

# Utjecaj menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga u poslovnoj organizaciji

---

**Sladić, Nina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:008012>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Nina Sladić**

**UTJECAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U  
PREVENCIJI MOBINGA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**UTJECAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U  
PREVENCIJI MOBINGA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Student/ica:

**Nina Sladić**

Mentor/ica:

**izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić**

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Nina Sladić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga u poslovnoj organizaciji** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

## SAŽETAK

Mobing je postao sve prisutniji problem u suvremenim organizacijama kojemu se pridaje premalo pažnje, a nekima čak nije ni poznat, tj. uopće ne znaju što isti znači. Mobing provodi pojedinac (ili više njih) kako bi napao žrtvu, na različite moguće načine te prouzrokovao njeno omalovažavanje i diskriminaciju. Navedenim ponašanjem razvijaju se različite posljedice, prvenstveno za samu žrtvu, a potom i za ostatak njene obitelji, ali i organizaciju u kojoj je zaposlena. Uzroci mobinga mogu biti različiti, a, prema dostupnoj literaturi, kao i anketiranim te intervjuiranim pojedincima, najčešći su individualne karakteristike žrtve, ali i počinitelja, ljubomora, zavist, jaka konkurencija i slično. Ovisno o tome tko su njegovi počinitelji, a tko žrtve, postoje različite vrste mobinga, ali bez obzira o kojoj se vrsti radilo, zasigurno svaka od njih ostavlja dugotrajne posljedice na žrtvi i ostalim sudionicima mobinga. Posljedice mobinga su najčešće teške i zbog toga žrtvi treba stručna pomoć s dugotrajnim liječenjem i upravo zato, kako bi se isto izbjeglo, svaka organizacija treba provoditi prevenciju mobinga. Pod time se misli na unaprjeđenje radne okoline, radnog vremena i sustava nagrađivanja te poboljšanja poslovanja organizacije za što bi trebali biti zaduženi pojedinci odgovorni za upravljanje ljudskim resursima. Budući da se u današnje vrijeme ljudski resursi smatraju najvrjednijim i najznačajnijim resursom svake organizacije, menadžeri ljudskih resursa imaju sve teži i kompleksniji zadatak, a jedan je od njih upravo briga o mobingu i njegovom sprječavanju. Stoga se kao glavni cilj ovog diplomskog rada nameće važnost menadžmenta ljudskih resursa kao i pojašnjenje njegovih zadataka u vidu prevencije i sprječavanja mobinga u organizaciji. U skladu s time, provela su se istraživanja putem ankete (244 ispitanika) i intervjuja (šest menadžera), a sve kako bi se prepoznala važnost ovih menadžera te njihov utjecaj na prevenciju i sprječavanje mobinga.

**Ključne riječi:** mobing, žrtva, posljedice, menadžment ljudskih resursa.

# **THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PREVENTION OF MOBBING IN A BUSINESS ORGANIZATION**

## **SUMMARY**

Mobbing has become an increasingly present problem in modern organizations, to which too little attention is paid, and to some it is not even known, i.e. they do not know what it means at all. Mobbing is carried out by an individual (or several of them) in order to attack the victim, in various possible ways, and to cause him to be humiliated and discriminated against. The aforementioned behavior develops various consequences, primarily for the victim herself, and then for the rest of her family, as well as the organization in which she is employed. The causes of mobbing can be different, and according to the available literature, as well as the surveyed and interviewed individuals, the most common are the individual characteristics of the victim and the perpetrator, jealousy, envy, strong competition and the like. Depending on who are the perpetrators and who are the victims, there are different types of mobbing, but regardless of which type it was, each of them certainly leaves long-lasting consequences on the victim and other mobbing participants. The consequences of mobbing are usually severe, and because of this, the victim needs professional help with long-term treatment, and that is exactly why, in order to avoid the same, every organization should implement mobbing prevention. By this is meant the improvement of the working environment, working hours and reward system, as well as the improvement of the organization's operations, which should be the responsibility of the individuals responsible for human resources management. Since human resources are nowadays considered the most valuable and significant resource of any organization, human resource managers have an increasingly difficult and complex task, and one of them is taking care of mobbing and its prevention. Therefore, the main goal of this thesis is the importance of human resources management, as well as the clarification of its tasks in the form of prevention and prevention of mobbing in the organization. Accordingly, research was conducted through surveys (244 respondents) and interviews (six managers), all in order to recognize the importance of both managers and their influence on the prevention and prevention of mobbing.

**Key words:** mobbing, victim, consequences, human resource management.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
SUMMARY.....	
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj i svrha rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Istraživačka pitanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Metodologija.....</b>	<b>2</b>
<b>1.5. Struktura rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Teorijsko određenje i zakonska regulativa mobinga .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojam i definicija mobinga .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Elementi i uzroci mobinga .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Vrste i faze mobinga .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Posljedice mobinga .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1. Posljedice mobinga na zdravlje .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.2. Posljedice mobinga za žrtvu, organizaciju i društvenu zajednicu .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.3. Posljedice mobinga za sigurnost organizacije .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.4. Posljedice mobinga na učinkovitost ekonomije.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. Zakonska regulativa mobinga u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5.1. Zakoni i ostali akti .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5.2. Primjeri mobinga iz prakse.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Prevencija mobinga.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Mjere prevencije mobinga .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Studija slučaja i anti-mobing protokol .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Menadžment ljudskih resursa .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Pojam i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa .....</b>	<b>24</b>

<b>4.2. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa</b> .....	26
<b>4.2.1. Planiranje ljudskih resursa</b> .....	27
<b>4.2.2. Analiza radnog mjesta</b> .....	28
<b>4.2.3. Selekcija kandidata</b> .....	28
<b>4.2.4. Zapošljavanje</b> .....	29
<b>4.2.5. Obuka i razvoj zaposlenika</b> .....	31
<b>4.2.6. Motivacija zaposlenika</b> .....	33
<b>4.2.7. Procjena performansi zaposlenika</b> .....	34
<b>4.2.8. Nagrađivanje zaposlenika</b> .....	35
<b>5. Istraživanje putem ankete i intervjua</b> .....	37
<b>5.1. Anketno istraživanje</b> .....	37
<b>5.2. Intervju</b> .....	48
<b>5.3. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga – usporedba ankete i intervjua</b> .....	53
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	56
<b>7. LITERATURA</b> .....	58
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	62
<b>POPIS SLIKA</b> .....	63
<b>PRILOZI</b> .....	64



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je proučavanje pojave mobinga u poslovnoj organizaciji, kao i uloga menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga te posljedice koje mobing ima, a vezane su uz poslovnu organizaciju, produktivnost i zdravlje zaposlenika.

## 1.2. Cilj i svrha rada

**Svrha rada** je objasniti načine i mjere prevencije mobinga u poslovnoj organizaciji te utvrditi može li menadžment ljudskih resursa igrati ključnu ulogu u sprječavanju mobinga.

### Ciljevi istraživanja su:

1. Istražiti pojam i pojavne oblike mobinga u poslovnoj organizaciji.
2. Analizirati zakonsku regulativu mobinga.
3. Provjeriti mjere prevencije mobinga.
4. Provjeriti ulogu sindikata u prevenciji mobinga.
5. Istražiti utjecaj menadžmenta ljudskih resursa poslovne organizacije u prevenciji mobinga.

## 1.3. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti u ovome radu su:

1. Koji su elementi mobinga?
2. Koji su uzroci mobinga?
3. Koje su vrste mobinga?
4. Koje su faze mobinga?
5. Koje su posljedice mobinga?
6. Koje su mjere prevencije mobinga?
7. Što je Anti-mobing protokol?
8. Kakav je utjecaj menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga?

## **1.4. Metodologija**

Prilikom izrade rada koristit će se znanstvena literatura, knjige i izvori s Interneta, kao i dostupni podaci o pojedinim poslovnim organizacijama. Za pojmovno određenje koristit će se metode definicije i deskripcije. Nakon toga će se koristiti metoda analize i sinteze kako bi se objasnili ključni čimbenici i mjere prevencije mobinga. Metodom kompilacije, deskripcije, analize, sinteze, indukcije i dedukcije donijet će se zaključci o načinima prevencije mobinga u poslovnoj organizaciji. Potom, za istraživački dio rada koristit će se metode anketiranja te intervjuiranja kojima će se donijeti zaključci o mobingu i njegovoj prevenciji u poslovnoj praksi.

## **1.5. Struktura rada**

Diplomski je rad strukturiran u sedam poglavlja. U uvodnom se dijelu navode predmet istraživanja, cilj i svrha rada, istraživačka pitanja, metodologija i struktura rada. Drugo poglavlje obuhvaća određenje pojma mobinga, pojašnjava njegove elemente i uzroke, vrste, faze i posljedice te sažeto prikazuje zakonsku regulativu istog problema u Republici Hrvatskoj. Potom, u trećem se poglavlju navode i pojašnjavaju mjere prevencije mobinga te se prikazuje studija slučaja i anti-mobing protokol. Četvrto poglavlje definira pojam i ciljeve menadžmenta ljudskih resursa te pojašnjava sve njegove aktivnosti. U petome se poglavlju prikazuju rezultati provedenog anketnog istraživanja i intervjua te se, usporedbom dobivenih rezultata, prikazuje uloga menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga u organizaciji. U šestome se poglavlju navode zaključna razmatranja autorice nakon čega se prikazuje popis literature, ilustracija te se prikazuju prilozi.

## 2. Teorijsko određenje i zakonska regulativa mobinga

Na temelju istraživanja i analiziranja mobinga, kako u domaćoj, tako i u stranoj literaturi, koja se provode godinama, još uvijek nije stvorena jedinstvena i općeprihvaćena definicija mobinga. Literatura navodi mnogo različitih pojmova koji se upotrebljavaju kao sinonimi, poput „emocionalnog nasilja, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja, emocionalnog zlostavljanja, mobinga, *bullyinga*, psihoterora na radnome mjestu i psihičkog zlostavljanja na radu“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 11).

### 2.1. Pojam i definicija mobinga

Pojam mobinga podrijetla je „engleskih riječi *mob* (ološ, grupa) i *to mob* (napadati nekoga)“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 11), a s njegovim istraživanjem započelo se 1980-ih godina, i to zahvaljujući švedskom psihologu Heinzu Leymannu. Dotični je stvorio operativnu definiciju mobinga koja se počela koristiti u javnosti, a ista glasi: „psihološki teror ili mobing u radnom okruženju podrazumijeva neprijateljsku i neetičnu komunikaciju izravno i sustavno usmjerenu, od strane jednog ili više pojedinaca, prema individui koja je zbog mobinga dovedena u položaj bespomoćnosti i nezaštićenosti te se u tom položaju nalazi zbog nastavka zlostavljачkih aktivnosti“ (Leymann, 1996, str. 167).

Dakle, pod pojmom mobinga podrazumijeva se oblik ponašanja na radnome mjestu kojeg karakterizira sustavno, u duljem periodu, psihički zlostavljanje pojedinca (ili skupine ljudi), a koje je usmjereno drugom pojedincu (ili skupini ljudi), a sve kako bi se ugrozilo njihovo dostojanstvo, ugled, čast te integritet. Najčešće na samome početku mobinga je prisutan nerazriješeni sukob koji s vremenom prerasta u agresivne namjere prema drugoj osobi, kako bi se ista napala i kaznila pri čemu postaje „označena“, izolirana i predmet izrugivanja u radnoj okolini. Različitim načinima psihološkog, a nerijetko i tjelesnog zlostavljanja, žrtva mobinga je „označena“ i predstavlja se poput poteškoće u radnoj okolini (Davenport i sur., 2002).

Mobing se prvo počeo istraživati u SAD-u 1970-ih godina (Kostelić-Martić, 2005), a u Europi 10-ak godina kasnije (od strane prethodno spomenutog Heinza Leymanna, a što se tiče Republike Hrvatske, o problemu mobinga se počinje detaljnije pisati tek oko 2005. godine, od strane Andreje Kostelić-Martić) kada je objavljena prva knjiga o mobingu na hrvatskome jeziku. Detaljnije analiziranje zakonske teorije problema mobinga u Republici Hrvatskoj i susjednim zemljama provedeno je 2010. godine pri čemu je važnu ulogu imalo Društvo psihologa Primorsko-goranske županije (Bodiroga-Vukobrat i sur., 2006).

Ovo je društvo okupilo mnoštvo eksperata iz različitih disciplina, kao što su psihologija, psihijatrija, pravo, medicina rada i ekonomija, te su izradili zbornik radova i prvu objavljenu knjigu koja je sadržavala i prikaz slučajeva (Gović Penić i sur., 2018).

Dakle, moglo bi se reći da mobing nije nova društvena pojava iako se u Republici Hrvatskoj proučava tek nekih 20 godina, a isti se povezuje isključivo s ljudima. Naime, zbog velike želje ljudi za vlasti i nadmoći, uz istovremene osjećaje mržnje, ljubomore i zavisti, pojedinac, koji je žrtva mobinga, uglavnom se osjeća poniženo te se želi isključiti iz društvene i poslovne zajednice. Temeljem istraživanja, u suvremeno doba mobing ne rezultira samo uništavanjem žrtve mobinga već i cijele organizacije u kojoj se provodi pri čemu stvara iznimno veliku štetu, prvenstveno u financijskom smislu (Kostelić-Martić, 2005).

Budimir Šoško i sur. (2016, str. 37) navode kako jedna osoba (ili više njih) „mogu sustavno psihički i verbalno zlostavljati drugu osobu“, pri čemu postaje žrtva. Uslijed zlostavljanja, žrtva ima različite zdravstvene probleme, a trajanje maltretiranja je onoliko dugo koliko je žrtva na tome radnome mjestu, dok ne oboli vrlo teško ili, u najgorim slučajevima, ne počini samoubojstvo. Otkako se mobing počeo proučavati, razvijene su njegove različite definicije, od kojih se posebno ističe sljedeća: „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“ (Leymann, 1996, str. 169).

Naime, uslijed učestalog i dugotrajnog neprijateljskog ponašanja maltretiranjem se razvija značajna mentalna, psihosomatska i socijalna patnja kod žrtve mobinga. Isti je autor neka ponašanja definirao kao mobing te je definirao njegove karakteristike i posljedice. Također, shvatio je kako čovjek (ili više njih) mogu žrtvi mobinga „ugroziti njena temeljna prava i slobode“, a da pri tome ne snose nikakve posljedice. Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999, str. 49) navodi kako je mobing „ponašanje kojemu je cilj podcijeniti i degradirati ljudska bića preko zlonamjernog jezika i preko prikriivenih okrutnih djela koja postupno podrivaju samopouzdanje i samopoštovanje osobe“.

Iako su ovo samo neke od definicija mobinga, smatra se kako francuski zakon socijalne modernizacije iz 2002. godine navodi najpotpuniju definiciju mobinga prema kojoj je mobing „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, str. 11).

U današnje se vrijeme mobing definira kao „specifičan oblik ponašanja na radnome 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“ (Rajić, 2015).

Ukoliko je prisutna razlika u hijerarhijskoj piramidi među zlostavljačem i zlostavljanim zaposlenikom, nerijetko u praksi autoritativni menadžeri upotrebljavaju nasilje, a sve s ciljem motiviranja zaposlenika. Menadžeri za koje je karakteristično upravljanje organizacijom na pasivan način, najčešće ne reagiraju na prijavljeno zlostavljanje te veći dio njih „ima jasna saznanja o mobingu, ništa ne poduzima ili se, u najgorem slučaju, osvećuju tužitelju“ (Slavić, 2014, str. 469).

## **2.2. Elementi i uzroci mobinga**

Mobing je potrebno promatrati fokusiranjem na razna područja znanosti, a dok su jedne definicije mobinga utemeljene na zaključcima stručnjaka, ostale su nastale uslijed aktivnosti stranih sudova. Različita viđenja mobinga prema svom sadržaju ne moraju se u cijelosti podudarati, ali je za pravnu zaštitu neophodna identifikacija postupka koji im se može pružiti. Naime, u slučajevima mobinga je pravnu zaštitu moguće ostvariti odredbama radnog, građanskog i kaznenog prava (Vinković, 2016).

Mobing je moguće definirati kao „svjesno ili nesvjesno ponašanje jedne ili više osoba prema žrtvi s ciljem da se ona kontinuiranim šikaniranjem ukloni s mjesta rada ili polja djelovanja ili kao konfliktom opterećena komunikacija među kolegama na radnome mjestu ili između podređenih i nadređenih radnika kojom se kroz sustavne napade, tijekom duljega vremenskog razdoblja, ima za cilj diskriminirati osobu ili je isključiti iz svijeta rada“ (Vinković, 2016, str. 15).

Prema tome se može zaključiti kako mobing podrazumijeva konfliktnu situaciju koja uključuje napade različitih oblika, diskriminaciju, a sve kako bi se žrtva ponizila te, u konačnici, isključila sa svoga radnoga mjesta. Suprotno od navedenih stajališta, francuska literatura stava je kako se pod ponašanjem zlostavljača uključuje agresija kojim se želi poniziti žrtva mobinga. Prethodno spomenuti švedski psiholog Leymann identificirao je sljedeće pojavne oblike mobinga koji se ne moraju uvijek nužno promatrati kao mobing. Radi se o sljedećim oblicima (Leymann, 1996b):

1. napadi na mogućnost izražavanja:
  - ograničavanjem mogućnosti izražavanja zaposlenika,
  - konstantnog prekidanja u obavljanju posla,
  - ograničavanja ili uskraćivanja mogućnosti izražavanja,
  - glasnog izderavanja i psovanja,
  - stalne kritike na obavljeni posao,
  - kritiziranja privatnog života zaposlenika,
  - terora putem telefona,
  - upućivanja usmenih prijetnji,
  - upućivanja pismenih prijetnji,
  - odbijanja uspostave kontakta putem omalovažavajućih gesti ili pogleda te
  - odbijanja komunikacije,
2. napadi na društvene kontakte:
  - neodvijanje razgovora,
  - nemogućnost izražavanja,
  - premještanje u druge prostore,
  - zabrana ostalim zaposlenicima da imaju ikakav kontakt sa žrtvom i
  - odnošenje prema žrtvi kao da je nema,
3. napadi na ugled:
  - širenje negativnih glasina o žrtvi,
  - ismijavanje,
  - optuživanje žrtve,
  - prisiljavanje žrtve na promatranje od strane psihijatra,
  - izrugivanje sa žrtvom,
  - oponašanje pokreta, glasova ili gesti žrtve,
  - napadanje stavova i shvaćanja žrtve,
  - ismijavanje nacionalne pripadnosti ili podrijetla,
  - prisiljavanje na poslove koji narušavaju samopouzdanje žrtve,
  - dovođenje u pitanje odluke žrtve,
  - pogrдно oslovljavanje žrtve itd.
4. napadi na kvalitetu životne i sredine rada:
  - izbjegavanje dodjele radnih zadataka,

- nekorektno ocjenjivanje rada žrtve,
- oduzimanje svih radnih zadataka,
- dodjeljivanje besmislenih zadataka žrtvi,
- dodjela radnih zadataka koji su niži ili, pak, viši od znanja i kvalifikacija žrtve, a sve kako bi se ona degradirala,
- stalna dodjela novih radnih zadataka,
- dodjela uvrjedljivih radnih zadataka,
- oduzimanje potrebnih sredstava i alata za rad te
- podmetanje i lažiranje dokumenata,

#### 5. napadi na zdravlje:

- prisiljavanje na poslove koji su štetni za zdravlje,
- prijetnje fizičkim nasiljem,
- primjena sile,
- tjelesno zlostavljanje,
- seksualni napadi te
- nanošenje fizičke štete u domu ili, pak, na radnome mjestu žrtve.

Za mobing, kao jedan od najtežih oblika stresa na radu, karakteristične su moguće doživotne posljedice za zdravlje žrtve iz kojeg je razloga neophodna dijagnoza s medicinske strane. Žrtve u početku često nisu svjesne da se suočavaju s mobingom, a kako prolazi vrijeme, počinju pokazivati razne reakcije, ponajviše reaktivna anksiozno-depresivna stanja, sindrom izgaranja, kronični posttraumatski stresni poremećaj, reaktivna psihotična stanja itd. (Francišković i Radovančević, 2006).

Mahler i sur. (1998) direktno povezuju mobing i pojavu kožnih alergijskih reakcija na kemikalije, a nerijetko su posljedice i sve učestalije ozljede na radu, zamor zbog posla, niža radna produktivnost, dulje trajanje bolovanja i prijevremeni odlazak u mirovinu. Mobing karakterizira i tzv. *burn-out* koji je potrebno razlikovati od zamora zbog posla, a isti odlikuju „manjak samopoštovanja, radne etike, emocionalna, psihofizička iscrpljenost te smanjena radna produktivnost uz prisutnu depersonalizaciju u odnosima prema okolini“ (Mahler i sur., 1998, str. 629).

Vrlo je često nakon proživljavanja mobinga, žrtvi potrebna medicinska pomoć jer mobing predstavlja težak napad na integritet žrtve, njeno psihičko i fizičko zdravlje, ljudsko dostojanstvo ugrožavanje njene egzistencije kao i sposobnosti participiranja na tržištu rada.

Prema Roganu (2020) uzroci mobinga mogu se potražiti u raznim društvenim aspektima, jer na širenje mobinga uvelike utječe pojačana ponuda radne snage, manjak radnih mjesta i strah od gubitka zaposlenja. Brojni faktori imaju utjecaja na postojanje mobinga na radnom mjestu, ali rijetko se događa da ga je uzrokovala žrtva. Prvu grupu faktora čine oni koji su u vezi s društvenom i ekonomskom sferom, poput konkurencije koja potiče duševno nasilje jer je ono sredstvo eliminacije potencijalnih suparnika. Situacija na tržištu rada, povezana s visokom stopom nezaposlenosti i nestabilnošću posla, rezultira sve češćim nasilnim situacijama prema osobama koje su uspjele pronaći posao nakon duljeg razdoblja nezaposlenosti. U strahu od gubitka posla, pojedinci se podvrgavaju mobingu, a do istoga može doći i kada postoji višak stabilnosti ili dugotrajan period održavanja iste pozicije (bez zabilježenog napretka) čime se želi obeshrabriti zaposlenik smjenjujući ga s dužnosti i natjerati ga da podnese ostavku (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004).

