

# Mobing na radnome mjestu

---

**Kos, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:752492>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr.Mijo Mirković»

**ANTONIJA KOS**

**MOBING NA RADNOME MJESTU**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ANTONIJA KOS**

## **MOBING NA RADNOM MJESTU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303059026, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

**Pula, rujan 2021.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljenačin, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	7
<b>2. MOBING – POJMOVNO ODREĐENJE</b> .....	9
2.1. Uzroci mobinga .....	11
2.2. Faze mobinga .....	12
2.3. Simptomi mobinga .....	13
<b>3. MOBING NA RADNOME MJESTU</b> .....	14
<b>3.1. TIPOVI MOBINGA</b> .....	16
3.1.1. Vertikalni mobing ( <i>Bosing</i> ) .....	16
3.1.2. Obrnuti vertikalni mobing .....	17
3.1.3. Strateški mobing .....	18
3.1.4. Horizontalni mobing .....	18
3.1.5. Emotivni mobing.....	20
3.1.6. Bullying.....	20
3.1.7. Seksualno uznemiravanje.....	20
<b>3.2. MOBERI</b> .....	21
3.2.1. Izravni moberi.....	22
3.2.2. Neizravni moberi – nož u leđa .....	23
3.2.3. Kontrolor.....	23
3.2.4. Prijetvoran prijatelj – ljigavac .....	23
<b>3.3. ŽRTVE MOBINGA</b> .....	24
3.3.1. Reakcije žrtava.....	25
3.3.2. Žrtve i intervencije .....	25
<b>3.4. POSLJEDICE MOBINGA</b> .....	26
3.4.1. Posljedice mobinga na zdravlje .....	27
3.4.2. Posljedice mobinga za žrtvu, društvo i organizaciju.....	29
3.4.3. Ugrožavanje korporativne sigurnosti .....	31
3.4.4. Ekonomska neučinkovitost .....	32
<b>3.5. Dijagnoze mobinga</b> .....	33
3.5.1. Vrste dijagnoza .....	33
3.5.2. Uloga psihologa .....	35
<b>3.6. PREVENCIJE MOBINGA</b> .....	36
3.6.1. Primarna prevencija .....	36
3.6.2. Sekundarna prevencija .....	38
3.6.3. Tercijarna prevencija.....	39

<b>3.7. Mobing i nejednakost spolova</b> .....	40
<b>3.8. Mobing na radnome mjestu u Hrvatskoj</b> .....	41
<b>3.9. Borba protiv mobinga</b> .....	42
3.9.1. <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i> .....	42
3.9.2. <i>Pravila ponašanja i strategije</i> .....	45
3.9.3. <i>Obveze zaposlenika, menadžmenta, poslodavaca i sindikata</i> .....	47
3.9.4. <i>Zakonska regulativa o mobingu</i> .....	49
<b>4. MOBING U HRVATSKOJ I SVIJETU</b> .....	57
<b>4.1. Primjeri mobinga u Hrvatskoj</b> .....	57
4.1.1. <i>Trgovački lanac Boso d.o.o.</i> .....	57
4.1.2. <i>KBC Sestre milosrdnice</i> .....	60
4.1.3. <i>HEP d.d.</i> .....	63
4.1.4. <i>INA d.d.</i> .....	64
<b>4.2. Primjeri mobinga u svijetu</b> .....	67
4.2.1. <i>Walmart</i> .....	67
4.2.2. <i>Mala knjižara</i> .....	69
4.2.3. <i>Talijanska izdavačka kuća</i> .....	71
4.2.4. <i>Željezara Ilva</i> .....	72
<b>4.3. Analiza uzroka i posljedica mobinga u primjerima</b> .....	75
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	81
<b>LITERATURA</b> .....	82
<b>POPIS TABLICA</b> .....	85
<b>SAŽETAK</b> .....	86
<b>SUMMARY</b> .....	86

## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je **Mobing na radnome mjestu**. Iz samog naslova možemo zaključiti da će se isti baviti **mobingom na radnome mjestu** u teoriji i stvarnim primjerima iz prakse. **Mobing** predstavlja **psihički teror** nad pojedincem ili skupinom od strane drugog pojedinca ili skupine koji se vrši putem učestalih **mobizirajućih aktivnosti** (napadi na mogućnost adekvatno izražavanja, napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa, napadi na osobnu reputaciju, napadi na kvalitetu rada, napadi na zdravlje). Drugim riječima, to je specifičan **oblik ponašanja** na radnome mjestu kojemu je cilj podcijeniti **žrtvu**, uništiti joj samopouzdanje, naštetiti joj psihofizičko zdravlje i ugroziti joj profesionalnu budućnost. U suvremenom poslovnom svijetu sve je više **mobinga**, a razlozi postojanja istog su raznoliki. Potrebno je uspostaviti **dobre međuljudske odnose** kako bi se razvijala **zdrava organizacijska klima i kultura**, ali i osigurati **kvalitetne programe obuke i prevencije** kako bi se **mobingu** „stalo na kraj“.

**Svrha i cilj diplomskog rada** je istražiti definiciju mobinga na radnome mjestu, stjecanje osnovnih spoznaja o mobingu, tipovima mobinga, moberima, žrtvama mobinga, uzrocima mobinga, posljedicama mobinga i mogućnostima prevencije mobinga. Izrazita je važnost usmjerena na sprečavanje mobinga kako bi zaposlenici mogli raditi u normalnom radnom okruženju.

**Struktura rada** sastoji se od pet zasebnih poglavlja koji su međusobno povezani te čine jednu zaokruženu cjelinu. U uvodnom djelu, odnosno prvom poglavlju navedena je svrha i cilj diplomskog rada, prikazana je struktura rada te su u konačnici navedene znanstveno – istraživačke metode koje će se primjenjivati kroz cijeli rad. U drugom poglavlju prikazano je definiranje mobinga te uzroci, faze i simptomi mobinga. Treće poglavlje obuhvaća mobing na radnome mjestu gdje se opisuju tipovi mobinga, moberi, žrtve, posljedice mobinga, dijagnoze mobinga, prevencije mobinga, mobing i nejednakost spolova, mobing na radnome mjestu u Hrvatskoj te na koji način se boriti protiv mobinga. Četvrto poglavlje odnosi se na primjere mobinga iz prakse u Hrvatskoj (poduzeća Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d. i INA d.d.) i u svijetu (poduzeća Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća i Željezara Ilva). U zaključnom djelu iznosi se opći zaključak o obrađenoj temi.



U radu će biti korištene **različite znanstveno istraživačke metode**: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda generalizacije, metoda deskripcije, komparativna metoda, povijesna metoda, metoda kompilacije i metoda poslovnog slučaja.

Kako bi sve bilo ispravno, istinito, ažurno i kvalitetno napisano te detaljno opisano, korištena je preporučena literatura iz knjižnične građe i edukativne internetske stranice te internetske stranice poduzeća za izradu empirijskog djela diplomskog rada.

## 2. MOBING – POJMOVNO ODREĐENJE

Riječ **mobing (mobbing)** potječe od engleskih riječi „**mob**“ – ološ, svjetina i engleske inačice „**to mob**“ – napadati nekoga, nasrnuti u masi, pogrdno ga nazvati.<sup>1</sup> Najčešći termini za mobing u ostalim zemljama svijeta su **bullying, work abuse** ili **employee abuse**, dok su u hrvatskom jeziku najčešći termini **psihičko maltretiranje, psihičko zlostavljanje, psihički teror, moralno zlostavljanje**, itd.<sup>2</sup> Mobing kao takav nije novi fenomen, isti postoji otkad postoji ljudski rod i želja pojedinca za vlašću, potreba za ponižavanjem drugih, otkad postoje osjećaji ljubomore, zavisti, mržnje...<sup>3</sup>

**Mobing** se nije oduvijek proučavao, počeo se proučavati tek nekoliko desetljeća unazad, kada se promijenila komunikacija i odnos prema zaposleniku i radnim odnosima, odnosno kada se počela primjenjivati kultura rada u kojoj je čovjek bio u središtu pozornosti i sve ono što vežemo uz čovjeka (njegove vrijednosti, prava...). Proučavanjem mobinga započeli su se njegovati međuljudski odnosi i počelo se raditi na poboljšanju kvalitete istih s ciljem da se smanji mobing, odnosno ulagali su se dodatni napor u prevenciju mobinga.

Prvi znanstvenik koji je istražio **pojam mobing** bio je njemački psiholog **Heinz Leymann**, a on je, ujedno, i zaslužan što se pojam mobing koristi za određeno ponašanje na poslu.<sup>4</sup> Prvu definiciju mobinga dao je 1984. godine: „**Mobing ili psihološki teror na radnome mjestu** odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je sustavno usmjerena od strane 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**. Te aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jedanput u tjednu) i u duljem razdoblju (statistička definicija: najmanje šest mjeseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihomatske i socijalne patnje.“<sup>5</sup> Vrlo je posebna i definicija Andreje Adams: „**Mobing** je ponašanje kojemu je cilj podcijeniti i

---

<sup>1</sup> M. Vinković, *Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnome mjestu*, Zagreb, I.T. – graf d.o.o., 2016., str. 6., dostupno na: [Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu.pdf \(zagreb.hr\)](https://www.ist.hr/Prirucnik-o-diskriminaciji-i-mobbingu-na-radnome-mjestu.pdf), (pristupljeno 10.04.2021.)

<sup>2</sup> A. Kostelić – Martić, *Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2005., str. 6.

<sup>3</sup> Loc. cit.

<sup>4</sup> Ibidem, str. 7.

<sup>5</sup> Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju, dostupno na: <https://kognitivno-bihevioralna-terapija-akm.hr/mobing/>, (pristupljeno 10.04.2021.)

degradirati ljudska bića preko 'zlonamjernog jezika' i preko prikrivenih okrutnih djela koja postupno podrivaju samopouzdanje i samopoštovanje osobe.<sup>6</sup> Najpotpunija definicija mobinga navedena je u francuskom zakonu o mobingu: „**Mobing** je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posljedica degradacija radnikovih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost.“<sup>7</sup>

Nadalje, **mobing** je oblik agresije koji se najčešće lako prepoznaje, ali isto tako ponekad može biti skriven i teško ga je opisati budući da je vrlo tanka nit koja razdvaja „rukovođenje čvrstom rukom“ i mobing.<sup>8</sup> **Mobing** se počeo sve više uočavati zbog velikih promjena na tržištu rada (velika konkurentnost, globalizacija, nestašica radnih mjesta, ekonomska kriza...) koje su dovele do omjera u kojem su troškovi veći od produktivnosti organizacije. Najgore je to što se u mnogim zemljama, odnosno u mnogim društvenim zajednicama shvaća i podrazumijeva da **žrtve mobinga** donose ogromne troškove cijelom društvu, a zapravo je mobing društveni problem koji zahvaća sve, ne samo pojedinca, već i njegovu obitelj, sindikate i ostale koji se bore za radnička prava.

**Mobing** najčešće započinje promjenama u radnom okruženju, nakon toga obično slijede **mobizirajuće akcije**, odnosno aktivnosti koje se razlikuju ovisno o osobi, odnosima i odgovornostima na **radnome mjestu**. Mobing predstavljaju sljedeće mobizirajuće aktivnosti:<sup>9</sup>

1. **napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja (izražavanja)** – stalno prekidanje u obavljanju posla, glasno psovanje, kritiziranje kako se obavlja rad, upućivanje usmenih i/ili pisanih prijetnji, telefonski teror, odbijanje uspostavljanja kontakta putem omalovažavajućih gesta i slično
2. **napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa** – nerazgovaranje, premještaj u druge prostorije, izoliranje žrtve, zaposlenici se ponašaju kao da

---

<sup>6</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 11.

<sup>7</sup> Loc. cit.

<sup>8</sup> Večernji.hr, dostupno na: <https://ordinacija.vecernji.hr/budi-s-retan/lifestyle/prepoznajte-mobbing-na-poslu-ovo-je-19-konkretnih-primjera/>, (pristupljeno 10.04.2021.)

<sup>9</sup> Pravna klinika, dostupno na: <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing>, (pristupljeno 10.04.2021.)

žrtva ne postoji, zabranjen razgovor zaposlenika sa žrtvom, žrtvi se nitko ne obraća i ne pozivaju je na zajedničke kave, sastanke, svečanosti i slično.

3. **Napadi na osobnu reputaciju (ugled)** – ogovaranje, ismijavanje, ruganje, širenje glasina, vrijeđanje, imitiranje s ciljem kako bi se ponizila žrtva, optuživanje žrtve da je psihički bolesna, prisiljavanje žrtve na radne zadatke koji narušavaju samopouzdanje, zadirkivanje i slično.
4. **napadi na kvalitetu rada** – konstantno kritiziranje, prigovaranje i kažnjavanje, pretjerano kontroliranje, nedodjeljivanje radnih zadataka žrtvi, onemogućavanje žrtve da osmisli radni dan oduzimanjem radnih zadataka, nisko ocjenjivanje rada, stalno mijenjanje zadataka, odnosno dodjeljivanje novih, dodjeljivanje neadekvatnih zadataka, podmetanje i krivotvorenje dokumenta, dodjeljivanje zadataka koji su ispod znanja/kvalifikacije žrtve ili koji nadilaze kvalifikacije žrtve i slično.
5. **napadi na zdravlje** – žrtvu se prisiljava obavljati zadatke koje ugrožavaju njezino zdravlje, prijeti joj se fizičkim napadima, seksualno ju se uznemirava i zlostavlja, negiraju joj se godišnji odmori i slobodni dani i slično.

Danas se **mobing** definira kao specifičan oblik ponašanja na radnome mjestu, gdje jedna osoba ili skupina sustavno psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu zbog ugrožavanja ugleda, časti, dostojanstva i integriteta iste, sve do udaljavanja s radnog mjesta.<sup>10</sup> **Razlozi pojave mobinga**, naravno, variraju; počevši od prirode posla, preko organizacijskih uzroka, do prirode odnosa između zaposlenih.<sup>11</sup> Dakle, možemo reći da je mobing poremećaj međuljudskih odnosa koji je kompleksan i teško ga je dokazati.

## 2.1. Uzroci mobinga

Postoje različiti **uzroci mobinga**, a najčešći su neravnoteža na tržištu rada, nedostatak osobnog i poslovnog morala te neetično ponašanje. Neravnoteža na tržištu rada doprinosi širenju mobinga budući da postoji previše radnika, a premalo radnih mjesta, i obrnuto. Nedostatak osobnog i poslovnog morala, bespoštedna i protuzakonita borba za osobnu dobit ili dobit poduzeća radi postavljenih ciljeva te primitivizam i zavist utječu na rasprostranjenost mobinga.<sup>12</sup> **Neetično ponašanje osobe** na bilo kojoj funkciji unutar organizacije dovodi do nezdravog radnog okruženja i ogromnih nepopravljivih

---

<sup>10</sup> B. Rogan, *Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2020. str. 120.

<sup>11</sup> Infostud, dostupno: <https://poslovi.infostud.com/saveti/Sta-je-to-mobing-i-kako-se-boriti-protiv-njega/353>, (pristupljeno 10.04.2021.)

<sup>12</sup> B. Rogan, op. cit., str. 126.

šteta za poduzeće unutar kojeg zaposlenici rade. Isto tako, uzroci mogu biti i organizacijska kultura i klima (kultura koja podržava mobing, loša komunikacija i odnosi, niska socijalna klima i slično), organizacija rada (nejasno definirane uloge, besmisleni zadaci, nejasna pravila, nejasna politika i slično), vodstvo (autoritarni stil, neučinkovito vodstvo, niska razina zadovoljstva s vodstvom i slično) i uvjeti rada (buka, hladnoća, vrućina i slično). Stoga je važno da se **mobing** spriječi te da se ostali osvijeste o mobingu i njegovim posljedicama u životu **žrtava**, a samim time i o golemim gubitcima poduzeća unutar kojih se mobing provodi.

## 2.2. Faze mobinga

Mobing ima nekoliko **faza**, a temelji se na **dva modela**; prema Heinzu Leymannu i prema Egeu (talijanski model). **Leymann** (1996) navodi četiri stereotipna tijeka mobinga: kritični incident (svakodnevni konflikti), mobing i stigmatiziranje, uključenje rukovodećeg kadra (negiranje odgovornog kadra) i isključivanje (eliminacija žrtve).<sup>13</sup> **Leymannov model** „razvijanja“ mobinga unaprijedio je **Ege** uvođenjem predfaze tzv. „nultog stanja“ koja predstavlja nužan uvjet za pojavu mobinga, te povećanim brojem faza.<sup>14</sup>

**Ege** (1998) razvio je model sa šest faza i predfazom.<sup>15</sup> U predfazi događa se međusobna kompetitivnost bez želje da se netko udalji s radnog mjesta. U prvoj fazi dolazi do ciljanog konflikta, odnosno **zlostavljač** odabire **žrtvu** i počinje narušavati njezino zdravlje. U drugoj fazi kreće mobing. U trećoj fazi žrtva osjeća prve simptome (nesigurnost, napetost, psihomatske tegobe..). U četvrtoj fazi žrtva odlazi na bolovanje. U petoj fazi žrtvi se pogoršava psihofizičko stanje i više izostaje s posla zbog bolovanja. U šestoj fazi žrtva daje otkaz, prijevremeno odlazi u mirovinu ili počinu samoubojstvo.

Zapravo možemo reći da mobing ima **5 faza**. Prvu fazu najčešće karakterizira neriješen sukob između zaposlenika koji rezultira zamršenim međuljudskim odnosima i usmjeravanjem agresije prema određenoj osobi. U drugoj fazi agresija prerasta u psihoteror, žrtve su zburnjene, imaju poteškoća s razmišljanjem, ne usuđuju se žaliti, smanjuje im se osjećaj sposobnosti, ne znaju kako reagirati, pod stresom su,

---

<sup>13</sup> A. Slavić, *Ponašanja ravnatelja koji učitelji doživljavaju kao mobing*, Školski vjesnik, vol.63, br.3, 2014., str.465- 480., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136085>, (pristupljeno 15.04.2021.)

<sup>14</sup> M. Laklija i J. Janković, *Mobing – osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija*, Kriminologija & socijalna integracija, vol. 18, br. 1, 2010, str. 65 – 77., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57984>, (pristupljeno 17.04.2021.)

<sup>15</sup> Selekcija.hr, dostupno na: <https://selekcija.hr/2013/02/mobbing-ili-mobing-prepoznajmo-ga-na-radnom-mjestu/>, (pristupljeno 17.04.2021.)

nesvjesno gube svoj identitet, odnosno gube vrijednost u vlastitim očima i traže moguća objašnjenja i razloge zbog onoga što se događa.<sup>16</sup> U trećoj fazi žrtva postaje glavni krivac za sve pogreške, započinju različite tegobe, a u dužem razdoblju maltretiranja pojavljuju se kronične tjeskobe i stres te opći tjelesni poremećaj. U četvrtoj fazi žrtva se očajnički bori protiv sindroma sagorijevanja na poslu, kroničnog umora i različitih vrsta poremećaja. Žrtve konstantno osjećaju strah i stalno su na oprezu zbog mogućih zlobnih pogleda, gesta, reakcija, sarkazma ili prezira drugih. **Žrtve** su najčešće mirne i ljubazne prema nasilnicima kako bi izbjegle mobing čime se zavaravaju, a okolina, iako primjećuje što se događa, ne želi se miješati. U petoj fazi mobinga nakon što je žrtva duže vrijeme maltretirana ima kronične bolesti, daje otkaz, pokušava počinuti samoubojstvo ili jednostavno umire od bolesti.

### 2.3. Simptomi mobinga

**Simptomi mobinga** mogu biti vidljivi i nevidljivi, a najlakše ih je prepoznati **vidljive simptome** kod žrtve jer je najčešće uznemirena, nemoćna, frustrirana, umorna i pod stalnim psihičkim opterećenjem. **Žrtve** se mogu samoizolirati i povlačiti u sebe te sezati do druge krajnosti; agresivnog ponašanja. **Nevidljivim simptomima** smatraju se simptomi koje žrtva proživljava unutar sebe; počinje analizirati svoje postupke, samooptužuje se, pod stalnim je psihičkim opterećenjem, konstantno je u strahu, osjeća se manje vrijedno gubi ljudsko i profesionalno dostojanstvo. Uz sve navedeno pojavljuju se **psihomatski simptomi** (glavobolje, povećanje krvnog pritiska, bol u prsima, poteškoće s disanjem i slično) i **depresivni simptomi** (nesanice, gubitak apetita i slično). **Žrtva** postaje bezvoljna, nezainteresirana, očekuje svaki dan nove napade, boji se za svoje radno mjesto, novih neopravdanih optuživanja, kleveta, ogovaranja i zanemarivanja kolega.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> B. Rogan, op. cit., str. 127.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 129.

### 3. MOBING NA RADNOME MJESTU

**Mobing** je uvijek planiran i osmišljen, a cilj mu je da vas se, makar i na najbrutalnije načine, makne s **radnog mjesta**.<sup>18</sup> **Mobingom na radnom mjestu** treba smatrati svako **nekorektno vladanje** koje se osobito očituje postupcima, riječima, djelima, gestama, natpisima koji mogu nanijeti štetu osobnosti, dostojanstvu ili fizičkom ili psihičkom integritetu neke osobe, dovesti u opasnost njezino namještenje ili pokvariti radno ozračje.<sup>19</sup> Odnosno, **mobing** predstavlja **psihičko zlostavljanje na radnome mjestu** kod kojega postoji veza između ponašanja **zlostavljača** i željene posljedice, odnosno štete koju trpi zaposlenik. Bilo to po njegovo zdravlje ili s ciljem da se zaposlenika ukloni s njegovog radnog okruženja.<sup>20</sup>

Svaka organizacija se drugačije odnosi prema mobingu pa tako razlikujemo organizacije koje podržavaju mobing (produktivnost, rješavanje nepoželjnih zaposlenika), koje ne podržavaju mobing (ali isto tako ne sprječavaju ga) i koje osuđuju mobing (rješavaju ga, imaju programe prevencije). **Mobing** se provodi najčešće u **loše organiziranim poduzećima** tako da se žrtvi dobaci komentar kako bi ju se povrijedilo ili izoliralo. Ne biraju se sredstva kojima se redovito podsjeća osobu da je baš ona u **ulozi žrtve**. **Konfliktom** sve započinje, a kada on raste i dođe do granice kada prerasta u **nezdavo ponašanje prema žrtvi** (spletke, ponižavanja, mobing) rezultira nakon određenog vremena **teškim psihofizičkim posljedicama**. Zbog toga žrtva postaje nevidljiva u organizaciji u kojoj radi i gubi dostojanstvo, ugled, potporu, pravo glasa i povjerenje u radnu okolinu.

U ovo suvremeno doba u kojem je razvijeno društvo, obrazovanje i u kojem su rasprostranjene edukacije o suzbijanju mobinga, **mobing** je rasprostranjeniji nego ikada, kao i načini provođenja, a očekuje se upravo suprotno (smanjenje mobinga). Pa se tako poslodavci i ostali zaposlenici koriste različitim **tehnika mobinga na radnome mjestu**. Jedna od tehnika koju koriste poslodavci, nadređeni ili zaposlenici na istoj ili nižoj organizacijskoj razini u odnosu na žrtvu s ciljem da je se omalovaži je **ogovaranje, zlonamjerno širenje glasina i neistinitih priča o žrtvi**. **Izolacija** ima ozbiljne posljedice za žrtvu (povlačenje u sebe, osjećaj manje vrijednosti, depresija i

---

<sup>18</sup> N. Matošin Grbić, *Ne, šefe*, Split, Redak, 2016., str. 12.

<sup>19</sup> M. – F. Hirigoyen, *Moralno zlostavljanje: perverzno nasilje u svakodnevicu*, Zagreb, AGM, 2003., str. 59.

<sup>20</sup> Dnevnik.hr, dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/sto-s-ve-spada-u-mobbing-na-radnom-mjestu---442894.html> (pristupljeno 04.05.2021)

slično), a često se provodi od strane ostalih zaposlenika radi straha ili ulizivanja nadređenoj osobi, neovisno o razlogu izoliranja ili izbjegavanja žrtve.

Potom, **dostavljanje krivih informacija ili ne dostavljanje informacija** se koristi kao tehnika kako žrtva ne bi mogla obaviti redovito svoje poslovne zadatke i kako bi se omalovažavao rad žrtve ili kako bi se istu podcijenilo i udaljilo s radnog mjesta. Također, **dodjeljivanje ogromne količine posla** koristi se kako bi se žrtva umorila, osjećala nezadovoljno i osjećala strah te kako bi se nedovršeni poslovi gomilali s ciljem da se žrtvu prikaže nesposobnom, premjesti na drugo radno mjesto ili kako bi joj se mogao lakše dati otkaz. Isto tako, poslodavac ili nadređeni može dodjeljivati **nejasne zadatke** kako žrtva ne bi znala što treba učiniti, a mogu dodjeljivati **zadatke s vrlo kratkim (nemogućim) rokom izvršenja**, i to po nekoliko puta u kratkom periodu, s ciljem da žrtva izgori od posla odnosno doživi burnout i da sama napusti posao.

