

# Uloga HR-a u prepoznavanju i prevenciji mobinga

---

**Simendić Simon, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:360537>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovanje i menadžment**

**Završni rad**

## **Uloga HR-a u prepoznavanju i prevenciji mobinga**

**Student:0178089904**

**Iva Simendić Simon**

**Mentor: Dr.sc. Katerina Fotova Čiković**

**Koprivnica, rujan 2022.**

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Iva Simendić Simon	JMBAG	0178089904
DATUM	31.08.2022.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Uloga HR-a u prepoznavanju i prevenciji mobinga		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role of HR in the recognition and prevention of mobbing		

MENTOR	Katerina Fotova Čiković, dr.sc.	ZVANJE	Predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Mirko Smolji, predsjednik		
	2. dr.sc. Katerina Fotova Čiković, pred., mentor		
	3. doc.dr.sc. Joško Lozi, član povjerenstva		
	4. dr.sc. Biljana Marković, pred., zamj. član		
	5.		

## Zadatak završnog rada


BROJ	316/PIM/2022
------	--------------

OPIS

Mobing je ozbiljan društveni problem koji predstavlja značajan izvor stresa i ne šteti samo pojedincu nego organizaciji i društvu u cjelini, obzirom da narušeni međuljudski odnosi dovode do smanjenja učinkovitosti, gubitka vremena i povećanih troškova, te stoga smanjenu profitabilnost. Mobing uzrokuje raznovrsne gubitke, a jedino pravo rješenje je prevencija mobinga na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini.

Zadatak i cilj završnog rada je slijedeći:

- odrediti i objasniti pojam i koncept mobinga, te ukazati na značaj mobinga i podići svijest o njegovoj prisutnosti
- stjecanje osnovnih spoznaja o mobingu, vrstama mobinga, zlostavljačima, žrtvama mobinga, uzrocima mobinga, posljedicama mobinga i mogućnostima prevencije mobinga.
- prepoznati i prikazati posljedice mobinga kao oblik kontraproduktivnoga radnoga ponašanja koji šteti ne samo pojedincu i organizaciji, već i širokoj mreži odnosa socijalnoga sustava
- prezentirati primarnu, sekundarnu i tercijarnu prevenciju mobinga
- prezentirati zakonsku regulativu vezanu uz mobinga
- donijeti zaključke na temelju provedenog istraživanja.

ZADATAK URUČEN	2.9.2022	POTPIS MENTORA	
----------------	----------	----------------	--



## **Sažetak**

Svijest o ponašanju koje se može okarakterizirati kao mobing postoji već i u 20-tom stoljeću te je jasno da je u pitanju koncept koji ima potencijal da u radnoj okolini stvori izrazito ozbiljne promjene i posljedice te ga je kao takvog potrebno i vrlo ozbiljno shvatiti i poduzeti sve raspoložive mjere za umanjene njegovog učinka ili gdje je to moguće, njegovo sprječavanje da se realizira. Ovaj rad temeljem stručne i aktualne literature, odnosno temeljem sekundarnog istraživanja, razmatra u kojim se sve oblicima mobing može pojaviti i koji su čimbenici koji potiču pojedinca, ili skupinu osoba na takvu vrstu ponašanja. Nadalje, analizira se psihološki profil osobe koja je meta, odnosno žrtva nasilničkog ponašanja i detaljno se prikazuju moguće faze odvijanja mobinga. Prikazuje se mogući negativni učinak koji nastaje kao rezultat mobinga, ne samo u odnosu na osobu koja ga trpi već i njegov utjecaj na organizaciju u cjelini. Također, prema trenutno važećim zakonskim odredbama, promatraju se zakonski okviri koji jasno zabranjuju i propisuju zakonsku kaznu za dokazanog provoditelja psihofizičkog nasilja nad drugom osobom na radnom mjestu. U zaključku se nudi pregled najvažnijih argumenata predstavljenih u radu.

Ključne riječi: mobing, menadžment, ponašanje, žrtva, organizacija

## **Summary**

Awareness of behavior that can be characterized as mobbing exists already in the 20th century and it is clear that the concept in question has the potential to create extremely serious problems and consequences in the working environment, it is necessary to take it very seriously and to take all available measures to reduce its effect or, where possible, to stop it from being realized. This work based on professional and current literature, that is, on the basis of secondary research, considers in which forms can mobbing occur, and which factors encourage an individual or a group of people to engage in this type of behavior. Furthermore, the psychological profile of a person who is a target or a victim of violent behavior is analyzed. Possible stages of mobbing are analyzed in detail. The possible negative effect that occurs as a result of mobbing is shown, not only in relation to the person who suffers it but also its impact on the organization as a whole. Also, according to the currently valid legal provisions, clear legal frameworks are observed that prohibit and prescribe a legal punishment for a proven perpetrator of psychophysical violence against another person at the workplace. In the conclusion, an overview of the most important arguments is presented.

**Key words:** mobbing, management, behavior, victim, organization

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Ljudski resursi i menadžment ljudskih potencijala .....	2
3. Pojemno određenje mobinga.....	3
3.1. Vrste mobinga.....	5
3.2 Uzroci mobinga.....	6
3.2.1. Individualna dinamika .....	8
3.2.2. Dinamika radne grupe .....	9
3.2.3. Organizacijska dinamika.....	9
3.2. Žrtve, zlostavljači i promatrači mobinga .....	9
3.3. Faze mobinga .....	12
4. Prepoznavanje i posljedice mobinga.....	13
4.1. Utjecaj mobinga na zdravstveno stanje zaposlenika.....	14
4.2.Utjecaj mobinga na organizaciju .....	16
5. Prevencija mobinga.....	18
6. Zakonska regulativa.....	20
8. Zaključak .....	25
9. Literatura.....	27
10. Slike i prilozi .....	29

## 1. Uvod

Mobing kao određena vrsta kontraproduktivnog ponašanja pojavljuje se u nekoliko oblika i ne čini samo kratkotrajno postupanje već je u pitanju aktivnost koja se provodi kroz pet faza od kojih svaka ima specifične karakteristike. S obzirom da je riječ o ponašanju koje izaziva negativne posljedice za žrtvu kao i za poslovni subjekt, nužno je prepoznati kada se ono provodi i potrebno je uspostaviti okvire koji će takvo ponašanje onemogućiti. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala sadrži i odgovornost u razrješavanju situacija koje uključuju mobing.

U prvom djelu rada definira se menadžment ljudskih potencijala kao proces koji se odvija neprekidno uključujući širok interdisciplinarni pristup koji objedinjuje mnoga znanstvena područja i discipline, poput psihologije na kojoj se danas temelji većina korištenih metoda u svrhu motiviranja i ocjene radnika, ali i ispitivanja stavova i motiva zaposlenika.

Drugi dio rada odnosi se na sam pojam mobinga, njegove vrste i faze, te uzroke istoga. Također prikazuje se profil osoba koje postaju žrtve mobinga, te posljedice koje isti ostavlja ne samo na žrtve i njihovo psihofizičko zdravlje, već i posljedice koje mobing može ostaviti na samu organizaciju. Kako bi se isto izbjeglo ili kako bi se pravovremenom reakcijom spriječile teže posljedice prikazane su faze prevencije koje mogu biti od velike pomoći za rukovodstvo organizacije.

Na kraju rada navodi se zaključak temeljen na cjelokupnom radu.

## 2. Ljudski resursi i menadžment ljudskih potencijala

Upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati kao korištenje pojedinaca za postizanje organizacijskih ciljeva. Prema Dessleru (2020.) samo upravljanje uključuje 5 osnovnih funkcija:

1. Planiranje koje uključuje postavljanje ciljeva i standarda, razvoj pravila i procedura te izradu planova i prognoza.
2. Organiziranje koje se odnosi na davanje određenog zadatka svakom podređenom, osnivanje odjela, koordiniranje rada i uspostavljanje komunikacije.
3. Kadrovanje pod čime se smatra određivanje kompetencija koje se traže od budućih zaposlenika, regrutiranje radnika, ocjenjivanje učinaka, savjetovanje, obuku i razvoj zaposlenika.
4. Vođenje u smislu izvršavanja zadataka zaposlenih i motivacije u istome.
5. Kontroling koji podrazumijeva postavljanje standarda kvalitete, prodajne kvote ili razine proizvodnje te po potrebi provođenje korektivnih mjera u skladu zbog odstupanja.

