

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

MAJA VIŠNIĆ

**MOBING U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2018.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENTA TURIZMA I SPORTA

MAJA VIŠNIĆ

**MOBING U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA**  
**MOBBING IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

mr. sc. Dragica Kemeter

ČAKOVEC, 2018.

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem svim profesorima Međimurskoga veleučilišta u Čakovcu, a posebno svojoj mentorici Dragici Kemeter, mr. sc., na ukazanoj pomoći, vremenu i trudu. Svojim stručnim savjetima, uputama i idejama pomogla mi je da uspješno privedem završni rad kraju.*

Maja Višnić

## **Sažetak**

*Mobing je široko rasprostranjena pojava koja se javlja u brojnim organizacijama kao rezultat lošega upravljanja, a uključuje neodgovarajuće radne uvjete, nesavjesnost, nestručnost i nekompetentnost uprave, usmjerenost organizacije na ostvarivanje financijske dobiti, zapostavljanje zaposlenika i ostale čimbenike koji utječu na stvaranje nezdrave radne sredine. Razvoju mobinga svakako pridonosi i teško ekonomsko i gospodarsko stanje u državi gdje vlada nezaposlenost te velika konkurencija na tržištu rada, stoga poslodavci često znaju iskorištavati takvu situaciju. Zbog straha od gubitka radnog statusa, zbog preopterećenosti poslom te zbog očekivanja poslodavaca i smanjene kvalitete međuljudskih odnosa dolazi do pojave stresa, a psihička maltretiranja postaju uočljivija nego ikada prije. U takvoj radnoj sredini mnogi zaposlenici svakodnevno trpe zlostavljanja i maltretiranja da ne bi dodatno pogoršali postojeću situaciju. Mobizirajuće aktivnosti uključuju vrijeđanja, omalovažavanja, ismijavanja, ignoriranja, uznemiravanja te ostale oblike zlostavljanja i maltretiranja. Takvo ponašanje rezultira fizičkim i psihosomatskim traumama kod žrtava zbog čega dolazi do čestih izbivanja s posla, a pritom se stvaraju i dodatni troškovi u organizaciji te negativnu percepciju u javnosti. Osim za samu radnu organizaciju, zbog bolovanja i prijevremenih odlazaka u mirovinu stvara se dodatni trošak i cjelokupnoj društvenoj zajednici. Upravo je zbog svih tih razloga nužno preventivno djelovati protiv mobinga, a navedeno uključuje informiranost na svim mogućim razinama, od radnika i poslodavaca do profesionalnih osoba koje se bave žrtvama mobinga. Ako i dođe do razvoja mobinga, organizacije trebaju žrtvama moći pružiti odgovarajuću zaštitu. Međutim, za razliku od pojedinih zemalja u Europskoj Uniji, u Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoji zakonska regulativa kojom se društvo štiti od mobizirajućih aktivnosti. Ipak, postoji nekoliko sudskih presuda koje su izazvale velik medijski odjek i interes javnosti, a presuđene su u korist žrtve mobinga. Mobing je izuzetno složen problem s kojim bi javnost trebala biti bolje upoznata da bi se moglo utjecati na sprječavanje stvaranja uvjeta koji pogoduju njegovu razvoju.*

**Ključne riječi:** organizacija, mobing, upravljanje, stres, žrtva, prevencija.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. POJAM I DEFINICIJA MOBINGA .....	6
2.1. Uzroci mobinga .....	7
2.2. Sudionici u mobingu .....	8
2.3. Mobizirajuće aktivnosti .....	9
2.4. Faze mobinga .....	10
2.5. Vrste mobinga .....	11
2.5.1. Horizontalni mobing .....	11
2.5.2. Vertikalni mobing .....	12
3. POSLJEDICE MOBINGA .....	13
3.1. Posljedice mobinga na zdravlje žrtve i njezine prve reakcije .....	13
3.2. Posljedice mobinga za radnu organizaciju i cijelu društvenu zajednicu .....	14
4. PREVENCIJA MOBINGA .....	16
4.1. Primarna prevencija .....	16
4.2. Sekundarna prevencija .....	16
4.3. Tercijarna prevencija .....	17
5. MOBING U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ ...	18
5.1. Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj .....	19
5.2. Antimobing kampanje u Republici Hrvatskoj .....	20
5.3. Primjeri mobinga u suvremenim organizacijama i ostalim institucijama .....	21
5.3.1. Mobing u slučaju bivše radnice HEP-a .....	21
5.3.2. Mobing na Pravnome fakultetu u Zagrebu .....	22
5.3.3. Mobing u Hrvatskoj pošti .....	22
6. REZULTATI ANKETNOGA ISTRAŽIVANJA .....	24
6.1. Analiza rezultata .....	24
7. ZAKLJUČAK .....	30
8. LITERATURA .....	31
PRILOZI	

## 1. UVOD

Sve je više radnika koji su svakodnevno izloženi mobingu svojih nadređenih i kolega. Mobing na radnome mjestu podrazumijeva značajan izvor stresa, a sukobi unutar organizacije otežavaju njezino uspješno upravljanje.

Kako bi se bolje upoznalo s tim velikim društvenim problemom, u početnom će se poglavlju ovoga rada definirati pojam mobinga te uzroci koji pogoduju njegovu nastanku u suvremenim organizacijama, a potom će se opisati temeljne karakteristike sudionika mobinga, odnosno žrtve i zlostavljača, te mobizirajuće aktivnosti koje djeluju između njih. S obzirom na smjer mobizirajućih aktivnosti prikazat će se podjela mobinga na horizontalni i vertikalni, gdje svaki od njih ima određena obilježja prema kojima se može prepoznati. Isto tako, svaki slučaj mobinga prolazi kroz nekoliko faza, stoga će se opisati njegove temeljne faze od početka do kraja.

Zbog brojnih posljedica koje mogu proizaći iz mobinga, u daljnjem će se tekstu utvrditi posljedice mobinga na zdravlje žrtve, posljedice mobinga za radnu organizaciju, ali i na cjelokupnu društvenu zajednicu. Upravo je zbog svih tih razloga nužna prevencija mobinga koja može biti organizirana na tri razine: primarnu, sekundarnu i tercijarnu prevenciju.

Poseban će naglasak biti na razvoju mobinga u suvremenim organizacijama u Republici Hrvatskoj gdje će se utvrditi čimbenici koji utječu na njegov nastanak te na prisutnu zakonsku regulativu vezanu uz mobing u Republici Hrvatskoj. Također, predstaviti će se udruge koje se bave problemom mobinga i brojnim kampanjama koje djeluju u njegovu suzbijanju.

Slijedi prikaz najpoznatijih primjera mobinga iz stvarnoga života koji su se dogodili u Republici Hrvatskoj i izazvali velik medijski odjek i interes javnosti.

Naposljetku će se analizom anketnoga istraživanja utvrditi mišljenje ispitanika vezano uz opće informacije o mobingu te mišljenje vezano uz nazočnost i razvoj mobinga u suvremenim organizacijama.

---

## 2. POJAM I DEFINICIJA MOBINGA

Riječ *mobing* dolazi od engleske riječi *to mob*, što u prijevodu znači *navaliti, nasrnuti u masi*. Iako je to novodefinirani pojam, zapravo postoji oduvijek kao posljedica negativnih osjećaja koji se javljaju među kolegama na radnome mjestu: mržnje, ljubomore, zavisti i slično.

Mobing je poseban oblik ponašanja u brojnim organizacijama gdje pojedinac ili skupina ljudi psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu kako bi se ugrozio njezin ugled, dostojanstvo i integritet. To je široko rasprostranjena pojava te je napad na žrtvu najčešće pomno planiran dok je žrtva takvoga ponašanja bespomoćna i u nemogućnosti da se obrani. Zbog svega toga dolazi do štetnih posljedica i razvoja raznih oblika psihičkih boli kod zlostavljane osobe. Ako se takvo ponašanje događa duže od šest mjeseci, riječ je o mobingu.

Mobing se počeo proučavati dosta kasno – tek posljednjih dvadeset godina 20. stoljeća, a prvi koji je počeo istraživati taj fenomen znanstveno i sustavno, te ga prvi i definirao 1984. godine, bio je njemački psiholog Heinz Leymann.

