

ISSN 1848-5251
N° 8(2013)
UDC 005:331.4:614.8(063)

8. MEĐUNARODNA ZNANSTVENA I STRUČNA KONFERENCIJA
8th INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE

**MEĐADŽMENT I SIGURNOST
MANAGEMENT AND SAFETY**

M&S 2013

**TEMA KONFERENCIJE: VOĐENJE I SIGURNOST
CONFERENCE THEME: LEADERSHIP AND SAFETY**

Trakošćan, Hrvatska, 13. i 14.6.2013.
Trakoscan, Croatia, June 13th and 14th, 2013

**ZBORNİK RADOVA
PROCEEDINGS**

HRVATSKO DRUŠTVO INŽENJERA SIGURNOSTI
CROATIAN SOCIETY OF SAFETY ENGINEERS

HDIS - M&S 2013

M&S 2013

8. MEĐUNARODNA ZNANSTVENA I STRUČNA KONFERENCIJA
8th INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE

MENADŽMENT I SIGURNOST
MANAGEMENT AND SAFETY

M&S 2013

TEMA KONFERENCIJE: VOĐENJE I SIGURNOST
CONFERENCE THEME: LEADERSHIP AND SAFETY

PROGRAMSKI CIKLUS: OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA I SIGURNOST
PROGRAM CYCLE: BASIC MANAGEMENT FUNCTIONS AND SAFETY

Trakošćan, Hotel Trakošćan, Hrvatska, 13. i 14.6.2013.
Trakoscan, Hotel Trakoscan, Croatia, June 13th and 14th, 2013

Glavni urednik/Editor-in-Chief

Josip Taradi, Hrvatska/Croatia
taradi@safety.hr

Urednici/Editors

Vesna Nikolić, Srbija/Serbia
Mirko Markič, Slovenija/Slovenia

Tehnički urednik/Technical editor

Hrvoje Plazonić, Hrvatska/Croatia

Uređivački i recenzijski odbor/Editorial and Review board

Vesna Nikolić, Srbija/Serbia, Predsjednica/President
Želimir Kešetović, Srbija/Serbia
Ksenija Klasić, Hrvatska/Croatia
Zdravko Krakar, Hrvatska/Croatia
Mirko Markič, Slovenija/Slovenia
Maja Meško, Slovenija/Slovenia
Sanja Miketić-Curman, Hrvatska/Croatia
Elmedin Muratbegović, Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Darko Palačić, Hrvatska/Croatia
Miran Pavlič, Slovenija/Slovenia
Vesela Radović, Srbija/Serbia
Suzana Savić, Srbija/Serbia
Miomir Stanković, Srbija/Serbia
Josip Taradi, Hrvatska/Croatia
Leon Vedenik, Slovenija/Slovenia
Snežana Živković, Srbija/Serbia

Nakladnik/Publisher

Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti/Croatian Society of Safety Engineers
Hrvatska/Croatia, Zagreb, Valentina Vodnika 19
www.safety.hr

Sunakladnici/Co-publisher

Društvo varnostnih inženjerjev Ljubljana, Slovenija / Society of Safety Engineers Ljubljana, Slovenia
Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Slovenija/Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia
Fakultet za primenjenu bezbednost, Univerzitet Educons, Srbija/Faculty of Applied Security, University Educons, Serbia

Naklada/Issue

200 primjeraka/copies

Tisak/Printing

ACT Printlab d.o.o., Čakovec, Hrvatska/Croatia

Dizajn/Design

ACT Printlab d.o.o., Čakovec, Hrvatska/Croatia

Autori su odgovorni za stručnu i jezičnu ispravnost svojih radova.

The authors are responsible for the professional and linguistic accuracy of their papers.

8. MEĐUNARODNA ZNANSTVENA I STRUČNA KONFERENCIJA
8th INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE

MENADŽMENT I SIGURNOST
MANAGEMENT AND SAFETY

M&S 2013

TEMA KONFERENCIJE: VOĐENJE I SIGURNOST
CONFERENCE THEME: LEADERSHIP AND SAFETY

PROGRAMSKI CIKLUS: OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA I SIGURNOST
PROGRAM CYCLE: BASIC MANAGEMENT FUNCTIONS AND SAFETY

Trakošćan, Hotel Trakošćan, Hrvatska, četvrtak i petak, 13. i 14.6.2013.
Trakoscan, Hotel Trakoscan, Croatia, Thursday and Friday, June 13th and 14th, 2013

ORGANIZATOR
ORGANIZER

Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Hrvatska
Croatian Society of Safety Engineers, Croatia
<http://www.safety.hr>

SUORGANIZATORI (abecedni redoslijed)
CO-ORGANIZERS (alphabetical order)

Društvo varnostnih inženirjev Ljubljana, Slovenija
Society of Safety Engineers Ljubljana, Slovenia
<http://www.mi-pa.si/dvi/>

Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, Slovenija
Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia
<http://www.fm-kp.si/si/>

Fakultet za primenjenu bezbednost, Univerzitet Educons, Srbija
Faculty of Applied Security, University Educons, Serbia
<http://www.educons.edu.rs/fakulteti/fakultet-za-primenjenu-bezbednost>

Veleučilište u Karlovcu, Hrvatska
Karlovac University of Applied Sciences, Croatia
<http://www.vuka.hr/>

MEĐUNARODNI MENADŽMENT KONFERENCIJE
INTERNATIONAL CONFERENCE MANAGEMENT

Vesna Nikolić, Srbija, Serbia

Predsjednica Međunarodnog Programskog odbora/President of the International Program Committee

vesna.nikolic@znrfak.ni.ac.rs

Miran Pavlič, Slovenija, Slovenia

Predsjednik Međunarodnog Organizacijskog odbora/President of the International Organizing Committee

dvilj@hotmail.com

Josip Taradi, Hrvatska, Croatia

Tajnik Konferencije/Secretary of the Conference

ms2013@safety.hr

MEĐUNARODNI PROGRAMSKI ODBOR
INTERNATIONAL PROGRAM COMMITTEE

Predsjednica Međunarodnog Programskog odbora/President of the International Program Committee

1. Vesna Nikolić, Srbija, Serbia

Članovi Međunarodnog Programskog odbora (abecedni redoslijed)

Members of the International Program Committee (alphabetical order)

2. Želimir Kešetović, Srbija, Serbia

3. Ksenija Klasić, Hrvatska, Croatia

4. Zdravko Krakar, Hrvatska, Croatia

5. Mirko Markič, Slovenija, Slovenia

6. Maja Meško, Slovenija, Slovenia

7. Sanja Miketić-Curman, Hrvatska, Croatia

8. Elmedin Muratbegović, Bosna i Hercegovina, Bosnia and Herzegovina

9. Darko Palačić, Hrvatska, Croatia

10. Miran Pavlič, Slovenija, Slovenia

11. Vesela Radović, Srbija, Serbia

12. Suzana Savić, Srbija, Serbia

13. Dragan Spasić, Srbija, Serbia

14. Miomir Stanković, Srbija, Serbia

15. Josip Taradi, Hrvatska, Croatia

16. Ivana Varičak, Hrvatska, Croatia

17. Leon Vedenik, Slovenija, Slovenia

18. Nikolina Vojak, Hrvatska, Croatia

19. Branko Wasserbauer, Hrvatska, Croatia

20. Snežana Živković, Srbija, Serbia

MEĐUNARODNI ORGANIZACIJSKI ODBOR
INTERNATIONAL ORGANIZING COMMITTEE

Predsjednik Međunarodnog Organizacijskog odbora/President of the International Organizing Committee

1. **Miran Pavlič**, Slovenija, Slovenia

Članovi Međunarodnog Organizacijskog odbora (abecedni redoslijed)

Members of the International Organizing Committee (alphabetical order)

2. Malić Agić, Bosna i Hercegovina, Bosnia and Herzegovina
 3. Mirko Markič, Slovenija, Slovenia
 4. Slobodan Marendić, Hrvatska, Croatia
 5. Vesela Radović, Srbija, Serbia
 6. Dragan Spasić, Srbija, Serbia
 7. Ana Šijaković, Hrvatska, Croatia
 8. Ivana Varičak, Hrvatska, Croatia
-