Sljedeću skupinu čine faktori koji su u vezi s upravljanjem organizacijom i značajkama menadžmenta. Naime, neprikladna organizacija radnoga mjesta te prisutnost kulture koja promiče međusobno nepovjerenje i natjecanje, stvarajući klimu kompetitivnosti, napetosti i nesigurnosti, smanjuje koherentnost grupe i povećava međusobnu netrpeljivost. Pri tome i pogreške u upravljanju koje izvodi neiskusno rukovodeće osoblje, a koje se odnosi na nejasnu podjelu dužnosti, kao i nedostatak učinkovitog sustava nagrada i kazni također utječu na klimu radnoga mjesta. Još jedan faktor koji doprinosi pojavi mobinga jest strogo određena, formalizirana hijerarhija u kojoj se zaposlenici niže razine tretiraju subjektivno, a nerijetko se primjenjuje i nasilje kako bi se isti obeshrabrili da zahtijevaju bolje uvjete rada i veću zaradu. Autokratski stil upravljanja povećava rizik pojave mobinga jer menadžer koji preferira takvo postupanje isključuje mogućnost partnerskih odnosa sa zaposlenicima u korist nadređeno-podređenih. Cilj mu je preuzeti kontrolu nad svim aspektima funkcioniranja organizacije uslijed čega ga se zaposlenici boje. S druge, pak, strane, pretjerana sloboda i nedostatak pravila, također mogu dovesti do dezorganizacije rada i različitih konflikata (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004).

Autoritarna osobnost menadžera, karakterizirana s pretjeranim osjećajem samopoštovanja, egocentrizmom i nedostatkom empatije, dovode do uznemiravanja podređenih. Određeni društveni položaj zaposlenika također može biti uzrok psihičkog nasilja usmjerenog na njega. U situaciji kada je zaposlenik visokog materijalnog statusa i stupnja obrazovanja te kada ima mnogo kvalitetnih kompetencija, znanja i vještina, javlja se ljubomora od strane drugih kolega uslijed čega nerijetko nastupa mobing.



Dakle, mobingu su najviše izloženi ambiciozni i kreativni zaposlenici koji postaju žrtve manje ambicioznih kolega koji će za cilj imati eliminaciju ili slabljenje konkurencije (Bosak i Danilewicz, 2010).

Također, ljudi koji se ne mogu suprotstaviti nemaju svoje mišljenje i njih karakterizira nisko samopoštovanje, manjak asertivnosti i preosjetljivost sa sklonošću emocionalnim reakcijama. Nadalje, osobni problemi zaposlenika, a koji su povezani s njegovim mentalnim i zdravstvenim stanjem, kao i faktori poput spola, rase ili vjere, pripadnosti određenoj društvenoj skupini ili, pak, njegovi politički stavovi, kulturno su uvjetovane kategorije diskriminacije koje ne moraju nužno dovesti do mobinga, ali ga potiču i faktori su rizika za pojavu istoga (Crawshaw, 2009).

### **2.3. Vrste i faze mobinga**

Mobing je najčešće moguće podijeliti ovisno o tome na kojemu se mjestu sudionici nalaze na ljestvici hijerarhije u organizaciji. Pri tome se razlikuju (Budimir Šoško i sur., 2016):

- vertikalni,
- strateški,
- obrnuti vertikalni,
- horizontalni,
- emotivni mobing te
- prikriveno nasilništvo.

Do vertikalnog (okomitog) mobinga dolazi u situacijama kada pojedinac (ili skupina ljudi) koji je nadređen vrši mobing nad podređenome pojedincu (ili skupini njih) na način da ga zlostavlja. Ovakva se vrsta mobinga u literaturi nerijetko naziva i *bossing*, a posebno je izražena u zemljama koje imaju manje razvijena gospodarstva te u organizacijama u kojima su menadžeri iznimno moćni. Kao specifična vrsta vertikalnog mobinga pojavljuje se strateški mobing koji karakterizira „fokusiranje upravljačkog tima organizacije na psihičko zlostavljanje zaposlenika koji su nepoželjni ili nepotrebni za organizaciju zbog čega ih se menadžment želi riješiti“ (Koprek i Beck, 2009, str. 70).

Strateški se 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“ (Koprek i Beck, 2009, str. 70).

Pri tome, najčešće su to zaposlenici koji nisu simpatični nekome od nadređenih ili su, pak, previše drugačiji od drugih ili se jednostavno ne uklapaju u trenutnu radnu sredinu.

Strateški je mobing posebno prisutan u vrijeme kriza, tj. recesija jer prisiljava zaposlenike da sami daju otkaz čime menadžer izbjegava obvezu plaćanja otpremnine i svih ostalih materijalnih prava zadanih kolektivnim ugovorima (Budimir Šoško i sur., 2016).

Obrnuti vertikalni mobing u praksi je mnogo rjeđi, a podrazumijeva postupke kojima grupa zaposlenika zlostavlja jednog ili više nadređenih (Križmanić, 2014).

U slučaju horizontalnog mobinga zlostavljanje „kreće od osoba iz radnog okruženja koje se nalaze u istoj subordinancijskoj ravni, odnosno nisu ni nadređeni, niti podređeni zlostavljanom“ (Križmanić, 2014, str. 48).

Kostelić-Martić (2005) tvrdi da horizontalni mobing karakteriziraju različite nepoželjne aktivnosti između zaposlenika koji su na jednakom nivou ljestvice hijerarhije u organizaciji. Zbog nezdrave radne okoline u organizaciji, neki se zaposlenici vode emocijama ljubomore i zavisti i nerijetko osjećaju da su ugroženi, posebice onda kada smatraju da su im njihove kolege prijetnja za razvijanje njihove karijere. Nadalje, skupina zaposlenika, kako bi dokazala svoju dominaciju, mogu izvršavati mobing nad pojedincem i pri tome ga smjestiti u ulogu „žrtvenog jarca“ (Križmanić, 2014).

Pod emotivnim se mobingom podrazumijeva sistemsko zlostavljanje kada se žrtvu stalno kritizira, ponižava i vrijeđa te joj se podmeću razne negativne činjenice. Latentni mobing karakterizira agresija s uključenim ignoriranjem, podmetanjem i drugim oblicima skrivenog zlostavljanja te obuhvaća pogled, stav i govor tijela koji izazivaju strah kod žrtve (Budimir Šoško i sur., 2016).

Prikriveno nasilništvo nije jednostavno identificirati od strane osoba koje nisu dio sukoba, a očituje ga „korištenje gesta rukama ili prijeteće poglede, šaputanje, isključivanje ili okretanje leđa osobe, ograničavanje mjesta gdje osoba može sjediti i s kime može razgovarati“ (Budimir Šoško i sur., 2016, str. 39).

Prikriveno nasilništvo obuhvaća svjesno preopterećenje zaposlenika radom te nadmetanje rokova koji nisu mogući, sabotazu rada, uskraćivanje neophodnih informacija, prikrivanje dokumenata i opreme, konstantne promjene smjernica rada te izostanak odgovarajuće edukacije. Također, prikrivenim se nasilništvom žrtva ignorira ili izolira, zlonamjerno zadirkuje, ogovara, kritizira itd. (Crawshaw, 2009).

Mobing je iznimno složen proces ponašanja ljudi koji se razvija u fazama te ga je, prema izvornom Leymannovom modelu, moguće podijeliti u četiri faze razvoja. Prva faza sastoji se od svakodnevnog sukobljavanja zlostavljača i žrtve, koji se zatim pretvara u psihičko

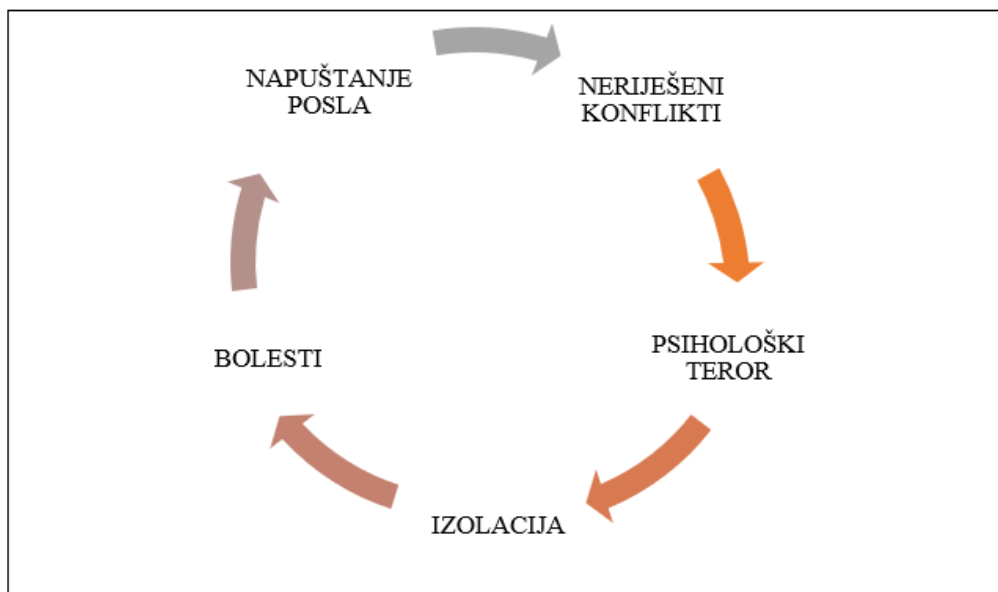
zlostavljanje u drugoj fazi. Treću fazu karakterizira izostanak odgovornosti menadžera u odjelu upravljanja ljudskim potencijalima umanjnjem ili negiranjem problema žrtve.

Nakon toga slijedi i zadnja, četvrta faza, u kojoj se žrtva isključuje iz radne sredine (Leymann, 1990).

Poredoš i Kovač (2005) su doradili Leymannov model te naglasili kako se mobing događa u sljedećih pet faza (što prikazuje slika 1.):

1. neriješeni konflikti,
2. psihološki teror,
3. obilježnost te izoliranost žrtve,
4. pojava poremećaja i bolesti kod žrtve te
5. obolijevanje, napuštanje posla.

**Slika 1.** Faze mobinga



**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Dakle, prvu fazu karakteriziraju neriješeni konflikti između suradnika čime nastaju poremećeni odnosi. Pri tome se prvotni konflikt nastavlja, ali su agresivne težnje usmjerene na žrtvu. Potom, drugu fazu karakterizira pojava psihološkog terora pri čemu žrtva postaje zbunjena i počinje trpjeti prijetnje i poniženja, kod nje se razvija osjećaj niže vrijednosti i najčešće gubi i vlastiti identitet te dostojanstvo. U trećoj je fazi žrtva već „označena“ te izolirana od svih drugih kao i „kriva“ za svaki neuspjeh organizacije. Kao posljedica toga, u četvrtoj fazi žrtva obolijeva od

različitih poremećaja i bolesti te, u petoj fazi, nakon dugogodišnjeg zlostavljanja, obolijeva od nekih kroničnih bolesti zbog čega odluči napustiti tu radnu sredinu, a nerijetko i počini suicid (Poredoš i Kovač, 2005).

Ovaj je model dodatno unaprijeđen kada je 2000. godine Herald Ege povećao broj faza mobinga na šest te je, kao neophodan preduvjet za pojavu mobinga uveo pred-fazu, odnosno fazu „nultog stanja“. Upravo je u toj pred-fazi prisutno suparništvo između zaposlenika i u njoj pojedinci ističu vlastite prednosti, ali ne kako bi naštetili drugima nego da se „izdignu“ iznad njih (Papac i Švaco, 2018).

## **2.4. Posljedice mobinga**

Posljedice mobinga iznimno su teške i žrtve mobinga nerijetko trebaju pomoć od psihijatra te ih, prilikom liječenja, očekuje dugotrajna terapija jer su, vrlo vjerojatno, u dugom vremenskom razdoblju trpjele mobing na radnome mjestu, a pomoć nisu tražili odmah. Nakon što im prođe terapija i žrtve se odluče vratiti na posao, dolazi do pojave novih simptoma iz razloga što u njihovoj radnoj sredini nije došlo do nikakvih promjena, a zlostavljači su i dalje prisutni (Rogan, 2020).

Međutim, navedeno zlostavljanje više ne nanosi štetu samo žrtvi mobinga već i ostatku organizacije jer se ugrožava njen imidž što utječe na njenu efikasnost i produktivnost. Svaka organizacija u kojoj se provodi mobing trpi velike gubitke s obzirom da je atmosfera u organizaciji iznimno loša i negativna uslijed čega se javljaju česta bolovanja, stalno se izmjenjuju zaposlenici, događaji su sve stresniji, a učinkovitost, kao i motivacija zaposlenika, sve niža. Upravo bi se zato u organizaciji svaki konflikt trebao riješiti odmah na početku kako bi se izbjegla pojava mobinga i kako bi se stvorila zdrava, poželjna radna okolina. Posljedice mobinga ne odražavaju se samo na žrtvi već na cijelom radnom kolektivu, ali i društvu, što je moguće vidjeti i putem visokih troškova liječenja i prijevremenih odlazaka zaposlenika u mirovinu. Kao posljedica mobinga izdvajaju se, kako je već prethodno spomenuto, zdravstveni problemi žrtve i odlasci na bolovanja, a uvijek je upitan i žrtvin povratak na posao što može prouzrokovati da žrtva da ili dobije otkaz zbog potpune iscrpljenosti i umora. U slučajevima kada dobije otkaz, žrtvi je teško tražiti novi posao iz razloga što se osjeća iscrpljeno te ima različite zdravstvene probleme, a nerijetko nije u stanju niti obaviti razgovor za posao. Gotovo svaka, ako ne i svaka, osoba koja je dugo izložena mobingu obolijeva od različitih kroničnih

bolesti i poremećaja, a u završnoj je fazi nerijetko sklona i počiniti samoubojstvo (Kostelić-Martić, 2005).

Kao prilog tomu ide činjenica da je stopa smrtnosti osoba koje su bile žrtve mobinga iznimno visoka, a ozbiljnost posljedica mobinga ovisna je isključivo o tome što je pojedinac uložio u svoj rad, tj. koliko mu je značio posao koji je obavljao. Naime, pojedinac kojemu je posao isključivo izvor za preživljavanje, najvjerojatnije posljedice od proživljenog mobinga neće biti ozbiljne ni teške te će nastaviti s traženjem drugog posla, ali će zato, s druge strane, pojedinac kojemu taj posao puno znači i kojeg jako voli, imati iznimno velike i trajne posljedice od mobinga. Posljedice mobinga mogle bi se klasificirati u one koje se odnose na zdravlje žrtve mobinga te one koje se odnose na cijelu organizaciju, ali i društvenu zajednicu (Kostelić-Martić, 2005).

#### **2.4.1. Posljedice mobinga na zdravlje**

Ovisno o tome koliki je bio intenzitet i koliko je dugo trajao mobing te osobnostima počinitelja i žrtve mobinga može se raspravljati o jačini i vrsti zdravstvenih posljedica koje uzrokuje mobing. Pri tome je posljedice mobinga na zdravlje moguće podijeliti u tri grupe (Kostelić-Martić, 2005):

1. promjene emotivno-socijalne ravnoteže,
2. promjene psihološke i fizičke ravnoteže te
3. promjene u ponašanju.

U prvu grupu promjena ubrajaju se poremećaji u raspoloženju, poput depresije i plača, napada panike, depersonalizacije itd. Potom, promjene psihološke i fizičke ravnoteže obuhvaćaju „glavobolju, nesanicu, gastrointestinalne smetnje, ubrzano lupanje srca, osjećaj pritiska u grudima itd.“ (Kostelić-Martić, 2005, str. 118), a promjene u ponašanju uključuju agresiju prema samome sebi (ali i drugima), izoliranost, poremećaje hranjenja, uzimanje raznih opijata, depresiju, gubitak samopoštovanja i koncentracije itd. Uslijed tih poremećaja često se javljaju različite bolesti imunološkog, dišnog, probavnog, krvožilnog i ostalih sustava. Kod žrtve mobinga je prisutna promjena osobnosti uslijed psihičkih poremećaja izazvanih mobingom te se javljaju nepovjerenje i neprijateljstvo prema drugima zbog iscrpljenosti, odbačenosti i napetosti. Uslijed svih tih promjena, kao što je prethodno već navedeno, žrtva mobinga odlazi na bolovanje, a nerijetko se javljaju i različiti psihički poremećaji poput smetnji nagona (sklonosti samoubojstvu, anoreksije, opsesivnog kupovanja itd.), poremećaja volje (u vezi sa

ostvarenjem ciljeva), poremećaja aktivnosti (pojavljivanje različitih negativnih misli), poremećaja pozornosti (dugotrajna usmjerenost na jednu stvar ili temu) itd. (Rogan, 2020).

Mobingom se uništava emocionalno stanje žrtve, kao i njen doprinos organizaciji, uništavaju se odnosi u obitelji i između prijatelja, a nerijetko dolazi i do razvoja PTSP-a (posttraumatskog stresnog poremećaja). Upravo je zato za svaku žrtvu mobinga najvažnije da ima potporu od strane obitelji i prijatelja, ali i radnih kolega, menadžera i svih ostalih koji su uključeni u njen život (Rogan, 2020).

#### **2.4.2. Posljedice mobinga za žrtvu, organizaciju i društvenu zajednicu**

Mobing predstavlja jednog od najopasnijih stresora kojeg izazivaju konflikti u organizaciji, a istovremeno pokreće i buduće bolesti kod žrtve (Rogan, 2020).

Pod posljedicama mobinga za žrtvu misli se na pojavu stida, krivnje, bijesa i ljutnje kod žrtve uslijed čega se razvijaju depresija, anksioznost i razni ostali poremećaji. Uslijed potpune iscrpljenosti i umora, žrtva nerijetko daje otkaz nakon čega se pojavljuje problem oko pronalaska novog zaposlenja jer je žrtva često nesposobna obaviti selekcijski razgovor, a pogotovo išta drugo. Vrlo su značajne i ekonomske posljedice mobinga za pojedinca poput smanjenja plaće (zbog bolovanja), troškova pregleda specijalista i terapija te troškovima postupka parnice (ako žrtva donese odluku da se ista provodi). Pri tome mobing nema utjecaja isključivo na žrtvu već i njenu obitelj, a žrtva ne dovodi u pitanje samo vlastitu ulogu djelatnika već i roditelja, supruga, brata/sestre, prijatelja. Žrtva mobinga u većini slučajeva prestaje komunicirati sa svim svojim bližnjima, a uslijed toga se pojavljuje dvostruki mobing – dok su u početku članovi obitelji žrtve njena potpora, kod dugotrajnog mobinga se ta potpora izgubi. Naime, s vremenom i oni počnu izolirati žrtvu te ju počinju napadati, ali nesvjesno. Dakle, žrtva mobinga postaje, osim napada na poslu, napadana i od strane obitelji, zbog čega postaje još više uništena (Kostelić-Martić, 2005).

Članovi obitelji žrtve osjećaju se bespomoćnima jer joj ne mogu pružiti pomoć, počinju se sve više svakodnevno međusobno sukobljavati, a nerijetko nastupaju rastave brakova što se negativno odražava na odrasle i djecu. Uslijed promjene ponašanja, žrtva gubi i svoje prijatelje jer je malo onih koji ostaju uz žrtvu „do kraja“. Mobingom se uništavaju vrijednosti, etički standardi i sve veze u društvu, stvara negativnu okolinu, ugrožava sigurnost, uzrokuje nezadovoljstvo između ljudi i nepovjerenje, preopterećuje zdravstveni i mirovinski sustav te sudstvo kojima donosi i visoke troškove. Mobing ne predstavlja problem samo počinitelju i žrtvi već je uzročnik velike ekonomske štete i za samu organizaciju (Rogan, 2020).

Naime, u organizaciji nastupa smanjenje zadovoljstva, produktivnosti, učinkovitosti, kreativnosti, lojalnosti i motivacije zaposlenika kao i razvijanje nezdrave organizacijske kulture i nezdravih međuljudskih odnosa u istoj. Nadalje, komunikacija u organizaciji postaje iznimno loša, neetična i neprijateljska čime i reputacija i imidž organizacije postaju loši. Uslijed svega navedenoga, u organizaciji se pojavljuju stres, spletkarenje, strah, konflikti, ogovaranja, uznemiravanje, ozljede, fluktuacije zaposlenika te visoki troškovi, niska kvaliteta i konkurentnost itd. (Rogan, 2020).

Mobing se u organizaciji širi vrlo brzo između ostalih zaposlenika te razara sve odnose u njoj, a njegove su posljedice destruktivne za žrtvu, ali i ostatak kolektiva i upravo iz tog razloga sve veći broj modernih organizacija ulaže mnogo sredstava u edukaciju i prevenciju mobinga kako bi se isti problem riješio (Kostelić-Martić, 2005).

