbenike kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru korporacije ACG Lukaps d.o.o.



## **1.4 Stručni doprinos rada**

Doprinos ovog završnog rada podrazumijeva razvijanje svjesnosti o prisutnosti mobinga na radnom mjestu, važnosti edukacije menadžmenta te lakše razumijevanje okolnosti u kojima dolazi do mobinga, kako bi se izbjegli sukobi unutar organizacije te dugotrajni sudski procesi, koji donose negativne posljedice na poslovanje i ukupni financijski rezultat u poduzećima.

## **1.5 Struktura rada**

Struktura završnog rada na temu: „Uloga menadžmenta u prevenciji mobinga na radnom mjestu“ sastoji se od devet poglavlja. Prvo poglavlje sastoji se od uvoda, u kojem se opisuje predmet istraživanja, ciljeva i metoda rada te stručnog doprinosa. U drugom poglavlju govori se o pojmu mobinga, njegovim uzrocima, fazama i posljedicama na radnu organizaciju. Treće poglavlje sadrži elemente koji se odnose na upravljanje organizacijom, organizacijsku kulturu, strateško upravljanje te odjele upravljanja ljudskim resursima, s primjerom dobre poslovne prakse. U četvrtom poglavlju govori se o važnosti edukacije menadžmenta i razvoju socijalnih vještina, a u petom je stavljen naglasak na prevenciju mobinga. Šesto poglavlje sadrži informacije o problemu koji je istražen, nakon čega slijedi detaljna analiza i interpretacija rezultata, koje je provedeno putem anketnog upitnika. U sedmom poglavlju slijedi interpretacija intervjua te zaključci, koji su dobiveni ovim istraživanjem. Zatim slijedi rasprava te se na kraju rada iznosi zaključak na temelju cijelog rada, nakon čega slijedi popis literature, slika i grafičkih prikaza.

## 2. Pojam i definicija mobinga

Mobing kao pojava nije novi fenomen u društvu. Iako se na znanstvenoj razini mobing ozbiljnije počeo proučavati tek posljednjih dvadesetak godina 20. stoljeća, pojam mobinga veže se uz samo postojanje ljudskog roda. Ljudska želja za vlašću i nadmoći, praćena snažnim osjećajima mržnje, zavisti i ljubomore, vezana je za nastojanja pojedinaca da ponize, omalovaže i isključe druge osobe iz zajednice. Statistički gledano, u moderno doba mobing ne uništava samo pojedinca ili skupinu ljudi, koja trpi sustavno zlostavljanje, već i cjelokupnu organizaciju u kojoj se provodi, stvarajući poduzećima veliku štetu, prije svega velike financijske gubitke (Kostelić-Martić, 2005).

Dilić (2011), a kako je navedenu u radu Rogan (2020), objašnjava da pojedinac ili skupina ljudi „mogu sustavno psihički i verbalno zlostavljati drugu osobu“, stavljajući je u ulogu žrtve. Zlostavljanje kod žrtve izaziva različite zdravstvene probleme, a maltretiranje traje „tako dugo dok žrtva ne promijeni radno mjesto“, teško se ne razboli ili ne počini suicid. Provođenje učestale strogoće na poslu te nepotrebne demonstracije moći koji provode nadređeni također je jedan od oblika mobinga.

Kroz povijest proučavanja postavljene su mnoge definicije o mobingu i njegovim posljedicama. U nastavku se navode jedne od najznačajnijih. Prvu definiciju mobinga, kao fenomen psihološkog terora, postavio je švedski psiholog Heinz Leymann (1984.): „Mobing ili psihološki teror u poslovnom životu odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je sustavno usmjerena od jednog ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti obraniti se, te držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih aktivnosti. Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.“

Leymann je za određena ponašanja na radnom mjestu uveo naziv mobing te je opisao njegova obilježja i posljedice. Utvrdio je da pojedinci ili skupine ljudi mogu kolegama „ugrožavati osnovna ljudska prava“ pa čak ih i ubijati, a da pri tome neće snositi posljedice, niti će biti „dovedeni pred lice pravde“, zbog toga što se mobing provodi na perfidan način. Mobing vrše suradnici, koji se udružuju protiv kolega ili se nadređeni izivljavaju nad žrtvama, a ubojita oružja kojima se koriste su raznovrsna (Rogan, 2020).

Rogan (2020:119) prema Kuliš (2017), kao posebnu navodi definiciju mobinga Andreja Adamsa iz 1992. godine, koja glasi: „Mobing je ponašanje kojemu je cilj podcijeniti i degradirati ljudska bića preko zlonamjernog jezika i preko prikrivenih okrutnih djela koja postupno podrivaju samopouzdanje i samopoštovanje osobe.“

Smatra se da je u francuskom zakonu socijalne modernizacije od 17. siječnja 2002. godine, navedena najpotpunija definicija mobinga: „Mobing je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija, kojemu je cilj ili posljedica degradacija radnikovih radnih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost“ (Kostelić-Martić, 2005:11).

„Danas se mobing (work abuse, employe abuse) definira kao specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu, gdje jedna osoba ili skupina sustavno psihički (moralno) zlostavlja i ponižava drugu osobu, radi ugrožavanja njezina ugleda, časti, dostojanstva i integriteta, sve do udaljavanja s radnog mjesta. Takve aktivnosti zlostavljanja odvijaju se najmanje jednom tjedno, tijekom najmanje šest mjeseci“, navodi Rajić (2015).

“Prva istraživanja mobinga, koja je devedesetih godina prošlog stoljeća provodio poznati njemački psiholog Heinz Leymann u Švedskoj, ukazala su na njegovu značajnu prisutnost u školama (14.1%)“ (Slavić 2014:470).

Istraživanja provedena posljednjih dvadesetak godina u Europskoj uniji dala su poražavajuće rezultate, koji ukazuju na ozbiljnost problema mobinga. Prema istraživanju provedenom 2000. godine na 21 500 radnika dokazano je da je 9% svih rad a proživjelo mobing. (Vuković, 2009). Zatim, u sljedećem istraživanju provedenom 2005. godine, 5% svih zaposlenika žalilo se na mobing, svaki treći radnik bio je žrtva mobinga, a u 55% slučajeva bio je prisutan vertikalni mobing, odnosno bosing. Istraživanje provedeno 2007. godine je pokazalo da 72% nasilnika pripada skupini menadžera. Utvrđeno je da se ponašanje menadžera smatra uvredljivim ako se odnosi na neželjeno ponašanje, kojima se krše individualna prava ili norme. Ako postoji razlika na hijerarhijskoj ljestvici između zlostavljača i zlostavljanog utvrđeno je da se autoritativni menadžeri mogu koristiti nasiljem, kako bi motivirali radnike. Menadžeri koji imaju pasivno-izbjegavajući stil vodstva uglavnom ne interveniraju na prijavu zlostavljanja. Većina menadžera kad „ima jasna saznanja o mobingu, ništa ne poduzima ili se u najgorem slučaju osvećuju tužitelju“, navodi u svom radu Slavić (2014).

„U istraživanju Europske zaklade za poboljšanje životnih i radnih uvjeta, koje su proveli Parent-Thirion i sur. (2007), utvrđeno je da je učestalost uznemiravanja na radnom mjestu u većini zemlja između 5 i 10% (u Hrvatskoj iznosi 6%). U istom je istraživanju potvrđeno da je 6% zaposlenih u javnom sektoru te 7.9% zaposlenih u obrazovanju u zemljama članicama EU doživjelo neki oblik zlostavljanja na radu. Kao jedan od glavnih faktora koji doprinosi mobingu u javnom sektoru identificirana je kultura javnog sektora“ (Shallcross i sur. 2010, navedeno u Slavić 2014:466).

## **2.1 Uzroci mobinga**

Rogan (2020) prema Praštalo (2010) navodi da uzroke mobinga možemo potražiti u različitim aspektima društva. Problem velike ponude radne snage na tržištu rada te pomanjkanje radnih mjesta i strah od gubitka zaposlenja faktori su koji uvelike utječu na širenje mobinga. Uključujući bespoštednu borbu pojedinaca za osobnu dobit ili dobit korporacije, nedostatak osobnog morala, primitivizam i netrpeljivost, mobing postaje široko rasprostranjena pojava. Takvo ponašanje često se potiče i tolerira od strane menadžmenta, uzrokujući nepopravljivu štetu za korporacije kojima upravljaju, stvarajući nezdravo radno okruženje i financijske gubitke.

Budimir Šoško i sur. (2016) prema (Woodman i Cook, 2005) u svom radu navode kako se u Velikoj Britaniji, u okviru kampanje „Zaustavite zlostavljanje na radnom mjestu“, dvije trećine od ukupno 512 menadžera nad kojima je provedeno istraživanje o čimbenicima mobinga na radnom mjestu izjasnilo da „nedostatak menadžerskih vještina“ smatra glavnim čimbenikom pojavnosti mobinga. Menadžeri su kao ostale značajne čimbenike naveli osobnost pojedinca, autoritativni stil vođenja, propuste u rješavanju problema, predrasude te nerealne ciljeve.

Uzrocima mobinga koji se najčešće pojavljuju u radnim organizacijama, smatraju se promjene unutar organizacije, nedostatak komunikacijskih vještina i vještina rješavanja konflikta zaposlenih, loša organizacijska kultura te različiti čimbenici koji dolaze iz vanjske okoline, zaključuju Mustajbegović i Russo (2012).

Kostelić-Martić (2005) smatra da je psihičko zlostavljanje na radnom mjestu posljedica osobnosti zlostavljača i njegovih karakternih crta ličnosti. Zlostavljačima se smatraju narcisoidni pojedinci bez razvijenog osjećaja empatije, osobe koje imaju idealiziranu sliku o sebi te snažne osobe, koje imaju visoka očekivanja od podređenih u radnoj sredini.

### 2.1.1 Žrtve mobinga

Istraživanja pokazuju da su žrtve najčešće mlade i tek zaposlene osobe, osobe koje traže bolje uvjete rada i poštivanje zakonskih odredbi, fizički invalidi, osobe pred mirovinom, ali i pripadnici manjinskih grupa različite religije, ideologije ili seksualne orijentacije, iako „žrtva mobinga može postati bilo koji zaposlenik, bez obzira na životnu dob, spol, izgled, socijalni status, stupanj obrazovanja, radnu ili profesionalnu poziciju“ ističe u svom radu Rajić.(2015).

Rogan (2020:149) u svom radu navodi da je „češći slučaj da muškarci teroriziraju muškarce, dok žene teroriziraju žene. Češće su žrtve žene između 35 i 54 godine te najbolji i najinovativniji radnici, homoseksualci i imigranti“.

Rogan na temelju rada Pražetine Kaleba (2012) napominje da češće prijetnje i fizičke nasrtaje doživljavaju muškarci, dok je oko 15 posto žena doživjelo i seksualno ugrožavanje na radnom mjestu.

Prema Cassitovom istraživanju (2001), koje prenosi Kostelić-Martić (2005), dokazuje se da su idealne žrtve zlostavljanja tihe, mirne i povučene osobe, koje prati osjećaj manje vrijednosti, te uredne i savjesne osobe, visoke motivacije za rad. Takve osobe suočene sa činjenicom „da su upravo oni žrtve mobinga, kao i uvjerenje da će pravda doći prije ili kasnije, čini ih zakočenima“ i nesposobnima za poduzimanje bilo kakve akcije u svoju obranu.

Na temelju rada Pratežine Kaleba (2012) autor Juras (2016) navodi karakteristične reakcije žrtava mobinga:

- **samookrivljavanje** – žrtva na početku misli da je nešto pogriješila ili da je krivica na njoj
- **osjećaj osamljenosti** – u strahu da joj nitko neće vjerovati žrtva se osjeća izolirano i srami se zbog svega što joj se događa. Na početku ima podršku obitelji koja u kasnijoj fazi nestaje, a javljaju se osjećaji anksioznosti i depresije koji prate žrtvu.
- **vlastito obezvredivanje** – žrtva se bori sa osjećajima i mislima da je nesposobna te da nije dorasla problemu kojeg treba riješiti

### 2.1.2 Tko su moberi?

Kako navodi Rajić (2015), „zlostavljači ili moberi često su osobe s ozbiljnim poremećajima ličnosti – psihopati – koji zlostavljaju žrtvu zbog ljubomore, zavisti, straha ili želje za vlašću.“ Uobičajeno su to moćne i egocentrične osobe sa nedostatkom empatičnosti koje svojim

ponašanjem prikrivaju nemoć u nekom drugom području svojega života. U „strahu da i sami ne postanu žrtve“, moberima se nerijetko pridružuju i drugi članovi kolektiva.

Najčešći zlostavljači su osobe smanjenih sposobnosti za ljubav, radost, igru te davanje i primanje. Dvolični su i manipulativni u odnosu na žrtvu, dok su u kontaktu sa ostalim suradnicima pristupačni i simpatični (Pražetina Kaleb 2012).

Leymann (1996) navodi pet kategorija aktivnosti kojima se radnik zlostavlja na radnom mjestu (Kostelić-Martić, 2005):

1. napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja
2. napad na mogućnost održavanja socijalnih odnosa
3. napadi na osobnu reputaciju
4. napadi na kvalitetu rada
5. napadi na zdravlje

## **2.2 Faze mobinga**

Mobing, kao oblik nasilja na radnom mjestu, predstavlja kompleksan proces ljudskog ponašanja koji se postupno razvija u fazama, a proizlazi iz neriješenih sukoba među zaposlenicima.

Prema prvotnom Leymannovom modelu, mobing se dijeli u četiri razvojne faze. Prva faza uključuje svakodnevno sukobljavanje zlostavljača i žrtve, koje zatim u drugoj fazi prelazi u psihičko maltretiranje. U trećoj fazi izostaje odgovornost rukovodećih osoba u odjelu upravljanja ljudskim potencijalima, na način da se umanjuju ili negiraju problemi žrtve, nakon čega slijedi i posljednja, četvrta faza, u kojoj posljedično dolazi do isključenja žrtve iz radne sredine.