Nadalje, među najpopularnijim tehnikama mobinga na radnome mjestu je **podcjenjivanje i omalovažavanje rada žrtve, njezinih prijedloga, načina razmišljanja, odijevanja i ponašanja žrtve** iako za to ne postoji nikakav objektivno opravdani razlog te **zastrašivanje kroz opomene o mogućnosti dobivanja otkaza** prilikom kojeg poslodavac najčešće lupa po stolu, urla i vulgarno se izražava. Ako je žrtva izložena takvoj vrsti mobinga dulje vrijeme počinje mijenjati sliku o sebi, odnosno počinje preispitivati se i samosažalijevati.<sup>21</sup> Poslodavac može koristiti tehniku **mijenjanja opisa posla i uputa za rad**, konstantno i unedogled taman kad žrtva shvati koji je posao trebala obaviti. Poslodavac ima toliko ideja da žrtva ne zna više što treba raditi i ne može izvršiti zadatke, a uz to često se mijenja i lokacija obavljanja posla. **Sindrom praznog stola** je jedna od tehnika kojom se koriste poslodavci i nadređeni, a u kojoj žrtva ne dobiva zadatke, nitko ne kuca na njezina vrata, nitko ju ne zove, nitko ju ne poziva na sastanke, nije uključena u poslovanje i nikome nije potrebna te se osjeća beskorisno i u strahu je od otkaza. Dakle, **žrtve** rade u **nehumanim uvjetima** i ne ostavlja im se dovoljno vremena kako bi obavile svoj posao kvalitetno i na vrijeme.

Poslovni svijet je pod utjecajem globalne akceleracije (konstantni vremenski pritisci, multitasking, potreba za učenjem novih stvari..) sve samo da bi se održao status quo. Trenutna ekonomska situacija vrši pritisak i na poslodavce i na zaposlenike kako bi ostali konkurentni što povlači brojne mogućnosti za razvoj, ali u situaciji visoke

---

<sup>21</sup> M. Matošin Grbić, op.cit., str. 27.



nezaposlenosti, borbe za radno mjesto može se poistovjetiti s borbom za egzistenciju. Pa tako **žrtve mobinga** jednostavno svojim (ne) kvalitetama ugrožavaju **napadače**.<sup>22</sup> Osim štete koju trpe **žrtve mobinga**, štetu može snositi i sama **organizacija** (apsentizam – smanjenje radnog učinka, smanjenje radnog učinka – zlostavljači preusmjeravaju svoju energiju prema zlostavljanju) pa se organizacije više usmjeravaju na prevenciju mobinga kroz različite programe jer su troškovi liječenja zaposlenika skuplji, a i **država** snosi štetu zbog troškova bolovanja, skupih liječničkih pregleda i lijekova te zbog prijevremenog i invalidskog umirovljenja. U pojedinim slučajevima **mobing** je postao „čarobna riječ“ kojom se pasivno- agresivni (ne)radnici brane od sankcija vodstva (otkaza ili disciplinskih mjera u organizaciji).<sup>23</sup> Zapravo, u takvim slučajevima moglo bi se reći da ti zaposlenici koji zabušavaju vrše **mobing nad vodstvom organizacije**.

Prema tome, o **mobingu na radnom mjestu** se ne govori jer **žrtve** ne žele biti etiketirane kao takve, ne žele izgubiti posao, a poslodavci ili ignoriraju, bježe od te teme ili žele držati javnost u neznanju te zadržati osjećaj moći. Ključ uspjeha za **rješavanje problematike mobinga** i produktivnost organizacije su **dobri međuljudski odnosi** koji se postižu razvijanjem **pozitivne radne klime, zdrave i uspješne komunikacije te kontinuiranom edukacijom svih zaposlenika** unutar svake radne sredine.

### 3.1. TIPOVI MOBINGA

Postoje različiti **tipovi mobinga** stoga je potrebno da **sindikati, poslodavci, menadžeri, sudci, zaposlenici i ostali** uključeni na tržištu rada budu **educirani o mobingu** i na koji način treba postupati i što treba poduzeti u određenoj situaciji.

#### 3.1.1. Vertikalni mobing (*Bosing*)

**Vertikalni mobing** je prisutan u radnom okruženju kada **nadređeni maltretira podređenog zaposlenika** ili ako **nadređeni maltretira cijelu grupu zaposlenika**, odnosno unutar grupe jednog po jednog zaposlenika (**serijski mobing**).

---

<sup>22</sup> Infostud, dostupno na: <https://poslovi.infostud.com/saveti/Sta-je-to-mobing-i-kako-se-boriti-protiv-njega/353>, (pristupljeno 05.05.2021.)

<sup>23</sup> Selekcija.hr, dostupno na: <https://selekcija.hr/2013/02/mobbing-ili-mobing-prepoznajmo-ga-na-radnom-mjestu/>, (pristupljeno 05.05.2021.)

**Bosing** je vrsta **psihološkog terora** koji šefovi provode nad svojim podređenima.<sup>24</sup> Bosing se pojavljuje zbog lošeg radnog ugođaja, a pogađa marljive i kreativne osobe nad kojima šef dokazuje svoj autoritet na različite načine. **Teroriziranje zaposlenika** na nižoj hijerarhijskoj ljestvici najčešće prolazi bez ikakvih posljedica. **Progon, uvrede, omalovažavanje i nekulturno ophođenje** najčešće su **metode vertikalnog mobinga**, a u duljem trajanju takve metode narušavaju **fizičko i psihičko zdravlje žrtve**. Budući da takav mobing provode nadređeni, žrtva se u većini slučajeva nema kome obratiti za pomoć. Ovakav **tip mobinga** događa se u najviše slučajeva u odnosu na druge tipove.

Sljedeći događaj prikazuje **primjer vertikalnog mobinga**: Nakon **maltretiranja, šikaniranja i zlostavljanja**<sup>25</sup> poslodavac je šeficu računovodstva smjestio u portirnicu kako bi obavljala svoj posao. Portirnica je opsegom jako mala, nema računala niti programa za knjiženje te kroz istu prolazi velika koncentracija ljudi tijekom dana. Poslodavac je smatrao da će se lakše skoncentrirati u toj portirnici, a takvo mišljenje ima i sud te ne smatra da se radi o ponižavanju i maltretiranju šefice računovodstva.

Većina zaposlenika nije upoznata sa svojim pravima i ne zna kako **se zaštititi od mobinga**. **Žrtve takvog mobinga** doživljavaju intenzivan stres, demotivirani su za rad i neučinkoviti su na radnome mjestu što dovodi do neproduktivnog poslovanja organizacije.

### *3.1.2. Obrnuti vertikalni mobing*

**Obrnuti vertikalni mobing** je **oblik nasilja** u kojem **podređeni zlostavljaju nadređene**<sup>26</sup> ili kada jedna **grupa radnika (podređenih) mobizira jednoga nadređenog**.<sup>27</sup> Neradnicima i onim zaposlenicima koji ometaju i usporavaju posao na radnome mjestu teško je dati otkaz ukoliko su zaštićeni jakim sindikatima. U mnogim slučajevima, upravo takvi zaposlenici ukazivali su da se nad njima provodio **mobing** s ciljem da nadređenom smjeste otkaz ili da ga udalje iz njihove radne sredine. Zbog toga je važno da svi uključeni pohađaju **edukacije o mobingu** kako bi znali u kojem trenutku kako postupiti i koje mjere bi trebali poduzeti.

---

<sup>24</sup> B. Rogan, op. cit., str. 138.

<sup>25</sup> Loc. cit.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 139.

<sup>27</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 16.

Sljedeći slučaj prikazuje **primjer obrnutog vertikalnog mobinga**: Maja i Marko zaposleni su u uredu te vrlo uspješno surađuju kao kolege. Ubrzo Maja napreduje te postaje nadređena Marku. Maja ne mijenja svoj odnos prema Marku, ali on svoj mijenja prema njoj. Postao je **neprijateljski nastrojen, neprekidno je prigovarao zbog posla, ogovarao je, ismijavao njezin izgled i govor, oponašao njezin hod, vrijeđao je i podcjenjivao** što su svakodnevno gledali i drugi kolege. Maja je počela dobivati **zdravstvene tegobe** te je zahtijevala premještaj u drugi odjel. Sukobljavanje s Markom se nastavilo što ju je dovelo do **depresivnog stanja**. Stoga je Maja odlučila **podići tužbu** protiv Marka i zatražiti **odštetu zbog mobinga**.

### *3.1.3. Strateški mobing*

**Strateški mobing** je **organizirani mobing** koji provodi **upravljački vrh** na način da primjenjuju **strateški profil mobinga** kako bi se **psihološkim pritiscima** uvjerilo odabrane nepoželjne radnike da sami daju otkaz, iako nema razloga za otkaz ili da se razbole pa ne mogu dalje obavljati svoj posao.<sup>28</sup> Najčešće takve zaposlenike svrstavaju u višak radne snage, iako oni to nisu. Isto tako, **žrtve** mogu biti i osobe koje se na neki način ne uklapaju u radnu sredinu, odnosno drugačiju su od drugih ili su jednostavno antipatični. **Svrha strateškog mobinga** je da se uklone neugodne osobe ili višak radne snage u radnoj sredini.

**Strateški mobing** u većini slučajeva najčešće provodi **nadređeni sa svojim suradnicima**. Strateški mobing najčešće se pojavljuje u obliku dequalifikacije, izoliranosti zaposlenika, liječničkog kontroliranja zbog bolovanja zaposlenika, premještaja zaposlenika u druga udaljenija sjedišta organizacije, dodjeljivanja novih funkcija bez prethodne obuke ili usavršavanja zaposlenika te slanja prigovora zaposlenicima.<sup>29</sup> Na početku je neprimjetan jer ima za cilj **onesposobiti zaposlenika** kako ne bi bio koristan konkurenciji, a potom udaljiti ga iz organizacije. Ovakav **tip mobinga** najčešće se koristi i događa u Italiji.

### *3.1.4. Horizontalni mobing*

**Horizontalni mobing** prisutan je u znatno manjoj mjeri od **bosinga** i **vertikalnog mobinga u radnoj sredini**. Obilježje ovog **tipa mobinga** je to što **zlostavljači** odnosno **moberi** nisu ni nadređeni ni podređeni već osobe na istoj hijerarhijskoj razini

---

<sup>28</sup> B. Rogan, op. cit., str. 141.

<sup>29</sup> Loc. cit.

na radnome mjestu. **Horizontalni mobing je psihičko zlostavljanje među kolegama istog ranga.**<sup>30</sup>

Osoba koja provodi **horizontalni mobing** najčešće osjeća **ljubomoru, zavist ili se osjeća ugroženom** stoga pokušava **eliminirati nekoga od kolega** jer smatra da će tako napredovati. Isto tako, zbog osjećaja ljubomore, napetosti ili nekih problema, cijela **grupa zaposlenika može vršiti mobing nad jednim zaposlenikom** samo kako bi dokazali svoju snagu, nadmoć i sposobnost te kako bi izbacili svoju frustraciju.

**Žrtve** nakon određenog vremena osjećaju **zasićenost poslom, odlaze na bolovanja te nastoje promijeniti radno mjesto** ako na istom nedostaje poštovanja i ako je **organizacijska kultura niska**. Odgovornost, poštovanje, solidarnost i timski rad su najproduktivniji kako bi se realizirale aktivnosti i svakodnevni rad, što je dokazano i istraživanjem i praksom, usprkos tome, većina zaposlenika se i dalje ponaša neprimjereno zbog nedostatka obrazovanja i odgoja, ali i zbog loših navika. **Uprave, radnička vijeća, pa i sindikati** ukoliko saznaju za **provođenje mobinga**, najčešće ne poduzimaju gotovo ništa ili poduzmu vrlo malo. Iako je **mobing pitanje zdravlja i sigurnosti, u poslovnim zajednicama se malo, gotovo nikako govori o tome.**

Sljedeći slučaj prikazuje **primjer horizontalnog mobinga**: Nakon završenog fakulteta, Petar je odlučio raditi sezonski posao kao konobar. Svoj posao je obavljao profesionalno i bio je ljubazan prema gostima te je dobivao pohvale i napojnice. Pohvale su ostali zaposlenici još i mogli podnijeti, ali ne i veće napojnice.<sup>31</sup> Zbog **ugroženosti, ljubomore i zavisti** počeli su **ismijavati** Petra na račun njegova izgleda i ponašanja te je svakim danom bivalo sve gore. **Počeli su ga ignorirati, obraćali su mu se arogantno i s visoka i sve češće su ga maltretirali.** Koristili su se **različitim oblicima mobinga** i jasno izražavali svoju netrpeljivost. Nakon što je odlučio razgovarati s njima, **maltretiranje** se nastavilo u još gorim i težim oblicima što je rezultiralo Petrovim **mentalnim, zdravstvenim i socijalnim problemima**. Zatražio je stručnu pomoć i dao je otkaz, ali ovakvo iskustvo ostavilo je ogromne posljedice na njegovo zdravlje i usadilo mu **strah u potrazi za drugim poslom.**

---

<sup>30</sup> Loc.cit.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 142.

### 3.1.5. *Emotivni mobing*

Pojavljuje se u situacijama koje imaju korijen u različitim osjećajima kao što su **ljutnja, ljubomora, zavist, kompetitivnost, antipatija, neprijateljstvo** i često se očituju kao: **kritike, bojkotiranja, razna podmetanja, ponižavanja, uvrede, blokiranje dotoka informacija na koje radnik ima pravo, njegovo postupno izoliranje**, itd.<sup>32</sup> **Osobine zlostavljača i žrtve mobinga su uzorak emotivnog mobinga. Zlostavljači** su osobe s poremećajima ličnosti koje vrše mobing nad žrtvom zbog osjećaja antipatije, ljubomore, zavisti, straha ili želje za vlašću, a **žrtve** imaju karakteristike ličnosti koje ne daju zlostavljaču pravo da maltretira žrtvu, već nam daju odgovor zašto baš taj zaposlenik, a ne neki drugi.<sup>33</sup>

### 3.1.6. *Bullying*

**Zlostavljanje bez motiva**, a označava **vršnjačko nasilje** među djecom u školama. Škola i dječja igrališta su područja u kojima se sklonost zlostavljanju iskazuje u ranoj dobi, mentalni sklop koji je odgovaran za mučenje jednak je u djece i u starijih koji tuku ukućane ili proganjaju suradnike.<sup>34</sup> Mali sadisti mogu napasti životinje, često osakate ptice, pale mačkama repove ili bacuju životinje s vrha zgrade.

**Mobing** se može uočiti, djeca **udaraju, zadirkuju i ismijavaju** drugu djecu, **nazivaju ih pogrđnim imenima, otimaju im stvari, ali šire glasine i tračeve** te ih **isključuju iz društva**. Dječaci se najčešće koriste **fizičkim nasiljem**, ali i djevojčice, iako one češće rade **spletke, ignoriraju i vrijeđaju** druge djevojčice.

### 3.1.7. *Seksualno uznemiravanje*

**Seksualno uznemiravanje (sexual harassment)** je jedan od načina mobinga, a definira se kao svaki **oblik neželjenog verbalnog, neverbalnog i fizičkog ponašanja** seksualne prirode, svaki **pokušaj seksualnog utjecaja** osobe na osobu, s ciljem ili učinkom povrede dostojanstva osobe, koji je uznemiruje, zbunjuje i doživljava se neugodnim.<sup>35</sup> **Seksualno uznemiravanje** može se provoditi u odnosima između žene i muškarca, žene i žene, muškarca i žene te nadređenog i podređenog tako da se zloupotrijebi moć položaja u zamjenu za nešto s time da se zahtjeva pokornost i

---

<sup>32</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 18.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 17.

<sup>34</sup> B. Rogan, op. cit., str. 144.

<sup>35</sup> R. Pražetina Kaleb, Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga, Policija i sigurnost, Vol. 21, br. 4, 2012., str. 823 – 836., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/99860>, (pristupljeno 20.05. 2021.)

poslušnost. Postoje i **drugi načini seksualnog uznemiravanja na radnome mjestu**; neugodne radnje, riječi, vicevi, šale, neželjeni dodiri, geste, dobacivanja i komentari te ponašanja seksualne prirode.

### 3.2. MOBERI

**Mober**, odnosno **zlostavljač psihički maltretira žrtvu** napadajući njezinu osobnost, rad i slično. **Mober na radnome mjestu** je najčešće **nadređeni s poremećajem osobnosti** koji iskorištava moć svog položaja, pripisuje tuđe zamisli i postignuća te učestalo žrtvu diskriminira, omalovažava, degradira, nanosi joj nepravdu, itd.

**Zlostavljač** može biti: <sup>36</sup>

- nadređeni koji sam ili pomoću svojih suradnika maltretira zaposlenika ili grupu zaposlenika koje su najviši šefovi izabrali za eliminaciju
- nadređeni koji maltretira zaposlenika ili grupu zaposlenika zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću
- grupa zaposlenika koja svog nadređenog maltretira zbog nezadovoljstva ili njegovih slabosti
- zaposlenik koji maltretira svog kolegu na istom položaju zbog ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću
- Grupa zaposlenika koja maltretira jednog zaposlenika koji se ističe zbog svoje različitosti, odnosno grupa svoje napetosti i frustracije usmjerava prema „žrtvenom jarcu“

**Zlostavljač** pronalazi **suradnike**, odnosno uvjerava ostale zaposlenike da je žrtva **štetna za organizaciju i da stvara negativne posljedice** (previše zarađuje, zna previše tajni, poštuje zakon, ne želi surađivati i slično) kako bi **eliminirao žrtvu**. **Nasilnici** imaju nešto poput instinkta koji im govori koga mogu **maltretirati**, a koga ne.<sup>37</sup> Ako je pogriješio i shvatio da to nije osoba koju može maltretirati prijeći će na drugu osobu, nad kojom može imati moć.

Nadalje, **zlostavljanje** nije isto što i ispadi bijesa. Svatko nekad neprimjereno reagira. Za razliku od ispada bijesa **zlostavljanje traje konstantno i duže vrijeme** kako bi se iskazala **dominacija i kontrola nad žrtvom** te kako bi se **manipuliralo** istom. **Žrtva**

---

<sup>36</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 19.

<sup>37</sup> J. Middleton – Moz, *Nasilnici*, Zagreb, Timea, 2003., str. 163.

u sebi može prepoznati osjećaj napada, odnosno ima intuiciju kojom može prepoznati djelovanje zlostavljača. Zbog zlostavljačevog ponašanja žrtva osjeća strah, nelagodu, anksioznost i tjeskobu što uzrokuje velik broj grešaka u obavljanju radnih zadataka na radnome mjestu što **zlostavljač** odmah primjećuje i prigovara žrtvi te ju kažnjava i optužuje kako bi je mogao otpustiti ili još jače zlostavljati sve dok se žrtva ne razboli, umre ili ubije se od posljedica.

**Tipična ponašanja zlostavljača** su:<sup>38</sup>

- Onemogućavanje iznošenja mišljenja;
- Onemogućavanje socijalnih kontakata;
- Narušavanje osobnog ugleda;
- Otežavanje radne situacije;
- Ugrožavanje zdravlja.

Dakle, **cilj mobera** je svjesno, namjerno i ciljano **uništiti žrtvu psihički i fizički**.<sup>39</sup> Najčešće su i oni sami bili **zlostavljani** kao djeca pa prekrivaju nemoć svojim ponašanjem u nekom drugom području svog života, svoje probleme rješavaju zlostavljanjem jer takav način ponašanja prihvaćaju kao da je normalan budući da su odrasli u **neempatične osobe s poremećenom osobnošću**, odnosno to su osobe koje su neispunjene u nekom dijelu svog života i žele pažnju i obožavaju promociju svoga lika (slušanje, gledanje, divljenje..) te nemaju kapacitet za ljubav, radost, igru, dijeljenje i davanje. Takve osobe smatraju da im svi moraju biti dostupni konstantno.

**Moberi** se razlikuju prema **vrsti njihova napada**, a napadi mogu biti u **obliku frontalnog sudara, noža u leđa, kontrole, skliskog terena i prijetvornog prijateljstva**. Ovisno o tome moberi se dijele na izravne i neizravne mobere te na kontrolore, ljigavce i prijetvorne prijatelje.<sup>40</sup>

### *3.2.1. Izravni moberi*

Niotkud **napada** nespremnu **žrtvu** koja ne zna čime je zaslužila **napad i zlostavljanje**. Takvi **moberi** su **psihopati**, a jedan od znakova da je osoba psihopat je da uvlači osobe u rasprave i/ili svađe bespotrebno jer se on osjeća ugroženo ili mu je dosadno,

---

<sup>38</sup> S. Brlas, Kako se nositi sa stresom u radu?, Zagreb, Novi redak, 2020., str. 31.

<sup>39</sup> B. Rogan, op. cit., str. 146.

<sup>40</sup> Loc. cit.

a **žrtva** prije nego se snađe, naći će se u situaciji u kojoj će se morati braniti ne znajući zašto.

**Psihopatu** je jedini cilj da se **žrtva** osjeća loše. **Žrtva** proživljava strah, zbunjenost i samooptuživanje kada je suočena s **moberom** u frontalnom sudaru, a njime se koriste **moberi** koji su navikli da ih se žrtva boji. **Nasilnici frontalnog stila** često poštuju one koji im smireno i odlučno odrede granicu. **Izravnim moberima** se mogu postaviti granice i ubuduće će se drukčije ponašati prema **žrtvi**.<sup>41</sup>

### 3.2.2. *Neizravni moberi – nož u leđa*

Većina **žrtava** ne očekuje **udarac** pa ih on često ostavi ukočenima i bez riječi. **Zlostavljači koji „zabijaju nož u leđa“** zlostavljaju potajno, pod krinkom humora i sarkazma, zamagljujući nasilje šalama, no emocionalne ozljede koje zadobiju **žrtve** slične su tjelesnim ozljedama.<sup>42</sup> Rastjerivanje takvog humora najbolji je način suprotstavljanja takvim moberima.

### 3.2.3. *Kontrolor*

Slični su **frontalnim nasilnicima** jedino što njihove **žrtve** izgube vlast nad sobom, a ne oni. Majstori su **uništavanja žrtvina samopoštovanja** jer većinom biraju osjećajne i ranjive osobe kao svoje žrtve. Pogrešno tumače stvarnost, osjetljivi su na tuđe postupke te vide nepostojeće napade i prijetnje. Nemoguće ih je predvidjeti jer u jednom trenutku štite žrtvu, a u drugom uništavaju što je dio taktike budući da su vješti u izazivanju osjećaja krivice. Smatraju da ne dobivaju priznanje za svoj trud, a kontrola im je najbitnija, bolje rečeno od životne važnosti.

Takav **mober** pomaže žrtvi u neprilici, odnosno kad je bespomoćna ili kad joj je narušeno samopoštovanje, ali neće dozvoliti da se **žrtva** izvuče. Pružit će joj osjećaj sigurnosti i pomagati, a zatim će je napasti jer je neodgovorna, nezahvalna i nesamostalna. Ukoliko se **žrtva** pokuša udaljiti ispričat će joj se i zadobiti njezino povjerenje, a potom će ju nastaviti **maltretirati**.

### 3.2.4. *Prijetvoran prijatelj – ljigavac*

Laže kako bi zadobio **žrtvino povjerenje**, pretvara se da je prijatelj, ali žrtvina intuicija joj govori da baš i nije dobronamjerman. Prenosi ogovaranja drugih osoba žrtvi govoreći da to radi iz dobre namjere. Takvi **moberi** su obično zavidni ili zamjeraju nešto žrtvi,

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 147.

<sup>42</sup> Loc.cit.



ne napadaju izravno, krađu informacije i znanje kako bi to iskoristili u svoju korist i napredovali „preko leđa“ svojih žrtava. Također, osvećuju se žrtvi za umišljene napade na njihovo dostojanstvo koristeći se zlobnim ogovaranjem i klevetama koje bi trebale **uništiti žrtvu**.<sup>43</sup>

### 3.3. ŽRTVE MOBINGA

**Žrtve mobinga** nisu samo slabici i osobe nesposobne za rad već svi zaposlenici nad kojima se vrši mobing, neovisno o dobi, spolu, stečenom obrazovanju, porijeklu, izgledu i slično. Postoji niz razloga zbog kojih se može postati **žrtvom mobinga**, a jednako su mu izloženi i muškarci i žene. Najčešće muškarci mobingiraju muškarce, a žene mobingiraju žene. Za muškarce su svojstvene **prijetnje i fizičko nasilje**, dok su žene češće **seksualno ugrožene**. **Žrtve mobinga** najčešće su osobe koje sve rade pošteno, umirovljenici, mladi zaposlenici, osobe s invaliditetom, boležljive osobe, osobe koje se ističu u masi ostalih zaposlenika, pripadnici manjina, novi zaposlenici i slično.