### **2.4.3. Posljedice mobinga za sigurnost organizacije**

Pod korporativnim poslovanjem, odnosno upravljanjem, podrazumijeva se način na koji dobavljači financijskih sredstava osiguravaju povrat na sredstva koja su uložili. Na početku se u korporativno upravljanje u centar fokusa smješta dobit, a kasnije navedeno postaje odgovornost menadžmenta, i to prema svim sudionicima organizacije. Uz smanjenje troškova kapitala i efikasno korištenje resursa, organizacija dobiva kvalitetan sustav korporativnog upravljanja. U problem ugrožavanja osobne i korporativne sigurnosti ubraja se velika razina stresa na radnome mjestu koji uzrokuju loša organizacijska kultura i mobing te njegovo podupiranje na radnome mjestu. Temeljna je zadaća korporativne sigurnosti da se savlada mobing u poslovanju te da se uspostavi zdravo i normalno poslovanje što je brže moguće. Vrijednost korporativne sigurnosti predstavlja sigurnost na različitim područjima poslovanja te se u istu ubraja i zaštita od mobinga, zauzimanje stava protiv bilo koje vrste progona, zlostavljanja i mobinga. Mobing se na radnome mjestu može pojaviti u raznim formama, posebice u organizacijama u kojima nije ustanovljena korporativna sigurnost, nije razvijena zdrava organizacijska kultura te u poslovanje organizacije nije uključeno društveno odgovorno poslovanje. Mobing predstavlja kompleksan i vrlo prisutan problem koji rezultira razarajućim posljedicama na zdravlje žrtve, njenu radnu sredinu i društvo u cjelini te, ukoliko se reagira prekasno, vrlo vjerojatno oporavak od njega neće biti moguć. Upravo zbog svih posljedica i problema koje mobing uzrokuje, nužno je da javnost bude upoznata sa svim njegovim formama iz razloga što se putem informiranja, obrazovanja i zakonske zaštite, ali i komunikacije, može ostvariti sprječavanje mobinga i očuvanje sigurnosti organizacije (Rogan, 2020).

Pri tome veliku pomoć može predstavljati kodeks ponašanja, ali samo ako se koristi kako bi se suzbio i spriječio mobing te ako je u organizaciji prisutna tzv. nulta tolerancija na mobing. Posljedice mobinga u organizaciji moguće je klasificirati u više grupa, a za mobing je karakteristično da uzrokuje pad motivacije, kreativnosti i zadovoljstva svih zaposlenika te se smanjuje njihova produktivnost. Potom, mobingom radni ugođaj postaje negativan te su izostanci s posla sve učestaliji, a zbog svih tih bolovanja, naravno rastu i troškovi za privremene zaposlenike, kao i troškovi za njihovo osposobljavanje, prisutni su stalni premještaji i promjene radnog vremena zbog čega je mobing štetan i za organizaciju. Zbog dodatnih povećavanja troškova dolazi i do angažmana odvjetnika s obzirom da glasine o mobingu u organizaciji i otpuštanje zaposlenika šteti samom imidžu te tvrtke. (Rogan, 2020).

#### **2.4.4. Posljedice mobinga na učinkovitost ekonomije**

Suvremeni menadžment ljudskih resursa trebao bi imati zadatak da brine o uvjetima rada koji bi trebali biti što bolji kako bi zaposlenici mogli dati što veći i bolji doprinos cijeloj organizaciji. Upravo je jedan od uvjeta rada koji daje doprinos kvaliteti organizacije neprisutnost mobinga jer svaka organizacija u kojoj je mobing prisutan iznimno je loša i nekvalitetna, kao i njen menadžment, a učinci mobinga nisu isplativi te smanjuju kvalitetu i kvantitetu organizacije kao i njenu kreativnost te sposobnost rješavanja problema (Rogan, 2020).

Kada u organizaciji postoji puno slučajeva sabotiranja i napuštanja radnih mjesta, nedovoljno stručne, tj. nedovoljno primjerene podjele ljudskih potencijala, problema u zdravstvenom smislu, ozljeda na radu i slično, organizacija postaje ekonomski neefikasna, dodatno doprinosi širenju mobinga te se, u konačnici, negativno odražava na poslovni uspjeh organizacije. S obzirom da su stres i mobing sve više povezani s ekonomskom neefikasnošću, moderne organizacije sve više i češće naglašavaju važnost edukacije o mobingu i prevencije istoga. Ljude bi se trebalo shvaćati kao najvrjednije resurse svake organizacije i to je još jedan razlog zašto je „borba“ za eliminiranje mobinga ključan za organizaciju. Upravo se eliminacijom mobinga u organizaciji postižu različite prednosti i koristi koje mogu biti (Bogdanović i Goić, 2008):

- direktne (bolja upotreba kapaciteta organizacije, povećanje produktivnosti, niža razina apsentizma),
- indirektne (niži troškovi zdravstvene i socijalne skrbi, rast vremena trajanja radne sposobnosti) i



- motivacijske (unaprjeđenje zadovoljstva poslom, ugođaja na radu i poboljšanja osjećaja opće dobrobiti, bolja komunikacija, unaprjeđenje vještina suočavanja sa stresom, veća motivacija).

Ukoliko se promatra iz ekonomskog aspekta, mobing ne bi trebao biti prisutan u organizaciji jer isti ima utjecaja na izvođenje i kvalitetu rada organizacije, konkurentnost na tržištu, motivaciju zaposlenika i u konačnici, profit organizacije (Bogdanović i Goić, 2008).

## **2.5. Zakonska regulativa mobinga u Republici Hrvatskoj**

S ciljem sprječavanja ili, barem, svođenja na minimum, broja slučajeva mobinga, u Republici je Hrvatskoj doneseno nekoliko zakona i zakonskih akata od kojih je svakako najznačajniji Ustav Republike Hrvatske.

### **2.5.1. Zakoni i ostali akti**

Glavni akt koji se odnosi na zaštitu dostojanstva i prava ljudi u Republici Hrvatskoj jest Ustav zemlje u kojemu su navedena osnovna prava ljudi, uključujući i prava pojedinca u radnom odnosu. Pored Ustava, vrlo je značajna i Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, kao i (Vinković, 2016):

- Zakon o radu (kojim se propisuju obveze poslodavca u radnom odnosu te se opisuje postupak zaštite dostojanstva radnika),
- Zakon o suzbijanju diskriminacije (koji se primjenjuje na aktivnosti državnih tijela, tijela jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravnih osoba koje imaju javne ovlasti te sve pravne i fizičke osobe u području rada),
- Kazneni zakon (kojim je predviđena kazna zatvora do dvije godine pojedincu koji na radu uznemirava drugog pojedinca i time naruši njegovo zdravlje),
- Zakon o obveznim odnosima (u kojemu je propisana zabrana prouzrokovanja štete te u kojem se navodi da svatko ima pravo da zaštiti svoja prava osobnosti poput prava na život, tjelesnog i duševnog zdravlja, ugleda, časti i dostojanstva) te
- Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti (kojim se želi ojačati svijest građana i poticati ih da prijave uočene nepravilnosti koje se odnose na obavljanje poslova kod poslodavca).

Upravo je ovaj potonji Zakon prvi koji sistematizira i detaljno uređuje problematiku koja je vezana za one koji prijavljuju nepravilnosti te koji su zaštićeni od sankcija poslodavaca.

Pri tome se pod nepravilnosti podrazumijeva bilo koji oblik djelovanja koje ima za posljedicu ugrožavanje javnog interesa. Navedeno obuhvaća i kršenje zakona i ostalih zakonskih propisa te nesavjesno upravljanje javnim dobrima, javnim sredstvima i sredstvima Europske unije pri čemu su nepravilnosti u vezi s obavljanjem poslova kod poslodavca (Ministarstvo pravosuđa i uprave – Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, n. d.).

U primjere nepravilnosti ubrajaju se (Ministarstvo pravosuđa i uprave – Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, n. d.):

- „neobjavljivanje propisanih dokumenata,
- manipulacije financijskim izvještajima ili
- nesavjesno upravljanje javnim dobrima, a zbog kojeg može doći do ugrožavanja ljudskog zdravlja“.

Nepravilnost može biti prijaviti svatko tko je zaposlen ili bilo kako sudjeluje u djelatnostima javne vlasti, pravne ili fizičke osobe, bez obzira je li u radnome odnosu ili nije. Navedeno bi značilo da je primjena zakona jednaka kod volontera i pojedinaca koji rade preko studentskog ugovora, kao i kod pojedinaca čiji je radni odnos prestao kod određenog poslodavca te na osobe koje su sudjelovale u natječajima za zapošljavanje. Pri tome se uočene nepravilnosti mogu prijaviti sljedećim kanalima (Rogan, 2020):

- unutarnjim (podrazumijeva poslodavce čije organizacije imaju 50 ili više zaposlenika i pri tome se prijava podnosi osobi od povjerenja za čije je imenovanje zadužen poslodavac),
- vanjskim (podrazumijeva prijavu nepravilnosti pučkom pravobranitelju u slučaju kada nije imenovana povjerljiva osoba) te
- javnim razotkrivanjem (podrazumijeva se objava nepravilnosti u javnosti u situacijama kada prethodni kanali prijavljivanja ne funkcioniraju).

### **2.5.2. Primjeri mobinga iz prakse**

U Priručniku o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu su Gović Penić i sur. (2018, str. 44) navele nekoliko primjera mobinga iz prakse. Prvi se od njih odnosi na Ivanu K. koja je „već pet godina zaposlena u velikoj privatnoj tvrtki s otprilike 1.000 zaposlenih“. „Naime, dotična je visokoobrazovana te, osim poslova za koje je obrazovana, posprema ured i kuha kave šefu kad on to zatraži, a zadnje je tri godine konstantno izvrgnuta raznim oblicima netrpeljivosti od nekoliko kolegica, i to ponajviše zbog toga što je Ivana K. pripadnica jedne etničke skupine“.

Također, dotična je vrlo atraktivna u fizičkom smislu zbog čega se javlja ljubomora kolegica. Osim toga, „Ivanin šef ju zadnjih godinu dana ucjenjuje i traži od nje seksualne usluge uz usporedno povećanje plaće i napredovanje, što ona odbija, a u međuvremenu joj je, zbog njenog odbijanja, plaća manja za 30%“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 44). Kada je saznala da je trudna, nakon čega su nastupile komplikacije, Ivana je morala otvoriti bolovanje jer je morala strogo mirovati. „Usljed toga su kolegice šefu prijavile da Ivana izmišlja samo kako ne bi morala raditi, a da zapravo sjedi kod kuće i vodi muževe poslove te joj je šef rekao da za nekoliko dana može očekivati izvanredni otkaz“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 45).

Sljedeći je slučaj 40-godišnja Ana koja je osoba s invaliditetom. „Iako nema teški hendikep, Ana je obilježena jer ima unakaženo lice zbog napada svinje, ali, ipak, ona zbog svojeg hendikepa nije imala problema u komunikaciji s ostalim radnicima, osim sa svojom šeficom koja joj se svakodnevno obraća na iznimno neugodan način, psuje, razbacuje stvari ako joj se nešto ne sviđa itd.“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 45). Jednog dana, šefica je bila iznimno loše volje i Ani je rekla: „Radije bih za stolom sjedila sa svinjom nego s tobom.“ Poslije toga je Ana oboljela od depresije, ali joj je puno pomogla udruga Mobbing koja je poslala „pismo poslodavcu“ te je šefica morala pred svima ispričati se (Gović Penić i sur., 2018).

Nadalje, Marina je zaposlenica jednog ministarstva gdje obavlja poslove daktilografkinje. Pri tome je samohrana majka 7-godišnjeg dječaka koji boluje od dječje paralize. Razvela se od muža koji dječaka ne želi vidjeti niti plaća alimentaciju te je prisiljena raditi puno radno vrijeme - osam sati dnevno. Zbog bolesti svog sina povremeno mora izostajati s posla, ali, usprkos tome, redovito odrađuje zadanu dnevnu normu. Međutim, Marinine su kolegice izjavile da je ona zapravo lijena te da često odlazi u teretanu za vrijeme pauze. Nakon toga je šef Marini „zabranio odlaske u teretanu s obrazloženjem da ona tamo nema što raditi i da je to samo za muškarce, a prilikom jednog od posljednjih odlazaka u teretanu jedan kolega ju je počeo dodirivati na što mu je Marina rekla da se makne“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 45). Međutim, pri tome je „povukao“ i drugoga kolegu koji je izjavio sito na što je Marina počela plakati i otišla. „Kad je ostalima rekla što se dogodilo, nitko nije reagirao te je Marina pokušala sama pronaći pravnu zaštitu unutar firme, obratila se povjereniku za zaštitu dostojanstva radnika, ali bezuspješno“ (Gović Penić i sur., 2018, str. 45). Naime, nakon svega toga je dobila prijetnju od strane šefa da će dobiti otkaz jer nije savjesna na svome radnome mjestu. Zbog stresa koji je doživljavala, Marina je, u konačnici, otvorila bolovanje (Gović Penić i sur., 2018).

Ovo su samo neki od primjera mobinga koji se događaju u praksi kako hrvatskih, tako i inozemnih organizacija. Svakako se može zaključiti da se o mobingu nedovoljno raspravlja te se premalo radnji poduzima kako bi se isti problem prevenirao.

### 3. Prevencija mobinga

Organizacija u kojoj je prisutan mobing nije funkcionalna, ali mogla bi postati funkcionalna ukoliko organizacija prepozna probleme, prihvati činjenicu o prisutnosti mobinga te definira plan prevencije mobinga te učini organizaciju zdravom i sigurnom.

#### 3.1. Mjere prevencije mobinga

Prevencija mobinga obuhvaća pravovremeno i primjereno rješavanje konflikata, a moguće ga je definirati na sljedećim razinama (Kostelić-Martić, 2005):

- primarnoj,
- sekundarnoj i
- tercijarnoj.

Pod primarnom se prevencijom podrazumijeva sprječavanje žrtava koje proživljavaju stres i mobing, a njen je temeljni cilj poboljšanje radne okoline, radnog vremena i sustava nagrađivanja te poboljšanja poslovanja organizacije. Navedena se prevencija ostvaruje putem izmjene informacija i podataka, održavanja zdrave organizacijske kulture, edukacije zaposlenika o stresu i mobingu te o posljedicama koje može prouzrokovati, a sve kako bi se poboljšali opći uvjeti života zaposlenika. Za primarnu je prevenciju mobinga značajno sljedeće (Rogan, 2020):

- izrada dokumenata u kojima organizacija daje upozorenje zaposlenicima da neće tolerirati njihova neetična ponašanja i diskriminaciju,
- razvoj postupaka prijave mobinga,
- klauzule koje se nalaze u ugovorima o radu, a kojima se regulira mobing te se definiraju kazne za svako kršenje pravila.

Pojedinci odgovorni za upravljanje ljudskim resursima trebaju prevenciju mobinga temeljiti, prvenstveno, na eliminiranju izvora stresa i mobinga. Dovoljna razina ulaganja u prevenciju ima mnogo prednosti za organizaciju, kao što je niža razina bolovanja, pogrešaka i nezgoda na radu, bolji radni uvjeti i bolja radna klima (Kostelić-Martić, 2008).

Usljed ostvarivanja svega navedenoga, poboljšava se kvaliteta proizvoda i usluga, kao i sami imidž i reputacija organizacije. Do primjene sekundarne prevencije dolazi onda kada je mobing započeo i kada se želi zaustaviti napredovanje problema i nasilja te se žele identificirati simptomi te otkloniti već nastale posljedice (Rogan, 2020).

Mobing nije jednostavno držati pod kontrolom, a sekundarnom se prevencijom nastoji da savjetnici koji su od povjerenja (zaposlenik organizacije ili vanjski suradnik koji mora saslušati sve žrtve mobinga unutar organizacije) i medijatori (posrednici) koji, kao treća objektivna osoba, daju mogućnost da se žrtva i zlostavljač sastanu s ciljem rješavanja problema uspoređujući vlastite stavove i izražavanjem vlastitih osjećaja, tj. s ciljem ostvarivanja međusobnog razumijevanja i nastavka zajedničkog rada. Konačno, provedba tercijarne prevencije odvija se s ciljem vraćanja žrtvi dostojanstva koje je izgubila i uspostavljanja zdravlja, i to putem različitih mjera i metoda. S obzirom da mobing ima iznimno teške i dugotrajne posljedice za žrtvu, neophodno je postavljanje rane dijagnoze jer se moraju smanjiti posljedice na svim razinama (individualnoj, obiteljskoj i socijalnoj), a svemu tomu doprinose razne grupe i ustanove koje djeluju u skladu sa zakonom. Pri tome, zakoni razmatraju i kulturu i običaje te uključuju mjere prevencije kako bi se smanjio mobing i kako bi se zaštitili zaposlenici koji se suočavaju s mobingom te bore protiv istoga. Također, vrlo su značajni i menadžeri te njihovi sustavi nagrađivanja koji na mobing odgovaraju spremno, pravedno i fleksibilno (Gović Penić i sur., 2018).

### **3.2. Studija slučaja i anti-mobing protokol**

Kao primjer primarne prevencije može se navesti multinacionalna farmaceutska kompanija Solvayu koja se, s ciljem sprječavanja mobinga, ponaša otvoreno, potiče inovacije te veliku pažnju pridaje zaposlenicima, njihovoj edukaciji, razvoju i zadovoljstvu. Pri tome svaki zaposlenik mora snositi vlastitu odgovornost, raditi poštujući, prvenstveno, načelo etičnosti te težiti da ostvari vlastite, ali i ciljeve organizacije. U organizaciji se konstantno provode edukacije, kongresi, sastanci, druženja te se stvaraju projektni timovi pri čemu se zaposlenici integriraju te se sprječavaju konflikti u organizaciji. Kako bi se zaposlenici motivirali i potaknuli na inovacije i sudjelovanje u određenim aktivnostima organizacije, nad njima se provodi adekvatan sustav nagrađivanja te se koriste tzv. kutije za prijedloge. Nadalje, konstantno se provjerava dosljednost politici, sustavu upravljanja, određenim vrijednostima organizacije te korekcijama u ponašanju (kada je to potrebno), a sve kako bi se suzbio mobing. Sustav upravljanja utemeljen je na potpori zaposlenika u čemu organizaciji pomažu socijalni radnici ili psiholozi te se koriste godišnje nagrade i napredak u karijeri za svaki nivo zaposlenika, kvalitetni odnosi sa svim dionicima organizacije, profesionalno osposobljavanje, a obuhvaća godišnje intervjuje svih zaposlenika i menadžera kako bi se definirali ciljevi i uloge zaposlenika te se analizirali njihovi napreci i učinci (Gović Penić i sur., 2018).

Također, provode se i anonimni upitnici s kojima se žele ispitati zadovoljstvo zaposlenika i atmosfera u organizaciji, i to svake druge godine. U organizaciji se daju ocjene i za povjerenje u organizaciju i menadžment, kvalitetu organizacije, etiku, odnose u organizaciji te mogućnosti razvoja zaposlenika (Rogan, 2020).

Nadalje, kao primjer sekundarne prevencije mobinga može se navesti gradska uprava grada Lausanne u Švicarskoj koja je 1995. godine stvorila ekipu tzv. *Group de confiance* s ciljem prevencije i suzbijanja svakog tipa maltretiranja i uznemiravanja. Svaki član ove grupe usavršio se, i to u područjima rješavanja konflikata, tehnikama medijacije te intervjuja (Kostelić-Martić, 2008).

Nakon što se osnovala grupa, u toj se gradskoj upravi uveo telefonski broj za sve žrtve mobinga te im se omogućilo da zakažu sastanke s nekim članom skupine s kojim žrtva može razgovarati o problemima koji ju muče. Potom, nakon što završi sastanak, žrtva može odabrati razgovor ili medijaciju (u ovom se slučaju uključuju svi ostali koji su u vezi s mobingom žrtve). Kada je ishod medijacije pozitivan, određuje se termin novog sastanka te se analizira koliko su pronađena rješenja efikasna. Ako se dogovor ne poštuje, moguće je kontaktirati grupu nakon čega se šalje izvještaj svima i zatvara se slučaj. Ukoliko je, pak, ishod medijacije negativan, obavijest se šalje menadžmentu organizacije te se poseže za rješavanjem mobinga i zaštitom zaposlenika koji je žrtva. Ako, pak, dođe do kršenja zakona, slučaj se mora rješavati sudskim putem (Rogan, 2020).

Anti-mobing protokol podrazumijeva projekt kojim se želi ostvariti rad bez mobinga, a za isti je projekt ostvarena suradnja „Pravnog fakulteta u Osijeku, Grada Zagreba i udruge Mobbing“ (Udruga Mobbing, n. d.).

Glavni je cilj ovog protokola pravovremeno prepoznati i provesti prevenciju mobinga, prvenstveno od strane zaposlenika Gradske uprave Zagreba. Nadalje, „cilj projekta je jačanje suradnje između hrvatskog javnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva kako bi se povećala učinkovitost zaštite ljudskih prava, s posebnim ciljem uvođenja novih alata i metoda regionalnih/lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva koje će se koristiti za zaštitu žrtava čime će se povećati kapacitet i sposobnost civilnog društva i osigurati sveobuhvatna zaštita i podrška žrtvama mobinga.“. (Udruga Mobbing, n. d.).

Upravo je zahvaljujući ovom projektu izrađen i objavljen Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu koji se koristi kao literatura za pisanje ovog diplomskog rada (Udruga Mobbing, n. d.).

## **4. Menadžment ljudskih resursa**

S obzirom da su u suvremenim organizacijama upravo ljudski resursi prepoznati kao najznačajniji resursi organizacije, menadžmentu ljudskih resursa pridaje se sve veća pažnja te se naglašava njegova važnost.

### **4.1. Pojam i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa**

Menadžment ljudskih resursa predstavlja sustav kompleksnih zadataka koji se odnose na aktivnosti menadžmenta kojima se želi osigurati adekvatan „broj i struktura zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti“ (Bahtijarević Šiber, 2014, str. 5).

