

# Mobing kao faktor smanjenja efikasnosti poslovanja

Ana Nenadić

*Dipl. ecc, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, nenadiceva.ana@gmail.com*

**Rezime:** Djelovanje manje ili više naglašenog mobinga, sa svim njegovim neželjenim posljedicama, nije fenomen koji je relativno nov, već pojava koja je oduvijek egzistirala. Bez obzira na to, činjenica je da ovom problemu u literaturi nije posvećena dovoljna pažnja. Ovaj rad je napisan sa ciljem da donekle ukaže na mogućnost sagledavanja ekonomskog aspekta ove pojave. U radu će biti prikazan uticaj mobinga na produktivnost i efikasnost poslovanja. Takođe, biće riječi o troškovima koje ova pojava uzrokuje po pojedinca, koji je žrtva mobinga, organizaciju, koja se sa ovim problemom suočava, i društvo u cjelini.

**Ključne riječi:** mobing, produktivnost, efikasnost poslovanja, žrtva mobinga, organizacija

**Datum prijema rada:** 30. maj 2015.

**Datum odobrenja rada:** 7. juni 2015.

## UVOD

Savremenici smo epohe koja je puna najrazličitijih pojava ponižavanja, maltretiranja, terorisanja i zlostavljanja u svim sferama ljudskog društva. Ukoliko se splet ovakvih i sličnih aktivnosti vezuje za radnu sredinu, riječ je o zlostavljanju na radu, odnosno mobingu.

Mobing, nesumnjivo, predstavlja veoma kompleksan problem sa kojim se suočavaju svi tehnološki procesi rada u osnovi kojih egzistira želja za vlašću, potreba za zlostavljanjem drugih, ljubomora, mržnja i zavist.

Riječ je o univerzalnom problemu koji se ne može deklarirati kao tek neka vrsta „moderne bolesti“ organizacije, već predstavlja „ozbiljno oboljenje“ koje može da ugrozi svaki privredni subjekat, pa i društvo.

Dakle, problem mobinga ima podjednaku, značajnu važnost, kako za pojedinca, organizaciju, tako i za društvo kao cjelinu. Njegove posljedice su višestruke i prožimaju se kroz sve društvene sfere.

Ovaj rad je napisan sa ciljem da ukaže, prvenstveno, na štetnost mobinga. U radu će biti istraženi osnovni razlozi zbog kojih ova pojava nastaje, kao i načini njene manifestacije. Naročito akcenat će biti posvećen posljedicama mobinga po samu organizaciju u vidu opadanja produktivnosti zaposlenih i slabljenja efikasnosti. Na samom kraju biće dati eventualni pristupi u rješavanju ovog problema.

## ŠTA JE MOBING?

Mobing bi trebalo razumjeti kao neprijateljski akt kojim jedna osoba (ili više njih), iz ličnog animoziteta, u du-

žem periodu, ugrožava drugu osobu. Krajnji cilj ovakvog ponašanja je ugrožavanje ugleda, časti, dostojanstva i integriteta mobingovane osobe.

Riječ mobing, etimološki, vuče porijeklo od engleske kovanice kojom se označava psihičko zlostavljanje, psihičko maltretiranje, psihički teror, odnosno moralno zlostavljanje (engl. „to mob“ - bučno navaliti, nasrnuti u masi i „mobbish“ - prostački, grubo, agresivno).

Sistemska izučavanje mobinga počelo je 80-ih godina prošlog vijeka kada je švedski psiholog njemačkog porijekla, Leymann Heinz, ovom riječu označio neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je sistemski usmjerena od strane jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti da se odbrani, te držan u njoj pomoću stalnih aktivnosti. Ove aktivnosti odvijaju se sa visokom učestalošću (statistička definicija: barem jednom sedmično) i u dužem vremenskom periodu (statistička definicija: najmanje šest mjeseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja ovakvo maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatike i socijalne patnje<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Leymann Heinz, *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, datum pristupa 12.5.2015

U savremenoj literaturi koja razmatra ovu problematiku, univerzalna definicija mobinga ne postoji.