Također, **žrtve mobinga** su tihe, mirne i povučene osobe s osjećajem manje vrijednosti koje šute i trpe, pokazuju veliku odanost prema organizaciji i imaju motivaciju, uredne su, savjesne i pokazuju ostale oblike produktivnog ponašanja.<sup>44</sup> Učinkovitost od **mobingirane osobe** je mala ili gotovo nikakva, takva osoba je većinu radnog vremena u strahu, usmjerena je na predviđanje i očekivanje novih uvreda i poniženja koje dolaze od poslodavca ili drugih radnih kolega. Taj strah **mobingirane osobe** uglavnom prenose i na obitelj. Ne primjećuju ni potrebe ni radost u obitelji jer im je fokus na idućem radnom danu i tako u krug.<sup>45</sup> One svoja iskustva proživljavaju u tišini, obično ih ne prepričavaju i ne dijele sa svojom obitelji i prijateljima, a s vremenom okrivljuju sebe, koriste se metodama ignoriranja, prihvaćanja, poricanja, ali uzaludno, ne vide izlaz iz situacije te i dalje udovoljavaju svom zlostavljaču. **Žrtva mobinga** mijenja svoju osobnost zbog **psihičkog poremećaja** (nepovjerenje prema okolini, osjećaj umora, odbačenosti...) koji proživljava i nikada neće biti ista.

Nadalje, veoma mali broj **žrtava** se obraća liječniku, pogotovo odbijaju pomoć psihijatra. Razlog tomu najčešće je osjećaj srama od reakcije sredine u kojoj žive i ne primjećuju da se jedna ili više bolesti razvijaju i šire. Zapravo su u škripcu između

---

<sup>43</sup> Ibidem, str. 148.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 150.

<sup>45</sup> N. Matošin Grbić, op. cit., str. 15.

**straha od odlaska na posao i srama od okoline.** **Žrtve** nisu osobe koje bježe od rada, žele uzdržavati sebe i svoju obitelj, osjećati se potrebnima i korisnima.<sup>46</sup>

### 3.3.1. Reakcije žrtava

U radu sa **žrtvama mobinga** kroz **kliničke intervjue** psihologinja u Klinici za rad u Milanu uočila je da postoje početne reakcije na mobing koje su prisutne kod većine žrtava:<sup>47</sup>

1. **Početno samookrivljavanje** – žrtva se preispituje gdje je pogriješila i prva joj je pomisao da je za nešto kriva („u čemu sam pogriješio“, „što se zbiva“ i slična pitanja),
2. **Osamljenost** – žrtva se osjeća osamljeno jer je uvjeren da se to samo njoj događa zbog toga ne dijeli svoje iskustvo s obitelji i prijateljima Žrtve su posramljene zbog svega što im se događa ili jednostavno nemaju potporu, a može se desiti čak i da napad na žrtvu bude od strane obitelji,
3. **Osobno obezvrjeđivanje** – samo jedan od simptoma prave depresije izazvane mobingom („nisam na razini te situacije“, „nesposoban sam“, „ništa ne vrijedim“ i slično).

### 3.3.2. Žrtve i intervencije

Za početak, **žrtva** bi trebala otići na **informativni razgovor** kako bi se savjetovala o tome **što je mobing i kako reagirati na njega** budući da je fizički i emotivno istrošena te bi mogla učiniti određene stvari koje bi mogle još više narušiti njezino zdravlje i pogoršati situaciju na radnome mjestu. Također, ne smije donositi odluke pod navalom emocija (npr. dati otkaz zbog straha) jer bi takve odluke mogle ugroziti budućnost žrtve, odnosno egzistenciju na radnome mjestu. Kako bi **žrtva** pomogla sama sebi prvenstveno mora ojačati i ne popustiti pod **pritiskom zlostavljača** te odgovoriti na **mobing** na jasan i odlučan način.

Tijekom cijelog **procesa mobinga** bitno je da žrtva **prikuplja informacije** kako bi mogla imati dokaze ukoliko dođe do sudskog postupka. Prilikom **prikupljanja informacija i dokumenata** bitno je da žrtva zabilježi sve o mobingu i zlostavljaču, provjeri da li se organizacija uobičajeno koristi mobingom kao strategijom za oslobađanje od nepoželjnih zaposlenika ili je riječ o individualnom slučaju, korisno bi

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 16.

<sup>47</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 71.

bilo da se zabilježe i privatne informacije poput napretka u karijeri (razine, nagrade), sve mobingirajuće aktivnosti (u čemu se sastoje, datumi, mjesto, imena svjedoka), psihofizičke posljedice, posljedice na odnose s obitelji i prijateljima, dijagnosticirane sve posljedice mobinga u nekoj od specijaliziranih ustanova za žrtve.<sup>48</sup>

Također, tijekom **prikupljanja informacija žrtva** mora biti na oprezu i ne smije ulaziti u privatnost drugih osoba. Nipošto nije preporučljivo prikupljati informacije od suradnika i prijatelja zlostavljača, već bi bilo poželjno da se informacije prikupljaju od drugih žrtava, sadašnjih ili bivših zaposlenika i ostalih osoba koje su primijetile **mobing nad žrtvom unutar organizacije**. Isto tako, potrebno je naznačiti datume, dokumente, e – mailove, od koga su prikupljeni podaci i ostalo.

**Žrtvi** su potrebni **saveznici, svjedoci i pomoć**, a to mogu biti:<sup>49</sup>

- Stariji kolege na visokim položajima
- Sindikati
- Udruge za pomoć žrtvama mobinga
- Liječnici, psiholozi, psihijatri i drugo stručno medicinsko osoblje
- Odvjetnici

Na kraju, ukoliko **stres i mobing na radnome mjestu** postanu nepodnošljivi za žrtvu, ista bi se trebala maknuti s radnog mjesta što može biti privremeno (premještaj ili bolovanje) ili za stalno (otkaz). **Premještaj** može biti koristan jer na taj način nestaju konflikti zbog kojih je nastao mobing, ali ako najviša razina u hijerarhiji organizacije provodi mobing, premještaj može biti spor kako bi zaposlenik sam dao otkaz pod pritiskom. **Bolovanje** može biti korisno jer se žrtva udaljava od situacije u kojoj se našla te se psihički može smiriti, ali isto tako može i pogoršati situaciju ako traje predugo budući da se najčešće slanjem liječničkih kontrola nastavlja mobing. **Žrtva** mora biti sto posto sigurna u svoju odluku i procjenu, neovisno radi li se o privremenom udaljavanju s radnog mjesta ili otkazu.

### 3.4. POSLJEDICE MOBINGA

**Posljedice mobinga** vrlo su teške i **žrtve mobinga** prilikom **psihijatrijskog liječenja** očekuje duga terapija jer su najvjerojatnije predugo trpjeli **mobing na radnome**

---

<sup>48</sup> Ibidem, str. 94.

<sup>49</sup> Loc.cit.

**mjestu** i nisu odmah tražili pomoć. Nakon bolovanja i terapije **žrtve mobinga** se vraćaju s novim simptomima jer se na **radnome mjestu** ništa nije promijenilo, a **zlostavljači** su i dalje ondje što ne šteti samo žrtvama mobinga već narušava **radni ugođaj** cijelog kolektiva, šteti imidžu organizacije te utječe i na efikasnost poslovanja organizacije.<sup>50</sup>

**Organizacije** u kojima se provodi **mobing** trpe ogromne gubitke budući da se stvara **loša atmosfera** unutar organizacije što dovodi do učestalih bolovanja, stalne izmjene zaposlenika, stresnih događaja, niske učinkovitosti i motivacije zaposlenika zbog **loših međuljudskih odnosa i niske organizacijske kulture**. **Rješavanje sukoba** na samom početku doprinosi **sprečavanju pojave mobinga** i stvaranju **zdrave radne okoline**. **Posljedice mobinga** nisu užasne samo za **žrtvu**, već za cijeli **radni kolektiv** i **društvo** što je vidljivo i kroz velike troškove liječenja i prijevremene odlaske zaposlenika u mirovinu. **Zdravstveni problemi** posljedica su mobinga, kao i razlog odlaska na bolovanja, a povratak na posao u većini slučajeva je upitan što može dovesti do toga da žrtva da otkaz ili dobije otkaz jer je potpuno iscrpljena. Ukoliko žrtva izgubi posao teško joj je uopće tražiti novi zbog osjećaja iscrpljenosti i zdravstvenih problema, a često ne može obaviti niti razgovor za posao. Osobe koje su dugo izložene mobingu obolijevaju od **kroničnih bolesti i poremećaja**, a u završnoj fazi su skloni i **samoubojstvu**. Tome najbolje svjedoči zabrinjavajuća **stopa smrti** osoba koje su bile izložene mobingu prilikom različitih istraživanja.

Koliko su ozbiljne **posljedice mobinga**, ovisi i o tome koliko je osoba uložila sebe u taj rad, odnosno koliko joj je taj posao značio.<sup>51</sup> Osobi kojoj je posao samo izvor prihoda vrlo vjerojatno neće imati velike posljedice uzrokovane mobingom te će tražiti drugi posao, dok osobi kojoj posao znači, koja voli svoj posao i koja je ulagala sebe i zanemarivala privatni život, mobing će ostaviti velike i trajne posljedice.

#### *3.4.1. Posljedice mobinga na zdravlje*

Ovisno o **intenzitetu i razdoblju trajanja mobinga te crtama ličnosti zlostavljača i žrtve** možemo govoriti o **jačini i vrsti zdravstvenih posljedica** koje su uzrokovane

---

<sup>50</sup> B. Rogan, op. cit., str. 154.

<sup>51</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 85.

mobingom.<sup>52</sup> **Zdravstvene posljedice**, kao i **simptome kod žrtava mobinga** možemo podijeliti u tri kategorije: <sup>53</sup>

1. **promjene socijalno – emotivne ravnoteže (ekvilibrija)** – poremećaji raspoloženja (depresija, krize plača i slično), opsesivna ideacija (konstantno razmišljanje o problemu), depersonalizacija (to više nisam „JA“), napadi panike, reaktivna anestezija (nakon početne reaktivnosti, žrtva više ne reagira),
2. **promjene psihofizičke ravnoteže** – glavobolje, nesanica, gastrointestinalne smetnje, ubrzano lupanje srca, osjećaj pritiska u grudima i slično,
3. **promjene ponašanja** – poremećaji ponašanja (agresivnost prema sebi ili drugima (samoranjavanje, samoubojstvo), pasivnost ili izolacija, poremećaj hranjenja, pretjerano alkoholiziranje, pušenje i uzimanje lijekova, seksualni poremećaj i slično).

Najčešće **žrtve mobinga** pate od depresije, gube samopoštovanje i koncentraciju, doživljavaju psihičke poremećaje te se javljaju bolesti imunološkog sustava (razvoj brojnih bolesti i alergija), dišnog sustava, probavnog sustava, srca i krvnih žila (npr. moždani udar, srčani udar, srčani zastoj), kože, glave (vrtoglavice, poremećaj ravnoteže i slično), endokrinog sustava, genitalnih organa, mokraćnog sustava, i tako dalje. **Žrtva mobinga** mijenja svoju osobnost zbog psihičkih poremećaja koje je prouzročio **mobing**, a očituje se u stresnom poremećaju kroz neprijateljstvo i nepovjerenje prema okolini zbog napetosti iscrpljenosti i odbačenosti. Zbog svega navedenog **žrtve mobinga** uzimaju duga bolovanja što ukazuje na štetne učinke mobinga čega bi trebali biti svjesni i poslodavci.

**Psihički poremećaji kod žrtava** mogu se javljati u obliku smetnji nagona (sklonost samoubojstvu, anoreksija, opsesivno kupovanje i slično), poremećaja volje (mala, gotovo nikakva volja za ostvarivanjem ciljeva), poremećaja aktivnosti (sužavanje svijesti i pojava sumanutih misli), kvalitativnih poremećaja afektivnosti (osjećajno udaljavanje od drugih osoba), paratimije (ono što bi trebalo izazvati veselje, kod žrtve izaziva tugu i obrnuto), paramimije (nesklad raspoloženja i izraza lica), ambitendencije (istodobno se pojavljuju suprotne želje, žrtva nešto hoće i neće u isto vrijeme), emocionalne inkontinencije (brza promjenjivost reakcija na vanjske podražaje; čas

---

<sup>52</sup> Ibidem, str. 71.

<sup>53</sup> Ibidem, str. 72.

smijeh, čas plač), poremećaja pozornosti (dugotrajno usmjeravanje pozornosti na određeni predmet ili temu) i prilagodbe (opsesivno – depresivni sindrom; neprijateljstvo prema okolini, napetost, iscrpljenost, demoraliziranost).

**Mobing** uništava **emocionalno stanje žrtve**, njezin doprinos u **radnom okruženju**, razara odnose u obitelji i između prijatelja te razvija **PTSP** (poslijetraumatski stresni poremećaj). Za **žrtve mobinga** najvažnija je potpora obitelji, prijatelja, sindikata, suradnika, menadžmenta i svih ostalih uključenih kako bi znali da nisu krivi, slabi ili ljudi, već da su **žrtve zlostavljanja**.

### *3.4.2. Posljedice mobinga za žrtvu, društvo i organizaciju*

**Mobing** je **najopasniji stresor** izazvan sukobima u radnoj okolini, a ujedno je i pokretač razvoja budućih bolesti i apsentizma. **Posljedice rada** u dugotrajno nemotivirajućim radnim uvjetima negativna je samopercepcija vlastitog zdravlja i radne nesposobnosti.<sup>54</sup> **Posljedice mobinga za žrtvu** su stid, ljutnja, krivnja, bijes, poteškoće pri kontroli ljutnje, orijentaciji u vremenu i razmišljanju, procjeni i odlučivanju, smanjeno pouzdanje i konfuzije, a sve navedeno može prouzročiti radne i socijalne poteškoće te utjecati na razvoj depresije, anksioznosti i druge poremećaje, kao što je PTSP.<sup>55</sup> **Mobing** ostavlja velike posljedice na pojedinca destruktivne naravi. **Žrtve** često dragovoljno daju otkaze zbog potpune iscrpljenosti, a nakon gubitka zaposlenja pojavljuju se problemi pronalaženja novog zaposlenja jer žrtva nije u stanju obaviti ni selekcijski razgovor, a često joj je vrlo teško pronaći novi posao i to ovisi o mnogim faktorima: o vrsti profesionalnog iskustva i školskoj spremi, godinama starosti, spolu.<sup>56</sup> **Ekonomske posljedice mobinga za pojedinca ogledaju** se u smanjenju plaće (zbog bolovanja, odnosno izbjivanja s radnog mjesta), troškovima specijalističkih pregleda i terapija (psiholog, kardiolog..) te troškovima parničnog postupka (ukoliko se žrtva odluči za isti).

**Mobing**, kao takav, ne utječe samo na pojedinca, već i na obitelj. **Pojedinac** ne dovodi samo u pitanje svoju ulogu radnika, nego i ulogu roditelja, supruga brata, prijatelja. Često se zatvara u sebe i prestaje komunicirati sa svima.<sup>57</sup> Prestankom komunikacije i iskaljivanjem bijesa na članove obitelji dolazi do **dvostrukog mobinga**, odnosno na

---

<sup>54</sup> B. Rogan, op. cit., str. 189.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 190.

<sup>56</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 73.

<sup>57</sup> Loc.cit.

samom početku žrtva dobiva potporu svoje obitelji, no problemi nastaju kada **mobing** traje dulje vrijeme, nažalost i godinama, tada obitelj prestaje pružati potporu žrtvi radi samozaštite. S vremenom izoliraju žrtvu i počinju je napadati, nesvjesno, budući da nijedan član obitelji nije svjestan da je prestao davati podršku i počeo napadati **mobingiranog člana obitelji**. Upravo ta situacija se naziva **dvostrukim mobingom**, u kojem žrtva mobinga, svakodnevno **maltretirana na radnome** mjestu gubi **potporu svoje obitelji** i izložena je njihovim napadima, što je još više uništava.<sup>58</sup> Članovi obitelji se osjećaju bespomoćno jer ne mogu pomoći žrtvi, dolazi do svakodnevnih sukoba u obitelji, pa čak i do razvoda brakova što ima negativne posljedice za djecu, a i odrasle. **Žrtve** zbog promjene svog ponašanja gube i prijatelje, samo su rijetki oni koji ostaju uz žrtvu do kraja.

Unutar **društva**, **mobing**, uništava **sustav vrijednosti, etičke standarde i socijalnu povezanost, stvara negativno ozračje i ugrožava sigurnost, uzrokuje nezadovoljstvo članova i nepovjerenje u društvo, vlast i pravosuđe** što dovodi do **opterećenja zdravstvenog i mirovinskog sustava te sudstva**, a također **donosi i velike troškove istima**.

**Mobing** nije samo **problem zlostavljača i žrtve**, već mobing unutar **organizacije** uzrokuje **ogromne ekonomske štete** i samoj organizaciji. U organizacijama se smanjuje zadovoljstvo, učinkovitost, produktivnost, kreativnost, lojalnost, motivacija i koncentracija zaposlenika, razvija se nezdrava organizacijska kultura i nezdravi međuljudski odnosi unutar organizacije, negativan radni ugođaj, neprijateljska i neetična komunikacija te loša reputacija što dovodi do stresa, spletkarenja, ogovaranja, straha, sukoba, uznemiravanja, sagorijevanja, psihičkih i fizičkih bolesti, ozljeda, visoke stope apsentizma, fluktuacije zaposlenika, smanjenja privrženosti organizaciji te raznovrsnih velikih troškova, smanjenje kvalitete i konkurentnosti te pravnih posljedica. **Stvaranje negativnog radnog ugođaja** koji se prenosi na ostale zaposlenike, poznat je kao **ripple effect mobing** jer se širi poput vala od žrtve prema ostalim zaposlenicima koji su svjedoci takvog ponašanja.<sup>59</sup> Dakle, **posljedice mobinga** su **destruktivne za žrtvu i kolektiv** pa moderne organizacije ulažu sredstva u **prevenciju i obrazovanje** kako bi se riješio **problem mobinga**.

---

<sup>58</sup> Ibidem, str.75.

<sup>59</sup> B. Rogan, op. cit., str. 193.

### 3.4.3. Ugrožavanje korporativne sigurnosti

**Korporativno poslovanje**, odnosno upravljanje je način kojim dobavljači financijskih sredstava za poslovne organizacije osiguravaju sebi povrat na uložena sredstva.<sup>60</sup> U početku **model korporativnog upravljanja** u središte stavlja dobit, a poslije to postaje **odgovornost menadžmenta prema svim dionicima**. Smanjenjem troškova kapitala i učinkovitim korištenjem resursa organizacije stvara se kvalitetan sustav korporativnog upravljanja.

Problem ugrožavanja osobne i korporativne sigurnosti je **prekomjeran stres na radnome mjestu** uzrokovan **lošom organizacijskom kulturom i mobingom** te podupiranje **mobinga na radnome mjestu**. Glavni **zadatak korporativne sigurnosti** je prevladavanje mobinga u poslovanju i uspostava zdravog i normalnog poslovanja u što kraćem mogućem vremenskom periodu. **Vrijednost korporativne sigurnosti** je sigurnost na raznim poslovnim područjima u koju spada i zaštita od mobinga te protivljenje bilo kojoj vrsti progona, zlostavljanja i mobinga. **Mobing na radnome mjestu** se pojavljuje u različitim oblicima pogotovo u organizacijama koje nemaju korporativnu sigurnost, razvijenu zdravu organizacijsku kulturu i ukomponirano društveno odgovorno poslovanje u poslovanje organizacije.

**Mobing** je **kompleksan, raširen i ostavlja razarajuće posljedice** na zdravlje, radnu sredinu i društvo u cjelini te se ljudi ne mogu oporaviti od istog ako pomoć dođe prekasno. Zbog **posljedica i problematike** koju mobing donosi potrebno je upoznati javnost sa svim njegovim oblicima jer se informiranjem, obrazovanjem i zakonskom zaštitom, a pogotovo komunikacijom (budući da na razini iste nastaje) može spriječiti i sačuvati **korporativna sigurnost**. **Kodeks ponašanja** može biti od velike pomoći ukoliko se primjenjuje u organizacijama radi **suzbijanja i sprečavanja mobinga** te ukoliko se u organizaciji provodi **nulta tolerancija na mobing**.

Bruno de Passqual, odgovoran za **upravljanje ljudskim resursima i industrijskim odnosima** u velikoj multinacionalnoj kompaniji Solvey Italia, navodi da se **posljedice mobinga** u poslovnoj organizaciji mogu kategorizirati u nekoliko podgrupa: mobing dovodi do smanjenja motivacije, zadovoljstva i kreativnosti svih zaposlenika, do smanjenja produktivnosti (sporiji ritam, više pogrešaka) i zlostavljača, i žrtve i svih zaposlenih u njihovoj radnoj okolini. Osim toga, **mobing stvara negativni radni**

---

<sup>60</sup> Ibidem, str. 248.



**ugodaj** i utječe na **izostajanje s posla**. Zbog **bolovanja rastu troškovi** za privremene zaposlenike i njihovo osposobljavanje, stalno premještanje i stalne promjene radnog vremena pa je **mobing štetan i za radnu sliku organizacije**. Dodatno povećanje troškova uzrokuje **angažiranje odvjetnika** budući da glasine o mobingu u organizacijama i otpuštanje zaposlenika šteti ugledu organizacije.<sup>61</sup>

#### 3.4.4. *Ekonomska neučinkovitost*

**Suvremeni menadžment ljudskih potencijala** mora brinuti o što boljim **uvjetima rada** kako bi zaposlenici što više mogli doprinijeti organizaciji. **Nepostojanje mobinga** jedan je od uvjeta rada koji doprinosi **kvaliteti rada organizacije**. U organizacijama u kojima postoji **mobing** riječ je o vrlo **lošoj organizaciji i lošem menadžmentu** jer su njegovi učinci ne samo psihosocijalno već i ekonomski neisplativi za organizaciju, a znatno smanjuju kvalitetu i kvantitetu učinka, kreativnost i sposobnost rješavanja problema.<sup>62</sup> Pojavom sve većeg broja sabotaža, napuštanja radnog mjesta, nestručne, odnosno neprimjerene raspodijele ljudskih potencijala, zdravstvenih problema, apsentizma, ozljeda na radu i ostalih negativnih posljedica dovodi do ekonomske neučinkovitosti, pridonosi širenju mobinga na radnome mjestu i loše utječe na poslovne rezultate kroz troškove svega navedenog koji su abnormalno visoki na godišnjoj razini za svaku organizaciju.

Budući da se **tema stresa i mobinga** sve češće povezuje s **ekonomskom neučinkovitošću** u poslovima u kojima prevladava intelektualnost i kreativnost, moderne ekonomije sve više ističu **obrazovanje i sprečavanje mobinga**. **Mobing se kao organizacijska pojava psihosocijalne naravi s ekonomskim posljedicama povezuje sa sustavima upravljanja ljudima na temelju straha**. **Organizacijski strah** kao facilitator odnosno podupiratelj stresa potiče humane obrambene mehanizme koji djeluju na mobing kao svojevrsna prilagodba na **stresni traumatski ambijent**.<sup>63</sup>

Naime, ljude treba shvaćati kao najznačajniji resurs poduzeća, stoga je **borba za eliminaciju mobinga** (kao ekonomskog „zla“ i antonimnog fenomena pozitivnoj radnoj klimi) bitan organizacijski zadatak koji može rezultirati brojnim koristima koje se

---

<sup>61</sup> Ibidem, str. 244.

<sup>62</sup> Ibidem, str. 256.

<sup>63</sup> M. Bogdanović i S. Goić, *Ekonomska (ne)učinkovitost mobinga u poduzećima, Era nove ekonomije i novih znanja – stres i mobing*, Split, Udruga zdravi grad, 2008., str. 60.

mogu podijeliti na **direktne koristi** (bolje korištenje organizacijskih kapaciteta, poboljšana produktivnost, smanjenje apsentizma, smanjivanje broja ozljeda na radu), **indirektne koristi** (smanjivanje troškova zdravstvene i socijalne skrbi, produženje radne sposobnosti) i na **motivacijske koristi** (poboljšanje zadovoljstva poslom, poboljšanje radne atmosfere i osjećaja opće dobrobiti, poboljšanje komunikacije pojedinaca i grupa, poboljšanje vještina suočavanja sa stresom, poboljšanje motivacije).<sup>64</sup> S **ekonomskog gledišta mobingu nije mjesto u organizacijama** jer on utječe na izvedbu i kvalitetu organizacijskog rada, konkurentnost na tržištu, motivaciju zaposlenika i profit.

### 3.5. Dijagnoze mobinga

**Dijagnoza mobinga** može biti poremećaj prilagodbe, poremećaj osobnosti, akutna reakcija na stres, depresija, anksioznost (tjeskoba), teški stres i poslijetraumatski stresni poremećaj (PTSP). Od svih navedenih dijagnoza PTSP ima najrazornije posljedice.