Menadžment ljudskih resursa (skraćeno: MLJR) podrazumijeva poslovnu funkciju koja uključuje zadatke i poslove povezane s ljudima, njihovim pribavljanjem, izborom, obukom i razvojem, ali i ostale aktivnosti. Ova se poslovna funkcija različito razvijala kroz prošlost, i to preko faza odabira ljudskih resursa i njihove raspodjele na poslove sve do formiranja politike kojom se ostvaruje integracija svih zaposlenika u organizaciji. Za suvremeno je doba karakterističan razvoj nove menadžerske filozofije za koju je karakteristično vraćanje čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom te emocionalnom biću. Menadžer svake organizacije trebao bi biti veza između organizacije i ljudi te bi sve svoje funkcije trebao obavljati u odjelu ljudskih resursa, a sve kako bi ostvario potpuno zadovoljstvo ljudi te ispunio ciljeve organizacije (Bahtijarević Šiber, 2014).

Dakle, kao što je prethodno spomenuto, ljudski su resursi temeljni kapital organizacije koji je važan za njen razvoj jer oni potiču inovacije, unaprjeđuju trenutne i razvijaju nove, kvalitetnije proizvode i usluge. Upravo se zato ljudi, kao članovi organizacije, promatraju kao ljudski resursi, tj. potencijali i pod njima se podrazumijevaju „ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo“ (Bahtijarević Šiber, 2014, str. 6).

Organizacija može angažirati ljudske resurse kako bi ostvarila vlastite ciljeve i razvijala svoje poslovanje, a svi su oni osnovni izvor konkurentske prednosti temeljem koje je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih organizacija. Ljudski su resursi najvažniji i, štoviše, jedini



„živi“ element organizacije koji je važan iz razloga što je pokretač svih ostalih elemenata organizacije te bez njih organizacija ne može funkcionirati (Jaškiene i Buciuniene, 2021).

Menadžment ljudskih resursa (engl. *human resource management – HRM*) obuhvaća koordiniranost, upravljanje i raspoređivanje ljudskih resursa na načine kojima se ciljevi organizacije pomiču „prema naprijed“. HRM je fokusiran na ulaganje u zaposlenike, osiguranje njihove sigurnosti te upravljanje svim područjima rada - od zapošljavanja do naknada i razvoja (Jaškiene i Buciuniene, 2021).

Prema Fraschu i suradnicima (2010), pod HRM-om se podrazumijeva proces zapošljavanja, obučavanja i nagrađivanja ljudi te razvijanja politike koja se odnosi na ljude kao i proces razvoja strategija kojima će se oni zadržati u organizaciji. Posljednjih se godina upravljanje ljudskim resursima suočava s raznim promjenama uslijed čega je postalo još važnije za suvremenu organizaciju. Prije se pod HRM-om podrazumijevalo isključivo obrađivanje plaća, slanje rođendanskih darova zaposlenicima, organiziranje izleta u organizaciji i provjeravanje jesu li obrasci ispravno ispunjeni. Točnije, HRM je u prošlosti imao više administrativnu nego stratešku narav koja je neophodna za uspjeh organizacije. U suvremeno doba MLJR ima potpuno novu dimenziju, a njegova je glavna svrha ostvarivanje ciljeva organizacije čime se podrazumijeva da ciljevi MLJR-a moraju biti u skladu s ciljevima poslovanja organizacije. Međutim, MLJR određuje i svoje specifične ciljeve koji se mogu podijeliti na sljedeće skupine (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 20):

- „poslovne,
- ekonomske,
- društvene te
- ciljeve fleksibilnosti i stalnih promjena“.

Pod poslovnim se ciljevima misli na ostvarivanje odgovarajućeg broja ljudi odgovarajuće kvalitete na pravim radnim mjestima te najbolje korištenje njihovih potencijala kako bi se ostvarili svi zadani ciljevi organizacije. Nadalje, ekonomski ciljevi organizacije trebali bi biti: rast njene profitabilnosti i produktivnosti, što niži troškovi, ostvarivanje konkurentske prednosti i sposobnosti te rast poslovnog uspjeha organizacije. Društveni ciljevi obuhvaćaju mogućnost organizacije da zadovolji zahtjeve, interese i želje zaposlenika, poboljša njihov položaj, razvija njihove individualne sposobnosti, ostvari ravnotežu njihovih privatnih i poslovnih života te formira organizacijsku kulturu. Potom, pod ciljevima fleksibilnosti i stalnih promjena misli se na stvaranje i održanje fleksibilnosti i produktivnosti zaposlenika, suglasnost s promjenama te orijentaciju na stalno educiranje zaposlenika (Bahtijarević Šiber, 1999).

Pored svih ovih ciljeva, MLJR ima i sljedeće specifične ciljeve (Jaškiene i Buciuniene, 2021):

- funkcionalne (doprinos organizaciji onoliko koliko je potrebno za ostvarivanje njenih ciljevi i strategija - prilikom ostvarivanja ciljeva organizacije resursi se moraju koristiti što je efikasnije i racionalnije moguće),
- organizacijske (za organizaciju je najznačajniji faktor ljudski i sukladno tome je potrebno poboljšavanje efikasnosti i motiviranje zaposlenika u što većoj mjeri kako bi se ostvarili njihovi individualni, ali i ciljevi organizacije),
- društvene (u ljudskim je odnosima naglašena važnost društvenih normi i sustavnih vrijednosti s ciljem ostvarivanja kvalitetne komunikacije kao i važnost ostvarivanja etičke i društvene odgovornosti prema potrebama i izazovima društva) i
- osobne ciljeve (svaka organizacija trebala bi nastojati zadovoljiti zaposlenika i njegove potrebe i zahtjeve, ali ne samo iz poslovnog aspekta već i u vidu pružanja pomoći, a sve kako bi mogli ostvariti svoje osobne ciljeve – upravo se tako može dobiti njihovo povjerenje što rezultira njihovim zadovoljstvom i motiviranošću za napretkom kao i njihovim doprinosom uspješnosti organizacije).

Svaki ovaj cilj u velikoj mjeri utječe na menadžment ljudskih resursa čime organizacija postaje puno uspješnija.

## **4.2. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa**

Pod aktivnostima MLJR-a podrazumijevaju se (Dujanić, 2007):

1. planiranje ljudskih resursa,
2. analiza radnog mjesta,
3. selekcija kandidata,
4. zapošljavanje,
5. obuka i razvoj zaposlenika,
6. motivacija zaposlenika,
7. procjena performansi zaposlenika i
8. nagrađivanje zaposlenika.

Sve se ove aktivnosti provode s ciljem „privlačenja, razvoja i održavanja efektivnih kadrova u poduzeću“ (Dujanić, 2007, str. 125).

Kod MLJR-a se naglašava realizacija strategije, a ne samo stvaranje forme iste strategije jer se želi postići da se strategiji prilagodi ljudski faktor, a ne da se strategija prilagođava ljudskom faktoru.

#### 4.2.1. Planiranje ljudskih resursa

Svaki poslovni proces započinje planiranjem pa se tako i ljudski resursi te potreba za njima prvo mora planirati. Aktivnost planiranja ljudskih resursa uključuje ispitivanje potreba organizacije za ljudskim resursima u budućnosti te razvijanje metoda i procedura za rješavanje mogućih teškoća prilikom provedbe ove aktivnosti. Planiranje ljudskih resursa može se definirati i kao „proces kojim organizacija osigurava adekvatan broj i vrstu ljudi na pravome mjestu, u pravo vrijeme, a koji su sposobni za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje njenih ciljeva“ (Wehrich i Koontz, 1998, str. 59).

Provođenje ove aktivnosti želi se osigurati potreban broj zaposlenika koji udovoljavaju organizaciji, s obzirom na svoja znanja, kompetencije, vještine i sposobnosti, i to za sadašnjost, ali i budućnost organizacije. Iz tog se razloga planiranjem ljudskih resursa definiraju aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se osigurao dovoljan broj i odgovarajuća struktura zaposlenika organizacije (Ivanović i Blažević, 2009).

U ciljeve planiranja ljudskih resursa ubrajaju se (Bahtijarević Šiber, 1999):

- uspostavljanje veze između strategija i planova poslovanja organizacije te ljudskih resursa te najveći mogući doprinos uspješnom ostvarivanju ciljeva organizacije,
- povezivanje svih potreba organizacije za ljudskim resursima sa svim njenim aktivnostima i ciljevima,
- definiranje dugoročnih potreba za ljudskim resursima,
- zaštita ulaganja organizacije i osiguravanje maksimalnog povrata na ulaganja u ljudske resurse i
- omogućavanje organizaciji da se uspješno suočava sa svojim konkurentima i na dugi rok ostvaruje konkurentsku sposobnost i prednost.

Dakle, proces „uvođenja“ ljudi u organizaciju bazira se na planiranju ljudskih resursa kojim se ostvaruju veće prednosti organizacije na način da ima „prave ljude na pravim poslovima u pravo vrijeme“. Također, planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da razvije svoje ciljeve i ukoliko ih ne poštuje ne može biti produktivna i efikasna te ovom aktivnošću raste sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u svojoj okolini. Svim se navedenim utječe na organizaciju i njeno poslovanje, a prije samog planiranja ljudskih resursa, potrebno je prvo provesti analizu posla. Pod tim se pojmom podrazumijevaju „poslovi i informacije koje su potrebne za njihovo izvršavanje, sredstva za obavljanje poslova, materijal, tehnologiju i

organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja, posebne zahtjeve za obavljanje poslova itd.“ (Jurina, 2008, str. 15).

Intervjuima, anketama, dnevnicima izvršitelja poslova dobivaju se potrebne informacije i podatci koji se upotrebljavaju za kreiranje opisa poslova i njihove specifikacije. Opis posla predstavlja dokument koji, osim šifre i naziva posla, pruža detaljan opis posla na način da se prikazuju sve radnje od kojih se svaki pojedini posao sastoji. Vrlo je važan dokument specifikacija posla kojim organizacija nastoji konkretizirati zahtjeve za izvršitelja svakog pojedinog posla. Specifikacija posla može biti zaseban dokument, ali i dio opisa posla te se njome, po pravilu, definira koje kvalifikacije i koliko radno iskustvo treba imati pojedinac kako bi mogao obavljati određeni posao. Postoje situacije kada određeni posao zahtijeva i neke dodatne uvjete i tada specifikacija posla mora obuhvatiti specifične zahtjeve kao što su spol, dob, vid i slično. Pri tome su opis i specifikacija posla temeljni za definiranje daljnjeg odvijanja procesa planiranja ljudskih resursa (Jurina, 2008).

#### **4.2.2. Analiza radnog mjesta**

Planiranje ljudskih resursa prethodi aktivnosti analize radnog mjesta koja se može odrediti kao „proces kojim se prikupljaju podaci o zadaćama, obavezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla“ (Jambrek i Penić, 2008, str. 1192).

Ovisno o glavnim elementima koje je potrebno obuhvatiti kod analize radnog mjesta, isti je proces moguće definirati i specifičnije. Naime, analiza radnog mjesta jedna je od glavnih aktivnosti MLJR-a kojom se određuje što sve izvršitelj posla mora imati (njegova znanja, kompetencije, sposobnosti i vještine), način upotrebe tehnologije i sredstava, okolinu u kojoj se odvija posao, efekti, kompenzacije i odgovarajuće osiguravanje zaštite zaposlenika. Analiza radnog mjesta izravno utječe na razinu kvalitete realizacije različitih poslova koji predstavljaju elemente funkcije MLJR-a (Jambrek i Penić, 2008).

#### **4.2.3. Selekcija kandidata**

Nakon planiranja ljudskih resursa u organizaciji se odvijaju poslovi pribavljanja ljudi koji definiraju smjer budućeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima, ali i cijele organizacije. Temeljni je cilj menadžera ostvariti dobro poslovanje za što je neophodno

zaposliti najbolje zaposlenike. Kako bi menadžer mogao odabrati najkvalitetnije ljude, prvo bi ih trebalo zainteresirati kako bi ih se privuklo organizaciji (Jurčević, 2007).

Pod pribavljanjem ljudi misli se na „postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta“ (Jurčević, 2007, str. 18).

Kako bi organizacija osigurala vrhunske kandidate, odnosno svoje buduće zaposlenike, broj ljudi prijavljenih na natječaj za posao, a koji udovoljavaju zahtjevima trebao bi biti veći od broja slobodnih radnih mjesta. To će se postići onda kada je djelatnost organizacije privlačna, kada je dovoljno kvalificiranih kandidata na tržištu rada, kada je regija u kojoj organizacija posluje dovoljno naseljena te kada su primanja za određeno radno mjesto odgovarajuća. Također, menadžer bi trebao osigurati sve neophodne i detaljne informacije koje se odnose na slobodno radno mjesto jer se upravo tako izbjegava moguće buduće nezadovoljstvo zaposlenika, njihovo razočarenje poslom, smanjuje se njihova fluktuacija te se povećava njihova privrženost organizaciji (Jurčević, 2007).

Dakle, pod selekcijom se podrazumijeva proces kojim se odabiru koji u najvećoj mjeri odgovaraju zahtjevima posla na koji su raspoređeni. Na temelju procjene u kojoj mjeri kandidat odgovara poslu vrši se odabir pojedinaca za koje se smatra da će u najvećoj mjeri zadovoljiti zadanim uvjetima posla. Korištenjem selekcijskih tehnika i metoda nastoji se napraviti odabir pojedinaca za koje postoji najveća mogućnost da će ostvarivati zadane standarde i performanse te ih uskladiti sa strategijom i kulturom organizacije te traženim uvjetima svakog posla. Kvalitetnom se selekcijom ostvaruju dobri rezultati rada, ali i dugoročno zadovoljstvo i motivacija zaposlenika kao i njegov budući razvoj karijere. Ukoliko organizacija odabere nekvalitetnog zaposlenika, navedeno će utjecati na rezultate njegova rada, ali i na ostale zaposlenike iz razloga što može prouzrokovati ometanje, frustraciju i demotivaciju. Naime, ljudi su različiti i svatko je specifičan, a upravo zbog svih tih razlika može doći do smanjenja razine uspješnosti organizacije. Upravo se zato aktivnost selekcije kandidata veže, u najvećoj mjeri, uz psihologiju ljudskih resursa. Psiholozi su ključni prilikom odabira budućih zaposlenika jer jedino oni imaju potrebne kvalifikacije i znanja za korištenje i pojašnjenje metoda izbora zaposlenika (Riumin, 2020).

#### **4.2.4. Zapošljavanje**

Nisu kod svih organizacija jednake potrebe za ljudskim resursima, ali za svaku je važna sama aktivnost zapošljavanja. Kad se govori o novim zaposlenicima, u suvremeno se doba u literaturi nalaze dva potpuno suprotna stava. Dok je veći dio menadžera stava da se, ovisno o visokoj

stopi nezaposlenosti, menadžerima olakšava pronalazak novih zaposlenika, drugi su menadžeri stava da je potraga za najboljim djelatnicima iznimno složena aktivnost (Riumin, 2020).

„U doglednoj će budućnosti potražnja za najboljim, najpametnijim, najvještijim, najinovativnijim, najstručnijim, najpoduzetnijim, najkreativnijim i najodvažnijim super talentima biti veća od ponude“ (Tulgan i Martin, 2001, str. 40).

Uspjeh svake organizacije uvelike je ovisan o zaposlenicima zbog čega nije jednostavno reći da nije teško pronaći novog zaposlenika. Naime, pronaći sposobnog pojedinca koji je potpuno posvećen poslu i koji nastavlja kontinuirano aktivno doprinosti organizaciji, vrlo je težak i ozbiljan proces. Svaka bi organizacija trebala imati vlastitu strategiju zapošljavanja, sukladno vlastitim ambicijama, potrebama, prilikama u radnoj okolini te iskustvu. Ljudski je kapital najvrjedniji jer ljude i sva njihova znanja, vještine i kreativnost nije moguće zamijeniti poput materijalnih resursa. Za tako važan i vrijedan faktor organizacije važno je da se njime zna ispravno i kvalitetno upravljati (Riumin, 2020).

Dok su u velikim organizacijama za sve ove aktivnosti zaduženi specijalni odjeli, u malim je organizacijama svaki menadžer zapravo menadžer ljudskih resursa. Vlasnici organizacije ili menadžeri ljudskih resursa najčešće dobre djelatnike definiraju kao „osobe koje samoinicijativno i s voljom efikasno obavljaju radne zadatke“, a odlične djelatnike definiraju kao one koji „ostvaruju rezultate iznad naših očekivanja“ (Tian, 2022, str. 310).

Iako djeluje iznimno jednostavna aktivnost, zapošljavanje u praksi to nikako nije jer, da bi organizacija imala kvalitetne zaposlenike, nužno je primjenjivati različite metode i pristupe upravljanja ljudskim resursima, a nju povezuju tri zajednička cilja (Ćamilović, 2009):

1. cilj: privlačenje efektivne radne snage u organizaciju,
2. cilj: razvijanje radne snage s ciljem maksimalnog iskorištavanja njenih potencijala te
3. cilj: dugoročno održavanje i zadržavanje kvalitetne radne snage.

U temeljne elemente strategije za zapošljavanje ubrajaju se (Norbert, 2001):

1. profil radnog mjesta (određivanje očekivanja od posla, odnosno radnog mjesta te znanja, vještina i kompetencija koja se očekuju od zaposlenika koji će raditi na pojedinom radnome mjestu),
2. profil potencijalnog kandidata (otkrivanje ima li kandidat dovoljno sposobnosti za određeno radno mjesto te izrada profila zaposlenika koji je idealan za određeno radno mjesto),
3. javni oglas (s ciljem privlačenja najboljega kandidata za posao),

4. prvi poziv telefonom (intervju telefonskim putem organizaciji donosi uštedu vremena te joj omogućava eliminaciju određenih kandidata na način da se, nakon poziva, na razgovor pozovu samo oni najkvalitetniji i najmotiviraniji),
5. prvi razgovor za posao (u koji bi trebalo biti uključeno više osoba, i to onih koji će biti u direktnoj vezi s budućim zaposlenikom jer je njihovo mišljenje od ključne važnosti za percepciju zaposlenika),
6. provjeravanje preporuka od bivših organizacija potencijalnog kandidata (kako kasnije ne bi nastupila neka iznenađenja),
7. ponovljeni razgovor (organizacija bi trebala ponoviti razgovore s kandidatima koji su ušli u „uži“ krug i za to bi trebalo ostati više vremena jer je, za donošenje ispravne odluke, potrebno dobro upoznati potencijalne kandidate – naglašava se i važnost dobrog prezentiranja i promocije same organizacije te pružanje mogućnosti kandidatu postavljanja pitanja),
8. konstruiranje baze (organizacija bi trebala izraditi bazu potencijalnih kandidata za posao jer, kada ima više kandidata za posao, može zaposliti samo jednoga, ali se preporuča da sačuva podatke i od onih ostalih, ako kasnije bude imala potrebe za zapošljavanjem) i
9. provođenje probnog rada (nakon intervjua i svih ostalih testiranja, organizacija i dalje nije potpuno sigurna da je kandidat „onaj pravi“ i upravo zato treba postaviti jasno mjerljive ciljeve te je najbolje putem probnog rada vidjeti hoće li kandidat moći zaista obavljati posao na koji je raspoređen).

#### **4.2.5. Obuka i razvoj zaposlenika**

Obuka i razvoj zaposlenika manje je fokusiran na pojedinca, a više na posao te podrazumijeva pripremanje pojedinca za određeno zanimanje, odnosno posao. Obuka je jako važna, kako za pojedinca, tako i za organizaciju jer uzrokuje različite promjene. Ciljevi koje organizacija želi postići obukom očituju se u vidu razvijanja radnih navika i uspješnih metoda rada, motivacije i razvoja pozitivnog stava zaposlenika prema radu (Dujanić, 2007).

Podaktivnosti obuke su sljedeće (Dujanić, 2007):

- politika obuke i razvoja zaposlenika,
- organizacija za izvođenje te
- identifikacija potrebe za obuku.

Za svaku je organizaciju važno da prvo isplanira potrebe za obukom zaposlenika pri čemu je ključna politika obuke i razvoja zaposlenika, a prioritet je njihova konstantna obuka (pri tome

se misli i na menadžera). Identificiranje potrebe za obukom nastaje nakon što se utvrde razlike između razine stvarnih s razinom potrebnih znanja u organizaciji (Dujanić, 2007).

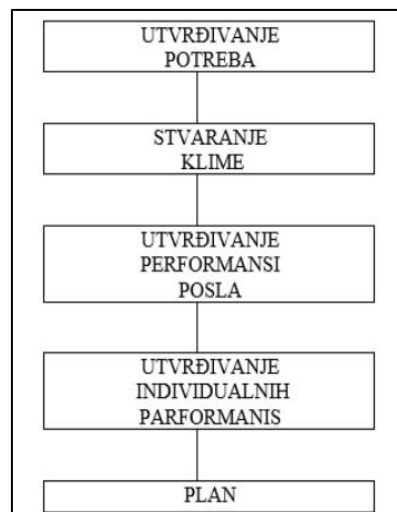
Pod planiranjem potreba obuke podrazumijevaju se ciljevi koje menadžer želi ostvariti, ali i troškovi koji iz toga proizlaze kao i rokovi za izvođenje. Obuka zaposlenika jest proces u kojem se ostvaruje sami program obuke, ali i njegova evaluacija, odnosno kontrola jesu li se provedenim procesom ostvarili zadani ciljevi i standardi (Dujanić, 2007).

Model razvoja zaposlenika obuhvaća sljedeće faze (Dujanić, 2007, str. 132):

1. „utvrđivanje potreba,
2. stvaranje klime,
3. utvrđivanje performansi posla i
4. plan“.

Navedeno prikazuje slika 2.

**Slika 2.** Razvoj zaposlenika u organizaciji



Izvor: Dujanić, 2007, str. 132.