Međunarodna organizacija rada (ILO - International Labour Organisation) ističe da je u pitanju “uvredljivo ponašanje koje se manifestuje kao osvetoljubivi, surovi, zlonamjerni ili ponižavajući pokušaji sabotaže jednog ili grupe zaposlenih. U ovo ponašanje spadaju stalne ili negativne primjedbe ili kritike koje izoluju neku osobu u socijalnom pogledu, kao i kancelarijski tračevi ili širenje lažnih informacija”<sup>2</sup>.

Riječ je o vrlo ozbiljnoj pojavi čiji inicijatori mogu biti pretpostavljeni, kolege ili - svi zajedno. Zaposleni trpi psihički, socijalni i mentalni teror, koji u krajnjem slučaju može da ugrozi i njegovo zdravlje. Svako može da bude žrtva ovakvog terora, bez obzira na sferu u kojoj je zaposlen.

### KO MOBINGUJE I KOGA MOBINGUJU

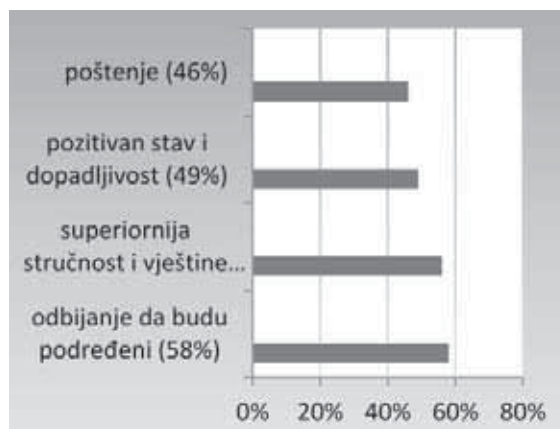
Baveći se ovim fenomenom, stručnjaci su došli do spoznaje da postoje određeni profili žrtve mobinga, i zlostavljača (mobera). Situacija u koju možemo da budemo dovedeni, može da nam nametne nam neku od ove dvije uloge.

Zlostavljače (mobere) nije jednostavno identifikovati. U njihovom ponašanju ka licu koje za njih predstavlja smetnju, može se prepoznati psihološko, moralno i seksualno maltretiranje. Prema nekim istraživanjima psihologa, moberi su osobe koje imaju poremećaj ličnosti. Smatra se da su manje sposobni, oskudnih kapaciteta za ljubav, igru, kreativnost, uzimanje i dijeljenje, kao i za empatiju prema drugima. U mobere se, svakako, ubrajaju i poltroni. Slabost mobera je ogromna, te im je moć neophodan alat kojim bi sebi dali na značaju. Jako su ambiciozni, a nisu u mogućnosti da se nametnu intelektualno ili nekom drugom sposobnošću, te pribjegavaju argumentima kakvi su sila i moć. Često su to osobe koje su jako frustrirane, nezadovoljne svojim privatnim životom, te mobiranjem nastoje da ublaže sopstvene frustracije. Činjenica je da su moberi vješti manipulatori i dvolične ličnosti koje se prema žrtvi ponašaju bezobzirno. Zahvaljujući ovim svojim sposobnostima, svjesno iskorišćavaju naivnost žrtve i neprijateljski djeluju prema njoj.

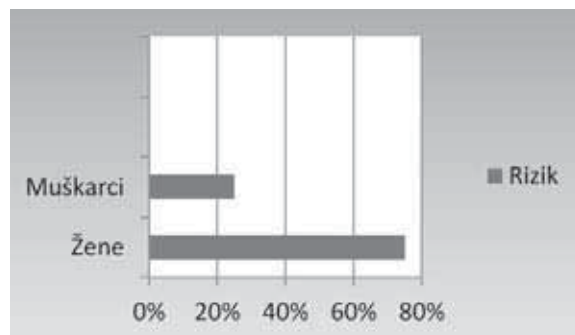
Za razliku od mobera, žrtve mobinga predstavljaju lica koja ovakva ponašanja trpe. Naredna tabela prikazuje koje su to osobe najčešće žrtve mobinga, grupisane prema Hajnc Lejmanu.