Poredoš i Kovač (2005) na temelju doradenog Leymannovog istraživanja ističu da se mobing odvija u pet faza odnosno koraka:

1. faza - neriješen sukob među suradnicima dovodi do poremećenih međuljudskih odnosa. Izvorni sukob se zaboravlja, ali se agresivne težnje i dalje usmjeravaju prema žrtvi.
2. faza - agresivnost prerasta u psihoteror. Žrtve postaju zbunjene trpeći ponižavanja i prijetnje, razvijaju osjećaj manje vrijednosti te gubitak vlastitog identiteta i „profesionalnog dostojanstva.“

3. faza – uslijed stalnih pritisaka koji traju duži vremenski period žrtva je već značajno obilježena i izolirana te postaje „dežurni krivac“ za sve neuspjehe i propuste u kolektivu.
4. faza - kod žrtve se pojavljuju ozbiljni psihosomatski poremećaji i bolesti.
5. faza - nakon višegodišnjeg zlostavljanja žrtva obolijeva od kronične bolesti, napušta posao ili pokušava suicid.

Leymannov je model kasnije unaprijedio Herald Ege (2000), koji je povećao broj faza na šest, pri čemu je kao nužan preduvjet za pojavu mobinga uveo pred-fazu, odnosno fazu „nultog stanja“. U pred-fazi se pojavljuje suparništvo među zaposlenicima, pri čemu pojedinci nastoje isticati svoje prednosti, ali ne na način da nanesu štetu drugima, već da se izdignu iznad njih. Prva faza uključuje detektiranje žrtve prema kojoj će se djelovati, s ciljem uništenja na poslovnom i privatnom planu. U drugoj fazi žrtva počinje sve više osjećati „psihosomatske simptome i polako počinje shvaćati da se nešto događa“. Prve zdravstvene poteškoće, kao što su nesanica, razdražljivost i probavne smetnje, javljaju se u trećoj fazi. Zbog zdravstvenih poteškoća i dugotrajnih simptoma žrtva postaje iscrpljena te učestalo izostaje s posla, što izaziva sumnje kadrovske službe, koja pogrešno procjenjuje žrtvu. Na temelju pogrešne procjene zaposlenika od strane odjela za upravljanje ljudskim potencijalima razvija se četvrta faza mobinga. U sljedećoj fazi psihosomatski simptomi postaju sve izraženiji, žrtva postaje očajna i pati od depresije. Učinak lijekova je kratkotrajan, a nastalom problemu se ne nazire rješenje. Posljednja je faza isključenje žrtve iz radne sredine te predstavlja „krajnje odstranjenje žrtve u vidu ostavke, otkaza, prijevremene mirovine, samoubojstva itd.“ ističu u svom radu Papac i Švaco (2018:226).

### 2.3 Vrste mobinga

Mobing se najčešće klasificira prema položaju sudionika na hijerarhijskoj ljestvici unutar organizacije. U toj podjeli razlikujemo; vertikalni, strateški mobing kao podvrstu horizontalnog mobinga obrnuti vertikalni, horizontalni i emotivni mobing.

**Okomiti ili vertikalni mobing** se događa kada nadređeni pojedinac ili skupina nadređenih vrši mobing nad podređenima na radnom mjestu na način da zlostavlja pojedinca ili cijelu skupinu. Za ovakvu vrstu mobinga na radnom mjestu u literaturi se još spominje i naziv *bossing*. Prema istraživanjima koja su provedena u svijetu pojava bossinga nije iznenađujuća osobito u zemljama sa slabije razvijenim gospodarstvima, gdje menadžeri imaju izrazito veliku moć u svojim rukama, zbog toga jer je teško pronaći drugi posao.

„Uspoređujući podatke iz istraživanja provedenim u najrazvijenijim svjetskim gospodarstvima može se uočiti značajna dominacija bossinga“(Budimir Šoško i sur. 2016:36).

Prema autorima Naimie i Namie iz 2000. godine, rezultati istraživanja, koja su provedena u Sjedinjenim Američkim Državama, pokazuju da je 81 % žrtava izložena okomitom mobingu. Mnoga istraživanja provedena u Europskoj uniji također potvrđuju dominaciju okomitog mobinga. Rayner (1997) ističe da je prema istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji a u 63 % slučajeva sudjeluje samo jedan zlostavljač, a u 83 % slučajeva je zlostavljač na višem položaju hijerarhijske ljestvice. Kako tvrde Vredenburg i Brender (1998), okomiti mobing uključuje povredu dostojanstva zlostavljane osobe, postavljanje različitih prepreka u obavljanju radnih zadataka ili dobivanja nagrada (Budimir Šoško i sur :2016).

**Strateški mobing**- posebna je vrsta vertikalnog mobinga „kada se upravljački tim tvrtke fokusira na psihičko zlostavljanje zaposlenih koji su ocijenjeni kao nepoželjan ili nepotreban dio radne snage“te ih se iz tog razloga menadžment želi riješiti. <https://mobbing.hr/> (pristup 14. 06.2021.)

AutoriKoprek i Beck, (2009) navode da se „strateški mobing događa kada se upravljački vrh nekog poduzeća dogovori koji su im radnici nepoželjni te dogovore strategiju kako ih što prije udaljiti s radnog mjesta“, iako istraživanja u zemljama Europske unije pokazuju da je unutar poduzeća koja imaju više od 15 zaposlenih izrazito teško otpustiti radnike bez jasnog i valjanog razloga. Najčešća meta su „radnici koji su postali nesimpatični nekom od nadređenih, previše različiti ili oni koji se teško uklapaju u radnu sredinu“. Rukovoditelji odlučuju tko treba biti udaljen, a mobing u najvećem broju slučajeva provodi osoba koja je direktno pretpostavljena.

„Strateški mobbing buja u vrijeme recesije, jer se perfidno prisiljava radnike da sami daju otkaz, pa poslodavac tako izbjegava plaćanje otpremnina i svih materijalnih prava po kolektivnom ugovoru. Radnici sami odu, jer su prethodno izmaltretirani neosnovanim smanjivanjem plaća, degradiranjem na druga radna mjesta, uvredama i klevetama“, piše portal Moj posao. <https://www.moj-posao.net/> (pristup 15.06.2021.)

**Obrnuti mobing (obrnuti vertikalni mobing)** – mobing koji se u praksi znatno rjeđe događa, a odnosi se na postupke kojima skupina radnika zlostavlja jednog ili više pretpostavljenih.

**Horizontalni mobing** – zlostavljanje “potječe od osoba iz radnog okruženja koje se nalaze u istoj subordinancijskoj ravni, odnosno nisu ni nadređeni, niti podređeni“ zlostavljanom.

<https://mobbing.hr/> (pristup 14. 06.2021.)



Kostelić- Martić (2005) navodi kako se horizontalni mobing „manifestira“ u obliku različitih nepoželjnih aktivnosti među zaposlenicima na istoj razini hijerarhijske ljestvice u organizaciji. Uslijed nezdravog radnog okruženja koje vlada u organizaciji, pojedini se zaposlenici, vođeni osjećajima zavisti i ljubomore, mogu osjećati ugroženo, osobito ako kolege smatraju prijetnjom u razvoju vlastite karijere. Isto tako, grupa zaposlenika u želji za dokazivanjem dominacije može vršiti mobing nad pojedincem stavljajući zaposlenika u ulogu „žrtvenog jarca“.

**Emotivni mobing** uključuje sustavno zlostavljanje, koje se pojavljuje u slučajevima kada se prema žrtvi uz osjećaje antipatije i neprijateljstva javljaju osjećaji zavisti, ljubomore i ljutnje. Žrtva postaje izložena učestalom kritiziranju, podmetanju, ponižavanju i uvredama, a dotok informacija na koje zaposlenik ima pravo i nužne su za obavljanje radnih zadaća spriječen je ili ograničen (Vinković 2016).

**Latentni mobing** – manifestira se u obliku agresije koja uključuje ignoriranje, podmetanje i druge oblike prikrivenog zlostavljanja te se očituje u pogledu, stavu i govoru tijela koje izaziva strah kod žrtve. Akteri pokušavaju negirati zlostavljanje prebacujući krivnju na žrtvu. <https://mobbing.hr/> (pristup 14. 06.2021.)

Prikriveno nasilništvo može biti gotovo nemoguće identificirati osobama koje nisu uključene u sukob, a može uključiti opetovano korištenje gesta rukama ili prijeteće poglede, šaputanje, isključivanje ili okretanje leđa osobe, ograničavanje mjesta gdje osoba može sjediti i s kime može razgovarati. Prikriveno maltretiranje može biti suptilno, pa čak i ponekad negirano od strane osoba koje tvrde da se šali ili "samo zabavlja" piše izvor Lawrence Hargrave School

New Zealand Nurses Organisation navodi da prikriveno zlostavljanje na radnom mjestu ne nanosi žrtvama tjelesnu štetu, već ostavlja posljedice na psihičko zdravlje žrtve. Ova vrsta zlostavljanja uključuje namjerno preopterećenje zaposlenika radom te nametanje nemogućih rokova, sabotiranje rada, uskraćivanjem potrebnih podataka, skrivanje dokumenata i opreme, učestale promjene smjernica rada te izostanak odgovarajuće edukacije. Nadalje, uključuje opetovanje ignoriranje ili izoliranje žrtve, zlonamjerno zadirkivanje, ogovaranje, sustavno i pretjerano kritiziranje te isključivanje i prekid komunikacije sa žrtvom.

## 2.4 Posljedice mobinga

Posljedice mobinga često se vežu samo za pojedinca koji je bio izložen zlostavljanju na radnom mjestu, iako su posljedice dalekosežnije i zahvaćaju društvo u cjelini. Žrtve zlostavljanja svoje nezadovoljstvo u radnoj sredini posljedično prenose na svoju obitelj, što na kraju dovodi do

općeg nezadovoljstva, frustracije i demotiviranosti. Postoji opasnost da žrtva mobinga i sama postane zlostavljač, izazivajući na taj način dalekosežne posljedice za kolektiv, što u konačnici dovodi do lošeg poslovnog rezultata organizacije (Genzić, Bogović, Marić:2018).

„Poslodavac, odnosno radna organizacija koja tolerira mobing, koja nema odgovarajuće mehanizme borbe protiv njega ili za njih ne mari, nije svjesna materijalnih gubitaka koje će zbog toga pretrpjeti. Štoviše, nezdrava radna klima i okruženje utjecat će na porast bolovanja, smanjenje radne produktivnosti i inventivnosti te posljedično utjecati na lošiji tržišni položaj poslodavca i pad profesionalnoga ugleda u poslovnome svijetu. Jedan od osnovnih razloga psihološkoga testiranja budućih zaposlenika u velikim kompanijama vezan je upravo uz činjenicu identificiranja potencijalnih zlostavljača i žrtava, ali i preciznijega utvrđivanja organizacijskih oblika upravljanja i načina rada u koje se testirani pojedinac može uklopiti. Šira društvena zajednica, odnosno država, trpjet će zbog domino učinka koji će polučiti neodgovarajući tretman mobinga na osobnoj i poslovnoj razini troškovima liječenja, mirovinskoga sustava, troškovima parničenja, porastom radnih sporova i slično“, navodi u svom radu Vinković (2016:14).

Middelton-Moz i Zawadski (2005) u svom radu navode da je odobravanje često uvjetovano fizičkim izgledom, podrijetlom, političkom pripadnošću ili ugađanjem šefovima. Aktivnosti koje su usmjerene prema samostalnom odlučivanju, upozoravanju na probleme te prijavljivanje šefa zbog nasilničkog ponašanja imaju teške i dalekosežne posljedice. Ako se problem na kojeg se upozorava i primijeti, žrtvama se najčešće savjetuje da napuste radnu organizaciju ili da promijene ponašanje obezvređujući pri tome težinu problema u kojem se nalaze.

## **2.5 Pravna regulativa**

Temeljni akt zaštite ljudskih prava i dostojanstva u Republici Hrvatskoj je Ustav RH, u kojem se navode temeljna ljudska prava uključujući i prava pojedinca u radnom odnosu. Osim Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda i određenja iz Ustava RH (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14), zabrana diskriminacije i zaštita ljudskog dostojanstva na radnom mjestu regulirana je:

### **Zakonom o radu (NN 93/14)**

članak 7. - propisuje obaveze poslodavca iz radnog odnos

članak 134.- opisuje postupak zaštite dostojanstva radnika

<https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristup 15.06.2021.)

### **Zakonom o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12)**

članak 8. - ovaj se zakon primjenjuje na postupanje svih državnih tijela, tijela jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima te svih pravnih i fizičkih osoba u područjima rada i radnih uvjeta prilikom obavljanja samostalnih i nesamostalnih djelatnosti uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju i napredovanju.

<https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> (pristup 15.06.2021.)

### **Kaznenim zakonom (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15)**

članak 133. predviđa kaznu zatvora do dvije godine onome tko na radu ili u vezi s radom drugog uznemirava i time naruši njegovo zdravlje

<https://www.zakon.hr/z/98/Kazneni-zakon> (pristup 15.06.2021.)

### **Zakonom o obveznim odnosima (NN 35/05)**

članak 8. - zabranjuje se prouzročenje štete

članak 19. – govori da svaka fizička i pravna osoba ima pravo na zaštitu svojih prava osobnosti; pravo na život, tjelesno i duševno zdravlje, ugled, časti dostojanstvo.

<https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima> (pristup 15.06.2021.)

### **Zakonom o zaštiti prijavitelja nepravilnosti (NN 17/2019 )**

Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti ( Zakon o zviždačima) je novi zakon koji je stupio na snagu 1. srpnja 2019. godine. „ Donesen je s ciljem jačanja svijesti i poticanja građana na prijavljivanje nepravilnosti o kojima imaju saznanja, a povezani su s obavljanjem poslova kod poslodavca.