#### 3.5.1. Vrste dijagnoza

**Poremećaj prilagodbe** je dijagnoza kojom se određuje emocionalni odgovor na **stresni događaj** koji svojom jačinom prelazi događaj u podlozi te prouzročuje **subjektivni distress u osobi**.<sup>65</sup> **Uzrok** može biti stresni životni događaj, ozbiljna bolest ili životna promjena, a simptomi ovoga poremećaja mogu biti depresivno raspoloženje, anksioznost, zabrinutost, napetost, glavobolje, nemogućnost obavljanja zadataka i slično te obuhvaća neprijateljstvo i nepovjerenje prema okolini, napetost, iscrpljenost i demoliziranost. **Nastaje mjesec dana nakon stresnog događaja i ne traje dulje od šest mjeseci, a rješavanjem stresora ili posljedica završavaju tegobe kod žrtava.**

**Poteškoće u emocionalnom ponašajnom, kognitivnom i interpersonalnom funkcioniranju** vidljive su kod osoba s graničnim poremećajem osobnosti kroz autodestruktivno ponašanje, samoozljeđivanje i samoubilačko ponašanje. **Simptomi** se mogu, a i ne moraju pojaviti, a čine ih poremećaj raspoloženja i hranjenja, bipolarni i anksiozni poremećaj, depresija, uporaba i ovisnost o psihofarmacima te poslijetraumatski stresni poremećaj (PTSP). **Žrtve** mogu sebe doživljavati drugačije,

---

<sup>64</sup> Ibidem, str. 61.

<sup>65</sup> B. Rogan, op.cit., str. 172.

kao i okolinu oko sebe što može biti kratko, ali i opasno. Obično nakon prestanka mobinga i liječničke pomoći žrtva nastavlja živjeti normalnim životom.

**Akutna reakcija na stres, akutni stresni poremećaj, krizno stanje, psihički šok ili akutna krizna reakcija** svrstava se u **anksiozni poremećaj**, a **simptomi** ovog poremećaja su razvoj anksioznih, disocijativnih simptoma nakon suočavanja s događajem, osjećaj straha, bespomoćnosti, užasa, tuposti, ravnodušnosti i izostanak emocionalnog odgovora. Derealizacija, depersonalizacija, disocijativna amnezija, ponovno proživljavanje traumatskog događaja, izbjegavanje događaja koji bi mogli potaknuti na sjećanja na traumatski događaj, simptomi pojačane pobuđenosti, onesposobljenost funkcioniranja te trajanje od dva dana do četiri tjedna – pojavljuju se tijekom četiri tjedna od traumatskog događaja. Nakon događaja započinju **simptomi** koje bolesnici opisuju kao „**dobio sam šok**“ ili „**primila me panika**“, a često su izraženi sljedeći vegetativni znakovi: tahikardija, crvenilo ili bljedoća, znojenje, hladnoća okrajaka i mučnina.<sup>66</sup> Ovaj **poremećaj** obično prođe **bez ikakve terapije**, pogotovo ako je **žrtva** bila pripremljena na **uzrok**, odnosno **stresor** ili ako je netom nakon događaja imala potporu okoline, ukoliko je potrebna terapija ona traje četiri tjedna, a u slučaju da ovakav poremećaj potraje dulje, potrebno je razmotriti **razvoj PTSP – a**.

**Depresija** je ozbiljan **duševni poremećaj** koji utječe na cijeli život žrtve i mora se liječiti jer će se u suprotnome pogoršavati. **Simptomi depresije** jesu tužno tjeskobno raspoloženje ili osjećaj praznine koji traju najmanje dva tjedna te gubitak zanimanja i osjećaja zadovoljstva za one aktivnosti koje su bolesnika inače zanimale i razveselile. **Biološki i okolinski utjecaji** utječu na razvoj depresije.<sup>67</sup> Zamršeni odnosi s okolinom, konstantna razočarenja, nezadovoljstvo životom i poslom, prekid veze, smrt ili razvod samo su neki od **uzroka**, odnosno **stresora** koji pridonose **razvoju depresije**.

**Anksioznost ili tjeskoba** je **pretjeran doživljaj straha** koji osoba proživljava kada je izložena stvarnoj ili izmišljenoj prijetećoj situaciji što se očituje kroz izrazito **neugodne fizičke i psihičke simptome**. Napetost i trzanje na iznenadne zvukove specifične su za osobe koje pate od anksioznosti. **Anksioznost** je psihički problem, a često dolazi

---

<sup>66</sup> Ibidem, str. 176.

<sup>67</sup> Ibidem, str. 178.

u kombinaciji s drugim poremećajima, najčešće **depresijom**. **Anksioznost/tjeskoba** tijelo dovodi u **stanje stresa**, a **simptomi** se dijele na kognitivne, emocionalne, biheviorističke i tjelesne. Koju će vrstu, broj, intenzitet, duljinu trajanja i učestalost simptoma osoba imati ovisi od osobe do osobe. Netko može imati nekolicinu blagih simptoma, a netko može imati snažne simptome svih vrsta. U liječenju se primjenjuje i individualna psihoterapija. Jačanjem ega treba postići promjenu ponašanja prema stvarnoj situaciji, pospješiti individualizaciju i socijalizaciju. Današnje mogućnosti liječenja anksioznosti raznovrsne su, znatno smanjuju subjektivnu patnju, a osoba može imati kvalitetniji i sretniji život.<sup>68</sup> Postoji nekoliko **osnovnih tipova anksioznog poremećaja**, a to su: panični poremećaj, agorafobija, specifična fobija, socijalni anksiozni poremećaj, separacijski anksiozni poremećaj, generalizirani anksiozni poremećaj i selektivni mutizam.<sup>69</sup>

**Žrtve** nakon što prožive **užasne traume** u situacijama koje ugrožavaju život obole od **poslijetraumatskog stresnog poremećaja (PTSP)** kojim ne mogu kontrolirati tjeskobu što utječe na cjelokupno zdravstveno stanje osobe i njezino funkcioniranje u socijalnom okruženju i na radnome mjestu. Prije nekoliko godina **PTSP** je bio proučavan osobito u vezi s prirodnim katastrofama i ratovima.<sup>70</sup> **Simptomi poslijetraumatskog stresnog poremećaja** mogu se podijeliti u tri skupine: osoba ponovno proživljava traumu (uznemirujuća prisjećanja i snovi, osjećaj ponovnog zbivanja događaja i slično), osoba izbjegava podražaje povezane s traumom te joj je smanjena reaktivnost (izbjegavanje osjećaja i misli povezanih s traumom, ograničeni afekt i slično) i osoba ima osjećaj pojačane pobuđenosti (nesanica, otežana koncentracija, ispadi ljutnje i slično). Na početku najčešće se **PTSP ne povezuje s mobingom**, već treba duže vrijeme da se to otkrije budući da se radi o **trećem stupnju mobinga**, odnosno **najtežem obliku**.

### *3.5.2. Uloga psihologa*

**Uloga psihologa** je vrlo složena i teška, on nije odgovoran samo za **pomoć žrtvi u borbi protiv mobinga**, već je potvrda da se **mobing** uistinu dogodio. U rješavanju slučajeva psiholog pred sobom može imati stvarne žrtve mobinga i osobe koje su uvjerenе da su žrtve mobinga, a zapravo to nisu bile. **Žrtve mobinga** mogu biti osobe

---

<sup>68</sup> Ibidem, str. 181.

<sup>69</sup> V. Jukić i G. Arbanas, Dijagnostički priručnik za duševne poremećaje, 5. izdanje, Jastrebarsko, Naklada slap, 2014. str. 234.

<sup>70</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 80.

koje su prije mobinga bile u zadovoljavajućoj psihofizičkoj ravnoteži, osobe koje su prije mobinga već imale neke znakove poremećaja ličnosti i osobe koje su bolovale od nekih psihičkih poremećaja, a osobe koje su uvjerenе da su mobingirane iz različitih razloga, a nisu to bile, mogu biti osobe koje boluju od psihičkog poremećaja, osobe koje su izložene velikom stresu koji tumače kao mobing i osobe koje simuliraju, izmišljaju jer žele napasti tvrtku i izvući materijalnu korist.<sup>71</sup>

**Zadaci psihologa** su utvrditi uvjete u kojima se **mobing** dogodio i na koji se način isti provodio, analizirati organizacijsku kulturu, ličnost žrtve mobinga, njezine sposobnosti i karijeru, analizirati promjene ličnosti, zdravlja, odnose s obitelji, prijateljima i ostale socijalne odnose nakon mobinga te utvrditi što žrtva planira u budućnosti i što je sve poduzela kako bi spriječila mobing. Također, najvažniji **zadatak psihologa** je da otkrije zašto je **žrtva mobinga** potražila njegovu pomoć i da utvrdi dijagnozu. Psiholozi koriste liječničke intervjue, dokumente, upitnike i ankete kako bi mogli obaviti gore navedene zadatke. Žrtve od psihologa mogu dobiti pomoć u obliku informativnog razgovora, farmakološke pomoći, psihoterapijske pomoći i pomoći u grupi za samopomoć.

### 3.6. PREVENCIJE MOBINGA

**Disfunkcionalno i radno okruženje** u kojem postoji **mobing** može postati funkcionalnim ako organizacija prepozna problematiku, prihvati činjenicu da **mobing** postoji te razvije **plan prevencije mobinga** i učini radno mjesto zdravim i sigurnim za sve dionike. **Prevencija mobinga** sastoji se u prekovremenom i primjerenom rješavanju sukoba<sup>72</sup>, a definira se na tri razine; **primarna prevencija, sekundarna i tercijarna.**

#### 3.6.1. Primarna prevencija

**Sprječavanje patologije žrtava uzrokovanih stresom i mobingom cilj je primarne prevencije** koji se postiže poboljšanjem radnog okruženja, radnog vremena i sistema nagrađivanja i unaprjeđenja aktiviranošću svih zaposlenika u kreiranju i dijeljenju radnih ciljeva, izmjenjivanjem informacija i podataka od vrha hijerarhijske piramide prema dolje i obrnuto, odnosno u oba smjera, održavanjem zdrave organizacijske kulture koja uključuje ljudsko dostojanstvo, etičke standarde i moralne vrijednosti te

---

<sup>71</sup> Ibidem, str. 87.

<sup>72</sup> B. Rogan, op.cit., str. 245.

se protivi mobingu, educiranjem zaposlenika o stresu i mobingu te posljedicama istih. Također, **cilj primarne prevencije je i poboljšanje općih uvjeta kvalitete života.**

U **primarnoj prevenciji** važno je:<sup>73</sup>

- Napraviti dokumente u kojima organizacija upozorava zaposlenike da neće tolerirati neetična ponašanja i diskriminaciju
- Razviti postupak prijavljivanja mobinga
- Radni ugovori trebali bi sadržavati klauzule koje reguliraju mobing i navode kazne za svako kršenje pravila.

Osobe koje su odgovorne za **upravljanje ljudskim potencijalima**, prvenstveno, **prevenciju mobinga** trebaju bazirati na **eliminaciji izvora stresa i mobinga**. Adekvatno **ulaganje u prevenciju** ima višestruke prednosti za organizaciju; smanjivanje bolovanja, broja pogrešaka i nezgoda na radu, zdraviji uvjeti rada i zdravija radna klima.<sup>74</sup> Sve navedeno dovodi do **poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga**, a i do samog **imidža organizacije**.

**Primjer primarne prevencije** vidljiv je unutar multinacionalne farmaceutske kompanije Solvay. U sklopu **edukacije iz mobinga** u klinici za rad u Milanu predstavljen je **program prevencije** od strane njihova direktora za upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>75</sup> **Mobing** nastoje spriječiti otvorenošću, zdravom socijalnom i kulturnom interakcijom bez predrasuda, pokretljivošću unutarne radne snage, ali i internacionalne, poticanjem inovacija, pridavanjem velike pozornosti, kako zaposlenicima tako i radnom okruženju i atmosferi, korektnim ponašanjem, baziranjem sveukupne organizacije na odgovornosti, dijeljenjem zajedničkih etičkih načela odnosno vrijednosti (etičko ponašanje, poštovanje prema svim osobama unutar organizacije, pažnja prema klijentima/kupcima, preuzimanje odgovornosti i rad u grupi) te težnjom za ostvarivanjem zajedničkih ciljeva uz vodstvo efikasnog menadžmenta s jakim leadershipom.

Edukacijama, kongresima, tematskim sastancima, druženjima, snažnim internacionalnim i unutrašnjim povezivanjem, kreiranjem timova za projekte, razvojem

---

<sup>73</sup> A. Kostelić – Martić, *Mobing u radnoj organizaciji, Era nove ekonomije i novih zanimanja – mobing i stres*, Split, Udruga zdravi grad, 2008., str. 53.

<sup>74</sup> A. Kostelić – Martić, op .cit. str. 108.

<sup>75</sup> Ibidem, str. 109.

integracije zaposlenika i njihovih karijera na različitim razinama te sprečavanjem konflikata potiču zaposlenika na kulturno otvaranje i međusobnu interakciju. Kako bi zaposlenike potaknuli na inovacije i sudjelovanje u određenim aktivnostima tvrtke imaju sustave nagrađivanja za ideje i odrađivanje aktivnosti te posjeduju kutiju za prijedloge koji mogu biti u pisanom obliku ili elektroničkom (e – mail).

Također, konstantnim provjerama dosljednosti politici, sustavu upravljanja i definiranim vrijednostima te korektivnim ponašanjem **suzbijaju mobing**. **Sustav upravljanja** bazira se na potpori zaposlenika uz pomoć socijalnih radnika ili psihologa, godišnjim nagrada i napretkom u karijeri za sve razine zaposlenika, dobrim odnosima sa svim dionicima, profesionalnim osposobljavanjem (kultura organizacije, profesionalnost, ponašanje i razvoj ličnosti zaposlenika), a uključuje godišnji intervju svih zaposlenika osobno i nadređenog radi određivanja ciljeva i uloge zaposlenika te analiziranja napredaka i učinaka i anonimne upitnike (ispitivanje zadovoljstva zaposlenika i atmosfere u organizaciji) koji se ispunjavaju svake dvije godine, a ocjenjuje se povjerenje u organizaciju i menadžment, kvaliteta organizacije, etika, odnosi unutar organizacije i sa svim vanjskim dionicima te mogućnost individualnog razvoja te se analiziraju zajedno sa zaposlenicima. Sve navedeno opisuje **primarnu prevenciju u borbi protiv mobinga**.

### 3.6.2. Sekundarna prevencija

**Sekundarna prevencija** poduzima se onda kada je **mobbing** počeo i njezin cilj je zaustavljanje napredovanja problema i nasilja, identifikacija i klasifikacija simptoma i otklanjanje već nastalih posljedica žrtvi i organizaciji.<sup>76</sup> **Mobing** je teško držati pod kontrolom, a u procesu **sekundarne prevencije** važnu ulogu mogu imati **savjetnici od povjerenja** (zaposlenik organizacije ili vanjski suradnik koji mora saslušati sve žrtve mobinga unutar organizacije) i **medijatori** (posrednik koji kao treća objektivna osoba omogućava da se žrtva i mober sastanu kako bi riješili problem usporedbom svojih stajališta i iskazivanjem svojih emocija, odnosno kako bi se pokušali međusobno razumjeti i ponovno nastaviti zajedno raditi ili se rastati u dobrim odnosima). **Medijacija** je uspješno provedena kao eksperiment u nekoliko europskih zemalja te je danas vrlo popularna i provodi se u organizacijama.

---

<sup>76</sup> B. Rogan, op. cit. str. 246.

**Primjer sekundarne prevencije** vidljiv je unutar gradske uprave grada Lausanne u Švicarskoj koja je 1995. stvorila ekipu tzv. Group de confiance radi **prevencije i suzbijanja svakog tipa maltretiranja**. Članovi te grupe prošli su **usavršavanje u tehnikama rješavanja konflikata, tehnikama medijacije i intervjuu**.<sup>77</sup>

U gradskoj upravi nakon osnivanja grupe bio je dostupan telefonski broj svim zaposlenicima, odnosno **žrtvama mobinga unutar organizacije**. Bilo im je omogućeno da se jave grupi telefonskim putem kako bi se zakazao sastanak s jednim članom grupe u kojem **žrtva** može razgovarati o svojim problemima, a ujedno je bi bila i saslušana. Nakon sastanka **žrtva** je mogla izabirati **razgovor** (savjetovanje žrtve kako bi sama riješila problem uključujući sve ostale osobe povezane sa slučajem mobinga žrtve) ili **medijaciju**. Odabirom medijacije kontaktirali su se svi uključeni u **mobing** kako bi se vidjelo slažu li se oni s time da se problem riješi **medijacijom**. Ukoliko bi se obje strane složile, započeo bi sam **proces usporedbom unakrsnih stavova** i donosilo bi se rješenje pogodno za obje strane.

**Pozitivnim ishodom medijacije** zakazuje se novi sastanak, nakon nekoliko mjeseci, na kojem se analizira **efikasnost rješenja**. **Grupa** se može kontaktirati ukoliko se ne poštuje dogovor. **Medijatori** šalju izvještaj objema stranama i zatvara se slučaj. **Negativnim ishodom medijacije** obavještava se **organizacijski vrh** koji mora riješiti **slučaj mobinga** uključujući **zaštitu zaposlenika**. **Ukoliko se krši zakon, slučaj završava na sudu**.

### 3.6.3. Tercijarna prevencija

**Tercijarna prevencija** ima za cilj vratiti **žrtvi** izgubljeno **dostojanstvo i uspostaviti psihofizičko zdravlje** poduzimanjem svih potrebnih mjera. Budući da **mobing** ostavlja vrlo duboke **posljedice za žrtvu** potrebno je uspostaviti **ranu dijagnozu** kako bi se smanjile posljedice na svim razinama (individualna, obiteljska, socijalna) uz pomoć grupa za samopomoć, rehabilitacijskih ustanova te zakona i zakonskih regulativa. **Zakoni** moraju uzeti u obzir običaje i kulturu te obuhvatiti **preventivne mjere** za smanjivanje **mobinga, zaštitu radnika** koji se bore protiv mobinga i **nagrađivanje poslodavaca** koji na pojavu mobinga odgovaraju spremnošću, pravednošću i efikasnošću, adekvatnu **pomoć žrtvama teškog oblika mobinga** (odštete, ponovno uključivanje u rad i slično) **te kažnjavanje mobera i poslodavaca**

---

<sup>77</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 112.



koji su dopustili **zlostavljanje zaposlenika**.<sup>78</sup> Najvažnije je da **organizacija sankcionira mobing pravovaljanim reagiranjem**.

### 3.7. Mobing i nejednakost spolova

**Doprinos ženskog i muškog rada** opstanku vrste sigurno utječe na stupanj do kojeg je svaki **spol društveno vrednovan**, tj. ovisi o njihovoj **rodnoj stratifikaciji** kao društvenih grupa te **rodnoj nejednakosti i/ili diskriminaciji**, a koja je određena i odnosima **procesa rada**.<sup>79</sup> Prema istraživanju dokazano je da o radu **žena** manje ovisi opstanak obitelji u odnosu na muškarce i da je **društveni status žena** niže rangiran u odnosu na **muškarce**, ali su **žene i muškarci** jednaki ako im je radna vrijednost slična. Do **nejednakosti spolova** dolazi zbog različitih odgovornosti, kulture, društvenih odnosa te uloga žena i muškaraca. **Modernizacijom tržišta rada** došlo je do smanjenja jaza između **muškaraca i žena na radnome mjestu**, ali još uvijek su prisutne **nejednakosti** što je vidljivo kroz npr. razlike u plaćama.

**Mobing** kao poseban **oblik nasilja na radnome mjestu** usko je povezan sa **spolom**. Prema istraživanjima **žene** su više izložene **mobingu** nego **muškarci**. Također, češće su **predmet tiraniziranja, obezvrjeđivanja i šikaniranja**, a posebno su ugrožene žene mlađe od 30 godina. Prema varijabli i sektoru zapošljavanja dokazano je da zaposlenici u **feminiziranim grana** (edukacija, zdravstveni i socijalni rad, hoteli i restorani) češće doživljavaju **mobing**. Neka istraživanja pokazuju da se ovisno o **spolu** razlikuju i **oblici i posljedice mobinga i drugih načina nasilja i stresa**. Na primjer, postoje razlike u spolu u izloženosti radnom i obiteljskom stresu koji su povezani s bračnim stanjem.<sup>80</sup> **Nejednakost spolova** je zastupljena zbog toga što su većinom **muškarci** (najvažniji činitelji mobinga) na višim funkcijama, dok su **žene** obično podređene u organizacijama te se aktivnosti muškaraca smatraju vrjednijima u odnosu na žene. **Smanjivanje nejednakosti između spolova** mogu doprinijeti smanjenju **mobinga na radnome mjestu**.

---

<sup>78</sup> Ibidem, str. 109.

<sup>79</sup> B.Galić, *Rodna (ne) ravnopravnost i diskriminacija na poslu/tržištu rada*, Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj, Istraživanje percepcije, iskustva i stavova o rodnoj diskriminaciji, Ž. Kamenov, B. Galić, (ur.), Zagreb, Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH, 2011., str. 49 – 59., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/573530>, (pristupljeno 06.06.2021.)

<sup>80</sup> M. Jogan, *Mobing i nejednakost*, Era nove ekonomije i novih zanimanja – mobing i stres, Split, Udruga zdravi grad, Split, 2008., str. 84.

### 3.8. Mobing na radnome mjestu u Hrvatskoj

**O mobingu u Hrvatskoj** počelo se govoriti tek prije nekoliko godina, a prvi je put kao pojam uveden na 8. godišnjoj **konferenciji hrvatskih psihologa u Zagrebu 2000.** godine.<sup>81</sup> Zbog nepovoljne situacije u državi (loše gospodarsko stanje, nezaposlenost) organizacije se **neprofesionalno odnose** prema svojim zaposlenicima. Mnogi zaposlenici trpe takvo ponašanje zbog **straha od gubitka posla** iako često imaju male plaće i odrađuju neplaćene prekovremene sate, a u nekim organizacijama čak primaju plaću neredovito.

**U Hrvatskoj za mobing na radnome mjestu** ne postoji **zakon** koji bi **štitio zaposlenike od mobinga**, stoga bi se trebao donijeti poseban **zakon o mobingu** jer **žrtve** prolaze kroz nekoliko **faza mobinga** dok se skroz ne razbole, a od pravosuđa se ne može očekivati pomoć. **Hrvatsko pravosuđe** je tek posljednjih godina donijelo nekoliko presuda u korist žrtvi uvidjevši **važnost borbe protiv mobinga**, uznemiravanja i povrede dostojanstva zaposlenika, odnosno žrtve.

Sve je više osoba izloženo **mobingu**, a **žrtve** šute i trpe zbog straha od otkaza, odnosno gubitka posla te se vrlo mali broj obraća **liječniku za pomoć**. Procjenjuje se da je **mobingu na radnome mjestu u Hrvatskoj** izložen svaki četvrti zaposlenik, odnosno oko 325 000 zaposlenika.<sup>82</sup>

Zbog **hrvatskog zakonodavstva** kojim poslodavac može jednostavno dati otkaz zaposleniku, u Hrvatskoj prevladava **okomiti mobing**, s time da **bosinga** ima više nego **strateškog mobinga**. **Obrnuti vertikalni mobing** zastupljen je u znatno manjoj mjeri, ali ga ima.

**Udruga Mobing**, prema Svijetu sigurnosti (2013.) navodi statističke podatke koji pokazuju da mobing prijavljuje 66% žena i 34% muškaraca. Što se pak stručne spreme tiče, najveći je broj ispitanika sa srednjom stručnom spremom: 35,3% muškaraca i 45,5% žena. U privatnih poslodavaca češće žrtve mobinga jesu muškarci, dok je u žena veći broj onih koje su zaposlene u državnim trgovačkim društvima.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> M. Višnić, *Mobing u suvremenim organizacijama* (Završni rad), Čakovec, Međimursko sveučilište u Čakovcu, 2018., str. 18., dostupno na: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:762280>, (pristupljeno 10.06.2021.)

<sup>82</sup> B. Rogan, op. cit., str.135.

<sup>83</sup> Ibidem, str. 136.

### 3.9. Borba protiv mobinga

#### 3.9.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

**Ljudski resursi** su najveća **vrijednost organizacije** jer svojim znanjem, energijom, motiviranošću, lojalnošću i posvećenošću doprinose poslovnom uspjehu organizacije, inovativnosti organizacije te zdravim odnosima prema potrošačima. **Ljudskim potencijalima** pridaje se velika pozornost budući da su oni živi resursi organizacije kroz ulaganje u obrazovanje zaposlenika, zapošljavanje kvalitetnog radnog kadra te kroz sustave nagrađivanja i unapređivanja zaposlenika. **Za upravljanje ljudskim potencijalima** potrebna su posebna znanja, vještine i kompetencije menadžmenta, uprave i direktora kako bi se mogli ostvariti ciljevi, misija i vizija organizacije te dobit. Zaposlenici moraju osjećati sigurnost i zadovoljstvo kako bi se postizali ciljevi organizacije, a to se postiže zdravom komunikacijom na svim razinama te razvojem interpersonalnih upravljačkih vještina.