Pod utvrđivanjem potreba podrazumijevaju se svi koraci koji su nužni da se utvrde potrebe organizacije, ali i svakog pojedinca jer je za uspješnost procesa obuke zaposlenika ključno podudaranje individualnih i organizacijskih potreba. Nadalje, neophodno je i stvaranje klime koja treba biti pozitivna kako bi proces obuke bio uspješan. Utvrđivanje performansi posla obuhvaća prepoznavanje i definiranje svakog pojedinog posla, sastavljanje njegova opisa te specifikacije. Predzadnja, ali najvažnija, faza razvoja zaposlenika u organizaciji je utvrđivanje individualnih performansi kojom se nerijetko može promijeniti smjer napredovanja zaposlenika, ali i njegovo nastavljanje, prekid ili, pak, promjenu. Zadnju fazu predstavlja plan



napredovanja koji se razvija kao rezultat svih prethodnih aktivnosti i na temelju njega se izrađuju odgovarajući programi koji se odnose na proces napredovanja (Dujanić, 2007).

Budući da je u suvremeno doba prepoznata važnost obuke i razvoja, organizacije pridaju sve više pažnje i ulažu sve više sredstava upravo tim procesima čime ostvaruju svoju konkurentsku prednost, nadmeću se s konkurentskim organizacijama te dobivaju više povjerenja od svojih kupaca. Naime, kada ulaže premalo u ove procese, organizacija gubi svoje udjele na tržištu te zaostaje za svojom konkurencijom (Dujanić, 2007).

#### **4.2.6. Motivacija zaposlenika**

Motivaciju je moguće definirati kao „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“ (Cherry, 2023).

Motivacijom se odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na neki način te zašto (ne) ostvaruje uspješnost u radu određenog nivoa. Najjednostavnije, motivacija se može definirati kao potraga za nečim što pojedincu nedostaje i što mu je potrebno, a temeljni su razlozi motivacije sljedeći (Jurčević, 2007):

- poboljšanje proizvodnosti, efektivnosti i kreativnosti u radu,
- unaprjeđenje kvalitete rada u organizaciji te
- rast konkurentske sposobnosti i uspješnosti organizacije.

Motivacija se može ostvariti uključivanjem cijelog lanca reakcija: od osjećaja kojima se izazivaju želje za ispunjavanjem potreba, preko tenzija koje uzrokuju akcije - rezultat čega je zadovoljstvo. Razni faktori utječu na motivaciju te ih je moguće svrstati u sljedeće skupine (Rajmond i sur., 2006, str. 39):

- „individualne karakteristike,
- karakteristike posla i
- karakteristike organizacije“.

Individualne su karakteristike sve karakteristike vezane za pojedinca, poput njegovih stavova, potreba, želja, interesa i preferencija te su sve one različite od zaposlenika do zaposlenika. Dok je jednomu zaposleniku motivacija novac, drugome može biti sigurnost posla, a trećemu, pak, izazovnost zadataka koje posao ima (Rajmond i sur., 2006).

Menadžer bi trebao biti svjestan i spreman na sve razlike između zaposlenika jer upravo svatko od njih doprinosi ciljevima organizacije, ali na sebi svojstven način. U karakteristike posla ubrajaju se značajke vezane za sami posao, a neke od njih mogu biti: kompleksnost,

autonomnost, zanimljivost, raznolikost, vještine koje zahtijeva i slično. Naime, menadžer bi trebao paziti da, prilikom dodjele poslova, uskladi individualne karakteristike zaposlenika s karakteristikama posla (Rajmond i sur., 2006).

Karakteristike organizacije čine različite procedure i pravila, njena politika, sustav nagrađivanja i kompenziranja, a svi oni pridonose organizaciji i njenoj produktivnosti te, u konačnici, i uspjehu (Rajmond i sur., 2006).

Svi bi ovi instrumenti trebali biti pravilno koncipirani jer se samo tako postojeći zaposlenici mogu zadržati u organizaciji te, isto tako, privući novi.

#### **4.2.7. Procjena performansi zaposlenika**

Procjenom performansi zaposlenika procjenjuju se njihove karakteristike, njihov (ne)sklad s performansama posla te korištenje potrebnih metoda za njihovu uskladu. Ovom se aktivnošću utječe na promotivne odluke, definiranje potencijala za promociju, upućuje se na manjak nužnih znanja i vještina te, u konačnici, poduzimanje korektivnih akcija (ako ima potrebe za tim). Procjenjivanjem performansi zaposlenika u organizaciji se postiže definiranje gdje se trenutno nalazi te se, paralelno, pravi usporedba s onim gdje organizacija želi biti. Ciljevi praćenja rada i performansi zaposlenika su sljedeći (Jurčević, 2007):

- planiranje i podjela rada,
- uspostava metoda za diferenciranje zaposlenika (ovisno o tome koliki su njihovi učinci),
- razvoj vještina i samostalnosti zaposlenika,
- motivacija zaposlenika,
- kreiranje podloge za planiranje karijere zaposlenika te
- kreiranje podloge za sustav plaća i nagrađivanja zaposlenika.

Procjenom performansi zaposlenika mogu se procjenjivati njihove osobine pri čemu se menadžeri odlučuju za korištenje nekih od sljedećih metoda (Dujanić, 2007):

- metodu običnog rangiranja,
- metodu grupnog rangiranja,
- metodu usporedbe u parovima,
- metodu obveznog izbora,
- metodu skale sudova ili
- metodu slobodnog izbora.

Dok se kod metode običnog rangiranja zaposlenici rangiraju od onog najboljeg do onog najlošijeg, metoda grupnog rangiranja nema toliko rangova koliko ima zaposlenika već ih ima manje, u pravilu pet (Dujanić, 2007).

Metoda usporedbe u parovima uspoređuje zaposlenike, i to dvoje po dvoje, (u paru) i pri tome onaj kojemu se dodijeli najviše pridjeva „bolji“, dospijeva na prvo mjesto rang ljestvice. Metoda obveznog izbora ne određuje je li za zaposlenika karakteristična neka osobina i u kojoj mjeri već je li karakteristična jedna osobina u većoj mjeri od neke druge. Metodom skale sudova pojedinim se osobinama dodjeljuje pojedini stupanj (intenzitet), a metodu slobodnog izbora karakterizira navođenje tvrdnji ili pitanja kojima se opisuje ponašanje zaposlenika na poslu (Dujanić, 2007).

Menadžer može procjenjivati performanse zaposlenika sintetički (formiranjem „opće vrijednosti zaposlenog na poslu“) ili, pak, analitički (procjenom određenih segmenata i njihovim zbrojem na temelju kojega se formira opća vrijednost zaposlenika) (Dujanić, 2007).

#### **4.2.8. Nagrađivanje zaposlenika**

Za motiviranje i zadržavanje zaposlenika u organizaciji najčešće se koristi nagrađivanje jer je dokazano da „nagrade i priznanja poboljšavaju organizacijske vrijednosti, povećavaju zadovoljstvo djelatnika, ali i klijenata, jer motiviraju djelatnike na promjenu ponašanja i pojačani angažman u izvršavanju radnih zadataka“ (Treven, 2000, str. 90).

S obzirom na veličinu organizacije, nagrađivanje zaposlenika i priznanja iznimno je značajno, zapravo i nužno, kako bi organizacija funkcionirala i kako bi se zadržali postojeći te privukli novi zaposlenici. Za poticanje motivacije kod zaposlenika, koja je ključna za njihovu produktivnost, temeljna je zadaća menadžera ljudskih potencijala da osmisli odgovarajući sustav nagrađivanja zaposlenika. Svaka bi organizacija, u skladu s vlastitim potencijalima i mogućnostima, trebala urediti vlastiti sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Dok dio organizacija inspiraciju pronalazi u tuđim sustavima vrijednosti, druge organizacije žele biti jedinstvene pri čemu se odlučuju za razvoj originalnog sustava nagrađivanja zaposlenika (Mysliycova, 2018).

Neovisno o tome koji sustav nagrađivanja koristi, važno je da je pravedan i pošten te na niti jedan zaposlenik nije zakinut. Nadalje, priznanja i nagrade bi trebale biti primjerene konkretnom postignuću zaposlenika kako ne bi prouzročili osjećaj nepravde i kod njega izazvale nezadovoljstvo. Temeljna bi svrha kvalitetnog sustava motivacije i nagrađivanja trebala biti poticanje zaposlenika na što veći doprinos na njegovome radnome mjestu, a ukoliko

se pojačano angažira, zaposlenik doprinosi uspješnosti organizacije što i jest konačni cilj sustava nagrađivanja zaposlenika. Dosljednim nagrađivanjem zaposlenika u organizaciji će se pojaviti veća motivacija, veće zadovoljstvo zaposlenika i kupaca te bolji poslovni rezultat.

## 5. Istraživanje putem ankete i intervjua

U ovom će se poglavlju prikazati dobiveni rezultati provedenog anketnog istraživanja o mobingu na radnome mjestu te intervjua provedenog u šest hrvatskih organizacija. Također, napraviti će se usporedba rezultata anketnog istraživanja te intervjua kako bi se dobio konačan zaključak o mobingu na radnome mjestu, njegovim uzrocima i posljedicama.

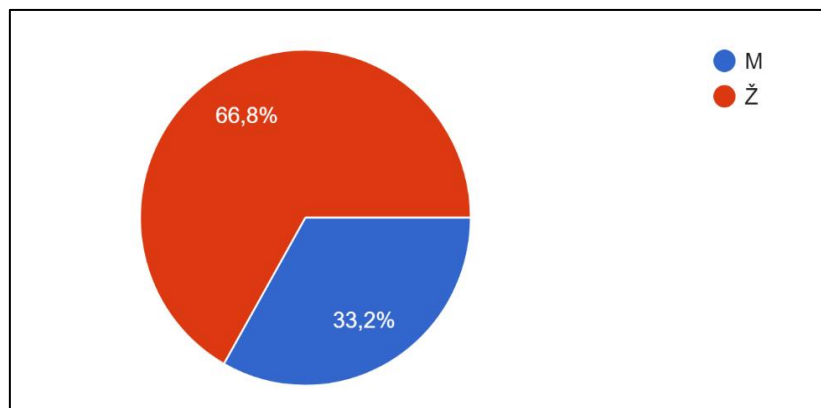
### 5.1. Anketno istraživanje

Za metodu anketiranja korišten je anketni upitnik (Prilog 1.) koji je ispitanicima bio slan preko društvenih mreža, ponajviše Facebooka i WhatsAppa. U uzorku je bilo 244 ispitanika s teritorija Republike Hrvatske, posebno gradova Zadra i Šibenika.

Anketni upitnik sadrži 15 pitanja - prva tri su osobna, tj. obuhvaćaju spol, dob i godine radnog staža, a preostalih 12 odnose se na njihova saznanja te iskustva s mobingom. Kako bi se izradio anketni upitnik, koristio se internetski servis Google Forms, a odgovori su stizali u periodu od 18. travnja do 06. svibnja 2024. godine. U nastavku rada prikazat će se analiza prikupljenih podataka.

Naime, prvo što se htjelo saznati od ispitanika jest njihov spol te su odgovori prikazani na grafikonu 1. Iz tog je grafikona moguće vidjeti kako je većina ispitanika, tj. njih 66,8 ženskog, a ostalih 33,2% muškog spola.

**Grafikon 1.** Spol ispitanika

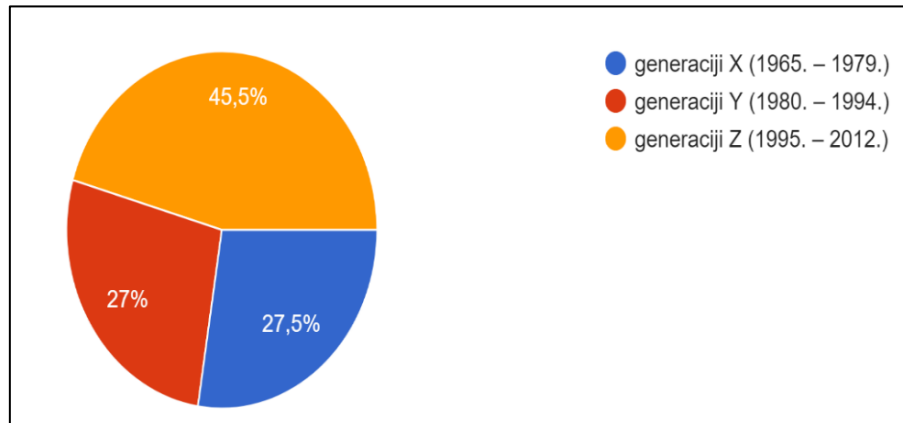


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Drugo se pitanje anketnog upitnika odnosilo na dob ispitanika, tj. generaciju kojoj svaki od njih pripada. Ponuđene su bile: generacija X (godisite ispitanika od 1965. do 1979. godine),

generacija Y (godishte ispitanika od 1980. do 1994. godine) te generacija Z (godishte ispitanika od 1995. do 2012. godine).

**Grafikon 2.** Dob ispitanika

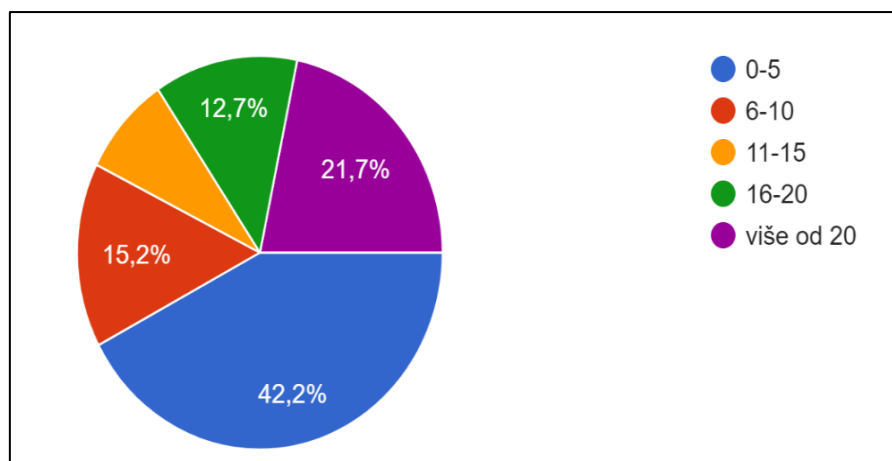


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Iz dobivenih je odgovora kako gotovo polovica ispitanika (njih 45,5%) pripada generaciji Z, 27,5% ispitanika je generacije X te preostalih 27% generacije Y.

Sljedeće pitanje anketnog upitnika odnosilo se na godine radnog staža ispitanika na koje su zabilježeni različiti odgovori, što je vidljivo iz grafikona 3.

**Grafikon 3.** Radni staž ispitanika



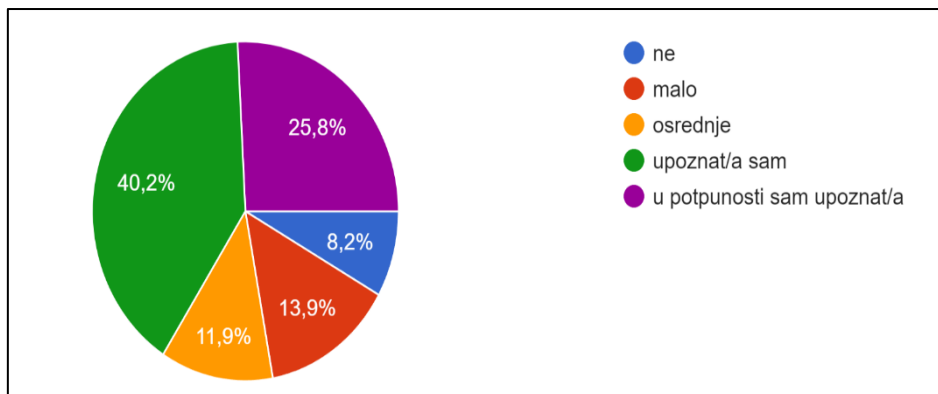
**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Na temelju ovog grafikona može se vidjeti kako 42,2% ispitanika ima od 0 do 5 godina radnoga staža što se može povezati upravo s odgovorima na prethodno pitanje, tj. njihovu dob.

Naime, upravo je nešto više od 40% ispitanika iz generacije Z, a svi oni imaju od 0 do 5 godina radnog staža, što i je bilo za očekivati.

Nadalje, iz sljedećeg, četvrtog, pitanja željelo se saznati jesu li ispitanici uopće upoznati s pojmom mobinga na radnome mjestu, a odgovore prikazuje grafikon 4.

**Grafikon 4.** Upoznatost ispitanika s pojmom mobinga

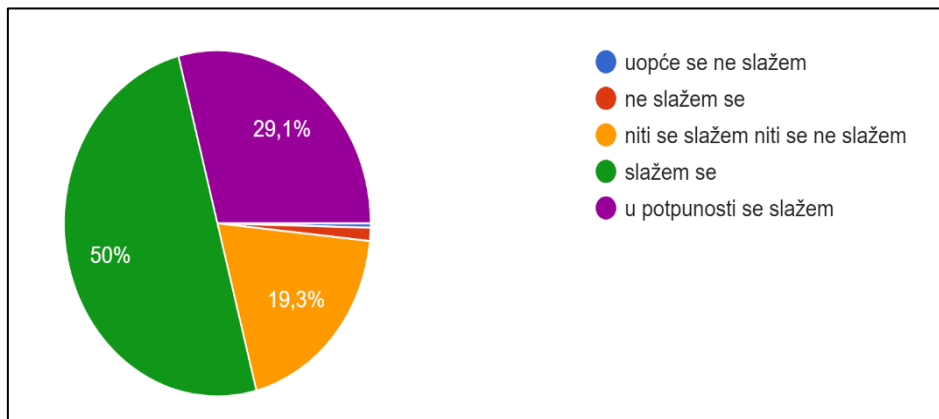


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Iz dobivenih je odgovora vidljivo kako je najveći broj ispitanika (njih 40,2%) upoznat s pojmom mobinga, a njih 25,8% potpuno upoznato, što je svakako poželjno za potrebe ovog istraživanja jer je teško analizirati neku pojavu ukoliko ispitanici nisu upoznati s njenim značenjem i karakteristikama. Međutim, ipak postoje neki ispitanici koji nisu uopće upoznati s pojmom mobinga, a to je njih 8,2%, njih 13,9% upoznato je malo, a njih 11,9% osrednje. Dakle, za 34% ispitanika može se reći da nije baš dobro upoznato s pojmom mobinga što je, čini se, u današnje vrijeme, ipak malo neobično.

Nadalje, u petom se pitanju ovog anketnog upitnika ispitanike pitalo „Smatrate li da se o mobingu premalo raspravlja?“ na koje je samo 1 (0,4%) ispitanik odgovorio da se uopće ne slaže s time te njih troje (1,2%) da se ne slažu. Točnije, to bi značilo kako četvero ispitanika smatra da se o mobingu puno raspravlja, tj. točno onoliko koliko bi trebalo. Zatim, 19,3% ispitanika nije sigurno, tj. niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Točno 50% ispitanika, tj. njih 122 slaže se da se o mobingu zaista malo raspravlja dok je 71 ispitanik (29,1%) potpuno siguran kako je u literaturi premalo rasprava o samome mobingu.

**Grafikon 5.** Stavovi ispitanika o raspravama o mobingu

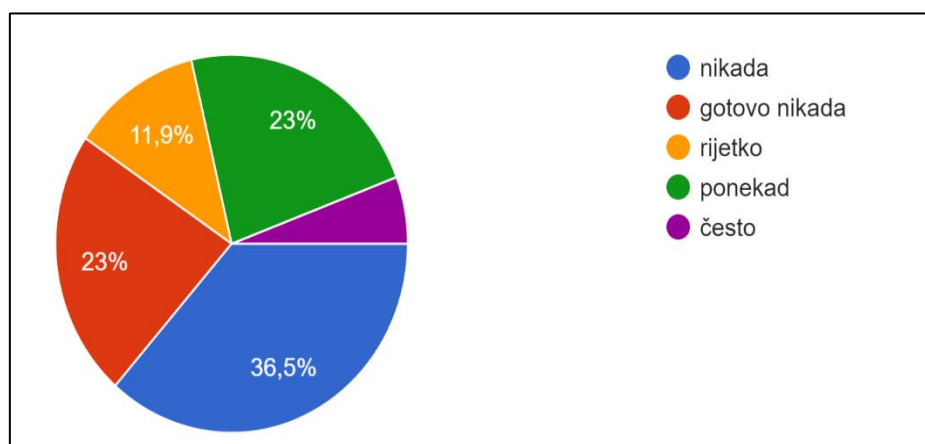


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Ukoliko se promotre dobiveni odgovori, moglo bi se reći da su se isti i očekivali s obzirom na dobivene odgovore na prethodno pitanje. Dakle, više od četvrtine ispitanika nije uopće niti upoznata sa samim pojmom mobinga, tj. činjenica koju bi zapravo svi trebali prihvatiti jest da se o mobingu zaista premalo raspravlja.

U šestom se pitanju ispitanike pitalo jesu li ikada bili žrtve mobinga ili su na bilo koji način sudjelovali u istome, a odgovore na to pitanje prikazuje grafikon 6.

**Grafikon 6.** Sudjelovanje u procesu mobinga



**Izvor:** Vlastita izrada autorice

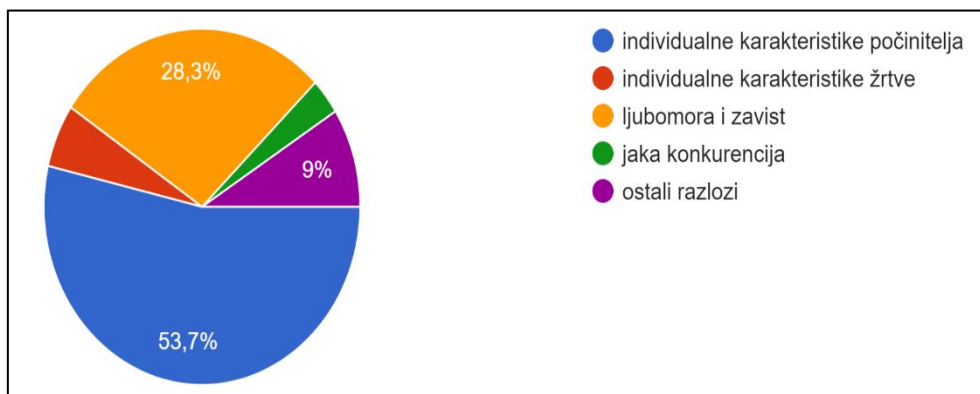
Prvo što bi svakako trebalo zamijetiti kada se promatra ovaj grafikon jest činjenica da 36,5% ispitanika nikada nije sudjelovalo, na bilo koji način, u procesu mobinga. Iako bi bilo poželjno da je ovaj % još i viši, neka osobna očekivanja bila su da će biti dosta i niži od navedenog.