NACIONALNI ORGANIZACIJSKI ODBOR (HRVATSKA)
NATIONAL ORGANIZING COMMITTEE (CROATIA)

Predsjednik Nacionalnog Organizacijskog odbora/President of the National Organizing Committee

1. **Josip Taradi**

Članovi Nacionalnog Organizacijskog odbora (abecedni redoslijed)

Members of the National Organizing Committee (alphabetical order)

2. Liljana Dolšak
3. Željka Lalić
4. Maja Opuhač
5. Nikica Petričević
6. Hrvoje Plazonić
7. Neven Taradi

Gabrijela Budimir Šoško, Nikola Protrka, Barbara Ilijaš-Juranić

**PROPUSTI MENADŽMENTA U PREPOZNAVANJU I SPREČAVANJU MOBINGA KAO
IZVOR NESIGURNOSTI U POSLOVANJU PODUZEĆA**

Sažetak

Mobing, kao specifičan oblik ponašanja kojim jedna osoba ili skupina njih sustavno psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njezina ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mjesta jest pojava koju niti jedan menadžer ne bi trebao zanemariti. Istraživanja ukazuju na povezanost mobinga sa većom stopu odsutnosti zbog fizičkih i psihičkih bolesti zaposlenika sa radnog mjesta, većom sklonošću napuštanja organizacije, češćim promjena radnih mjesta te ranijeg umirovljenja. Cilj ovog rada je pridonijeti razumijevanju i povećanju svijesti o ovom problemu kako bi se potaknule intervencije koje će smanjiti ili ukloniti mobing u poduzećima i institucijama pravovremeno te tako pridonijeti smanjenju štete, rizika i nesigurnosti poslovanja i povećanju opće produktivnosti i zadovoljstva i općeg zdravstvenog stanja zaposlenika. Provedena sekundarna istraživanja uz korištenje metoda apstrakcije, deskripcije, komparacije, klasifikacije, indukcije te analize i sinteze, pokazala su da propusti menadžera u uočavanju i sankcioniranju mobinga na radnom mjestu povećavaju rizik, a time i nesigurnost poslovanja, kao i postojanje povezanosti između izloženosti mobingu na radnom mjestu i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da zaposlenici izloženi mobingu iskazuju manju produktivnost te postojanje povezanosti između psihičkog i fizičkog zdravstvenog stanja i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da su zaposlenici lošijeg psihičkog i fizičkog zdravlja manje produktivni. Zaključak koji se nametnuo je da postoji hitna potreba prepoznavanja mobinga na radnom mjestu kao višestrukog rizika poslovanja te uvođenja sustavnog upravljanja ovim rizikom, za što velika odgovornost, ali često i uzrok, leži upravo na menadžerima.

Ključne riječi: Mobing, nesigurnost poslovanja, propusti u prepoznavanju i sprečavanju mobinga na radnom mjestu, sigurnost, vođenje.

**FAILURES OF MANAGEMENT IN RECOGNITION AND PREVENTION OF MOBING AS
A SOURCE OF UNCERTAINTY IN THE BUSINESS ENTERPRISE**

Abstract

Mobbing as a specific form of behaviour that one person or group of them systematically psychologically abuse and humiliate another person, with the aim of compromising her reputation, honour, dignity and integrity, to the elimination of the job is the issue that no manager should ignore. Researches suggesting that there is relationship between mobbing and higher rate of absence due to physical and mental illnesses of workers, greater inclination of leaving the organization, frequent changes of jobs and early retirement. The aim of this paper is to give its contribution to the understanding and increase of awareness of this problem in order to stimulate interventions that will reduce or eliminate mobbing in companies and institutions in a timely manner and thus contribute to reducing the damage, risks and uncertainties of business as well as increase of overall productivity, satisfaction, and general health workers. Conducted secondary research using the method of abstraction, description, comparison, classification, induction, analysis and synthesis, showed that managers fails in detecting and sanctioning of mobbing in the workplace increases the risk, and thus the uncertainty of business, as well as the existence of a relationship between exposure to mobbing workplace and productivity of workers, in the direction that mobbed employees are showing lower productivity, as well as the existence of the relationship between mental and physical health and productivity of workers, in the direction that mobbed employees are poorer mental and physical health and therefore less productive. The conclusion that has emerged is that there is an urgent need to recognize mobbing in the workplace as multiple business risks and to introduce systematic management of this risk, for which the major responsibility, but often the cause too, lies on the managers.

Key words: Mobbing, leadership, uncertainty of business, failures in recognition and prevention of workplace mobbing, safety.

1. UVOD

Zlostavljanje na radnom mjestu prema nekim podacima [62] nalazi se u samom vrhu stresora koji postoje u radnom okruženju, a vjeruje se i da je tri puta zastupljenija pojava od seksualnog uznemiravanja [34]. Iako je zlostavljanje na radnom mjestu višestruko je štetna pojava koja postoji godinama, njeno sustavno proučavanje počelo je tek 1984. godine, kada je psiholog Heinz Leymann [28] dao prvu definiciju mobinga: „Psihološki teror na radnom mjestu, odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je sustavno usmjerena od strane jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan ili u nemogućnosti obraniti se te držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih aktivnosti. Ove aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jednom 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. Francuski Zakon o mobingu daje potpuniju definiciju, koju je predložila francuska psihologinja Marie-France Hirigoyen: »Mobing je psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posljedica degradacija zaposlenikovih radnih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost (francuski: harcèlement moral)«Treba spomenuti da francusko zakonodavstvo mobing na radnom mjestu sankcionira zatvorskom kaznom do jedne i pol godine te novčanom kaznom do 375.000 eura [73]. Naziv mobing se upotrebljava u Italiji, Njemačkoj i Švedskoj, dok se u Velikoj Britaniji [66] i Sjedinjenim američkim državama govori o maltretiranju odnosno ponižavanju na radnom mjestu (engl. workplace bullying). U ostalim državama Europske unije riječ je o mobingu kao psihološkom teroru ili uznemiravanju (engl. psychological terror or harassment). Savjetodavni odbor Europske komisije za sigurnost, higijenu i zdravstvenu zaštitu na radu, u svom „Mišljenju o nasilju na radnom mjestu“, usvojenom 2001. godine [13], definira: „Mobing je negativan oblik ponašanja, između kolega ili između hijerarhijskih nadređenih i podređenih, kojim se dotičnu osobu opetovano ponižava i napada izravno ili neizravno od strane jedne ili više osoba u svrhu i s ciljem otuđivanja iste te osobe.“ Tijekom zadnjih desetak godina u Europskoj uniji poduzeto je niz mjera iz kojih je vidljiv porast svijesti o problemu zlostavljanja na radnom mjestu. Tako Framework Agreement on Harassment and Violence at Work [67], kojeg su objavili BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP i ETUC, 26. travnja 2007. godine, jasno osuđuje zlostavljanje i nasilje svih vrsta, te se istovremeno poziva na nacionalne zakone i EU direktive donesene prijašnjih godina (Direktiva 2000/43/EC o jednakom tretiranju zaposlenika druge rase ili etničke pripadnosti, datirana s 29. lipnjem 2000.; Direktiva 2000/78/EC o jednakom tretmanu pri zapošljavanju, datirana s 27. studenim 2000.; Direktiva 2002/73/EC o implementaciji principa jednakog tretiranja muškaraca i žena pri zapošljavanju, stručnom osposobljavanju, napredovanju i uvjetima rada; Direktiva 89/391/EC o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radnom mjestu).

1.1. Predmet i cilj rada

Podaci Instituta za zlostavljanje na radnom mjestu, neprofitne organizacije iz Washingtona, govore o tome da je 37% zaposlenika izjavilo da su bili žrtve mobinga na radnom mjestu, a njih je 49% svjedočilo mobingu, što znači da je 86% radne snage u Sjedinjenim američkim državama pogođeno zlostavljanjem na radnom mjestu (The Workplace Bullying Institute). Izloženost zaposlenika zlostavljanju na radnom mjestu nije manja ni u Europskoj unije, niti u Republici Hrvatskoj. Novije istraživanja pokazuje sve lošije podatke. Činjenica je da je riječ je o raširenom problemu [39] kojemu treba posvetiti ozbiljnu pažnju. Također je neupitno da je šteta nastala mobingom izuzetno velika. Osim štetnih posljedica po zdravlje zaposlenika, tu je i pitanje smanjene produktivnosti i ostalih značajnih troškova koje ova pojava uzrokuje. U tom smislu, nameće se i pitanje, da li si menadžer može priuštiti neprepoznavanje i u slučaju prepoznavanja, toleriranje postojanja mobinga na radnom mjestu? Fokus u ovom radu bit će usmjeren na promatranje mobinga kao značajnog rizika poslovanja koji uvelike doprinosi nesigurnosti poslovanja u ionako nestabilnim uvjetima u kojima većina

poduzeća danas posluje te davanju doprinosa o jačanju svijesti o potrebni sustavnog upravljanja ovim rizikom.