ŽRTVE MOBINGA
<i>Poštenjaci</i> – osobe koje su prijavile nepravilnosti u radu, nepoštovanje pravila rada ili nepoštovanje zakonskih odredbi u radnoj organizaciji;
Fizički invalidi;
<i>Mlade, tek zaposlene osobe</i> , kao i <i>starije osobe</i> pred penzijom, koje imaju slabiji ritam rada, manju motivaciju;
<i>Osobe koje traže više samostalnosti u radu, kreativne osobe, ekscentrične osobe;</i>
<i>Osobe koje predstavljaju višak radne snage;</i>
<i>Osobe različite religijske, nacionalne pripadnosti, seksualne orijentacije, različitog pola</i> (žena u grupi muškaraca i obrnuto);
<i>Posljednji zaposleni</i> u nekoj radnoj organizaciji
<i>Bolesne osobe;</i>

Agencija Namie & Namie je 2009. identifikovala koje to najčešće osobine svojstvene žrtvama mobinga.



Ukoliko se uzme u obzir polna struktura, možemo reći da su žene rizičnija grupa. Ozbiljne studije pokazuju da je za žene rizik da budu žrtve mobinga 75% veći nego za muškarce.



Posebno su ranjive žene koje imaju visoki stepen zavisnosti od posla koji obavljaju. Bez obzira na ovaj rizik, mobing podjednako pogađa i muškarce i žene.

<sup>2</sup> Duncan Chappell and Vittorio Di Martino, *Violence at work*, International Labor Office, Geneva, 2013

Žene gotovo isključivo zlostavljaju žene, pa je mogućnost da ženska meta bude zlostavljena od strane žene 63%. Žene zlostavljaju muškarce u 8% slučajeva, a žene u 50% ukupnog zlostavljanja na poslu. Žene su bolji zlostavljači, više su manipulativne, suptilne, šarmantne često uz osmijeh, a rijetko koriste fizičko nasilje. Zanimljivo je da, po pravilu, muškarci zlostavljaju muškarce. Vjerovatnoća da će muškarac biti meta mobinga muškarca mobera je 62%, a muškarcu zlostavljaju žene u 30% slučajeva<sup>3</sup>.

### KAKO PREPOZNATI MOBINŠKO PONAŠANJE

Mobing, dakle, predstavlja, svako ono ponašanje na radnom mjestu koje se često ponavlja, a koje je sistemski i direktno usmjereno na radnika ili grupu radnika i ima za cilj viktimizirati, poniziti, obilježiti i zastrašiti, i koje predstavlja rizik za zdravlje i sigurnost<sup>4</sup>. Leyman je podijelio sve zlostavljajuće aktivnosti u 5 velikih skupina čiji prikaz je dat u narednoj tabeli.

MALTRETIRAJUĆE AKTIVNOSTI	<i>Neadekvatno komuniciranje</i> : galama, prekidanje u govoru, ućutkivanje, vikanje, psovanje, prećutkivanje važnih informacija, verbalni napadi, prijetnje;
	<i>Izolacija i izbjegavanje socijalnog kontakta</i> : ignorisanje, nepozivanje na sastanke i neformalna druženja, svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji, niko joj se ne obraća, žrtva mobinga je izolovana u posebnu prostoriju (odvojena od drugih radnika) i sl.
	<i>Napadi na ličnu reputaciju</i> : otvoreno ponižavanje i vrijeđanje;
	<i>Napadi na kvalitet radnog učinka</i> : stalne neosnovane kritike, kontrole, neispunjavanja minimalnih uslova rada;
	Napadi na fizičko i psihičko zdravlje;

Mobingom nazivamo i neka teže prepoznatljiva ponašanja, gdje je žrtva šikanirana na način da ne može da dođe do riječi, isključuje se iz društvenog života na poslu, konverzacija se prekida u trenutku kada ona ulazi u prostoriju, dobija besmislena zaduženja ili joj se zaduženja ni ne dodjeljuju (tzv. sindrom praznog stola), pretjerano je nadziru, stalno mijenjanje rokova izvršenja zadataka ili joj se pak plasiraju lažne informacije<sup>5</sup>.