**Kvaliteta vođenja ljudi** prepoznata je kao najvažnija uloga u poslovnoj organizaciji jer kvalitetnim vođenjem raste, osim zadovoljstva zaposlenika, i motiviranost zaposlenika za rad i dobit poslovne organizacije, a smanjuje se apsentizam i troškovi zbog bolovanja radnika.<sup>84</sup> Također, povećava se i angažiranost zaposlenika ukoliko organizacije pridaju veliku pozornost vrijednostima organizacije budući da takve vrijednosti motiviraju zaposlenike i usklađuju svoje odluke s temeljnim vrijednostima i ključnim ciljevima organizacije što doprinosi **borbi protiv mobinga**. U organizacijama se nastoji zadržati **intelektualni kapital** budući da on predstavlja konkurentsku prednost i pojedinačno doprinosi na osoban način iskorijenju mobinga.

Stvaranje povjerenja, povećanje motiviranosti zaposlenika i uspješnih poslovnih rezultata stvara se ispravnim koordiniranjem uz adekvatan odnos prema zaposlenicima. Provođenjem **Kodeksa ponašanja** i **etičkog kodeksa** unutar organizacije uz **zaštitu dostojanstva zaposlenika** smanjuje se korupcija te mogućnost provođenja mobinga. **U borbi protiv mobinga** stvara se povjerenje prema upravi, stručnjacima i odgovornom menadžmentu pogotovo ako se **problem mobinga rješava pomoću medijacije**.

Pri **pojavi mobinga** razina kulture organizacije ima veliku ulogu jer organizacije u kojima se stručno obavlja selekcija zaposlenika, u kojima zaposlenici poštuju politiku

---

<sup>84</sup> Ibidem, str.259.

kvalitete, etički kodeks, radnu proceduru, odgovornosti i ovlaštenja te se teži ka zadovoljstvu zaposlenika teže će doći do mobinga. **Mobing na radnome mjestu** je povezan sa organizacijskim čimbenicima i strukturom najvišeg menadžmenta, odnosno mobing ovisi o uspješnosti upravljanja organizacijom i kvalitetom odlučivanja. **Pojava mobinga** u organizacijama razara kulturu organizacije, brend, norme i vrijednosti, a sve to provode psihopati i sociopati na radnome mjestu, stoga važnu ulogu imaju **menadžeri ljudskih potencijala** u stvaranju **uspješnog modela organizacije bez mobinga**.

**Menadžer ljudskih potencijala** mora poticati dobru međusobnu suradnju zaposlenika, dobre međuljudske odnose i informiranost, vrijednosti koje su propisane u radnim kodeksima i procedurama te stvarati otvorenu i podupiruću radnu sredinu kroz učenje, kreativno mišljenje, inovativnost bez bilo kojeg oblika mobinga smatrajući zaposlenike investicijom, a ne troškom. **Menadžment** koji nije kompetentan i ne poznaje poslove koje obavlja **odjel ljudskih potencijala** te mu ne daje mogućnost obavljanja poslova i radnih zadataka već se zadržava kadrovska služba koja ne ugađa potrebama zaposlenika, a niti same organizacije već postoji kako bi uprava organizacije mogla manipulirati zapošljavanjem nove radne snage. Sukobi među zaposlenicima, povećane štete, krađe i sabotaze samo su neke od posljedica koje trpe menadžeri koji nisu kompetentni i koji podržavaju **mobing na radnome mjestu**.

**Povezanost mobinga i upravljanja ljudskim potencijalima** vidljiva je kroz loš menadžment, nedostatak menadžerskih vještina, stresno radno okruženje, monotoniju radnih zadataka, negiranje menadžmenta da mobing postoji, neetično ponašanje zaposlenika i menadžmenta te ukidanje radnih funkcija. Onaj **menadžer** koji je odgovoran i kompetentan te ima ljudske kvalitete može organizaciju usmjeriti na pravi put uspjeha jer on zna voditi i usmjeravati ljude, rješavati probleme i konflikte te delegirati radne zadatke i uz to biti odgovoran za poslovanje što mu omogućavaju njegove menadžerske vještine, osobnost i iskustvo.

Kako bi se spriječio **mobing na radnome mjestu** prilikom upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je izgraditi zdrave međuljudske odnose između zaposlenika na radnome mjestu, stvoriti pozitivno radno okruženje, ukomponirati društvenu odgovornost u temelje poslovanja organizacije te pružiti korporativnu sigurnost. **Društvena odgovornost** trebala bi biti srha svake organizacije jer povezuje vođenje, upravljanje i organizacijsku kulturu te stvara odgovornu organizaciju. **Društvena**

**odgovornost** označava koncept upravljanja u kojem se ostvaruje dobit, ali se zadovoljavaju i društveni kriteriji, zaštita okoliša s krajnjom održivosti i zadovoljstvom svih dionika. **Društvena odgovornost kompanije** ima tri ključne vrijednosti: poslovnu etiku, društvenu odgovornost poslovne organizacije te vrijednosni sustav odnosno vrijednosti i stajališta kao ključne dijelove organizacijske kulture.<sup>85</sup>

**Pozitivno radno okruženje** označava okruženje odgovorne organizacije bez ikakve diskriminacije ili zlostavljanja zaposlenika koje potiče raznolikost i uključivanje zaposlenika u odlučivanje bez obzira na kulturu, vještine, perspektive i iskustva. Zaposlenici u svim radnim okruženjima trebaju planirati način na koji će se suočiti s **moberima** budući da je to ozbiljan **problem na radnome mjestu** jer svatko može **postati žrtvom mobinga**. Također, trebala bi postojati **politika nepopustljivosti prema mobingu** kako bi se spriječio, zaustavio i ne tolerirao **najteži oblik kršenja radnih odnosa**. Prekomjeran **stres na radnome mjestu** uzrokovan lošom organizacijskom kulturom i mobingom te poticanje mobinga na radnome mjestu, problem je organizacije koji bi se trebao rješavati postupnim uvođenjem promjena u način djelovanja ljudskih potencijala. U organizacijama u kojima se provodi **mobing** imaju **slabu organizacijsku kulturu**, a **jake organizacijske kulture** zasnivaju se na dobrim međuljudskim odnosima, zdravoj organizacijskoj kulturi i kvalitetnoj organizaciji rada eliminirajući **najveće stresore na radnome mjestu**, odnosno **mobere i mobing**.

**Primjer uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima** vidljiv je u državnom trgovačkom društvu s 3 000 zaposlenih u kojem nema mobinga, diskriminacije ni zlostavljanja. Sistematizacija radnih mjesta je kvalitetno napravljena s točnim opisom i popisima poslova, interna komunikacija je postavljena na svim razinama te se njeguje zajedništvo i timski rad. Najuspješniji radnici nagrađuju se školovanjima i dodatnim stimulacijama, a ocjenjuju se radnici kao i menadžeri radi poboljšanja radne učinkovitosti. Organizacijska kultura je na visokoj razini, poštuje se kodeks ponašanja, provodi se nulta tolerancija na mobing te se rješavaju predmeti diskriminacije zaposlenika na zadovoljstvo zaposlenika i poslodavca. Postoji odjel za rješavanje koruptivnog ponašanja i krađa. Sukobi i eventualni sudski sporovi rješavaju se

---

<sup>85</sup> Ibidem, str. 236.

provođenjem postupaka mirenja i u kojem zaposlenici zadovoljstvo poslom ocjenjuju ocjenom 4.<sup>86</sup>

**Primjer neuspješnog upravljanja ljudskim potencijalima** vidljiv je u organizaciji sa 7 000 zaposlenih u kojoj **nema odjela ljudskih potencijala** već postoji samo **kadrovska služba**. Provodi se mobing, uprava ucjenjuje zaposlenike radnim mjestima, dijele se otkazi, ima zlostavljanja i ozljeda na radu, zaposlenici su u strahu i dolaze na posao s grčem u želudcu te piju tablete za smirenje, motivacija za rad jednaka je nuli, učinci su vrlo slabi, organizacijska kultura je niska i zaposlenici ne komuniciraju već se međusobno ogovaraju i kleveću. Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta je zastario i nekvalitetan te ne postoje opisi i popisi poslova, kadrovska baza je neučinkovita, korupcija cvjeta i ima nepotizma, ljudi se fizički obračunavaju, promiskuitetno ponašanje je na svim razinama, žene se vulgarno oblače, zaposlenici ucjenjuju jedni druge, prisluškuju se službeni telefoni, krše se odredbe Ugovora o radu, puno je sudski sporova, golemi su troškovi zbog propusta rukovodstva te ne postoji razvoj zaposlenih niti se ocjenjuje zadovoljstvo zaposlenika.<sup>87</sup>

Učinkovitim **upravljanjem službom ili odijelom ljudskih potencijala** pomaže se zaposlenicima, upravi i direktorima u **prevenciji mobinga**. Pri **rješavanju problema s mobingom, diskriminacijom, korupcijom, neetičkim ponašanjem radnika, stvaranjem pozitivnog organizacijskog ugođaja, DOP – a –** povećava se motiviranost radnika, veći je njihov angažman, pozitivan je ugođaj na radnome mjestu, a to utječe na bolji ugled poslodavca i organizacije u cijelini, smanjuje se apsentizam i bolovanja, povećava se produktivnost i, konačno, bolji je financijski rezultat i veća ekonomska dobit organizacije.<sup>88</sup>

### *3.9.2. Pravila ponašanja i strategije*

**Mobing ili neuravnoteženost u ljudskim odnosima** nije lako razumjeti budući da je isti osjetljiva i kompleksna tema današnjice, ali postoje načini kako se može pomoći žrtvi na adekvatan način. Potrebno je prihvatiti i saslušati žrtvu s punim povjerenjem, bez sumnje u istinitost njezine ispovijesti. Također, potrebno je pokazati suosjećanje za žrtvinu patnju te podijeliti bol koju ista osjeća i ne prenositi drugima situaciju bez suglasnosti žrtve. Žrtvi se može predložiti da se obrati osobama (npr. liječnik, psiholog,

---

<sup>86</sup> Ibidem, str. 268.

<sup>87</sup> Loc. cit.

<sup>88</sup> Ibidem, str. 271.

odvjetnik, sindikat i slično) koje joj na profesionalan način mogu pomoći. Žrtvu nikako ne treba smatrati bolesnom osobom jer je mobing problem koji se može riješiti, a sama podrška žrtvi već puno znači.

Isto tako, **žrtva** ne može očekivati samo pomoć od osoba oko sebe, već bi sama trebala osvijestiti problem, prihvatiti ga i poduzeti nešto kako bi se zaštitila, nikako ne smije trpjeti **napade mobera**. Žrtva treba **razviti strategiju za borbu protiv mobera**, odnosno **mobinga**. Najjednostavniji način bi bio napustiti **radno mjesto**, ali to nije preporučljivo jer se žrtva mora osnažiti, boriti se za svoje dostojanstvo i ostati profesionalna. Žrtva mora primijeniti takozvano **pravilo „TRI R“**; reagirati, zapisati i izvijestiti. Žrtva mora smoci snage i suočiti se s moberom u nazočnosti barem jedne osobe i izjasniti se da želi da se takvo ponašanje prestane provoditi nad njom. Ukoliko mober i dalje nastavi **mobingirati žrtvu**, žrtva bi trebala voditi **dnevnik mobinga** (datum, mjesto i vrijeme događaja, opisivanje situacije, navođenje sudionika, svjedoka i slično) te skupljati **dokazne dokumente** kako bi lakše dokazala mobing. Nakon toga žrtva mora izvijestiti i **prijaviti slučaj** direktoru ili upravi (ako mober nije dio uprave), povjereniku unutar sindikata, povjereniku za zaštitu dostojanstva zaposlenika, odboru za zaštitu na radu (ukoliko postoji) te se **obratiti liječniku opće prakse** koji će žrtvu slati na **specijalističke preglede**, a od njih se očekuje da će pomoći žrtvi, podupirati njezine zahtjeve, **zaštititi njezina prava** i vratiti **žrtvino samopoštovanje**.

**Moberi** se koriste različitim oblicima ponašanja u kojima prakticiraju svoje **vrhunske vještine zastrašivanja** pomoću kojih stječu **nadmoć i kontrolu nad drugima**. **Moberi** se tako ponašaju jer imaju moć i podršku drugih, a **žrtva** je u strahu. Upravo zato **žrtva** bi trebala skriti svoju nemoć i strah gledanjem mobera u oči, samouvjerenim govorom i zahtijevanjem da takvo ponašanje prestane, ali nikako ne bi trebala prijetiti, uzvraćati takvim ponašanjem, raspravljati se i svađati s moberom jer ako zatraži pomoć, neće se moći dokazati da i sama **žrtva nije mober**. Otkrivanje ili suprotstavljenje osoba koje vrše **mobing** je njihov najveći strah. Stoga, žrtva ne smije samo promatrati i izolirati se, već je potrebno da se suprotstavi i otkrije mobera javnosti, a to će postići samoosnaživanjem kroz prepoznavanje **stilova i taktika** kojima se moberi koriste, učenje strategija kojima će stvoriti dobar odnos s moberima, razvijanje samosvijesti i shvaćanje da nije kriva za mobing koji se provodi nad njom i da nije pogriješila u svom radu, izbjegavanje paraliziranja i zbunjenosti u trenucima bespomoćnosti, prihvaćanje sebe, vjerovanje svojoj intuiciji, učenje svojih prava,

traženje **sudske zaštite** i nedozvoljavanje manipuliranja i ismijavanja te kroz vjerovanje da će u konačnici **uspjeti dokazati mobing**.

Prirodno je da se u nekoj skupini događaju **sukobi**. Jedna uvreda u trenutku razdražljivosti ili lošeg raspoloženja nije toliko važna ako slijedi isprika. Tek ponavljanjem zlostavljanja i ponižavanja, bez ikakvih nastojanja da im se istaknu razlike, čini pojavu razornom.<sup>89</sup> U praksi **rješavanje mobinga** je i dalje neučinkovito jer su **žrtve** prepuštene sebi bez javne potpore i zaštite sindikata, organizacija i kolega (zbog straha za radno mjesto, da sami ne postanu žrtve) na radnome mjestu, a samo to im je potrebno, da im netko pruži potporu i poštovanje makar osmijehom.

### *3.9.3. Obveze zaposlenika, menadžmenta, poslodavaca i sindikata*

**Mobing na radnome mjestu** uzrokuje manju produktivnost, učestala bolovanja, smanjen broj zaposlenika, povećan broj sudskih parnica i broj umrlih. Zbog svega navedenog **zaposlenici** između sebe bi trebali pokazivati suosjećanje, potporu i razumijevanje te bi trebali pomagati jedni drugima u **borbi protiv mobera**, odnosno **mobinga**. Također, trebali bi svjedočiti na sudu u korist žrtve i suprotstaviti se zlostavljaču jednom zauvijek. Menadžeri trebaju promicati i stvarati **pozitivno radno okruženje** u kojem se svi osjećaju dobrodošlo, u kojem se iskazuje potpora i poštovanje, u kojem prevladava otvorena i pravedna komunikacija te se učinkovito razvija integritet, suradnja, raznolikost i uključivanje. Na regrutiranje, zapošljavanje, obrazovanje, procjene, unapređenja te sve ostale odluke koje se odnose na zaposlenike ne mogu utjecati rasa, vjera, seksualna orijentacija, etnička ili politička pripadnost te bračni status, već isključivo ovise o njihovim rezultatima i postignućima.

**Mobing** može biti aktivan samo u organizacijama koje imaju **menadžment i upravu** koji odobrava i potiče isti. **Odgovorna organizacija** potiče pozitivno radno okruženje bez diskriminacije, promiče raznolikost i pripadnost radnoj sredini, suradnju zaposlenika različitih kultura, vještina, iskustva i perspektiva, razvija sposobnosti i vještine pojedinaca, omogućuje obrazovanje zaposlenicima, a sve u cilju slobode udruživanja, kolektivnog pregovaranja, privlačenja talenata, razvoja poslovanja i inovacija odbacujući bilo koju vrstu nepropisnog, prisilnog ili neslobodnog rada. **Odgovorna organizacija s ugrađenom korporativnom sigurnosti** koja posluje po **načelu društveno odgovornog poslovanja** protivi se bilo kojoj **vrsti progona**,

---

<sup>89</sup> M. – F. Hirigoyen, op. cit., str. 60.



**zlostavljanja i mobinga.**<sup>90</sup> Konstantno obrazovanje svih zaposlenih je potrebno i važno, od radnika prema menadžmentu i upravi. **Menadžeri** moraju konstantno pohađati seminare, treninge i ostale edukacijske programe kako bi se postigla veća produktivnost, kvalitetnija komunikacija sa zaposlenicima i veća motivacija za rad. Isto tako, što se tiče **rješavanja sukoba na radnome mjestu**, veoma je bitno da sukobe rješava osoba koja je educirana za to i u koju zaposlenici imaju povjerenja, a ne da to radi osoba koja će slijediti naredbe svog poslodavca ne rješavajući problem.

**Poslodavac** je obvezan spriječiti **mobing na radnome mjestu** te imenovati **Povjerenika za zaštitu dostojanstva zaposlenika** koji će rješavati prigovore i problematiku mobinga na radnome mjestu. U praksi, **Povjerenik za zaštitu dostojanstva zaposlenika**, u većini slučajeva sluša naredbe poslodavca i pomaže mu kako sam ne bi postao žrtva mobinga, umjesto da svoj posao obavlja savjesno i pomaže žrtvama. Ukoliko se nad **Povjerenikom provodi mobing**, on uživa posebnu zaštitu odnosno, **zaštitu od viktimizacije** budući da je dao potporu žrtvi ili prijavio diskriminaciju. Poslodavac, mora pružati potporu žrtvi mobinga kako bi ojačala samopouzdanje i oslabila **mobera**. Kako bi pridonio u borbi protiv mobinga poslodavac bi trebao održavati razgovore sa zaposlenicima, povjerenikom za zaštitu dostojanstva zaposlenika ili povjerenikom za etiku, osigurati adekvatan sustav intervencije, razraditi plan prevencije, odnosno definirati procedure, omogućiti anonimne prijave, osigurati informiranje, edukacije, treninge svih zaposlenika te rješavati mobing s povjerenjem svih zaposlenika.

**Sindikati i udruženja poslodavaca** imaju posebnu ulogu pri sprečavanju mobinga budući da osiguravaju zaštitu radničkih interesa, prava na rad i uvjeta pri zapošljavanju i radu, promiče inicijative, javne kampanje i antimobing protokole te imaju moć, infrastrukturu i sredstva kako bi se suprotstavili moberima i zlostavljačkim ponašanjima. **Uloga sindikata** u prevenciji i borbi protiv mobinga, uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja, kao i različitih oblika diskriminacije zaposlenica i zaposlenika, iznimno je važna kako na razini pojedinih gospodarskih sektora i područja djelovanja sindikata, tako i na razini svake tvrtke i pravne osobe koja zapošljava njihove članove.<sup>91</sup> Njemačka, kao jedna od zemalja EU, prepoznala je

---

<sup>90</sup> Svijet sigurnosti, dostupno: [www.svijetsigurnosti.com](http://www.svijetsigurnosti.com), (pristupljeno: 15.6.2021)

<sup>91</sup>M. Vinković et al., *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnome mjestu (pravna i medicinska motrišta)*, 2.izdanje, Zagreb, I. T. graf, 2018., str. 23, dostupno na: <https://mobbing.hr/wp->

važnost **problematike mobinga** te je uvela popularno **pisane knjižice i hitne – mobing telefone** za pružanje informacija, savjeta i pomoći žrtvama radi sprečavanja mobinga. **Sindikati** organiziraju susrete sa stvarnim ili potencijalnim žrtvama. Ti susreti se provode na edukativno – informativnoj razini budući da se žrtve podučava o mogućnostima zakonske zaštite i provode se psihološki treninzi (npr. asertivni trening) kako bi se pojedinac mogao sam **zaštiti i oduprijeti mobingu**.

#### 3.9.4. Zakonska regulativa o mobingu

**Mobing** je težak prekršaj **temeljnih ljudskih prava** i podliježe **kazneno – pravnim sankcijama**. Takav kakav jest treba s njim i postupati ne samo u kontekstu **javnozdravstvene već i legislativno – pravne preventive**.<sup>92</sup>

Neke **direktive, rezolucije, deklaracije i konvencije EU – a** navedene su u nastavku:<sup>93</sup>

1. **Rezolucija parlamenta EU – a** od 11. rujna 2018. – obuhvaća mjere za sprečavanje i borbu protiv zlostavljanja i spolnog uznemiravanja na radnome mjestu, na javnim prostorima i u političkom životu u EU – u (2018/2055 – INI).
2. **Direktiva vijeća EU – a 2000/78/EZ** od 27. studenog 2000. – traži od država potpisnica da zaštite radnike od viktimizacije (čl.30) i sankcija, zabranjuje diskriminaciju i uznemiravanje te traži osiguranje sigurnih radnih uvjeta i opći okvir za jednako postupanje.
3. **Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radnome mjestu od 26. travnja 2007.** – sklopili ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME I CEEP.
4. **Rezolucija od 20. rujna 2001.** – Vezana je za uznemiravanje na radnome mjestu.
5. **Rezolucija od 15. prosinca 2011.** – Odnosi se na reviziju sredinom provedenog razdoblja Europske strategije o zdravlju i sigurnosti na radu za razdoblje između 2007. i 2012.
6. **Izvešća europske konferencije sindikata** – Naslovljeno „Sigurni kod kuće, sigurni na radnome mjestu – Strategija sindikata za sprečavanje, upravljanje i iskorjenjivanje zlostavljanja na radnome mjestu i nasilja nad ženama.“

---

<content/uploads/2018/12/Priru%C4%8Dnik-o-diskriminaciji-i-mobingu-na-radnom-mjestu-BRO%C5%A0URA-4.10.2018.pdf>, (pristupljeno 15.06.2021.)

<sup>92</sup> B. Rogan, op. cit., str. 214.

<sup>93</sup> Ibidem, str. 207.

7. **Izvešće sa sastanka stručnjaka o nasilju nad ženama i muškarcima u poslovnom svijetu od 3. do 6. listopada 2016.** – Sastanak je organizirala Međunarodna organizacija rada (MOR).
8. **Studija naslovljena „Zlostavljanje i spolno uznemiravanje na radnome mjestu, na javnim mjestima i u političkom životu u EU – u“** – Glavna uprava za unutarnju politiku objavila ju je u ožujku 2018.

U **poslovnom svijetu mobing** se najčešće rješava na nesustavan način što potvrđuju i dokumenti EU – a. Rješavanje **nasilja na radnome mjestu** na nesustavan način najčešće uzima u obzir samo vidljive oblike nasilja poput fizičkog, dok se psihičko ne uočava, a može imati katastrofalnije posljedice (stres, depresija, samoubojstvo i slično) za pojedinca u odnosu na fizičko. Može utjecati i na daljnji razvoj karijere žrtve, kao i na čitavo društvo i organizacije (smanjena produktivnost, kvaliteta proizvoda usluge i slično). **Mobing** se može jedino spriječiti ukoliko se stvori pozitivno radno okruženje, pozitivna organizacijska kultura i uzajamno poštovanje između svih zaposlenih, kako u javnom tako i u privatnom sektoru.

Posebno treba istaknuti **teret o dokazivanja u radnom sporu zbog zlostavljanja na radu** koje je određeno prema odredbama EU –a. Prema **Ministarstvu uprave RH** samo u slučaju spora oko stavljanja radnika u nepovoljniji položaj od drugih radnika radi obraćanja radnika zbog opravdane sumnje na korupciju ili u dobroj vjeri podnošenja prijave o toj sumnji odgovornim osobama ili nadležnim tijelima državne vlasti, a što je dovelo do povrede nekog od prava radnika iz radnog odnosa, ako radnik dokaže da je stavljen u nepovoljniji položaj i da mu je povrijeđeno neko od njegovih prava iz radnog odnosa, teret dokazivanja prelazi na poslodavca koji mora dokazati da radnika nije stavio u nepovoljniji položaj od drugih radnika, odnosno da mu nije povrijedio pravo iz radnog odnosa.<sup>94</sup>

U **direktivama EU 2000/78/EZ** i **2000/43/EZ**, koje se odnose na sve osobe (pravne i fizičke) u privatnom i javnom sektoru, traži se od država osiguravanje sudskog i/ili upravnog postupka uz obrtanje tereta dokazivanja u slučajevima diskriminacije (koja je često vezana za mobing) te pravo udruga, organizacija i drugih tijela da sudjeluju u

---

<sup>94</sup> RH Ministarstvo uprave, dostupno na: <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/drzavni-strucni-ispit-22550/primjeri-pitanja-i-odgovora-za-provjeru-znanja/sluzbenicki-odnosi-23452/137-na-kojoj-strani-lezi-teret-dokazivanja-u-radnim-sporovima/23709>, (pristupljeno 15.06.2021.)

postupku kao zastupnici ili potpora tužitelju, kao i zaštita od viktimizacije i sankcije za zlostavljače koje bi trebale biti učinkovite, proporcionalne i odvraćajuće.<sup>95</sup>

**Rezolucijom Europskog parlamenta** (od 26. studenog 2009.) zatraženo je od država članica da unaprijede svoja nacionalna prava i politiku usko povezanu s mobingom i nasiljem nad ženama kako bi zagarantirali pomoć i potporu svim žrtvama nasilja. U Hrvatskoj se to ne primjenjuje u potpunosti. **Direktivom 2012/29/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 25. listopada 2012.**, kako bi se potaknulo i olakšalo prijavljivanje kaznenih djela i kako bi se prekinuo krug ponovljene viktimizacije kod žrtava, propisano je da službe i nadležna tijela budu dostupne žrtvi, da odgovaraju na prijave osjećajno, stručno, s poštovanjem i nediskriminirajuće, a sve u cilju da se poveća povjerenje žrtava u kazneno pravni sustav zemalja članica EU te da se smanji broj neprijavljenih kaznenih djela. Kako bi se provela **Rezolucija Europskoga parlamenta** žrtvama bi se trebalo omogućiti da prijavljuju kaznena djela osoba koje su osposobljene za olakšavanje prijavljivanja kaznenih djela. Također, podnošenje prijave trebalo bi se omogućiti i trećim stranama, kao i organizacijama civilnog društva.