Cilj ovog rada je pridonijeti razumijevanju i povećanju svijesti o ovom problemu kako bi se potaknule intervencije koje će smanjiti ili ukloniti mobing u poduzećima i institucijama pravovremeno te tako pridonijeti smanjenju štete, rizika i nesigurnosti poslovanja i povećanju opće produktivnosti i zadovoljstva i općeg zdravstvenog stanja zaposlenika.

1.2. Postavljanje hipoteza

U okviru istraživane teme te u svrhu definiranja osnovne problematike rada postavljena je jedna glavna i dvije specifične hipoteze:

Glavna hipoteza

H1. Propusti menadžera u uočavanju i sankcioniranju mobinga na radnom mjestu povećavaju rizik, a time i nesigurnost poslovanja.

Specifične hipoteze:

H2 Postoji povezanost između izloženosti mobingu na radnom mjestu i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da zaposlenici izloženi mobingu iskazuju manju produktivnost.

H3 Postoji povezanost između psihičkog i fizičkog zdravstvenog stanja i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da su zaposlenici lošijeg psihičkog i fizičkog zdravlja manje produktivni.

Analizom i navedenim metodama, navedene će se hipoteze dokazati te eventualno opovrgnuti. Sukladno potrebi dokazivanja te dodatnog argumentiranja opravdanosti njihovog utvrđivanja prikazati će se pregledi statističkih podataka, a neka od njih će s obzirom na svoju kompleksnost i značaj, biti dodatno analizirana i grafičkim prikazom, kako bi utjecaji pojedinih parametara bili slikovitije prikazani, usporedivi te razumljiviji za interpretaciju.

2. METODE

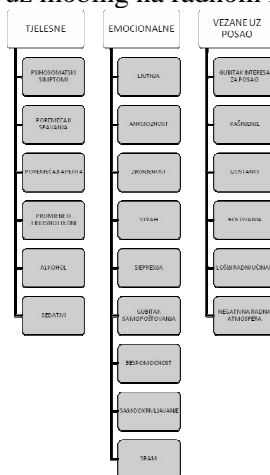
U svrhu pregleda teorijskih doprinosa pri izradi ovog rada, provedena su sekundarna istraživanja i to prikupljanjem podataka dostupnih u različitim stručnim knjigama, radovima, službenim dokumentima regulatora, kao i internetskim bazama podataka. U svrhu ostvarenja ciljeva rada i dokazivanja hipoteza, korištene su još i metoda apstrakcije, metode deskripcije, metoda komparacije, klasifikacije, indukcije te metode analize i sinteze.

3. REZULTATI I RASPRAVA

3.1. Posljedice neprepoznavanja i toleriranja mobinga na radnom mjestu

Vrste zlostavljanja na radnom mjestu obično se odnose na zlostavljanje vezano uz radne zadatke, socijalnu izolaciju, napade vezane uz privatni život, verbalne prijetnje i uvrede pred drugima te fizičko zlostavljanje [64], dok se posljedicama mobinga na radnom mjestu koji se tolerira i ne sankcionira, generalno mogu se grupirati u tjelesne, emocionalne i one vezane uz posao (npr. [1], [5], [7], [10], [20], [21], [29], [31], [32], [34], [36], [37], [38], [60], [59] i [64], (Slika 1).

Slika 1. Individualne posljedice vezane uz mobing na radnom mjestu

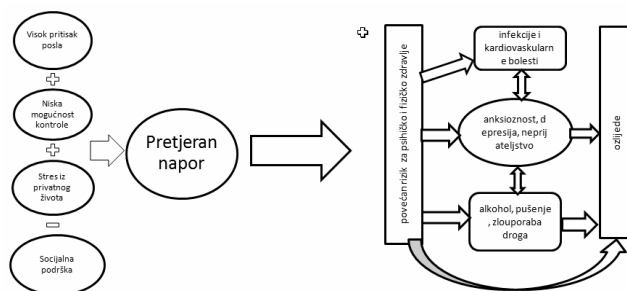


Izvor: Rad autora temeljem istraživanja [1], [5], [7], [10], [20], [21], [29], [31], [32], [34], [36], [37], [38], [60], [59] i [64]

Štetne posljedice zlostavljanja na radu ne zaustavljaju se samo na nikako zanemarivim zdravstvenim problemima žrtava, već je riječ i o utjecaju na smanjenje produktivnosti, povećanju troškova i u konačnici utjecaju na profit poduzeća u kojem se mobing tolerira. Naime, dosadašnja istraživanja [4], [35], [58], ukazuju na povezanost mobinga i smanjene produktivnosti zaposlenika zbog veće odsutnosti sa radnog mjesta uslijed fizičkih i psihičkih bolesti [2] ili obavljanja posla u bolesnom stanju. Smanjena efikasnost, produktivnost i učestalije pogreške u radu, rezultat su narušenih međuljudskih i odnosa u timu. Zaposlenici koji su izloženi mobingu, imaju veću sklonost napuštanju organizacije [38], češćim promjena radnih mjesta te ranijim umirovljenjem, što povlači sa sobom povećanje troškova zapošljavanja i osposobljavanja novih zaposlenika. Ne treba zaboraviti niti troškove povezane uz vrijeme menadžera koje je potrebno uložiti kako bi se posvetio ovom problemu, odlazak dobrih zaposlenika zbog loše organizacijske kulture, kao niti sudske troškove i nemale iznose naknada šteta.

Neupitno je dakle da je zlostavljanje na radnom mjestu stresor koji značajno doprinosi nezdravom radnom okruženju. Istraživanja tijekom zadnjih dvadesetak godina pokazala su da su neki stresori jednostavno štetniji nego drugi, a izgrađeni modeli, od kojih su poznatiji Karasek- Theorellov („*The Demand/Control Model*, [24]), Siegristov („*The Effort/Reward Imbalance Model*“ [52]) ili Shehadeh-Shainov model („*A General Model of Influences on Wellnes int he Workplace*“ [51]), promatraju upravo takve stresore i njihov utjecaj na zdravlje i sigurnost. Zajedničko svim ovim modelima jest utvrđivanje radnih uvjeta kao ključnog čimbenika u proizvodnji stresa i potencijalno mobinga na radnom mjestu. Naročito se kombinacija niske kontrole i visoke zahtjevnosti smatra značajnim uzrokom stresa, a time i mobinga [11], [22], [28]. Empirijske studije koje su testirale Karasek-Theorellov model u odnosu na mobing na radnom mjestu nisu brojne ([3], [41], [57]), međutim rezultati provedenih podržavaju ovaj model kao okvir za proučavanje mobinga na radnom mjestu.