„Mobing ili psihološki teror odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je usmjerena od strane jednog ili više pojedinaca prema pojedincu, koji je gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti obraniti se te držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih aktivnosti. Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.“ (Kostelić-Martić, 2005.)

Kasnije su se brojni ugledni psiholozi, znanstvenici i istraživači počeli baviti tim velikim društvenim problemom, konstantno ga proširujući i nadopunjavajući u svojim definicijama.

Najpotpunija definicija mobinga navedena je u francuskome zakonu o mobingu. Definicija mobinga u francuskome Zakonu socijalne modernizacije br. 2002-73 od 17. siječnja 2002. godine glasi:

„Mobing je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija kojemu je cilj ili posljedica degradacija radnikovih radnih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost.“ (Kostelić-Martić, 2005.)

---

„Prema aktualnim statistikama Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja, u prosjeku 5 do 10 posto radnika i radnica u državama članicama Europske unije trpi mobing, a među njima je više žena nego muškaraca. U Austriji je taj postotak 8 posto, u Poljskoj, Španjolskoj i Grčkoj i Italiji kreće se oko 5 posto.“ (http://www.poslovni.hr/after5/na-posao-s-grcem-u-zelucu-180073, 3.6.2018.)

Isto tako, utvrđeno je da dvije trećine radnika u Njemačkoj svakodnevno doživljava mobing na radnome mjestu, odnosno 61 % njih smatra se žrtvom mobinga, i to – 30 % radnika maltretiraju kolege dok njih 30 % maltretiraju nadređeni.

Također, više od 80 % uredskih radnika u Europi svjedočilo je bijesnim ispadima svojih suradnika, a najviše ih je bijesno zbog besmislenih uredskih sastanaka.

Mobing se najčešće događa u sljedećim institucijama i područjima: u državnoj upravi (14 %), školstvu i zdravstvu, hotelijerstvu, transportu i komunikaciji (12 %), trgovini (9 %), rudarstvu i prerađivačkoj industriji (6 %), financijskom posredovanju i građevinarstvu (5 %), električnoj energiji i vodoopskrbi te u poljoprivredi i ribarstvu (3 %). (http://www.poslovni.hr/after5/cak-13-milijuna-radnika-zrtve-nasilja-na-radnom-mjestu-64208, 3.6.2018.)

## **2.1. Uzroci mobinga**

Brojnim istraživanjima utvrđeno je da svaka osoba može postati zlostavljač, odnosno da svatko može postati žrtvom mobinga, te da su situacijski činitelji najodgovorniji za pojavu mobinga. Mobing se najčešće pojavljuje u organizacijama koje ne pružaju odgovarajuće radne uvjete svojim radnicima te nemaju sređenu organizacijsku strukturu i kulturu. U tim je organizacijama nekompetentnost uprave poznata kao tri „N“, tj. definira je nestručnost, neznanje i nesavjesnost te šefovanje umjesto vođenja organizacije.

U takvim radnim organizacijama prevladavaju sljedeće karakteristike i uvjeti: karijerizam i stroga hijerarhijska struktura, usmjerenost na povećanje ekonomske dobiti, a ne na zdravu radnu klimu i međuljudske odnose, autoritarni stil upravljanja, loše planiranje i organizacija, problem i zabrinutost zbog viška radne snage, nemogućnost profesionalnoga osposobljavanja i usavršavanja, neprikladan radni prostor, neuključenost radnika i nemogućnost sudjelovanja u odlučivanju, nedostatak međusobnoga poštovanja, uzajamne komunikacije i zajedničke suradnje, nedostatak jasnih pravila u radu i pravila



---

ponašanja, prevelika očekivanja u obavljanju radnih zadataka, nejasno definirane uloge u obavljanju radnih zadataka te općeniti nedostatak profesionalnosti.

Isto tako, u uvjetima kod restrukturiranja, smanjivanja ili spajanja organizacije te poslovanja koje nije potpuno legalno i etično dolazi do nastanka zlostavljanja. Naime, u takvoj radnoj sredini postoji loša organizacija rada, loše rukovođenje te loša organizacija ljudskih potencijala, a zlostavljanje se tolerira i ignorira. Sve te situacije dovode do pojačane napetosti te do pojave stresa i konflikata u radnoj sredini.

## **2.2. Sudionici u mobingu**

Mobing je vrlo neprijateljska i neetična pojava u kojoj sudjeluje zlostavljač i koji svojim ponašanjem psihički maltretira drugu osobu s ciljanim napadima na njezin poslovni i privatni život. Žrtva je mobinga osoba koja se našla na meti zlostavljača zbog čijega ponašanja trpi brojne mentalne, psihosomatske i socijalne posljedice.

Zlostavljač može biti nadređeni koji po uputama upravljačkoga vrha zlostavlja radnike kojih se treba „riješiti“, nadređeni koji maltretira ostale radnike zbog moguće ugroženosti radnoga položaja ili zbog općega osjećaja ljubomore, zavisti i želje za dominiranjem, radnici koji maltretiraju svojega nadređenog zbog nekih nedostataka na radnome mjestu pa se osjećaju nezadovoljno, radnik koji maltretira kolegu na istome položaju zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore ili zavisti te radnici koji su odabrali svojega „žrtvenog jarca“ zbog neke različitosti te ga zato maltretiraju.

Zlostavljači su narcisoidne i egocentrične osobe, bez empatije prema drugima, a za sebe misle da su jedinstveni, snažniji od drugih i da ih svi moraju obožavati.

„Zlostavljač je krvnik, perverzni narcisoid, osoba koja doživljava veliko zadovoljstvo ozljeđivanjem i napadanjem drugih. On je psihopat bez simptoma koji svoj ekvilibrij pronalazi istresajući na drugoga svoju bol koju ne osjeća i prenosi svoje unutarnje konflikte koje negira. Taj transfer boli omogućuje mu da se osjeća vrjednijim na račun drugoga.“ (Kostelić-Martić, 2005.)

S druge strane, žrtve mobinga često su poštene osobe koje prijavljuju bilo kakve nepravilnosti u radu ako ih uoče, fizički invalidi, mlade, tek zaposlene, osobe ili starije osobe pred mirovinom, osobe željne noviteta u obavljanju posla, višak radne snage, osobe koje traže bolje radne uvjete, osobe koje su različite po nekom svojem fizičkom ili

drugom obilježju (osobe drugačijega izgleda, nacionalnosti, spola, religije, različite seksualne orijentacije i slično).

Mnogo je razloga koji mogu dovesti do pojave mobinga, a još je više onih koji svjesno žele nekome nanijeti štetu i udaljiti ga s radnoga mjesta.

### **2.3. Mobizirajuće aktivnosti**

Mobing najprije počinje promjenama u radnoj sredini. Žrtva osjeti udaljavanje svojih kolega ili nadređenih, manjak srdačnosti, izbjegavanje, napetiju atmosferu te izostanak normalnoga i zdravoga odnosa. Nestaju sve one sitnice koje čine svakodnevnicu u radnoj sredini (pauza za kavu, prijateljski savjeti, opuštena komunikacija i slično).

Prema tome, mobizirajuće aktivnosti mogu se podijeliti u nekoliko kategorija:

- napad na komunikaciju: žrtvu se prekida u govoru, ne može se jasno izraziti jer joj je ograničena mogućnost komuniciranja, izostanak neverbalnoga kontakta itd.;
- problemi s održavanjem socijalnih odnosa: žrtvu se namjerno ignorira, nitko joj se ne obraća, ne poziva ju se na zajedničke pauze i ostala neformalna druženja, premještena je u radni prostor daleko od kolega itd.;
- napad na osobni život žrtve i njezinu osobnost: žrtvu se omalovažava, vrijeđa, ogovara, ismijava zbog osobnih stvari ili fizičkih obilježja i slično;
- napad na obavljanje radnih zadataka i radnu sposobnost: žrtvi se konstantno prigovara, kritizira, podmeće, mijenjaju joj se radni zadatci, pogotovo oni koji su neprilagođeni njezinim profesionalnim vještinama itd.;
- napad na zdravlje: žrtva je u nemogućnosti da dobije godišnji odmor ili slobodne dane, mora obavljati zadatke koji narušavaju njezino zdravlje, žrtvu se fizički i seksualno zlostavlja itd.