Menadžment ljudskih potencijala je stalan proces koji uključuje stjecanje, obuku, ocjenjivanje i nagrađivanje zaposlenika te brigu o njihovim radnim odnosima, zdravlju, sigurnosti i pravednosti (Dessler, 2020).

Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, organizacijski može biti riješena na više načina – kao samostalna služba, u sklopu druge službe, kao vanjska usluga itd., ali uvijek postoji kao poslovna funkcija pa i onda kada nema odgovarajući status u poslovnim organizacijama. Bez obzira na sam tretman, ona obuhvaća problematiku ljudi u organizacijama i povezana je ne samo sa zaposlenicima već i menadžerima na svim razinama organizacije. (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018).

Prema Gutić, Horvat, Jurčević (2018) u današnje vrijeme teorijski i praktični doprinos znanosti o menadžmentu ljudskih potencijala je nezamisliv bez širokog interdisciplinarnog pristupa koji podrazumijeva i objedinjuje niz znanstvenih područja i disciplina od kojih su najistaknutiji menadžment i druge znanstvene discipline poslovne ekonomije, opća i socijalna psihologija, sociologija, antropologija, povijest, edukacijske i pravne znanosti te političke znanosti.

Cijeli niz danas korištenih metoda koje se danas koriste u svrhu motivacije i ocjenjivanja ljudskih potencijala poput ispitivanja stavova i motiva zaposlenih temelji se na psihologiji što je pak razumljivo s obzirom da su mnoga područja i čimbenici ponašanja zaposlenika psihološke



kategorije. Sama psihologija kao znanost prva je skrenula pozornost menadžmenta na tumačenje ponašanja zaposlenih, no ona sama po sebi nije mogla dati cjelovite odgovore pa je nerijetko dolazilo do iskrivljenja i pogrešnih tumačenja istih. Kao primarna znanost o ponašanju smatra se socijalna psihologija s obzirom da proučava psihološka gledišta socioloških kategorija kao što su grupe što ovoj znanstvenoj disciplini omogućava realnost, objektivnost i primjenjivost u menadžmentu ljudskih potencijala. Uz psihologiju, značajan doprinos u ponašanju dala je sociologija, osobito u području istraživanja društvenih skupina, strukture i vođenja skupina i interakcija unutar skupina. Osnovni zadatak takvog interdisciplinarnog pristupa je da se pomoću različitih znanstvenih spoznaja otkrije koje se informacije iz znanosti o ponašanju mogu upotrijebiti u ponašanju zaposlenih, kojim se tehnikama i koliko uspješno može otkriti i interpretirati to ponašanje te kojim se tehnikama može predvidjeti ponašanje zaposlenih. S obzirom da je svaki oblik ponašanja rezultat spleta različitih psiholoških, socioloških i drugih varijabli, samim ponašanjem zaposlenika i menadžmentom ljudski potencijala treba se baviti tim sastavljen od različitih stručnjaka (Gutić, Horvat, Jurčević, 2018).

„Kulturna razina svake organizacije uvelike utječe na pojavu mobinga. Organizacija u kojoj postoje jasno definirane politike kvalitete, etički kodeks, radna procedura, definirane odgovornosti i ovlaštenje ima manji rizik za pojavu mobinga s obzirom da takve organizacije stručno selektiraju zaposlene i vrhovni menadžment sagledava svoju primarnu odgovornost za razvoj timskog rada i osiguranje zadovoljstva zaposlenih.“ Rogan (2020) prema Genzić, Bogović, Marić (2018).

### **3. Pojmovno određenje mobinga**

Konrad Lorenz, iskoristio je riječ mobing kako bi opisao specifično ponašanje životinja koje se kao slabije udružuju kako bi prestrašile i otjerale onu jaču i grabežljiviju. Sama riječ mobing dolazi od engleske riječi mob što prevedeno na hrvatski znači rulja ili gomila. Naziv mobing, od Lorenza preuzeo je švedski psiholog Heinz Leymann koji je među prvima opisao sam fenomen mobinga na radnom mjestu. Leymann je 1984. godine mobing definirao kao psihološki teror u radnoj okolini, karakteriziran neprijateljskim i neetičkim ponašanjem koji se sustavno ponavlja od strane jednog ili više pojedinaca naspram jednog pojedinca koji je zbog toga lišen svake šanse za pomoć ili obranu što pak dovodi do mentalne, psihomatske i socijalne patnje.

Definicija mobinga prema francuskom Zakonu socijalne modernizacije iz 2002. godine najbliža je onome što svakodnevno prepoznajemo kao mobing: „Mobing je psihičko zlostavljanje koje se ponavlja aktivnostima kojima je cilj i posljedica degradacija radnikovih radnih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnost.“ (Petar, 2005)

Svaka osoba koju se na dnevnoj bazi ili barem dva puta tjedno u razdoblju od pola godine napada, smatra se žrtvom mobinga. Prema Petar (2005) cilj samog zlostavljanja je ponižavanje i odbacivanje osobe s namjerom da se ista ukloni iz društva, što ne ostavlja posljedice samo na žrtvu mobinga već i na samu organizaciju s obzirom da su žrtvine radne sposobnosti uvelike umanjene zbog pada motivacije. Samim time može se zaključiti da je mobing društveni problem s obzirom da uvelike utječe kako na radnu tako i na privatnu okolinu žrtve.

Leymann je svojim istraživanjima došao do zaključka da svaki radnik tokom svoje radne karijere ima čak 25% šanse da postane žrtvom mobinga te je aktivnosti mobinga podijelio u nekoliko kategorija napada (Kostelić – Martić, 2005) :

1. Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja koji se odnose na ograničavanje mogućnosti izražavanja žrtve, prekidanje u razgovoru i odbijanje neverbalnih kontakata sa žrtvom poput skretanja pogleda.

2. Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa čime se žrtva izolira te se prema njoj ponaša kao da ne postoji – premještena je u udaljeniji ured, ne poziva se na zajedničke sastanke kao ni u zajedničke izlaske s kolegama.

3. Napadi na osobnu reputaciju poput izmišljanja priča o žrtvi i njenom životu van posla, ogovaranja, vrijeđanja i prisiljavanja na ponižavajuće zadatke.

4. Napadi na kvalitetu rada koji se odnose na stalno kritiziranje i prigovaranje, kažnjavanje i niske ocjene rada, oduzimanje sredstava rada, podmetanje i krivotvorenje dokumenata.

5. Napadi na zdravlje žrtve poput onemogućavanja korištenja godišnjih odmora, fizičkog napada i prisiljavanja na obavljanje zadataka koji narušavaju zdravlje žrtve.

### 3.1. Vrste mobinga

Promatrajući smjer aktivnosti mobinga, isti možemo podijeliti na vertikalni i okomiti. Vertikalnim mobingom tj. bosingom smatra se zlostavljanje jednog podređenog radnika ili serijski jednog po jednog radnika iz iste grupe s ciljem uništavanja iste te zlostavljanje jednog radnika od strane jedne grupe. U vertikalni mobing također spada i strateški mobing koji se odnosi na psihološko maltretiranje radnika bez valjanog razloga s ciljem da se isti udalji s radnog mjesta. Strateški mobing najčešće se odvija u zemljama u kojima je zakonski teško otpustiti radnika bez valjanog razloga (Kostelić – Martić, 2005).

Strateški mobing provodi se nad radnicima koji se smatraju nepoželjnim te ih se proglašava viškom iako to nisu. Najčešće se pojavljuje kao dequalifikacija, fizička izolacija, slanje kontrole zbog bolovanja, premještanje radnika u udaljenija mjesta, određivanje nove funkcije bez potrebne obuke te kao pismeno prigovaranje u vidu kritika (Rogan, 2020).

Pojavu bosinga nerijetko uzrokuje neugodan i loš radni ugođaj što pogađa marljive i kreativne osobe na kojim se pokazuje autoritet. Najčešći oblici bosinga su progon, uvrede, omalovažavanje te nekulturno ophođenje s žrtvom što za posljedicu ima trajno narušavanje psihičkog i fizičkog zdravlja žrtve s obzirom da nasilje provode nadređeni pa se žrtva zapravo i nema kome obratiti za pomoć (Rogan, 2020).

Obrnuti vertikalni mobing oblik je zlostavljanja kada podređeni zlostavlja nadređene koji je znatno manje zastupljen, ali svejedno postoji. U takvom obliku mobinga poprilično je teško dati otkaz zlostavljačima s obzirom da su najčešće zaštićeni sindikatima. Vrlo često, kako bi zaštitili sami sebe, zlostavljači optužuju nadređene za provođenje mobinga kako bi poslodavce spriječili da ih udalje sa radnog mjesta što ukazuje na potrebu za edukacijom kako poslodavaca, tako i sindikata i ostalih zainteresiranih strana (Rogan, 2020).

