

# MOBING NA RADNOM MJESTU

---

**Lovrić, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:832284>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



ANTONIA LOVRIĆ, 7649

MOBING NA RADNOM MJESTU

*ZAVRŠNI RAD*

Požega, 2019. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UPRAVNI STUDIJ

**MOBING NA RADNOM MJESTU**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA OSNOVE RADNOG I SOCIJALNOG PRAVA I

MENTOR: dr.sc. Mario Vinković

STUDENT: Antonia Lovrić

Matični broj studenta: 7649

Požega, 2019. godine

## **ZAHVALA**

*Iskrene zahvale upućujem mentoru dr. sc. Mariju Vinkoviću na svim upućenim savjetima, materijalima, strpljenju i pomoći prilikom izrade ovog završnog rada.*

*Najveće hvala mojim roditeljima koji su mi omogućili školovanje. Hvala im na razumijevanju, podršci i ukazanom povjerenju.*

*Također, hvala svim mojim prijateljima koji su mi bili podrška tijekom studiranja. Hvala ti M., što si bio uz mene.*

## SAŽETAK

Budući da se fenomen mobinga počeo otkrivati relativno kasno, posljednjih 20-ak godina prošlog stoljeća, njegova prisutnost u radnim organizacijama sve je češća. Mobing je ozbiljan društveni problem koji ne šteti samo pojedincu nego organizaciji i društvu u cjelini. Svaki slučaj mobinga ima svoj početak i kraj, pa prema tome i svoje faze koje se razlikuju prema mišljenjima pojedinih teoretičara. Mobizirajuće aktivnosti kojima su žrtve izložene utječu na adekvatno komuniciranje, održavanje socijalnih odnosa, osobnu reputaciju, kvalitetu profesionalne situacije i zdravlje. Cilj ovog rada je ukazati na značaj mobinga i podići svijest o njegovoj prisutnosti. S druge strane, mobing predstavlja značajan izvor stresa, a narušeni međuljudski odnosi dovode do smanjenja učinkovitosti, gubitka vremena i povećanih troškova. Mobing uzrokuje raznovrsne gubitke, a jedino pravo rješenje je prevencija mobinga na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini.

**Ključne riječi:** mobing, faze, mobizirajuće aktivnosti, stres, prevencija mobinga

## ABSTRACT

The commencement of mobbing occurred in the end of the 19th century, with its increasing presence in the working environment. Mobbing is a serious social problem harming an individual, and the overall society. Moreover, individual theorists of mobbing differ in the common points of such phenomenon, due to their initiation and termination. Such actions resulting from the preceding, influence communication, maintenance of social relations, personal reputation, quality of the professional situation and health. The purpose of this dissertation is to point to out the dangers of mobbing and raise an awareness of its growing presence in a working environment. Additionally, it will be discussed that mobbing is a significant source of stress, and disturbed interpersonal relationships lead to reduced efficiency, loss of time and increased costs. Mobbing causes various losses, and the only real solution is to prevent mobbing on primary, secondary and tertiary levels.

**Key words:** mobbing, phases, mobbing activities, stress, the prevention of mobbing

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. OPĆENITO O MOBINGU .....	3
2.1. Uzroci mobinga.....	3
2.2. Sudionici mobinga .....	4
2.3. Aktivnosti zlostavljača .....	5
3. VRSTE MOBINGA .....	6
3.1. Vertikalni mobing .....	6
3.2. Horizontalni mobing .....	7
3.3. Spolno uznemiravanje.....	7
4. DISKRIMINACIJA U RADNIM ODNOSIMA .....	9
4.1. Izravna diskriminacija.....	9
4.2. Neizravna diskriminacija .....	9
4.3. Višestruka diskriminacija.....	10
5. FAZE MOBINGA .....	11
6. POSLJEDICE MOBINGA .....	13
6.1. Stres.....	14
7. PREVENCIJA MOBINGA .....	16
7.1. Primarna prevencija .....	16
7.2. Sekundarna prevencija .....	17
7.3. Tercijarna prevencija.....	17
8. ZAKONSKA REGULATIVA .....	18
8.1. Zakoni i propisi u Republici Hrvatskoj .....	18
9. MOBING U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	20
9.1. Primjeri iz prakse .....	20
9.2. Anti-mobing protokol.....	22

9.2.1. Edukacija studenata.....	22
10. ANKETNO ISTRAŽIVANJE.....	23
10.1. Rezultati anketnog istraživanja .....	23
11. ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA.....	30
POPIS SLIKA .....	32
POPIS GRAFIKONA .....	32
POPIS PRILOGA.....	32
POPIS KRATICA I STRANIH RIJEČI.....	35
IZJAVA O AUTORSTVU RADA .....	36

# 1. UVOD

U posljednjih nekoliko godina kroz mnogobrojnu literaturu, ali i primjere iz prakse, može se uvidjeti kako se zaposlenici suočavaju s nizom problema na radnom mjestu. Ogovaranje, upućivanje pogrđnih riječi, širenje glasina ili poluistina, dodjeljivanje posla koji umanjuje samopoštovanje ili je štetan za zdravlje, propitivanje odluka samo su neki od oblika neprihvatljivog ponašanja poznati pod nazivom mobing.

Mobing je široko rasprostranjena i stalno rastuća pojava koja je danas prisutna gotovo u svakoj organizaciji. Predstavlja specifičan oblik ponašanja, kojim jedna osoba ili nekoliko njih sustavno psihički zlostavlja drugu osobu i utječe na njena temeljna ljudska prava kao što su dostojanstvo, ugled, čast, integritet....S druge strane utječe i na zdravstveno stanje radnika, glede kroničnog umora koji može biti posljedica konstantnog prekovremenog rada, nesanica, depresija, stalna okupiranost poslom, obiteljski problemi, razvod braka, suicid žrtve. Najgori oblik je, dakako, spolno uznemiravanje, kojemu je izloženo sve više žena. Sve su to „okidači“ koji za sobom povlače dugotrajne i teške posljedice. Postavljanje rokova koje je nemoguće ostvariti ili drugih zahtjeva radne okoline koji su u neskladu s mogućnostima zaposlenih, dovode do niske uspješnosti i povećanog stresa. Osim same žrtve, posljedice se reflektiraju i na žrtvinu obitelj i blisko okruženje pri čemu se u slučaju gubitka posla i težih oboljenja u pitanje dovodi egzistencija cijele obitelji. Posao postaje sve nepoželjnijim i težim, a zaposlenici sve više primjenjuju alternativu prijevremenog odlaska u mirovinu što dovodi i do ekonomskog tereta na račun države.

Predmet završnog rada je mobing na radnom mjestu, njegovi učinci, posljedice i žrtve, a cilj je podići razinu svijesti, ukazati na važnost mobinga kao jednog od temeljnih problema današnjeg društva, načine njegove prevencije te navedeno potkrijepiti provedenim istraživačkim dijelom, to jest, anketom.

Svrha ovog rada je dokazati da stres i nezadovoljstvo zaposlenika uzrokovani mobingom na radnom mjestu, mogu rezultirati niskom uspješnošću poslovanja organizacije.

Nakon uvoda, drugo će poglavlje govoriti općenito o mobingu, povijesti njegovog nastanka, uzrocima koji dovode do njegove pojave, sudionicima samog odnosa te aktivnostima zlostavljača. U trećem poglavlju govorit će se o vrstama i podvrstama mobinga. Četvrto poglavlje odnosi se na diskriminaciju u radnim odnosima i njegove vrste. Peto poglavlje sadrži faze mobinga prema različitim teoretičarima. Šesto poglavlje predstavlja posljedice mobinga i stres kao jedan od najčešćih problema vezan za mobing. Sedmo poglavlje orijentirano je na



prevenciju mobinga. U osmom poglavlju navest će se okviri zakonske regulative glede mobinga te navesti i obrazložiti zakoni i propisi u Republici Hrvatskoj. Deveto poglavlje prikazuje situaciju u Republici Hrvatskoj, uz primjere iz prakse spomenut će se i anti-mobing protokol i edukacija studenata u okviru tog projekta. Rezultati provedenog istraživačkog dijela, tj. ankete prikazani su u desetom poglavlju.

## 2. OPĆENITO O MOBINGU

Unatoč dugogodišnjim istraživanjima, pozitivnoj sudskoj praksi, brojnoj literaturi domaćeg i stranog zakonodavstva, nije se pojavila jedinstvena definicija mobinga. U literaturi postoji niz sinonima koji upućuju na neprihvatljive oblike ponašanja poput psihičkog terora, maltretiranja, uznemiravanja, spolnog uznemiravanja, vršnjačkog nasilja, poznato pod nazivom „*bullying*“, koji je nažalost sve više prisutniji u školama.

Mobing je izvedenica engleske riječi „*to mob*“, što u prijevodu znači napadati nekoga, nasrnuti u masi, pogrdno ga nazivati. Počeo se proučavati relativno kasno, posljednjih 20-ak godina, a njegova prisutnost sve više dolazi do izražaja. Njemački psiholog Heinz Leymann, 1984. godine dao je prvu definiciju mobinga.

*„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 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, psihosomatske i socijalne patnje.“*  
(Kostelić-Martić, 2005: 11)

Po uzoru na njega, brojni znanstvenici, psiholozi, sociolozi, počeli su posvećivati pažnju navedenom društvenom problemu koji je zahvatio veliki broj organizacija. Potpunija definicija sadržana je u francuskom Zakonu socijalne modernizacije br. 2002-73 od 17. siječnja 2002. Definirala ga je francuska psihologinja Marie-France Hirigoyen. Prema njenim riječima mobing je psihičko maltretiranje koje se učestalo ponavlja, a za cilj ili posljedicu ima smanjivanje, odnosno svođenje radnih uvjeta na niže stupnjeve koji mogu dovesti do povrede ljudskih prava, mentalnog ili fizičkog zdravlja, dostojanstva, što se u konačnici može negativno reflektirati na žrtvinu profesionalnu budućnost.