Ovim se Zakonom po prvi puta sistematizira i detaljno uređuje problematika vezana isključivo za prijavitelje nepravilnosti te ih se štiti od sankcija poslodavaca. Nepravilnost označava bilo kakav oblik djelovanja čija je posljedica ugrožavanje javnog interesa. Isto podrazumijeva kršenje zakona i drugih propisa te nesavjesno upravljanje javnim dobrima, javnim sredstvima i sredstvima EU, a nepravilnosti su povezane s obavljanjem poslova kod poslodavca. Kao primjeri nepravilnosti, mogu se izdvojiti neobjavljivanje propisanih dokumenata, manipulacije financijskim izvještajima ili nesavjesno upravljanje javnim dobrima, a zbog kojeg može doći do ugrožavanja ljudskog zdravlja. Prijavitelj nepravilnosti može biti svaka osoba koja obavlja poslove kod poslodavca ili na bilo koji način sudjeluje u djelatnostima javne vlasti, pravne ili

fizičke osobe, neovisno o vrsti ugovora i tome da li je u radnom odnosu ili izvan njega. To znači da se zakon jednako primjenjuje i na volontere i osobe koje rade preko studentskog ugovora, kao i na osobe čiji je radni odnos prestao kod određenog poslodavca te na osobe koje su sudjelovale u natjecajima za zapošljavanje.“

### **Nepravilnosti je moguće prijaviti putem tri kanala:**

Unutarnji kanal prijavljivanja odnosi se na poslodavce, koji imaju 50 ili više zaposlenih. Prijava se podnosi povjerljivoj osobi koju imenuje poslodavac. Povjerljiva osoba je zadužena za zaprimanje prijave, vođenje postupaka vezano uz prijave nepravilnosti te je u okviru svoje nadležnosti zaštititi prijavitelja.

Vanjsko prijavljivanje odnosi se na prijavljivanje nepravilnosti pučkom pravobranitelju kad povjerljiva osoba nije imenovana ili kad kod prijavitelja postoji strah od revanšizma od strane poslodavca.

Javnim razotkrivanjem smatra se objavljivanje nepravilnosti u javnosti u slučaju kada ne funkcioniraju prva dva kanala prijavljivanja jer postoji neposredna opasnost za zdravlje, život i sigurnost te nastanka velike štete ili uništenja dokaza. <https://mpu.gov.hr/zakon-o-zastiti-prijavitelja-nepravilnosti/21297> (pristup 02.07.2021.)

### **2.6 Primjer iz prakse**

„Ivana K. je već pet godina zaposlena u velikome privatnom poduzeću koje ima oko tisuću zaposlenih. Radi se o visokoobrazovanoj osobi, koja uz poslove za koje je educirana obavlja i ostale poslove poput pospremanja ureda i kuhanja kave šefu kad god on to zaželi. Posljednje tri godine izložena je različitim oblicima netrpeljivosti od nekoliko kolegica, koji su najčešće uzrokovani činjenicom da je riječ o pripadnici jedne etničke skupine te fizički atraktivnoj osobi, na čemu joj kolegice zavide. Uz to, njezin nadređeni posljednjih ju godinu dana ucjenjuje tražeći od nje seksualne usluge i nudeći zauzvrat povećanje plaće i napredovanje, na što ona ne pristaje. U međuvremenu joj je plaća smanjena trideset posto. Prije dva mjeseca saznala je da je trudna, u međuvremenu joj se trudnoća zakomplicirala, zbog čega je morala uzeti bolovanje, zato što joj je liječnik naredio mirovanje. Kolegice su šefu prijavile da izmišlja samo da ne mora raditi, a da zapravo sjedi kod kuće i vodi muževe poslove. Šef joj je rekao da za nekoliko dana može očekivati izvanredni otkaz“. <https://mobbing.hr/> (pristup 15.06.2021.)

### **3. Sustav upravljanja u organizaciji**

Stvaranjem pozitivnog radnog okruženja i uključivanjem zaposlenika u odlučivanje, organizacija stvara zdrave temelje za buduće poslovanje. Sposobnost menadžmenta da stimulira i promovira okruženje koje pruža dobrodošlicu i potporu u kolektivu osigurava radno okruženje bez nasilja i diskriminacije. Kao temelji uspješnog upravljanja u organizaciji navode se; dobra organizacijska kultura, korporativna sigurnost i društvena odgovornost.

#### **3.1 Organizacijska kultura kao temelj upravljanja organizacijom**

„Organizacijska kultura je osobnost svake organizacije“. Zlatar (2010). „Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima menadžment“ koji treba imati snažnu volju i želju te „sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji“. Izgradnju jake organizacijske kulture potiče menadžment koji treba dosljedan te jasno isticati i poštivati vrijednosti koje namjerava provesti.

Osnovne funkcije organizacijske kulture su; pružanje osjećaja zajedničke svrhe i identiteta članovima, određivanje granica između organizacija, pojačavanje kolektivne odanosti, osiguravanje stabilnost organizacije pružajući standarde ponašanja, olakšavajući pojedincu razumijevanje vlastite okoline te dajući smisao događajima koji ga okružuju. <https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> (pristup 17.06.2021.)

Poštivanje mišljenja obrazovanih stručnjaka za upravljanje ljudskim potencijali od velikog je značenja za organizacijsku kulturu. Dobra organizacijska kultura omogućuje produktivnije korištenje organizacijskih kapaciteta, poboljšanje motivacije zaposlenika, poboljšanje komunikacije, a time i zdraviju radnu okolinu u kojoj se smanjuje utjecaj stresa, a timski rad je kvalitetniji i produktivniji. Utječe na smanjenje troškova zdravstvene i socijalne skrbi te troškove apsentizma zaposlenih (Rogan 2020).

Korporativna sigurnost smatra se jednim od najvažnijih preduvjeta uspješnog poslovanja, a njena funkcija je u suvremenim uvjetima postala strateška funkcija kompanije. „Cilj korporativne sigurnosti je prevencija rizika i ugrožavanja koji bi mogli utjecati na poslovni rezultat te njihovo smanjenje na najmanju moguću mjeru. Korporativna sigurnost uz ostalo obuhvaća i „individualnu sigurnost radnika, radnih mjesta, zaštitu na radu, antikorupcijsko i antidiskriminirajuće ponašanje, sigurnost i administrativnu sigurnost uz poštivanje procedure i politike kompanije.“

Društvena odgovornost označava koncept upravljanja u kojem se uz dobit zadovoljavaju i društveni kriteriji, zaštita okoliša, sa ciljem dugoročne održivosti te zadovoljstvo svih zainteresiranih strana, navodi Rogan (2020).

### **3.2 Pojmovno određenje i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala**

„Upravljanje ljudskim resursima (eng. *Human Resource Management*) je znanstvena disciplina menadžmenta, koja obuhvaća sve procese i aktivnosti koji upravljaju ljudskim resursima nekog poduzeća“. Menadžment ljudskih resursa promatra ponašanje zaposlenika unutar određene zajednice te njihovu interakciju sa okolinom, ne samo na razini zaposlenika nego i interakciju sa menadžerima na svim razinama u organizaciji.

Bahtijarević-Šiber, (1999: 3) pojam menadžmenta svrstava u četiri kategorije:

1. znanstvena disciplina
2. menadžerska funkcija
3. poslovna funkcija
4. specifična filozofija menadžmenta

Kako navodi Bahtijarević-Šiber (1999:16) pojam menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“.

Management ljudskih potencijala, kao znanstvena disciplina, obuhvaća područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja te potencijala u socijalnim institucijama. Cilj menadžmenta je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda te postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta uključuje filozofiju menadžmentu i pristup koji ljude vide kao resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost Bahtijarević-Šiber (1999:3-9)

U svom radu Gutić i Rudelj (2012) navode da menadžerska funkcija ljudskih resursa obuhvaća organizacijske aspekte, strateške aspekte te planiranje ljudskih resursa.

„Među modelima organizacije rukovođenja ljudskim resursima najčešće se koriste i navode dva modela organizacije. Funkcionalni model koji podrazumijeva menadžment ljudskih resursa jedinstveno, odnosno iz jednog središta za cijelu organizaciju te divizionalni model koji se

temelji se na organizaciji menadžment ljudskih resursa po dijelovima odnosno divizijama poduzeća. Uz ova dva modela postoje još i projektno- matrični modeli i suvremeni modeli.“ (Gutić i Rudelj, 2012:209)

„Poslovna funkcija managementa ljudskih potencijala odnosi se na posebnu poslovnu funkciju u organizacijama. U njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaća vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Kod nas je uobičajen naziv kadrovska funkcija, koja se još uvijek upotrebljava, ne samo u svakodnevnom govoru nego i u nizu organizacija. U mnogima ona još uvijek ima dimenzije i sadržaj klasične personalne funkcije. Također se u mnogima događaju promjene koje vode razvoju moderne funkcije ljudskih potencijal“.

Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta, uključuje filozofiju menadžmentu i pristup koji ljude vide kao resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Autori Jambrek i Penić (2008:8-10) ističu da je „upravljanje ljudskim potencijalima jedan od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima strategijski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika“.

Menadžment ljudskih potencijala prema Dessleru (2015) podrazumijeva proces zapošljavanja, procjenjivanja, nagrađivanja i usavršavanja radne snage, uključujući brigu o zdravlju i sigurnosti radnika radnim odnosima i pitanjima pravednosti.

### **3.3 Upravljanje ljudima**

Jedna od najvažnijih strateških odluka u organizaciji svakako je i uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom. Uspostavljanje ovog sustava podrazumijeva održavanje standarda unutar organizacije, koji će osigurati kontinuitet procesa u sustavu upravljanja i pridonijeti konkurentskoj prednosti na tržištu. Visoki standardi kvalitete zahtijevaju motivirane zaposlenike i kvalitetan sustav upravljanja ljudima. Svaka organizacija sastoji se od manjeg ili većeg broja zaposlenika sa različitim potencijalima, ali ne uspijeva svakoj organizaciji iz tog potencijala izgraditi ljudski kapital. Da bi se izgradio ljudski kapital potrebno je u organizacijama uspostaviti sustav upravljanja karijerama. Postupak upravljanja karijerama pisani je postupak koji podupire proces upravljanja ljudskim potencijalima (Rogan, 2020).

#### **3.3.1 Upravljanje karijerama**

Proces razvoja karijere podrazumijeva partnerski odnos između pojedinca i poduzeća. Upravljanje karijerom podrazumijeva odabir, ocjenjivanje, razmještanje i razvoj ljudskih potencijala stvarajući bazu resursa koja će služiti za buduće potrebe poduzeća. s upravljanjem Planiranje karijere vrlo je usko vezano sa razvojem, a odvija se na individualnoj i organizacijskoj razini. Planiranje na razini organizacije uključuje proces u kojem rukovodeće strukture određuju ciljeve karijere ljudskih potencijala, a na individualnoj razini svaki zaposlenik samostalno planira ciljeve vlastite karijere.

Planiranje karijere u poduzeću rezultira identificiranjem kvalitetnih resursa usmjerenih prema višim ciljevima, čime si poduzeće osigurava budući rukovodeći kadar. Program planiranja također pomaže razvoju zadovoljstva među zaposlenicima, identifikaciju sa ciljevima organizacije te opći razvoj pozitivnih stavova kod zaposlenih (Štefica, 2012).

U organizacijama koje nemaju odjele upravljanja ljudskim resursima ili se upravljanje karijerama zaposlenih ne provodi na kvalitetan način nema optimalnog ulaganja u razvoj kompetencija te ne postoji sustav napredovanja na hijerarhijskoj ljestvici, sukladno kompetencijama zaposlenika. U ovakvoj, demotivirajućoj okolini, nema elemenata održivog uspjeha, kao ni optimalnog poslovnog rezultata, navode Goić i Bogdanović (2012).

### **3.4 Strateško upravljanje**

Temelj upravljanja radnom uspješnošću leži u spremnosti i sposobnost menadžera da se nose sa svakodnevnim izazovima koje im donosi unutarnja i vanjska okolina. Spremnost na kontinuirano učenje, edukaciju i obnavljanje stečenog znanja koje se iz različitih razloga



zaboravilo osnova su dobrog i učinkovitog upravljanja. Ulaganje u razvoj vještina iz područja emocionalne inteligencije, motivacije i osobnog razvoja, trošak su koji si svaki menadžer i poduzeće u današnje vrijeme mogu priuštiti. Dinamične promjene u svim aspektima života i poslovnom okruženju prisiljavaju pojedine i organizacije na brzo prilagođavanje novonastalim situacijama i uvjetima na tržištu. Upravo sposobnost brze reakcije na promjene i kontinuirano informiranje educiranih ljudi način je na koji se može utjecati na uspješnost korporativnog upravljanja i radnu uspješnost. Trendovi upravljanja u suvremenim organizacijama temelje se na upravljanju ljudskim potencijalima kao najvažnijom poslovnom funkcijom. Strateški menadžment čini skup odluka i akcija kojima se određuju ciljevi organizacije koji dugoročno vode društveno odgovornom poslovanju i odgovornom korporativnom upravljanju zaključuje Križmarić (2014).

Odgovorno korporativno upravljanje podrazumijeva kulturu održivosti među svim zainteresiranim stranama, prije svega među zaposlenicima, klijentima i dobavljačima. Održivost u organizacijama koje su opterećene problemom mobinga postaje upitna, a ekonomska isplativost vrlo niska zbog posljedica negativnog utjecaja loše organiziranosti i neproduktivnog menadžmenta. Uz pojavu ekonomske neisplativosti učinci mobinga u organizacijama postaju psihosocijalni. Napuštanje radnih mjesta, česta izostajanja zbog bolovanja i izostajanja zbog različitih razloga, ozljede na radu i profesionalno obolijevanje posljedično uzrokuju nedostatak kreativnosti, motiviranosti te smanjuju kvalitetu i kvantitetu učinka. U suvremenim ekonomijama sve se više osvještava povezanost ekonomske neučinkovitosti i mobinga te se sve više ističe važnost obrazovanja i sprječavanja mobinga u kojem glavnu ulogu ima upravo strateški menadžment ljudskih potencijala (Rogan, 2020).