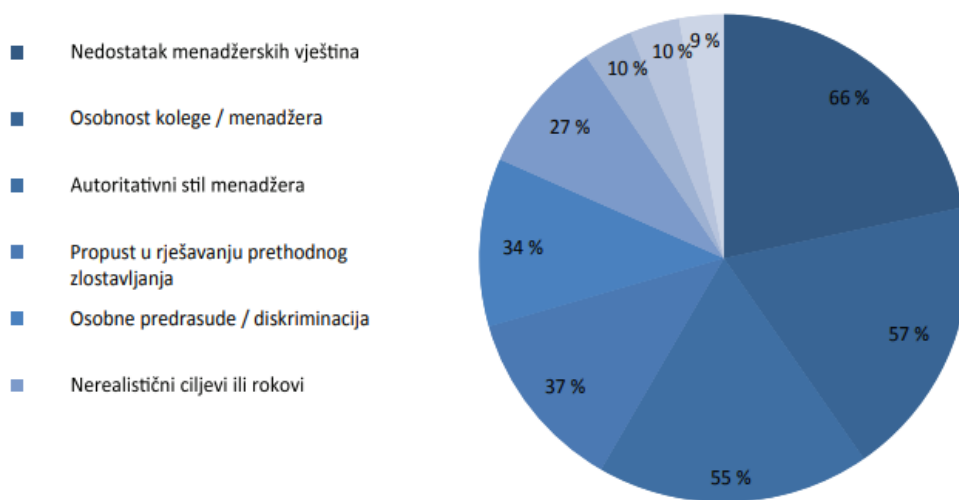
Horizontalni mobing odnosi se na zlostavljanje među kolegama na istoj hijerarhijskoj razini unutar organizacije. Najčešći povod horizontalnom mobingu krije se u zavisti i osjećaju ugroženosti kojim zlostavljač dobiva dojam da eliminacija kolega vodi napretku u njegovoj karijeri. Iz istih razloga

nerijetko i cijela skupina radnika može izabrat jednog radnika te na njemu svojim frustracijama dokazivati svoju snagu i sposobnost (Kostelić – Martić, 2005).

„Emotivni mobing ima korijene u osjećajima ljutnje, ljubomore, zavisti i neprijateljstva. Uzorak emotivnog mobinga najčešće je u različitim karakteristikama zlostavljača, ali ne i žrtve mobinga. Upravo se emotivni mobing pojavljuje u situacijama koje imaju korijene u različitim osjećajima, a najčešće je to kritika, prekid suradnje, raznovrsna podmetanja, ponižavanja, uvrede te blokiranje dotoka informacija na koje radnik ima pravo“, navodi Rogan (2020).

### 3.2 Uzroci mobinga

Kao i svako ponašanje i radnja koje pojedinac poduzima na radnom mjestu a koji su rezultat jedinstvene psihe pojedinca, i iza mobinga stoji određena psihološka pozadina i okruženje koje stvara prostor u kojem se pojedinci odluče na ponašanje koje se može kvalificirati kao psihološko maltretiranje, odnosno kao mobing. Pri razmatranju razloga koji dovode do opisanog ponašanja, potrebno je osvrnuti se na činjenicu da analiza i objašnjenje potencijalnih uzroka nikako ne opravdavaju takav način ophođenja. Prema Budimir Šoško, Katavić i Kopecki (2016) sami menadžeri smatraju da je glavni čimbenik koji doprinosi pojavi mobinga - manjak menadžerskih vještina.



Slika 1. Čimbenici koji utječu na pojavu mobinga u organizaciji (Budimir Šoško, Katavić, Kopecki, 2016)

Uz nedostatak osobnog i poslovnoga morala i borbu za osobnu dobit te netrpeljivost i zavist, ponuda radnika na tržištu rada, pomanjkanje i gubitak radnih mjesta uvelike pogoduju širenju mobinga. Neetično ponašanje i stvaranje nezdravog radnog okruženja pojavljuju se nepopravljive štete, kako za pojedince tako i za organizacije. Sve zajedno predstavlja upozorenje o samoj štetnosti mobinga i posljedicama po zdravlje pa i po život žrtava te ekonomske gubitke i organizacijama u kojima se provodi (Rogan, 2020).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da se mobing pojavljuje češće u organizacijama sljedećih obilježja (Gilioli, 1999. navedeno u Kostelić-Martić 2005)

1. Izuzetno kompetitivna radna sredina sa strogom hijerarhijskom strukturom.
2. Pozornost organizacije usmjerena je isključivo prema povećanju ekonomske dobiti s minimalnom brigom o radnoj klimi i međuljudskim odnosima.
3. Postojanje zabrinutosti radi viška radne snage.
4. Autoritarni stil u nadgledanju i upravljanju
5. Loše planiranje organizacijskih promjena i stalna nesigurnost u izborima.
6. Loše i nedostatno sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka
7. Slabe mogućnosti za osposobljavanje i usavršavanje.
8. Nedostatak međusobnog poštovanja, osobito pri poštivanju kulturnih razlika.
9. Izostanak jasnih pravila u radu i ponašanju.
10. Pretjerano radno opterećenje i besmisleni radni zadaci.
11. Nedovoljno definirane uloge i nedostatak profesionalnosti.

Prema Felsonovom modelu iz 1992. godine, mobing ne započinje frustracijom i zavisti zlostavljača već od radnika koji je pod stresom čime pogrešno percipira očekivanja drugih te ne poštujući socijalne norme, izaziva agresivne reakcije drugih. Felsonov model vidi mobing kao mehanizam koji ne počinje od zlostavljača, već od žrtve koja ga navodi da započne mobing. (Caiozzo 2002 navedeno u Kostelić-Martić, 2005)

Prema Duffy i Sperry (2014) istraživanja i stručna praksa dosljedno pokazuju da je uzrok mobinga na radnom mjestu najbolje pokušati shvatiti kao kombinaciju individualnih dinamika, dinamike radne grupe te organizacijske dinamike.

### **3.2.1. Individualna dinamika**

Individualnost u ovom aspektu određuje stupanj otpornosti, odnosno podložnosti u odnosu na ponašanje koje se može utvrditi kao mobing . Dakle, promatraju se osobne karakteristike pojedinaca i način na koje one pridonose razlozima zašto je upravo određeni pojedinac žrtva mobinga, odnosno zašto se određena osoba nalazi u položaju zlostavljača. Različiti profili osobnosti podrazumijevaju i različitu reakciju na mobing, odnosno različitu posljedicu takvog ponašanja na mentalno stanje pojedinca koji žrtva mobinga. Iako trenutno nije dostupno istraživanje koje bi definitivno i nesumnjivo objasnilo i potvrdilo vezu između osobnosti i mobinga, postoje stručna mišljenja koja mogu ponuditi barem djelomičan odgovor na pitanje da li postoje osobne karakteristike koje pojedinca čine podložnijim zlostavljanju. Prema Duffy i Speary postoje određene predispozicije koje osobu čine podložnijom mobingu kao što su primjerice visok stupanj anksioznosti u kombinaciji sa niskom razinom samopouzdanja. Takva osoba teže će odbiti zlostavljačko ponašanje ili suočiti se sa zlostavljačem i vrlo vjerojatno neće u vezi njega poduzeti mjere kao što su prijava nadređenom ili odjelu za ljudske potencijale. Izostankom reakcije na mobing stvara prostor u kojem se on nekažnjeno može nastaviti. Kada su u pitanju osobne karakteristike koje čine pojedinca izglednim provoditeljem zlostavljanja, odnosno mobinga, ovdje je također nemoguće sa potpunom sigurnošću odrediti točan psihološki profil koji bez dvojbe označuje osobu kao trenutnog ili budućeg zlostavljača. Ono što je poznato i gotovo općeprihvaćeno jest, da je izglednije da će osoba biti u položaju zlostavljača ukoliko posjeduje karakteristike kao što su izrazito visoka razina narcisoidnosti i egocentričnosti (Duffy & Sperry, 2014).