Posebna je vrsta zlostavljanja seksualno zlostavljanje koje je rašireno u brojnim organizacijama svijeta. Prema definiciji Komisije EU iz 1991. godine ona glasi:

„Seksualno zlostavljanje je svako nepoželjno ponašanje sa seksualnom konotacijom ili bilo koje drugo ponašanje bazirano na seksu koje vrijeđa dostojanstvo muškaraca i žena u radnoj okolini, uključujući neprihvatljiva ponašanja – fizička, verbalna ili neverbalna.“ (Kostelić-Martić, 2005.)

Zbog svih navedenih razloga teško je normalno funkcionirati u radnoj sredini i adekvatno obavljati radne zadatke, stoga je žrtva primorana da prije ili kasnije djeluje u svezi s time. Nažalost, često to bude prekasno, odnosno dok je već narušeno njezino zdravlje.

#### **2.4. Faze mobinga**

Svaki slučaj mobinga prolazi kroz nekoliko faza, odnosno ima svoj početak, slijed i kraj, a temelji se na dva osnovna modela – model prema Heinzu Leymannu i talijanski model prema Egeu.

Prema Heinzu Leymannu mobing se dijeli na četiri osnovne faze: prvo započinju svakodnevni konflikti u radnoj sredini nakon čega dolazi do početka mobinga i psihičkoga maltretiranja te naposljetku do umanjivanja i negiranja odgovornih osoba u ljudskim potencijalima u svezi s problemom žrtve te eliminacija žrtve iz radne sredine.

Talijanski model prema Egeu sastoji se od šest faza. Prva faza uključuje odabir i ciljani konflikt na određenu žrtvu, odnosno na njezin privatni i poslovni život. Nakon toga započinje sljedeća faza gdje žrtva počinje osjećati nelagodu zbog brojnih negativnih aktivnosti koje su usmjerene protiv nje. Ubrzo žrtva počinje osjećati prve zdravstvene probleme uzrokovane mobizirajućim ponašanjem (nesanicu, osjećaj nesigurnosti te ostale psihosomatske simptome). U sljedećoj fazi dolazi do pogrešaka u radu te do umanjivanja i negiranja odgovornih osoba u ljudskim potencijalima u svezi s problemom žrtve. Nakon svega toga kod žrtve nastaje ozbiljno pogoršanje zdravstvenoga stanja. U posljednjoj, šestoj fazi, dolazi do udaljavanja i isključenja žrtve iz radne sredine zbog različitih razloga: otkaza, dobrovoljne ostavke, traume koja je proizašla zbog maltretiranja, samoubojstva itd. (Kostelić-Martić, 2005.)

*Prikaz 1. Faze mobinga*



Izvor: Kostelić-Martić, 2005.

## 2.5. Vrste mobinga

Temeljna podjela mobinga je na horizontalni (vodoravni) i vertikalni (okomiti) mobing, ovisno o smjeru mobizirajućih akcija, odnosno ovisno tko je zlostavljač, a tko žrtva mobinga. Svaka od navedene vrste mobinga ima određene karakteristike prema kojima se može prepoznati.

„Prema aktualnim europskim istraživanjima, tvrde u udruzi *Mobbing*, u 55 posto slučajeva, kada je mobing prisutan u radnoj okolini, on je tzv. okomiti, a 45 posto horizontalni mobing.“ (<http://www.poslovnih.hr/after5/na-posao-s-grcem-u-zelucu-180073>, 5.6.2018.)

U Republici Hrvatskoj najčešći su slučajevi vertikalnoga mobinga (čak 91 %).

### 2.5.1. Horizontalni mobing

Kod horizontalnoga (vodoravnoga) mobinga zlostavljanje se događa među radnicima na jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. S jedne strane radnik može provoditi mobing zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore ili zavisti te ako smatra da mu takve radnje omogućuju daljnji napredak u karijeri.

S druge strane cijela skupina radnika može izabrati žrtvu da bi prema njoj iskazali svu svoju frustraciju i nezadovoljstvo postojećim stanjem u organizaciji ili jednostavno da bi dokazali svoju superiornost prema žrtvi.

Potrebno je istaknuti da se prema psihologinji M. G. Cassitto (2001.) mobing dijeli na strateški te na emotivni ili afektivni. Emotivnim ili afektivnim mobingom zlostavljači

maltretiraju žrtvu zbog ljubomore, zavisti, zlobe, straha da ne izgube posao, koristeći se raznim spletkarenjima i podmetanjima.

### **2.5.2. Vertikalni mobing**

Vertikalni (okomiti) mobing događa se kada nadređeni maltretira jednoga podređenog radnika, a ako je mobing serijski, nadređeni maltretira jednog po jednog radnika sve dok ne uništi cijelu grupu. U situaciji kada podređeni radnici maltretiraju svojega nadređenog govori se o obrnuto okomitom mobingu (događa se u 5 % slučajeva).

Nadređeni se *bossingom* odnosi neprijateljski prema radniku na nižem položaju, koristeći se agresijom i vrijeđanjem radnika.

Posebna je vrsta vertikalnoga mobinga strateški mobing, a događa se kada se upravljački vrh dogovori kojeg će radnika eliminirati s radnoga mjesta koristeći se mobizirajućim aktivnostima. Razlozi njegove nepoželjnosti mogu biti različiti, a najčešće je riječ o sljedećem: radnici koji se smatraju viškom radne snage, radnici koji su nesimpatični vodećem kadru, radnici koji se ne mogu uklopiti u radnu sredinu itd. (Koić, Mustajbegović, Štrkalj Ivezić, 2007.)

### 3. POSLJEDICE MOBINGA

Brojne su posljedice koje mogu proizaći iz mobinga, a osim što negativno djeluju na zdravlje žrtve, velike se posljedice mogu uočiti u radnoj sredini, odnosno u organizaciji u kojoj se zlostavljanje dogodilo te u cijeloj društvenoj zajednici. Heinz Leymann (1990.) je čak došao do nalaza u kojima je utvrđeno da je posttraumatski stresni poremećaj akutniji kod žrtava mobinga nego kod osoba koje su doživjele nesreću ili traumatski događaj kraćega trajanja.

#### 3.1. Posljedice mobinga na zdravlje žrtve i njezine prve reakcije

Nakon što je žrtva shvatila da je izložena mobingu, počinje njezino samookrivljavanje s obzirom na to da smatra kako je sama kriva za taj problem. Nakon toga počinje se osjećati osamljeno i bezvrijedno te ubrzo dolazi do razvoja prave depresije.

O nekoliko ključnih čimbenika ovisi kakve će zdravstvene posljedice taj događaj ostaviti na žrtvu: o intenzitetu mobinga, razdoblju trajanja te o osobnosti zlostavljača i žrtve.

Sve zdravstvene smetnje i simptomi mogu se podijeliti u tri kategorije:

- promjena socijalno-emotivne ravnoteže koja se očituje u depresiji, anksioznosti, napadajima plača, osjećaju depersonalizacije, napadaju panike, manjku samopoštovanja i slično;
- promjena psihofiziološke ravnoteže koja uključuje niz tjelesnih simptoma: glavobolje, vrtoglavice, kožne promjene, srčane probleme, gastrointestinalne probleme i slično;
- promjene u ponašanju koje se odnose na agresivnost ili s druge strane potpunu pasivnost i izolaciju, poremećaje u prehrani, seksualne poremećaje, poremećaje s alkoholom i slično.

Također, često se kao posljedice mobinga javljaju posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) i poremećaj prilagodbe.

Osim navedenih problema žrtva se mora nositi i s ostalim posljedicama zlostavljanja: problemima vezanima uz pronalaženje novoga posla, narušavanjem privatnih i socijalnih odnosa (razvoj dvostrukoga mobinga) itd.

Tablica 1. Psihički i psihosomatski poremećaji u žrtava zlostavljanja

1.	tjelesni poremećaji	kronični umor, probavne smetnje, pretilost ili prekomjerno mršavljenje, nesanica, različiti bolni sindromi, smanjena imunost, prekomjerno pijenje alkohola, ovisnost o sedativima i nikotinu
2.	emocionalni poremećaji	depresija, <i>burn-out</i> sindrom, emocionalna praznina, osjećaj besmislenosti života, anksioznost, gubitak motivacije i entuzijazma, poremećaj prilagodbe
3.	bihevioralni poremećaji	razdražljivost, nekritičko rizično ponašanje, manjak koncentracije, zaboravljivost, eksplozivnost, grubost, prekomjerna osjetljivost na vanjske utjecaje, bezosjećajnost, krutost, stalna zaokupljenost poslom, obiteljske teškoće, razvod braka, suicid

Izvor: Arhiv za higijenu rada i toksikologiju, <https://hrcak.srce.hr/21863>, 6.6.2018.