## 4. Edukacija menadžmenta

Stalan tehnološki napredak i učestale promjene u radnom okruženju stvaraju potrebu kontinuiranog prilagođavanja novonastalim uvjetima. U skladu s tim, poslodavci moraju adekvatno pripremiti zaposlenike na nove uvjete kako bi održali kvalitetu i kontinuitet u poslovanju te visoki radni učinak. Uz osposobljavanje za rad s novom tehnologijom ukazuje se potreba za edukacijama koje razvijaju socijalne vještine i potiču osobni razvoj iz područja emocionalne inteligencije, motivacije zaposlenika, vještina vođenja ljudi i timskog rada.

Male tvrtke i obrtnici u Hrvatskoj suočene su s različitim problemima koje ih prate u poslovanju te se rijetko odlučuju za edukaciju smatrajući je nepotrebnom i preskupom. Vlasnici takvih poduzeća odlučuju se uglavnom na usavršavanje specifičnih vještina koja će im koristiti u djelatnosti kojom se bave.

Srednja i velika poduzeća u Hrvatskoj su uglavnom ta koja se odlučuju za sistemsku i kontinuiranu edukaciju. Međutim, menadžeri ljudskih resursa u tim poduzećima suočeni su sa nedostatkom spoznaje srednjeg i visokog menadžmenta o tome koja je edukacija bitna za njihove sektore. Velika fluktuacija zaposlenika osobito nižeg i srednjeg menadžmenta u takvim poduzećima predstavljaju dodatne probleme. Događa se da zaposlenici često odbijaju edukaciju zbog toga što nosi s ugovornu obavezu ostajanja u tvrtki, piše Poslovni dnevnik.

Problematika menadžmenta koji nema jasnu poslovnu orijentaciju ni viziju, nezainteresiranost zaposlenika i problemi s povratnim informacijama s kojima se suočavaju odjeli upravljanja ljudskim potencijalima stvaraju temelje za pojavu mobinga na radnom mjestu. Kako bi se spriječila pojava mobinga u organizacijama te njegove dalekosežne i teške posljedice, prevencija i edukacija menadžmenta iz područja upravljanja zaposlenicima postaju glavni alati u toj borbi.

„Ako se uzme u obzir da je potreba dugoročnog planiranja karijere sve više nasušna potreba mnogih velikih tvrtki, uz dobru plaću kvalitetna individualna edukacija postaje dodatna motivacijska poluga za stvaranje dobrog radnog mjesta. Unazad desetak godina, svijest o potrebi dodatnog učenja postala je osobito bitnom za mlađe i srednje naraštaje. Mnogi od njih posegnut će za dodatnom edukacijom koju nude različite poslovne škole, kroz verificirane programe ali i pojedinačne seminare i treninge.“

<https://www.poslovni.hr/> (pristup 15.06.2021.)

#### **4.1 Razvoj socijalnih vještina menadžera kao prioritet**

Socijalne ili interpersonalne vještine koje se ponekad nazivaju i vještine upravljanja odnosima uključuju sposobnost razvijanja dobrih odnosa sa zaposlenicima, sposobnost empatije i interveniranja u nepredviđenim situacijama. Statistike pokazuju da se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti ističu Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) Interpersonalne sposobnosti i vještine možemo promatrati kroz četiri kategorije koje uključuju razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i edukacija te umrežavanje.

Razliku između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na količinu potrebnih znanja i vještina koje treba posjedovati menadžment na pojedinoj upravljačkoj razini.

Obzirom da se komunikacija odvija kroz sve razine menadžmenta, socijalna znanja i vještine podjednako važne na svim razinama menadžmenta. Kvalitetno i efikasno vođenje ljudskim potencijalima zahtijeva određena znanja i razvijene socijalne vještine svrhu postizanja organizacijskih ciljeva, konkurentske prednosti i stvaranja veće vrijednosti organizaciji.

## **5. Prevencija mobinga na radnom mjestu**

Mustajbegović i Russo (2010) navode da „u tradicionalnom smislu prevencija mobinga ima ograničeni doseg.“ Moguće je u okviru primarne prevencije educirati i informirati zaposlenike o mogućim pojavnim oblicima mobinga te njegovim posljedicama koje ostavlja ne samo na pojedinca. Već i na cijelu organizaciju te društvo u cjelini. Unutar poduzeća moguće je izraditi pravilnike s normama ponašanja unutar organizacije te utvrditi tzv. „anti-mobing politiku.“

Primarna prevencija usmjerena je prema promociji organizacijske kulture u kojoj poslodavac „službeno proklamira“ da sukobi unutar organizacije i uznemiravanje radnika nisu u njegovom interesu. Odnosi među zaposlenicima uređuju se internim pravilnicima te se kontinuirano provode istraživanja unutar organizacije, koja se odnose na zadovoljstvo radnika i organizacijsku klimu. Edukacija rukovodećeg kadra usmjerena na vještine komuniciranja, tehnike upravljanja sukobima te načinima njihovog rješavanja.

Sekundarna razina prevencije odnosi se na sukobe koji su eskalirali. Na toj razini moguće je ublažiti posljedice sukoba uključivanjem medijatora, odnosno treće strane. Ova razina uključuje suzbijanje mobinga u začetku.

Na tercijalnoj razini, prevencija uključuje nužnu pomoć žrtvama vezanu uz njihovo zdravstvenu stanje, pomoć obiteljima i drugim relevantnim skupinama te profesionalnu intervenciju. Postavljanjem ranih dijagnoza, pružanjem adekvatne pomoći u specijaliziranim ustanovama te prevencijom mobinga putem zakona preveniraju se teške posljedice mobinga.

Za učinkovito sprječavanje mobinga u organizacijama ključna je uloga vrhovnog menadžmenta od kojeg se očekuje „jasna izjava da se mobing neće tolerirati, jasni promjeri neprihvatljivog ponašanja, zaštita anonimnosti onoga koji se žali, jasni postupak žalbe (formalne i neformalne) uključujući rokove, jasni postupak istraživanja, uključujući rokove“ navode u svom radu Mustajbegović i Russo (2010:16).

### **5.1 Anti-mobing protokol**

Projekt „Pravo na rad bez mobinga“ ostvaren je u partnerstvu Pravnog fakulteta u Osijeku, Grada Zagreba i udruge Mobbing.

Svrha Anti-mobing protokola je pravodobno prepoznavanje i provođenje prevencije mobinga od strane zaposlenika Gradske uprave Grada Zagreba.

„Cilj ovog projekta je jačanje suradnje između javnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva u Hrvatskoj s ciljem podizanja učinkovitosti zaštite ljudskih prava. Specifičan cilj projekta uvođenje je novih alata i metoda koje će koristiti regionalne/lokalne vlasti i organizacije civilnog društva u zaštiti žrtava mobinga te tako podići kapacitet i sposobnost civilnog društva i osigurati sveobuhvatnu zaštitu i podršku žrtvama mobinga.“ U sklopu ovog projekta objavljen je „Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu“.

<https://mobbing.hr/> (pristup, 15.06.2021.)

## **6. Istraživanje i postupak istraživanja**

Empirijsko kvantitativno istraživanje u sklopu ovog završnog rada provodilo se u obliku anketnog upitnika koji sadrži ukupno dvadeset pitanja od kojih je pet pitanja vezano za prikupljanje općih podataka o zaposlenicima dok je ostalih petnaest pitanja vezano za temu rada.

Anketni upitnik je bio anonimn i namijenjen rukovodećem kadru na svim razinama upravljanja u poduzećima na teritoriju RH, a rezultati su prikupljeni putem društvenih mreža Facebook i LinkedIn te na aplikaciji Messenger, u razdoblju od 15. lipnja do 5. srpnja 2021. Istraživanje je provedeno u cilju dobivanja podataka o educiranosti menadžmenta, dostupnosti edukacijskih programa i zadovoljstvu organizacijom te o svjesnosti postojanja mobinga u organizacijama i njegovim posljedicama.

### **6.1 Hipoteza istraživanja**

Na temelju utvrđenih ciljeva i predmeta rada postavljena je hipoteza, koja će na temelju ovog empirijskog istraživanja biti dokazana ili opovrgnuta.

**Hipoteza:**

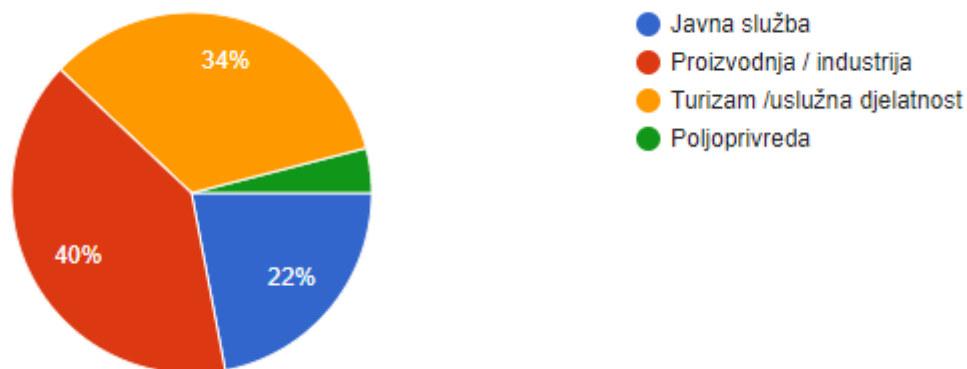
**Razina educiranosti menadžmenta u Republici Hrvatskoj nedostatna je u prevenciji mobinga na radnom mjestu.**

Ovom hipotezom želi se dokazati da edukacija menadžmenta, koja je dostupna menadžerima na svim razinama, nije dostatna za pravodobnu prevenciju mobinga na radnom mjestu, posebice u onim organizacijama gdje ne postoje odjeli upravljanja ljudskim resursima.

### **6.2 Rezultati istraživanja**

U prvom dijelu istraživanja cilj je prikupiti podatke o stručnoj spremi ispitanika te specifičnostima koje se odnose na razinu njihovog upravljanja u organizaciji. Rezultati istraživanja prikazani su grafički.

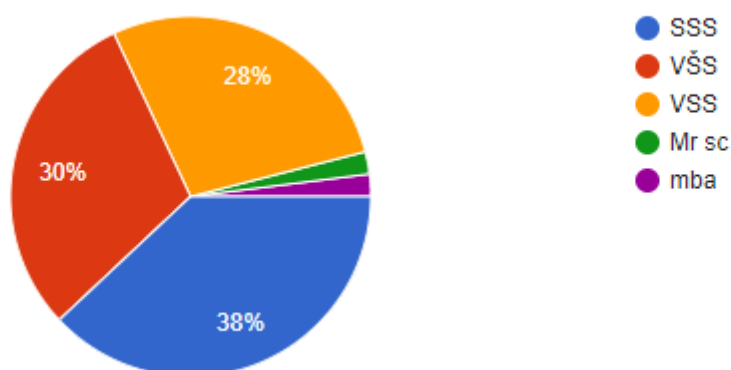
### Grafički prikaz 1. Mjesto zaposlenja



IZVOR: Vlastita obrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 40 %,zaposleno je u proizvodnji, odnosno industriji, 34 % ih je zaposleno u uslužnoj djelatnosti, 22 % u javnoj službi, a 4% u poljoprivredi.

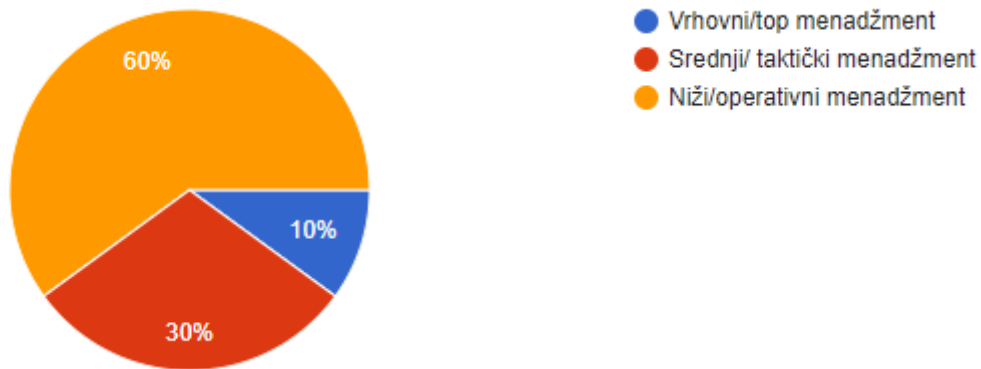
### Grafički prikaz 2. Stručna sprema



IZVOR: Vlastita obrada autora

Prema stručnoj spremni 38 % ispitanika ima srednju stručnu spremu, 30 % višu školsku spremu, 28% visoku stručnu spremu, dok 2 % čine doktori znanosti i ispitanici sa završenim MBA-a studijem..

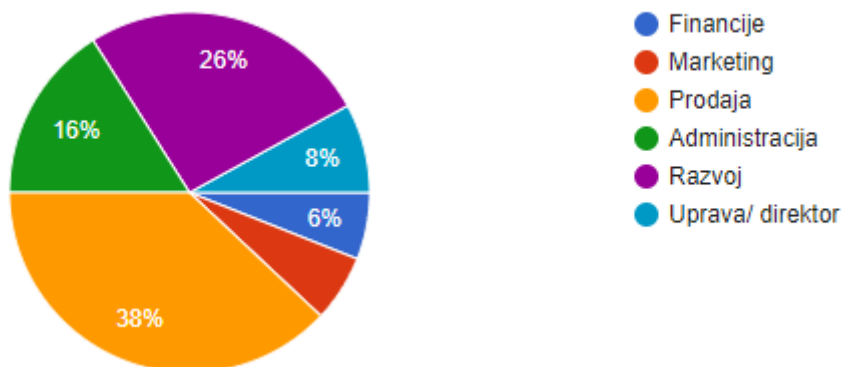
### Grafički prikaz 3. Razina upravljanja



IZVOR: Vlastita obrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, njih 60% pripada operativnom menadžmentu, 30% taktičkom menadžmentu dok 10 % pripada u top menadžment.