**U Hrvatskoj** nema dovoljno interesa te se ne slijede i ne primjenjuju u potpunosti smjernice za **izradu zakonodavnog okvira za sprečavanje i borbu protiv mobinga na radnome mjestu** koje propisuju mnogobrojne direktive EU – a, konvencije i međunarodni ugovori zemalja članica EU- a što dokazuje mali broj presuda za mobing, odbačenih prijava te nedovoljno poznavanje sadržaja vezanih za zlostavljanje na radnome mjestu od strane sudaca.

**Hrvatska nema poseban zakon vezan uz mobing na radnome mjestu**, ali pojavom **mobinga i kršenjem temeljnih ljudskih prava** može se kazniti iz drugih zakona. **Mobing** se najčešće vodi pod akutnom reakcijom na stres ili depresiju jer liječnici ne mogu uvrstiti mobing kao dijagnozu. **U Hrvatskoj** bi se trebao stvoriti **Zakon o mobingu** kako bi se na adekvatan i kvalitetan način spriječilo širenje mobinga te **kažnjavalo mobere**. Tim **zakonom** bi se olakšalo poslodavcima jer bi se unutar zakona nalazile odgovarajuće sankcije za mobere, odgovornosti poslodavaca i mjere prevencije mobinga za pojedini slučaj.

---

<sup>95</sup> B. Rogan, op. cit., str. 212.

Inspekcija rada, obrazovanje ljudi (sudaca, menadžera, zaposlenika, sindikata i slično) o zaštiti ljudskih prava i službe ili odjeli ljudskih potencijala u organizacijama imaju važnu ulogu u **borbi protiv mobinga** jer bi se trebali baviti **zaštitom ljudskih prava** i obavljati svoje poslove u skladu sa zaštitom te ne bi smjeli pospješivati **štetu žrtava mobinga** slušajući naredbe svojih poslodavaca, kako to danas najčešće i biva. Isto tako, važnu ulogu u borbi protiv mobinga ima samo **obrazovanje** (zaposlenika i interesno utjecajnih skupina) o mobingu.

Iako je **pravosuđe u Hrvatskoj** nepouzdanost što se mobinga tiče, postoje ostale pravne alternative kojima se može **spriječiti mobing**, neovisno o tome radi li se o mobingu na samom početku ili je žrtva već mnogo toga proživjela. **Pojavom tužbe** budi se strah od kazne i ukora kod mobera od strane nadređeni jer je žrtva napokon reagirala i uzvratila udarac. Nažalost, **u Hrvatskoj, pravilo tereta prebacivanja dokazivanja sa žrtve na poslodavca** koje je propisano u slučaju diskriminacije, viktimizacije i mobinga se ne poštuje te sudovi najčešće staju na stranu **poslodavca mobera**, a ne **žrtve**. Prema žrtvama se ne odnose s poštovanjem te su iste ponovno izložene povećanom stresu zbog neobjektivnosti i pristranosti suda poslodavcu ili moberu. **Sudski spor** postaje dodatno opterećenje ukoliko ona sama ne poznaje preporuke EU – a u vezi mobinga. Takvim vođenjem sudskih sporova žrtve neće steći povjerenje u pravosudni sustav, a sami **sudci** vjerojatno nisu dovoljno educirani o mobingu stoga ni ne mogu donijeti **objektivnu presudu**.

**Zakoni** kojima su utvrđene zabranjene djelatnosti i postupci, a kojima se mogu zaštititi ljudi od **mobinga u Hrvatskoj su Zakon o radu, Zakon o suzbijanju diskriminacije, Ustavni zakon i Kazneni zakon**. Ti zakoni nisu potpuni i potreban je **Zakon o mobing** jer su posljedice katastrofalne za rad i efikasnost organizacije, zdravlje svakog zaposlenika osobno, a financijski gubitci ogromni. Osim navedenih zakona kao potpora dokazivanja mobinga mogu se navesti i sljedeći zakoni; **Zakon o obveznim odnosima, Zakon o zaštiti na radu i međunarodne regulative**.

Uspostavu međuljudskih odnosa određuju zakoni Republike Hrvatske, a krovni je Ustav Republike Hrvatske u kojem je posebno istaknuta važnost poštovanja prava svakog čovjeka.

- Čl. 23. – Zabrana bilo kakvog zlostavljanja

- Čl. 35. – svakome se jamči poštovanje i pravna zaštita njegovog osobnog i obiteljskog života, dostojanstva, ugleda i časti
- Čl. 38. – jamči se sloboda mišljenja i izražavanja misli
- Čl. 70. – svatko ima pravo na zdrav život<sup>96</sup>

**Zakonom o obveznim odnosima propisane su zabranjene radnje:**<sup>97</sup>

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

**Zakonom o suzbijanju diskriminacije propisane su i zabranjene radnje koje se smatraju **diskriminacijom, uznemiravanjem, seksualnim uznemiravanjem, viktimizacijom i težim oblicima diskriminacije:****<sup>98</sup>

- Čl. 2. – Izravna diskriminacija
- Čl. 3. – uznemiravanje
- Čl. 4. – poticanje diskriminacije
- Čl. 6. – teži oblici diskriminacije
- Čl. 7. – zaštita od viktimizacije

<sup>96</sup> Ustav Republike Hrvatske, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 19.06.2021.)

<sup>97</sup> Zakon o obveznim odnosima, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 21.06.2021.)

<sup>98</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno 21.06.2021.)

- Čl. 9. – zabrana diskriminacije

**Kazneni zakon** propisuje **kazne za zlostavljače zbog uvrede, prisile, klevete i sramoćenja**.<sup>99</sup>

#### **Glava IX. – Kaznena djela protiv ljudskih prava i temeljnih ljudskih sloboda**

- Čl. 125. – povreda ravnopravnosti
- Čl. 127. – povreda slobode mišljenja i izražavanja misli
- Čl. 129. – prijetnja
- Čl. 133. – zabrana zlostavljanja na radu
- Čl. 138. – zabrana prisile
- Čl. 139. – zabrana prijetnje, zastrašivanja
- Čl. 140. – zabrana nametljivog ponašanja
- Čl. 142. – zabrana povrede tajnosti pisama i drugih pošiljaka te elektroničke pošte

#### **Glava X. – kaznena djela protiv časti i ugleda**

- Čl. 147. – zabrana uvrede
- Čl. 148. – zabrana sramoćenja
- Čl. 149. – zabrana klevete
- Čl. 236. – zabrana prijevare
- Čl. 243. – zabrana iznude

#### **Glava XXV – kaznena djela protiv računalnih sustava, programa i podataka**

- Čl. 267. – zabrana ometanja rada računala
- Čl. 268. – zabrana oštećenja računalnih podataka
- Čl. 273. – teška kaznena djela protiv računalnih sustava, programa i podataka
- Čl. 295. – zabrana trgovanja utjecajem

**Kaznenim djelom** smatra se ponašanje koje je ponovljeno i koje izaziva posljedice (npr. posljedice za zdravlje) kao **mobing na radnome mjestu** prema **Kaznenom zakonu**.

---

<sup>99</sup> Kazneni zakon, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno:21.06. 2021.)

Prema **Zakonu o radu** poslodavac ima obvezu **odrediti Povjerenika za zaštitu dostojanstva radnika** koji rješava pritužbe radnika na **diskriminaciju, uznemiravanje, spolno uznemiravanje u njegovo ime**.

- Čl. 134. – zaštita dostojanstva radnika<sup>100</sup>

**Žrtva mobinga** može podnijeti **kaznenu prijavu DORH** – u ako primijeti obilježja **kaznenog djela, zlostavljača** se može kazniti **zatvorskom kaznom** u trajanju od nekoliko godina ukoliko se dokaže istinitost tvrdnje **žrtve mobinga**. Isto tako, ukoliko **žrtva** shvati da **poslodavac** ne štiti njegovo dostojanstvo ima pravo zatražiti **sudsku zaštitu** te u roku osam dana mora obavijestiti poslodavca o tome i ima pravo primati **naknadu plaće za vrijeme prekida rada**.

Zbog porasta raznovrsnih **bolesti i uzroka invalidnosti** u Hrvatskoj je potreban **Zakon o mobingu** kako bi se osigurala kvalitetnija **pravna regulativa** kojom bi se smanjivalo **kršenje ljudskih prava i psihičko maltretiranje na radnome mjestu**. Mnoge europske zemlje imaju uspostavljen **Zakon o mobingu** već godinama;<sup>101</sup>

- **Švedska** – zakon prema kojem poslodavac mora spriječiti mobing i prema kojem je on odgovoran za nedostatak zaštite radnika(1993.).
- **Nizozemska** – zakon koji obvezuje poslodavca da štiti svoje radnike ne samo od psihičke agresije i nasilja na radnom mjestu nego i od seksualnog zlostavljanja. (1994.)
- **Francuska** – Zakon socijalne modernizacije koji osim što određuje preciznu definiciju mobinga, predviđa i zakonske kazne za zlostavljače. (2002.)
- **Belgija** – zakon kojim se štiti od nasilja, psihičkih napada, bullyinga i seksualnog zlostavljanja (1996.). Zakon je modificiran i prema njemu je poslodavac obvezan uvesti preventivne mjere radi smanjenja rizika od nasilja na radnom mjestu (2002.).
- **Danska** – zakonom se zabranjuje nasilje, seksualno zlostavljanje i bullying (2002.).
- **Finska** – prema zakonu poslodavci su obvezni poduzeti mjere protiv psihičkog i fizičkog nasilja (2002.).

---

<sup>100</sup> Zakon o radu, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 25.06. 2021.)

<sup>101</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 114



- **Norveška** – prema zakonu zaposlenici ne mogu biti izloženi maltretiranju ili drugim nedoličnim ponašanjima (1994.)
- **Švicarska** – federalnom naredbom „Loi sur le Travail“ zabranjuju se svi oblici kvantitativnog ili kvalitativnog iscrpljujućega, prekomjernog rada, pretjerane odgovornosti, psihičkih pritisaka i pretjerane monotonije rade. Poslodavac je civilno odgovoran (građansko pravo) za štetu izazvanu mobingom, a zaposlenici, koji maltretiraju kolege podložni su kaznama koje se kreću od verbalne prozivke do otkaza. (1995.)
- **Velika Britanija** – prema zakonu „Protection from harassment, nasilje na radnome mjestu podliježe kaznenoj odgovornosti (1997.)
- **Austrija** – zakon koji obvezuje poslodavce s više od 50 zaposlenika da se savjetuju sa psiholozima rada ako u svojoj organizaciji uoče psihološki rizik. Psiholozi ih moraju upoznati s preventivnim mjerama. (2002.)

## 4. MOBING U HRVATSKOJI I SVIJETU

Nakon obrade teorijskog dijela **mobing na radnome mjestu**, u ovom dijelu će se obraditi primjena **mobinga na radnome mjestu** na stvarnim primjerima iz prakse. U tekstu koji slijedi prikazuju se i istražuju se dokumentirani, javno dostupni primjeri, budući da se često radi o temi o kojoj ljudi ne vole govoriti, opisivat će se **uzroci, posljedice i mogućnosti prevencije mobinga** te će se u konačnici prikazati zaključak odnosno rezultat kada se javno progovori o tom **primjeru mobinga**. Postoji jako puno **primjera mobinga**, ali se jednostavno o tome ne govori javno i ostaje unutar organizacije pa je **mobing** često skriven.

### 4.1. Primjeri mobinga u Hrvatskoj

U suvremenom poslovnom svijetu, nažalost, sve više i više **primjera mobinga na radnome mjestu** izlazi u javnost. U daljnjem tekstu izdvojeni su primjeri **trgovačkog lanca Boso d.o.o., Kliničkog bolničkog centra (KBC – a) Sestre Milosrdnice, Hrvatske elektroprivrede d.d. (HEP d.d.) i INA – Industrije nafte d.d. (INA d.d.)**.

Prvi primjer opisuje odnos poslodavca prema blagajnicama te nehumane uvjete rada u **trgovačkom lancu**. Drugi primjer opisuje odnos Predstojnice prema kolegama liječnicima i nezdravu atmosferu unutar **KBC – a**. Treći primjer opisuje način na koji je voditeljica trpjela **mobing** i dokazala ga te dobila odštetu od 30 000 kuna za isti. Četvrti primjer opisuje nemilosrdno ponašanje poslodavca prema zaposlenicima unutar **maloprodajnih objekata** diljem Hrvatske.

#### 4.1.1. Trgovački lanac Boso d.o.o.

**Poduzeće Boso d.o.o.** osnovano je 1990. sa sjedištem u Vinkovcima i u vlasništvu je **Bosiljka Stanića**. Danas je Boso jedan od vodećih **hrvatskih trgovačkih lanaca** na području Slavonije.<sup>102</sup> Nakon što je zaposlenica **Ivanka Dujmić** progovorila o **uvjetima rada i mobingu na radnome mjestu** unutar **poduzeća Boso za Provjereno Nove Tv**, procurili su brojni dokumenti i informacije o samom poslovanju poduzeća uz pomoć ostalih zaposlenika.

**Nedostatak osobnog i poslovnog morala** uzrokovao je mobing budući da se **vlasnik bespoštedno i protuzakonito** borio za dobit poduzeća, a samim time i za svoju vlastitu dobit jer je prisiljavao svoje zaposlenike da potroše 700 kuna od plaće u dućanu

---

<sup>102</sup> Dostupno na: <https://www.boso.hr/>, (pristupljeno: 17.07.2021.)

iako su na porodiljnom, godišnjem odmoru ili bolovanju čime se i pratila potrošnja zaposlenika, a ukoliko bi potrošili manje od navedenog iznosa voditelji odijela su morali prikupiti **izjave od zaposlenika** u kojima se navodilo ime i prezime, odjel na kojem rade i razlog male potrošnje te poslati e – mail upravi. **Nedostatak osobnog i poslovnog morala** vidljiv je i kroz **prijetnju otkazom** ukoliko bi se ponavljala manja potrošnja od 700kn, **prisiljavanje zaposlenika na kupnju proizvoda** kojima je istekao rok ili **prisilno plaćanje kazni** (200 – 500 kuna) što im se evidentiralo **kao minus** koji su morali nadoknaditi te **prisilnu kupnju** svega onoga što nisu uspjeli prodati, odnosno svega onoga što je bilo **ispod norme** koju je poslodavac zadao. Radi **maksimiziranja dobiti poduzeća** poslodavac je putem maila **prisiljavao zaposlenike** da gotovinu dižu isključivo na **bankomatima poduzeća Boso** budući da je putem njih mogao uzeti naknadu i ostvariti svoj cilj (u prosjeku vlasnik je uzimao 15% od plaće koja je bila minimalac (2952kuna)).

Unutar ovog poduzeća nije postojala jasno definirana politika poduzeća te su se koristila nejasna pravila, zaposlenici bi dobivali besmislene zadatke i uloge, a vodstvo je bilo neučinkovito te je prevladava niska razina zadovoljstva u poduzeću što je vidljivo u nastavku teksta. Poduzeće u svom vlasništvu ima i **sale za vjenčanja** pa su trgovkinje **imale obvezu petkom i subotom posluživati** u salama za vjenčanja, barem dva puta mjesečno nakon što su odradile svojih **osam ili deset sati u trgovini**. Bile su dodatno plaćene, ali daleko od iznosa koji bi dobile da se pošteno obračunavaju prekovremeni sati, noćni rad i rad nedjeljom.<sup>103</sup> Zaposlenici koji su radili u **pekarama** tog istog poduzeća radili su u **nepodnošljivim uvjetima** jer meso koje se ne pojede na svadbama dostavljalo se u velikim kantama koje nisu bile zaštićene niti pokrivene, a meso je smrdjelo te se smrzavalo, prerađivalo i stavljalo u bureke koje bi kupci kupili.

Prema **zakonu** zaposlenici su imali pravo na pauzu od 30 minuta no mogli su iskoristiti samo 10 minuta i uz to bi im poslovođe naplaćivali **kaznu zbog odmaranja**. Nadalje, zaposlenici su uz **ugovore o radu** morali potpisivati i **bjanko – otkaze** te su u bilo kojem trenutku mogli **ostati bez posla** i **prava na burzu** čime se **krše sva radna prava**. Poslovođe su morali potpisivati **bjanko zadužnicu** kojom svojom imovinom garantiraju minus u trgovini. Zaposlenici nisu smjeli biti **članovi sindikata**, naređeno im je da **sindikalne pristupnice** bace u smeće. **Inspekcija rada** utvrdila je **nekoliko**

---

<sup>103</sup> Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/to-je-neopisivi-smrad-meso-koje-se-ne-pojede-u-svatovima-kasnije-ubacuju-u-bureke-4487246>, (pristupljeno 17.07.2021.)

**prekršaja** koji se protive **radničkim pravima**; zaposlenici su **radili prekovremeno** na tjednoj i godišnjoj razini (čak 180 prekovremenih sati na godišnjoj razini), vođenje **neistinite evidencije o radnom vremenu** i neobračunavanje **prekovremenih sati**. Zaposlenicima je bilo naređeno putem maila da **inspekciji lažu o radnim satima**, no taj je dopis stigao prekasno.

**Neetično ponašanje** bilo koje osobe na višim razinama dovelo je do nezdravog radnog okruženja, loših odnosa i komunikacije, a samim time i organizacijske kulture i klime koja podržava mobing pa su zaposlenici često bili izloženi i **raznim uvredama i ponižavanjima**. Za zaposlenice koje su **starije od 40 godina** vlasnik je govorio da su **stare kokoške** koje treba zamijeniti za **mlado meso** što je značilo da ih treba **potjerati u skladište na inventure** da ne bi **prestrašile kupce**.<sup>104</sup> Prema nalogu direktora **gospođa Dujmić** poslana je na **inventuru**, **od šoka se pomokrila na poslu**, otišla je kod **doktorice**, počela je **mucati** i dobila je **uputnicu za psihijatriju**, potom joj je **pozlilo**, **pala joj je usnica** i završila je **na hitnoj te na bolovanju**. Nakon što je progovorila u **Provjerenom** o svemu što se zbivalo unutar **trgovačkog lanca Boso**, dobila je **otkaz** uz objašnjenje da je to zbog **loših financijskih rezultata i zatvaranja poslovnice Lapovci 4**.

Nakon 3 i pol mjeseca, u **nepravomoćnoj presudi** stoji kako je **Ivanka Dujmić** dobila **otkaz iz osvete** jer se usudila **nepravilnosti prijaviti inspekciji te javno progovoriti**.<sup>105</sup> **Županijski sud u Splitu** presudio je u **korist Ivanke Dujmić** te ju **poduzeće Boso** mora vratiti na posao i **isplatiti plaće** za razdoblje nakon **nezakonitog otkaza**. Nakon godinu dana, **njezino liječenje** još uvijek traje, svaki mjesec ide na **kontrole psihijatru** i **koristi terapiju** te u **snu bunca** i **prodaje kiflice** (norma 155 kiflica na dan) i **vrećice**, a **čak dugo nije mogla niti govoriti**.

Možemo zaključiti da se u ovom primjeru radi o **vertikalnom mobingu**, odnosno **bosingu** budući da **poslodavac Bosiljko Stanić** **mobingira** svoju **zaposlenicu Ivanku Dujmić** i **ostale zaposlenike**. To potvrđuju i **metode mobinga** kojima se koristio (uvrede, omalovažavanje, nekulturno ophođenje, teroriziranje), a koje su karakteristične za ovaj **tip mobinga**. **Posljedice mobinga** koje proživljava gospođa

---

<sup>104</sup> Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/gazda-nam-je-govorio-da-smo-stare-kokoske-koje-treba-zamijeniti-za-mlado-meso---457498.html>, (pristupljeno 17.07.2021.)

<sup>105</sup> Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/gazda-nam-je-govorio-da-smo-stare-kokoske-koje-treba-zamijeniti-za-mlado-meso---457498.html> (pristupljeno 17.07.2021.)

Dujmić nisu samo **zdravstvene posljedice** (promjena socio – emotivne ravnoteže, promjena psihofizičke ravnoteže i promjene ponašanja) već i posljedice **ekonomskog tipa** (smanjenje plaća i troškovi liječenja). U ovom slučaju mogućnost prevencije bila je liječnička pomoć i pomoć bližnjih kako bi se **žrtvi** vratilo dostojanstvo i uspostavilo zdravlje poduzimanjem mjera koje su potrebne jer su posljedice koje je žrtva pretrpjela preduboke. Također, **zakon** je stao na stranu žrtve i uzeo u obzir **organizacijsku kulturu i klimu** u kojoj je žrtva obavljala svoj posao te kaznio **mobera**. Svakako je prepoznato da organizacija treba pravovaljano reagirati da se **mobingu** stane na kraj.

Tablica 1. Boso d.o.o.

BOSO d.o.o.	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- uvjeti rada</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
TIP MOBINGA	- vertikalni mobing (Bosing)
MOBERI	- vlasnik (Bosiljko Stanić)
ŽRTVE	- zaposlenici (Ivanka Dujmić i ostali)
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravstvene posljedice</li> <li>- ekonomske posljedice</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liječnička pomoć</li> <li>- zakoni</li> <li>- kažnjavanje mobera</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.1.2. KBC Sestre milosrdnice

**Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice** osnovan je 1846.godine i time je jedan od **najstarijih**, ali i **najvećih zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj**. **Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice** ukupno ima: 16 klinika i 6 zavoda/3 klinička, Objedinjeni hitni bolnički prijem, Bolničku ljekarnu, Institut za klinička medicinska istraživanja te nemedicinske ustrojbene jedinice. Od 2010. godine KBC – u su

pripojene Klinika za tumore i Klinika za traumatologiju.<sup>106</sup> Nakon što je **17 liječnika s onkološke radiologije Klinike za tumore** prijavilo **predstojnicu Kliničkog zavoda za dijagnostičku i intervencijsku radiologiju KBC – a Sestre milosrdnice Dijanu Zdravec** za **mobing**, procurile su **razne informacije i detalji** u javnost. Prijavili su je **ravnatelju KBC Sestre milosrdnice Mariju Zovaku i Davoru Vagiću, predsjedniku Povjerenstva za unutarnji nadzor i kontrolu rada.**<sup>107</sup>

Kao jedan od **uzroka mobinga** u ovom primjeru može se prepoznati **organizacijska kultura i klima** budući da liječnici navode kako je **odjel** u posljednjih 5 godina **zanemarivan** te da se **komunikacija s Predstojnicom** odvijala preko tajnice jer se **sastanci nisu održavali**. Također, **organizacija rada** je pospješila mobing budući da su se liječnici morali **sami snalaziti** jer često nisu dobivali odgovore, a **radiolozi** su davali **otkaze zbog kaotične situacije** u kojoj se klinika našla. Zbog **neravnoteže na tržištu rada**, odnosno zbog nedostatka **radiologa unutar klinike**, **Dijana Zdravec** je sve preuzela. Unutar **radnog okruženja** zavladała je **toksična atmosfera** jer sastanak osoblja nije održan te se nije znalo kome je **delegiran koji zadatak**, kao i **najosnovnije činjenice**, a **ton** kojim se predstojnica obraćala liječnicima bio je **zastrašujući, kaotičan, prijeteci i ponižavajući**. **Nedostatak poslovnog i osobnog morala i neetično ponašanje** Dijane Zdravec vidljivi su kroz komunikaciju s liječnicima u kojoj ih naziva **neznalicama, lijenčinama i ostalim pogrđnim imenima** te im naglašava kako im je potrebna **edukacija**. Također, vidljivo je i kroz odnos zaposlenika prema poslu jer su radili **u strahu, s grčem u želudcu i u neizvjesnosti** što bi se sljedeće moglo dogoditi te su imali **osjećaj konstantne kontrole i prisluškivanja** od strane predstojnice i njoj bliskih osoba pa stoga nisu mogli **obavljati posao u miru** jer su radili u **nemogućim uvjetima**. Bojali su se za **svoj posao i svoja radna prava**.