### **3.2.2. Dinamika radne grupe**

Za razliku od individualne dinamike, ovdje se razmatra pojedinac i njegovo ponašanje u okviru kohezivne grupe. Unutar takve skupine, osoba će biti podložnija prihvatiti mišljenje većine, odnosno neće jasno izraziti stav koji se ne slaže s prevladavajućim mišljenjem kako ne bi riskirala ostracizam. Moguće su situacije u kojima grupa, kako bi utvrdila međusobnu povezanost članova i još se odlučnije izdvojila, stvori, odnosno odabere pojedinca ili drugu grupu koju označi nepoželjnom, slabijom ili u krajnjem, drastičnom slučaju-neprijateljem. Sada postoji situacija u kojoj pojedinci, povezani zajedničkom negativnom emocionalno reakcijom prema drugoj osobi ili grupi, mogu vrlo lako transformirati svoje interno, grupno ponašanje, u vanjske postupke, odnosno u mobing (Duffy & Sperry, 2014).

### **3.2.3. Organizacijska dinamika**

Iako su psihoterapeuti skloniji promatrati individualnu dinamiku kao objašnjenje za mobing na radnom mjestu, Duffy i Speary (2014) smatraju kako bi organizacijski konzultanti prednost u istome trebali dati organizacijskoj dinamici. Organizacijska dinamika odnosi se na međusobne utjecaje između podsustava organizacije uključujući njenu strukturu, kulturu, strategiju, vodstvo i članove. Ovisno o tome kako sama organizacijska dinamika funkcionira, organizacija može biti sklona mobingu, otporna na mobing ili pak negdje između. Primjerice, sama strategija organizacije koja naglašava produktivnost i konkurentnost nauštrb blagostanja zaposlenika otvara put za mobing na radnom mjestu.

## **3.2. Žrtve, zlostavljači i promatrači mobinga**

Iako se nekad smatralo da su žrtve mobinga isključivo slabici, istraživanja su pokazala da nažalost žrtvom mobinga može postati svatko i zbog bezbroj drugih razloga. Najčešće su to „poštenjaci“ tj. osobe koje prijavljuju nepravilnosti u radu, nepoštivanje pravila i zakona koje su primijetili u svojoj organizaciji. Slijede ih fizički invalidi, mlade, netom zaposlene i neiskusne osobe kao i one starije pred mirovinom kojima motivacija za nova profesionalan usavršavanja opada te osobe koje traže

novije instrumente rada poput novog računala te više samostalnosti u radu. Također, mnogi postaju žrtvom mobinga radi različitosti – drugačije ideologije, religije, regionalnog podrijetla, različitog spola. Čest povod za mobing nalazi se i u kreativnosti tj. odskakanju od grupe radi vlastitih ideja čime se izaziva ljubomora i želja za uništenjem. Osim navedenog povod za mobing mogu biti: ekscentričnost, bolest, „titula“ novog zaposlenika te nezainteresiranost za određenu temu poput sporta (Kostelić – Martić, 2005).

Gilioli i Gilioli (2000) kako u svome radu navodi Rogan (2020) smatraju da su žrtve mobinga veoma sposobni, kreativni i stručni te mirni i povučeni ljudi koji se klone rasprava, ali uočavaju probleme te su spremni na njih i upozoriti.

„Žrtva mobinga tajnu svojih iskustva nosi kao težak teret s obzirom da često nema svjedoka pa ni ikoga tko je može razumjeti. Većina žrtava pati u tišini skrivajući svoju situaciju zbog osjećaja krivnje, straha i srama. S vremenom žrtva sve više okrivljuje sebe i ne vidi ozbiljnost situacije. Bezuspješno je već pokušala ignorirati, poricati, popraviti i prihvatiti, ali bez uspjeha. Strah od još više nasilja i strah od vlastite budućnosti paralizira i stvara omaglicu od koje se ne vidi stvarnost“, navodi Rogan (2020) prema Jakšić (2019).

Zlostavljač na radnom mjestu opisuje se kao osoba koja se osjeća neadekvatnom, nekompetentnom te u strahu da isto bude primijećeno – želi dominirati, zbog čega nastupa destruktivno i neprijateljski na štetu drugih. Neki zlostavljači mobingom prikrivaju nemoć u drugom aspektu života, dok neki svjesno žele naškoditi drugome ili ga pak prisiliti da napusti radnu sredinu. Najčešći pokretač mobinga je osobni strah zlostavljača da neće biti cijenjen ili da će sam postat nečijom žrtvom. Prema Kostelić- Martić (2005) zlostavljač može biti:

1. Pretpostavljeni koji sam ili uz pomoć svojih suradnika zlostavlja jednog ili skupinu radnika koji su od vodstva određeni za eliminaciju.
2. Pretpostavljeni koji zbog vlastitog osjećaja ugroženosti, zavisti i želje za vlašću zlostavlja radnika ili skupinu radnika
3. Grupa radnika koja zbog vlastitog nezadovoljstva zlostavlja svog pretpostavljenog



4. Radnik koji zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore ili željom za vlašću zlostavlja kolegu na istom položaju

5. Grupa radnika koja svoje frustracije usmjerava prema jednoj žrtvi koja je često izabrana zbog neke svoje različitosti.

Prema Rogan (2020) zlostavljači su najčešće i sami nekad bili zlostavljani, najčešće kao djeca od strane vršnjaka ili u roditeljskom domu neadekvatnim odgojem. Zbog istih razloga takvo ponašanje smatraju normalnim zbog čega su postali osobe s poremećenom osobnošću koje zlostavljanjem nastoje riješiti svoje probleme. Prema vrsti zlostavljanja, zlostavljače se može podijeliti na:

1. Izravne mobere koji naizgled niotkud napadaju nespremnu žrtvu koja se suočava sa trahom, zbunjenosti i samooptuživanjem.. Takvi zlostavljači smatraju se psihopatima s obzirom da im je jedini cilj da se žrtva osjeća loše.

2. Neizravne mobere koji zlostavljaju potajno tj. pod krinkom humora ili sarkazma čime zapravo prikrivaju nasilje. Žrtva često, iako osjeća nelagodu, nije sigurna u postojanje nasilja te sumnja u pogrešno shvaćanje šale.

3. Kontrolore koji taktički podržavaju žrtvu i štite je u neprilici pružajući joj osjećaj sigurnosti, ali podmuklo pazeći da se ne izvuče te se stjecanjem povjerenja vraćaju ponižavanju.

4. Prijetvoran prijatelj – ljigavac koji se koristi lažima kako bi stekao žrtvino povjerenje te se čini dobrim prijateljem žrtve iako žrtva intuitivno osjeća zlonamjernost. Takvi zlostavljači obično su su zavidni žrtvi ili joj pak nešto zamjeraju te se služe klevetama kako bi uništili žrtvu.

Suvremena istraživanja pokazala su da se posljedice mobinga ne reflektiraju samo na žrtve, već i na njima bliske osobe - promatrače. Najčešće se radi o obitelji žrtve ili široj okolini do koje dopire negativan utjecaj neposredno od žrtve pa se stoga mogu nazvati i indirektnim žrtvama. Posljedice se najčešće primjećuju u obiteljskim odnosima i povećanim sukobima između članova obitelji, posebice s adolescentima (Papac, Švaco 2018).

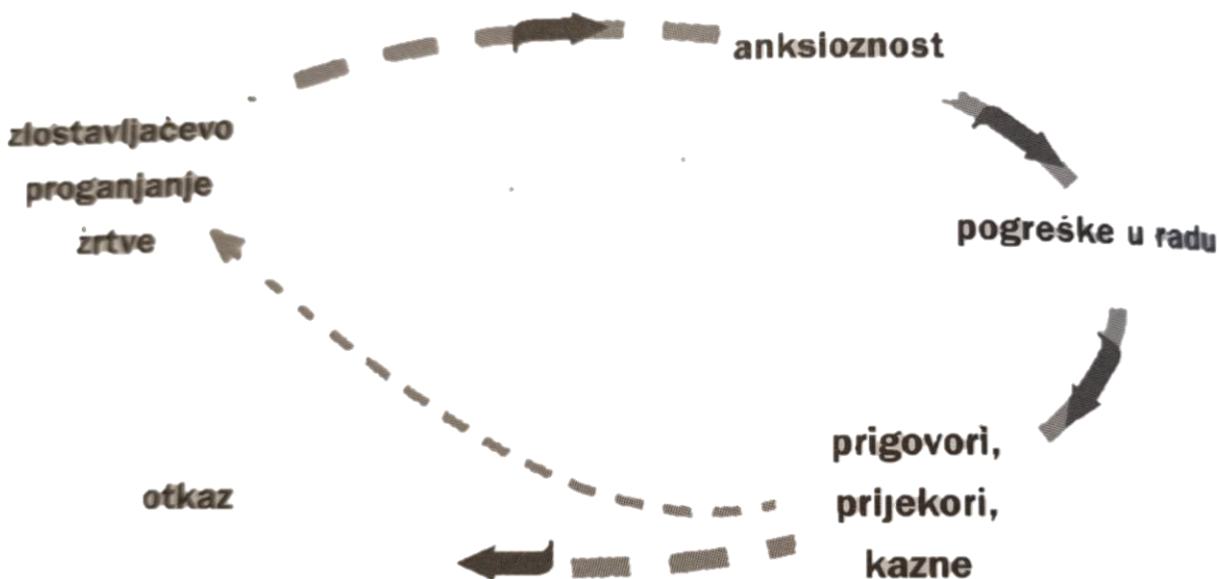
U začaranom krugu zlostavljanja, žrtva stalnim spominjanjem svojih problema počinje opterećivati obitelj i prijatelje što za posljedicu ima međusobno udaljavanje i uskraćivanje razumijevanja. Uz poremećene obiteljske, socijalne i prijateljske odnose rađa se nepovjerenje prema svima te