### VRSTE MOBINGA

Mobing mogu vršiti kako nadređeni, tako i podređeni, ali i kolege. U zavisnosti od smjera maltretirajućih aktivnosti, razlikujemo:

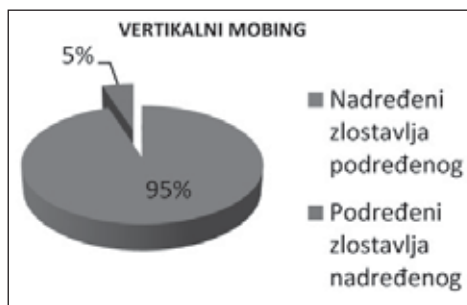
- horizontalni i
- vertikalni mobing.

**Horizontalni mobing** podrazumijeva situacije u kojima radnici, koji su na istoj hijerarhijskoj ljestvici, zlostavljaju svoje kolege. Motive za ovakvu vrstu mobiranja treba tražiti u osjećaju ugroženosti, ljubomori i zavisti, naročito ukoliko postoji uvjerenje da će se eliminacijom kolege (žrtve) ostvariti određeni benefiti u smislu napredovanja u karijeri i sl. Horizontalni mobing ne mora da sprovedi samo jedna osoba, već se i čitava grupa radnika, zbog unutrašnjih problema ili zavisti, može udružiti kako bi nad nekim dokazala svoju snagu i nadmoć. Razne su manifestacije horizontalnog mobinga. Najčešće je riječ o bojkotu, ignorisanju, spletkarenju, tračarenju i davanju lažnih informacija. Grupe koje su marginalizovane kroz istoriju su, naročito, pod velikim rizikom. Mobing nastao iz ovih razloga, u praksi je prisutan u čak 45% slučajeva. Ovaj podatak ne iznenađuje, jer mobing upravo izrasta iz predrasuda.



**Vertikalni mobing** je češće prisutan nego horizontalni. Podrazumijeva situacije u kojima nadređeni zlostavlja jednog radnika, ili pak sistematski zlostavlja jednog po jednog radnika, sve do momenta dok ne uništi čitavu grupu. Vertikalni mobing se, dakle, javlja među zaposlenima različitog nivoa. Nije rijedak slučaj ni da grupa podređenih radnika mobinguje svog pretpostavljenog, sabotirajući radne zadatke i na taj način doprinoseći negativnim ocjenama rada žrtve.

Empirijska istraživanja ukazuju da je u 95% slučajeva zastupljen vertikalni mobing kada nadređeni zlostavlja podređenog, a tek u 5% slučajeva mobing koji se odvija u kontra pravcu.



Kao podvrsta vertikalnog mobinga izdvaja se **strateški mobing**. Javlja se kao posljedica dogovora upravljačkih struktura firme. Ovaj dogovor podrazumijeva i sastavljanje spiska nepoželjnih radnika, na koje se kreće prema unaprijed formulisanim mobing aktivnostima, sa ciljem da radni-

<sup>3</sup> Koić Elvira; *Mobing, tokenizam, seksualno uznemiravanje žena na radnom mjestu*; Hrvatska 2005.god. str. 2

<sup>4</sup> Interagency Round Table on Workplace Bullying; Preventing Workplace Bullying- A Practical Guide for Employers; Australia 2005. god. str. 4

<sup>5</sup> Ibid.

ci sami daju otkaz, ne tražeći otpremninu, dokup staža ili bilo kakvu drugu pogodnost.