### 3.2. Posljedice mobinga za radnu organizaciju i cijelu društvenu zajednicu

Mobing koji se dogodio unutar radne organizacije uzrokuje velike ekonomske i materijalne gubitke za tu organizaciju, stvarajući negativnu i nezdravu radnu klimu te loš imidž u javnosti. Tu je i velik trošak koji organizaciju košta zbog bolovanja maltretiranoga radnika, smanjenoga radnog učinka i pogrešaka u radu koje mu se događaju prilikom obavljanja radnih zadataka.

„Istraživanje European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions pokazuje da mobing poveća bolovanje u tvrtki s 23 % na 34 % i da 34 % radnika koji su bili izloženi mobingu ostaje na bolovanju dulje od 12 mjeseci.“ (Kostelić-Martić, 2005.)

Ostale posljedice mobinga za radnu organizaciju uključuju: troškove ako se maltretirani radnik odluči podići tužbu protiv organizacije, troškove vezane uz pronalaženje i osposobljavanje novih radnika za rad, smanjenu efikasnost i produktivnost i kod ostalih radnika u organizaciji, stalno premještanje radnika, stalne promjene radnoga vremena itd.

Osim za organizaciju, posljedice mobinga utječu i na cijelu društvenu zajednicu. Kako su žrtvama mobinga potrebne duge terapije i skupi specijalistički pregledi, na taj se način stvaraju veliki troškovi nacionalnomu zdravstvenom sustavu. Osim toga, žrtve mobinga najčešće se odlučuju ili su prisiljene otići u prijevremenu mirovinu što stvara velike gubitke u mirovinskome sustavu.



## **4. PREVENCIJA MOBINGA**

Najvažnije je da se mobing pokuša spriječiti unaprijed, no ako je već došlo do njegove pojave, nužno ga je držati pod kontrolom i onemogućiti njegovo daljnje širenje poduzimanjem odgovarajućih mjera i aktivnosti. S obzirom na to da mobing nije individualna poteškoća koja će nastati sama od sebe, nužno je da se razvije strategija koja će imati za cilj nultu toleranciju na bilo kakav oblik nasilja u radnim organizacijama. Prevencija mobinga može biti organizirana na tri razine, a uključuje primarnu, sekundarnu i tercijarnu prevenciju. Na svim tim razinama nastoji se otkloniti uzrok i izvor nasilja.

### **4.1. Primarna prevencija**

Cilj je primarne prevencije spriječiti mogućnost pojave mobinga, a da do toga uopće ne bi došlo, nastoji se optimizirati radni ambijent i radno vrijeme, stvoriti odgovarajući radni uvjeti, razviti zdrava radna klima, adekvatno podijeliti radni zadatci, aktivirati izmjena informacija u svim smjerovima, nastoji se informirati i educirati radnike o stresu, mobingu i njegovim posljedicama, izraditi jasna pravila i upute o netoleriranju bilo kakvoga oblika zlostavljanja na radnome mjestu itd.

Najveću ulogu u tome imaju odgovorni u ljudskim potencijalima koji moraju raditi na prevenciji pojave mobinga te svih čimbenika koji utječu na njegovo pojavljivanje.

### **4.2. Sekundarna prevencija**

Kad je riječ o sekundarnoj prevenciji, mobing je već započeo, a kako bi se držao pod kontrolom te kako bi se onemogućilo njegovo daljnje napredovanje, nužno je poduzeti odgovarajuće mjere. Vrlo bitne uloge imaju savjetnik od povjerenja, kojemu je zadatak saslušati svaku osobu koja se smatra žrtvom mobinga, te medijator kao nepristrana osoba koja posreduje između radnika kod kojih se dogodio konflikt. Na taj se način pokušava pronaći prihvatljivo rješenje za obje strane.

### **4.3. Tercijarna prevencija**

Nakon što se mobing već dogodio, potrebno je žrtvi pomoći da što prije vrati narušeno zdravlje te da se što lakše nosi s posljedicama mobinga. Od velike su koristi grupe za samopomoć, rehabilitacije u specijaliziranim zdravstvenim ustanovama, a vrlo je bitna i rana dijagnoza simptoma da bi se žrtvi moglo pomoći u smanjivanju sveukupnih posljedica. (Kostelić-Martić, 2005.)

---

## 5. MOBING U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Mobing na radnome mjestu problem je mnogih zemalja, pa tako i Republike Hrvatske. 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. S obzirom na loše ekonomsko i gospodarsko stanje države te prisutnu nezaposlenost mnoge organizacije iskorištavaju takvu situaciju i prema radnicima se odnose neprofesionalno i s manjkom poštovanja, koristeći ih za obavljanje radnih zadataka izvan i poslije radnoga vremena. Prekovremeni sati najčešće su neplaćeni, a i same su plaće često premale i neredovite dok s druge strane radnici moraju zadovoljiti nerealna očekivanja poslodavaca. Nadređeni se koriste svim sredstvima da ostvare postavljene ciljeve. Zbog straha od gubitka radnoga mjesta uslijed velike konkurencije na tržištu većina radnika šutke trpi zbog toga što je uopće našla posao. Mnogi radnici toleriraju i bilo kakva vrijeđanja svojih nadređenih dok povišen ton i autoritativan način zadavanja zadataka smatraju gotovo općeprihvatljivim. U Republici Hrvatskoj najviše je prisutan vertikalni (okomiti) mobing (91 %), s tim da *bossinga* ima u znatno većoj mjeri nego strateškoga mobinga. Međutim, kao i u ostalim europskim zemljama, ima i horizontalnoga (vodoravnoga) mobinga. Zbog ograničene količine radnih mjesta dolazi do raznih spletkarenja i zlostavljanja u radnim organizacijama i među samim radnicima. Mnogi posežu za neprihvatljivim metodama da bi napredovali u karijeri ili umanjili kolege profesionalno.

„Prema podacima udruge *Mobbing*, u Hrvatskoj je svaki sedmi radnik pod nekom vrstom zlostavljanja, bilo da je riječ o ponižavanju, diskriminaciji ili čak fizičkom zlostavljanju. Manje od jedan posto njih zaštitu zatraži na sudu.“

(<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/svaki-sedmi-radnik-u-hrvatskoj-je-zrtva-mobinga-ali-ih-se-tek-jedan-posto-odluci-na-sudsku-tuzbu---456697.html>, 10.6.2018.)

U hrvatskim organizacijama najviše se zlostavljaju osobe između 36 i 50 godina, a najmanje od 20 do 35 godina, i to one koje su drugačije po nekim svojim obilježjima, niže obrazovani radnici, oni kojima je karijera u usponu, ali i radnici koji upozoravaju na pojedine probleme ili nepravilnosti.

Žene su također podvrgnute seksualnom zlostavljanju na radnome mjestu. Istraživanjem je pokazano da je takvo iskustvo doživjelo gotovo 40 % žena u Republici Hrvatskoj.

---

Takve situacije zabilježene su najviše u privatnim sektorima dok se u prosjeku svaki deseti slučaj dogodio u državnoj ili javnoj službi, nevladinim organizacijama ili sindikatima.

(<http://hr.n1info.com/a176465/Vijesti/U-Hrvatskoj-gotovo-40-posto-zaposlenih-zena-prozivjelo-je-seksualno-zlostavljanje-na-poslu.html>, 10.6.2018.)

### **5.1. Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj**

Premda u mnogim europskim zemljama već postoje dobro definirani zakoni o mobingu, u Republici Hrvatskoj to još uvijek nije slučaj. Ipak, postoje izvori i propisi kojima se zabranjuje diskriminacija, bilo kakav oblik uznemiravanja te zaštita dostojanstva na radnome mjestu.

„Osim Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda i određenja iz Ustava RH, ta je materija na više ili manje opsežan način regulirana Zakonom o radu, Zakonom o suzbijanju diskriminacije, Zakonom o ravnopravnosti spolova i Kaznenim zakonom.“

(<http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing>, 12.6.2018.)