nerijetko nastaju i seksualni poremećaji koji stvaraju sram i ogorčenje te vrlo često dovode do rastave braka ili prekida veze čime žrtva uz smanjenje materijalnih sredstava za život, ostaje i bez ikakvog oslonca (Rogan, 2020).

### **3.3. Faze mobinga**

Prema Davenport, Schwartz i Elliott (1999), važno je naglasiti da se mobing odvija kao proces zlostavljanja kroz određeno vrijeme te počinje podmuklo te ubrzava do točke bez povratka te je sam proces najbolje shvatit kroz 5 faza

1. Faza – ovu fazu karakterizira neki kritični incident ili sukob te se još ne smatra mobingom, međutim može prerasti u isti. Polazište je neki neriješen sukob između radnih kolega koji je doveo do napetosti u odnosima.
2. Faza – ovu fazu karakteriziraju agresivni postupci i psihološki napadi koji pokreću dinamiku mobinga te žrtve postaju svjesne da su mete napada. Žrtve počinju osjećati smanjenu sposobnost te ne znaju reagirati.
3. Faza – uključuje menadžment koji dobiva ulogu u pogrešnoj prosudbi situacije. Žrtva postaje dežuran krivac za poslovne neuspjehe. U ovoj fazi počinju se pojavljivati znakovi uvećanog stresa poput nervoze, glavobolje, anksioznosti i ostalih zdravstvenih tegoba. Žrtve ne vide smisao u obrani već neprekidno očekuju nove napade.
4. Faza – kritična faza u kojoj su žrtve označene kao „teške“ te se negiraju problemi žrtve. Žrtve prolaze burn out sindrom te su na stalnom oprezu nadajući se da će zlostavljanje prijeći u naklonost zbog čega nastoje djelovati pomirljivo.
5. Faza – nakon dugotrajnog zlostavljanja žrtve počinju obolijevati od kroničnih bolesti, napuštaju posao ili posežu za suicidalnim izlazom zbog osjećaja nemoći i bezizlaznosti.



Slika 2. Faze mobinga (Martić – Kostelić, 2005)

Prema priloženoj fotografiji može se vidjeti kako zlostavljanje uzrokuje anksioznost žrtve mobinga koja dovodi do pogrešaka na radu. Te pogreške su baš ono što zlostavljač čeka kako bi se žrtvi moglo prigovarati te je kazniti, te posljedično i otpustiti ili pak nastaviti s još žešćim napadima dokle žrtva ne bude otpuštena ili sama da ostavku. (Kostelić – Martić, 2005)

#### 4. Prepoznavanje i posljedice mobinga

Prema Davenport, Schwartz i Elliott (1999) žrtve mobinga često osjećaju da su izgubile svoj profesionalni dignitet te imaju narušenu sliku sami o sebi te emocijama poput ljutnje, straha, poricanja prolaze kroz proces tugovanja. Iako ne postoje jedinstveni simptomi po kojima bismo mogli prepoznati mobing, može se zaključiti da je najčešća posljedica narušavanje zdravlja koje posljedično utječe na profesionalno obavljanje posla.

Žrtva je postupcima zlostavljača prisiljena analizirati svoje postupke tražeći svoje vlastite pogreške koje su je dovele u situaciju u kojoj se nalazi, čime započinje samooptuživanje. Najgora situacija je ona u kojoj je žrtva svjesna da je svoj posao obavljala savjesno i zakonito tj. bez propusta što ju je dovelo u situaciju da bude zlostavljana. Iz istih razloga na žrtvi se može primijetiti da postaje

uznemirena, nemoćna i frustrirana što dovodi do samoizolacije ili pak do druge krajnosti – agresije. (Rogan, 2020)

#### **4.1. Utjecaj mobinga na zdravstveno stanje zaposlenika**

Mobing je primjer ekstremnog negativnog stresa te dugotrajno izlaganje istome dovodi do zdravstvenih posljedica koje uključuju pojačani rizik od razvoja fizičkih i psihičkih bolesti. Proces mobinga kod nekih žrtava postaje traumatično iskustvo koje može dovesti do egzistencijalne paćak i životne ugroženosti.

Prema Kostelić Martić (2005) posljedice po zdravstveno stanje žrtve mobinga uvelike ovisi o tri važna čimbenika i njihovim međusobnim interakcijama:

1. Intenzitetu mobinga
2. Razdoblju trajanja mobinga
3. Crtama ličnosti zlostavljača i žrtve

U socijalno – emotivnoj ravnoteži, često se pojavljuju poremećaji raspoloženja poput primjerice depresije, krize plaća ili osjećaja depersonalizacije, dok se u psihofiziološkoj ravnoteži često pojavljuju glavobolje, poremećaji spavanja, vrtoglavice i tahikardija. Osim navedenog, često dolazi i do promjena u ponašanju poput agresivnosti, poremećaja u prehrani i/ili povećanog uzimanja alkohola. S obzirom da za sada još ne postoje dijagnostičke kategorije za mobing, za zdravstvene smetnje uzrokovane istim najčešće se postavljaju dijagnoze poremećaja prilagodbe i posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) te je važno napomenuti da navedene dijagnoze ne moraju nužno imati veze s mobingom. Prema međunarodnoj klasifikaciji bolesti u poremećaje prilagodbe spadaju duševni poremećaji uzrokovani teškim stresom te su razvrstani u sljedeće kategorije: akutni stresni poremećaj, posttraumatski stresni poremećaj, poremećaj prilagodbe, trajna promjena ličnosti nakon traumatskog događaja (psihičke bolesti ili kronične boli). Za sam mobing vezan je i burn out sindrom koji se očitava u gubitku energije i smislenosti za vlastiti rad uzrokovan frustracijama i stresom (Kostelić – Martić, 2005).

Na žrtvi mobinga najčešće se može primijetiti umor i stalno psihičko opterećenje. Nerijetko kako bi mogla opstati, žrtva posegne za uzimanjem farmaceutskih pripravaka za smirenje te se počinje boriti s nesanicom, noćnim morama, povišenim krvnim tlakom, poteškoćama s disanjem i poremećenim apetitom. Samim time žrtva razvija osjećaj manje vrijednosti čime počinje gubiti ljudsko i profesionalno dostojanstvo. Vrlo često žrtva ne nalazi na razumijevanje ostalih kolega već biva osuđivana i omalovažavana što može suradnike i nadređene dovesti u zabludu te za promjene u ponašanju osude samu žrtvu s obzirom da ostavlja dojam problematične osobe. S obzirom da se žrtvu počinje izbjegavati, tu već dolazi do potpune izolacije pa se ista nerijetko odluči napustiti radno mjesto. Ipak iz razloga poput nemogućnosti pronalaženja drugog posla i nedostatka hrabrosti žrtva ostaje na svom radnom mjestu što dovodi do smanjenje radne učinkovitosti, prisilnog otpuštanja pa čak i do tragičnijih scenarija poput samoubojstva. Rezultati istraživanja u mnogim zemljama proteklih 20-ak godina pokazali su da su posljedice dugotrajne izloženosti mobingu reaktivna depresivna i psihotična stanja, kronični PTSP, da postoji povezanost bolesti poput astme, multiple skleroze i kožne preosjetljivosti. Sami štetni učinci mobinga na zdravlja uvelike ovise o intenzitetu i trajanju zlostavljanja te psihičkom profilu i već postojećem zdravstvenom stanju žrtve (Rogan, 2020).