### 2.1. Uzroci mobinga

Kad je riječ o mobingu na radnom mjestu, kao žrtva često se pojavljuje radnik koji dolazi u konflikt s radnim kolegama, nadređenim suradnicima, poslodavcem, i tako dalje. Rasprava može biti rezultat različitih mišljenja o pojedinim stvarima, zavist, neprijateljstvo,

pritisci, a sve to dovodi do narušenih međuljudskih odnosa. Najčešća prisutnost mobinga je u organizacijama gdje je pažnja posvećena isključivo, postizanju što veće ekonomske dobiti, pri čemu se ne vodi briga o međusobnim odnosima i povezanosti. Radne kolege se međusobno smatraju konkurentima, otkrivaju slabosti drugoga i vrše pritisak na njih. Razvija se osjećaj mržnje, zavisti, nema radnog kolektiva koji bi pridonosio zajedničkom ostvarivanju cilja već radnici postaju „prijetnja“ jedni drugima. Isto tako, treba napomenuti i zahtjeve nadređenog ili postavljanje rokova koji nisu u skladu s mogućnostima radnika te dovode do povećanja stresa koji je glavni okidač mobinga, što u konačnici rezultira niskom uspješnošću organizacije. U takvim radnim uvjetima, izvršavanje poslovnih obaveza postaje sve teže te se između ostalog negativno reflektira na radnikovo mentalno i fizičko zdravlje.

## **2.2. Sudionici mobinga**

Mobing je sustavno psihičko maltretiranje, drugim riječima neetična pojava u kojoj sudjeluje zlostavljač koji svojim ponašanjem psihički maltretira drugu osobu, žrtvu.

Kostelić-Martić (2005) tvrdi da je zlostavljač osoba koja psihički maltretira žrtvu te različitim napadima utječe na njegovu osobnost i rad. Prema njenim riječima također se može zaključiti da je to osoba koja sama ili uz pomoć svojih suradnika, mobizira jednog radnika ili grupu koje su najviši šefovi odredili za eliminaciju. Kod zlostavljača prevladava osjećaj ljubomore, ugroženosti, zavisti te zbog toga mobizira radnika koji je na istom položaju kao i on, ali postoje situacije kada zbog želje za vlašću mobizira i druge. S druge strane, to može biti i grupa radnika koja svoje napetosti i frustracije usmjerava prema žrtvi, “žrtvenom jarcu”, a koja je izabrana za mobing zbog svoje različitosti.

Potencijalne žrtve su prema mnogim istraživanjima, poštene osobe koje su uočile određene nepravilnosti u radu i prijavile ih, a kao posljedicu toga trpe različite posljedice od socijalnih, mentalnih pa do fizičkih. To su prije svega osobe koje odgovorno i motivirano ispunjavaju svoje radne zadatke, savjesne, uredne... Reakciju na nepravedno okrivljavanje ne doživljavaju kao napad već sami sebe preispituju jesu li dobro obavili posao, a to za posljedicu ima povećanje napora kako bi rezultiralo zadovoljavanjem zahtjeva zlostavljača. Ponekad su i sami svjesni da su postali žrtve, ali se oslanjaju na uvjerenje da će pravda prije ili poslije doći.

### 2.3. Aktivnosti zlostavljača

Zlostavljač može biti nadređeni koji nizom svojih aktivnosti maltretira radnike, iz nemoralnih i neopravdanih razloga. Postoje različiti aspekti tih aktivnosti koji se mogu podijeliti u nekoliko kategorija :

- Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja (ograničena mogućnost izražavanja žrtve, prekidanje tijekom razgovora, žrtva se ne može jasno izraziti)
- Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa (stalna izolacija i ignoriranje žrtve, ne obraćanje, žrtvu se ne poziva na zajednička druženja ili sastanke i druga okupljanja u sklopu obavljanja poslovnih zadataka)
- Napadi na osobnu reputaciju (izmišljanje priča o žrtvi, ismijavanje, negativni komentari, ogovaranje)
- Napadi na kvalitetu profesionalne situacije (stalne kritike, vrijeđanja, niska ocjena rada, podvrgavanje pretjeranoj kontroli, a cilj svega je navesti žrtvu na pogrešku)
- Napadi na zdravlje (prisiljavanje žrtve na obavljanje poslova i zadataka štetnih po njeno zdravlje, seksualno zlostavljanje, uskraćivanje godišnjeg odmora)

### 3. VRSTE MOBINGA

S obzirom na sudionike mobinga, odnosno zlostavljače i žrtve te smjer zlostavljačkih (mobizirajućih) aktivnosti razlikujemo nekoliko vrsta i podvrsta mobinga. Prema tome s jedne strane postoji vertikalni mobing u koji ulazi silazni tip (podrazumijeva neprihvatljive oblike ponašanja od nadređenih prema podređenima) i uzlazni tip (smjer od podređenih prema nadređenima), a s druge strane horizontalni mobing (od zaposlenika prema suradnicima iste hijerarhijske razine). Međutim, zlostavljanje na radnom mjestu uz psihičko može biti fizičko i spolno. Fizičko zlostavljanje predstavlja bilo koji oblik nanošenja fizičkih ozljeda koje mogu prouzročiti ozbiljne probleme, u najgorem slučaju, smrt. „*Spolno uznemiravanje je svako verbalno, neverbalno ili tjelesno neželjeno ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a posebice ako stvara zastrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće, omalovažavajuće ili uvredljivo okruženje.*“ (Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN 85/08, 112/12)

#### 3.1. Vertikalni mobing

U svom radu Crnić (2007) navodi da se kao žrtva često pojavljuje radnik prema kojemu se na mobizirajući način ponašaju poslodavci, nadređeni, suradnici i osobe s kojima radnik redovito ulazi u doticaj pri obavljanju svakodnevnih poslova (vertikalni mobing). Međutim, u praksi se bilježe i slučajevi kad se radnici pojavljuju kao zlostavljači te ponižavaju i zlostavljaju nadređenu osobu (također oblik vertikalnog mobinga).

Vođe mnogih organizacija osim što imaju veću plaću od drugih zaposlenika uz to im ostali neprestano iskazuju poslušnost i ulagaju im se laskanjem. Prema brojnim istraživanjima, ljudi koji zauzimaju moćne položaje počinju više govoriti, prisvajaju što god požele, zanemaruju što drugi govore ili žele, činjenica da manje moćni ljudi reagiraju na njihovo ponašanje također im je zanemariva. U konačnici postaju sve osorniji na situacije, a ljude smatraju sredstvima zadovoljavanja svojih potreba. Pozicije moći zasljepljuju ih u toj mjeri da se ponašaju kao krelci. (Sutton, 2011)

U svom radu Kostelić-Martić (2005) ukazala je i na posebnu vrstu vertikalnog mobinga, takozvani strateški mobing. Upravljački vrh se dogovori koji su radnici nepoželjni te na koji način ih što prije udaljiti s radnog mjesta. Tako je primjerice u Italiji, teško u tvrtkama s više od 15 zaposlenih, otpustiti radnika bez valjanog i jasnog razloga. Jedini način je psihološkim

maltretiranjem prisiliti radnika na napuštanje tvrtke. Nepoželjnim radnicima se najčešće smatra višak radne snage koji može biti posljedica udruživanja dviju tvrtki.

### **3.2. Horizontalni mobing**

Vinković (2016) navodi da je horizontalni mobing zlostavljanje koje potječe od osoba iz radnog okruženja koje se nalaze u istoj subordinacijskoj ravnini, odnosno nisu ni nadređeni ni podređeni zlostavljanom radniku/radnici.

Također u domeni horizontalnog mobinga Cassitto (2001) ističe i postojanje emotivnog i strateškog mobinga. Prema Vinkoviću (2016) emotivni mobing se javlja u slučajevima čije je ishodište u raznim osjećajima poput ljubomore, zavisti, ljutnje, neprijateljstva, antipatije, što se najčešće manifestira kroz ponižavanje, uvrede, podmetanja, kritiziranje rada, sprječavanja dotoka informacija na koje radnik ima pravo ili od kojih ovisi u ispunjavanju radnih zadataka. Međutim, s druge strane postoji i strateški mobing. Strateški mobing podvrsta je vertikalnoga mobinga kod kojega se upravljači tim tvrtke sustavno fokusira na zlostavljanje pojedinog radnika ili radnice koji su ocijenjeni kao nepoželjni ili nepotreban dio snage. Najčešće se pojavljuje u slučajevima pripajanja tvrtki, prijenosu ugovora o radu na novog poslodavca...

### **3.3. Spolno uznemiravanje**

U hrvatskom zakonodavstvu odredbe o spolnom uznemiravanju sadržane su Zakonu o suzbijanju diskriminacije, Zakonu o ravnopravnosti spolova, Kaznenom zakonu te Zakonu o radu. U velikom broju slučajeva dolazi do miješanja pojma uznemiravanja i spolnog uznemiravanja. „*Za razliku od uznemiravanja na temelju spola, koje je oblik diskriminacije na temelju spola, spolno uznemiravanje nije oblik diskriminacije na temelju spola, jer se ne temelji na spolu već na seksualnoj privlačnosti odnosno odbijanju seksualnih kontakata zbog nedostataka uzajamnog seksualnog interesa koji druga strana očekuje i kojemu se nada pri spolnom uznemiravanju.*“ (Bjelić, 2018: 47) Međutim, u svom radu Vinković (2010) smatra kako je zapravo riječ o etimološkoj pogrešci zakonodavaca koji „seksualno uznemiravanje“ prevodi kao „spolno uznemiravanje“ te kao bitan element navodi spol zlostavljača ili zlostavljanog, a ne neželjeno seksualno, verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje zlostavljača

prema žrtvi, a koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Također, treba napomenuti da u okviru spolnog uznemiravanja postoji i „*quid pro quo*“ uznemiravanje (usluga za protuuslugu). Kao primjer ovdje se može navesti, direktor koji uvjetuje seksualnim odnosom određenu korist koja je važna za zaposlenicu, konkretno tajnicu, odnosno njeno napredovanje na viši položaj. Činjenica da je ona pristala „dobrovoljno“ na ovakav odnos ili je čak uspostavila određenu vezu s njim, nevažna je za nastanak spolnog uznemiravanja.