Zakon o radu (NN 93/14, 127/17) uključuje članak 7. koji propisuje zaštitu radnika od mobinga te članak 134. prema kojemu radnik ima pravo na zaštitu dostojanstva.

Postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnoga uznemiravanja uređuju se posebnim zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkoga vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu.

Kazneni zakon (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17) obuhvaća članak 133. (NN 144/12) prema kojem se zabranjuje zlostavljanje na radnome mjestu u bilo kojem obliku, a tko to uradi, snosi kaznenu odgovornost za svoj čin.

Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12), članak 8., primjenjuje se na postupanje svih državnih tijela, tijela jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima te na postupanje svih fizičkih i pravnih osoba u sljedećim područjima: u obrazovanju, znanosti i sportu, pravosuđu i upravi, stanovanju, u području rada i radnih uvjeta, zdravstvene zaštite, socijalne sigurnosti, javnoga informiranja i medija, članstva i djelovanja u sindikatima i ostalim organizacijama te u području sudjelovanja u kulturnome i umjetničkom izražaju.

---

Zakonom o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 125/11, 20/12, 138/12, 69/17) štiti se i promiče ravnopravnost žena i muškaraca na tržištu rada, jednake mogućnosti prilikom zapošljavanja, radnih uvjeta i napredovanja. (<http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing>, 12.6.2018.)

Svaki poslodavac u Hrvatskoj koji u svojoj organizaciji ima više od dvadeset zaposlenih mora imenovati osobu koja će biti savjetnik radnicima ako se dogodi zlostavljanje na radnome mjestu te o tome mora obavijestiti svoje nadređene.

No, ako i dođe do mobinga na radnom mjestu, većina se radnika ne odlučuje na podizanje tužbe zbog neobuhvatnosti i nepotpunosti zakona, nepovjerenja u pravne institucije te zbog mogućih posljedica (otkaz, nezaposlenost, dugotrajni sudski procesi itd.). Upravo zbog toga manje od 1 % radnika potraži zaštitu na sudu.

## 5.2. Antimobing kampanje u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj postoje udruge koje se bave problemom mobinga, a posebno se ističu Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* te udruga *Mobbing* koja djeluje u sklopu Pravnoga fakulteta u Zagrebu. Svaka od navedenih udruga nastoji se raznim aktivnostima boriti protiv toga sveprisutnog problema i pomoći u informiranju javnosti.

Posebno treba spomenuti velik antimobing projekt „Pravo na rad bez *mobbinga*“ te kampanju „Prijavi *mobbing*“ kao dio toga globalnog antimobing projekta. Financira ga Europska unija te dijelom Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, a nositelji su projekta Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* s partnerima Gradom Zagrebom i Pravnim fakultetom u Osijeku. Projekt je započeo 17. listopada 2015. godine u trajanju od 18 mjeseci, a temeljni mu je cilj jačati suradnju među javnim sektorom, akademskom zajednicom i civilnim društvom u Hrvatskoj radi bolje zaštite ljudskih prava s naglaskom na uvođenje novih alata i metoda kojima će se koristiti regionalne, odnosno lokalne vlasti i organizacije civilnoga društva u zaštiti žrtava mobinga.

Valja spomenuti da je kreiran *e-learning* sustav u području pravne zaštite od mobinga te je objavljen „Priručnik o diskriminaciji i *mobbingu* na radnom mjestu“, prvi takve vrste u Hrvatskoj. Isto tako, u sklopu projekta potpisan je sporazum o suradnji između Udruge za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* i Pravnoga fakulteta Osijek gdje je dogovoreno da se na fakultetu osniva zajedničko savjetovalište za žrtve mobinga i diskriminacije.

Projektom se još pripremio protokol protiv mobinga i diskriminacije koji je stavljen na raspolaganje poduzećima, ustanovama, institucijama i jedinicama lokalne samouprave.

(<https://mobbing.hr/pravo-na-rad-bez-mobbinga/>, 13.6.2018.)

Antimobing kampanjama i ostalim preventivnim aktivnostima nastoji se informirati javnost o mobingu te zaštititi dostojanstvo i povećati prava radnika na radnome mjestu.

### **5.3. Primjeri mobinga u suvremenim organizacijama i ostalim institucijama**

Brojni su primjeri mobinga koji se svakodnevno događaju u suvremenim radnim organizacijama i ostalim institucijama.

Jedan od primjera odnosi se na poslodavca koji je ošamario svojega radnika samo zato što ga je pitao kada će dobiti plaću koju nije dobio već više od dva mjeseca.

Sljedeći primjer uključuje poslodavca koji je svojoj radnici zabranio da zimi prodaje robu u rukavicama, a kada bi ju vidio da se koristi rukavicama, izudarao bi ju po rukama.

Tu je i primjer poslodavca koji više nije želio da jedna njegova radnica dolazi na posao te bi ju, svaki put kada bi došla, uhvatio za ramena i izbacio van.

Izdvaja se i slučaj diplomirane ekonomistice koja je zbog stalnoga zlostavljanja na radnome mjestu psihički oboljela i postala nesposobna za rad.

(<https://www.index.hr/vijesti/clanak/u-hrvatskoj-je-mobbing-dozvoljen-samar-ako-pitas-kad-ce-placa-nogom-u-tur-ako-nisi-simpaticna-sefu/901108.aspx>, 14.6.2018.)

U daljnjem će se tekstu prikazati najpoznatiji primjeri mobinga iz stvarnoga života koji su se dogodili u Republici Hrvatskoj i završili na sudu, a imali su velik medijski odjek i interes javnosti.

#### **5.3.1. Mobing u slučaju bivše radnice HEP-a**

Riječanka Hildegarda Superina bivša je radnica HEP-a koja se nalazila na poziciji rukovoditeljice Odjela za plan i analizu HEP-ovog Proizvodnog područja HE Zapad. Njezin slučaj temeljio se na stalnom uznemiravanju – direktor se neprijateljski ponašao prema njoj, nazivao ju pogrdnim imenima pred ostalim radnicima, vrijeđao ju po nacionalnoj i spolnoj osnovi, ponižavao ju je, prijetio joj, diskriminirao ju na razne načine te ju pretrpavao poslom tijekom dužega razdoblja. Zbog svega toga Hildegarda Superina odlučila je cijeli slučaj prijaviti nadležnim organima te je na kraju sve završilo na sudu.

---

Prema odluci Županijskoga suda HEP joj je morao isplatiti odštetu od 30 tisuća kuna zbog zlostavljanja na poslu. Inače, to je jedan od prvih slučajeva tužbe za mobing na području Republike Hrvatske. (<http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Led-je-probijen-Bivsoj-radnici-HEP-a-odsteta-zbog-mobinga>, 14.6.2018.)

### 5.3.2. Mobing na Pravnome fakultetu u Zagrebu

U navedenome slučaju riječ je o psihičkome zlostavljanju Ivane Milas Klarić, asistentice i docentice na Katedri za obiteljsko pravo, koji se dogodio na Pravnome fakultetu u Zagrebu. Riječ je o tome da je Ivanu Milas Klarić šefica tijekom dužega razdoblja psihički zlostavljala i ponižavala s ciljem ugrožavanja njezina ugleda, časti i ljudskoga dostojanstva, a glavni okidač za nepravomoćno utvrđeni mobing bila je odluka Ivane Milas Klarić da prihvati sudjelovanje u radnoj skupini za izradu novoga Obiteljskog zakona. Kad je svoju šeficu obavijestila da će, unatoč dotadašnjoj neuključenosti zagrebačke katedre, sudjelovati u izradi zakona, i to u području skrbništva na kojem je doktorirala, šefica je to doživjela kao izdaju te je na hitno organiziranom sastanku asistenticu nazvala izdajicom, vrijeđala ju je, ponižavala ju i prijetila joj. Nakon toga je Ivana Milas Klarić zatražila zaštitu fakulteta, a nakon što je ona odbijena, obratila se sudu. Na kraju je donesena presuda prema kojoj joj Pravni fakultet mora isplatiti naknadu od 200 000 kuna te još 47 500 kuna odvjetničkih troškova. To je jedna od rijetkih presuda za mobing uopće te prva u akademskoj zajednici.