### Grafički prikaz 4. Odjel upravljanja

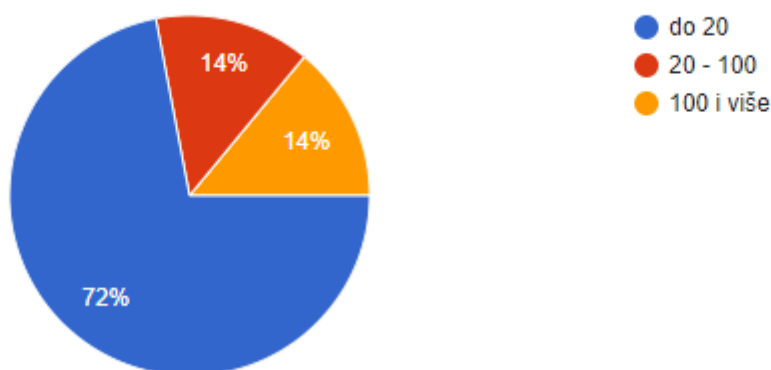


IZVOR: Vlastita obrada autora

Najviše, 38 % ispitanika, zaposleno je u prodaji, 26 % u razvoju, 16% u administraciji, 8 % u upravi, 6% u finansijskom sektoru i 6 % u marketingu.



### Grafički prikaz 5. Broj zaposlenika u području upravljanja



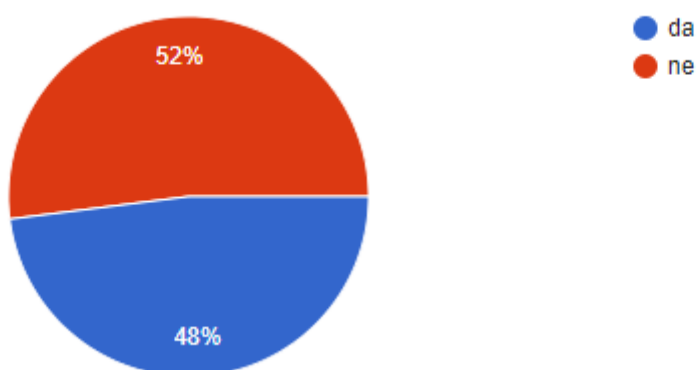
IZVOR: Vlastita obrada autora

Prema prikupljenim podacima 72 % upravlja s do 20 zaposlenika, 14% upravlja s 20 do 100 zaposlenika, a isto tako njih 14% upravlja sa 100 i više zaposlenika.

Pitanjima postavljenim u drugom dijelu istraživanja cilj je prikupiti statističke podatke te stavove i iskustva ispitanika vezane za temu koja se obrađuje u ovom radu.

### Grafički prikaz 6. Edukacija

Da li ste tijekom obrazovanja educirani u području vještine vođenja ljudi, emocionalne inteligencije, motivacije i osobnog razvoja?



IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje da li su tijekom obrazovanja educirani u području vještine vođenja ljudi, emocionalne inteligencije, motivacije i osobnog razvoja njih 52% navodi da su bili educirani, dok ih 48 % nije bilo educirano u ovom području.

## Grafički prikaz 7. Upravljanje ljudskim resursima

Da li u vašoj organizaciji postoji Odjel upravljanja ljudskim resursima?

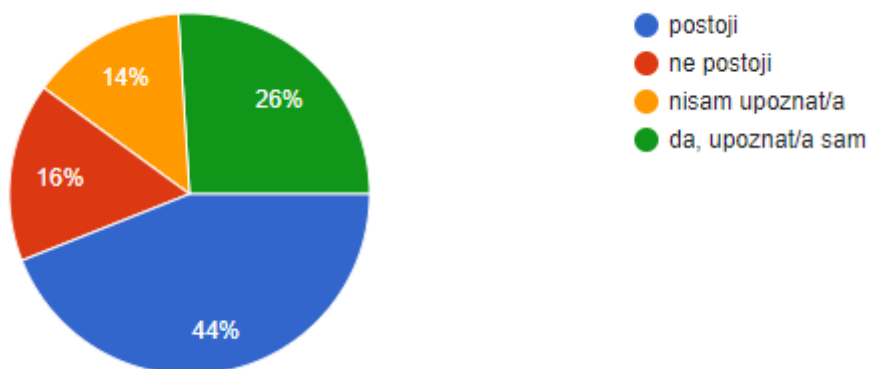


IZVOR: Vlastita obrada autora

Od ukupnog broja 52% ispitanika izjasnilo se da u njihovoj organizaciji postoji Odjel upravljanja ljudskim resursima, dok kod 48% ispitanika takvog odjela nema, pri čemu ni jedan ispitanik nije odgovorio da njihova tvrtka koristi outsourcing usluge za poslove selekcije i edukaciju zaposlenika.

## Grafički prikaz 8. Informiranost o normama

Da li u vašem poduzeću postoji pravilnik s normama ponašanja unutar organizacije?

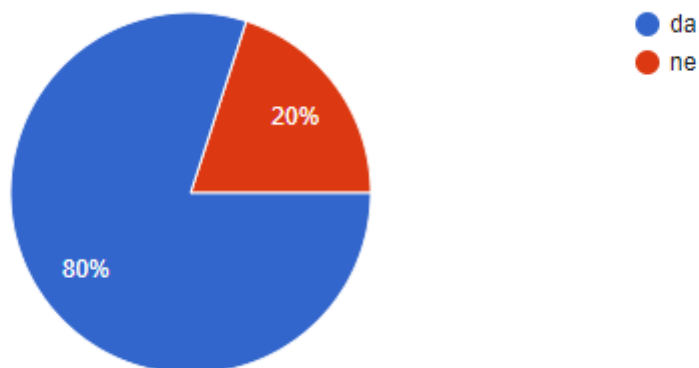


IZVOR: Vlastita obrada autora

Kod 44 % ispitanika u njihovom poduzeću postoji pravilnik s normama ponašanja unutar organizacije, 26% ispitanika se izjasnilo da pravilnik postoji i da su s njime upoznati, kod 16 % ispitanika odgovorilo je da u njihovom poduzeću postoji pravilnik s normama ponašanja unutar organizacije ne postoji, dok 14% ispitanika nije upoznato da li pravilnik uopće postoji.

### Grafički prikaz 9. Svjesnost o posljedicama mobinga

Znate li da se mobing na radnom mjestu smatra kaznenim djelom za koje je predviđena novčana kazna ili kazna zatvora do dvije godine?

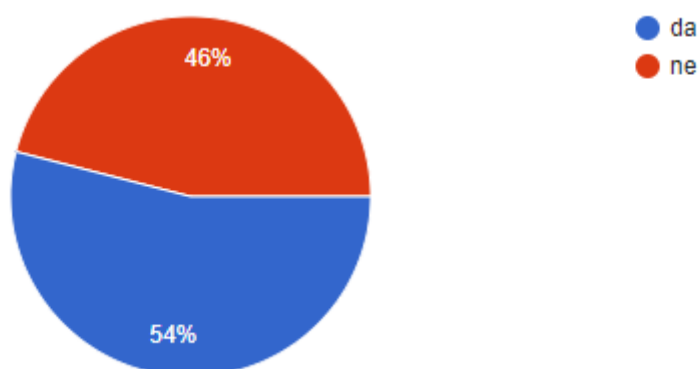


IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje dali znaju da se mobing na radnom mjestu smatra kaznenim djelom za koje je predviđena novčana kazna ili kazna zatvora do dvije godine potvrdno je odgovorilo 80% ispitanika, dok ih 20% s tom činjenicom nije upoznato.

### Grafički prikaz 10. Upravljanje zaposlenicima

Smatrate li da bi na vaše odluke vezane za upravljanje zaposlenicima utjecala činjenica da možete biti kazneno odgovorni u slučaju prijave mobinga na radnom mjestu?

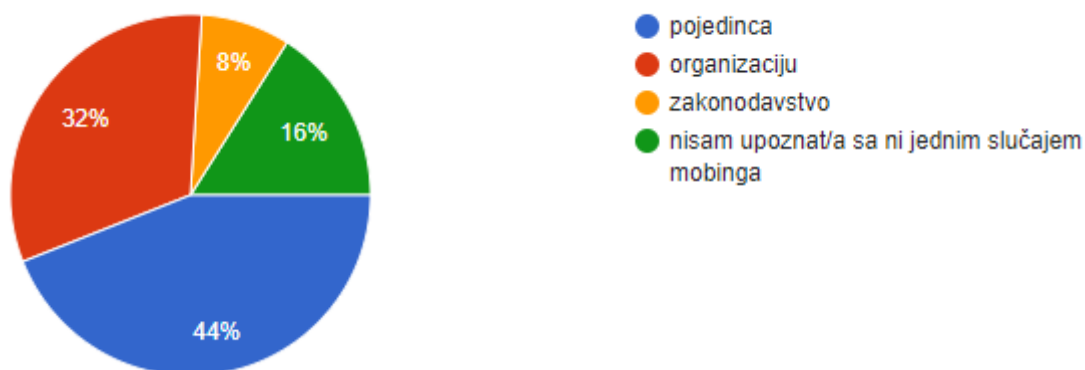


IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje da li smatraju bi na njihove odluke vezane za upravljanje zaposlenicima utjecala činjenica da mogu biti kazneno odgovorni u slučaju prijave mobinga na radnom mjestu? 54 % posto ispitanika se izjasnilo potvrdno, a preostalih 46% posto smatra da ta činjenica ne bi utjecala na njihove odluke.

## Grafički prikaz 11. Odgovornost za mobing

Koga smatrate odgovornim u slučajevima mobinga na radnom mjestu?



IZVOR: Vlastita obrada autora

Odgovornim za slučajeve mobinga na radnom mjestu 44% ispitanika smatra da je odgovornost na pojedincu, 32% odgovornim smatra organizaciju, 16% ispitanika nije moglo komentirati jer nisu upoznati s ni jednim slučajem mobinga, dok ih 8% smatra da je odgovornost na zakonodavstvu.

## Grafički prikaz 12. Ispitivanje stava o toleranciji na zlostavljanje

Što bi vi učinili kao dio rukovodećeg kadra da ste žrtva mobinga?

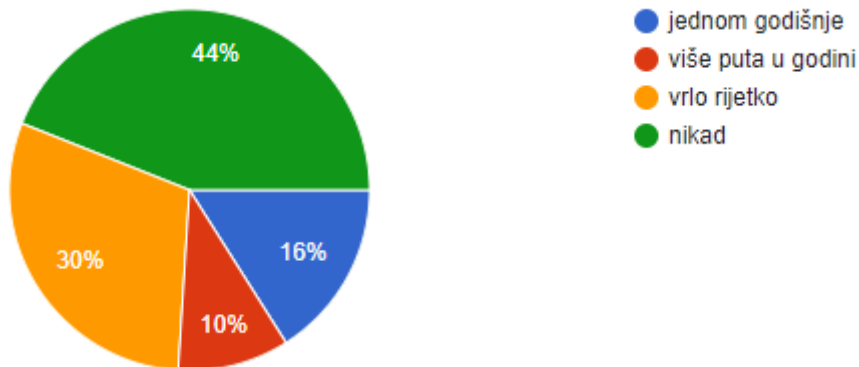


IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje što bi učinili kao dio rukovodećeg kadra da su žrtva mobinga 57,1% ispitanika odgovorilo je da bi pokrenulo spor protiv odgovornih osoba, a 42,9% bi promijenilo poslodavca, dok ni jedan ispitanik nije odgovorio da ne bi učinio ništa zbog benefita, koje im donosi menadžerska pozicija.

### Grafički prikaz 13. Dostupnost edukacijskih programa

Koliko često sudjelujete u edukacijama vezanim za vještine vođenja ljudi, timski rad i razvijanje inovativnog načina razmišljanja?

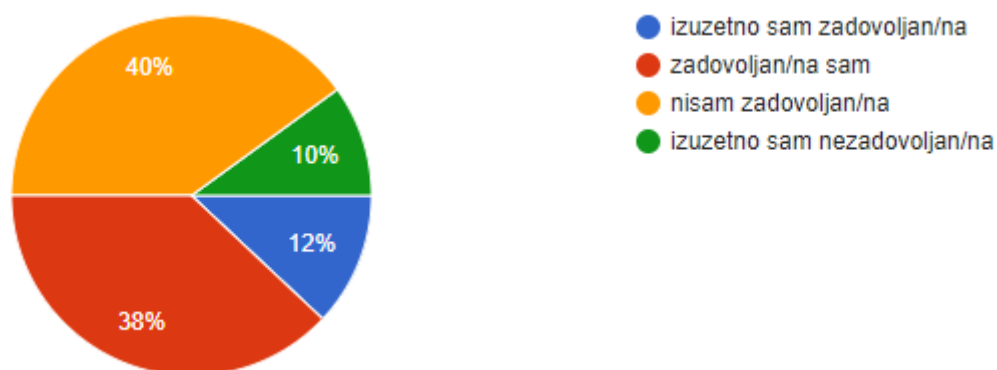


IZVOR: Vlastita obrada autora

Od ispitanih 44% ispitanika nikada nije sudjelovalo u edukacijama vezanim za vještine vođenja ljudi, timski rad i razvijanje inovativnog načina razmišljanja, njih 30% izjasnilo se da vrlo rijetko sudjeluje u edukacijama, 16% sudjeluje jednom godišnje, a 10% više puta tijekom godine.

### Grafički prikaz 14. Zadovoljstvo razinom edukacije

U kojoj ste mjeri zadovoljni razinom edukacije upravljanja zaposlenicima koja vam je dostupna u okviru vaše funkcije?