Slika 2 . Karasek – Theorellov model zahtjevnosti/kontrole



Izvor: Autori prilagodili prema [24],

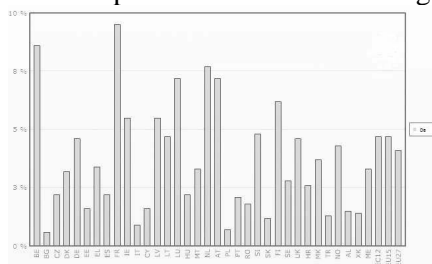
Karasek – Theorellov model pod visokim pritiskom posla smatra preveliku količinu posla tijekom dugog razdoblja sa konstantnim nametanjem rokova. Niska mogućnost kontrole odnosi se na premali utjecaj na svakodnevno organiziranje vlastitog rada. Stres iz privatnog života obuhvaća zbroj kumulativnih zahtjeva, izazova i promjena u privatnom životu, dok se pod socijalnom podrškom misli na postojanje barem jedne osobe na koju se zaposlenik može osloniti u vrijeme kada je uznemiren ili nesretan [24]. Upravo su prva dva čimbenika, visoki pritisak posla kao i nemogućnost kontrole, sadržani u većini priznatih upitnika kojima se mjeri izloženost mobingu na radnom mjestu (npr. „Revidirani upitnik o negativnom ponašanju [9] ili Druga verzija kopenhagenskog psihološkog upitnika [25], a posljedice su one prepoznate kod žrtava mobinga na radnom mjestu, potvrđenim u većini provedenih istraživanja ovog problema ([64], [41], [40], [50], [56]. Vjerojatnost da će zaposlenici koji rade u uvjetima visoke zahtjevnosti i niske mogućnosti kontrole patiti od kardiovaskularnih bolesti je dva puta veća, stopa anksioznosti, depresije i demoraliziranosti je značajan veća, kao i stopa alkoholizma i konzumiranja lijekova za smirenje odnosno izloženosti širokom spektru infekcijskih bolesti, nego kod zaposlenika koji rade u normalnijim uvjetima [18], [19],[24], [30] i [46]. Također, zaposlenici koji rade u ovakvim uvjetima imaju tri puta veću mogućnost razvijanja bolova u leđima kao i visoku stopu oboljenja od bolesti mišićnog i živčanog sustava ([48], [49], [47] i [54]). Isto tako, dokazano je da strateško zlostavljanje na radnom mjestu vodi gubitku kontrole i povećanju stresa[16].

3.2. Mobing kao višestruki rizik i izvor nesigurnosti poslovanja

U sektoru financijskih usluga, zakonodavac je već prepoznao gubitke povezane sa ovom pojavom. Naime, prilikom reguliranja operativnog rizika u financijskom sektoru, koji zadnjih dvadesetak godina, upravo zbog gubitaka značajnih razmjera dobiva na važnosti, do te mjere da svaka kreditna institucija treba predvidjeti dodatna sredstva koja će pokriti gubitke od operativnih rizika, prepoznaje kategoriju pod nazivom „Odnos s radnicima i sigurnost na radnom mjestu“, u koju su svrstani i gubici povezani sa mobingom [69]. Primjeri iz prakse, od kojih je trenutno najpoznatiji onaj iz 2006. godine kada je sud bivšoj zaposlenici Deutsche banke dodijelio 1.5 milijun američkih dolara u ime naknade štete zbog izloženosti zlostavljanju na radnom [77]. Zlostavljanje zaposlenika na radnom mjestu u Republici Hrvatskoj, poslodavcima nažalost još uvijek nije toliko skupa pojava da bi o njoj ozbiljnije vodili računa, o čemu, osim pretjerane dugotrajnosti sudskih parnica, utjecaja politike [38], govori i najnovija presuda u korist žrtve mobinga iz 2012. godine, kojom je žrtvi dodijeljena naknada štete u iznos od samo 30 tisuća kuna [78].

Kada je riječ o mobingu, neupitno je da je riječ o višestrukome riziku. Osim što je prepoznat kao i operativni rizik u financijskom sektoru, riječ je o riziku u upravljanju ljudskim resursima, pravnom riziku a u konačnici i značajnom riziku reputacije. Rezultati dosadašnjih istraživanja koje govore o alarmantnom broju izloženih ovim rizicima daju dodatnu težinu, ukazujući na to da je riječ o potencijalno značajnom izvoru nesigurnosti poslovanja, u ionako dovoljno nesigurnom i turbulentnom poslovnom okruženju današnjice. Osim toga, ono što je vidljivo iz istraživanja o izloženosti o mobingu i izvan Hrvatske, jest dominacija izloženosti okomitom mobingu. Okomitim mobing jest strateški *mobbing* ili *bossing* gdje se radi o pretpostavljenom neprijateljskom odnosu prema zaposleniku na nižem položaju, koji se iskazuje agresivnim i vrijeđajućim ponašanjem, a osnovi motiv je udaljavanje zaposlenika kojeg pretpostavljeni smatra nepoželjnim zbog različitih razloga. Tako prema istraživanju provedenom u Sjedinjenim američkim državama, od 16,8% zaposlenika koji su izloženi mobingu, njih 81% žrtve su okomitog mobinga [33]. Rezultati istraživanja koje je provedeno u državama Europske unije, točnije Grčkoj, Luksemburg, Švedskoj, Finskoj, Italiji, Francuskoj, Belgiji, Španjolskoj, Danskoj, Nizozemskoj, Njemačkoj, Velikoj Britaniji, Austriji, Portugalu i Irskoj [15] o radnim uvjetima govore da 28% zaposlenika smatra da imaju posljedice po zdravlje uslijed o stresa povezanim s poslom. Gotovo identičan udio od 28,4% odnosi se na odgovore dobivene od zemlja, tadašnjih kandidata za ulazak u Europsku uniju (Cipar, Rumunjska, Litva, Slovačka, Mađarska, Poljska, Estonija, Slovenija, Češka, Latvija, Bugarska i Malta). Utvrđeno je značajna povezanost ogromnih troškova sa posljedicama stresa – mentalnih i fizičkih oboljenja, korištenja bolovanja, smanjene produktivnosti, visoke stope fluktuacije zaposlenika i nezgoda na radu. Europska komisija naročito naglašava uznemirujući podatak o procijenjenom iznosu ovih troškova. Naime, riječ je o 20 milijardi EUR [15]. Primjerice, istraživanje provedeno u Danskoj [15] pokazuje da je 10,8% ispitanika izloženo mobingu. Sljedeća slika (Slika 3) daje pojedinačni prikaz odgovora o izloženosti mobingom ili uznemiravanju na poslu u proteklih godinu dana.

Slika 3 „Da li ste u proteklih godinu dana prema bili izloženi mobingom ili uznemiravanju na poslu?“.



Izvor: [14]

Iz provedenih istraživanja proizlazi uznemirujuća činjenica da je veliki broj zaposlenika izloženih mobingu zapravo izložen čimbenicima koji dokazano povećavaju stres, štetno djeluje na zdravlje te smanjuje produktivnost. Podaci iz studije provedene 2008 godine [23] pokazali su da je 75% ispitanika u svojoj radnoj karijeri svjedočilo lošem ponašanju prema njihovim kolegama, 47% su sami bili žrtve mobinga u nekom trenutku svoje karijere, a 27% je izrazilo da su bili žrtve mobinga u zadnjih godinu dana. Istraživanje je također pokazalo da izloženost mobingu utječe na sposobnost pojedinca da obavlja svoj posao, negativno utječe na moral zaposlenih kao i na financijske pokazatelje poduzeća. Drugi autori [12] smatraju da je mobing na radnom mjestu potrebno istraživati na temeljit i

sustavan način budući da su sve organizacije dužne zaštititi svoje zaposlenike od zlostavljanja na radnom mjestu. Također, mobing na radnom mjestu negativno utječe na profitabilnost poduzeća te je rješavanje ovog problema ključno kako bi poduzeće uopće moglo ostvariti svoje zadane ciljeve (Keashly & Jagatic, 2003).

Novije iako „on-line“ istraživanje iz svibnja 2011. godine provedeno od „Monster Worldwide Inc.“, ipak pokazuje sličan i uznemirujući trend. Naime, od 16.517 ispitanika, njih 64% pozitivno je odgovorilo na pitanje „Da li ste ikada bili izloženi zlostavljanju na radnom mjestu?“, dok je njih 16% izjavilo da su bili svjedokom mobinga.