(<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/odsteta-za-mobbing-od-200-tisuca-kuna-profesorica-psihički-zlostavljala-docenticu/680629/>, 14.6.2018.)

### 5.3.3. Mobing u Hrvatskoj pošti

Hrvatska pošta mora platiti 250 tisuća kuna odštete zbog višegodišnjega mobinga koji je proživljavala njihova radnica, bivša šefica regionalnoga ureda u Dalmaciji Marijana Š.

Na sudu je uspjela dokazati da su je dvije nadređene kolegice sustavno maltretirale i da ju uprava pritom nije zaštitila. Prema njezinom iskazu, morala je jednom tjedno posjećivati svaki od trideset poštanskih ureda za koje je bila zadužena, a koji su bili vrlo udaljeni jedan od drugoga (Šolta, Brača, Hvar, Vis, Lastovo i Split). Kad bi odlazila na neki otok, trebalo joj je nekoliko dana za putovanje i obilazak ureda, a ostale uredske poslove koje je trebala obaviti u Splitu nije stigla, stoga je morala raditi po 15 sati dnevno i vikendom.

Međutim, izvršna direktorica nije joj priznala prekovremene sate, vičući na nju i prijeteći joj smjenom s funkcije ili otkazom. Osim toga, često ju je vrijeđala, omalovažavala, ponižavala i ismijavala ju na račun njezine radne sposobnosti. Stalno je tražila neke nepravilnosti u njezinome radu i zahtijevala od ostalih podređenih da ju prijavljuju, a kako oni to nisu htjeli raditi, zbog toga ih je kažnjavala. Takve i ostale situacije događale su se i izvan radnoga vremena, a Marijana Š. nikada nije išla na bolovanje, premda je sve to utjecalo na njezino zdravlje. Nakon svega je smijenjena s funkcije voditeljice i prebačena na radno mjesto operaterke, premda je često bila nagrađivana za svoj rad i trud. Međutim, na novome radnom mjestu krenula ju je zlostavljati i nova šefica.

Na kraju je Općinski radni sud u Zagrebu zaključio da zbog svega što je Marijana Š. doživjela na svome radnom mjestu Hrvatska pošta mora platiti 250 tisuća kuna odštete jer je nedvojbeno bila mobingirana. (<https://www.telegram.hr/politika-kriminal/presude-za-mobing-su-rijetke-pa-se-cini-vazna-odsteta-voditeljici-ureda-poste-koju-su-tjerali-da-potocima-mjeri-prozore/#>, 14.6.2018.)



## **6. REZULTATI ANKETNOGA ISTRAŽIVANJA**

U ovome će se poglavlju analizirati rezultati dobiveni anketnim istraživanjem u kojemu je ukupno sudjelovalo 100 ispitanika s područja Međimurske županije. Cilj je ankete saznati mišljenje javnosti o temeljnim razlozima nastanka mobinga u suvremenim organizacijama te pogoduje li stanje u državi i na tržištu rada njegovu razvoju. Utvrdit će se i razlozi zbog kojih većina radnika trpi mobing na svojim radnim mjestima, a doznat će se poznaje li netko od ispitanika koju osobu nad kojom se čini mobing te ako zna za takav slučaj, što je učinio u svezi s time. Na kraju će se utvrditi mišljenje ispitanika vezano uz zaštitu od mobinga u suvremenim organizacijama.

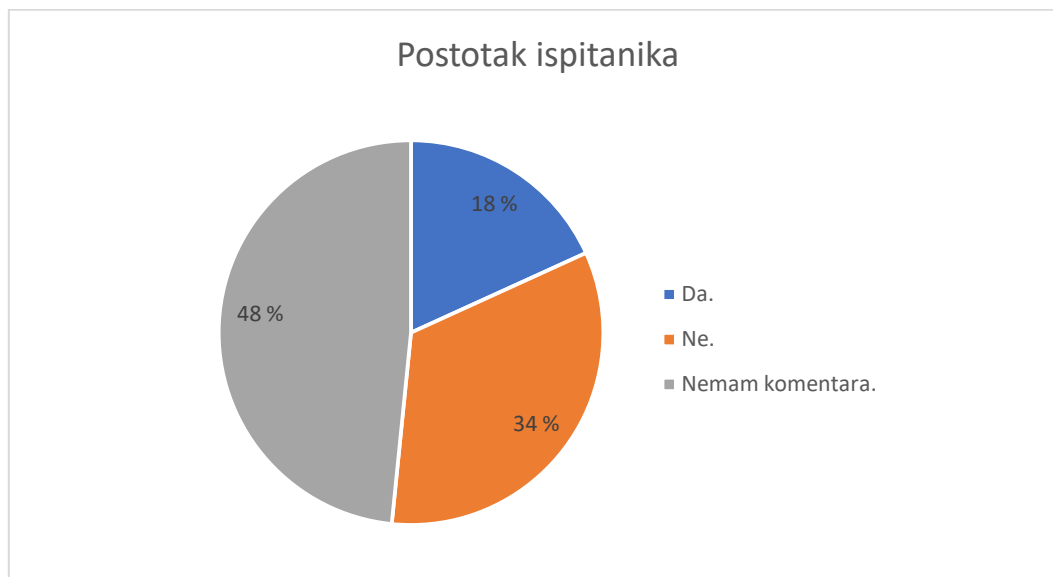
### **6.1. Analiza rezultata**

U izradi ove ankete sudjelovalo je ukupno 65,00 % ženskih i 35,00 % muških ispitanika starosne dobi od 18 godina na više, odnosno 54,70 % ispitanika u dobi od 18 do 25 godina, 33,20 % ispitanika starosne dobi od 26 do 35 godina, 4,30 % ispitanika starosne dobi od 36 do 45 godina, 4,10 % ispitanika u dobi od 46 do 55 godina te 3,70 % ispitanika starijih od 55 godina.

Svi ispitanici koji su sudjelovali u anketi žive na području Međimurske županije: 56,40 % ispitanika živi u gradu Čakovcu, 16,20 % ispitanika dolazi iz grada Preloga, 3,30 % je iz Ivanovca, 2,90 % ispitanika je iz Nedelišća dok 21,20 % ispitanika živi u ostalim mjestima na području Međimurske županije.

Što se tiče pitanja o tome poznaju li ispitanici kakvu osobu nad kojom se čini mobing, 18,20 % ispitanika odgovorilo je da poznaje takvu osobu, 33,40 % ih ne poznaje dok se 48,40 % ispitanika ne izjašnjava, odnosno nema komentar na to pitanje.

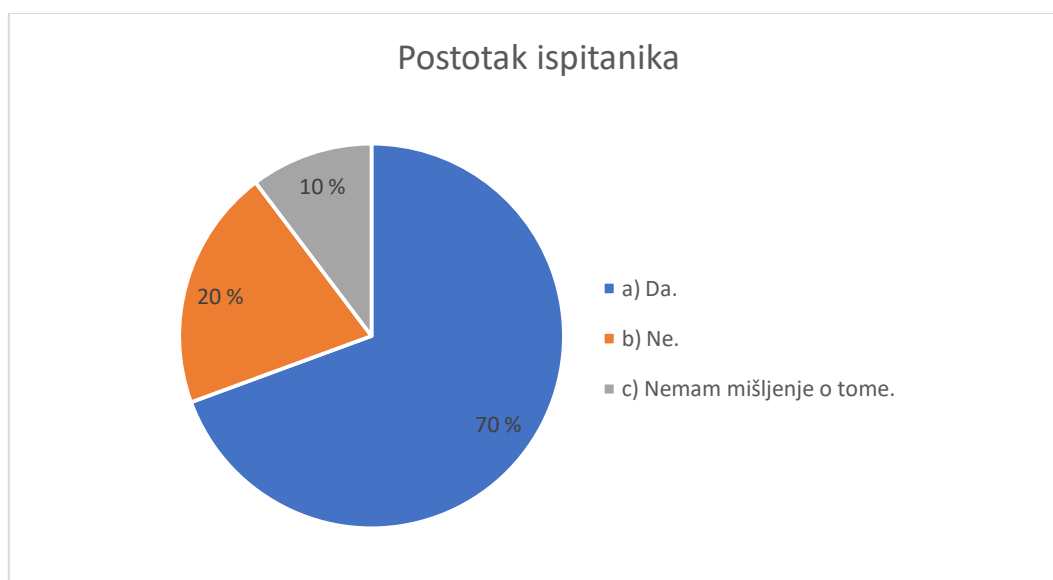
Grafikon 1. Poznavanje osobe nad kojom se čini mobing