**Neučinkovitost vodstva i niska razina zadovoljstva** istim javno se istaknula prosvjedom. Budući da je **radiologinja dr. Karolina Bolanči Čulo** imala **okršaj sa Predstojnicom** u kojem je ona **ludovala, vikala** pa čak i **demolirala sobu**, ostali liječnici su odlučili **prosvjedovati** kako bi pružili podršku liječnici, potom je uslijedila **gnjevna reakcija** predstojnice; optužila ih je da **napuštaju svoje pacijente** te je tražila

---

<sup>106</sup> Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/>, (pristupljeno 18.07.2021.)

<sup>107</sup> Dostupno na: <https://www.nacional.hr/kolege-lijecnici-prijavili-dijanu-zdravec-za-mobing/>, (pristupljeno 18.07.2021.)

u pisanom obliku imena onih koji su prisustvovali prosvjedu i od koga su dobili obavijest za isti. Nakon **prosvjeda**, pred bolnicu je izašla i Zdravec koja je kazala da je riječ o **orkestriranom napadu** jer je otkrila **korupciju i krađu**, za koju je prozvala dvojicu liječnika među kojima je i suprug liječnice Bolanče Čulo. Također, kazala je kako ima **dokumentaciju na preko 400 stranica** koju je prosljedila nadležnim tijelima.<sup>108</sup>

Nakon **inspekcije Ministarstva zdravstva i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, Upravno vijeće KBC – a Sestre milosrdnice smijenilo je Dijanu Zdravec** te je **radna atmosfera na Klinici opuštenija. Radiolozi su povukli otkaze**, a ostali **liječnici su žrtvovali** i svoje **godišnje odmore** te navode da to nije nikakav problem budući da vlada **zdrava radna atmosfera i normalni uvjeti rada**.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da se u ovom primjeru radi o **vertikalnom mobingu**, odnosno **bosingu** budući da **predstojnica mobingira cijeli tim radiologa. Posljedice mobinga** koje proživljava kolektiv su **zdravstvene** što je dovodilo do učestalih bolovanja, stalne izmjene zaposlenika, stresnih događaja, niske učinkovitosti i motivacije zaposlenika te loših međuljudskih odnosa i organizacijske kulture koja podupire **mobing. Mogućnost prevencije** su poboljšanje radnog okruženja, radnog vremena i radnog sistema, aktiviranje svih zaposlenika u kreiranju i dijeljenju ciljeva, izmjenjivanju informacija i podataka i održavanje etičkih standarda te osobnog i poslovnog morala.

Tablica 2. KBC Sestre milosrdnice

KBC SESTRE MILOSRDNICE	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- neravnoteža na tržištu rada</li> <li>- nedostatak poslovnog i osobnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- uvjeti rada</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
TIP MOBINGA	- vertikalni mobing (bosing)
MOBERI	- predstojnica (Dijana Zdravec)

<sup>108</sup> Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/cak-16-zaposlenika-prijavilo-zdravec-za-mobing-imamo-osjecaj-da-nas-prisluskuje-15071922>, (pristupljeno:18.07.2021.)

ŽRTVE	- zaposlenici (radiolozi)
POSLJEDICE MOBINGA	- zdravstvene posljedice
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	- poboljšanje radnog okruženja - poboljšanje radnog vremena i sistema - zajedničko kreiranje i dijeljenje ciljeva - izmjenjivanje informacija i podataka - održavanje etičkih standarda - održavanje poslovnog i osobnog morala

Izvor: obrada autorice

#### 4.1.3. HEP d.d.

**Hrvatska elektroprivreda d.d. (HEP d.d.)** je elektroenergetsko poduzeće u vlasništvu **Republike Hrvatske**, a bavi se proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije te opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina.<sup>109</sup> U ovom primjeru **Hildegard Superina**, koja je radila u **HEP Proizvodnji u Rijeci** na poziciji **voditeljice Odjela za plan i analizu HEP – ovog Proizvodnog područja HE Zapad**, odlučila je tužiti isto poduzeće za **mobing na radnome mjestu**.

Sve je započelo 2007. godine dolaskom sina bivšeg direktora Elektroprimorja i načelnika PU primorsko – goranske Franje Lulića na radno mjesto bez natječaja. **Nedostatak osobnog i poslovnog morala te neetično ponašanje** dovelo je do toga da je Davor Lulić **sabotirao njezin rad i fizički je napadao i prijetio kolegama**, potom je Damir Lučić, dolaskom na to radno mjesto, Hildegard Superini **konstantno prijetio da će je izbaciti na cestu, nazivao ju je pogrđnim imenima** te je **vršio pritisak** na ostale rukovoditelje i nazivao ih, također, **pogrđnim imenima**. Uz sve navedeno, često se koristio **vulgarizmima, pretrpavao je Hildegard poslovima** (morala je raditi i kod kuće), **uznemiravao ju je po nacionalnoj i spolnoj osnovi, diskriminirao ju je na različite načine**, a samo **njegovo ponašanje** je bilo **neprijateljsko, uznemiravajuće i ponižavajuće**. Također, razvila se **organizacijska kultura i klima koja podupire mobing** pa je Hildegard trpjela **velike psihičke torture** mjesecima.

Nadalje, zatražila je **pomoć od Vlade i Sabora Republike Hrvatske** kako bi **zaštitili njezina prava**, no na kraju je morala na sud. **Županijski sud u Rijeci** potvrdio je **prvostupanjsku presudu Općinskog suda** kojom je **HEP proizvodnja** morala

<sup>109</sup> Dostupno na: <https://www.hep.hr/>, (pristupljeno 19.07.2021.)



isplatiti 30 000 kuna svojoj bivšoj radnici Hildegardi Superini zbog mobinga na radnome mjestu.<sup>110</sup> Zbog **odmazde**, Lučić joj je **uručio otkaz** kroz dva navrata, no **HEP** je pobio taj otkaz i ona je sama odlučila da želi ići u **prijevremenu mirovinu**.

Možemo zaključiti da se u ovom primjeru radi o **vertikalnom mobingu**, odnosno **bosingu** budući da su nadređeni mobingirali Hildegard, a **posljedice** koje proživljava su **fizičke i psihičke te ekonomske**. **Mogućnosti prevencije** su eliminacija izvora stresa i mobinga, adekvatno ulaganje u preventivne programe, poboljšanje radnog okruženja te održavanje etičkih standarda i moralnih vrijednosti.

Tablica 3. HEP d.d.

HEP d.d.	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacija rada</li> </ul>
TIP MOBINGA	- vertikalni mobing (bosing)
MOBERI	- nadređeni (Davor Lulić, Damir Lučić)
ŽRTVE	- zaposlenica (Hildegard Superina)
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravstvene posljedice</li> <li>- ekonomske posljedice</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminacija izvora stresa i mobinga</li> <li>- adekvatno ulaganje u preventivne programe</li> <li>- poboljšanje radnog okruženja</li> <li>- održavanje etičkih standarda i moralnih vrijednosti</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.1.4. INA d.d.

**INA – Industrija nafte d.d. (INA d.d.)** je srednje velika europska naftna kompanija. **INA Grupa** ima vodeću ulogu u **naftnom poslovanju u Hrvatskoj** te značajnu ulogu u regiji u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. **INA** je **dioničko društvo** čiji su **najveći dioničari naftna kompanija MOL i Republika Hrvatska**, a manji dio dionica nalazi se u  **vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora**.<sup>111</sup> **Spajanjem INE i MOL – a** započinju problemi i u

<sup>110</sup> Dostupno na: <https://www.zadarskilist.hr/clanci/13022012/bivsoj-radnici-hep-a-odsteta-zbog-mobinga>, (pristupljeno 19.07.2021.)

<sup>111</sup> Dostupno na: <https://www.ina.hr/>, (pristupljeno 20.07.2021.)

javnost je procurilo **pismo radnika benzinskih postaja INE**. Naime, **MOL** preko **Hrvatskih Članova uprave, izvršnih direktora i Sindikata** je uništio **INU** tako što su **kupce tjerali konkurenciji**, a najveću štetu trpe radnici jer su im **smanjili plaće u maloprodaji i ugrozili sigurnost radnog mjesta**. Također, problem su i **Franšize**, odnosno **uvođenje partnerstva na benzinskim postajama** stalnim maltretiranjem i **mobingom od strane poslodavca, direktora i regionalnog voditelja maloprodaje**. Uvođenjem **regionalnog voditelja prodaje**, **voditelji benzinskih postaja** su **omalovažavani te nemaju nikakvih prava**.

**Zaposlenici** navode kako **direktori regija** dolaze u provjeru **WC – a**, **nadgledaju što radnici rade, traže dlaku u jajetu i odnose se na bahat, bezobrazan, arogantan i pokvaren način** prema njima te **prisiljavaju veći dio radnika da otiđu uz otpremninu** kako ne bi mogli **ispuniti svoj radni staž**. Isto tako, nad radnicima se uvodi **diktatura od strane MOL – a**, **premještaju ih s jedne benzinske postaje na drugu**, radnike se ne razumije, naziva ih se **neradnicima, lopovima i drugim pogrdnim imenima**, ne smiju donositi odluke sami, **uništavaju im se radnička prava**, a **godišnji odmor ne mogu dobiti kada im je potreban** već kada oni odrede. Stoga se zaposlenici odlučuju na **bolovanja** čija je **stopa visoka zbog mobinga na radnome mjestu**.

Većina mladih radnika odlazi, a nad novim djelatnicima koji ostaju se **provodi mobing po pitanju aktivne prodaje** jer kupuju proizvode koje nisu uspjeli prodati samo kako ne bi dobili **otkaz** te non stop stoje vani i toče gorivo što **ugrožava njihovo zdravlje** kako bi **zadovoljili kriterije tajnih kupaca**. **Žive u strahu od otkaza** jer nemaju **ugovore za stalno** pa poslodavci znaju **prijetiti otkazom** kada to žele, a od straha ne mogu prijaviti situaciju **inspekciji rada** niti **otići na bolovanje**. **Tajni kupac** se šalje čak i **po nalogu poslodavca**, a **izvješća znaju biti neistinita**. Isto tako, zaposlenici se **izrabljuju i ugrožava im se sigurnost** budući da rade u smjenama s **minimalnom radnom snagom**, a **opseg posla** je ogroman i ne stiže se sve napraviti. **Uvjeti rada** nisu onakvi kakvi bi trebali biti jer zaposlenici ne stižu ni **iskoristiti pauzu**, a na **WC idu samo ako stignu**.

Zaposlenici su **nezadovoljni i nervozni**, neki od njih piju **tablete za smirenje**, **idu s grčem na posao**, **ne mogu spavati** te se **osjećaju povrijeđeno i nesposobno za**

rad jer su **izloženi mobingu**, a jedini **sindikata u INI** kojem mogu vjerovati je **Sindikata Nova Solidarnost** na čelu s **Predragom Sekulićem**.<sup>112</sup>

Iz svega navedenog može se zaključiti da su **mobing uzrokovali** nedostatak osobnog i poslovnog morala, neetično ponašanje zaposlenih na višim pozicijama, organizacijska klima i kultura koja podržava mobing, loši odnosi i loša komunikacija između zaposlenih, nejasna politika i pravila organizacije, besmisleni zadaci, neodređenost uloga, niska razina zadovoljstva vodstvom i uvjeti rada. U ovom primjeru radi se o **vertikalnom mobingu** jer nadređeni provode **mobing** nad svojim zaposlenicima. **Posljedice** ne trpe samo zaposlenici (zdravstvene, ekonomske) već i organizacija (ekonomske, korporativna sigurnost, ekonomska neučinkovitost). **Mogućnosti prevencije** u ovom primjeru su poboljšanje radnog okruženja, radnog vremena, održavanje zdrave organizacijske kulture, uključivanje zaposlenika u kreiranje i dijeljenje radnih zadataka, izmjena informacija i educiranje zaposlenika o stresu i mobingu te njihovim posljedicama.

Tablica 4. INA d.d.

INA d.d.	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>
TIP MOBINGA	- vertikalni mobing (bosing)
MOBERI	- nadređeni
ŽRTVE	- zaposlenici
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravstvene posljedice</li> <li>- ekonomske posljedice</li> <li>- ugrožavanje korporativne sigurnosti</li> <li>- ekonomska neučinkovitost</li> </ul>

<sup>112</sup> Dostupno na: <https://www.radnicki.org/maltretiranje-radnika-ina-e/>, (pristupljeno 20.07.2021.)

<p>MOGUĆNOSTI PREVENCIJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poboljšanje radnog okruženja</li> <li>- poboljšanje radnog vremena</li> <li>- održavanje zdrave organizacijske kulture</li> <li>- zajedničko kreiranje i dijeljenje radnih zadataka</li> <li>- izmjena informacija</li> <li>- educiranje zaposlenika o stresu i mobingu te njihovim posljedicama</li> </ul>
----------------------------------	--

Izvor: obrada autorice

## 4.2. Primjeri mobinga u svijetu

U daljnjem tekstu izdvojeni su **primjeri mobinga** u svijetu; Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća i Željezara Iva. U prvom primjeru opisivat će se tri situacije u kojima se provodio **mobing** unutar maloprodajnog lanca. U drugom primjeru opisivat će se **mobing između zaposlenika** u maloj knjižari. U trećem primjeru opisivat će se **provođenje mobinga** nad talijanskom novinarkom u izdavačkoj kući. U četvrtom primjeru opisivat će se **provođenje strateškog mobinga** nad zaposlenicima unutar željezare u Italiji.

### 4.2.1. Walmart

**Walmart** je američka multinacionalna kompanija koja posluje kao **maloprodajni lanac supermarketa** za distribuciju elektroničkih uređaja, namještaja, odjeće, obuće, nakita, igračaka, kozmetike, sportske opreme te prehrambenih proizvoda.<sup>113</sup> Posluje od 1962. godine, a sjedište se nalazi u Bentonvilleu.<sup>114</sup>

**Mobing** se provodio nad **upraviteljem trgovine Keller**, Davidom Moormanom. Tvrdi se da je često **diskriminiran, uznemiravan i nazivan pogrđnim imenima** poput „starac“, „stari momak s hranom“ i slično od strane nadređenog. Budući da je imao dijabetes, doktor mu je savjetovao da promjeni poziciju unutar poduzeća nakon takve dijagnoze, no **Walmart** je odbio zahtjev za premještaj na mjesto suvoditelja ili pomoćnika upravitelja. **Uvjeti rada** za Davida Moormana bili su nepodnošljivi. Isto tako, tvrdi se da je otpušten zbog starosti što krši **Zakon o diskriminaciji prema dobi u zapošljavanju (ADEA)**. Stoga je **Američko povjerenstvo za jednake mogućnosti zapošljavanja (EEOC)** pokrenulo tužbu protiv **Walmarta**, a isti je pristao platiti 150

<sup>113</sup> Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=70292>, (pristupljeno:21.07.2021.)

<sup>114</sup> Dostupno na: <https://corporate.walmart.com/>, (pristupljeno: 21.07.2021.)

000 dolara i pružiti druge olakšice za rješavanje **tužbe za diskriminaciju prema dobi i invalidnosti**.<sup>115</sup>

Također, podignuta je druga tužba zbog **provođenja mobinga** nad Marlom Spaethom. Naime, Marlo ima Downov sindrom i njegov raspored je bio prilagođen sve do uvođenja računalnog sustava planiranja kada mu se mijenja radno vrijeme. Suočavao se s mnogim izazovima zbog invaliditeta te je molio da mu se vrati staro radno vrijeme. Iako je od menadžera dobivao pozitivne ocijene zbog svog učinka na radnome mjestu, **Walmart** ga je otpustio zbog prekomjernog izostajanja s posla. **Walmart** će morati platiti **125 milijuna američkih dolara kaznene odštete zbog diskriminacije zbog invalidnosti**, ali navodi se da će presuda biti smanjena na 300 000 američkih dolara.<sup>116</sup>

Nadalje, **postojanje mobinga unutar Walmarta** dokazuje i hrabri potez Shane Ragland koja je javno dala otkaz putem razglasa u supermarketu nakon godinu i sedam mjeseci rada. **Loši međuljudski odnosi, mobing, rasizam, pa i verbalno seksualno zlostavljanje od strane kolega**, samo su neki od povoda za davanje otkaza.<sup>117</sup> Navodi kako se prema zaposlenicima odnose kao prema smeću i da se „crni“ zaposlenici otpuštaju bez razloga te da je **radna atmosfera veoma toksična**.

Nakon svega, **Walmart** je osigurao **obuku za zaposlenike o ponašanju na radnom mjestu** koja mogu predstavljati **nezakonitu diskriminaciju, mobing ili uznemiravanje** kako bi preventivno stao na put **mobingu na radnome mjestu**.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da se radi o **vertikalnom tipu mobinga i seksualnom uznemiravanju**. **Uzroci mobinga** u ovom primjeru su nedostatak osobnog i poslovnog morala, neetično ponašanje zaposlenika na višim razinama, organizacijska kultura i klima koja podupire mobing, toksična radna atmosfera, loša komunikacija i odnosi, rasizam, diskriminacija, niska razina zadovoljstva s vodstvom te loši uvjeti rada. **Posljedice** koje je uzrokovao mobing u Walmartu kod zaposlenika su **ekonomske i zdravstvene**, dok sam Walmart trpi velike **ekonomske posljedice** i ugrožena mu je **korporativna sigurnost**. Zbog prepoznavanja problema u svojoj

---

<sup>115</sup> Dostupno na: <https://www.eeoc.gov/newsroom/wal-mart-pay-150000-settle-eeoc-age-and-disability-discrimination-suit>, (pristupljeno 21.07.2021.)

<sup>116</sup> Dostupno na: <https://www.theguardian.com/business/2021/jul/19/walmart-downs-syndrome-discrimination-lawsuit>, (pristupljeno 21.07.2021.)

<sup>117</sup> Dostupno na: <https://www.novosti.rs/planeta/svet/933580/odlucila-otkaz-uradila-takav-nacin-pola-sveta-culo-video>, (pristupljeno 21.07.2021.)

organizaciji **Walmart** je osigurao obuku za zaposlenike o ponašanju na radnom mjestu kao jednu od **moćnosti prevencije**.

Tablica 5. Walmart

WALMART	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- rasizam</li> <li>- diskriminacija</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>
TIP MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vertikalni mobing (bosing)</li> <li>- seksualno uznemiravanje</li> </ul>
MOBERI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadređeni</li> </ul>
ŽRTVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposlenici (David Moorman, Marl Spaeth, Shana Ragland)</li> </ul>
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomske posljedice</li> <li>- zdravstvene posljedice</li> <li>- ugrožavanje korporativne sigurnosti</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obuka zaposlenika o ponašanju na radnome mjestu</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.2.2. Mala knjižara

**Knjižara** se nalazi na jugoistoku Velike Britanije te je u njoj radila Suzanne. Suzanne je trpjela **mobing od strane kolegice** Doreen koja je bila ljubomorna na šeficu Jo budući da je tako mlada menadžer, ali je sav svoj bijes iskalila na Suzanne. **Mobingirala** je i druge zaposlenike zbog svoje moći nad njima te je često radila scene pred kupcima kako bi ih **javno ponižavala**. Zaposlenici su upozorili menadžericu Jo na njezino ponašanje. Suzanne je voljela svoj posao, ali redovitim **zlostavljanjem i uzrujavanjem** postala je **depresivna** te je uzela **bolovanje zbog stresa i mobinga na radnome mjestu**.

Nije htjela otići, samo je htjela da se situacija riješi. Menadžerica Jo nije vjerovala da može disciplinirati Doreen jer je i njoj uzvraćala **vikom ili pogrdnim riječima**. Stoga je odlučila savjetovati se sa svojim šefovima, međutim, viši autoriteti nisu joj pružili rješenje već su joj naredili da sama riješi problem jer tako neće napredovati. Dooreen ne žele proglasiti viškom jer radi već duži niz godina i to bi ih koštalo, a i znali su da bi Doreen mogla pokrenuti tužbu protiv njih ukoliko ne bi bilo disciplinskog procesa.<sup>118</sup> Također, Doreen bi trebala uskoro otići u mirovinu. Na kraju, **zavladao je očaj u njihovoj radnoj sredini**.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da se radi o **horizontalnom mobingu**, odnosno mobingu među radnim kolegama na istoj organizacijskoj razini i **obrnutom vertikalnom mobingu** budući da zaposlenica vrši mobing nad svojom nadređenom. **Mobing** u ovom primjeru **uzrokovala** je zavist, ljubomora i osjećaj ugroženosti od strane kolega, neetično ponašanje te nedostatak osobnog morala zaposlenice Doreen, organizacijska kultura i klima koja podržava mobing, neučinkovito vodstvo te loši odnosi. **Posljedice** koje trpi **žrtva** su **zdravstvene**, odnosno promjena socijalno – emotivne ravnoteže i promjena psihofizičke ravnoteže i **ekonomske posljedice**, odnosno troškovi liječenja. **Mogućnosti prevencije** su poboljšanje radnog okruženja, održavanje organizacijske kulture i klime, eliminacija izvora mobinga, medijacija ili traženje pomoći savjetnika od povjerenja.

Tablica 6. Mala knjižara

MALA KNJIŽARA	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zavist</li> <li>- ljubomora</li> <li>- osjećaj ugroženosti</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- nedostatak osobnog morala</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
TIP MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontalni mobing</li> <li>- obrnuti vertikalni mobing</li> </ul>
MOBERI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposlenica (Dooreen)</li> </ul>

<sup>118</sup> J. Walker, Imaš li ludog šefa?, Velika Britanija, Crown House Publishing Ltd, 2007., str. 106.

ŽRTVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- radni kolege ( Suzanne i ostali zaposlenici)</li> <li>- nadređena (Jo)</li> </ul>
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdravstvene posljedice</li> <li>- ekonomske posljedice</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poboljšanje radnog okruženja</li> <li>- održavanje organizacijske kulture i klime</li> <li>- eliminacija izvora mobinga</li> <li>- medijacija</li> <li>- pomoć savjetnika od povjerenja</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.2.3. Talijanska izdavačka kuća

**Rekordna odšteta od 300 000 eura za doživljeni mobing** dodijeljena je novinarki poznate **talijanske izdavačke kuće u Mondadori**. Vijest je objavljena 13. travnja 2005. u poznatim **dnevnim novinama „La Repubblica“**.<sup>119</sup> Radilo se o uspješnoj novinarki koja je radila za različite tjednike od 1980. u Mondadori. Putovala je diljem svijeta te je slala intervju i članke za izdavačku kuću. Od 1995. počinje raditi za novi tjednik i tu počinju problemi. Urednik tjednika konstantno je **kritizirao njezine članke**, kao i **cjelokupni rad** što je dovelo i do **dekvalfikacije**, odnosno  **smanjivanja njezinih radnih zadataka**. Od 1995. do 2002. godine objavljena su samo 122 njezina članka.<sup>120</sup> Potom je uslijedila **potpuna izolacija**, a **disciplinski je i kažnjena** nakon što nije htjela prepisati članak iz britanskih novina. Stoga je podigla **tužbu za mobing na radnome mjestu**.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da se ovdje radi o **vertikalnom mobingu**, odnosno **bosingu** budući da se **mobing** provodi nad novinarkom od strane njezinog nadređenog. **Uzrok mobinga** u ovom primjeru je nedostatak osobnog i poslovnog morala, neetično ponašanje, oganizacija rada i vodstvo. **Posljedice mobinga** u ovom primjeru su **ekonomske** i **zdravstvene**, a **moгуćnosti prevencije** su uz adekvatnu liječničku pomoć vratiti žrtvi dostojanstvo, samopouzdanje i uspostaviti psihofizičko zdravlje, zakonski kazniti mobere, pravovaljano reagirati na mobing te osigurati programe obuke za zaposlenike o mobingu i stresu te posljedicama istih.

<sup>119</sup> A. Kostelić – Martić, op. cit., str. 40.

<sup>120</sup> Loc. cit.