U današnje vrijeme, broj slučajeva spolnog uznemiravanja konstanto raste. Najčešće su to oblici verbalnog spolnog uznemiravanja poput; neprirodnih komentara o spolnosti neke osobe, njezinim dijelovima tijela, načinu odijevanja ili zahtijevanju da se na posao dolazi izazovno obučen/a, pričanje neprimjernih šala i viceva sa seksualnim konotacijama, zviždanje i slično. Pod neverbalno spolno uznemiravanje može se navesti izlaganje predmeta s neprimjerenim spolnim sadržajem, kompjuterskih programa ili poruka takvog sadržaja i sl. Pod fizičkim spolnim uznemiravanjem podrazumijevaju se neželjeni fizički dodiri poput; pipkanja, ljubljenja, grljenja i sl., upućenih od strane uznemiravatelja. Glede navedenog, danas je, uz primjere iz prakse, svaka treća žena izložena spolnom uznemiravanju. Međutim, zbog straha od poslovne i društvene okoline, sumnje da će počinitelj ikad odgovarati i niz drugih razloga, rijetko se ti slučajevi prijavljuju nadležnim institucijama.

Sve su to „okidači“ koji potiču zlostavljača da radnog kolegu ili nekolicinu njih eliminira, pogotovo ako će to imati za učinak vlasiti napredak u karijeri. Prema podacima Udruge za pomoć i edukaciju žrtava mobinga (2018: 5, url) 2018. godine od ukupno 519 slučajeva, u 49 slučajeva bilo je riječ o horizontalnom mobingu u okviru kojeg je bilo 6 slučajeva uzlaznog tipa, a vodoravni mobing pojavio se u 466 slučajeva.

## 4. DISKRIMINACIJA U RADNIM ODNOSIMA

Šimonović-Einwalter (2010) kako je navedeno u radu Bjelić (2018) objašnjava da je diskriminacija najjednostavnije rečeno, nejednako postupanje odnosno stavljanje osoba u nepovoljniji položaj, na osnovi određenih karakteristika. U okviru diskriminacije razlikujemo izravnu i neizravnu diskriminaciju te višestruku.

### 4.1. Izravna diskriminacija

U svom radu Vinković (2016) navodi da se o izravnoj diskriminaciji radi u slučaju kada se po nekoj od zabranjenih osnova diskriminacije nekoga bez pravno opravdanoga razloga stavlja u nepovoljniji položaj od drugih osoba u usporedivoj situaciji. Zabranjene osnove diskriminacije su između ostalog; rasa, boja kože, spol, spolno opredjeljenje, bračno stanje, obiteljske obveze, dob, jezik, vjera, političko ili drugo uvjerenje, nacionalno ili socijalno podrijetlo, imovinsko stanje, rođenje, društveni položaj, članstvo ili nečlanstvo u političkoj stranci, članstvo ili ne članstvo u sindikatu te tjelesne ili duševne teškoće. U praksi su najčešći primjeri na temelju spola i rase. Poznata je činjenica da većina poslodavaca odbija zaposliti žene u dobnoj skupini od 24. do 32. godine zbog rizika da će zasnovati obitelj i prilikom toga koristiti mjere roditeljnog i roditeljskog dopusta. Isto tako, u okviru izravne diskriminacije može se navesti i primjer da su se na natječaj za posao prijavile dvije osobe istih kvalifikacija, međutim jedna osoba je bila romske pripadnosti te je to bila osnova zbog koje je automatski bila diskriminirana.

### 4.2. Neizravna diskriminacija

U današnje vrijeme, više je slučajeva neizravne diskriminacije nego izravne. Subjekti nastoje „prikriti“ nedopuštene kriterije na temelju kojih vrše diskriminaciju, a iz kojih proizlazi niz problema. *„Neizravna diskriminacija postoji kada određena naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa osobu zbog njezina određenoga obilježja, statusa, opredjeljenja, uvjerenja ili vrijednosnoga sustava koji čine temelje za zabranu diskriminacije stavlja ili bi stavila u nepovoljniji položaj u odnosu na druge osobe. Iz ovakve zakonske definicije može se zaključiti da je i neizravna diskriminacija moguća na normativnoj i stvarnoj razini. Osnovna je razlika između izravne i neizravne diskriminacije to što kod neizravne osnova razlikovanja nije neka*



*zakonom zabranjena osnova diskriminacije, već neka dopuštena osnova.*“ (Vinković, 2016: 22)  
Dužina radnog iskustva, u pogledu napredovanja, samo je jedan od kriterija neizravne diskriminacije. Činjenica je da će žene više izostajati s posla zbog nejednake raspodjele obaveza vezanih za obitelj i djecu u odnosu na muškarce. U tom slučaju, primjera kriterija radnog iskustva kao uvjeta za napredovanje više će ići u korist muškoj populaciji.

### **4.3. Višestruka diskriminacija**

Tip ove diskriminacije sve je više prisutniji u svakodnevnom životu. Predstavlja situaciju u kojoj se jedna ili više osnova međusobno isprepleću na način da su potpuno neodjeljive. Može biti počinjena više puta (ponovljena) ili u duljem vremenskom periodu (produljena) koja posljedicama teško pogađa žrtvu. Isplaćivanje manje plaće pripadniku romske manjine, više mjeseci uzastopno, primjer je višestruke diskriminacije. Isto tako, ovdje se može navesti i primjer etničkog silovanja žena u ratu.

## 5. FAZE MOBINGA

Svaki slučaj mobinga ima svoj početak i kraj, pa prema tomu i svoje faze. Njemački psiholog Heinz Leymann (1996) postavio je svoj model mobinga u kojemu razlikuje 4 faze. (Kostelić-Martić, 2005)

Tako:

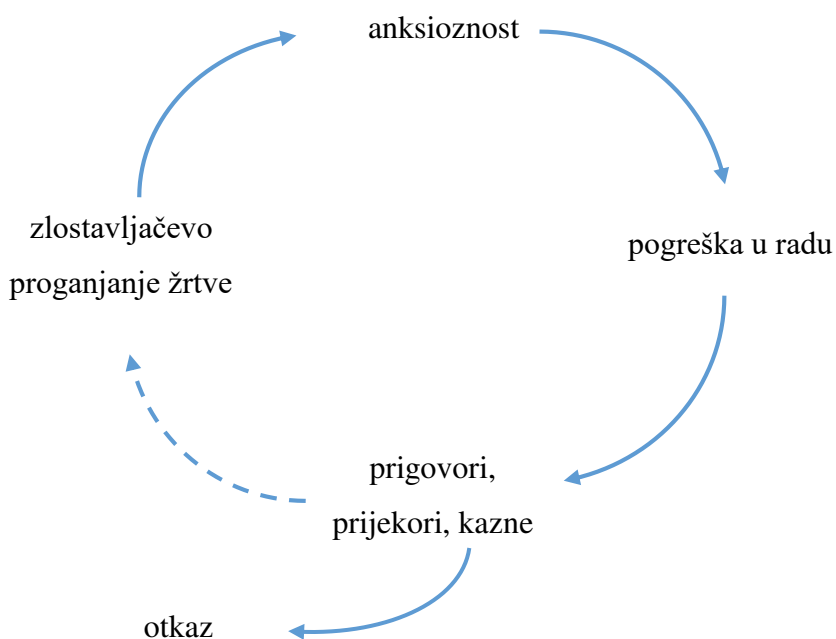
1. faza: svakodnevni konflikti- Leymann u navedenoj fazi ističe kako se ne radi još o pravom mobingu, ali će se u slijedećim fazama razviti.
2. faza: početak mobinga i psihološkog terora- svakodnevna ponašanja ne moraju biti agresivna, ali uz duži vremenski period i izloženost istima mijenja se njihov kontekst, pa se može govoriti o agresivnoj komunikaciji koja za cilj ima kazniti i stigmatizirati žrtvu.
3. faza: pogreške i zloupotreba, često i nelegalna, od odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima- obilježavanje žrtve, tj. stigmatiziranje dovodi do toga da uprava tvrtke najčešće pogrešno procjenjuje situaciju i želi se “riješiti” te žrtve, tj. radnika/ce. U tom kontekstu dolazi do kršenja radničkih prava pa se tvrtka nastoji ograditi time da nastalu situaciju objašnjava žrtvinim osobnim karakteristikama, a ne čimbenike i uzroke iz radnog okruženja. Radnici često primjenjuju mjeru korištenja bolovanja.
4. faza: isključenje iz radne okoline- žrtva se mora boriti za opstanak, ali i povrat izgubljenog ugleda. U ovoj fazi kod žrtve dolazi do povećanja kroničnih bolesti i poremećaja što za posljedicu može imati prekid radnog odnosa.

Kostelić-Martić (2005) u svom radu također navodi kako se talijanski model mobinga prema Egeu sastoji se od 6 faza:

1. faza: ciljani konflikt- na privatni i poslovni život
2. faza: počinje mobing- različitim aktivnostima koje stvaraju osjećaj nelagode. Žrtva postaje svjesna da je meta napada.
3. faza: prvi psihosomatski simptomi- dolazi do prvih zdravstvenih problema; nesanica, želučane smetnje, osjećaj nesigurnosti.

4. faza: pogreške i zloupotreba odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima - Negiraju se problem žrtve mobinga ili mu se umanjuje veličina. Isto tako napada ga se zbog odlazaka na bolovanje.
5. faza: ozbiljno pogoršanje psihičkog i fizičkog zdravlja žrtve
6. faza: isključenje iz radne sredine- dobrovoljna ostavka, otkaz, prijevremena mirovina, traumatični događaji; samoubojstvo, napad na zlostavljača ili njegovo ubojstvo.