Nadalje, po 56 (23%) ispitanika je gotovo nikada i ponekad sudjelovalo u procesu mobinga, bilo kao žrtva, zlostavljač ili, pak, samo kolega. 11,9% ispitanika u istome je procesu sudjelovalo vrlo rijetko, a njih 5,7% često. Dakle, moglo bi se reći da odgovori na ovo pitanje nisu nezadovoljavajući iz razloga što više od polovice ispitanika nije nikada ili gotovo nikada sudjelovalo u procesu mobinga, na bilo koji način.

Sedmo pitanje ovog anketnog upitnika zahtijevalo je od ispitanika da se izjasne što smatraju razlogom pojavi mobinga na radnome mjestu, a odgovore prikazuje grafikon 7.

**Grafikon 7.** Razlozi pojave mobinga

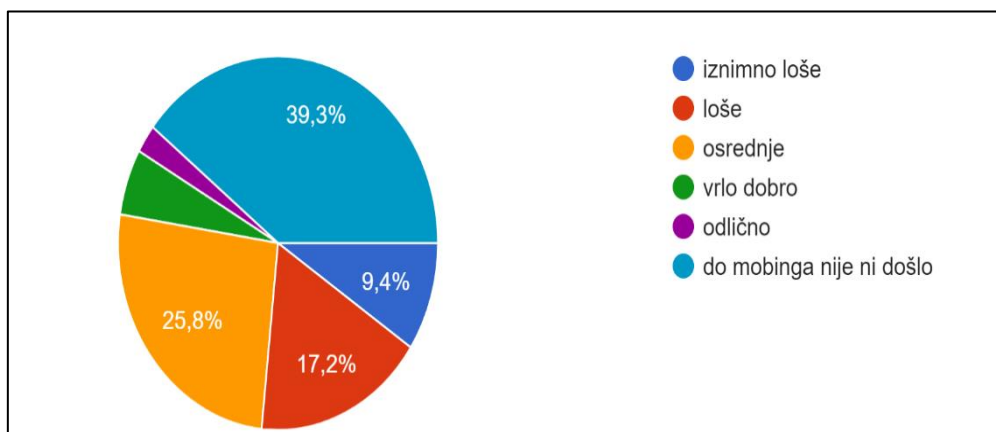


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Na temelju ovoga grafikona može se zaključiti kako više od polovice ispitanika (53,7%) smatra da do pojave mobinga dolazi isključivo zbog individualnih karakteristika počinitelja. Nadalje, dok njih 69, tj. 28,3% smatra da su „krivci“ za pojavu mobinga ljubomora i zavist, 5,7% ispitanika smatra da su to ipak individualne karakteristike žrtve, a njih 3,3% kao razlog drži jaku konkurenciju. 22 (9%) ispitanika, pak, smatra da niti jedan od navedenih razloga ne uzrokuje pojavu mobinga već da do mobinga dolazi zbog nečeg drugog.

Dalje, u osmome pitanju anketnog upitnika ispitanike se pitalo koliko se brzo i efikasno riješio problem mobinga u firmi u kojoj su zaposleni, na što su njihovi odgovori bili skalirani, od stupnja *iznimno loše* do stupnja *odlično*, kao i mogućnosti odgovora da do mobinga nije uopće ni došlo.

**Grafikon 8.** Rješavanje problema mobinga

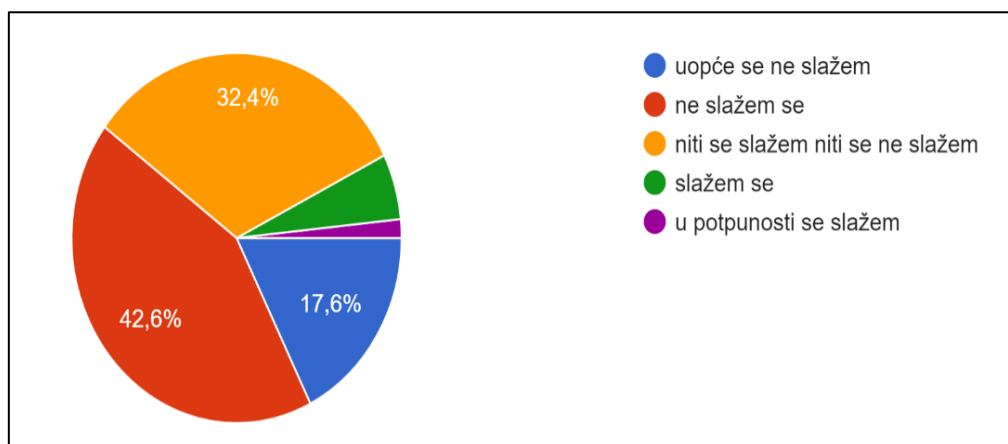


Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz dobivenih je odgovora vidljivo da u najvećem broju slučajeva (96, tj. 39,3%) do mobinga uopće nije ni došlo što je svakako pozitivno. U ostalih 148 (tj. 60,7%) slučajeva, kada je do mobinga ipak došlo, u 23 slučaja se taj problem riješio iznimno loše, a u 42 slučaja loše. Zatim, dok 63 slučaja imaju zabilježeno osrednje brzo i efikasno rješavanje mobinga, 14 slučajeva vrlo dobro, a preostalih, samo 6, slučajeva odlično. Dakle, na temelju odgovora moglo bi se zaključiti da se u organizacijama u kojima je prisutan mobing, taj problem ne rješava brzo ni efikasno već je dugotrajan i, zasigurno, uzrokuje dodatne poteškoće i probleme.

U sljedećem, devetom, pitanju se od ispitanika tražilo da iskažu razinu svog (ne)slaganja s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi zaštitili svoje djelatnike od mobinga. Odgovore na navedeno pitanje prikazuje grafikon 9.

**Grafikon 9.** Poslodavci i mobing

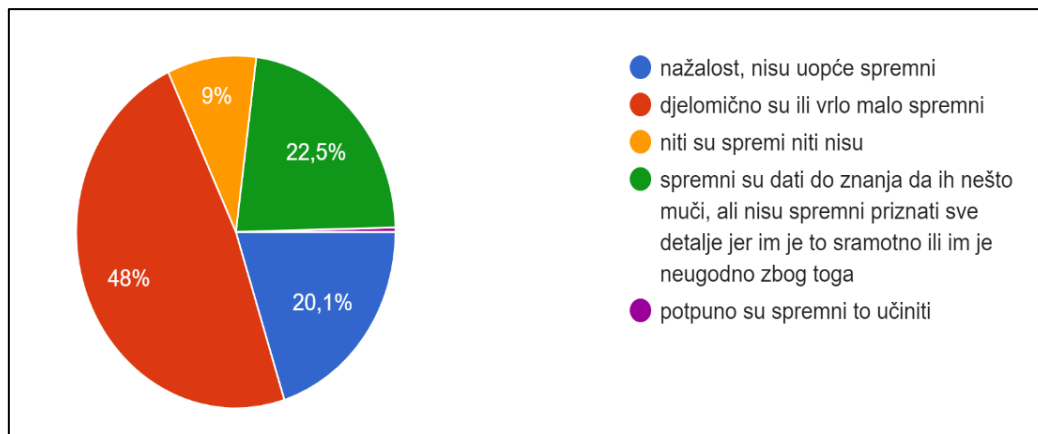


Izvor: Vlastita izrada autorice

Prvo što se može zamijetiti na ovome grafikonu jest da prevladavaju „negativni“ odgovori, tj. gotovo polovica ispitanika (njih 42,6%) ne slaže se s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi zaštitili svoje djelatnike od mobinga, njih 17,6% se uopće ne slaže te se 32,4% niti slaže niti ne slaže s istom tvrdnjom, što čini vrlo visok udio ispitanika – 92,6%. Dakle, samo 7,4% ispitanika smatra da se poslodavci dovoljno trude kako bi dvoje djelatnike zaštitili od mobinga, što je zaista jako malo.

Deseto pitanje anketnog upitnika obuhvaća smatranje ispitanika „koliko su zaposlenici koji su žrtve mobinga spremni istupiti i priznati s čime se suočavaju te se izboriti za svoja prava?“ Odgovore na navedeno pitanje prikazani su na grafikonu 10.

**Grafikon 10.** Spremnost žrtava mobinga na priznavanje

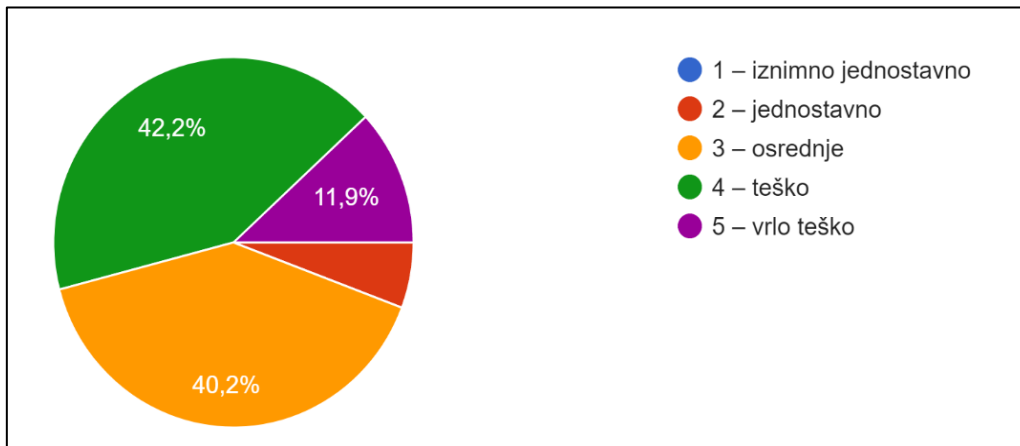


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Slično kao i kod prethodnog, i kod ovog pitanja prevladavaju „negativni“ odgovori prema kojima zaposlenici nisu spremni ili su spremni vrlo malo na istupanje i priznavanje s čime se suočavaju, i to kod 77,1% ispitanika. Nadalje, dok 22,5% ispitanika smatra da su žrtve mobinga spremne dati do znanja da ih nešto muči, ali nisu spremni priznati sve detalje jer im je to sramotno ili im je neugodno zbog toga, 20,1% ispitanika smatra da su žrtve potpuno spremne istupiti i priznati s čime se suočavaju te se izboriti za svoja prava. I za ove bi se odgovore moglo zaključiti da nisu idealni, točnije da su poražavajući.

Nadalje, u jedanaestom su pitanju ispitanici trebali, ocjenama od 1 do 5, iskazati koliko je, prema njihovom mišljenju, teško dokazati da je mobing prisutan na radnome mjestu.

**Grafikon 11.** Dokazivanje prisutnosti mobinga

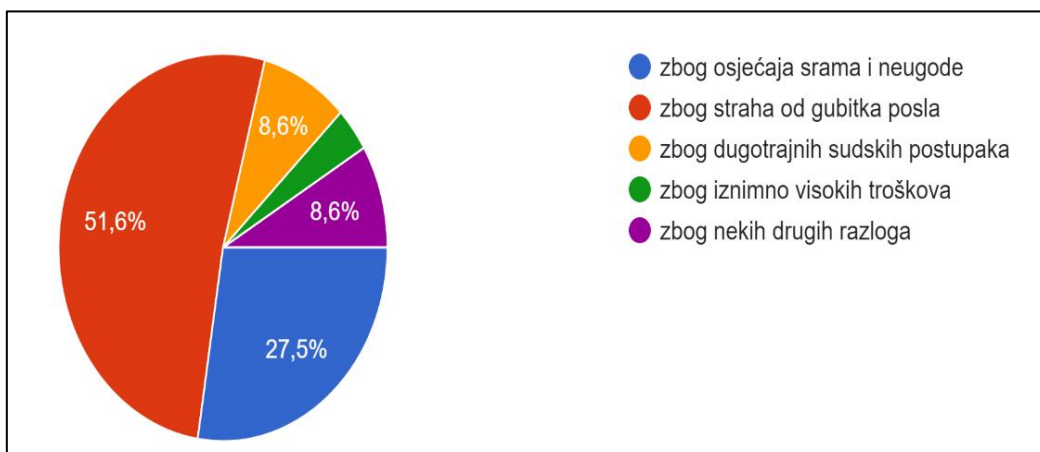


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Iz dobivenih je odgovora vidljivo da prevladava ocjena 4, tj. mišljenje ispitanika da je teško dokazati prisutnost mobinga na radnome mjestu, a slijedi ju ocjena 3 - osrednje koja označava da nije niti jednostavno niti teško dokazati njegovu prisutnost. Dok niti jedan ispitanik ne smatra da je dokazivanje prisutnosti istoga problema jednostavno, njih 14 (5,7%) smatra da je jednostavno te njih 29 (11,9%) kako je dokazivanje njegove prisutnosti vrlo teško.

S dvanaestim se pitanjem željelo postići da se ispitanici izjasne oko svog stava zašto žrtve mobinga ne poduzimaju ništa kako bi se isti problem riješio, a odgovore prikazuje grafikon 12.

**Grafikon 12.** Postupanje žrtava mobinga za rješavanje problema

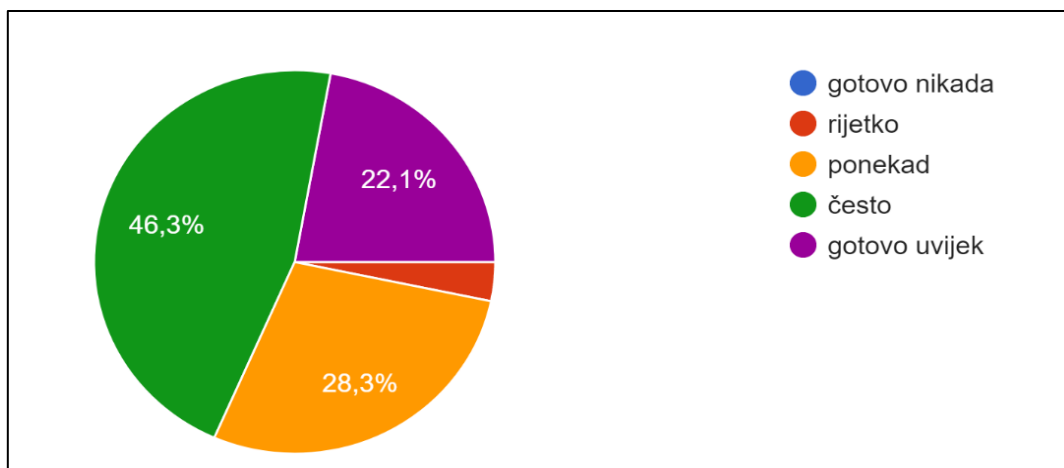


**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Iz ovog se grafikona vidi da nešto više od polovice ispitanika, tj. njih 51,6%, smatra da žrtve mobinga „šute“ o tome što prolaze jer se boje da će izgubiti posao, što je nekako i najlogičnije. Potom, 27,5% ispitanika smatra da žrtve osjećaju sram i neugodu, 8,6% njih smatra da su razlog nepoduzimanja nikakve radnje od strane žrtava mobinga dugotrajni sudski troškovi, a njih 3,7% iznimno visoki troškovi. Također, 8,6% ispitanika, pak, smatra da niti jedan od navedenih razloga nije razlog nepoduzimanja nikakve radnje od strane žrtava mobinga.

Trinaesto pitanje anketnog upitnika glasi: „Smatrate li da mobing ostavlja vrlo teške posljedice na zdravstveno stanje žrtve“ na što je gotovo polovica ispitanika (46,3%) odgovorilo da je to često. Nadalje, dok njih 28,3% smatra da mobing ponekad ostavlja vrlo teške posljedice na zdravstveno stanje žrtve, 22,1% ispitanika smatra da je to slučaj gotovo uvijek. Kod 3,3% ispitanika mobing ostavlja vrlo teške posljedice na zdravstveno stanje žrtve rijetko, a niti jedan ispitanik ne smatra da je to „gotovo nikada“. Dakle, jasno je da su svi ispitanici svjesni da se zdravstveno stanje žrtve mobinga mijenja nakon proživljenog problema.

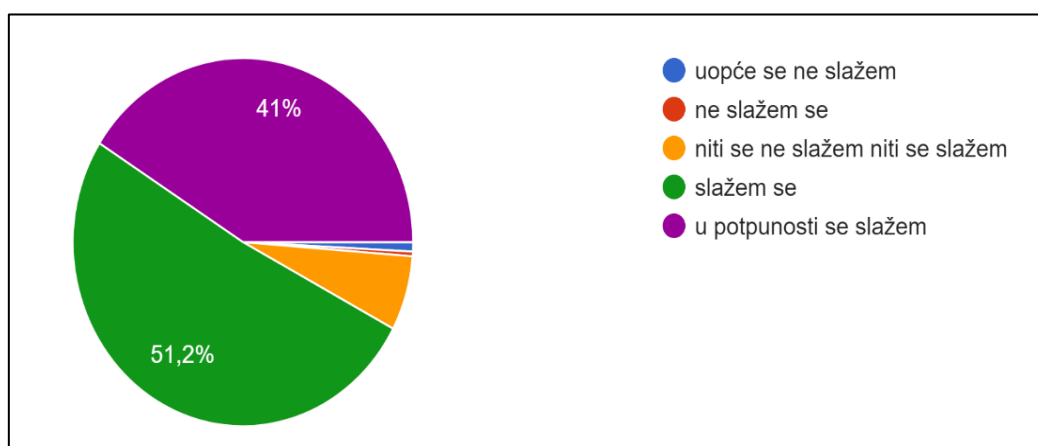
**Grafikon 13.** Posljedice mobinga na zdravstveno stanje žrtve



**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Pretposljednje, četrnaesto, pitanje anketnog upitnika odnosilo se na (ne)slaganje ispitanika s tvrdnjom da bi poslodavci trebali uvesti dodatne mjere i postupke kako bi se smanjio broj slučajeva mobinga na radnome mjestu. Odgovore na navedeno pitanje prikazuje grafikon 14.

**Grafikon 14.** Dodatne mjere i postupci poslodavaca za smanjenje broja slučajeva mobinga



**Izvor:** Vlastita izrada autorice

Na temelju prikupljenih odgovora vidi se kako se gotovo svi ispitanici slažu s ovom tvrdnjom - 51,2% ispitanika se slaže, a njih 41% se slaže u potpunosti. S druge strane, njih 6,6% neutralno je, tj. niti se slaže niti se ne slaže, jedan ispitanik (0,4%) se ne slaže te se njih dvoje (0,8%) uopće ne slažu s istom tvrdnjom. Za ove se odgovore može reći da su gotovo onakvi kako se i očekivalo.

Posljednje pitanje anketnog upitnika tražilo je od ispitanika da navedu po dva prijedloga za smanjenje slučajeva mobinga na radnome mjestu. Međutim, od ukupnog broja ispitanika (244), samo je njih 95, tj. 39% odgovorilo na ovo pitanje, a odgovori su raznoliki. Od dobivenih odgovora, najviše je ispitanika odgovorilo da je za smanjenje mobinga na radnome mjestu ključna kvalitetna i redovita komunikacija, a neki su od njih predložili tjedne razgovore menadžera sa zaposlenicima, sastanke sa zaposlenicima kako bi se kontinuirano pratilo njihovo mentalno zdravlje i poticanje na transparentnu komunikaciju, godišnje anketiranje zaposlenika i slično. Nadalje, nekoliko ispitanika smatra kako je za smanjenje slučajeva mobinga važna edukacija zaposlenika o istome, njegovim uzrocima, posljedicama i mogućnostima prevencije. Isto tako, ispitanici predlažu češće kontrole, ali i inspekcije, vezane upravo za mobing, bolji rad odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i veće kazne, kako djelatnicima koji provode mobing, tako i poslodavcima. Nekolicina ispitanika uvela bi i opomene i kazne od strane menadžera za počinitelje mobinga, ankete koje će se provoditi među zaposlenicima, veću podršku žrtvama, više *team buildinga* kako bi se radni kolege bolje upoznale i kako bi bolje funkcionirali zajedno, a poneki bi uveli i više kamera u radnome okruženju radi boljeg praćenja. Zanimljivi odgovori koji bi se mogli izdvojiti jesu oni poput:

- „stvoriti sigurno i podržavajuće okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju slobodno izraziti svoje mišljenje i prijaviti mobing; implementacija politika protiv mobinga na radnom mjestu“,
- „pokušati shvatiti pojedince koji proživljavaju mobing i kojima nije lako boriti se s tim sam, jer možda ne zna kako i definitivno uzeti u obzir sve iznesene činjenice i postupati ispravno kako bi se riješio problem te kako ne bi došlo do novih slučajeva mobinga“,
- „uvođenje anonimnih anketa na radnom mjestu koje se odnose na mobing te reakcija poslodavca ukoliko uoči kakav slučaj mobinga kroz ankete, razgovor sa zaposlenikom čim se primijete bilo kakvi znakovi mobinga i pružanje utjehe i potpore uz pronalazak rješenja“,
- „imenovanje osobe zadužene za prikupljanje prijave za mobing u radnoj organizaciji, imenovanje stručnog tijela sastavljenog od predstavnika zaposlenika i vanjskih stručnjaka (psiholog, pravnik i sl.)“,
- „trebala bi biti barem jedna stručna osoba od povjerenja u svakoj firmi kojoj se radnik može obratiti u slučaju bilo koje vrste mobinga, dakle netko profesionalan i stručan tko bi mogao posredovati u slučaju kakvog neugodnog iskustva između žrtve i počinitelja mobinga, općenito zalaganje za otvorenu komunikaciju te efikasno djelovanje“.