3.3. Mobing na radnom mjestu u Republici Hrvatskoj

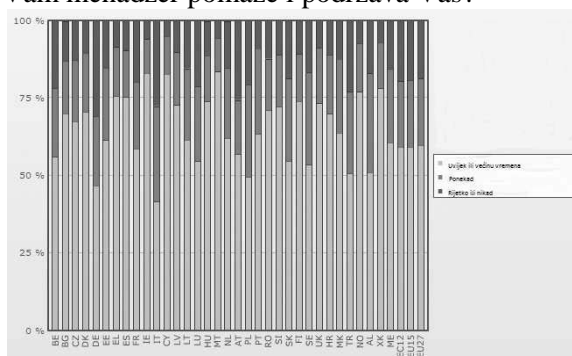
U Republici Hrvatskoj je od 1. siječnja 2010. godine u primjeni novi Zakon o radu [71], koji sadrži odredbe koje reguliraju zaštitu dostojanstva, zabranu uznemiravanja, diskriminacije i spolnog uznemiravanja, a koje navedena pitanja reguliraju bitno oskudnije nego raniji zakon. Postoji još nekoliko pravnih izvora koji reguliraju zaštitu dostojanstva, zabranu uznemiravanja, diskriminacije i spolnog uznemiravanja na radnom mjestu, kao što su Konvencije za zaštitu ljudskih prava, temeljna određenja iz Ustava RH [70], Zakon o suzbijanju diskriminacije [74] te Zakon o ravnopravnosti spolova [72]. Također, novi Kazneni zakon [68], koji je u primjeni od početka 2013. godine, predviđa (čl.133) kažnjavanje mobinga zatvorskom kaznom. Kazneni zakon donosi zlostavljanje na radnom mjestu kao potpuno novo kazneno djelo, a razlika u odnosu na sličan prekršaj koji već postoji u Zakonu o diskriminaciji, osim novčane kazne, odnosi se i na činjenicu da se kazneno djelo mobinga ne mora nužno temeljiti na diskriminacijskim osnovama. Kazneni zakon za vrijeđanje, ponižavanje, zlostavljanje ili uznemiravanje na neki drugi način na radnom mjestu, koje narušava zdravlje žrtve i povređuje neko njezino pravo, predviđa kaznu od dvije godine zatvora, s tim da je žrtva dužna podnijeti prijedlog za progon. Iako je iz konačnog prijedloga Kaznenog zakona izostavljena napomena kako se mora raditi o ponavljanom i ustrajnom ponašanju zlostavljača, iz odredbe novog zakona moguće je razumjeti kako se misli na dugotrajnije zlostavljanje jer sam pojam zlostavljanja upućuje na vremensko trajanje, a ne jednokratni napad. Treba napomenuti da je Hrvatski sabor 2008. godine odbio Prijedlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu smatrajući „da bi donošenje ovog Zakona pridonijelo već i sada prenormiranom sustavu.“ [75]

Međutim, bez obzira na navedeno, mobing je za većinu ljudi još nedovoljno poznat pojam. Naime, istraživanje pod nazivom „Mobing u Hrvatskoj“ koje je proveo portal www.posao.hr iz 2005. godine [76], na 812 ispitanika u dobi od 25-44 godine pokazuje da čak 97% ispitanika smatra kako je mobing tema o kojoj se premalo govori, a izložena mu je svaka četvrta osoba u Hrvatskoj. Činjenica da čak 82% ispitanika zlostavljače prepoznaje u svojim nadređenim, u skladu je sa mišljenjem Odbora koji je radio na Prijedlogu odbijenog zakona o sprječavanju zlostavljanju na radu, a koji su države u regiji usvojile, prema kojemu, upravo zbog raširene pojave okomitog zlostavljanja na radu, postojeći sustav zaštite ipak nije dovoljno učinkovit. Ovdje treba dodati zabrinjavajući podatak dobiven iz spomenutog istraživanja o postotku anketiranih koji bi prijavili poslodavca nadležnim institucijama. Riječ je o samo 7% zaposlenika koji imaju povjerenja u rješavanje problema mobinga putem nadležnih institucija.

3.4. Mobing nije legitiman stil menadžmenta

Jedna od mnogih definicija menadžmenta, kaže da je to aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva pomoću aktivnosti drugih ljudi [53]. Činjenica je da menadžment oblikuje atmosferu i da su menadžeri ti koji imaju moć svojim ponašanjem dati primjer i provesti politiku nulte tolerancije mobinga. U tom smislu, zanimljivi su odgovori (Slika 4) dobiveni na pitanje o tome da li zaposlenici uopće dobivaju pomoć i podršku od svojih menadžera.

Slika 4: Na pitanje „ Da li Vam menadžer pomaže i podržava Vas?

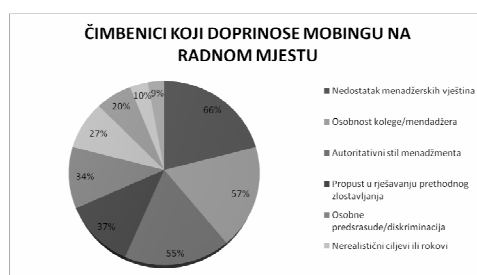


Izvor: [14]

Zanimljivo je da ukupno najlošije odgovor: „Rijetko ili nikad“ ima Njemačka, s tim da je ovakav odgovor dalo 30,9% visokokvalificiranih i čak 53,6% niskokvalificiranih zaposlenika.

Prema istraživanju koje je provedeno među menadžerima [63]u Velikoj Britaniji u okviru kampanje „Zaustavite zlostavljanje na radnom mjestu“, dvije trećine od 512 menadžera smatra da je nedostatak menadžerskih vještina glavni čimbenik koji doprinosi mobingu na radnom mjestu, dok su kao ostali značajni čimbenici navedeni nerealni ciljevi, autoritativni stil menadžmenta, osobnost i propust u rješavanju problema (Slika 6).

Slika 6. Čimbenici koji doprinose mobingu na radnom mjestu prema mišljenju menadžera



Izvor: rad autora temeljem podataka iz [55]

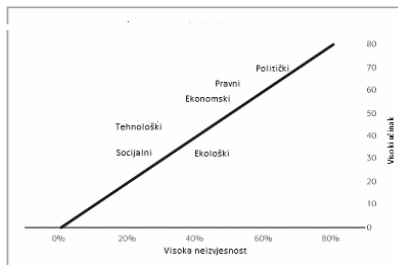
Važno je naglasiti da za mobing na radnom mjestu nije isto što i strogi menadžment, već je riječ o zlostavljanju i destruktivnom obliku vođenja koji dokazano ima negativne efekte na ukupno poslovanje [45]. Zanimljivo je da istraživanja koja su se bavila uzrocima mobinga na radnom mjestu, u prvi plan stavljaju lošu organizacijsku kulturu odnosno nefunkcionalan menadžment. Tako istraživanje koje je proveo Leymann [27] u kojem je promatrano osam studija slučaja pokazalo je da su dominantna dva uvjeta za pojavu mobinga na radnom mjestu: izuzetno loše organizirana proizvodnja i/ili metode rada i gotovo bespomoćan ili nezainteresiran menadžment. Detaljnije objašnjenje ovih uvjeta dalo je kasnije istraživanje [6] navodeći disfunkcionalnu organizacijsku strukturu ili kulturu, nedostatak komunikacije i utjecaje izvana kao glavne uzroke mobinga na radnom mjestu. Oni navode da je „ organizacijska kultura ona koja određuje da li će mobing dobiti šansu eskalirati ili će biti zaustavljen u određenoj točki“.

3.5. Upravljanje rizikom mobinga na radnom mjestu

S obzirom da se rizik općenito može promatrati kao učinak **nesigurnosti** na planirane ciljeve, bilo pozitivan ili negativan [79], a upravljanje rizicima kao proces identifikacije, procjene i određivanja prioriteta rizika popraćen koordiniranom i ekonomskom upotrebom resursa u cilju minimiziranja, praćenja i kontrole vjerojatnosti i/ili utjecaj neugodnih događaja [8], jasno je da je zadatak postizanje zacrtanih ciljeva značajno otežano ukoliko je u njegovom okruženju prisutan i mobing, kao jedan od rizika odnosno **izvora nesigurnosti** kojim je potrebno upravljati a koji opet direktno povezan sa ljudima. Naime, pored rizika koji proizlazi iz nesigurnosti kao što su promjene na financijskim tržištima, neuspjesi projekata, prirodnih nepogoda, kreditnih rizika, rizici koje uzrokuje mobing nisu zanemarivi.

Kada je riječ o definiranju nesigurnosti općenito, stariji iskusni poslovni stručnjaci koji su dali svoje odgovore u jednom istraživanju [55] složili su se da nema precizne definicije nesigurnosti a time niti preciznog rješenja. Istraživanje koje je provedeno 2011. godine obuhvatilo je 205 starijih izvršnih menadžera zaposlenih u međunarodnim kompanijama i javnim sektorima različitih država, koji su izvore nesigurnosti, s obzirom na njihov vjerojatnost i jačinu utjecala, odredili kako je prikazano na sljedećoj slici (Slika 5).