Izvor: Autorica

Što se tiče ispitanika koji poznaju osobu nad kojom se čini mobing, 39,00 % ih se izjasnilo da ništa nisu napravili u svezi s time, odnosno da su takvo saznanje držali u tajnosti. 56,20 % ispitanika je podijelilo to saznanje s ostalima (kolegama na poslu, obitelji, prijateljima...), 3,00 % ispitanika je slučaj prijavilo nadređenima u organizaciji dok je samo 1,80 % ispitanika slučaj prijavilo policiji ili nekoj drugoj instituciji koja se bavi zaštitom ljudi. Nadalje, većina ispitanika (njih 69,40 %), smatra da je mnogo više osoba koje trpe neki oblik zlostavljanja na radnome mjestu nego što je to utvrđeno, 20,30 % ih smatra da se većina osoba nikad nije susrela ni sa jednim oblikom zlostavljanja na radnome mjestu dok ostalih 10,30 % jednostavno nema mišljenje u svezi s time.

Grafikon 2. Susretanje ispitanika s mobingom

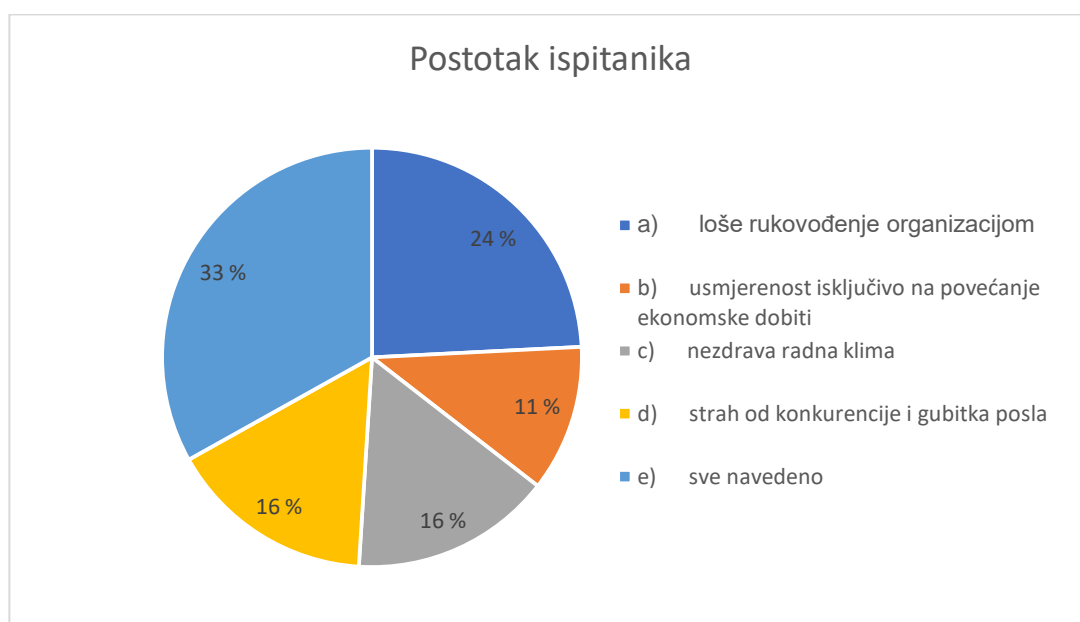


Izvor: Autorica

Što se tiče pitanja o temeljnim razlozima zbog kojih radnici trpe mobing na radnome mjestu, 19,90 % ispitanika smatra da je to zbog straha od gubitka posla, 14,80 % smatra da trpe mobing da ne bi došlo do dodatnoga pogoršanja situacije, 13,70 % ispitanika smatra da je to zbog osjećaja srama i nelagode dok preostalih 51,60 % ispitanika smatra da radnici trpe mobing na radnome mjestu zbog svih navedenih razloga.

Glavni okidači zbog kojih uopće dolazi do mobinga u suvremenim organizacijama jesu njezino loše rukovođenje, za što se izjasnilo 24,20 % ispitanika, usmjerenost isključivo na povećanje ekonomske dobiti, za što se izjasnilo 11,30 % ispitanika, nezdrava radna klima (15,50 % ispitanika), strah od konkurencije i gubitka posla (15,90 % ispitanika), odnosno svi navedeni razlozi, za koje se odlučilo 33,10 % ispitanika.

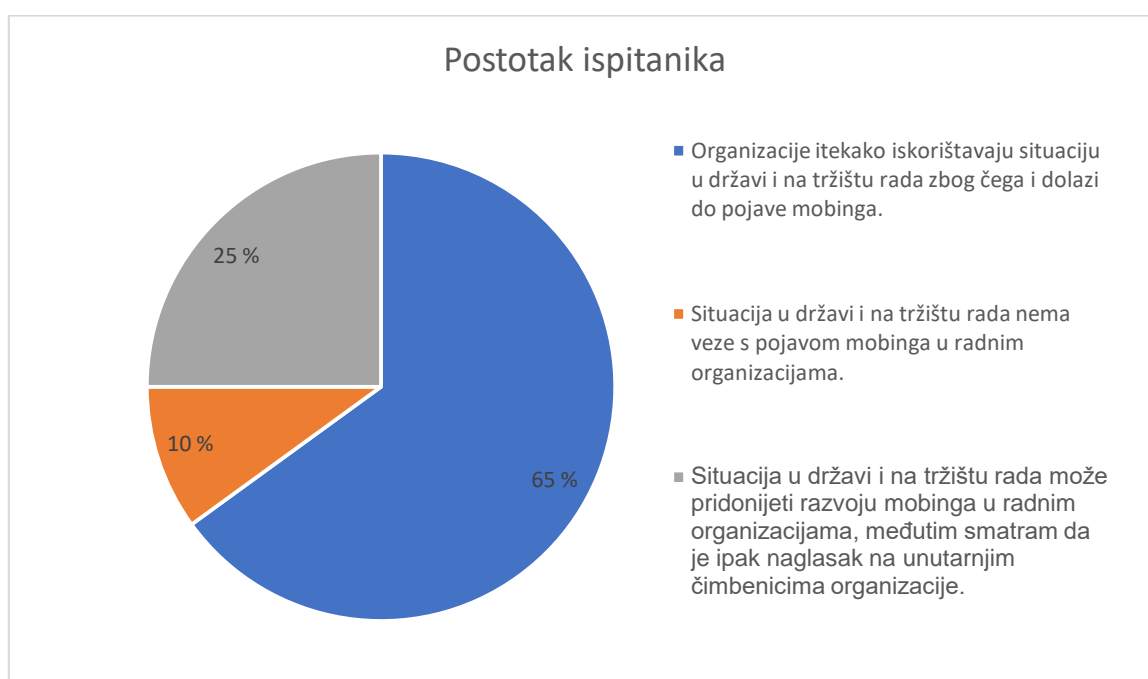
Grafikon 3. Okidač za mobing



Izvor: Autorica

Također, utvrđeno je da čak 64,90 % ispitanika smatra da organizacije i poslodavci iskorištavaju situaciju u kojoj vlada teško ekonomsko i gospodarsko stanje u državi uz prisutnu nezaposlenost na tržištu rada. 9,60 % ispitanika smatra da situacija u državi i na tržištu rada nema veze s pojavom mobinga na radnome mjestu dok ostali ispitanici, njih 25,50 %, smatra da situacija u državi i na tržištu rada može pridonijeti razvoju mobinga u radnim organizacijama uz mišljenje da je naglasak ipak na unutarnjim čimbenicima organizacije.

Grafikon 4. Utjecaj situacije u Republici Hrvatskoj na mobing



Izvor: Autorica

Što se tiče pitanja o jesu li radnici adekvatno zaštićeni od mobinga u suvremenim organizacijama, samo 14,40 % ispitanika smatra da imaju, 34,70 % ispitanika smatra da nemaju dok 50,90 % ispitanika smatra da ima još mnogo prostora za napredak u povećanju i poboljšanju zaštite u suvremenim organizacijama.