Na temelju svih dobivenih odgovora iz anketnog upitnika, može se zaključiti da je, za početak, većina ispitanika upoznato s pojmom mobinga, ali, i dalje, jedna trećina njih ne zna puno o samome pojmu što je zasigurno malo neobično, pogotovo u današnje vrijeme kada su informacije i više nego dostupne. Polovica ispitanika smatra da se o mobingu premalo raspravlja što i je za očekivati s obzirom na prethodnu činjenicu kako neki niti ne znaju ništa o toj pojavi. Nadalje, što se tiče samog sudjelovanja u procesu mobinga, bilo s aspekta zlostavljača ili žrtve, više od polovice ispitanika nije nikada ili gotovo nikada sudjelovalo u procesu mobinga, na bilo koji način, što je dosta zadovoljavajuće. U praksi je razloga pojave mobinga zaista mnogo, a prema odgovorima ovih ispitanika, nešto više od polovice njih smatra da su glavni razlog individualne karakteristike počinitelja mobinga, a poneki smatraju da su uzročnici upravo zavist i ljubomora, jaka konkurencija, individualne karakteristike žrtve ili, pak, nešto drugo. Kod ispitanika koji su se susreli s mobingom u organizaciji u kojoj su bili ili su trenutno zaposleni, u većini se slučajeva taj problem riješio vrlo loše i neefikasno. Kao razlog tome može se navesti neefikasnost poslodavaca što potvrđuje i činjenica da gotovo polovica ispitanika smatra kako se oni ne trude dovoljno kako bi riješili navedeni problem. Nažalost, činjenica je da su žrtve mobinga najčešće „teške“ za iznijeti priznanje oko toga što im se događa,

a isto tako, vrlo je teško dokazati prisutnost mobinga na radnome mjestu. Pri tome žrtve mobinga „šute“ o tome što proživljavaju, ponajviše zbog toga jer se srame i jer se osjećaju neugodno, ali i znaju da ih očekuju visoki troškovi ukoliko problem odluče riješiti putem suda. Konačno, što je najvažnije, mobing ostavlja iznimno teške posljedice na zdravstveno stanje žrtve čime se, u velikoj mjeri, slažu ispitanici koji su sudjelovali u ovom anketnom istraživanju. U skladu s time, poslodavci bi trebali uvesti dodatne mjere i postupke za smanjenje broja slučajeva mobinga, a neki su od prijedloga, od strane ispitanika, kvalitetna i redovita komunikacija, tjedni razgovori menadžera sa zaposlenicima, sastanci sa zaposlenicima, godišnje anketiranje zaposlenika, njihova edukacija o problemu, češće kontrole te inspekcije, bolji rad odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, veće kazne počiniteljima mobinga, ali i poslodavcima i slično. Dakle, svakako se može zaključiti da je mobinga u praksi previše, da se žrtve najčešće boje priznati koji problem proživljavaju, a da pri tome „gube“ svoje zdravlje i „propadaju“ te da poslodavci ne poduzimaju ništa ili, pak, vrlo malo kako bi navedeno promijenili. Stoga se nameće potreba za sustavnim poboljšavanjem ovoga problema te većim raspravljanjem o njemu. Jedino je to korak, ali tek prvi, početni, za svjetliju i bolju budućnost organizacija, njihovih menadžera i djelatnika.

## 5.2. Intervju

Nastavno na anketno istraživanje, u 6 hrvatskih organizacija proveo se intervju (Prilog 2.) s njihovim vrhovnim menadžerima te menadžerima ljudskih resursa. Intervjuirane organizacije posluju u djelatnostima odgoja i obrazovanja (dvije organizacije), područne i regionalne samouprave (jedna organizacija), ugostiteljstva (jedna organizacija), pomorskog prometa (jedna organizacija) te radija (jedna organizacija).

Intervju je imao osam pitanja od kojih prvo glasi: „*Jeste li se u dosadašnjem radu ikad susreli s mobingom na radnome mjestu? Ako da – što ste poduzeli po tom pitanju, odnosno koje su procedure; ako ne – kako biste u tom slučaju reagirali?*“. Na isto je pitanje jedan intervjuirani menadžer odgovorio kako se susreo s mobingom te nije poduzeo ništa već je trpio i radio dok nije pronašao drugi posao. Drugi intervjuirani menadžer izjavio je kako se pokušao oduprijeti na način da ne izaziva daljnje konflikte već da suoči osobe koje vrše mobing s činjenicom koja se događa. Također, pokušao im je dati do znanja da takvo ponašanje nije u redu i da njegovo postojanje u organizaciji ima ulogu, značenje i da jednako vrijedi kao i svi drugi, a svojim je kolegama i kolegicama savjetovao da se bore protiv mobinga bilo koje vrste.



Dvoje intervjuiranih menadžera ljudskih resursa se nije susrelo s mobingom na svome radnome mjestu, a oboje su rekli da bi reagirali, prvo razgovorom s kolegom nad kojim se vrši mobing, potom s kolegom koji vrši mobing te, u konačnici, s nadređenim menadžerom kako bi saznali postoji li razlog za mobing. Ukoliko nadređeni ne bi reagirao, intervjuirani bi menadžer sam djelovao na način da bi pokušao razgovarati s osobom koja provodi mobing, obzirom da nadređeni i nadležne službe nisu reagirale na prijavu mobinga. Menadžer organizacije iz sektora pomorskog prometa imao je nekoliko prijava mobinga, i to nadređenima, službi za mobing, a ponekad direktno upravi. Sukladno proceduri, u ovoj se organizaciji mobingu prilazilo vrlo ozbiljno te je kod svake prijave napravljena istraga. Zaključak cijele priče jest da je nužno da su potrebna edukacija o mobingu, otvoren razgovor i prevencija na svakom nivou organizacije. U slučaju ove organizacije svaki je od prijavljenih mobinga izrodio nešto pozitivno za nju, a niti jedan nije završio sudskim sporom već je sve riješeno internim reakcijama. Što se, pak, tiče menadžera radijske organizacije, isti se nije nikada susreo s mobingom, ali u slučaju da se to dogodi reagirao bih pravovremeno i uvijek se trudi održavati otvoren/prijateljski odnos sa zaposlenicima i oni znaju da mu u svakom trenu mogu ukazati na neki problem.

Drugo pitanje intervjua glasilo je: „*U istraživanju koje je provedeno, oko 40% ispitanika je žrtva mobinga – kako to komentirate?*“. Dvoje intervjuiranih se odmah složilo kako je taj postotak iznimno visok te je menadžer iz sektora odgoja i obrazovanja izjavila da se žrtve mobinga trajno isključuju iz tržišta rada. Nadalje, drugi menadžer iz istog sektora stava je kako su zaposlenici uplašeni te se boja za posljedice od strane nadređenih kao i izrugivanje od kolega ako reagiraju. Intervjuirani koji je menadžer ugostiteljske djelatnosti smatra da neslaganja u kolektivu postoje zbog različitih karaktera te da ukoliko kolektiv postoji i nova osoba mu pristupi na određeni „pogrešan“ način, može vrlo lako postati žrtva mobinga. S druge strane, neki zaposlenici u tvrtkama doživljavaju mobing od strane nadređenih što ne može rezultirati zdravom komunikacijom ili rješenjem. Menadžer iz sektora područne i regionalne samouprave izjavio je sljedeće: „U današnjem radnom okruženju, uvelike poremećenih vrijednosti gdje na mnogo načina pojedinci žele dokazati svoju nadmoć nad kolegama, mobing predstavlja najprimitivniji i najbanalniji način dokazivanja i učvršćivanja svoje pozicije u timu. Iskreno govoreći, krenuvši od samog obrazovnog kurikuluma, premalo je posvećenosti obziru i kolegijalnosti te etici u radnom okruženju, stoga se ovaj postotak čini i malim obzirom na usmjeravanje isključivo ciljevima „hvatanja što bolje pozicije“ u radnom kolektivu bez pokrića kompetencijama i timskoj igri“. Menadžer iz pomorske organizacije je izjavio kako u njegovoj organizaciji zasigurno ne postoji takav %, a isti bi se mogao izbjeći ili, pak, smanjiti ako bi se,

prilikom sklapanja radnog odnosa, zaposlenicima jasno opisalo njihovo radno mjesto. Tome je tako jer pojedina zanimanja zahtijevaju redovne upute i naredbe nadređenih, a pojedina radna mjesta nisu fizički ni mentalno jednostavna uslijed čega nerijetko dolazi do napetosti pa zaposlenik može smatrati da se nad njime vrši mobing, a zapravo je takva priroda posla kojeg on obavlja. Menadžer radijske organizacije smatra da je postotak toliki upravo zbog manjka empatije i vremena koje zaposlenici posvećuju ljudima oko sebe.

Treće pitanje intervjua glasilo je: „*Slazete li se s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi zaštitili svoje djelatnike od mobinga*“, oko 60% ispitanika odgovorilo je da se ne slaže sa tom tvrdnjom. Što Vi radite u svojoj firmi kako bi zaštitili Vaše djelatnike od mobinga?“ Jedan je menadžer ljudskih resursa iz sektora odgoja i obrazovanja izjavio kako u organizaciji u kojoj je trenutno zaposlen nema mobinga te je glavna i odgovorna osoba svima na raspolaganju, ako iskrсне koji problem, riješi se na obostrano zadovoljstvo. Menadžer iz istog sektora odgovorio je da se ne slaže s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi svoje zaposlenike zaštitili od mobinga.

Nadalje, dotični se menadžer ponaša kao kolega u pomoći ako kome zatreba pomoć, na način da se sve može riješiti bez ikakvih problema samo komunikacijom te bez „cinkanja“ nadređenom. Potom, treći intervjuirani izjavljuje kako se „zaštita djelatnika od mobinga provodi na način da se suoči aktere sa situacijom te metodom nagrade i kazne, pravedno i objektivno sagleda i honorira stanje stvari“. Konačno, četvrti intervjuirani, iz sektora ugostiteljstva smatra da su poslodavci, u nekoj mjeri prisiljeni vršiti mobing kako bi ostvarili zamisli tvrtke te tako došli do željenog profita. Navedeno uključuje: prekovremene sate, pozive van radnog vremena, konstantni pritisak za „boljim“ i „višim“ ciljevima, nestrpljivost, nerazumijevanje, najčešće i vrijeđanje. Kako se ovakve situacije ne bi dešavale, potrebno je imati razumijevanja, strpljenja te iskustva u području kojim se zaposlenici bave kako bi znali razumjeti potrebe osoba od kojih očekuju da izvrše zadatak. Menadžer pomorske organizacije stava je kako u svakom poslu i organizaciji dolazi do napetih odnosa zbog čega je jako važno da poslodavac omogući vrijeme, tj. okolnosti u kojima bi se zaposlenici mogli bolje upoznati i privatno. Naime, u „opuštenijoj“ bi atmosferi mogli razgovarati o eventualnim neslaganjima i time smanjili napetost te eliminirali mobing u organizaciji. Ova organizacija redovno potiče svoje zaposlenike na druženja, organizira neformalna sportska i druga društvena okupljanja, *teambuildinge* i slično, čime potiče upravo poslovno okruženje i štiti zaposlenike od mobinga. Dakle, jednom riječju, najbolja je preventiva, tj. djelovati preventivno. Menadžer šeste intervjuirane organizacije, one radijske, izjavio je da za zaštitu svojih zaposlenika od mobinga

uspostavlja zdravu atmosferu, prijateljske odnose i nultu toleranciju na bilo koji oblik zlostavljanja.

Četvrto pitanje intervjua glasilo je: „*Također, većina se ispitanika slaže da je mobing na radnome mjestu jako teško dokazati. Kako Vi to olakšavate i na koji način?*“ Troje intervjuiranih smatra da je komunikacija temelj svega te suočavanje žrtve i počinitelja mobinga. Jedan je menadžer (iz sektora odgoja i obrazovanja) izjavio kako ne zna kako bi navedeno olakšao te da mu je najbitnije da posao „štima“, a sve drugo da bude lagodno i da se zaposleniku ne gleda na sitnice. Četvrti intervjuirani menadžer smatra da pisana komunikacija jedini način da se ovakvo što dokaže iako se čak i tada može protumačiti kao da „netko nije tako mislio“. Provođenje vremena među zaposlenima te pojedinačni razgovori s njima mogu dati uvid u neke stvari ipak malo dublje. U slučaju pomorske organizacije, kod prijave mobinga postoji procedura da se bilo kakva vrsta mobinga prijavi te je bitno saznati sve okolnosti, prepisku, kako službenu, putem e-maila te onu neformalnu. Često se događalo da su ljudi koji su prijavili da su žrtve mobinga bili greška pri odabiru, a ne zapravo ljudi koji su pretrpjeli mobing.

Peto pitanje intervjua glasi: „*Što je, prema Vašem dosadašnjem iskustvu razlog pojavi mobinga na radnome mjestu?*“. Prema odgovorima na sljedeće, peto, pitanje, intervjuirani menadžeri smatraju da su razlozi pojavi mobinga na radnome mjestu zavist, ljubomora, šefovanje te nastojanje da budu „u centru pažnje“. Također, prisutni su i razlozi poput nemogućnosti pronalaska drugog i kvalitetnijeg načina isticanja svojih „kvaliteta“, pritiska od strane nadređenih, nove osobe u kolektivu, naglih promjena u organizaciji, strahi od mogućnosti financijskih gubitaka, itd. Prema menadžeru pomorske organizacije, dva su moguća razloga pojave mobinga u organizaciji: ego onoga tko stavlja na svoje podređene veći pritisak te svjesnost zaposlenika da nije dobar u onome što radi, da ne izvršava dobro svoje radne zadatke te, potom, kao zaštitu svog radnog mjesta pokušava graditi slučaj i dokaz da je nad njime vršen pritisak. Prema menadžeru radijske organizacije, stvari su u principu vrlo jednostavne. Postoje ljudi koji pojedincu ne žele dobro, ljudi koji nisu sretni sa samim sobom i koji se time „hrane“, a na menadžeru je da to prepozna i ukloni na vrijeme takvu osobu jer, u konačnici, šteti kolektivu.

Šesto pitanje intervjua glasilo je: „*Isto tako, poražavajuća je činjenica da je oko 70% ispitanika odgovorilo da nažalost ili nisu uopće spremni ili su djelomično ili vrlo malo spremni istupiti i priznati da su bili žrtve mobinga. Što mislite zašto je tomu tako?*“ Dok jedan intervjuirani menadžer iz sektora odgoja i obrazovanja smatra kako se osoba koja je bila žrtva

mobinga boji to priznati jer ne zna koliko će joj okolina vjerovati, često sumnja u sebe misleći da s njom nešto nije u redu, drugi iz istog sektora drži da je tomu tako kako ne bi izgubili posao i kolege s posla jer bi ga drukčije gledali, a u konačnici je uopće pitanje bi li se mobing dokazao i što bi se time dobilo. Menadžer iz sektora područne i regionalne samouprave stava je da hrvatsko podneblje nije baš sklono povjerovati i promptno zaštititi osobu koja trpi mobing, a i već navedeni kurikulum se premalo bavi pitanjima tehnika i načina rješavanje problema mobinga. Također, osoba koja trpi mobing radi radnog kolektiva i potencijalnog „krivog“ gledanja kolega s posla nije spremna istupiti i priznati problem. Četvrti intervjuirani menadžer (djelatnost ugostiteljstva) slaže se s navedenom činjenicom jer osoba koja istupi i javno kaže da je bila žrtva mobinga određene organizacije najčešće izgleda „smiješno“ i „suludo“ te zasigurno neće zadržati posao u tvrtki o kojoj je riječ, a možda neće ni dobiti preporuku za rad u novoj tvrtki. Menadžer pomorske organizacije je stava da žrtve mobinga imaju strah da će ih se okarakterizirati kao manje vrijednima ili oni sami ne žele stvoriti o sebi manje „*macho personality*“.

Radijski menadžer smatra da su ljudi navikli probleme držati za sebe jer često nemaju podršku i ne vide rješenje jer su možda nekad bili u situaciji u životu kad su rekli svoj problem nekoj osobi ili društvu koje je „okrenulo glavu“ ili se podrugljivo ponijelo prema istom.

Sedmo pitanje intervjua glasilo je: „*Što mislite o danas popularnoj tezi da je "samo prestrašen radnik – dobar radnik", te kakvu bi ulogu ovdje trebao imati menadžment ljudskih resursa?*“. Menadžer iz sektora odgoja i obrazovanja smatra da bi svaki menadžer ljudskih resursa trebao ulagati u odnose s ljudima jer će svaki radnik biti dobar radnik te izvršavati svoje obveze samo ako je okolina u kojoj se radi pozitivna. Drugi menadžer iz istog sektora izjavio je da prestrašen radnik zasigurno nije učinkovit. Prema menadžeru iz sektora područne i regionalne samouprave, ova je teza vjerojatno nastala iz razloga što nekolicina radnika zlorabi svoja prava, vrlo često se ne pridržavajući obveza radnog kolektiva. Menadžment ljudskih resursa trebao bi biti taj koji bi morao stvoriti obostrano povoljnu radnu klimu u kolektivu te dobar odnos između radnika i poslodavca na obostrano zadovoljstvo. Menadžer iz sektora ugostiteljstva smatra da je dobar radnik vrijedna osoba koja ne mora uvijek javno izlagati mišljenja, ali koja se ne boji reći kad nešto treba popraviti u radu. Po njemu je upravo na menadžerima da prepoznaju situacije (potencijalne i trenutne) što je to što bi djelatnike moglo „mučiti“ te pronaći način za zdravim rješenjem. Menadžer pomorske organizacije nikako se ne slaže s navedenom tvrdnjom te u svojoj organizaciji, usprkos „vojnoj organizaciji“, uspijeva poticati kreativnost čime nastoji davati zaposlenicima na znanje da su važni za organizaciju.

Također, smatra kako upravljanje ljudima kreiranjem straha ni u kojem slučaju nije dobro i da takvo što ne može kreirati dobre rezultate niti dobru poslovnu okolinu. Prema menadžeru radijske organizacije, „menadžment ljudskih resursa je tu da izreku pretvori u to da je sretan i siguran radnik – dobar radnik.

Osmo pitanje intervjua glasil je: „*Ako ste imali primjer mobinga u Vašoj firmi, jeste li pružili psihičku ili neku drugu vrstu pomoći nakon toga?*“ Na navedeno je pitanje prvi intervjuirani izjavio kako u sadašnjoj organizaciji nije imao primjer mobinga, a u prethodnoj u kojoj je bio zaposlen, i sam je bio žrtva mobinga. Drugi intervjuirani nije nikada imao primjer mobinga iako je bio zaposlen u nekoliko organizacija do sada, a i s trećim je ista situacija. Međutim, četvrti intervjuirani menadžer (iz sektora ugostiteljstva) nije pružio psihičku niti kakvu drugu vrstu pomoći žrtvi mobinga te je taj zaposlenik napustio kolektiv zbog prevelikog pritiska. Niti u pomorskoj niti u radijskoj organizaciji nije bilo slučajeva koji bi zahtijevali pružanje psihičke pomoći, a isti će se truditi da se tako i nastavi.

### **5.3.Uloga menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga – usporedba ankete i intervjua**

Temeljem svih prethodno prikazanih odgovora koji su dobiveni putem anketnog istraživanja te intervjua, moguće je povezati određena stajališta ispitanika, kao podređenih, i intervjuiranih menadžera, tako i onih nadređenih. Naime, prvo što se svakako mora naglasiti jest činjenica da jedna trećina ispitanika uopće ne zna što označava pojam mobing, što je zaista poražavajuće. Oni koji, pak, znaju što je mobing, gotovo svi se slažu da se o njemu premalo raspravlja. Što se, pak, tiče sudjelovanja u procesu mobinga, na bilo koji način, više od polovice ispitanika (podređenih) nije nikada ili gotovo nikada sudjelovalo u procesu mobinga, na bilo koji način, što je dosta zadovoljavajuće. S druge strane, troje (od šest) menadžera se susrelo s mobingom, a jedan je od njih čak bio i žrtva (dakle, riječ je o obrnutom vertikalnom mobingu) te su pokušali odreagirati, ali bezuspješno. Preostali menadžeri, koji se nisu susreli s mobingom, stava su da bi u takvoj situaciji svakako reagirali te da se svakodnevno trude održavati prijateljski odnos sa zaposlenicima kako bi znali da se u svakom trenu mogu obratiti ako imaju kakav problem.

Putem anketnog istraživanja došlo se do podatka da je oko 40% ispitanika bilo na poziciji žrtve mobinga s čim su svi menadžeri reagirali da je taj postotak zaista visok. Također, kod intervjuiranih organizacija toliki postotak ne postoji jer menadžeri nastoje zaposlenicima jasno

definirati njihova radna mjesta te povećati razinu empatije i vremena koje zaposlenici odvajaju za svoje kolege. Podređeni smatraju da su glavni razlozi mobinga u organizacijama individualne karakteristike počinitelja mobinga, zavist i ljubomora, jaka konkurencija te individualne karakteristike žrtve, a sličnog su stava i nadređeni. Naime, oni izdvajaju zavist, ljubomoru, šefovanje, nastojanje da budu „u centru pažnje“, nemogućnost pronalaska drugog i kvalitetnijeg načina isticanja svojih „kvaliteta“, pritisak od strane nadređenih, dolazak nove osobe u kolektiv, nagle promjene u organizaciji, strah od mogućnosti financijskih gubitaka i slično, kao glavne razloge pojave mobinga.