Tablica 7. Talijanska izdavačka kuća

TALIJANSKA IZDAVAČKA KUĆA	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacija rada</li> <li>- vodstvo</li> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> </ul>
TIP MOBINGA	- vertikalni mobing (bosing)
MOBERI	- urednik
ŽRTVE	- novinarka
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomske posljedice</li> <li>- zdravstvene posljedice</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adekvatna liječnička pomoć</li> <li>- zakon</li> <li>- kažnjavanje mobera</li> <li>- pravovaljano reagiranje na mobing</li> <li>- programi obuke zaposlenika o mobingu i stresu te posljedicama istih</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.2.4. Željezara Ilva

**Najpoznatiji slučaj masovnog strateškog mobinga u Italiji** je upravo u **željezari Ilvi iz Tarante i Genove**.<sup>121</sup> **Željezara** je vrlo dobro poslovala, njezini su se proizvodi prodavali na talijanskome i svjetskome tržištu, no problemi su započeli 1995. godine kada je željezara prodana **obitelji Rivi** jer je novi vlasnik htio brzi povrat na uloženi kapital. Stoga je uveo novu organizaciju kojom je  **smanjivao visokokvalificirani radni kadar** (menadžeri, šefovi) te je **povećavao niskokvalificiranu radnu snagu**. **Zakon u Italiji** nalaže  **zabranu otpuštanja zaposlenika** bez valjanih razloga ukoliko poduzeće ima više od 15 zaposlenika pa su morali razviti dobru taktiku kako bi određenim zaposlenicima dodijelili otkaze, naravno, taktiku su osmislili uz pomoć svojih najboljih i najpouzdanijih rukovoditelja. Razvili su taktiku kojom su suvišni zaposlenici, odnosno oni visokokvalificirani morali prihvaćati posao koji obavljaju obični radnici, a ukoliko ne bi prihvatili posao niskokvalificiranih zaposlenika prisiljavalo ih se

<sup>121</sup> Ibidem, str. 59.

na sve moguće načine da daju otkaz, a neke od **tehnika mobinga** kojima su se koristili prilikom provođenja svoje strategije bile su najčešće **oduzimanje radnih zadataka, izolacija, zabrana komuniciranja zaposlenika sa žrtvama te premještanje žrtava u staru napuštenu zgradu „LAF“**.

Nadalje, u veljači 1998. godine, u **zgradu LAF** je premješteno **100 osoba**, svaki dan po nekoliko, a ostali su prihvatili sramotnu ponudu ili otišli u prijevremenu mirovinu.<sup>122</sup> **U zgradi LAF** nije bilo brojčano dovoljno alata niti opreme (stolova, stolica, kompjutera, telefona..) što je samo dokazivalo da su bili prisiljeni da prihvate ponudu ili daju otkaz. Svi zaposlenici su pazili da ne kasne na posao jer bi ih ta greška skupo koštala jer bi dobili otkaz, a njihove obitelji su ovisile o njima i bilo je teško naći posao u to vrijeme. Dolazili bi na posao, prijavljivali bi se i čekali što će se dogoditi sljedeće. Zaposlenici navode kako su nakon **nekoliko mjeseci mobinga** počeli i pušiti, iako prije toga nisu bili pušači, čak više od dvije kutije na dan. Posao niskokvalificiranih radnika bio bi im svakodnevno ponuđen od strane direktora ljudskih potencijala koji bi ih zvao na razgovor putem unutrašnje linije, odnosno jednog jedinog telefona kojeg su imali u sklopu poduzeća.

Nakon određenog vremena u kojem su zaposlenici **mobingirani i ponižavani** nekolicina zaposlenika prihvatila je niskokvalificirani posao na nagovor obitelji jer su bili **na rubu psihičkog sloma**. Nadali su se da će jednog dana najviši šefovi shvatiti da su učinili veliku pogrešku i da oni nisu zaslužili takav tretman u poduzeću kojem su poklonili najveći dio svog života.<sup>123</sup> Preostali zaposlenici nastavili su **borbu za svoja prava i svoj posao**, ali su se osjećali jako uništeno. Naime, velik broj zaposlenika morao je zatražiti **liječničku ili psihološku pomoć** da bi pronašli **lijek za nesanicu, nervozu, visoki tlak, bolove u želucu, pospanost tijekom dana, osjećaj umora i bezvoljnosti, anksioznost s napadima panike, poremećaje pamćenja i depresiju**.<sup>124</sup> Iščekivanje što će se sljedeće dogoditi tijekom dana bilo je nepodnošljivo, a dvojica zaposlenika od preostalih bili su toliko **psihički slabi** da se jedan od njih htio ubiti, odnosno baciti s dizalice što su spriječili ostali zaposlenici dokazavši mu da ga trebaju u ovome kako bi ostvarili svoja **prava**. Poslije tog događaja

---

<sup>122</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>123</sup> Ibidem, str. 61.

<sup>124</sup> Loc. cit.

uvjerivši svog kolegu da se spusti dolje shvatili su da njihova borba mora biti žešća i da ovo nikamo ne vodi.

Angažirali su **novinare, liječnike, psihologe i odvjetnike** te su uz njihovu pomoć prisilili **Ministarstvo rada** da podigne **tužbu protiv željezare ILVA – e**. Odnosno, protiv bogate **obitelji Riva** koja je bila uvjerenjena da će svojim novcem uspjeti potplatiti sve mjerodavne osobe i da će neometano uspjeti ostvariti ciljeve.<sup>125</sup> Nakon devet mjeseci patnje **zgrada LAF** zatvorena je u studenom 1998. godine od strane policije. **Željezara ILVA** proglasila je **stečaj za dio pogona**, a zaposlenici koji su bili smješteni u **zgradi LAF** ostali su kod kuće **psihički uništeni** te su čekali **odštete za mobing na radnome mjestu** koji su pretrpjeli.

Budući da je oko **100 žrtava mobinga** tražilo **odštetu putem sudskog** procesa o ovom slučaju pisale su gotovo sve **novine**, a jedna od **žrtava** napisala je i knjigu u kojoj opisuje **provođenje strateškog mobinga u željezari ILVI** nad njom i njezinim kolegama. **Sudski proces** je gotov, a pri kraju istog **žrtve mobinga** pobijedile su na prvostupanjskom sudu, no **željezara ILVA** je uložila žalbu, ali je na kraju potvrđena presuda kojom je osuđeno **11 osoba** (uključujući vlasnike i najvjernije rukovoditelje) koji su sudjelovali u **provođenju mobinga nad zaposlenicima unutar zgrade LAF**. Radi se o **više milijunskim odštetama** koje **željezara ILVA** mora isplatiti svojim **mobingiranim zaposlenicima**.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da se radi o **strateškom mobingu** budući da upravljački vrh sa svojim suradnicima organizirano provodi **mobing, psihološkim pritiscima**, kako bi uvjerali zaposlenike da sami daju otkaz budući da su višak radne snage. **Uzroci mobinga** su neravnoteža na tržištu rada, nedostatak osobnog i poslovnog morala, neetično ponašanje upravljačkog vrha, organizacijska kultura i klima koja podupire mobing, organizacija rada, dequalifikacija, izoliranost zaposlenika, premještaj zaposlenika u drugu zgradu, onesposobljavanje zaposlenika, oduzimanje radnih zadataka, izolacija, zabrana komuniciranja zaposlenika sa žrtvama, niska razina zadovoljstva s vodstvom i uvjeti rada. **Posljedice mobinga** su **zdravstvene**, odnosno nesanicna, nervoza, visoki tlak, bolovi u želucu, pospanost, osjećaj umora i bezvoljnosti, anksioznost, napadi panike, poremećaj pamćenja i depresija te **ekonomske**, odnosno troškovi liječenja i troškovi odštete. **Mogućnosti prevencije** su

---

<sup>125</sup> Ibidem, str. 62.

vraćanje dostojanstva žrtvama i uspostava psihofizičkog zdravlja te kažnjavanje mobera i pravovaljano reagiranje.

Tablica 8. Željezara Ilva

ŽELJEZARA ILVA	
UZROCI MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neravnoteža na tržištu rada</li> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- dekvilifikacija</li> <li>- izoliranost zaposlenika</li> <li>- premještaj zaposlenika</li> <li>- onesposobljavanje zaposlenika</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>
TIP MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strateški mobing</li> </ul>
MOBERI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uprava i bliski suradnici</li> </ul>
ŽRTVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposlenici</li> </ul>
POSLJEDICE MOBINGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomske posljedice</li> <li>- zdravstvene posljedice</li> </ul>
MOGUĆNOSTI PREVENCIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liječnička pomoć</li> <li>- kažnjavanje mobera</li> <li>- pravovaljano reagiranje na mobing</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

#### 4.3. Analiza uzroka i posljedica mobinga u primjerima

Razlozi pojave **mobinga** su različiti, a **mobing** predstavlja **psihičko zlostavljanje na radnome mjestu** kroz razne **mobizirajuće aktivnosti** (napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja (izražavanja), mogućnost održavanja socijalnih odnosa, napadi na osobnu reputaciju (ugled), napadi na kvalitetu rada, napadi na zdravlje) što povlači različite **uzroke** i rezultira različitim **posljedicama**. Obradom primjera u radu vidljivo je da **mobing** stvara nezdravu organizacijsku kulturu, klimu i radno okruženje te ogromne nepopravljive štete za poduzeće i svakog pojedinca osobno.

U **analizi** posebice se donose **uzroci i posljedice mobinga** u odabranim poduzećima. **Uzroci** dovode do pojave mobinga, stoga je bitno detektirati uzrok, pravovaljano reagirati i zaustaviti mobing. U praksi se to često zanemaruje i zbog ne pridavanja važnosti **uzrocima mobinga**, mobing se rasprostranjuje. U tablici koja slijedi prikazani su **uzroci mobinga** u obrađenim primjerima.

Tablica 9. Uzroci mobinga

UZROCI	
Boso d.o.o.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- uvjeti rada</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
KBC Sestre milosrdnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- neravnoteža na tržištu rada</li> <li>- nedostatak poslovnog i osobnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- uvjeti rada</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
HEP d.d.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacija rada</li> </ul>
INA d.d.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>
Walmart	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- rasizam</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diskriminacija</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>
Mala knjižara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zavist</li> <li>- ljubomora</li> <li>- osjećaj ugroženosti</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- vodstvo</li> </ul>
Talijanska izdavačka kuća	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacija rada</li> <li>- vodstvo</li> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> </ul>
Željezara Ilva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neravnoteža na tržištu rada</li> <li>- nedostatak osobnog i poslovnog morala</li> <li>- neetično ponašanje</li> <li>- organizacijska kultura i klima</li> <li>- organizacija rada</li> <li>- dekvifikacija</li> <li>- izoliranost zaposlenika</li> <li>- premještanje zaposlenika</li> <li>- onesposobljavanje zaposlenika</li> <li>- vodstvo</li> <li>- uvjeti rada</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

Iz tablice možemo uočiti da svaki primjer ima određene **uzroke** zbog kojih je **mobing** nastao. Neki **uzroci** su isti, a neki se razlikuju od primjera do primjera. Uspoređujući primjere možemo zaključiti kako se **neetično ponašanje** te **nedostatak poslovnog i osobnog morala** pojavljuju kao **uzroci mobinga** u svim primjerima (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., INA d.d., Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća i Željezara Ilva) što dokazuje činjenicu da su to najčešći **uzroci mobinga** budući

da se žele postići ciljevi i osobna dobit ili dobit poduzeća na nelegalan i nemoralan način.

Također, čest **uzrok mobinga** u primjerima je **organizacijska kultura i klima** (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, INA d.d., Walmart, Mala knjižara, Željezara Ilva) te **organizacija rada** (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., INA d.d., Talijanska izdavačka kuća, Željezara Ilva) jer se formira kultura unutar poduzeća koja podržava **mobing** što dovodi do loše komunikacije i socijalne klime, a samim time dolazi i do raspada organizacije rada jer upute postaju nejasne, kao i politika, a često dolazi i do uloga zaposlenika koje nisu definirane pa se ne mogu kvalitetno obaviti zadaci za koji je određen zaposlenik zadužen.

Isto tako, među čestim **uzrocima** unutar gore navedenih primjera su **vodstvo** (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, INA d.d., Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća, Željezara Ilva) i **uvjeti rada** (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, INA d.d., Walmart, Željezara Ilva) budući da je vodstvo odgovorno za pravovremeno reagiranje i sprečavanje mobinga te održavanje normalnih uvjeta rada u kojima zaposlenici rade. Ukoliko vodstvo zakaže dolazi do njegove neučinkovitosti, niskog zadovoljstva istim i do katastrofalnih uvjeta rada nepogodnih za fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika.

Nadalje, **neravnoteža na tržištu rada** javlja se samo kod KBC – a Sestre milosrdnice i Željezare Ilve, dok su **rasizam i diskriminacija** specifični **uzroci** za Walmart, **zavist, ljubomora i osjećaj ugroženosti** za Malu knjižaru, kao i **dekvalifikacija, izoliranost i onesposobljavanje zaposlenika** za Željezaru Ilvu.

Nakon uzroka slijede **posljedice** jer uzroci prethode i rezultiraju posljedicama, a iz primjera je vidljivo ono što nam i teorija govori; **posljedice mobinga** osjetit će organizacija, pojedinci i društvo u cjelini. **Posljedice** su najčešće dugotrajne i teške te je potreban duži vremenski period kako bi se sankcionirale. Iste mogu biti pogubne za zdravlje, dobit, korporativnu sigurnosti i ekonomsku učinkovitost. U tablici koja slijedi prikazane su **posljedice mobinga** u obrađenim poduzećima.

Tablica 10. Posljedice mobinga

POSLJEDICE	
Boso d.o.o.	- zdravstvene posljedice - ekonomske posljedice

KBC Sestre milosrdnice	- zdravstvene posljedice
HEP d.d.	- zdravstvene posljedice - ekonomske posljedice
INA d.d.	- zdravstvene posljedice - ekonomske posljedice - ugrožavanje korporativne sigurnosti - ekonomska neučinkovitost
Walmart	- ekonomske posljedice - zdravstvene posljedice - ugrožavanje korporativne sigurnosti
Mala knjižara	- zdravstvene posljedice - ekonomske posljedice
Talijanska izdavačka kuća	- ekonomske posljedice - zdravstvene posljedice
Željezara Ilva	- ekonomske posljedice - zdravstvene posljedice

Izvor: obrada autorice

Usporedbom primjera iz tablice je vidljivo da su najčešće **posljedice ekonomske i zdravstvene** te se pojavljuju u svim primjerima (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., INA d.d., Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća i Željezara Ilva), dok su **ugrožavanje korporativne sigurnosti i ekonomska neučinkovitost** specifične za poduzeća INA d.d. i Walmart.

**Organizacije** „proživljavaju“ velike ekonomske gubitke i postaju neučinkovite (zbog sabotaza, stresa, apsentizma, bolovanja, i tako dalje). Unutar organizacija razvija se negativna, odnosno demotivirajuća radna atmosfera zaposlenika, niska organizacijska kultura i klima te zadovoljstvo zaposlenika pada. **Posljedice u društvu** ogledaju se kroz opterećivanje zdravstvenog i mirovinskog sustava i sudstva te uništavanje sustava vrijednosti i etičkih standarda što proizlazi iz nepovjerenja u to isto društvo. Nezdravo radno okruženje izaziva radne i socijalne poteškoće kod **pojedinaца** te mijenja njihovu osobnost i narušava njihovo zdravlje što povlači ekonomske posljedice zbog bolovanja, raznih troškova liječenja te specijalističkih pregleda, a u krajnjem slučaju i parničkih postupaka. **Posljedica mobinga** je i **ugrožavanje korporativne sigurnosti** stoga su uspostava zdravog i normalnog poslovanja, prevencija mobinga i



programi obuke prijeko potrebni za kvalitetno obavljanje poslova te **spječavanje mobinga**.

## ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog možemo izvući niz zaključaka o **mobingu na radnome mjestu** i **mobingu** općenito. Polazeći od uzroka, simptoma i tipova mobinga, preko mobera, žrtava, posljedica i prevencije mobinga možemo shvatiti da su to bitni, međusobno povezani elementi koji se protežu kroz cjelokupni rad i koji su značajni za shvaćanje zašto je do **mobinga** došlo i na koji se način boriti s istim.

**Mobing** je karakteristična pojava u suvremenom poslovnom svijetu i sve je rasprostranjeniji na **radnome mjestu**, iako je društvo i obrazovanje razvijeno, a predstavlja svako ponašanje poslodavca, nadređenih ili zaposlenika na istoj ili nižoj organizacijskoj razini (u odnosu na žrtvu) koje degradira žrtvu korištenjem različitih **tehnika mobinga**. Osnovna su mu **obilježja** konflikti, neetično ponašanje prema žrtvi, neetično radno okruženje, organizacijska klima i kultura, gubitak ugleda i povjerenja, teške psihofizičke posljedice i slično. Također, možemo zaključiti da je **mobing na radnome mjestu** kompleksna tema koja je često puta dobro sakrivena te se o njoj ne govori jer **žrtve** ne žele izgubiti posao i jednostavno ne žele biti „etiketirane“ kao takve. Isto tako, u poduzećima u kojima se provodi **mobing** najčešće su zaposlenici nezadovoljni pa **mobingiraju** ostale zaposlenike što dovodi do „**začaranog kruga**“ **mobinga**. Takva poduzeća gube konkurentnost, stvara se loša slika i reputacija o istima u društvu i javnosti čime pada i profit tih poduzeća. Stoga, bitno je upozoravati na **mobing** kako ne bi došlo do navedenog.

Nadalje, prema **pokazateljima analize primjera** dokazano je da su **najčešći uzroci mobinga** neetično ponašanje te nedostatak osobnog i poslovnog morala, a **posljedice** ekonomske i zdravstvene. Opći je zaključak da **posljedice mobinga** mogu biti kobne ne samo za žrtvu, već i za organizaciju, obitelj i društvo u cjelini pa je svakako preporučljivo pričati o mobingu, iznositi ga u javnost, educirati zaposlenike, primjenjivati preventivne programe i pravovaljano reagirati jer **organizacije bez mobinga** čine temelj za uspjeh što je i detaljnije objašnjeno kroz cijeli diplomski rad.

## LITERATURA

1. Bogdanović, M. i Goić, S., *Ekonomska (ne) učinkovitost mobinga u poduzećima, Era nove ekonomije i novih znanja – stres i mobing*, Split, Udruga zdravi grad, Naklada Bošković, 2008.
2. Brlas, S., *Kako se nositi sa stresom u radu?*, Zagreb, Novi redak, 2020.
3. Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju, dostupno na: <https://kognitivno-bihevioralna-terapija-akm.hr/mobing/>, (pristupljeno 10.04.2021.)
4. Dnevnik.hr, dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/sto-sve-spada-u-mobbing-na-radnom-mjestu---442894.html>, (pristupljeno 04.05.2021.)
5. Galić, B., *Rodna (ne) ravnopravnost i diskriminacija na poslu/tržištu rada, Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj, Istraživanje percepcije, iskustva i stavova o rodnoj diskriminaciji*, Ž. Kamenov, B. Galić, (ur.), Zagreb, Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH, 2011., str. 49 – 59., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/573530>, (pristupljeno 06.06.2021.)
6. Hirigoyen, M., *Moralno zlostavljanje: perverzno nasilje u svakodnevici*, Zagreb, AGM, 2003.
7. Hrčak – Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>, (pristupljeno 05.07.2019.)
8. Infostud, dostupno na: <https://poslovi.infostud.com/saveti/Sta-je-to-mobing-i-kako-se-boriti-protiv-njega/353>, (pristupljeno 10.04. 2021.)
9. Jogan, M., *Mobing i nejednakost, Era nove ekonomije i novih zanimanja – mobing i stres*, Split, Udruga zdravi grad, Split, 2008.
10. Jukić V. i Arbanas G., *Dijagnostički priručnik za duševne poremećaje*, 5. izdanje, Jastrebarsko, Naklada slap, 2014.
11. Kazneni zakon, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno:21.06. 2021.)
12. Kostelić – Martić, A., *Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga, 2005.
13. Kostelić – Martić, A., *Mobing u radnoj organizaciji, Era nove ekonomije i novih zanimanja – mobing i stres*, Split, Udruga zdravi grad, 2008.

14. Laklija, M. i Janković, J., *Mobing – osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija*, Kriminologija & socijalna integracija, vol. 18, br. 1, 2010, str. 65 – 77., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57984>, (pristupljeno 17.04.2021.)
15. Matošin Grbić, N., *Ne, šefe*, Split, Redak, 2016.
16. Middleton – Moz, J. I Lee Zawadski, M., *Nasilnici*, Zagreb, Timea, 2003.
17. Mustajbegović, J. i Russo, A., *Era nove ekonomije i novih zanimanja: stres i mobing*, Split, Naklada Bošković, Zdravi grad, 2008.
18. Pravna klinika, dostupno na: <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing>, (pristupljeno 10.04.2021.)
19. Pražetina Kaleb, R., *Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga*, Policija i sigurnost, Vol. 21, br. 4, 2012., str. 823 – 836., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/99860>, (pristupljeno 20.05.2021.)
21. RH Ministarstvo uprave, dostupno na: <https://mpu.gov.hr/istaknute-teme/drzavni-strucni-ispit-22550/primjeri-pitanja-i-odgovora-za-provjeru-znanja/sluzbenicki-odnosi-23452/137-na-kojoj-strani-lezi-teret-dokazivanja-u-radnim-sporovima/23709>, (pristupljeno 15.06.2021.)
22. Rogan, B., *Moberi*, Zagreb, Školska knjiga, 2020.
23. Selekcija.hr, dostupno na: <https://selekcija.hr/2013/02/mobbing-ili-mobing-prepoznajmo-ga-na-radnom-mjestu/>, (pristupljeno 17.04.2021.)
24. Slavić, A., *Ponašanja ravnatelja koji učitelji doživljavaju kao mobing*, Školski vjesnik, vol.63, br.3, 2014., str.465- 480., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/136085>, (pristupljeno 15.04.2021.)
25. Svijet sigurnosti, dostupno: [www.svijetsigurnosti.com](http://www.svijetsigurnosti.com), (pristupljeno: 15.06.2021.)
26. Ustav Republike Hrvatske, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 19.06.2021.)
27. Večernji list.hr, dostupno na: <https://ordinacija.vecernji.hr/budisretan/lifestyle/prepoznajte-mobbing-na-poslu-ovo-je-19-konkretnih-primjera/>, (pristupljeno 10.04.2021.)
28. Vinković, M. et al., *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnome mjestu (pravna i medicinska motrišta)*, 2.izdanje, Zagreb, I. T. graf, 2018., dostupno na:

<https://mobbing.hr/wp-content/uploads/2018/12/Priru%C4%8Dnik-o-diskriminaciji-i-mobingu-na-radnom-mjestu-BRO%C5%A0URA-4.10.2018.pdf>, (pristupljeno 15.06.2021.)

29. Višnić, M., *Mobing u suvremenim organizacijama* (Završni rad), Čakovec, Međimursko sveučilište u Čakovcu, 2018., str. 18., dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:762280>, (pristupljeno 10.06. 2021)

30. Walker, J., *Imaš ludog šefa?*, Velika Britanija, Crown House Publishing Ltd, 2007.

31. Zakon o obveznim odnosima, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 21.06.2021.)

32. Zakon o radu, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno: 25.06. 2021.)

33. Zakon o suzbijanju diskriminacije, dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), (pristupljeno 21.06.2021.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Boso d.o.o. ....	60
Tablica 2. KBC Sestre milosrdnice .....	62
Tablica 3. HEP d.d.....	64
Tablica 4. INA d.d. ....	66
Tablica 5. Walmart .....	69
Tablica 6. Mala knjižara .....	70
Tablica 7. Talijanska izdavačka kuća .....	72
Tablica 8. Željezara Ilva .....	75
Tablica 9. Uzroci mobinga .....	76
Tablica 10. Posljedice mobinga .....	78

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad detaljno određuje pojam **mobing na radnome mjestu** koji čini suštinu diplomskog rada. **U radu se iznose** uzroci, faze i simptomi mobinga, tipovi mobinga, profili mobera i žrtava, posljedice mobinga, vrste dijagnoza, mogućnosti prevencije mobinga te na koji način se boriti protiv mobinga u organizacijama pomoću pravila ponašanja te zakona i zakonskih regulativa. **Posebno poglavlje** se odnosi na identificiranje mobinga, njegovih uzroka i posljedicama u poduzećima u Hrvatskoj (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d. i INA d.d.) te u svijetu (Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća i Željezara Ilva). **Cilj rada** je prikazati utjecaj i važnost prevencije mobinga u poslovanju organizacija kako bi iste mogle dugoročno poslovati u zdravom radnom okruženju.

**Ključne riječi:** mobing, mobing na radnome mjestu, moberi, žrtve, uzroci i posljedice mobinga, prevencija mobinga, Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., INA d.d., Walmart, Mala knjižara, Talijanska izdavačka kuća, Željezara Ilva

## SUMMARY

This master's thesis details the concept of **mobbing at the workplace** that form the essence of this paper. **The thesis presents** causes, stages and symptoms of mobbing, types of mobbing, profiles of mobbers and victims, consequences of mobbing, types of diagnosis, possibilities of mobbing prevention and how to fight against mobbing in an organization using rules of conduct and laws and legal regulations. **A special chapter refers to** the identification of mobbing, its causes and consequences in companies in Croatia (Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., and INA d.d.) and in the world (Walmart, Small Bookstore, Italian Publishing House and Ilva Ironworks). **The aim of this thesis is** to demonstrate the impact and importance of mobbing prevention in the business of organizations so that they can operate in a healthy work surrounding in the long term.

**Keywords:** mobbing, mobbing at the workplace, mobbers, victims, causes and consequences of mobbing, mobbing prevention, Boso d.o.o., KBC Sestre milosrdnice, HEP d.d., INA d.d., Walmart, Small Bookstore, Italian Publishing House, Ilva Ironworks