„U centru za kognitivno bihevioralnu terapiju, prema mišljenju psihologinje Andreje Kostelić-Martić, zdravstvene smetnje žrtava mobinga pojavljuju se na nekoliko sljedećih razina,“ navodi Rogan (2020).

PROMJENE NA SOCIO – EMOCIONALNOJ RAZINI	Poremećaji raspoloženja, depresija, anksioznost, krize plača, napadi panike, socijalna izolacija, nedostatak interesa za bliske ljude, promjene osobnosti, žalost, fobije
PROMJENE PSIHO – FIZIOLOŠKE RAVNOTEŽE I PROMJENE PONAŠANJA	Poremećaji ponašanja, agresija, pasivnost, povećana konzumacija alkohola, duhanskih proizvoda i lijekova za smirenje, promjene u apetitu, poremećaji

	prehrane, poteškoće s disanjem, tahikardija, noćne more, kožne promjene
PROMJENE NA TJESLESNO ZDRAVSTENOJ RAZINI	Glavobolje, vrtoglavice, poremećaji spavanja, problemi sa zubima, prekomjerno ispadanje kose, mučnine, bolovi, astma, agresivnost prema sebi ili drugima (samoranjavanje)
PROMJENE U SOCIJALNIM ODNOSIMA	Povlačenje u sebe i izoliranje koji dovode do gubitka prijatelja, obiteljski problemi, stalne svađe, nerazumijevanje, smanjenje prihoda radi čestih bolovanja
POVEĆAN BROJ OZLJEDA NA RADU	Pojačanom prisilom radnika i ucjenom nadređenih stvara se strah, neizvjesnost, nesigurnost, povećan stres

Tablica 1: Razine zdravstvenih smetnja žrtava mobinga (Rogan, 2020.)

## 4.2. Utjecaj mobinga na organizaciju

Prema Mustajbegović i Russo (2008) u okviru poboljšanja radnih uvjeta neizostavna je klima nenasilja koja je temeljni čimbenik humanizacije radnog života i pretpostavka kvalitete radnih uvjeta, stoga je jasno da je mobing jedna od najozbiljnijih ugroza kvalitete radnih uvjeta. Promatranjem mobinga postavlja se pitanje kakve učinke ima kako za individualnu, tako i za organizacijsku učinkovitost te je jasno da mobing ostavlja značajne i psihosocijalne i ekonomske posljedice koji uključuju smanjenje kvalitete, manjak kreativnosti, umanjenu sposobnost rješavanja problema, zdravstvene probleme koji su mjerljivi bolovanjem te općenito smanjuje organizacijsku učinkovitost.

Prema Weicrich i Koontz (1994) kako u svom radu navode Budimir Šoško, Katavić i Kopecki (2016), neizostavno je uz uspješno upravljanje organizacijom spomenuti samu motivaciju zaposlenika koja između ostalog uključuje plaću te nematerijale faktore poput uvažavanja, pohvala

i mogućnosti napredovanja te se smatra ključem svake poslovne aktivnosti. Prema autorima, isti nematerijalni faktori u situaciji bossinga bivaju potpuno obezvrijeđeni s obzirom da pojava stresa na radnom mjestu može dovesti do nezadovoljstva i mobinga. Uzevši u obzir posljedice mobinga na radnom mjestu, nedvojbeno je da iste uvelike utječu na radnu učinkovitost te posljedično i na samu profitabilnost poduzeća s obzirom na mnogobrojne troškove koji nastaju iz istog razloga.

Uz već navedeno, posljedice mobinga za organizaciju također mogu biti velika fluktuacija radnika, visoki troškovi regrutacije te mnoge ozljede i bolesti, smanjena predanost poslu te posljedično nezadovoljstvo klijenata. Mobing ne utječe samo na manjak motivacije i zadovoljstva već i na stvaranje negativnog radnog okruženja koji se prenosi i na ostale radnike koji svjedoče mobingu stoga posljedice istog mogu biti kobne ne samo za žrtvu, već i za kolektiv. S obzirom na činjenicu da se mobing sve češće povezuje s ekonomskom neučinkovitošću, sve je veća pozornost usmjerena na obuku i prevenciju istog. O kakvim financijskim gubicima se radi najbolje pokazuju neka istraživanja poput onog provedenog u SAD- u 1991. kojim je analizirajući 500.000 radnika ukazano da se godišnje izgubi 751.000 radnih dana zbog mobinga tj. između 30.000 i 100.000 dolara godišnje po radniku. 2009. godine Hrvatski zavod za javno zdravstvo Republike Hrvatske prikazao je ukupan broj ozljeda koje se povezuju s mobingom te je 3,4% od ukupno zaposlenih imalo neku dijagnozu povezanu s mobingom što je predstavljalo trošak od 1,5 milijardi kuna (Rogan, 2020).



Slika 3. Troškovi koji nastaju zbog konflikata u organizacija (Budimir Šoško, Katavić, Kopecki, 2016)

Prema Mustajbegović i Russo (2008) promatrajući s ekonomske strane, mobing nema i ne treba imati mjesto u uspješnim organizacijama zbog čega menadžment treba biti svjestan o neprihvatljivosti mobinga za što je najbolji argument onaj ekonomski, tj. svjesnost po štetu same organizacije i njezin profit.

## 5. Prevencija mobinga

Kako navode Mustajbegović i Russo, u tradicionalnom smislu prevencija mobinga ima ograničeni doseg. Ono što je moguće je zaposlenicima omogućiti informiranje i edukacije o oblicima i posljedicama mobinga kako za pojedinca, tako i za organizaciju i društvo u cjelini. Autorice također navode da je moguće izraditi svojevrstne vodiče i etičke kodekse s normama ponašanja unutar organizacije te uspostaviti anti – mobing politiku

Prema Rogan (2020) primarna prevencija za cilj ima unapređenje organizacijske i radne okoline uz postavljanje jasnih uvjeta rada i promoviranje zdrave radne kulture. Kako bi se izbjegli patološki



slučajevi uzrokovani stresom i mobingom. Kostelić – Martić (2005) navodi kako je potrebno stvoriti sljedeće uvjete: optimizirati radni ambijent i radno vrijeme, stvoriti jasne uvjete rada, poduprijeti sudjelovanje u stvaranju i dijeljenju radnih ciljeva, aktivirati stalni proces razmjene informacija, davati važnost upravljanju ljudskim potencijalima adekvatnim osposobljavanjem i usavršavanjem, projektirati radne zadatke prilagođene čovjeku, promovirati radnu kulturu koja daje prednost poštovanju ljudskog dostojanstva, obeshrabrujuću svaki oblik psihološkog nasilja, educirati sve zaposlene o stresu, mobingu i njegovim posljedicama, izraditi dokumente u kojima organizacija upozorava radnike da se neće tolerirati neetično ponašanje i diskriminacija te bi radni ugovori trebali sadržavati klauzule koje reguliraju mobing i navode kazne za kršenje pravila. Jednostavnije rečeno – menadžment ljudskih potencijala prevenciju mobinga treba temeljiti na borbi protiv svih činitelja koji izazivaju stres na radnom mjestu (Kostelić – Martić, 2005).

Sekundarna prevencija javlja se kada je mobing već započeo s ciljem onemogućavanja napretka problema. Prema Mustajbegović i Russo (2008) na ovoj razini moguće je umiješati treću stranu kao pomoć u rješavanju problema. Kako navodi Kostelić- Martić (2005) ako se odmah ne poduzmu efikasne mjere može biti teško držati mobing pod kontrolom stoga vrlo važnu ulogu mogu imati savjetnici od povjerenja koji su najčešće osobe zaposlene unutar organizacije ili vanjski suradnik čija je zadaća saslušati svakoga tko se smatra žrtvom mobinga ili pak medijator tj. posrednik koji kao treća i nepristrana strana pruža mogućnost pregovaranja o rješenjima, iskazivanju emocija i boljem međusobnom razumijevanju. U mnogim europskim državama poput Švicarske i Njemačke, medijacija je postala svakodnevna realnost.

„Tercijarna prevencija podrazumijeva poduzimanje svih onih mjera koje će pojedincu vratiti već izgubljeno dostojanstvo i uspostaviti psihofizičko zdravlje. Da bi se te mjere što uspješnije provele, važno je uspostaviti ranu dijagnozu koja će smanjiti izražene posljedice na individualnoj, obiteljskoj i socijalnoj razini, isticanje važnosti rada grupa samopomoći, djelovanje rehabilitacijskih ustanova te pojačavanje zakona i zakonskih regulativa. Važno je da organizacija pravovaljano odgovori na počinjenje zlostavljanja te njegovo sankcioniranje,“ navodi Rogan (2020) prema Miličević (2018).