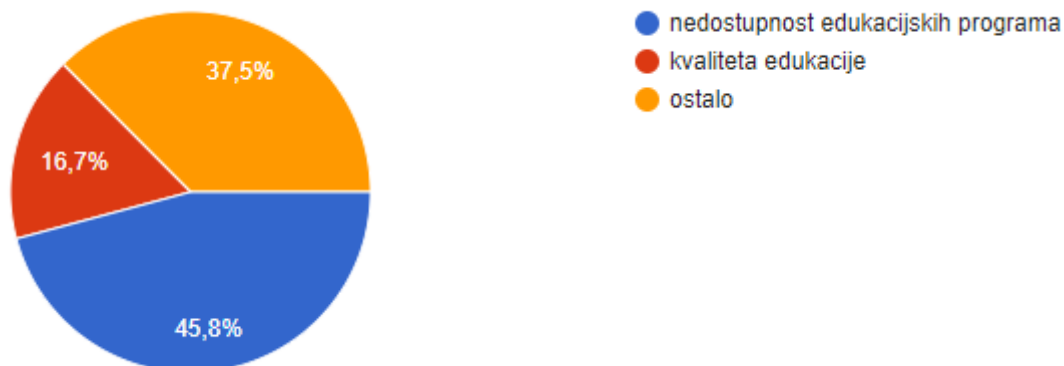


IZVOR: Vlastita obrada autora

Od ukupnog broja 40% ispitanika je odgovorilo da nisu zadovoljni razinom edukacije upravljanja zaposlenicima koja im je dostupna u okviru svoje funkcije, 38% ih je zadovoljno, 12% je izuzetno zadovoljno, dok 10% izražava nezadovoljstvo.

### Grafički prikaz 15. Čimbenik nezadovoljstva

U slučaju da niste zadovoljni razinom edukacije što smatrate ključnim čimbenikom nezadovoljstva?

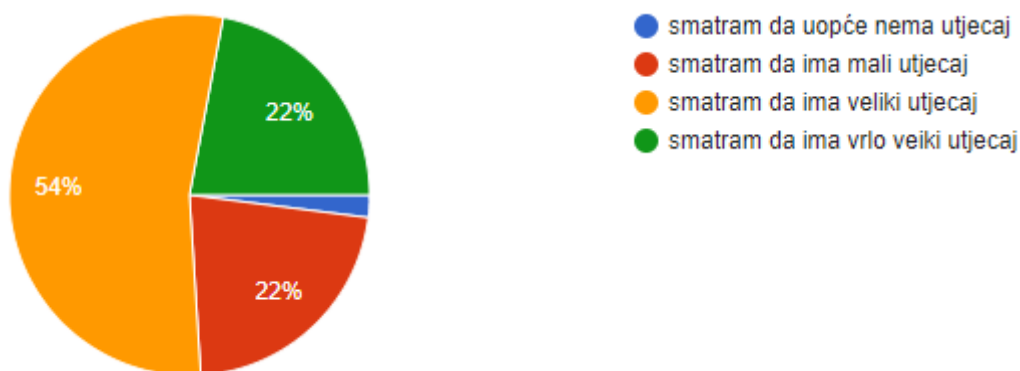


IZVOR: Vlastita obrada autora

Od onih koji su nezadovoljni razinom edukacije 45,8% nezadovoljstvo izražava zbog nedostupnosti edukacijskih programa, 16,7% zbog kvalitete edukacije, a 37,5 % nezadovoljni su zbog drugih razloga koje nisu definirali.

### Grafički prikaz 16. Svjesnost o utjecaju na poslovanje

Smatrate li da razina edukacije menadžmenta iz područja upravljanja zaposlenicima ima ključan utjecaj na rezultat poslovanja tvrtke?

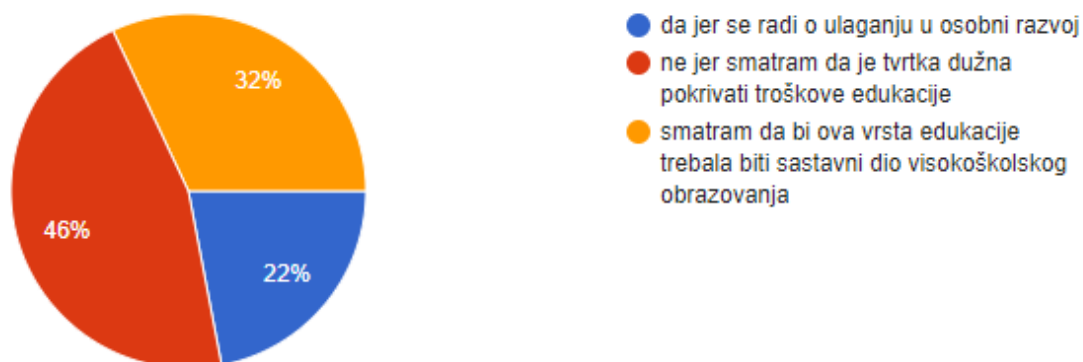


IZVOR: Vlastita obrada autora

Čak 54% ispitanika smatra da razina edukacije menadžmenta iz područja upravljanja zaposlenicima ima veliki utjecaj na rezultat poslovanja tvrtke, 22% ispitanika odgovorilo je da ta činjenica ima vrlo veliki utjecaj, a jednaki postotak ispitanih mišljenja da to ima mali utjecaj, dok 2% smatra da razina edukacije menadžmenta iz područja upravljanja zaposlenicima uopće nema utjecaj na rezultat poslovanja tvrtke

### Grafički prikaz 17. Spremnost na ulaganje u edukaciju

Da li vam je prihvatljiva opcija da edukacije iz ovog područja financirate iz vlastitih izvora?

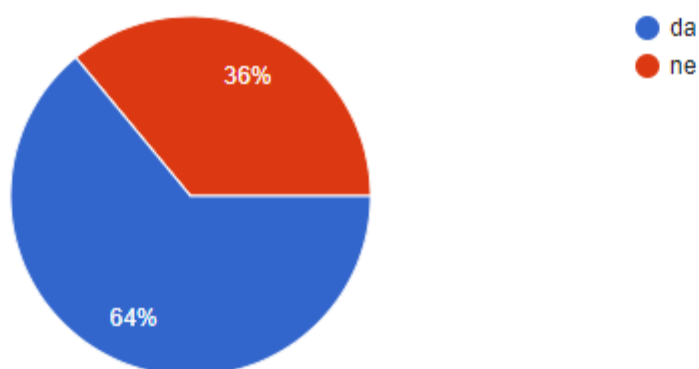


IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje da li im je prihvatljiva opcija da edukaciju iz ovog područja financiraju iz vlastitih izvora, 46% ispitanika nije spremna financirati iz vlastitih izvora jer smatra da je tvrtka dužna pokrivati troškove edukacije, 32% mišljenja je da bi ova vrsta edukacije trebala biti sastavni dio visokoškolskog obrazovanja, a 22% to smatra prihvatljivom opcijom jer je riječ o ulaganju u osobni razvoj.

### Grafički prikaz 18. Spremnost na uvjetovanu edukacija

Da li bi prihvatili edukaciju od strane poslodavca koja sa sobom nosi ugovornu obvezu ostajanja u tvrtki?

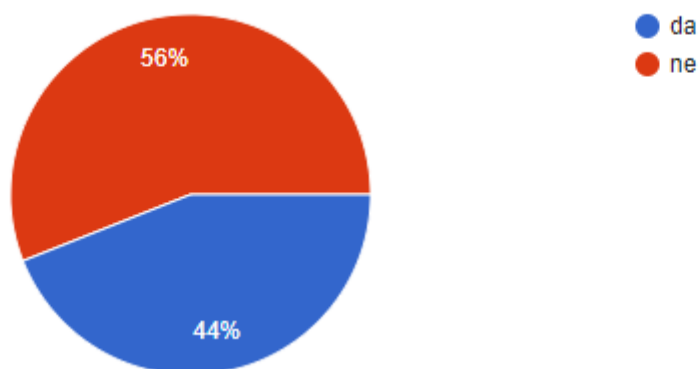


IZVOR: Vlastita obrada autora

64 % ispitanika prihvatilo bi edukaciju od strane poslodavca koja sa sobom nosi ugovornu obvezu ostajanja u tvrtki, dok ih 36% to odbija.

### Grafički prikaz 19. Zadovoljstvo položajem u organizaciji

Smatrate li da su vaši stručni potencijali na radnom mjestu dovoljno iskorišteni?

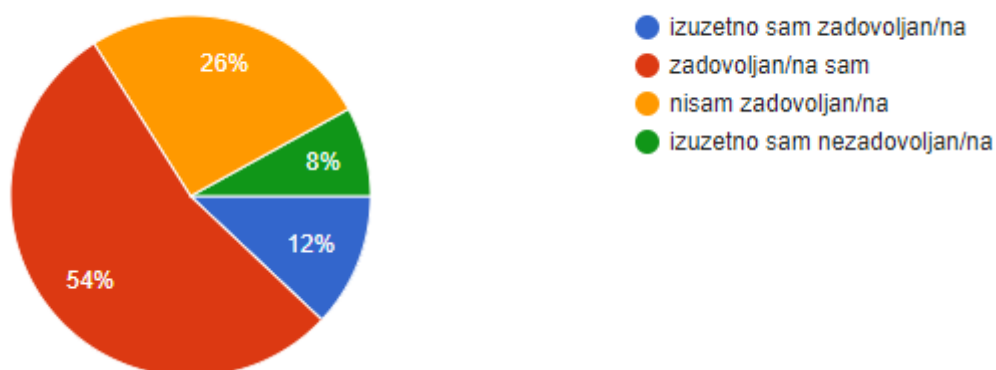


IZVOR: Vlastita obrada autora

Ukupno 56 % ispitanika smatra da njihovi stručni potencijali na radnom mjestu nisu dovoljno iskorišteni, dok ih je 44% odgovorilo potvrdno.

### Grafički prikaz 20. Zadovoljstvo ukupnom razinom komunikacije

Koliko ste zadovoljni ukupnom razinom komunikacije u vašoj organizaciji?



IZVOR: Vlastita obrada autora

Na pitanje koliko su zadovoljni ukupnom razinom komunikacije u svojoj organizaciji 54% ispitanika je zadovoljno, 26% nije zadovoljno, 12% je izuzetno zadovoljno, a 8% ih je izuzetno nezadovoljno.



Prema dobivenim rezultatima provedenog istraživanja evidentno je da je najveći dio ispitanika sa srednjom stručnom spremom što opravdava činjenicu da većina od ukupnog broj pripada nižem odnosno operativnom menadžmentu koji upravlja uglavnom sa do najviše 20 zaposlenika. Nešto malo više od polovice ispitanika nije se u svom obrazovanju susrela sa edukacijama vezanim za području vještine vođenja ljudi, emocionalne inteligencije, motivacije i osobnog razvoja. Ovaj podatak se može povezati sa razinom obrazovanja menadžmenta koje je uglavnom srednjoškolsko. Nešto manje od polovice ispitanika je u tijeku školovanja educirana iz ovog područja što se može protumačiti logičnim jer su velikim dijelom ispitanici zaposleni u uslužnoj djelatnosti i turizmu, a obrazovanje iz ovog područja podrazumijeva razvoj navedenih vještina. Isto tako na temelju rezultata evidentno je da su menadžeri upoznati sa problemom mobinga i posljedicama koje pojava mobinga nosi za organizaciju. Zanimljiv je podatak da je mala razlika u postocima onih koji smatraju da bi spoznaja o njihovoj kaznenoj odgovornosti utjecala na njihove odluke i onih koji bi ovom spoznajom ostali kod svojih odluka iz čega se može zaključiti da prilikom donošenja odluka o postupcima ne razmišljaju o posljedicama iako su ih svjesni. Kada bi se našli u ulozi žrtve većina ispitanika bi se odlučila na pokretanje sudskog spora iako nije zanemariv postotak onih koji bi rješenje pronašli u odlasku iz nezdravog okruženja. Prema dobivenim podacima o zadovoljstvu i dostupnosti edukacijskih programa, velika većina ispitanika se izjasnila da vrlo rijetko ili nikad ne sudjeluju u edukacijama o upravljanju zaposlenicima, a polovica od ukupnog broja ih nije zadovoljna edukacijom u okviru njihove funkcije, a kao najveći čimbenik navode nedostupnost edukacijskih programa što na kraju rezultira mišljenjem da su njihovi potencijali nedovoljno iskorišteni. Što se tiče spremnosti na ulaganje u osobni razvoj, vrlo malo menadžera je spremna uložiti svoja financijska sredstva te ih većina smatra da je tvrtka u kojoj rade dužna osigurati adekvatnu edukaciju ne smatrajući pri tome da je ulaganje u osobni razvoj te da su tako stečeno znanje i vještine zapravo kapital koji nose sa sobom te im ga kao takvog nitko ne može oduzeti. Iako su ispitanici zadovoljni ukupnom razinom komunikacije u organizaciji, prema statističkim podacima ovog istraživanja, gotovo polovica poduzeća nema odjel upravljanja ljudskim resursima što navodi na zaključak da je to jedan od ključnih čimbenika u nedostatku adekvatne edukacije, a koja bi pomogla u prevenciji mobinga na radnom mjestu. Za odgovornost u slučaju mobinga smatra se na prvom mjestu pojedinac, a odmah iza toga i organizacija dok se u vrlo malom postotku smatra da je odgovornost na zakonodavstvu što zapravo predstavlja temeljem za regulaciju međuljudskih odnosa. Prema ukupnim rezultatima provedenog istraživanja nameće se zaključak da je razina edukacije menadžmenta u Republici Hrvatskoj još uvijek nedostatna u prevenciji mobinga na radnom mjestu, što potvrđuje hipotezu koja je postavljena

na početku. U prilog toj tvrdnji ide činjenica da velik broj zaposlenika trpi mobing isključivo iz egzistencijalnih razloga te ga ne prijavljuje u strahu za radno mjesto, a rukovodeći kadar vrlo vješto koristi svoj nadređeni položaj. Edukacija je nužna na svim poljima koja se tiču upravljanja zaposlenicima uključujući u edukaciju poslodavce i upravljački kadar.