Prema mišljenju jednog intervjuiranog menadžera, upravo je menadžer svake organizacije ključna osoba koja mora prepoznati zaposlenike koji drugima ne žele dobro i ukloni takve iz kolektiva jer su upravo oni štetni za organizaciju. Kod ispitanika koji su se susreli s mobingom u organizaciji u kojoj su bili ili su trenutno zaposleni, u većini se slučajeva taj problem riješio vrlo loše i neefikasno. Kao razlog tome može se navesti neefikasnost poslodavaca što potvrđuje i činjenica da gotovo polovica ispitanika smatra kako se oni ne trude dovoljno kako bi riješili navedeni problem, a s time se slaže i većina intervjuiranih menadžera.

Međutim, navedeno nije slučaj u njihovim organizacijama jer se oni trude da budu svim zaposlenicima na raspolaganju te da svaki problem koji iskrasne riješi na obostrano zadovoljstvo. Pri tome se zaštita djelatnika od mobinga provodi na način da se suoči aktere sa situacijom te metodom nagrade i kazne, pravedno i objektivno sagleda stanje stvari. U njihovim se organizacijama redovito organiziraju druženja, neformalna sportska i druga društvena okupljanja, *teambuildinzi* i slično, čime se potiče kvalitetno poslovno okruženje te se zaposlenici štite od mobinga.

Sljedeća je činjenica da žrtve mobinga najčešće vrlo teško (ili nikako) priznaju da su (bile) žrtve mobinga, a ponajviše zbog toga što se srame ili im je neugodno i takvih je 70% od ukupnog broja ispitanih zaposlenika. Menadžeri to komentiraju na način da se žrtva mobinga boji to priznati jer ne zna koliko će joj okolina vjerovati, često sumnja u sebe misleći da s njom nešto nije u redu, a neki smatraju da je tomu tako kako žrtva mobinga ne bi izgubila posao i kolege s posla jer bi ju drukčije gledali. Nadalje, menadžeri smatraju da su žrtve mobinga uvjerene da će ih drugi okarakterizirati kao manje vrijednima te da su navikli probleme držati za sebe jer često nemaju podršku i ne vide rješenje jer su možda nekad bili u situaciji u životu kad su rekli svoj problem nekoj osobi ili društvu koje je „okrenulo glavu“ ili se podrugljivo ponijelo prema istom.

Prema mišljenjima intervjuiranih menadžera, svaki menadžer ljudskih resursa trebao bi ulagati u odnose s ljudima jer će svaki radnik biti dobar radnik te izvršavati svoje obveze samo ako je okolina u kojoj se radi pozitivna. Nadalje, menadžer ljudskih resursa trebao bi stvoriti obostrano povoljnu radnu klimu u kolektivu te dobar odnos između radnika i poslodavca na obostrano zadovoljstvo. Menadžer bi trebao biti u stanju da prepozna situacije (potencijalne i trenutne) oko toga što bi djelatnike moglo „mučiti“ te, isto tako, pronaći način za zdravim rješenjem. Upravo suprotno od učestale izreke da je „samo prestrašen radnik – dobar radnik“, menadžer ljudskih resursa je tu da izreku pretvori u to da je „sretan i siguran radnik – dobar radnik“.

I ispitanici i menadžeri (većina njih) smatraju da je komunikacija temelj svega te da ne bi bilo loše uvesti tjedne sastanke podređenih s nadređenima, anketiranje, edukacija zaposlenika o mobingu, a po nekima bi se trebale uvesti i češće kontrole, pa čak i inspekcije, kako počiniteljima mobinga, tako i nadređenima. Konačno, rad odjela za upravljanje ljudskim resursima trebao bi biti bolje organiziran, više kontroliran te više educiran o mogućim problemima, od kojih je jedan i mobing, te bi upravo tako bio učinkovitiji što bi, u konačnici, rezultiralo učinkovitijom organizacijom i eliminiranjem mobinga iz iste.

## 6. ZAKLJUČAK

Mobing predstavlja ponašanje pojedinca (ili više njih) koje je usmjereno žrtvi - pojedincu (ili više njih) kako bi se žrtva uklonila s mjesta rada. Mobing zapravo predstavlja konfliktnu situaciju koja uključuje napade različitih oblika i diskriminaciju, s ciljem ponižavanja žrtve. Oblici mobinga mogu biti različiti, poput napada na mogućnost izražavanja, napada na društvene kontakte, napada na ugled, napada na kvalitetu životne i radne sredine i napada na zdravlje. Za mobing, kao jedan od najtežih oblika stresa na radu, moguće su doživotne posljedice za zdravlje žrtve i upravo je zbog toga važno da joj se pruži medicinska pomoć. Kod žrtve mobinga česte su ozljede na radu, zamor zbog posla, niža radna produktivnost, dulje trajanje bolovanja te prijevremeni odlazak u mirovinu. Mobing označava težak napad na integritet žrtve, njeno psihičko i fizičko zdravlje, ljudsko dostojanstvo, ugrožavanje njene egzistencije kao i sposobnosti participiranja na tržištu rada.

Uzroke mobinga moguće je potražiti u različitim socijalnim aspektima poput pojačane ponude radne snage, manjak radnih mjesta i strah od gubitka zaposlenja. Upravo strah od gubitka posla često pojedince „natjera“ na mobing, a isto može nastupiti i onda kada pojedinac ne napreduje na svome radnome mjestu. Osim socijalnih, mobing mogu uzrokovati i organizacijski faktori pod kojima se podrazumijevaju nepovjerenje i natjecanje kolega, napetost i nesigurnost, zavist, ljubomora i slično. Također, vrlo je važna i striktno određena, formalizirana hijerarhija u kojoj se na zaposlenike niže razine pojedinci ponašaju subjektivno uz čestu primjenu nasilja. Mobingu su najčešće izloženi ambiciozni i kreativni zaposlenici koji postaju žrtve manje ambicioznih kolega koji će za cilj imati eliminaciju ili slabljenje konkurencije. Ostali uzroci mobinga mogu biti i spol, rasa ili vjera, pripadnost određenoj društvenoj skupini, politički stavovi itd.

Mobing se najčešće klasificira u ovisnosti o tome na kojemu se mjestu sudionici nalaze na ljestvici organizacijske hijerarhije, i tako postoje: vertikalni, strateški, obrnuti vertikalni, horizontalni, emotivni mobing i prikriveno nasilništvo. Koji se god mobing provodio, svaki od njih ostavlja dugotrajne posljedice za žrtvu i svakako bi menadžer organizacije trebao pravovremeno reagirati i poduzeti odgovarajuće mjere za njegovo ublažavanje i što brže rješavanje.

Mobing je kompleksan proces ponašanja ljudi koji se razvija u, prema većini autora, četiri faze. Prvu fazu čine sukobi zlostavljača i žrtve, a tada u drugoj fazi to nažalost prelazi u psihičko maltretiranje.



Zatim, u trećoj fazi, izostaje odgovornost voditelja HRM odjela umanjnjem ili negiranjem problema žrtve, a u posljednjoj se fazi žrtva isključuje iz organizacije. Nakon ove početne podjele na četiri faze, ovaj je model proširen na pet, a kasnije i šest faza, kada je uvedena pred-faza, tzv. „nultog mobinga“ u kojoj pojedinci naglašavaju svoje prednosti, s ciljem „izdizanja“ sebe iznad drugih.

Posljedice mobinga su, u većini slučajeva, teške zbog čega je žrtvama mobinga neophodna pomoć psihijatra te je liječenje dugotrajno. Međutim, navedeno zlostavljanje nije štetno samo za žrtvu mobinga već i za ostatak organizacije koja je „poljuljana“ i čiji je imidž narušen. Vrlo je teško ponovno vratiti nekadašnji sklad i dobru atmosferu (ako su ikada postojali) te se javljaju sve češća bolovanja, fluktuacija zaposlenika, motivacija i produktivnost su sve niže.

Upravo je zbog toga u organizaciji nužna prevencija mobinga koja podrazumijeva pravovremeno i primjereno rješavanje konflikata, a ista može biti primarna, sekundarna ili tercijarna. Pri tome primarna prevencija podrazumijeva poboljšanje radne okoline, radnog vremena i sustava nagrađivanja te poboljšanja poslovanja organizacije za što bi trebali biti zaduženi pojedinci odgovorni za upravljanje ljudskim resursima. Oni bi, ulaganjem u prevenciju, trebali ostvariti različite prednosti za organizaciju, kao što je niža razina bolovanja, pogrešaka i nezgoda na radu, bolji radni uvjeti i bolja radna klima.

Iz tog se razloga u nekim organizacijama provode različiti projekti, a jedan je od takvih anti-mobing protokol - projekt kojim se želi ostvariti rad bez mobinga u kojem sudjeluju Pravni fakultet u Osijeku, Grad Zagreb i udruga Mobbing. Glavni je cilj ovog protokola pravovremeno prepoznavanje i provođenje prevencije mobinga, prvenstveno od strane zaposlenika Gradske uprave Zagreba, a rezultat je Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu.

S obzirom da su u suvremenim organizacijama upravo ljudski resursi prepoznati kao najznačajniji resursi organizacije, menadžmentu ljudskih resursa pridaje se sve veća pažnja te se naglašava njegova važnost. Na temelju provedenog istraživanja putem ankete i intervjua, može se donijeti zaključak kako je menadžment ljudskih resursa iznimno značajan za prevenciju mobinga u svakoj organizaciji. Naime, boljom komunikacijom, rasporedom i organizacijom radnih mjesta, stvaranjem pozitivnije radne klime i atmosfere te strožim kontrolama i provjerama, organizacije bi bile učinkovitije i produktivnije te bi se mobing mogao smanjiti na najnižu moguću mjeru ili čak i eliminirati.

## 7. LITERATURA

### Knjige, znanstveni i stručni članci:

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bahtijarević Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. (2004) *Mobbing the Pathology of Managing the Personnel*. Warszawa: Difin.
- Bodiroga-Vukobrat, N., Francišković, T., Pernar, M. (2006) *Mobbing*. Rijeka: Društvo psihologa Primorsko-goranske županije.
- Bogdanović, M., Goić, S. (2008) *Ekonomska (ne)učinkovitost mobinga u poduzećima, Era nove ekonomije i novih znanja – stres i mobing*. Split: Udruga zdravi grad.
- Bosak, M., Danilewicz, A. (2010) Civil and Legal Liability for Mobbing. *Prokuratura i prawo*, 4.
- 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*, 6(1), 33-44.
- Crawshaw, L. (2009) Workplace bullying? Mobbing? Harrassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263-267.
- Ćamilović, S. (2009) Basics for applying a contemporary concept for human resource management, *Tourism and hospitality management*, 15(2), 217-228.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliot, G. P. (2002) *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames: Civil Society Publishing.
- Dujanić, M. (2007) *Menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- Francišković, T., Radovančević, Lj. (2006) Psihijatrijski aspekti mobinga. *Mobbing: zbornik radova*.
- Frasch, K. B., Shadovitz, D., Shelly, J. (2010) There's No Whining in HR. *Human Resource Executive Online*.
- Ivanović, S., Blažević, M. (2009) Human resource management in the hospitality industry, *Tourism and hospitality management*, 15(1), 107-116.
- Jambrek, I., Penić, I. I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.

- Jaškiene, J., Buciuniene, I. (2021) Human resource management – research performance linkage in higher education institutions, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 149-168.
- Jurčević, J. (2007) Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete, *Poslovna izvrsnost*, 1(2), 99-108.
- Jurina, M. (2008) *Organizacija i menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- Koprek, I. (2009) Mobbing i poslovna etika. U: Koprek, I., Beck, C. (ur.) *Dugovanje - Mobbing. Psiholgijski, etički i teološki vidici*. Zagreb: FTI – Zagreb.
- Kostelić-Martić, A. (2005) *Mobbing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
- Kostelić – Martić, A. (2008) *Mobing u radnoj organizaciji, Era nove ekonomije i novih zanimanja – mobing i stres*. Split: Udruga zdravi grad.
- Križmarić Ž., (2014) Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 8(1), 48-52.
- Leymann, H. (1990) Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996a) Mobbing and Victimization at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1996b) The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Mahler, V., Schmidt, A., Fartasch, M., Loew, T. H., Diepgen, T. L. (1998) Value of Psychotherapy in expert assessment of skin diseases. Recommendations and indications for additional psychotherapy evaluation in expert assessment from the viewpoint of dermatology. *Hautarzt*, 49(8), 626-633.
- Mysliycova, S. (2018) Innovative Human Resource Management, *ENTRENOVA – ENTERprise Research InNOVAtion*, 4(1), 239-245.
- Norbert, T. (2001) Human resource management – development tendencies and future perspectives, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 6(1-2), 155-175.
- Papac, F., Švaco, M. (2018) Pravno-teorijski aspekti mobbinga i njegova pojava na tržištu rada. *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 2(1), 223-246.

- Poredoš, D., Kovač M. (2005) Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu. *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2), 333-346.
- Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE.
- Riumin, D. (2020) Role of Organizational Psychology in Human Resource Management, *ENTRENOVA – ENTERprise Research InNOVATION*, 6(1), 462-470.
- Rogan, B. (2020) Moberi - psihopati i sociopati na radnome mjestu. Zagreb: Školska knjiga.
- Slavić, A. (2014) Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing. *Školski Vjesnik, časopis za pedagogiju i praksu*, 63(3), 465-480.
- Tian, F. (2022) Human resource management in the management of communication adaptation obstacles and executive adaptability of enterprise employees, *Psychiatria Danubina*, 34(1), 309-311.
- Treven, S. (2001) Human resource management in international organizations, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 6(1-2), 177-189.
- Tulgan, B., Martin, C. A. (2001) *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Amherst: HRD Press.
- Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

### **Priručnici:**

- Gović Penić, I., Koić, E., Vasiljević, S., Vinković, M. (2018) *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu*. Zagreb: I.T.-graf d.o.o.
- Vinković, M. (2016) *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu*. Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga.

### **Zakoni i zakonski akti:**

- Kazneni zakon (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19, 84/21, 114/22, 114/23, 36/24)
- Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda (NN 18/97, 6/99, 8/99, 14/02, 1/06)
- Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22, 156/22, 155/23)
- Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19, 151/22, 46/23, 64/23)

Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12)

Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti (NN 17/19, 46/22)

### **Internetski izvori:**

Cherry, K. (2023). Motivation: The Driving Force Behind Pur Actions. Dostupno na:

<https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> (pristup: 28.05.2024.)

Ministarstvo pravosuđa i uprave – Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, n. d.) Dostupno na:

<https://mpu.gov.hr/zakon-o-zastiti-prijavitelja-nepravilnosti/21297> (pristup: 09.05.2024.)

Rajić, A. (2015) Mobing - zločin na radnom mjestu, Narodni zdravstveni list. Dostupno na:

[https://zzjzpgz.hr/nzl/83/nzl\\_9\\_10\\_2013.pdf](https://zzjzpgz.hr/nzl/83/nzl_9_10_2013.pdf) (pristup: 05.05.2024.)

Udruga Mobbing (n. d.) Dostupno na: <https://mobbing.hr/> (pristup: 18.05.2024.)

## POPIS ILUSTRACIJA

<b>Popis grafikona</b>	<b>Stranica</b>
I. Spol ispitanika	37
II. Dob ispitanika	38
III. Radni staž ispitanika	38
IV. Upoznatost ispitanika s pojmom mobinga	39
V. Stavovi ispitanika o raspravama o mobingu	40
VI. Sudjelovanje u procesu mobinga	40
VII. Razlozi pojave mobinga	41
VIII. Rješavanje problema mobinga	42
IX. Poslodavci i mobing	42
X. Spremnost žrtava mobinga na priznavanje	43
XI. Dokazivanje prisutnosti mobinga	44
XII. Postupanje žrtava mobinga za rješavanje problema	44
XIII. Posljedice mobinga na zdravstveno stanje žrtve	45
XIV. Dodatne mjere i postupci poslodavaca za smanjenje broja slučajeva mobinga	46

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
I. Faze mobinga	11
II. Razvoj zaposlenika u organizaciji	32

# PRILOZI

## Prilog 1. Anketni upitnik

### 1. Kojeg ste spola?

- M
- Ž

### 2. Kojoj generaciji pripadate?

- generaciji X (1965. – 1979.)
- generaciji Y (1980. – 1994.)
- generaciji Z (1995. – 2012.)

### 3. Koliko imate godina radnoga staža?

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- više od 20

### 4. Jeste li upoznati s pojmom mobinga na poslu?

- ne
- malo
- osrednje
- upoznat/a sam
- u potpunosti sam upoznat/a

### 5. Smatrate li da se o mobingu premalo raspravlja?

- uopće se ne slažem
- ne slažem se
- niti se slažem niti se ne slažem
- slažem se
- u potpunosti se slažem

### 6. Jeste li ikada bili žrtva mobinga ili ste na bilo koji način sudjelovali u istome?

- nikada
- gotovo nikada
- rijetko
- ponekad
- često



- 7. Koji je, prema Vašem mišljenju, razlog pojavi mobinga na radnome mjestu?**
- individualne karakteristike počinitelja
  - individualne karakteristike žrtve
  - ljubomora i zavist
  - jaka konkurencija
  - ostali razlozi
- 8. Koliko se brzo i efikasno riješio problem mobinga u firmi u kojoj ste zaposleni?**
- iznimno loše
  - loše
  - osrednje
  - vrlo dobro
  - odlično
  - do mobinga nije ni došlo
- 9. Slažete li se s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi zaštitili svoje djelatnike od mobinga?**
- uopće se ne slažem
  - ne slažem se
  - niti se slažem niti se ne slažem
  - slažem se
  - u potpunosti se slažem
- 10. Koliko su zaposlenici koji su žrtve mobinga spremni istupiti i priznati s čime se suočavaju te se izboriti za svoja prava?**
- nažalost, nisu uopće spremni
  - djelomično su ili vrlo malo spremni
  - niti su spremni niti nisu
  - spremni su dati do znanja da ih nešto muči, ali nisu spremni priznati sve detalje jer im je to sramotno ili im je neugodno zbog toga
  - potpuno su spremni to učiniti
- 11. Prema Vašem mišljenju, od 1 do 5, koliko je teško dokazati da je prisutan mobing na radnome mjestu**
- 1 – iznimno jednostavno,
  - 2 – jednostavno
  - 3 – osrednje
  - 4 – teško
  - 5 – vrlo teško

**12. Prema Vašem mišljenju, zašto žrtve mobinga ne poduzimaju ništa kako bi se isti problem riješio?**

- zbog osjećaja srama i neugode
- zbog straha od gubitka posla
- zbog dugotrajnih sudskih postupaka
- zbog iznimno visokih troškova
- zbog nekih drugih razloga

**13. Smatrate li da mobing ostavlja vrlo teške posljedice na zdravstveno stanje žrtve?**

- gotovo nikada
- rijetko
- ponekad
- često
- gotovo uvijek

**14. Slažete li se s tvrdnjom da bi poslodavci trebali uvesti dodatne mjere i postupke kako bi se smanjio broj slučajeva mobinga na radnome mjestu**

- 1 – uopće se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se ne slažem niti se slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

**15. Navedite dva prijedloga za smanjenje slučajeva mobinga na radnome mjestu?**

---

---

## Prilog 2. Intervju



Sveučilište u Zadru  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |



*Sveučilište u Zadru*  
*Odjel za ekonomiju*

Poštovani,

pred Vama se nalazi niz pitanja koja se odnose na prisutnost mobinga na radnome mjestu. Istraživanje koje provodim je u svrhu izrade diplomskog rada na temu "Utjecaj menadžmenta ljudskih resursa u prevenciji mobinga u poslovnoj organizaciji" na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru.

Također, istraživanje je u potpunosti anonimno te Vas molim da na pitanja odgovarate iskreno, a dobiveni će se rezultati koristiti isključivo u istraživačke svrhe bez ikakvih pojedinačnih analiza.

Unaprijed hvala na sudjelovanju!

Nina Sladić,

redovna studentica druge godine diplomskog studija

### **1. pitanje:**

Jeste li se u dosadašnjem radu ikad susreli s mobingom na radnome mjestu? Ako da – što ste poduzeli po tom pitanju, odnosno koje su procedure; ako ne – kako biste u tom slučaju reagirali?

### **2. pitanje:**

U istraživanju koje je provedeno, oko 40% ispitanika je žrtva mobinga – kako to komentirate?

### **3. pitanje:**

Na pitanje: "Slažete li se s tvrdnjom da poslodavci rade dovoljno kako bi zaštitili svoje djelatnike od mobinga", oko 60% ispitanika odgovorilo je da se ne slaže sa tom tvrdnjom. Što Vi radite u svojoj firmi kako bi zaštitili Vaše djelatnike od mobinga?

### **4. pitanje:**

Također, većina se ispitanika slaže da je mobing na radnome mjestu jako teško dokazati. Kako Vi to olakšavate i na koji način?

### **5. pitanje:**

Što je, prema Vašem dosadašnjem iskustvu razlog pojavi mobinga na radnome mjestu?

### **6. pitanje:**

Isto tako, poražavajuća je činjenica da je oko 70% ispitanika odgovorilo da nažalost ili nisu uopće spremni ili su djelomično ili vrlo malo spremni istupiti i priznati da su bili žrtve mobinga. Što mislite zašto je tomu tako?

### **7. pitanje:**

Što mislite o danas popularnoj tezi da je "samo prestrašen radnik – dobar radnik", te kakvu bi ulogu ovdje trebao imati menadžment ljudskih resursa?

### **8. pitanje:**

Ako ste imali primjer mobinga u Vašoj firmi, jeste li pružili psihičku ili neku drugu vrstu pomoći nakon toga?