Ono što je zadatak osviještenog pojedinca svakako je generiranje promjena poduzimanjem učinkovitih mjera koje će prije svega dovesti do uklanjanja simptoma, a posljedično prestanak nasilja i patnje. Od iznimne je važnosti proučavati mobing, njegove uzroke i posljedice te isto tako

omogućiti adekvatnu pomoć žrtvama. Činjenica jest da se žrtve mobinga najčešće za pomoć obraćaju tek kad iscrpe vlastite načine suočavanja s problemom i kad se već počinju pojavljivati simptomi stresa stoga je potrebno direktno suočavanje na problem. S obzirom da mobing u organizaciji može postojati onoliko koliko ga menadžment tolerira, jasno je da isti ima odlučujuću ulogu prevenciji mobinga. (Mustajbegović, Russo, 2008)

S obzirom da nijedna osoba ne bi trebala trpjeti nasilje, važno je da ista osvijesti problem i shvati što se zapravo događa. Prema savjetima psihologa, žrtva bi trebala ostati profesionalna i zadržati svoje dostojanstvo te ukoliko je to moguće pokušati razgovarati s nasilnikom u prisustvu treće osobe. Ukoliko to nije moguće slučaj je potrebno prijaviti upravi ili sindikalnom povjereniku. S obzirom da gubitak kontrole ponašanja može srozati samopouzdanje žrtve, korisno je je iskoristiti neke od strategija za borbu s nasilnikom poput gledanja u oči istog, govoriti sigurnim glasom te biti izravan i govoriti iz ja-položaja. Ukoliko pak dođe do potrebe za sudskim postupanjem, od izuzetne je važnosti da žrtva prikupi dokazni materijal poput uvredljivih SMS-ova, elektroničke pošte ili bilo kakve snimke koja isto dokazuje. (Rogan, 2020)

## **6. Zakonska regulativa**

Rogan (2020) navodi kako međunarodna legislativa obuhvaća sljedeće dokumente o sprečavanju svih oblika diskriminacije, nasilja nad ženama i ravnopravnosti:

1. UN-ova konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena – CEDAW (2009)
2. Opća preporuka br. 35 o rodno utemeljenom nasilju nad ženama
3. UN-ova Deklaracija o uklanjanju nasilja nad ženama (1993)
4. Prekinška Deklaracija i Platforma za djelovanje kojoj je cilj iskorjenjivanje nasilja nad ženama

Prema dokumentima EU nasilje u poslovnom okruženju često se rješava na nesustavan način koji podrazumijeva uočavanje vidljivih oblika nasilja poput fizičkog nasilja. Međutim, psihičko nasilje može imati čak i destruktivnije posljedice na žrtvu s dugoročnim posljedicama. Osim po zdravlje, mobing ima negativan utjecaj i na karijeru pojedinca. Europska unija propisala je da svaka od država članica mora osigurati tijela za jednakost kako bi se žrtvama pružila neovisna pomoć. U direktivama EU 2000/78/EZ i 2000/43/EZ od države se zahtjeva omogućavanje sudskog ili

upravnog postupka uz obrtanje tereta dokazivanja u slučajevima diskriminacije te pravo udruga i ostalih tijela da sudjeluju u postupku kao potpora tužitelju (Rogan, 2020).

Prema Vinković (2016) mobing je potrebno promatrati kroz različita područja znanosti s obzirom da se neke definicije temelje na zaključcima psihologa/psihijatra, druge na sudskim aktivnostima inozemnih sudovi, a pojedine izražavaju stavove pravne znanosti. Autor smatra da je važno istaknuti kako se različita viđenja mobinga ne moraju nužno u cijelosti podudarati ali je za pravnu zaštitu nužno razmotriti kroz koji oblik postupka se ista može pružiti. Mobing koji se odnosi na fizičko zlostavljanje prelazi granice radnog spora te ulazi u domenu kaznenog prava. Isto se odnosi i na situacije u kojima je žrtva psihički zlostavljana, ali uz to i seksualno napadnuta s obzirom da će za isto biti nadležno Državno odvjetništvo. Prilikom postavljanja tužbenog zahtjeva, važno je pitanje naknade štete ali i mogućnost da se po utvrđivanju mobinga naloži prestanak istog te utvrdi povreda prava osobnosti.

Mobing koji se po svojoj strukturi može smatrati kao napad na ugled i čast osobe, nerijetko uključujući klevete, uvrede i kršenje temeljnih ljudskih prava, u Hrvatskoj nije uređen posebnim zakonom već se kažnjavanje istog provodi odredbama iz drugih zakona te se najčešće prikazuje kao akutna reakcija na stres ili depresiju. Zaštita ljudi od mobinga u Hrvatskoj, definirana je u Zakonu u radu, Zakonu o suzbijanju diskriminacije, Ustavom i Kaznenim zakonom. Njima se utvrđuju zabranjene djelatnosti i postupci, međutim nedovoljno s obzirom da su posljedice mobinga pogubne kako za radnika, tako i za organizaciju (Rogan, 2020).

## **USTAV RH**

Kao temeljni akt zaštite ljudskih prava i dostojanstva svakog čovjeka Ustav RH ističe važnost poštovanja prava svakog čovjeka

- Čl. 23. Zabrana bilo kakvog zlostavljanja
- Čl. 35. Svakome se jamči poštovanje i pravna zaštita njegova osobnog i obiteljskog života, dostojanstva, ugleda i časti
- Čl. 38. Jamči se sloboda mišljenja i izražavanja misli
- Čl. 70. Svatko ima pravo na zdrav život

## **ZAKON O OBAVEZNYM ODNOSIMA**

Zakonom o obaveznim odnosima propisane su zabranjene radnje.

- Čl. 8. Zabrana prouzročanja štete
- Čl. 15. Povreda načela svjesnosti i poštenja
- Čl. 16. Naknada zbog nedopuštenog
- Čl. 17. Obveza plaćanja imovinske materijalne štete
- Čl. 18. Obveza naknade štete zbog povrede ugovora
- Čl. 19. Povreda prava osobnosti – pod pravima osobnosti podrazumijeva se pravo na život, tjelesno i duševno zdravlje, ugled, čast i dostojanstvo
- Čl. 20. Obavezna naknada štete zbog nedopuštenog djelovanja
- Čl. 1046. Šteta je umanj enje nečije imovine, sprečavanje njezina povećanja i povreda prava osobnosti (neimovinska šteta)
- Čl. 1098. Naknada neimovinske štete u slučaju povrede časti i širenja neistinitih navoda – „Tko drugome povrijedi čast, iznosi ili prenosi neistinite navode u njegovoj prošlosti, znanju, sposobnosti ili o čemu drugome, a zna ili bi moramo znati da su neistiniti i time mu prouzroči imovinsku štetu, dužan je nadoknaditi je.“

## **ZAKON O SUZBIJANJU DISKRIMINACIJE**

Zakon o suzbijanju diskriminacije propisuje radnje koje se smatraju diskriminacijom i uznemiravanjem.

- Čl. 2. Izravna diskriminacija
- Čl. 3. Uznemiravanje
- Čl. 4. Poticanje na diskriminaciju

- Čl. 6. Teži oblici diskriminacije
- Čl. 7. Zaštita od viktimizacije
- Čl. 9. Zabrana diskriminacije

## **KAZNENI ZAKON**

Kaznenim zakonom propisuju se kazne za zlostavljače radi uvrede, prisile, klevete i sramoćenja.

- GLAVA IX – Kaznena djela protiv ljudskih prava i temeljnih ljudskih sposobnosti (povreda ravnopravnosti, povreda slobode mišljenja i izražavanja misli, prijetnje, zabrana zlostavljanja na radu, zabrana nametljivog ponašanja, itd.)
- GLAVA X – Kaznena djela protiv časti i ugleda (zabrana uvrede, zabrana sramoćenja, zabrana klevete, zabrana prijevare, zabrana iznude)

## **ZAKON O RADU**

Zakonom o radu uređuju se radni odnosi u RH.