## **7. Empirijsko kvalitativno istraživanje metodom intervjuiranja**

U sklopu empirijskog kvalitativnog istraživanja, metodom intervjuiranja prikupljena su iskustva čelnih ljudi Odjela za upravljanja ljudskim resursima u korporaciji ACG Lukaps d.o.o. iz Ludbrega. ACG Lukaps respektabilni je član HUP-Udruge kemijske industrije, koji je osvojio priznanje za najbolju HR praksu na sedmoj po redu konferenciji HR Days, održanoj 11. i 12. travnja 2019. u Rovinju.

### **7.1 Cilj istraživanja**

Cilj ovog kvalitativnog istraživanja je bio identificirati glavne čimbenike uspješnog poslovanja odjela upravljanja ljudskim resursima, otkriti metode koje se primjenjuju u edukaciji menadžmenta te alate i postupke kojima se prati učinkovitost edukacije.

### **7.2 Interpretacija**

U ime odjela upravljanja ljudskim resursima intervjuirana je Ida Šnidarić, HR asistent u odjelu upravljanja. Dubinskim intervjuom, kojim se nastojalo dobiti opširne odgovore na pitanja vezana za organizaciju rada i ključnim čimbenicima uspješnosti, prilagođavalo se ispitanici te se razgovor usmjeravao u željenom smjeru, a ispitanica je bila slobodna i nesputana u svojim odgovorima. Intervju se sastoji od pet unaprijed pripremljenih pitanja, a odgovori su interpretirani u nastavku. Intervju je održan 02. srpnja 2021. video pozivom putem Google Meet aplikacije.

1. Kojim se konkretnim projektima bavi vaš odjel, što točno uključuje posao upravljanja ljudskim resursima?

U sklopu svoje djelatnosti ljudski se resursi sastoje od nekoliko različitih procesa. Jedan od njih je zapošljavanje, znači regrutiranje zaposlenika i njihova selekcija te uvođenje u posao. Drugi je proces performance menadžment, koji uključuje postavljanje ciljeva zaposlenika, koji se unutar godine dana moraju ostvariti i na temelju toga se dobije rezultat rada zaposlenika. Treći dio, koji se odnosi na ljudske resurse, su edukacije, koje se odnose na sve zaposlenike. Četvrti dio od kojih se sastoje ljudski resursi su klima i kultura, odnosno interna komunikacija. Pod klimom i kulturom podrazumijevaju se aktivnosti koje se provode u vidu zadovoljstva zaposlenika i načina ponašanja zaposlenika, koje je predviđeno od strane organizacije. Interna komunikacija je stil komunikacije kojim se želi doći do svih zaposlenika, a da bi oni bili informirani o tome na koji način poduzeće funkcionira, odnosno da li će promjene donijeti

rezultate. Naši projekti su različiti ali se dotiču nekih dijelova tih kategorija. Posljednji projekt na kojim smo radili bio je vezan uz edukaciju, gradimo cijeli sektor kompetencija za nekoga. Definira se što će i koji će odjel nešto raditi. Odrađujemo razgovore s menadžmentom i svim zaposlenicima, koji s voditeljima razmjene stvari na kojima će raditi tijekom godine i onda se to definira takozvanim trening kalendarom te se prate izvršenja kroz godinu. I kod trening kalendara imamo različite projekte, oko organizacije, edukacije i definiranja svega. Imali smo zanimljiv projekt prije dvije godine, u kojem su se točno definirale kompetencije koje ljudi trebaju imati jer su se stvarala nova radna mjesta, a projekt je bio usmjeren na to kako da naučimo ljude koji rade na jednom radnom mjestu da savladaju vještine s drugog radnog mjesta. Naime, novom organizacijom proizvodnog procesa dva radna mjesta su se spojila i trebalo je osposobiti zaposlenike da znaju oba procesa i da se spoje u jedno radno mjesto.

2. Na koji način motivirate zaposlenike i da li postoji sustav nagrađivanja unutar organizacije?

Vežano uz nagrađivanje tvrtka je uvela novi sustav za praćenje nagrada zaposlenicima, gdje imamo takozvane medaljice kao novčane nagrade za ostvareni rezultate rada ili izuzetan trud. Napravljena je platforma koja služi u svrhu nagrađivanja, pri čemu svaki menadžer može pohvaliti i nagraditi zaposlenika. Platforma je svakodnevno dostupna i kada voditelj procijeni da je netko od njegovih članova tima zaslužio nagradu, odnosno, kada se netko dodatno potruži za nešto što je izvan okvira njegovog svakodnevnog rada, onda se to nagrađuje na način da se pohvala upiše na platformu i cijela tvrtka može vidjeti pohvalu koja je javna, transparentna te je povezana s našim odjelom ljudskih resursa. Mi vidimo nagrade, koje se uzimaju u obzir prilikom obračuna plaće te se radniku na plaću isplaćuje i nagrada. Zaposlenici vole takav pristup, a menadžere potičemo na kulturu davanja informacija i davanja pohvala.

3. Kako je organizirana edukacija za menadžere?

Edukacije su interne i eksterne. Naša je kultura da potičemo učenje i zaposlenici su na neki način prisiljeni na učenje jer farmaceutska industrija zahtjeva posebnu definiranu edukaciju zaposlenika, od prvog do posljednjeg dana njihova rada u našoj firmi.

Edukacije za menadžment tim definiraju se na individualnoj razini. U travnju i svibnju obavljamo razgovore, u kojem sudjeluju menadžeri i članovi tima te se otvoreno komunicira o tome koja su područja bila jaka i što se dobro napravilo kroz godinu, ali razgovara se i o tome što bi se trebalo poboljšati. Menadžer daje svoj osvrt na cijelu godinu i svoju procjenu što on treba dalje graditi da bi bio uspješniji u poslu ili da se razvija u nekom drugom području. Time

mi dobivamo smjernice za daljnji razvoj, koje se definiraju na individualnoj razini i onda, ako zaključimo da za nekog menadžera treba bolja organizacija posla, nakon nekog vremena uzimamo menadžment edukaciju. Teme edukacija su stres, kako bolje i efikasnije voditi tim, kako razvijati članove tima. Od ove godine izvodi se i jedan novi projekt u partnerstvu s jednim portalom za on line učenje, tako da nam je svima omogućeno da preko te platforme učimo on-line. Na toj platformi je jako puno tečajeva koji se tiču soft ali i tehničkih vještina.

4. Na koji način dobivate povratnu informaciju o uspješnosti pojedinog projekta?

Nakon edukacije pratimo njenu učinkovitost prema modelu koji ima četiri razine, a mi koristimo prve tri razine. Prva razina nakon edukacije koju provjeravamo su povratne informacije, da bi uvidjeli zadovoljstvo edukacijom, zadovoljstvo edukatorom te materijalima. Druga je informacija o znanju, kada se provode post testovi ili neki dodaci, gdje se procjenjuje da li je osoba naučila ono što je trebala, a treća razina je provjera ponašanja. Ako su takva okupljanja vezana uz soft vještine, onda se obično procjenjuje tu osobu prije edukacije, na točno definiranim ponašanjima, kao i dva , tri mjeseca nakon edukacije, da vidimo jesu li napredovali.

5. U Rovinju ste 2019. godine primili nagradu za najbolju HR praksu. Koje su bile vaše ključne prednosti u odnosu na konkurenciju?

Kada se rade projekti oni nisu identični, svako poduzeće prezentira ono za što smatra da je napravilo jako dobro i to želi prezentirati javnosti. Teško se uspoređivati s drugima. Prezentirali smo cijeli proces uvođenja u posao. Kada odaberemo zaposlenika on dobiva informacije o svom prvom radnom danu, gdje treba doći, a prije toga se skupi kompletna potreba dokumentacija. Prvi dan, kada dođe u tvrtku, ima razgovor s ljudskim resursima, gdje se prolaze sve ključne teme. Zaposlenika upoznajemo s poduzećem, s kodeksom ponašanja i svim dokumentima koji su mu potrebni. Isto tako potpisujemo ugovor o radu i rješavamo sve zakonske stvari. Nakon razgovora u ljudskim resursima, zaposlenika očekuju još dvije edukacije, od kojih je jedna osiguranje kvalitete, a treće što prolazi je zaštita na radu. Nakon što odradi edukacije zaposlenik odlazi u svoj odjel gdje dobiva svog mentora i s njim se polako uvodi u posao. Mentori su kroz radionice osposobljeni da znaju kako prenositi znanje i što je bitno kod uvođenja u posao. Nakon prvog dana svaki zaposlenik dobiva plan integracije, u kojem svaki zaposlenik dobiva svoje ključne aktivnosti, odnosno upozna se sa svim poslovima koje će u budućnosti odrađivati samostalno, a u početku ih odrađuje s mentorom. Kada završi plan integracije onda zaposlenik ima provjeru, ili kako bi to nazivamo teach-back prezentaciju, u kojoj zaposlenik

iznosi sve što je naučio u tih nekoliko mjeseci, nakon čega je osoba samostalna i integrirana u poduzeće i može samostalno odrađivati posao.

### **7.3 Rezultati istraživanja**

Prema dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja može se zaključiti da zaposlenici Odjela upravljanja ljudskim resursima u korporaciji ACG Lukaps raspolažu sa širokim spektrom znanja i vještina koje primjenjuju u redovitim edukacijama zaposlenika, jednako kao i u edukacijama, koja se tiču rukovodećeg kadra. Edukacije se odvijaju interno i eksterno ovisno o potrebama, a zahtjevnije edukacije odvijaju s menadžerima na individualnoj razini. Kao jedan od ključnih čimbenika uspješnog upravljanja identificiran je cjelovit pristup upravljanju na način da se edukacije prilagođavaju potrebama timova i pojedinaca te da se prate povratne informacije o uspješnosti koje su temelj za daljnja djelovanja. U edukacijama za menadžere najvažniji je individualni pristup koji omogućava menadžeru da izrazi svoj stav i mišljenje te da napravi procjenu vlastite uspješnosti koja je temelj za njegov daljnji razvoj. Menadžer koji razvija svoje vještine i ulaže u osobni razvoj moći će uspješnije voditi svoj tim u cilju izvršenja poslovnih ciljeva u organizaciji. Motivacija zaposlenika u obliku bonusa na plaću također je identificirana kao pozitivna i zaposlenici je rado prihvaćaju. Dio koji se odnosi na uspoređivanje sa drugim odjelima upravljanja ljudskim resursima vrlo je kompleksan iz razloga što svaka HR praksa ima svoje specifičnosti tako da ni kod nagrađivanja uspješnosti ne postoje referentne vrijednosti prema kojima bi se vrednovala uspješnost već svaki od nominiranih HR odjela prezentira dio procesa koji smatra uspješnim

## 8. Rasprava

Uloga menadžmenta u poslovanju organizacije, kao i njegova uloga u prevenciji mobinga, temeljni su pojmovi proučavanja u ovom radu. Prema istraživanjima, mobing na radnom mjestu ima veliki utjecaj na poslovni rezultat, stoga se sve više pojavljuje potreba za analizom čimbenika koji utječu na njegovu pojavu. Menadžment ima vrlo važnu ulogu u oblikovanju procesa te stvaranju organizacijske kulture koja vrednuje otvorenost i povjerenje, zbog čega se ulaganje u edukaciju rukovodećih struktura iz područja upravljanja zaposlenicima nameće kao prioritet. Obzirom na teške posljedice mobinga na radnom mjestu uočena je potreba za boljom zaštitom žrtava mobinga u Republici Hrvatskoj, s obzirom da su sudski procesi dugotrajni i iscrpljujući, a dokazivanje mobinga vrlo teško. Iako je prema istraživanju dokazano da su menadžeri svjesni svoje odgovornosti u slučaju pojave mobinga, potrebno je tu svijest podići na višu razinu kako bi se mobing u potpunosti spriječio ili barem prevenirao u početnoj fazi. Ulaganje u osobni razvoj i edukaciju još uvijek nije u potpunosti prepoznato kao ulaganje u kapital koji pojedinac nosi sa sobom bez obzira na funkciju koju trenutno obavlja. Menadžeri smatraju da im je tvrtka u kojoj su zaposleni dužna pružiti adekvatnu edukaciju, a obzirom da veliki broj poduzeća nema implementiran sustav upravljanja ljudskim potencijalima dolazi do konflikata koji su izazvani neadekvatnim i nestručnim postupcima pojedinaca. Poduzeća su uglavnom fokusirana na edukaciju koja se odnosi na tehnološki napredak pojedinih procesa dok edukacije koje potiču razvoj interpersonalnih vještina i sposobnost razvijanja dobrih odnosa sa zaposlenicima te sposobnost empatije i interveniranja u nepredviđenim situacijama još uvijek ne smatraju prioritetom.

Istraživanje je pokazalo da u organizaciji koja ima uređen sustav upravljanja zaposlenicima postoje objektivni razlozi za zadovoljstvo menadžmenta jer aktivnim uključivanjem u procese procjene i edukacije te njegovanjem kulture davanja informacija potiču zdravo radno okruženje koje je temelj prevencije mobinga na radnom mjestu.

## 9. Zaključak

Problem mobinga na radnom mjestu u posljednje se vrijeme sve češće spominje u javnosti. Iako postoje različite definicije i tumačenja, mobingom se smatra ponašanje na radnom mjestu pri kojem pojedinac ili skupina sustavno psihički zlostavlja drugu osobu, sa ciljem nanošenja štete njenom ugledu i časti. Mobing nije samo problem organizacije, već i šire društvene zajednice, koja prešućivanjem i odobravanjem ove vrste zlostavljanja pogoduje pojavi mobinga.