**Slika 1: Shematski prikaz faza mobinga prema Egeu**



Izvor: Kostelić-Martić (2005: 70)

Iz shematskog prikaza faza prema Egeu, vidljivo je da zlostavljačevo proganjanje žrtve uzrokuje anksioznost žrtve, a upravo ta anksioznost vrlo često dovodi do pogrešaka u radu, što je žrtva itekako nastojala izbjeći. Zlostavljač čeka upravo te pogreške da bi mogao vršiti pritisak na žrtvu i primjenjivati različite vrste kažnjavanja. U konačnici dolazi do otpuštanja s radnog mjesta ili se nastavlja s još intenzivnijim maltretiranjima i proganjanjima dok se ne dođe do cilja: žrtva će sama dati ostavku.

## 6. POSLJEDICE MOBINGA

Mobing se vrlo često pogrešno percipira kao problem pojedinca, međutim ovdje je riječ o ozbiljnom društvenom problemu. On nije samo problem pojedinca tj. radnika koji je žrtva, njegove obitelji ili sindikata koji se bore za radnička prava već i poslodavca. Poslodavci su počeli zapažati sve veći broj slučajeva mobinga u svojoj organizaciji i shvaćati njegovu ozbiljnost. Pored posljedica za poslodavca u užem kontekstu (porast ozljeda na radu, nedovoljna motiviranost radnika i nezdrava radna klima...), u širem kontekstu one su štetne i za državu i društvo (alternativa prijevremenog odlaska u mirovinu, povećani broj odlazaka na bolovanje, specijalistički pregledi ...) Poslodavac, koji tolerira mobing unutar svoje organizacije ili nema odgovarajuće obrambene mehanizme, nije svjestan materijalnih gubitaka koje će imati za posljedicu. Nezdrava radna klima i radno okruženje rezultirat će porastom bolovanja, smanjenjem radne produktivnosti te posljedično utjecati na lošiji tržišni položaj poslodavca i pad profesionalnog ugleda. Šira društvena zajednica, tj. država, trpjet će niz učinaka koji će zadobiti neodgovarajući tretman mobinga kako na osobnoj tako i na poslovnoj razini troškovima liječenja, mirovinskog sustava, parničenja, porastom radnih sporova i sl. (Vinković, 2016)

Kako je navedeno u radu Kostelić-Martić (2005) psihologinja M. G. Cassito (2001) nakon dugogodišnjeg rada sa žrtvama mobinga na Klinici za rad u Milanu, uočila je, na osnovi kliničkih intervju sa žrtvama mobinga, da postoji nekoliko početnih reakcija koje se ponavljaju gotovo u svih žrtava mobinga. Prva pomisao žrtve je da je sigurno nešto pogriješila te se tu može govoriti o početnom samookrivljanju. Nadalje, kod žrtve se stvara osjećaj osamljenosti i uvjerenosti da je on jedini kojemu se to događa i zbog toga vrlo rijetko pričaju o tome. Smatraju da ih drugi ne bi razumjeli ili kako će pojedine osobe govoriti kako je u njemu samom problem. Katkada, kada odluče pričati o tome, u obitelji ne nalaze potporu ili je u početku imaju, ali nakon nekog vremena nestane pa žrtvu napada i sama obitelj. Ta se pojava naziva dvostrukim mobingom. Također, kod žrtve postoji i osjećaj bezvrijednosti, smatraju da nisu sposobni riješiti problem, da ništa ne vrijede... To je samo jedan od simptoma pravne depresije koja je česta posljedica mobinga.

Mobing stvara posljedice i na zdravstveno stanje radnika. Tako prema Krkaču (2007), dolazi do:

1. promjena na socijalno-emocionalnoj razini- depresija, anksioznost, emocionalna otupjelost, nedostatak interesa za druge ljude ili članove obitelji i sl.
2. promjena na tjelesno- zdravstvenoj razini- poremećaji spavanja, glavobolja, probavni problemi, nedostatak zraka, srčane poteškoće...
3. promjene u ponašanju-agresivnost, pasivizacija, poremećaj hranjenja (smanjenje/povećanje apetita), ovisnost o cigaretama, alkoholu, seksualni poremećaji...

### **6.1. Stres**

Određena razina stresa dio je svakodnevnog života i s njim se susreću svi ljudi. Međutim izloženost neusklađenosti između postavljenih zadataka i rokova, loši međuljudski odnosi, dovode do povećanja razine stresa.

Petar (2005) u svom radu objašnjava da nastanku stresa pridonosi brz tempo života i promjene u vrijednosnim sustavima. Prije svega to je opterećenost ogromnim količinama informacija (zasićenost kapaciteta pamćenja, pažnje i mogućnost obrade). Nadalje, visoki zahtjevi za materijalnim uspjehom, nerealnim i nestvarnim načinom života koji pridonose širenju medija, nedostatak bliskih odnosa, kvalitetne komunikacije u međuljudskim odnosima, neupućenost pojedinca u načine suočavanja sa stresom...

Pri suočavanju sa stresom, s jedne strane neki ljudi analiziraju problem, razmatraju moguće opcije i rješenja te donose odluke kojima smanjuju stres. S druge strane osobe traže pomoć i podršku bliskih osoba pri čemu izražavaju svoje osjećaje i rasterećuju se. Najbolja prevencija stresa bi bila kombiniranje ta dva načina. Kod suočavanja sa stresom na poslu većina radnika primjenjuje sredstva za umirenje poput; kave, cigareta, alkohola... Prekovremeni rad i preostala energija su u proporcionalnom odnosu .

Petar (2005) u svom radu analizira anketu koja je provedena uz pomoć internetske stranice [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net). Od ukupnog broja domaćih ispitanika, zbog prevelikog stresa i napetosti na poslu, 51% ima probleme sa zdravljem (nesanica, nervoza, glavobolja...), 26% s koncentracijom, 10% s tekom, a samo 13% anketiranih nema problema sa stresom.

U svom radu Mustajbegović i Russo (2012: 135) ukazali su na općenito rabljenu definiciju šikaniranja na radnom mjestu; „*to je sukobom opterećena komunikacija na poslu između kolega ili između nadređenih i njihovih podređenih. Atakirana osoba je u inferiornom položaju i napadana je sistematski direktno ili indirektno tijekom duljeg razdoblja od jedne ili više osoba s ciljem da se napadnutog isključi.*“ Također, navode da je prema istraživanju glede šikaniranja na radnom mjestu s obzirom na dob i spol u poduzeću sa 1000 namještenika, obuhvaćeno između 1,5% i 3.5%, tj. oko 15-35 zaposlenika. Po cijeloj državi je šikaniranju na radnom mjestu bilo izloženo oko 1,5 milijun zaposlenih. Povećani izostanci sa posla, liječenje, troškovi kupovine lijekova, raniji odlazak u mirovinu itd., posljedice su šikaniranja na radnom mjestu i uzrokuju troškove oko 75.000 eura po osobi, što u konačnici društvo mora platiti. Između ostalog, bio je posljedica u jednom od 5 slučajeva suicida ili pokušaja suicida.

## **7. PREVENCIJA MOBINGA**

Kako bi se zlostavljanje, tj. mobing na radnom mjestu pravovremeno spriječio, važno je djelovati promišljeno, bez donošenja naglih odluka koje mogu rezultirati nezadovoljstvom u budućnosti. Tako primjerice ne treba prihvatiti prijevremeni odlazak u mirovinu. Prije svega, žrtva mora ojačati sebe i ne popuštati u kontekstu da shvati u kojoj se situaciji nalazi i kako jedino sama sebi može najviše pomoći, svojim vlastitim postupanjima. Napuštanje radnog mjesta bez da ima osigurano novo, nije dobar potez. Osoba treba što mirnije reagirati na maltretiranja, a ako je ikako moguće naći zajednički jezik i na miran način izaći iz mobizirajuće situacije. Žrtva mora prikupiti sve informacije koje bi u budućnosti mogla priložiti kao dokaze u sudskom postupku (sve o mobingu i zlostavljaču, ispitivanje radne sredine, pojedine privatne informacije, ali voditi računa o poštivanju privatnosti drugih...)

Hirigoyen (2003) u svom radu ističe kako bi bilo poželjno da žrtva osigura pomoć svjedoka. Međutim, u današnjim okolnostima potlačenosti kolege se najčešće zbog straha udaljavaju od zlostavljane osobe. Kada se zlostavljač sustavno orijentira na jednu osobu, drugi se obično drže po strani i miruju. Svega jedno svjedočanstvo bi bilo dovoljno da se potvrde žrtvine tvrdnje. Žrtvi mogu pomoći starije kolege na visokom položaju ili zaštićene kolege, sindikat koji se „bori“ za radnička prava, liječnici, odvjetnici, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga... Naposljetku, kada stres na poslu i psihička napetost postanu neprihvatljivim, većina se odlučuje na napuštanje radnog mjesta koje može biti privremeno (premještaj, bolovanje) ili definitivno (dobrovoljni otkaz). Prevencija mobinga može biti organizirana na tri razine; primarna, sekundarna i tercijarna.

### **7.1. Primarna prevencija**

Cilj primarne prevencije je spriječiti uzrok koji dovodi do narušenih međuljudskih odnosa, uzrokovanih stresom i mobingom. To se može postići na različite načine, između ostalog; stvaranjem jasnih uvjeta rada, optimiziranjem radnog vremena i okruženja, poštivanjem, uzajamnom komunikacijom i pomoći glede ispunjavanja zajedničkih radnih zadataka, prilagođavanjem projekata radnikovim mogućnostima, kontinuiranom razmjenom informacija od nadređenih prema podređenima i obratno. Također, potrebno je izraditi odgovarajuće dokumente kojima se upozorava radnike da se neće tolerirati neetična ponašanja i diskriminacija po bilo kojoj osnovi, a isto tako bi i radni ugovori trebali sadržavati odredbe

koje reguliraju mobing i sankcije za njegovo kršenje. Naposljetku, može se zaključiti, da takvo ulaganje u prevenciju ima višestruke prednosti za tvrtku (smanjeni broj odlazaka na bolovanje, ozljeda na radu, zdraviji i pogodniji uvjeti rada...) što će se u konačnici reflektirati na poboljšanje kvalitete i usluga proizvoda.