Grafikon 5. Zaštita od mobinga



Izvor: Autorica

---

## 7. ZAKLJUČAK

Mobing kao pojava psihičkoga i moralnoga zlostavljanja zaposlenika podrazumijeva jedan od najtežih oblika radnoga stresa koji može ostaviti trajne posljedice na psihičko i tjelesno zdravlje pojedinca. Naglasak je posebice na psihičkoj razini, a temeljna obilježja koja se javljaju kod zlostavljanja u suvremenim radnim organizacijama uključuju zanemarivanja, ignoriranja i diskriminaciju pojedinih zaposlenika. Zlostavljači na radnome mjestu većinom jesu nadređeni, što je najčešći slučaj u suvremenim organizacijama.

Pravilno upravljanje organizacijom, bolja organizacijska kultura i struktura, pozitivna radna atmosfera, timski rad, povjerenje i radna etika uz naglasak na otvorenu i učestalu komunikaciju između zaposlenika i uprave, naglasak na znanje, stručnost te rješavanje konflikata na svim razinama organizacije u velikoj mjeri sprječava nastanak mobinga i njegovo daljnje širenje. Nadređeni bi se trebali usredotočiti na takve komponente ako žele da njihove organizacije teže izvrsnosti i pozitivnom imidžu u javnosti te da bi zadržali postojeću radnu snagu i privukli nove ljudske potencijale. Zdrava radna okolina itekako utječe na uspješan rad organizacije jer zadovoljan je radnik produktivniji te doprinosi boljem poslovanju i razvoju organizacije. Izostankom takve prakse dolazi do pojačanoga stresa i nastanka konflikata što znatno narušava međuljudske odnose te utječe na nastanak mobinga.

Ako u organizaciji dođe do pojave mobinga, poslodavci su dužni žrtvi osigurati najbolju moguću zaštitu. Međutim, ta praksa još uvijek nije na zadovoljavajućoj razini s obzirom na nedovoljnu zainteresiranost i organiziranost osoba nadležnih za rješavanje toga problema, kao i s obzirom na manjkave zakone i propise kojima bi se zaposlenici štitili od mobizirajućih aktivnosti. Isto tako, većina se žrtava ne odlučuje na podizanje tužbi zbog nepovjerenja u pravne institucije te zbog mogućih posljedica (otkaz, nezaposlenost, pogoršanje postojećega položaja itd.).

Sve je više udruga koje se, brojnim kampanjama i aktivnostima, bave problemom mobinga te nastoje informirati javnost o toj, stalno rastućoj, pojavi. Na taj se način želi skrenuti pažnja na sve rašireniji i prisutniji problem mobinga u društvu.

Poduzimanjem odgovarajućih mjera i aktivnosti osigurava se mirnija, produktivnija i zadovoljnija cjelokupna zajednica.

---

## 8. LITERATURA

### KNJIGE

1. Kostelić-Martić, Andreja (2005.). *Mobing: Psihičko maltretiranje na radnome mjestu*. Zagreb, Školska knjiga
2. Koić, Elvira; Mustajbegović, Jadranka; Štrkalj Ivezić, Slađana (2007.). *Zlostavljanje na poslu – mobing: preporuke za postupanje zdravstvene službe*. Medix, 13 (71), 107-110
3. Petar, Saša (2015). *Tamna strana upravljanja ljudima*. Zagreb, Mozaik knjiga

### INTERNET

1. <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/svaki-sedmi-radnik-u-hrvatskoj-je-zrtva-mobinga-ali-ih-se-tek-jedan-posto-odluci-na-sudsku-tuzbu---456697.html> (10.6.2018.)
2. <http://hr.n1info.com/a176465/Vijesti/U-Hrvatskoj-gotovo-40-posto-zaposlenih-zena-prozivjelo-je-seksualno-zlostavljanje-na-poslu.html> (10.6.2018.)
3. <https://hrcak.srce.hr/21863> (6.6.2018.)
4. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/u-hrvatskoj-je-mobbing-dozvoljen-samar-ako-pitas-kad-ce-placa-nogom-u-tur-ako-nisi-simpaticna-sefu/901108.aspx> (14.6.2018)
5. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/odsteta-za-mobbing-od-200-tisuca-kuna-profesorica-psihicki-zlostavljala-docenticu/680629/> (14.6.2018.)
6. <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing> (12.6.2018)
7. <https://mobbing.hr/pravo-na-rad-bez-mobbinga/> (13.6.2018.)
8. <http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Led-je-probijen-Bivsoj-radnici-HEP-a-odsteta-zbog-mobinga> (14.6.2018.)
9. <http://www.poslovni.hr/after5/na-posao-s-grcem-u-zelucu-180073> (3.6.2018.)
10. <http://www.poslovni.hr/after5/cak-13-milijuna-radnika-zrtve-nasilja-na-radnom-mjestu-64208> (3.6.2018.)
11. <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/presude-za-mobing-su-rijetke-pa-se-cini-vazna-odsteta-voditeljici-ureda-poste-koju-su-tjerali-da-po-otocima-mjeri-prozore/#> (14.6.2018.)



**PRILOZI**

Prikaz 1. Faze mobinga .....	11
Grafikon 1. Poznavanje osobe nad kojom se čini mobing .....	25
Grafikon 2. Susretanje ispitanika s mobingom .....	26
Grafikon 3. Okidač za mobing .....	27
Grafikon 4. Utjecaj situacije u Republici Hrvatskoj na mobing .....	28
Grafikon 5. Zaštita od mobinga .....	29

**ANKETA**

1. Zaokružite svoj spol:
  - a) muški;
  - b) ženski.
  
2. Zaokružite svoju starosnu dob:
  - a) 18 – 25 godina;
  - b) 26 – 35 godina;
  - c) 36 – 45 godina;
  - d) 46 – 55 godina;
  - e) više od 55 godina.
  
3. Zaokružite svoje prebivalište:
  - a) Čakovec;
  - b) Prelog;
  - c) Ivanovec;
  - d) Nedelišće;
  - e) ostalo.

4. Poznajete li koju osobu nad kojom se čini mobing?
- a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Nemam komentara.
5. Što ste poduzeli u svezi s tim saznanjem? (Ako je prethodni odgovor bio NE, zanemarite ovo pitanje.)
- a) Držao sam u tajnosti.
  - b) Podijelio sam s ostalima (zaposlenicima, obitelji, prijateljima).
  - c) Prijavio sam nadređenima u organizaciji.
  - d) Prijavio sam policiji ili nekoj drugoj instituciji koja se bavi zaštitom ljudi.
6. Smatrate li da postoji znatno veći broj osoba koje trpe neki oblik zlostavljanja na radnome mjestu nego što je to utvrđeno?
- a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Nemam mišljenje o tome.
7. Koji su, prema vašem mišljenju, temeljni razlozi zbog kojih zaposlenici trpe mobing na radnome mjestu?
- a) strah od gubitka posla;
  - b) strah od dodatnoga pogoršanja situacije;
  - c) osjećaj srama i nelagode;
  - d) sve navedeno.
8. Koji su, prema vašem mišljenju, glavni okidači zbog kojih dolazi do mobinga u suvremenim organizacijama?
- a) loše rukovođenje organizacijom;
  - b) usmjerenost isključivo na povećanje ekonomske dobiti;
  - c) nezdrava radna klima;
  - d) strah od konkurencije i gubitka posla;
  - e) sve navedeno.

9. Smatrate li da organizacije i poslodavci iskorištavaju situaciju u kojoj vlada loše ekonomsko i gospodarsko stanje države te prisutna nezaposlenost na tržištu rada?
- a) Organizacije itekako iskorištavaju takvu situaciju u državi i na tržištu rada zbog čega i dolazi do pojave mobinga.
  - b) Situacija u državi i na tržištu rada nema veze s pojavom mobinga u radnim organizacijama.
  - c) Situacija u državi i na tržištu rada može pridonijeti razvoju mobinga u radnim organizacijama, međutim smatram da je naglasak ipak na unutarnjim čimbenicima organizacije.
10. Smatrate li da su zaposlenici adekvatno zaštićeni od mobinga u suvremenim organizacijama?
- a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Smatram da ima još mnogo prostora za napredak u povećanju i poboljšanju zaštite u suvremenim organizacijama.