Zemlje koje se nalaze u tranzicionom i postranzicionom periodu u kojima je prisutan proces privatizacije i restrukturiranja preduzeća, naročito su pogodno tlo za nastanak ove pojave.

U literaturi se vrlo često navodi najpoznatiji slučaj strateškog mobinga koji se dogodio u Italiji, 1995. godine, kada je najveća italijanska željezara ILVA iz Taronta i Đenove, koja je bila procijenjena na **50.000 milijardi lira**, privatizovana za **2.400 milijardi lira**, i kada je otpočela reorganizacija željezare koja je podrazumijevala drastično smanjenje broja zaposlenih, prije svega visokokvalifikovanih. Obzirom na to da u Italiji, kao i u mnogim evropskim zemljama, postoji vrlo strog zakon koji zabranjuje otpuštanje radnika bez jasnog razloga u organizacijama koje imaju više od 15 zaposlenih, upravljački vrh je smislio novu strategiju. Radnicima koji su proglašeni viškom, ponuđen je posao nekvalifikovanih radnika u pogonu, a u slučaju da to ne prihvate, preduzimate su mjere kako bi ih natjerali da sami daju otkaz. Ove mjere su se svodile na oduzimanje sredstava rada, radnih zadataka, kao i izolacije i preseljenje radnika u staru napuštenu zgradu željezare gdje nisu postojali stolovi, stolice, telefoni i kompjuteri. Godine 1998. u ovu zgradu premješteno je oko 200 zaposlenih. Radnici, većinom muškarci, dolazili su svako jutro kako bi otkucali identifikacionu radnu karticu i čekali. Nekoliko mjeseci kasnije, grupa radnika je prihvatila ponudu za niže radno mesto, dok su ostali nastavili da se bore. Rezultat ovog višemjesečnog psihoterora bio je niz psihosomatskih poremećaja među mobiranim radnicima, kao i pokušaj samoubistva jednog od njih, koga su spasile kolege. Ishod ove devetomjesečne patnje krunisan je podizanjem tužbe Ministarstva rada protiv ILVA, nakon kampanje u medijima i tužbi advokata. Stara zgrada je zatvorena, a žrtve mobinga su dobile parnicu i višemilionsku odštetu<sup>6</sup>.

### UZROCI MOBINGA

Mobing, najčešće, proizilazi iz konflikta. Razloge zbog kojih dolazi do konflikta treba tražiti u nedostatku komunikacije, promjenama u organizaciji, disfunkcionalnoj organizacionoj strukturi i/ili kulturi, nedostatku adekvatnog treninga zaposlenih (komunikacione vještine, rješavanje konflikata i sl.), te različitim pritiscima koji dolaze izvan organizacije (Davenport i sur., 1999). Loš protok informacija, autoritarni pristup kad je u pitanju razlika u mišljenjima, traženje "žrtvenog jarca", nedostatak timskog rada, nedefinisani ciljevi i zadaci, te kontradiktorne radne uloge, očekivanja i odgovornosti - najčešći su aspekti **lošeg rukovođenja** koje navode žrtve i promatrači mobinga u radnom kontekstu (Vartia, 1996).

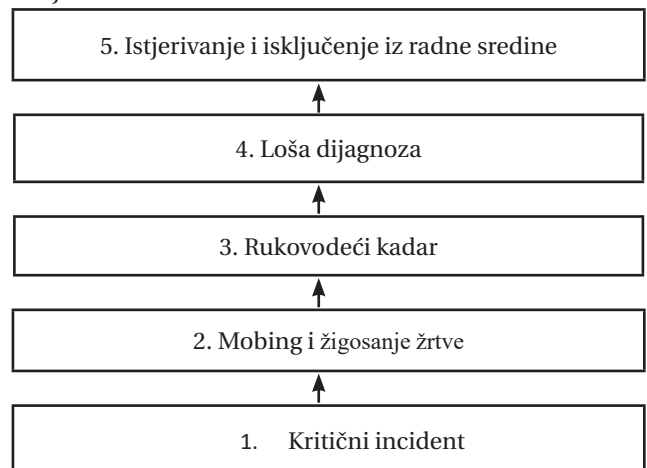
Bez obzira na uzroke konflikta koji dovode do mobinga, organizacija i uprava treba da budu svjesne činjenice da