## **7.2. Sekundarna prevencija**

Sekundarna prevencija usmjerena je na rano otkrivanje mobinga i sprječavanje. Vrlo važnu ulogu u tome imaju savjetnici od povjerenja, zaposleni unutar tvrtke ili kao vanjski suradnici koji imaju zadatak saslušati svakog tko se smatra žrtvom mobinga. Pored njih, tu su i medijatori (posrednici), koje nude osobama u konfliktu mogućnost da se sastanu, popričaju, razumiju, iskažu emocije, analiziraju nastale situacije i donesu zajednička rješenja koja će biti prihvatljiva za obje strane. U mnogim europskim državama medijacija je uspješno provedena i postala dio svakodnevnosti.

## **7.3. Tercijarna prevencija**

Mobing može imati vrlo teške posljedice za žrtvu, pa se sukladno tome moraju poduzeti mjere koje će ih otkloniti. Prije svega, za što bolji ishod potrebna je rana dijagnoza, a važnu ulogu ovdje imaju grupe samopomoći. Također, značajna je i rehabilitacija u zdravstvenim ustanovama



## 8. ZAKONSKA REGULATIVA

U nekoliko europskih zemalja postoje dobro definirani zakoni glede mobinga, a osobito u Švedskoj, Norveškoj, Francuskoj i Švicarskoj. Tako je primjerice Švedska bila prva zemlja koja je 1993. usvojila zakon koji sadrži odredbe o prevenciji mobinga te ulogu poslodavca. S druge strane, ostale zemlje imaju zakone koji govore o odšteti i kaznenoj odgovornosti kod narušavanja psihičkoga i fizičkoga zdravlja radnika. Sveobuhvatno gledano, potrebno je donijeti zakone koji bi sadržavali odredbe o definiciji mobinga, ulogu poslodavca u prevenciji, aktivnosti zlostavljača koje se smatraju mobizirajućima te kazne i sankcije, kako bi se u konačnici moglo doći do suzbijanja tog ozbiljnog društvenog problema.

### 8.1. Zakoni i propisi u Republici Hrvatskoj

U okviru zakonodavstva Republike Hrvatske, postoji više izvora koji reguliraju zabranu diskriminacije, uznemiravanja, spolnog uznemiravanja i zaštitu dostojanstva na radnom mjestu, ali pojam mobing nije prihvaćen u tim izvorima. Materija je pored Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda i određenja iz Ustava RH, regulirana i Zakonom o radu, Zakonom o suzbijanju diskriminacije, Zakonom o ravnopravnosti spolova i Kaznenim zakonom. (Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu, 2013, url)

Zakon o radu sadrži odredbe iz kojih proizlazi zabrana diskriminacije u odnosu na pitanja zapošljavanja i prava i obaveza iz radnog odnosa i u svezi s radnim odnosom. Zakon o radu u odredbi čl. 7. st. 4. navodi: „*Zabranjena je izravna ili neizravna diskriminacija na području rada i uvjeta rada, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji, u skladu s ovim Zakonom i posebnim zakonima.*” (Zakon o radu, 93/14, 127/17)

Jedna od posljedica mobinga je povreda dostojanstva radnika, kao jednog od temeljnih ljudskih prava. Glede toga, Zakon o radu pruža zaštitu u okviru članka 7. stavka 5. „*Poslodavac je dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s ovim Zakonom i posebnim zakonima.*“ (Zakon o radu, NN 93/14, 127/17)

Kazneni zakon u članku 133. propisuje i kaznenu odgovornost za onoga tko povrijedi dostojanstvo radnika, na način da ga uznemirava, ponižava, zlostavlja i time narušava njegovo zdravlje, kaznit će se zatvorom do dvije godine te se isto tako to djelo može progoniti po prijedlogu. (Kazneni zakon, NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18)

Zakon o ravnopravnosti spolova u članku 13. navodi kako je zabranjena diskriminacija na području zapošljavanja i rada u javnom i privatnom sektoru, uključujući i državna tijela u odnosu na; uvjete za zapošljavanje, samozapošljavanje ili obavljanje zanimanja, uključujući i kriterije i uvjete za izbor kandidata/tkinja za radna mjesta, napredovanje na poslu, usklađivanje privatnog i profesionalnog života, trudnoću, porod, roditeljstvo i sve oblike skrbništva, pristup svim vrstama stručnog usavršavanja i osposobljavanja ... (Zakon o ravnopravnosti spolova, NN 82/08, 69/17)

U Hrvatsku je pojam mobinga uvela Andreja Kostelić-Martić, 2000. godine na 8. godišnjoj konferenciji hrvatskih psihologa u Zagrebu. Stres na poslu, neispunjeni zahtjevi koji su u nerazmjeru s mogućnostima, prekovremeni rad, neplaćanje prekovremenog rada, niske plaće i sl. dovode do osjećaja nelagode. Kod zaposlenika se javlja osjećaj bespomoćnosti te sukladno tomu traže stručnu pomoć. Broj prijava mobinga u sudskoj praksi raste, a dosta ih je rezultiralo pozitivnim ishodom, međutim postoji i ona druga strana medalje, a to je ignoriranje od strane poslodavca i stvaranje pritiska radniku da odustane od pokrenute procedure. U takvim okolnostima, jedini je izlaz podnošenje tužbe nadležnom sudu te očekivanje sudske zaštite.

Analizirajući vrste mobinga, možemo zaključiti kako je broj slučajeva u Republici Hrvatskoj znatno manji nego npr. u Italiji. „*U Hrvatskoj je jednostavnije otpustiti radnika, jer radno zakonodavstvo nije usuglašeno sa svim pozitivnim europskim pravima radnika. Udruživanje, reorganizacije ili modernizacije mnogo nisko kvalificirane radnike ostavljaju bez posla, dok se samo na rukovoditeljima provodi strateški mobing. „Bossing“ je prisutan u velikom postotku u Hrvatskoj, jer je usko vezan za privatizaciju kojom se mnoga poduzeća rješavaju viška radne snage, a novim vlasnicima jedini je cilj profit u što kraćem vremenu.*“ (Krkač, 2007: 293)

## 9. MOBING U REPUBLICI HRVATSKOJ

U većini slučajeva ženska populacija prijavljuje slučaje mobinga, a osobito je to zabilježeno kod spolnog uznemiravanja. Isto tako, puno njih se ne odluči obratiti nadležnim institucijama i prijaviti neprihvatljive oblike ponašanja zbog osjećaja straha da zlostavljač u konačnici neće odgovarati za svoja djela, nadalje zbog gubitka posla, dugotrajnih i skupih sudskih procesa i niza drugih posljedica.

### 9.1. Primjeri iz prakse

Kao primjer mobinga na radnom mjestu navodi se slučaj radnika iz tvrtke Z. B. koje trpe konstanti teror. Radnici tvrde da ih nadređeni vrijeđaju, da nemaju slobodu glede obavljanja osnovnih fizioloških potreba, da ne smiju međusobno razgovarati i slično.

Prema izjavama, (Index.hr, 2018, url) radnice prolaze kroz različite oblike zlostavljanja;

*„Mene osobno je teško pogodilo kad ti nadređeni veleju 'Kaj si ti glupa?', 'Kaj ti ne znaš?' ili okrenem se pa veli nekaj najgore 'Pas mater retardiranu'. Ja imam sina bolesnoga i mene je to strašno pogodilo.”*

*„Norma je ovdje, kažu, važnija od čovjeka, ona tempira odlaske na WC i pauze za hranu ili vodu. "Žene se ne usude otići na WC, zamijeniti uložak. Ja sam mnogo puta isto tako na hlačama imala fleku. Nisam se usudila otići na WC promijeniti si uložak.”*

*„Svakodnevno je bilo žena, radnica koje su jednostavno plakale, psihički se slomile. Čak i završile na psihijatriji. Možda svaka druga žena pije tablete za smirenje zbog tog pressinga.”*

*„Ustrašenost, nesanica, gubitak volje za životom. Ja bih im dala nešto za smirenje, za odagnavanje straha i tjeskobe. Jednom mi je jedna od njih rekla: 'Doktorice, ja sam jednom čitala jedan roman gdje je pisalo kako se odnose prema robovima, evo ovako se prema meni odnose u Boxmarku.”*

Također teror trpi i muška populacija: *„Doslovno mi smjenovođa govori: 'Daj Bog da si obje ruke polomio. Ne jednu, nego obadvije.' Dajte zamislite sada kako sam se ja osjećao. Pored mene stoji voditelj krojarne koji čuje to - bez reakcije”*

Prema internetskom članku (Novi list.hr, 2012, url) jedna od prvih pravomoćnih presuda za mobing u Republici Hrvatskoj je slučaj radnice tvrtke H. Nakon dugotrajne sudske borbe, presuda je donesena u korist radnice, a uz to i pravo na odštetu. Žrtva je bila rukovoditelj Odjela za plan i analizu, a zlostavljač je bio direktor. Zlostavljao ju je po spolnoj i nacionalnoj osnovi te na razne druge načine, zbog čega je na koncu i napustila tvrtku te primijenila alternativu prijevremenog odlaska u mirovinu. Zlostavljač ju je, što je potvrđeno i sudskom odlukom, pred dvojicom svjedoka nazivao „talijanska kurva“ i „talijanska kurvetina“, govoreći kako će je poslati na ulicu, a kroz dulje ju je vremensko razdoblje uznemiravao uvredljivim, neprijateljskim i ponižavajućim ponašanjem, pretrpavao je poslom i diskriminirao na razne načine. Žrtva se radi zaštite svojih prava obraćala Vladi i Saboru Republike Hrvatske, a potom i na sudu. U sudskom postupku, direktor je osporavao gore navedene riječi, no sud nije poklonio vjeru njegovom svjedočenju, nego uvažio iskaze svjedoka. Cijeli slučaj, korijene vuče još iz 2007. godine, kada se žrtva obratila Sindikatu i saborskom Odboru za ljudska prava zbog ponašanja jednog kolege. Nakon presude ovoj žrtvi je zlostavljač morao isplatiti trideset tisuća kuna, kao naknadu štete zbog zlostavljanja na poslu.