Uloga menadžmenta u prevenciji ovakvog oblika nasilja na radnom mjestu od presudne je važnosti u prevenciji mobinga. Sposobnost prepoznavanja čimbenika koji potiču pojavu mobinga, te kontinuirano ulaganje u osobni razvoj preveniraju neprihvatljiva ponašanja od strane menadžmenta. Zdravo radno okruženje, korporativna sigurnost te organizacijska kultura koja potiče nesmetan protok informacija i razmjenu iskustva eliminiraju pojavu mobinga na najnižu razinu. U slučaju izbijanja konflikta, brzom i ciljanom intervencijom odgovornih osoba posljedice mobinga mogu se suzbiti u samom začetku. Kod sukoba koji su eskalirali odgovornost je na menadžmentu da posljedice sukoba smanji na najmanju moguću razinu kako ne bi postale katastrofalne za poslovanje. U tom slučaju je bitno reagirati ciljano i na vrijeme te razmotriti sve dostupne opcije koje mogu riješiti problem, uzimajući u obzir povlačenje iz sudskog spora ili izvansudsku nagodbu, ako se procijeni da je sudski proces neizvjestan ili nepovoljan za organizaciju. Doprinos ovog završnog rada podrazumijeva razvijanje svjesnosti o prisutnosti mobinga na radnom mjestu, važnosti edukacije menadžera na svim razinama upravljanja kako bi se spriječila njegova pojava jer su zdravi, sposobni i zadovoljni zaposlenici najveći kapital za svaku organizaciju.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izvršio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju kodirati dijelovi tuđih radova (knjige, članci, doktorske disertacije, naučjastarskih radova, izvori s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedeni radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim privlačenjem radnog znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTINA NOVOSJEL (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem: da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA MENADŽERIMA U PREVENCIJI PROBLEMA NA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Novosjel  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna biti objavljena na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javna internetska baza završnih/diplomskih radova (scifactor.hr) i sveučilišne knjižnice. Završni radovi znanstvenih studija koji se realiziraju kroz unijetlička nastavenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTINA NOVOSJEL (ime i prezime) nepozivo izjavljujem da sam suglasna/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA MENADŽERIMA U PREVENCIJI PROBLEMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica. NA BAZI BAZI BAZI BAZI

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Martina Novosjel  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008.). Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, Zagreb

Dessler, G., (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb

Goić, S., Bogdanović, M. (2012) Ekonomska (ne)učinkovitost mobinga u poduzećima

Age of new economy and new jobs: stress and mobbing, Naklada Boškovi, Split

Gutić, D., Rudelj, S. (2012) Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek

Kostelić-Martić, A. (2005) Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb

Rogan, B. (2020) Moberi - psihopati i sociopati na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb

Middelton-Moz, J. Zawadski, L., (2005) Nasilnici su posvuda na dječjem igralištu, uvezama, na radnom mjestu; Zaustavite ih odmah i spriječite buduće incidente, II izdanje, Timea, Zagreb

Mustajbegović, J., Russo A. (2012) Era nove ekonomije i novih zanimanja, stres i mobing, Naklada Bošković, Split

### Stručni i znanstveni radovi:

Budimir Šoško, G., Katavić I., Kopecki, D. (2016) Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnog upravljanja organizacijom, Obrazovanje za poduzetništvo- e4e :znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, vol. 6 no.1

<https://hrcak.srce.hr/159131> (pristup, 25.06.2021.)

Dilić, K., (2011), Na posao sa grčem u želucu, Poslovni dnevnik

<https://www.poslovni.hr/lifestyle/na-posao-s-grcem-u-zelucu-180073> ( pristup, 15.06.2021.)

Genzić, J., Bogović, M., Marić, K., (2018) Utjecaj mobinga na zaposlenike i uspješnost poslovanja organizacije, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 8 No. 1 <https://hrcak.srce.hr/202727> ( pristup 15.06.2021.)

Juras, D., (2016) Mobing i policija, Policija i sigurnost., Zagreb, Vol. 25 No. 2, str. 131-151, <https://hrcak.srce.hr/164956> ( pristup, 25.06.2021.)

Koprek, I. (2009) Mobbing i poslovna etika. U: Koprek, I. & Beck, C. (ur.) *Dugovanje - Mobbing. Psiholgijski, etički i teološki vidici*. Zagreb, FTI - Zagreb, str. 67-71. <https://www.bib.irb.hr/460417> (pristup, 30.06.2021.)

Križmarić Ž., (2014) Stručni rad, Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, Tehnički glasnik, Vol. 8 No. 1 <https://hrcak.srce.hr/120073> (pristup, 15.06.2021.)

Papac, F., Švaco, M., (2018) Pravno-teorijski aspekti mobbinga i njegova pojava na tržištu rada, stručni članak, Paragraf :časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1 <https://hrcak.srce.hr/207656> (pristup, 25.06.2021.)

Poredoš, D.; Kovač M., (2005) Stručni rad, Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu, Ljetopis socijalnog rada, Vol. 12: 2, 2005 <https://hrcak.srce.hr/2020> (pristup, 16.06.2021.)

Rajić, A., (2015), Mobing-zločin na radnom mjestu, Narodni zdravstveni list [https://www.zzjzpgz.hr/nzl/83/nzl\\_9\\_10\\_2013.pdf](https://www.zzjzpgz.hr/nzl/83/nzl_9_10_2013.pdf) ( pristup, 16.06.2021.)

Slavić, A., (2014) Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing, Školski Vjesnik, časopis za pedagogiju i praksu, Vol. 63 No 3 <https://hrcak.srce.hr/136085> (16.06.2021.)

Štefica, V., (2012) Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom Hrvatska gospodarska komora, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2 <https://hrcak.srce.hr/130275> (pristup, 16.06.2021.)

Vinković, M., (2016) Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu, Zagreb <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/Priru%C4%8Dnik%20o%20diskriminaciji%20i%20mobbingu%20na%20radnom%20mjestu.pdf> ( pristup, 15.06.2021.)

### **Internetski izvori:**

**Lawrence Hargrave School, Types of bullying,** <https://lawrenceha-s.schools.nsw.gov.au/supporting-our-students/bullying/types.html> (pristup, 01.07.2021.)

Ministarstvo pravosuđa i uprave <https://mpu.gov.hr/zakon-o-zastiti-prijavitelja-nepravilnosti/21297> (pristup, 02.07.2021.)

Mobbing, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga <https://mobbing.hr/sto-je-mobbing/> (pristup, 13.06.2021.)

<https://mobbing.hr/pravo-na-rad-bez-mobbinga/o-projektu/> (pristup 15.06. 2021.)

Moj posao.hr <https://www.moj-posao.net/Vijest/80670/Zdrava-radna-okolina-i-medjusobna-suradnja-preduvjet-su-za-prevenciju-mobbinga/6/> (pristup 15.06.2021.)

New Zealand Nurses Organisation, Workplace bullying, Covert bullying

<https://www.nzno.org.nz/bullyfree#Covert%20bullying> (pristup, 01.07.2021.)

Selekcija.hr <https://selekcija.hr/2010/08/organizacijska-kultura/> (pristup 17.06.2021.)

Poslovni.hr <https://www.poslovni.hr/> (pristup 15.06.2021)

Zakonski propisi:

Kazneni zakon (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15) <https://www.zakon.hr/z/98/Kazneni-zakon> (pristup 15.06.2021.)

Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05) <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima> (pristup 15.06.2021.)

Zakon o radu (NN 93/14) <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristup 15.06.2021)

Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12) <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> (pristup 15.06.2021.)

Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti (NN 17/2019 )

<https://mpu.gov.hr/zakon-o-zastiti-prijavitelja-nepravilnosti/21297> (pristup 02.07.2021.)

## **Popis grafičkih prikaza**

- Grafički prikaz 1. Mjesto zaposlenja
- Grafički prikaz 2. Stručna sprema
- Grafički prikaz 3. Razina upravljanja
- Grafički prikaz 4. Odjel upravljanja
- Grafički prikaz 5. Broj zaposlenika u području upravljanja
- Grafički prikaz 6. Edukacija
- Grafički prikaz 7. Upravljanje ljudskim resursima
- Grafički prikaz 8. Informiranost o normama
- Grafički prikaz 9. Svjesnost o posljedicama mobinga
- Grafički prikaz 10. Upravljanje zaposlenicima
- Grafički prikaz 11. Odgovornost za mobing
- Grafički prikaz 12. Ispitivanje stava o toleranciji na zlostavljanje
- Grafički prikaz 13. Dostupnost edukacijskih programa
- Grafički prikaz 14. Zadovoljstvo razinom edukacije
- Grafički prikaz 15. Čimbenik nezadovoljstva
- Grafički prikaz 16. Svjesnost o utjecaju na poslovanje
- Grafički prikaz 17. Spremnost na ulaganje u edukaciju
- Grafički prikaz 18. Spremnost na uvjetovanu edukacija
- Grafički prikaz 19. Zadovoljstvo položajem u organizaciji
- Grafički prikaz 20. Zadovoljstvo ukupnom razinom komunikacije

## **Prilozi**

Anketni upitnik

Intervju

---

# Anketni upitnik

Razina edukacije menadžmenta u organizaciji

\*Obavezno

---

1. Gdje ste zaposleni? \*

- Javna služba
- Proizvodnja / industrija
- Turizam /uslužna djelatnost
- Poljoprivreda

2. Vaša stručna sprema: \*

- SSS
- VŠS
- VSS
- Ostalo...

3. U koju kategoriju pripada funkcija koju obnašate: \*

- Vrhovni/top menadžment
- Srednji/ taktički menadžment
- Niži/operativni menadžment

4. Područje vašeg upravljanja unutar tvrtke: \*

- Financije
- Marketing
- Prodaja
- Administracija
- Razvoj
- Uprava/ direktor

5. Kolikim brojem zaposlenika upravljate? \*

- do 20
- 20 - 100
- 100 i više

6. Da li ste tijekom obrazovanja educirani u području vještine vođenja ljudi, emocionalne inteligencije, motivacije i osobnog razvoja?

- da
- ne

7. Da li u vašoj organizaciji postoji Odjel upravljanja ljudskim resursima? \*

- postoji
- ne postoji
- tvrtka koristi outsourcing usluge za poslove selekcije i edukaciju zaposlenika

8. Da li u vašem poduzeću postoji pravilnik s normama ponašanja unutar organizacije? \*

- postoji
- ne postoji
- nisam upoznat/a

9. Zna li da se mobing na radnom mjestu smatra kaznenim djelom za koje je predviđena novčana kazna ili kazna zatvora do dvije godine?

- da
- ne

10. Smatrate li da bi na vaše odluke vezane za upravljanje zaposlenicima utjecala činjenica da možete biti kazneno odgovorni u slučaju prijave mobinga na radnom mjestu?

- da
- ne

11. Koga smatrate odgovornim u slučajevima mobinga na radnom mjestu? \*

- pojedinca
- organizaciju
- zakonodavstvo
- nisam upoznat/a sa ni jednim slučajem mobinga

12. Što bi vi učinili kao dio rukovodećeg kadra da ste žrtva mobinga?

- promjenio/ la bi poslodavca
- pokrenuo/ la bi sudski spor protiv odgovornih osoba
- ne bi učinio /la ništa zbog benefita koje mi donosi menadžerska pozicija



13. Koliko često sudjelujete u edukacijama vezanim za vještine vođenja ljudi, timski rad i razvijanje inovativnog načina razmišljanja?

- jednom godišnje
- više puta u godini
- vrlo rijetko
- nikad

14. U kojoj ste mjeri zadovoljni razinom edukacije upravljanja zaposlenicima koja vam je dostupna \* u okviru vaše funkcije?

- izuzetno sam zadovoljan/na
- zadovoljan/na sam
- nisam zadovoljan/na
- izuzetno sam nezadovoljan/na

15. U slučaju da niste zadovoljni razinom edukacije što smatrate ključnim čimbenikom nezadovoljstva?

- nedostupnost edukacijskih programa
- kvaliteta edukacije
- ostalo

16. Smatrate li da razina edukacije menadžmenta iz područja upravljanja zaposlenicima ima ključan utjecaj na rezultat poslovanja tvrtke?

- smatram da uopće nema utjecaj
- smatram da ima mali utjecaj
- smatram da ima veliki utjecaj
- smatram da ima vrlo veiki utjecaj

17. Da li vam je prihvatljiva opcija da edukacije iz ovog područja financirate iz vlastitih izvora? \*

- da jer se radi o ulaganju u osobni razvoj
- ne jer smatram da je tvrtka dužna pokrivati troškove edukacije
- smatram da bi ova vrsta edukacije trebala biti sastavni dio visokoškolskog obrazovanja

18. Da li bi prihvatili edukaciju od strane poslodavca koja sa sobom nosi ugovornu obvezu ostajanja u tvrtki?

- da
- ne

19. Smatrate li da su vaši stručni potencijali na radnom mjestu dovoljno iskorišteni? \*

- da
- ne

20. Koliko ste zadovoljni ukupnom razinom komunikacije u vašoj organizaciji? \*

- izuzetno sam zadovoljan/na
- zadovoljan/na sam
- nisam zadovoljan/na
- izuzetno sam nezadovoljan/na

## Intervju

Autor intervjuja: Martina Novosel

Intervjuirana osoba: Ida Šnidarić, ACG Lukaps d.o.o., Ludbreg

### Pitanja:

- 1. Kojim se konkretnim projektima bavi vaš odjel, što točno uključuje posao upravljanja ljudskim resursima?*
- 2. Na koji način motivirate zaposlenike i da li postoji sustav nagrađivanja unutar organizacije?*
- 3. Kako je organizirana edukacija za menadžere?*
- 4. Na koji način dobivate povratnu informaciju o uspješnosti pojedinog projekta?*
- 5. U Rovinju ste 2019. godine primili nagradu za najbolju HR praksu. Koje su bile vaše ključne prednosti u odnosu na konkurenciju?*