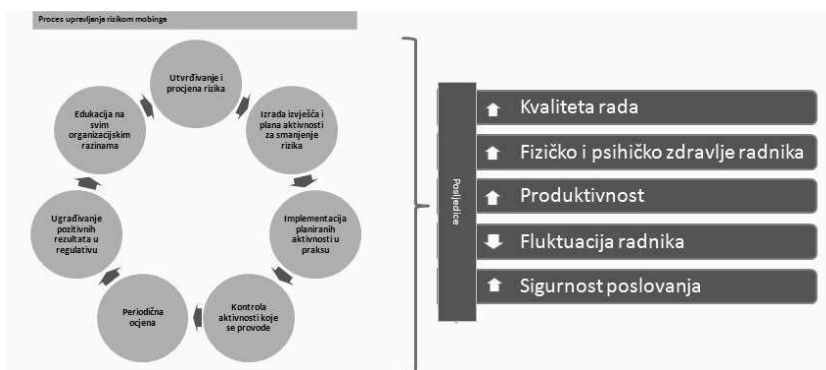
Slika 5 – Izvori nesigurnosti



Izvor: Autori prilagodili prema [55]

Postati žrtvom mobinga u prvom redu znači biti izložen psihološki stresnim situacijama koje uzrokuju psihičku štetu žrtvi ([10], [60], [65] i [26]. Međutim, postoji potreba za promatranjem i raspravom o mobingu na radnom mjestu kao posljedicom lošeg psihološkog okruženja kojem značajno doprinose i stilovi vođenja i upravljanja koji se primjenjuju. [43], [44] i [26]. Kada se govori o empirijskim podacima koji se odnose na učinkovitost intervencija u slučaju mobinga, može se reći da su dosadašnja istraživanja u ranoj fazi [44], [26]. Glavni problemi su povezani sa metodologijom, ali činjenicom da je mobing teško dodirljiv fenomen te ga je stoga teže prepoznati i uočiti [26], [59]. Dakle, riječ je o riziku čiji se izvor nalazi unutar same organizacije. Ova činjenica bi trebala donekle doprinijeti jednostavnijem upravljanju ovim rizikom kojim bi se, zbog značajnog utjecaja na povećanje nesigurnosti poslovanja, trebalo sustavno i efikasno upravljati. Prijedlog modela upravljanja ovim rizikom prikazan na sljedećoj slici (Slika 7).

Slika 7. Model upravljanja rizikom mobinga



Izvor: rad autora

Činjenica je da je mobing na radnom mjestu, s obzirom da je pogođeno psihičko zdravlje žrtava, izuzetno osjetljivo području, međutim, bez uvođenja sustavnog upravljanja ovim rizikom, problem će postajati većim. Prvi korak u ciklusu kontrole ovog rizika je od ključne važnosti, zbog kojeg razloga bi bile korisne pripreme u smislu identificiranja grupa koje su podložne najtežem obliku mobinga na radnom mjestu, procjene grupa i mapiranja poslova koji su zbog prirode posla imaju veću vjerojatnost izlaganja mobingu. Od pomoći mogu biti dosadašnja istraživanja kojima je utvrđeno koji su to individualni i poslovni čimbenici koji mogu biti potencijalni akcidenti mobinga na radnom mjestu (npr. [2] [3] [61]), kao što su na primjer mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka, nejasnoća uloga ili poslovnog okruženja.

Prilikom utvrđivanja i procjene postojanja rizika izloženosti zaposlenika mobingu, menadžeri bi trebali voditi računa da instrumenti koji se pritom koriste, obuhvate informacije o samoj identifikaciji izloženosti mobingu, ali i intenzitetu nastale štete povezane s izloženosti mobingu. Stoga bi bilo

korisno, pored klasičnog istraživanja putem raznih vrsta upitnika, uključiti podatke o izostancima s posla i radnoj učinkovitosti ukoliko takvi podaci postoje u organizaciji. Naravno, kako je riječ o osjetljivom i specifičnom problemu, nezaobilazna je i uključenost stručnjaka iz područja psihologije. S obzirom da o složenoj poslovnoj praksi nije moguće odjednom odvojiti resurse i vrijeme za rješavanje svih slučajeva, dobro je temeljem dobivenih rezultata izraditi izvješće za svaki dio organizacije zasebno, koje će sadržavati najalarmantnije slučajeve i čime će na prvo mjesto izaći loša praksa koju je prvu potrebno mijenjati. Promjena uključuje izradu detaljnog plana aktivnosti koje je potrebno poduzeti sa precizno utvrđenim rokovima izvršenja, osobama odgovornim za provođenje i kontrolu. Implementacija planiranih aktivnosti u poslovne procese organizacije, neizostavno sadrži i elemente redovnog nadgledanja i kontrole provođenja, kao i planiranu periodičnu ocjenu. Pozitivno ocjenjene aktivnosti, potrebno je ugraditi i u službene dokumente organizacije te provoditi edukaciju na svim organizacijskim razinama. Redovito provođenje cijelog procesa trebalo bi osigurati pozitivne posljedice na organizaciju, kao što su povećanje kvalitete rada, zdravlja zaposlenika, produktivnosti, smanjenje fluktuacije zaposlenika i s tim povezanih troškova te povećanje sigurnosti poslovnog okruženja unutar, ali i izvan organizacije.

4. ZAKLJUČAK

Provedena istraživanja, ponajprije u Sjevernoj Americi i Europi, naznačila su negativne efekte izloženosti mobingu na gubitak morala zaposlenika, stopu odsutnosti s posla, pojavu psihičkih problema, opće zdravstveno stanje, radnu sposobnost općenito, sudske postupke i ostalo. Dodatno, pokazano je da je kao jedan od glavnih uzroka mobinga na radnom mjestu, prema navodu menadžera navedena upravo njihova nesposobnost nošenja sa ovim problemom. Pored ovih, navedenih su i ostali slični uzroci poput nefunkcionalnog menadžmenta odnosno disfunkcionalne organizacijske strukture i kulture. Nadalje, podaci govore i o tome da u najvećem broju slučajeva dominira upravo okomiti mobing, što sve dovodi do zaključka da upravo velika odgovornost za mobing na radnom mjestu, leži upravo na menadžerima.

Toleriranje mobinga na radnom mjestu od strane menadžera može se smatrati destruktivnim stilom vođenja čije posljedice mogu kulminirati do ogromnih štetnih razmjera, što potvrđuje hitnu potrebu uvođenja sustavnog bavljenja ovim problemom, naglašavajući pritom važnost prevencije.

Rezultati dosadašnjih istraživanja govore u prilog činjenici da je mobing na radnom mjestu višestruki izvor rizika i nesigurnosti poslovanja, čemu u prilog govore i poprilično značajni iznosi financijske štete povezani sa toleriranjem i nesankcioniranjem mobinga na radnom mjestu. Provedena sekundarna istraživanja uz korištenje metoda apstrakcije, deskripcije, komparacije, klasifikacije, indukcije te analize i sinteze, potvrdila su glavnu i pomoćne hipoteze:

Propusti menadžera u uočavanja i sankcioniranju mobinga na radnom mjestu povećavaju rizik, a time i nesigurnost poslovanja.

Postoji povezanost između izloženosti mobingu na radnom mjestu i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da zaposlenici izloženi mobingu iskazuju manju produktivnost.

Postoji povezanost između psihičkog i fizičkog zdravstvenog stanja i produktivnosti zaposlenika, u smjeru da su zaposlenici lošijeg psihičkog i fizičkog zdravlja manje produktivni.