Kao primjer psihičkog zlostavljanja navodi se presuda Županijskog suda u Zagrebu GŽ R-185/17-2. Dekan fakulteta pravomoćno je osuđen za mobing zaposlenice, konkretno profesorice. Raznovrsnim uvredljivim komentarima ponižavao je i nazivao profesoricu, poput „luda“, „blesava“, „leluja na tabletama“. Tužiteljica je bila u izuzetno neprijateljskom i ponižavajućem radnom okruženju što je uzrokovalo pojavu anksioznosti. Sukladno tomu ustanovila je da se nad njom vrši mobing i diskriminacija te odlučila to prijaviti nadležnim institucijama. Sud je utvrdio, uz iskaze svjedoka, da je dekan na sjednici Stručnog vijeća uputio profesorici neprikladne komentare te najavio kako će biti donesena odluka o njenom otkazu. Nekoliko mjeseci nakon toga, dekan ju je uputio na izvanredni liječnički pregled radi utvrđivanja radne sposobnosti, što je sud ocijenio kao uznemiravanje i povredu prava osobnosti. Sukladno tomu, ona se obratila osobi na fakultetu koja je zadužena za zaštitu dostojanstva radnika, no ta je pritužba odbijena. Nedugo nakon toga dobila je i otkaz ugovora o radu. Sud je utvrdio da je tužiteljica uznemiravana čime je došlo do povrede njenog dostojanstva te joj pripada pravo na naknadu štete zbog povreda prava osobnosti u smislu odredbi čl. 11. Zakona o suzbijanju diskriminacije u vezi s čl. 19. st. 1. Zakona o obveznim odnosima. Primjenjujući kriterije iz čl. 1100 st. 1. i 2. Zakona o obveznim odnosima, sud je utvrdio da tužiteljici pripada pravična novčana naknada pretrpljene neimovinske štete u iznosu od 10.000kn i zatezne kamate. (Telegram. hr, 2017, url)

## **9.2. Anti-mobing protokol**

U Republici Hrvatskoj od značaja je i uvođenje anti-mobing protokola čiji je cilj: *„jačanje suradnje između javnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva u Hrvatskoj s ciljem podizanja učinkovitosti zaštite ljudskih prava. Specifičan cilj projekta uvođenje je novih alata i metoda koje će koristiti regionalne/lokalne vlasti i organizacije civilnog društva u zaštiti žrtava mobinga te tako podići kapacitet i sposobnost civilnog društva i osigurati sveobuhvatnu zaštitu i podršku žrtvama mobinga.“* (Projekt Pravo na rad bez mobinga, url) Partneri navedenog projekta su dakle, Pravni fakultet u Osijeku i Grad Zagreb koji se u projekt uključio nastavljajući dosadašnju i uspješnu suradnju s Udrugom mobing. Svrha Anti-mobing protokola je pravodobno prepoznavanje i provođenje prevencije mobinga na radnom mjestu od strane zaposlenih u Gradskoj upravi Grada Zagreba. Agencija za lijekove i medicinske proizvode prva je u Hrvatskoj usvojila Anti-mobing protokol. U okviru navedenog, važan je rezultat i objava „Priručnika o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu“ (pravna i medicinska motrišta).

### **9.2.1. Edukacija studenata**

U Republici Hrvatskoj je kroz projekt „Pravo na rad bez mobinga“, kreiran e-learning alat za učenje pravnika, socijalnih radnika, studenata i svih onih kojih se tiče pravna zaštita od mobinga i diskriminacije na radnom mjestu. Postavljen je na stranici Pravnog fakulteta u Osijeku, a kroz taj projekt održan je niz radionica za studente/ice, koji su pripremljeni za rad u Savjetovalištu i pružanje nužne pomoći u navedenim područjima. Sporazum o suradnji je potpisan je s Udrugom za pomoć i edukaciju žrtava mobinga. Cilj suradnje je da se kroz izravno i aktivno sudjelovanje u rješavanju konkretnih predmeta, studentima omogući stjecanje iskustva u radu sa žrtvama mobinga i diskriminacije na radnom mjestu. Studenti će naposljetku moći pružati pravnu pomoć te na taj način pridonijeti gradnji sustava pružanja besplatne pravne pomoći.

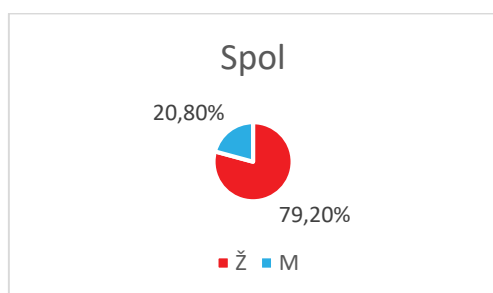
## 10. ANKETNO ISTRAŽIVANJE

Cilj empirijskog dijela je utvrditi prisutnost mobinga na radnom mjestu glede određenog uzorka ljudi. Istraživanje je provedeno putem online ankete preko Google obrasca u razdoblju od 22. srpnja do 29. srpnja, 2019. godine na temelju 178 ispitanika. Anketni upitnik sastojao se od 10 kratkih i jasnih pitanja. Prije svega, utvrđivanje spola i dobi, a to je od 18 godina (kada osoba u pravilu može stupiti u radni odnos) do 65 godina. Putem anketnog upitnika nastojale su se prikupiti informacije i podaci o njihovim dosadašnjim iskustvima, izloženosti mobingu, mobizirajućim aktivnostima, posljedicama, zadovoljstvu međuljudskim odnosima, svjedočenje mobingu, vršenje mobinga nad drugim osobama, itd.

### 10.1. Rezultati anketnog istraživanja

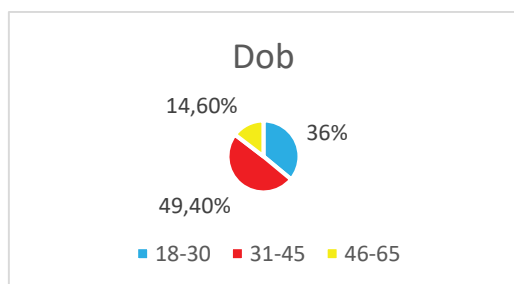
U anketi je sudjelovalo više žena 79,2%, tj. 141 žena, dok je muškaraca bilo u manjem broju, 20,8%, njih 37. Najviše je ispitanika bilo u rasponu od 31-45 godina, njih 88, zatim od 18-30 godina bilo je 64 ispitanika, a najmanje ih je bilo od 46-65 svega 26 osoba.

**Grafikon 1: Uzorak ispitanika prema spolu**



Izvor: autor

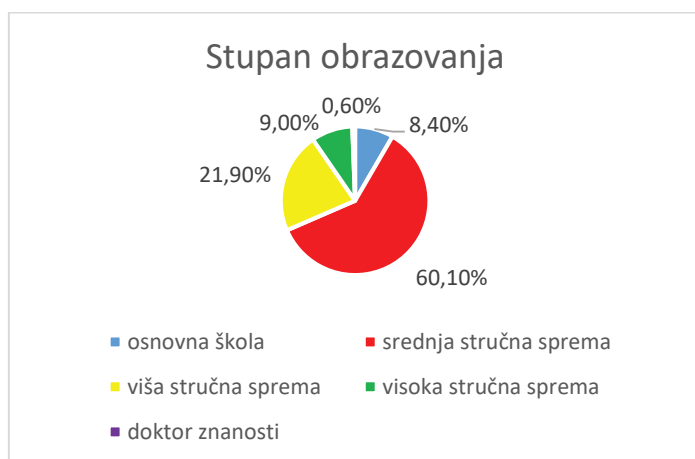
**Grafikon 2: Uzorak ispitanika prema starosnoj dobi**



Izvor: autor

Nadalje, tražila se razina njihovog obrazovanja, a najviše ih je imalo završenu srednju stručnu spremu, 60,1% (107 ispitanika). Višu stručnu spremu imalo je završeno 21,9% (39 ispitanika), visoku stručnu spremu 9% (16 ispitanika), osnovnu školu 8,4% (15 ispitanika) te jedan doktor znanosti (0,6%).

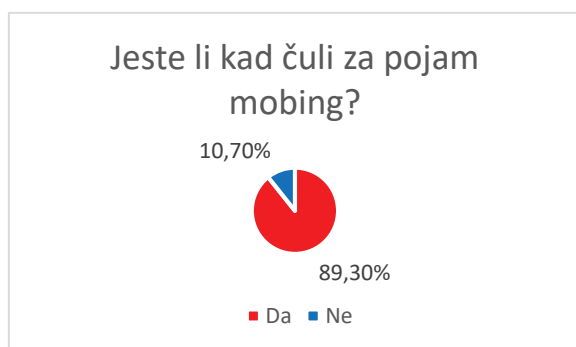
**Grafikon 3: Uzorak ispitanika prema stupnju obrazovanja**



Izvor: autor

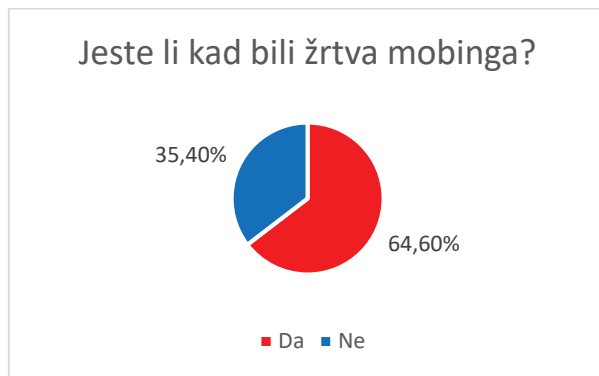
Za pojam mobinga čulo je 89,3% ili 159, a 10,7% odnosno njih 19 nije čulo. Od ukupnog broja ispitanika 64,6% je potvrdilo kako je bila žrtva mobing, dok 35,4% nije. Također, osobe koje su se izjasnile da nisu bile žrtve mobinga nisu morale odgovarati na slijedeća 3 pitanja, nego je pisalo da prijeđu na 8. pitanje. Međutim, devet osoba je navelo da nisu bile žrtve mobinga, a zatim kada su vidjele ponuđene mobizirajuće aktivnosti odgovarale na njih te možemo zaključiti da su na svojoj koži „osjetile“ mobing, a da nisu ni znale za njegovu prisutnost niti su bile upoznate s terminologijom mobinga.