- Čl. 7. Propisuje temeljne obveze poslodavca
- Čl. 134. Zaštita dostojanstva radnika

„Sfera ostvarivanja pravne zaštite radnika od mobinga pred nadležnim sudom otvara brojna pitanja te sucima, liječnicima i vještacima nameće odgovornu zadaću utvrđivanja okolnosti konkretnog slučaja u cilju primjene i konačne sudske odluke. Uspjeh radnika u sudskom postupku, dobrim će dijelom ovisiti o kvalitetno postavljenom tužbenom zahtjevu, upotpunjenom prikupljenom medicinskoj dokumentaciji i liječničkim vještačenjem njegova psihofizičkog zdravlja, precizirana ponašanja trebaju pomoći identificirati postojanje psihičkog zlostavljanja na radnom mjestu. „ (Vinković, 2016)

Rogan (2020) navodi da prema analizi uzroka invalidnosti u Republici Hrvatskoj pokazalo se da postoji sve veći porast bolesti čiji na čiji nastanak uvelike utječu psihička i psihofizička opterećenja, zbog čega autorica smatra da je potrebno razmotriti stanje i predložiti donošenje odgovarajućeg zakonskog akta tj. zakona o mobingu po uzoru na zemlje EU koje već imaju takav

zakon. Autorica navodi kako bi kvalitetnija pravna regulativa pridonijela smanjivanju kršenja ljudskih prava i mobinga što bi posljedično dovelo i do smanjivanja financijskih gubitaka u organizacijama.

Broj sudskih predmeta u Hrvatskoj putem kojih radnici traže zaštitu od mobinga u stalnom je porastu što ukazuje na jačanje radne i društvene svijesti o posljedicama mobinga na zdravlje žrtve. Unatoč tome, na hrvatskim sudovima tek je nekoliko pravomoćnih presuda što pokazuje da ne samo da je mobing teško dokazati, nego je izuzetno teško ostvariti primjerenu sudsku zaštitu. Razlozi za to su nebrojeni ali oni najčešći su nedostatak procesnih pravila, nedovoljno upućen sudski kadar i nepravilna interpretacija postojećih zakona te njihova primjena u svakodnevnoj praksi (Vinković, 2016).

## 8. Zaključak

Menadžment ljudskih potencijala je kontinuirani proces koji uključuje nekoliko bitnih komponenti među kojima se nalaze i čimbenici kao što je skrb o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti djelatnika poduzeća. U radnom okruženju je moguća pojava kontraproduktivnog ponašanja kojem stručna literatura dodjeljuje naziv mobing. Riječ je o vrsti ponašanja koja uključuje aktivnosti psihofizičkog zlostavljanja usmjerenog na pojedinca, ili skupinu osoba te ostvaruje izrazito negativne posljedice. Raspon i intenzitet posljedica ovisi intenzitetu mobinga razdoblju trajanja nasilničkog ponašanja i o psihološkom profilu osoba koje se nalaze s jedne strane u položaju žrtve, a s druge u položaju zlostavljača. Učinci navedenog ponašanja ozbiljno se odražavaju na zdravlje žrtve što nekad može završit i kobno, motivaciju za provođenje radnih zadataka te općenito na uvjete rada. Detaljnija analiza pojma mobinga pokazuje da se on može realizirati u čak nekoliko vrsta pa s obzirom na to razlikuje se vertikalni, strateški, obrnuti vertikalni i horizontalni mobing. Istovremeno, mobing kao proces zlostavljanja kroz određeno vrijeme može se promatrati kroz pet faza, s naglaskom da je posljednja faza i najkritičnija. Iako je mobing prvenstveno usmjeren na fizičku osobu i učinci se isprva primjećuju samo na razini djelatnika, opisano ponašanje je također i faktor negativnog utjecaja na razini cjelokupne organizacije. Poduzeće koje ne provodi korake za prevenciju mobinga može očekivati posljedice kao što su primjerice smanjenje organizacijske učinkovitosti, fluktuacija radnika, rast troškova i općenito neadekvatno radno okruženje i ekonomska neučinkovitost. Kako bi se izbjegle opisane posljedice poduzeće mora postaviti okvire za prevenciju mobinga koji uključuju edukaciju zaposlenika, optimizaciju radne okoline i uvjeta rada te vrlo bitan korak-osnažiti ulogu menadžmenta ljudskih potencijala kao faktora u prevenciji mobinga. Nadalje, mobing nije samo problematično područje s kojim se susreću pojedinci na radnom mjestu već je to vrsta ponašanja koja je zakonskim regulativama kažnjiva, te čije žrtve imaju pravo na zakonski određenu zaštitu, no trenutačno je to područje u kojem postoji velik prostor za napredak, osobito kada je u pitanju primjena zakona u praksi te donošenje posebnog zakona o mobingu po uzoru na ostale zemlje Europske unije.

—  
HABON  
ALISBRAINO

Sveučilište  
Sjever

—  
VŽKC



—  
MMI

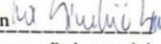
SVEUČILIŠTE  
SIEVER  
—

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Iva Simendić Simon (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Uloga HR-a u prepoznavanju i prevenciji mobinga (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.


Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

Iva Simendić Simon   
(*vlastoručni potpis*)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Iva Simendić Simon (*ime i prezime*) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Uloga HR-a u prepoznavanju i prevenciji mobinga (*upisati naslov*) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

Iva Simendić Simon   
(*vlastoručni potpis*)



## 9. Literatura

### Knjige

Davenport Zanolli N., Scwartz Distler R., Elliott Pursell G., *Mobbing: Emotional abuse in the American Workplace*, SAD : Civil Society Publishing, 1999.

Duffy M., Sperry L., *Overcoming mobbing: A recovery guide for workplace agrression and bullying*, Oxford University press, 2014.

Gutić D, Horvat Đ., Jurčević M., *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb : Effectus studij, 2018.

Mustajbegović J., Russo A., *Era nove ekonomije i novih zanimanja: stres i mobing*. Split : Naklada Bošković, 2008.

Kostelić-Martić A., *Mobing : psihičko maltretiranje na radnome mjestu : (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti)*. Zagreb : Školska knjiga, 2005.

Petar S., *Tamna strana upravljanja ljudima*. Zagreb : Mozaik knjiga, 2005.

Rogan B., Moberi: *Psihopati i sociopati na radnome mjestu*. Zagreb : Školska knjiga, 2020.

### Stručni radovi

Budimir Šoško G., Katavić I., Kopecki D., *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, 2016. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/234686>

Genzić, J., Bogović M., Marić K., *Utjecaj mobinga na zaposlenike i uspješnost poslovanja organizacije*. Obrazovanje za poduzetništvo 8(1). Sveučilište Libertas, 2018.

Gilioli, A., Gilioli, R. *Cattivi, Capi, Cattici Colleghi*. Mondadori, Milano 2000.

Gilioli D. *Le molestie morali sul posto di lavoro (mobbing): problema attuale in medicina del lavoro. Esperienze personali*. Tesi di Laurea in Medicina e Chirurgia. Milano: Università degli Studi di Milano, 1999.

Jakšić, M., *Šutnja dodatno doprinosi razornom djelovanju zlostavljanja*. Misija – Slobona Dalmacija, 2019.

Miličević I., *Tamna strana rada: Mobbing – zlostavljanje na radnom mjestu*. Filozofski fakultet Osijek, (2018.)

Papac F., Švaco M., *Pravno – teorijski aspekti mobinga i njegova pojava na tržištu rada*. Paragraf : časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1, 2018. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/305082>

Gović Penić I., Koić E., Vasiljević S., Vinković M., *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu*, Zagreb : Sindikat naftnog gospodarstva, 2018. dostupno na <https://mobbing.hr/wp-content/uploads/2018/12/Priru%C4%8Dnik-o-diskriminaciji-i-mobingu-na-radnom-mjestu-BRO%C5%A0URA-4.10.2018.pdf>

Wehrich, H. i Koontz, *Management: A Global Perspective*, Mcgraw-Hill Professional., 1994.

## 10. Slike i prilozi

Slika 1. Čimbenici koji utječu na pojavu mobinga u organizaciji: Budimir Šoško G., Katavić I., Kopecki D., *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, 2016. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/234686>

Slika 2. Faze mobinga: Kostelić-Martić A., *Mobing : psihičko maltretiranje na radnome mjestu : (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti)*. Zagreb : Školska knjiga, 2005. (str. 70)

Slika 3. Troškovi koji nastaju zbog konflikata u organizacija: Budimir Šoško G., Katavić I., Kopecki D., *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, 2016. dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/234686>

Tablica 1. Razine zdravstvenih smetnja žrtava mobinga: Izrada autora prema Rogan B., Moberi: *Psihopati i sociopati na radnome mjestu*. Zagreb : Školska knjiga, 2020. (str. 163.-164.)