Činjenica da je mobing na radnom mjestu dosta raširena pojava koja predstavlja višestruki izvor rizika i nesigurnosti poslovanja, ukazuje na alarmantnu potrebu aktivnog bavljenja ovim problemom

Ozbiljan pristup problemu te kreiranje učinkovitog sustava za upravljanje ovim rizikom, doprinijet će boljem prepoznavanju i smanjenju šteta koji proizlaze iz pojave mobinga na radnom mjestu. Također, postoji potreba i za produbljivanjem znanja kao i prikupljanju konkretnijih podataka koji će osvijetliti stanje u praksi, naročito u Republici Hrvatskoj, a sa ciljem davanja doprinosa smanjenju problema, kreiranju učinkovitijih alata za rano uočavanje izloženosti mobingu. Ostvarivanjem bolje prevencije, uz kvalitetniju podršku od strane zakonodavnih tijela, trebalo bi doprinijeti poboljšanju općeg zdravstvenog stanja i zadovoljstva zaposlenika, čimbenicima koji pridonose povećanju produktivnosti te u konačnici boljim financijskim rezultatima. Konačni zaključak je da menadžeri, s obzirom da se nalaze u poziciji onih koji su često uzrokom mobinga, ali i onih koji imaju moć promijeniti situaciju, nisu u poziciji priuštiti sebi ni organizaciji za koju rade luksuz neprepoznavanja i ignoriranja mobinga na radnom mjestu.

LITERATURA

- [1] Agervold, M. and E. G. Mikkelsen: **Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions**, *Work and Stress* 18(4), 2004, 336-351.
- [2] Baillien, E., & De Witte, H.: **The relationship between the occurrence of conflicts in the work unit, the conflict management styles in the work unit and workplace bullying**, *Psychologica Belgica*, 49, 2009, 207-226.
- [3] Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H.: **Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: a two-wave test of Karasek's Job Demand Control model for targets and perpetrators**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, 2011, 191-208.
- [4] Canada Safety Council.: **Bullying in the workplace**, <http://www.safety-council.org/info/OSH/bullies.html> (8.5.2012).
- [5] Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C., & Gonik, V. : **Raising awareness to psychological harassment at work**, *Protecting Workers' Health Series No. 4*, 2003, http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf (27.1.2013).
- [6] Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott, G. P.: **Mobbing: emotional abuse in the American workplace**. Ames, Iowa: Civil Society Publishing, 1999..
- [7] Djurkovic N, McCormack D, Casimir Gian Marcus: **Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying**, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 2006, 73-88, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=21&issue=1&articleid=1541755&show=pdf&PHPSESSID=fhn9tktbqqek7dnqpmqj920kr0> (2.3.2013.)
- [8] Douglas, H.: **The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It**, John Wiley & Sons. 2009, p. 46.
- [9] Einarsen, S. & Hoel, H: **Negative Acts Questionnaire - Revised**, Bergen Bullying Research Group, 2001.
- [10] Einarsen, S., Matthiesen, S. B., i Skogstad, A.: **Bullying, burnout and well-being among assistant nurses**, *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, 1998., 263-268, <http://folk.uib.no/ppspm/documents/Assistant-nurses-and-bullying.pdf> (12.12.2012.)
- [11] Einarsen, S., Raknes, B.I. and Matthiesen, S.M.: **Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality ± an exploratory study'**, *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 4, 1994, pp. 381-401.
- [12] Einarsen. S, Cooper, C. L., Hoel, H. i Zapf, D.: **Bullying and Harassment in the Workplace: Development in Theory**, Research and Practice. 2 izdanje. CRC Press, Taylor and Francis Group. United State, 2003.
- [13] European Commission: **Opinion of the Advisory Committee on Safety, Hygiene and Health Protection at Work on Violence at the workplace**, DOC 1564/2/2001 EN, <http://www.europa.eu> , (16.2.2013.)
- [14] European Working Conditions Observatory: **Negative health outcomes resulting from bullying in the workplace**, 2009, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/12/DK09120191.htm> (18.10. 2012.)
- [15] European Working Conditions Observatory, **Work-related stress**, 2010, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1004059s/index.htm> (15.10.2012.)
- [16] Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., i Harvey, M. G.: **Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership**, *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 195–206
- [17] Fox, S, i Spector, P. E. (Eds.): **Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets**, American Psychological Association, Washington, DC, 2005, 271-296.
- [18] Gardell, B.: **Scandinavian Resear ch on Stress in the Workplace**, *International Journal of Health Services* , 12(1), 1982, 31-41.
- [19] Greenberg, E.S., i Grunberg, L.: **Work alienation and problem alcohol behavior**, *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 1995, 83-102.
- [20] Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C.: **Coping with abusive supervisors: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes**. *Leadership Quarterly*, 18, 2007, 264-280.
- [21] Hoel, H., Faragher, B. i Cooper, C. L.: **Bullying is Detrimental to Health, but all Bullying Behaviours are not Necessarily Equally Damaging**, *British Journal of Guidance & Counselling*,

- 32(3), 2004, 387, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880410001723594#tabModule> (12.3.2013.)
- [22] Hoel, H., Sparks, K., and Cooper, C. L.: **The Cost of Violence / Stress at Work and the Benefits of a Violence and Stress-Free Working Environment**, University of Manchester, Institute of Science and Technology, Report commissioned by the International Labour Office, Geneva, 2001.
- [23] Judithfisher-Blando, L.: **Workplace Bullying: Aggressive Behavior And Its Effect Ob Job Satisfaction And Productivity**, 2008, <http://www.workplaceviolence911.com/docs/20081215.pdf> (12.10.2012.)
- [24] Karasek, R., i Theorell, T.: **Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life**, Basic Books Inc., New York, 1990.
- [25] Kristensen T.S., Hannerz H., Høgh A i Borg V.: **The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment**, Scand J Work Environ Health, 31, 2005, 438-449.
- [26] Leka, S. i Cox, T.: **The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF**, Nottingham I-WHO Publications, 2008., http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/chapter_1.pdf (15.7.2012.)
- [27] Leymann, H.: **The Content and Development of Mobbing at Work**, European Journal of Work and Organizational Psychology. 5:2, 1996., 165-184.
- [28] Leymann, H.: **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims**, Vol. 5, No. 2, 1990, [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf) (5.1.2013).
- [29] Lutgen-Sandvik, P.: **Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. Organization**, 15(1), 2008., 97-119, <http://www.unm.edu/~plutgen/Lutgen-Sandvik%202008%20identity%20work%20and%20bullying.pdf>, (5.1.2013.)
- [30] Matthews, K.A., Cohington, E.M., Talbott, E., Kuller, L.H. i Seigal, J.M.: **Stressful work conditions and diastolic blood pressure among blue collar factory workers**, American Journal of Epidemiology, 126(2), 1987, 280-291.
- [31] Matthiesen, S. B. i Einarsen, S.: **Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences**, Violence and Victims, 22(6), 2007, 735-753, https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/1550/Paper5_Matthiesen.pdf?sequence=14 (12.2.2013.)
- [32] Mikkelsen, E. G., i Einarsen, S.: **Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 2001, 393-413, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320143000816>, (16.1.2013.)
- [33] Namie, G. i Namie, R.: **Workplace Bullying: The Silent Epidemic**, Employee Rights Quarterly, 1(2), 2000, 1-12.
- [34] Namie, G.: **Report on Abusive Workplaces**, The Workplace Bullying & Trauma Institute, 2003, <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003C.pdf>, (17.11.2012.)
- [35] Namie, G., i Namie, R.: **The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job**, Naperville, IL: Sourcebooks, 2003., http://www.ebook3000.com/The-Bully-at-Work--What-You-Can-Do-to-Stop-the-Hurt-and-Reclaim-Your-Dignity-on-the-Job_47992.html (15.2.2013.)
- [36] Niedl, K.: **Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 1996, 203-214, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13594329608414857>, (14.12.2012.)
- [37] O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. i Smith, M.: **Victims of Bullying at Work in Ireland**, Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand, 14(6), 1998, 569-574.
- [38] Petar, S., Marjanović, B. i Laušić, M.: **Jeste li još uvijek sigurni da ste sigurni**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
- [39] Quine, L.: **Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey.**, Br. Med. J., 318 (7178), 1999, 228-232.
- [40] Rayner, C., i Keashly, L.: **Bullying at work: A perspective from Britain and North America**, 2005 In Fox, S. & Spector, P.E., (Eds) Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets p271-296 Washington DC, American Psychological Association Publishers
- [41] Rayner, C., Hoel, H., i Cooper, C. L.: **Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?** New York: Taylor & Francis, 2002.