**Grafikon 4: Prikaz ispitanika koji su čuli za pojam mobinga**



Izvor: autor

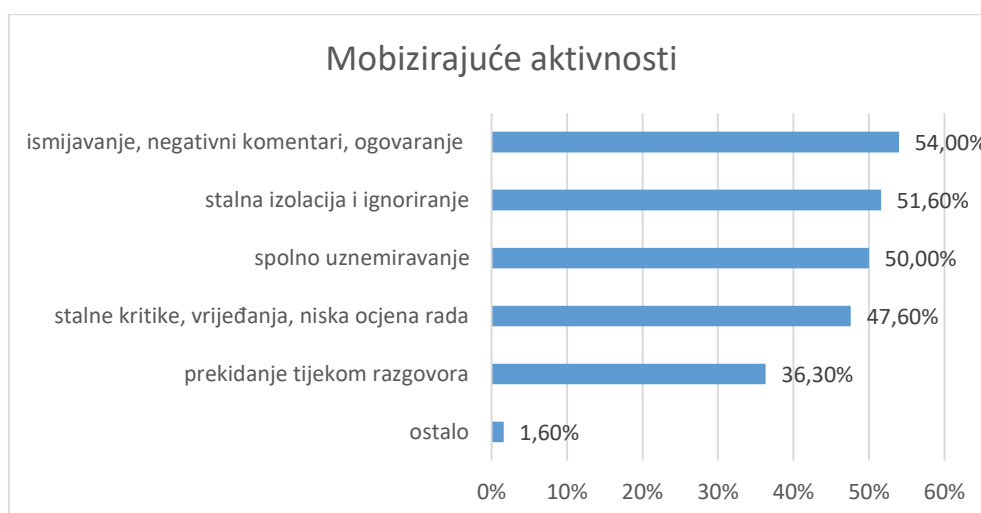
**Grafikon 5: Prikaz ispitanika koji su bili žrtve mobinga**



Izvor: autor

Osobe koje su potvrdile da su bile žrtve, izjasnile su se kojim su mobizirajućim aktivnostima bile izložene. Imali su mogućnost više odabira, pa su se prema tome dobili slijedeći rezultati; u najvećoj mjeri, 54 % bilo je podvrgnuto ismijavanju, negativnim komentarima, ogovaranju.. Zatim njih 51,6 % bilo je izloženo stalnoj izolaciji i ogovaranju. Dakako, 50 % ispitanika, u pravilu žena, trpilo je spolno uznemiravanje. Stalne kritike, vrijeđanja, niska ocjena rada , pretrpjelo je 47,6 %. Ispitanici su mogli pod ostalo navesti i druge aktivnosti. Tako je jedna osoba navela da joj je na kraju svakog radnog dana šefica pregledavala torbicu da vidi je li što ukrala, dok je drugu šef pratio sa posla i uhodio pa su na te načine zadirali u njihovu privatnost i maltretirali ih.

**Grafikon 6: Prikaz ispitanika prema izloženosti mobizirajućim aktivnostima**

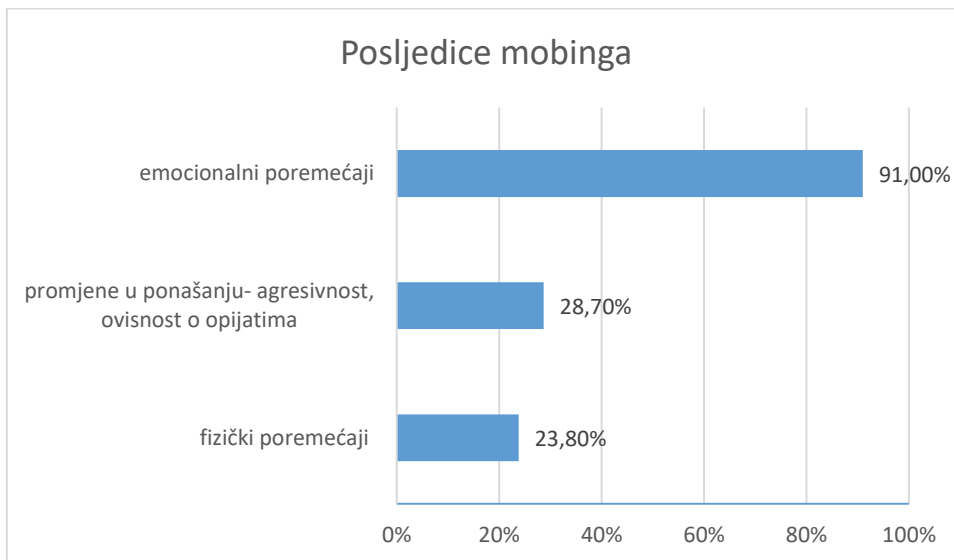


Izvor: autor



Kod posljedica koje je mobing ostavio na njima, osobe su mogle također izabrati između više ponuđenih. Prema tome, najviše je bilo emocionalnih poremećaja 91%, promjene u ponašanju-agresivnost, ovisnost o opijatima 28,7 %, a fizičke poremećaje doživjelo je 23,8 % ispitanika.

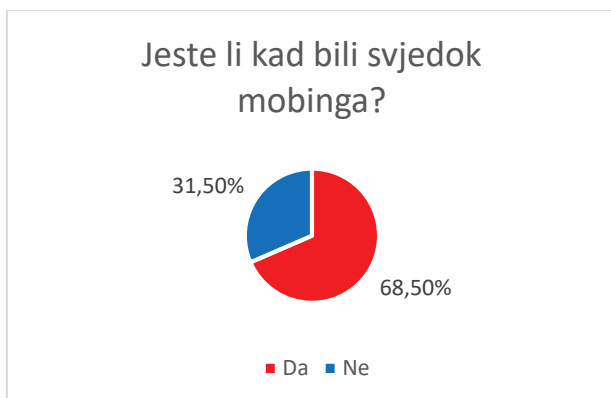
**Grafikon 7: Prikaz ispitanika prema posljedicama mobinga**



Izvor: autor

Od ukupnog broja ispitanika 68,5 % bilo je svjedok nekom drugom slučaju mobinga u njegovoj blizini, a 31,5 % nije bilo. To je samo jedan od dokaza kako je mobing sve više prisutan u radnim organizacijama i okruženju.

**Grafikon 8: Prikaz ispitanika prema svjedočenju mobingu**



Izvor: autor

Kod pitanja : „*Jeste li vi kad vršili mobing nad nekim?*“ 83,7 % izjasnilo se da nije, 10,1 % da je, a 6,2% ispitanika odabralo je opciju „ *ne želim se izjasniti*“.

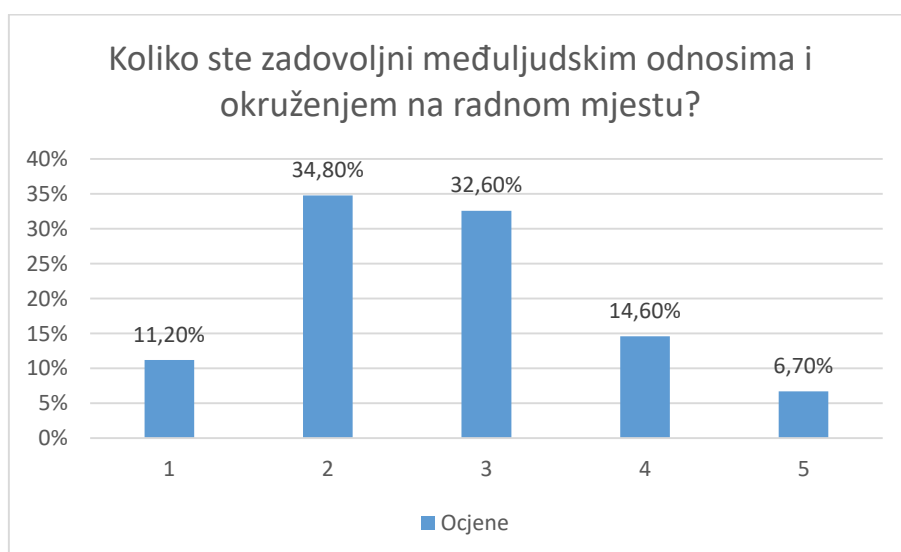
**Grafikon 9: Prikaz ispitanika koji su vršili mobing nad nekim**



Izvor: autor

U posljednjem pitanju, ispitanici su mogli od 1 do 5 izabrati koliko su zadovoljni međuljudskim odnosima i okruženjem na radnom mjestu. Najviše ispitanika svoje je zadovoljstvo iskazalo ocjenom 2 , njih 34,8 %. Srednjom ocjenom 3, njih 32,6 %, ocjenom 4, 14,6 %, ocjenom 1, 11,2 %, a ocjenom 5 kao najvišom njih 6,7 %.

**Grafikon 10: Prikaz ispitanika prema ocjeni zadovoljstva međuljudskim odnosima i okruženjem na radnom mjestu**



Izvor: autor

## 11. ZAKLJUČAK

Mobing kao ozbiljan društveni problem postaje sve češći u radnim organizacijama. On nije samo problem pojedinca, nego utječe i na obitelj, sindikate, društvo pa naposljetku i na poslodavce te im stvara velike troškove, odnosno gubitke. Budući da se mobing počeo proučavati relativno kasno, posljednjih 20-ak godina, potrebno je što više pridonositi njegovom istraživanju.

U današnjim okolnostima, radnici trpe određenu količinu stresa zbog loših radnih uvjeta, loše organizacije, nepažnje, ubrzanog tempa rada, prekovremenog rada i niza drugih okolnosti. Mobing u svom okviru sadrži niz mobizirajućih aktivnosti od ometanja adekvatnog komuniciranja, održavanja socijalnih odnosa, osobne reputacije, zdravlja...Stoga, nezdrava radna klima i okruženje utjecat će na porast bolovanja, smanjenje radne produktivnosti te za posljedicu imati lošiji položaj poslodavca na tržištu i smanjenje njegovog ugleda. Mnogi radnici primjenjivat će upravo zbog mobinga alternativu prijevremenog odlaska u mirovinu što će negativno utjecati na već oslabljeni sustav mirovinskog osiguranja.

Može se zaključiti da zbog mobinga svi gube i da je jedino pravo rješenje borba protiv mobinga, odnosno njegova prevencija. Kao prvo mora se početi od informiranja radnika jer i dalje postoji određeni postotak koji prije svega nije dovoljno upoznat sa terminologijom mobinga. Nadalje, važno je da žrtve djeluju promišljeno bez donošenja naglih odluka koje mogu rezultirati nezadovoljstvom u budućnosti. Moraju se „osloboditi“ početnog samookrivljavanja, osjećaja osamljenosti i uvjerenosti da se to samo njima događa pa se zbog toga vrlo rijetko povjeravaju drugima. Nadalje, oslobađanje od osjećaja bezvrijednosti koji je simptom pravne depresije, vrlo je bitan korak. Prilikom doživljavanja mobinga, poželjno je da žrtva prikuplja sve moguće informacije koje bi kasnije kao dokaz mogla priložiti u sudskom postupku, ali da osigura i svjedoke.

Potrebno je donijeti odgovarajuće zakone, propise i druge akte, propisati sankcije za njihovo kršenje, savjetovati radnike sa suočavanjem i nošenjem posljedica. U drugim europskim zemljama postoje točno definirani zakon, dok u Republici Hrvatskoj, jedinstveni zakon glede mobinga još nije stupio na snagu.

Na temelju provedene ankete koju je činilo 178 ispitanika i dobivenim rezultatima, može se zaključiti kako je mobing u velikoj mjeri prisutan. Osobe su trpile različite mobizirajuće aktivnosti i glede toga snosile teške posljedice, ponajviše emocionalne. Bili su svjedoci brojnim slučajevima, a neki su nažalost i sami bili zlostavljači te vršili mobing nad

drugim osobama. Zadovoljstvo međuljudskim odnosima i okruženjem na radnom mjestu vrlo je nisko.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da je prevencija mobinga od izuzetnog značaja za organizaciju i društvo u cjelini,. Svaki čovjek se ostvaruje u zajedništvu s drugima, u davanju, poštovanju, uvažavanju, razumijevanju, što dovodi do uzajamnih odnosa. Prema tome, sukobi su neizbježan dio svake organizacije, ali menadžment je dužan pravodobno ih prepoznati i tražiti što bolji ishod njihovih rješavanja što će u konačnici dovesti do povećanja učinkovitosti i smanjenja troškova.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bjelić, D. (2018) *Dobna diskriminacija u radnim odnosima*. Požega: Grafika Osijek.
2. Crnić, I. et al. (2007) *Radni odnosi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu.
3. Hirigoyen, M.-F. (2013) *Moralno zlostavljanje: Perverzno nasilje u svakodnevnici*. Zagreb: AGM.
4. Kostelić-Martić, A. (2005) *Mobing: Psihičko maltretiranje na radnome mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku odgovornost*. Zagreb: Mate.
6. Mustajbegović, J.; Russo, A. (2012) *Era nove ekonomije i novih zanimanja: Stres i mobing*. Split: Zdravi grad.
7. Petar, S. (2005) *Tamna strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
8. Sutton, R.I. (2011) *Pravilo o zabrani šupaka: Kako izgraditi civilizirano radno okruženje i opstati u sredini koja nije takva*. Zagreb: Naklada Ljevak.
9. Vinković, M. (2010) *New Croatian Anti-discrimination Legislation: Harmonisation with the Acquis or even more?* Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

### Elektronski izvori:

1. Indeks.hr (2018). URL: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/radnici-tvrtke-iz-zlatar-bistrice-trpimo-teror-zene-se-boje-otici-na-wc-zamijeniti-ulozak/2009053.aspx> (2019-07-21)
2. Novi list.hr (2012). URL: [http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Led-je-probijen-Bivsoj-radnici-HEP-a-odsteta-zbog-mobinga?meta\\_refresh=true](http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Led-je-probijen-Bivsoj-radnici-HEP-a-odsteta-zbog-mobinga?meta_refresh=true) (2019-07-21)
3. Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu (2013). *Što je mobbing?* URL: <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing> (2019-07-19)
4. Pravo na rad bez mobinga. URL: <https://mobbing.hr/pravo-na-rad-bez-mobinga/> (2019-07-22)
5. Pražetina Kaleb, R. (2012). *Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga. Policija i sigurnost, Vol. 21 No. 4*. URL: <https://hrcak.srce.hr/99860> (2019-07-15)

6. Telegram.hr (2017). URL: [https://www.telegram.hr/politika-kriminal/ovaj-dekan-nedavno-je-pravomocno-osuden-jer-je-mobingirao-zaposlenicu-pogadate-jos-uvijek-je-dekan/amp/?fbclid=IwAR1Vx8qFTghycf6-GWm5dV8Rcd\\_317sp8ObO5DqPkJR0DpLWxRZ9fOpxvBI](https://www.telegram.hr/politika-kriminal/ovaj-dekan-nedavno-je-pravomocno-osuden-jer-je-mobingirao-zaposlenicu-pogadate-jos-uvijek-je-dekan/amp/?fbclid=IwAR1Vx8qFTghycf6-GWm5dV8Rcd_317sp8ObO5DqPkJR0DpLWxRZ9fOpxvBI) (2019-08-07)
7. Udruga za zaštitu i prevenciju žrtava mobbinga (2018). *Godišnji izvještaj 2018*. URL: <https://mobbing.hr/wpcontent/uploads/2019/02/Godi%C5%A1nji-izvje%C5%A1taj-2018.-Udruga-mobbing-1.pdf> (2019-07-19)
8. Vinković, M. (2016). *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu*. URL: <https://www.zagreb.hr/UserDocsImages/arhiva/Priru%C4%8Dnik%20o%20diskriminaciji%20i%20mobingu%20na%20radnom%20mjestu.pdf> (2019-07-17)

Zakoni:

1. Kazneni zakon. (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18)
2. Zakon o obveznim odnosima. (NN 53/91, 73/91, 3/94, 7/96, 91/96, 112/99 i 88/01)
3. Zakon o radu. (93/14, 127/17)
4. Zakon o ravnopravnosti spolova. (NN 82/08, 69/17)
5. Zakon o suzbijanju diskriminacije. (NN 85/08, 112/12)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Shematski prikaz faza mobinga prema Egeu .....	12
---	----

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Uzorak ispitanika prema spolu .....	23
Grafikon 2: Uzorak ispitanika prema starosnoj dobi .....	23
Grafikon 3: Uzorak ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	24
Grafikon 4: Prikaz ispitanika koji su čuli za pojam mobinga .....	24
Grafikon 5: Prikaz ispitanika koji su bili žrtve mobinga .....	25
Grafikon 6: Prikaz ispitanika prema izloženosti mobizirajućim aktivnostima .....	25
Grafikon 7: Prikaz ispitanika prema posljedicama mobinga .....	26
Grafikon 8: Prikaz ispitanika prema svjedočenju mobingu .....	26
Grafikon 9: Prikaz ispitanika koji su vršili mobing nad nekim.....	27
Grafikon 10: Prikaz ispitanika prema ocjeni zadovoljstva međuljudskim odnosima i okruženjem na radnom mjestu .....	27

## POPIS PRILOGA

### ANKETA:

#### 1. Spol?

- Ž
- M

#### 2. Dob?

- 18-30
- 31-45
- 46-65

#### 3. Stupanj obrazovanja?

- osnovna škola
- srednja stručna sprema

- viša stručna sprema
- visoka stručna sprema
- doktor znanosti

4. Jeste li čuli za pojam mobing?

- Da
- Ne

5. Jeste li ikad bili žrtva mobinga (ako je vaš odgovor ne, prijedite na 8. pitanje)

- Da
- Ne

6. Kojim mobizirajućim aktivnostima ste bili izloženi?

- prekidanje tijekom razgovora
- stalna izolacija i ogovaranje
- ismijavanje, negativni komentari i ogovaranje
- stalne kritike, vrijeđanja i niska ocjena rada
- spolno uznemiravanje
- ostalo

7. Koje posljedice je mobing ostavio na vama?

- fizički poremećaji
- emocionalni poremećaji
- promjene u ponašanju-agresivnost, ovisnost o opijatima

8. Jeste li kad bili svjedok mobinga?

- Da
- Ne

9. Jeste li ikad vršili mobing nad nekim?

- Da
- Ne
- Ne želim se izjasniti



10. Koliko ste zadovoljni međuljudskim odnosima i okruženjem na radnom mjestu?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## POPIS KRATICA I STRANIH RIJEČI

Popis kratica:

1. sl. (slično)
2. itd. (i tako dalje)
3. tj. ( to jest)

Popis stranih riječi:

1. bullying (zlostavljanje, vršnjačko nasilje)
2. to mob (bučno navaliti, nasrnuti u masi)
3. bossing (zapovijedanje)
4. quid pro quo (usluga za protuuslugu)
5. pressing (pritisak)

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, Antonia Lovrić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom: Mobing na radnom mjestu, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

Požega, 08. kolovoz 2019.

Antonia Lovrić

---