- [42] Rodriguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moréno-Jimenez, B., i Pastor, J. C.: **Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction, and engagement: two longitudinal studies**, *Work and Stress*, 23, 2009, 225-243.
- [43] Salin, D.: **Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments**, *International Journal of Management and Decision-Making*, 4 (1), 2003, 35-46, <http://hdl.handle.net/10227/281> (14.1.2013.)
- [44] Salin, D.: **Organisational responses to workplace harassment: an exploratory study**, *Personnel Review*, 38 (1), 2009, 26-44.
- [45] Schyns, B. i Schilling, J.: **How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes**, *The Leadership Quarterly* 24, 2012, 138–158
- [46] Seeman, M., Seeman, A. Z i Budros, A.: **Powerlessness, work and community: A longitudinal study of alienation and alcohol use**, *Journal of Health and Social Behavior*, 29(3), 1988, 185-98.
- [47] Shain M.: **The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress-related disorders**, *Leadership in Health Services* , 12(2), 1997, i-vii.
- [48] Shannon, H.S., Walters, V., Lewchuck, W., Richardson, J., Moran, L.A., Haines, T. i Verma, D.: **Workplace organizational correlates of lost-time accident rates in manufacturing**, *American Journal of Industrial Medicine*, 29, 1996, 258-68.
- [49] Shannon, H.S., Mayr, J. i Haines, T.: **Overview of the Relationship between Organizational and Workplace Factors and Injury Rates**, *Safety Science*, 26(3), 1997, 201-17.
- [50] Sheehan, M., Barker, M., i Rayner, C.: **Applying strategies for dealing with workplace bullying**, *International Journal of Manpower*, 20, 1999, 50-56
- [51] Shehadeh, V. i Shain, M.: **Influences on Wellness in the Workplace: Technical Report** . Ottawa: Health and Welfare Canada, 1990.
- [52] Siegrist, J.: **Adverse health effects of high-effort/lowrewarded conditions.**” *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 1996, 27-41.
- [53] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, *Masmedia*, Zagreb, 2004, p. 19
- [54] Smith, M.J.: **Psychosocial aspects of working with video display terminals (VDT s) and employee physical and mental health**, *Ergonomics* , 40(10), 1997, 1002-15.
- [55] Syrett, M. i Devine, M.: **Managing Uncertainty Strategies for surviving and thriving in turbulent times**, *The Economist in association with Profile books ltd*, London, 2012.
- [56] Tepper, B. J.: **Consequences of abusive supervision**, *Academy of Management Journal*, 43, 2000, 178-190.
- [57] Tuckey, M.R., Bakker, A.B. i Dollard, M.F.: **Empowering leadership and work engagement: A multilevel study**, *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 2012, 15-27.
- [58] Urbanski-Farrell, L.: **Workplace bullying's high cost: \$180M in lost time, productivity**. *Orlando Business Journal*, 2002, <http://www.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html?page=all> (6.1.2013)
- [59] Vartia, M. i Hyyti, J.: **Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers**, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(1), 2002, 113-126.
- [60] Vartia, M.: **Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-Being of its Targets and the Observers of Bullying**, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 2001, 63-69, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11266149> (23.3.2013.)
- [61] Warr, P. B.: **Decision latitude, job demands, and employee well-being**, *Work and Stress*, 4(4), 1990, 285-294, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320143000870> (23.3.2013.)
- [62] Wilson, C.B.: **U.S. businesses suffers from workplace trauma**, *Personal Journal*, (7), 1991, 47-50.
- [63] Woodman, P., i Cook, P.: **Bullying at work: The experience of managers**, *Chartered Management Institute*, London, 2005 https://www.managers.org.uk/sites/default/files/user35/CMI_-_Bullying_at_work_Sept05_-_Full_Report.pdf (15.1.2013.)
- [64] Zapf, D.: **Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work**, *International Journal of Manpower*, 20, 1999, 70-84.
- [65] Zapf, D., Knorz, C., i Kulla, M.: **On the relationship between mobbing factors, the job content, social work environment and health outcomes**, *European Journal of work and Organization Psychology*, 5(2), 1996, 215-237.

Propisi

- [66] Employment Rights Act 1996, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents> (15.3.2013.)
- [67] Framework Agreement on Harrasement and Violence at Work, (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf> (15.03.2012.))
- [68] Kazneni zakon, Narodne novine broj 125/11
- [69] Odluka o adkevatnosti kapitala kreditnih institucija. [Online]: "<http://www.hnb.hr/propisi/odluke-nadzor-kontrola/odluke-zoki-veljaca-2010/h-odluke-o-adekvatnosti-jamstvenoga-kapitala-ki.pdf>" [6 May 2010].
- [70] Ustava Republike Hrvatske, Narodne novine broj 56/90, 135/97, 8/98, 113/2000, 124/2000, 28/2001, 41/2001, 55/2001, 76/10, 85/10
- [71] Zakon o radu Republike Hrvatske, Narodne novine broj 149/09
- [72] Zakon o ravnopravnosti spolova, Narodne novine broj 82/08
- [73] Zakon o socijalnoj modernizaciji (loi de modernisation sociale/, n. 2002–73 od 17. siječnja 2002.), Članak 169. stavak 1. i članak 170, <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MESX0000077L>, 15.12.2011..
- [74] Zakon o suzbijanju diskriminacije, Narodne novine broj 85/08, 112/12

Internet

- [75] Izvješće Odbora za rad i socijalno partnerstvo o Prijedlogu zakona o sprječavanju zlostavljanja na radu, P. Z. br. 55, Hrvatski sabor, http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=mi%C5%A1ljenju%20o%20nasilju%20na%20radnom%20mjestu%E2%80%9C%2C%20usvojenom%202001&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sabor.hr%2Ffsgs.axd%3Fid%3D7137&ei=Kvx0UZyCEoiWtQaQ3IHADQ&usg=AFQjCNFVKGCuNUzkt_o_3WoprBPUsOz9Eg&bvm=bv.45512109,d.Yms&cad=rja, /12.12.2012.)
- [76] Portal www.posao.hr (2005) „Mobing u Hrvatskoj“, <http://www.posao.hr/clanci/vijesti/istrazivanje/mobingu-izloženo-84-zaposlenika-u-hrvatskoj/12/>, (15.3.2012.)

Ostali materijali

- [77] Management issues, <http://management-issues.com/2006/8/blog/UKP800-000-damages-award-for-bullying.asp> (12.1.2013.)
- [78] Novi list, <http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Led-je-probijen-Bivsoj-radnici-HEP-a-odsteta-zbog-mobinga>, (15.1.2013.)

Norme

- [79] ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

BIOGRAFIJA PRVOG AUTORA



mr. sc. Gabrijela Budimir Šoško

Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski
Zagreb, Hrvatska
gabrijela.budimir.sosko@zrinski.org

Asistentica na Visokoj školi za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski u Zagrebu. Diplomirala je na Ekonomskom i Filozofskom fakultetu u Zagrebu, magistrirala na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a u tijeku je postupak izrade doktorske disertacije iz područja organizacije i menadžmenta. Pored ovog područja, s naglaskom na organizacijsko ponašanje, profesionalni interesi su s obzirom na višegodišnje radno iskustvo u sektoru financijskih usluga usmjereni su i na područje financija i bankarstva.

BIOGRAPHY OF THE FIRST AUTHOR

Teaching assistant at University college of economics, entrepreneurship and management Nikola Šubić Zrinski High College School Nikola Subić Zrinski in Zagreb. She graduated from the Economics and the Faculty of Philosophy in Zagreb, too, holding Master of Science degree the Faculty of Economics Zagreb, and is in the process of completion of doctoral thesis in field of organization and management. In addition to this field, with a main focus on organizational behaviour, professional interests, due to long working experience in the financial services sector, are focused on the field of finance and banking, too.

PODACI O SUATORIMA (DATA ON CO-AUTHORS)

2)

Nikola Protrka, univ.spec.inf.-struč.spec.crim.

Policijska akademija, Visoka policijska škola Zagreb
Zagreb, Hrvatska
nprotrka@gmail.com

3)

Barbara Ilijaš - Juranić, bacc.oec.

AKD Agencija za komercijalnu djelatnost
Zagreb, Hrvatska
barbara.ilijas.juranic@akd.hr