su konflikti u organizaciji neizbježna pojava i da od njihovog uspješnog upravljanja i rješavanja zavise i budući odnosi u organizaciji. U preduzećima u kojima je mobing prisutan, upravo je ignorisanje mobinškog ponašanja važan faktor nastanka štetnih događaja. U ovakvim preduzećima je nekompetentnost uprave, definisana sa 3N (nestručnost, neznanje i nesavjesnost), najčešći razlog produblivanja konflikta u mobing.

Osim loše organizacije poslovanja i lošeg upravljanja konfliktom, razlozi nastanka mobinškog ponašanja mogu da budu i preveliki zahtjevi menadžmenta firme, nejasni radno – pravni propisi, loša radna klima, kao i socijalni sklop grupe u kojoj su prisutni zavist, ljubomora i pritisci.

### FAZE MOBINGA

Kada govorimo o mobingu, važno je naglasiti da on nikada nije jedna radnja, već skup više radnji koje za cilj imaju konačni slom žrtve.



Kritični incident je inicijator mobing situacije. Nije u potpunosti jasno koji su to elementi koji doprinose da konflikt preraste u mobing. Trajanje ove faze je kratko i vrlo brzo prerasta u mobing.

Mobing i žigosanje žrtve predstavlja ponašanje koje ima za cilj da iskaže neprijateljstvo prema nekome. Glavna karakteristika ove faze je agresivna manipulacija.

U trećoj fazi u nastalu situaciju se uključuje i menadžment preduzeća. Pogrešne procjene su ovdje jako česte i krivica se može staviti na teret žrtve. U većini slučajeva se ne sagledavaju faktori okoline u kojoj je problem nastao, već se izmišljaju objašnjenja izvedena iz predrasuda o mobiranoj osobi.

Loša dijagnoza predstavlja četvrtu fazu, koja često može i izostat. Ukoliko mobirana osoba potraži pomoć psihijatra ili psihologa, postoji mogućnost da oni pogrešno razumiju njeno stanje usljed nedostatka iskustva sa ovakvim problemom. Stoga često osuđuju žrtvu. Ovdje se stvara veliki rizik da žrtvi bude data pogrešna dijagnoza (paranoja, depresija, poremećaj ličnosti...). Ovakve osude uništavaju šanse da žr-

<sup>6</sup> Todosijević J., *Mobing, izdanje Arhipelag*, [http://www.danas.rs/danas/drustvo/pravo\\_danas/strateski\\_mobing\\_i\\_zelezara\\_1118.html?news\\_id=297234](http://www.danas.rs/danas/drustvo/pravo_danas/strateski_mobing_i_zelezara_1118.html?news_id=297234), datum pristupa 13.5.2015



tva ostvari stručnu ili profesionalnu rehabilitaciju prilikom povratka na posao.

Peta faza je isključenje iz radne sredine. Posljedice sa kojima se žrtva suočava nakon što je usljed mobinga izbačena sa radnog mjesta, a često i sa tržišta rada prije sticanja uslova za ostvarivanje penzije, su nesagledive. Žrtve najčešće budu markirane i često se više nikad ne vrate na isto radno mjesto, niti dobiju bilo kakav drugi posao, jer im pogrešna dijagnoza to ne dozvoljava.

#### UTICAJ MOBINGA NA EFIKASNOST POSLOVANJA

U razvijenom svijetu, postoji postulat koji kaže: **“Gdje ima mobinga, tu nema produktivnosti.”** Oslabljena produktivnost nadalje vodi smanjenoj efikasnosti. Na ovaj način šteta se direktno nanosi samom preduzeću, a zatim i društvu u cjelini.

Naime, osobe izložene mobingu mijenjaju svoje stavove prema poslu, gube energiju, idealizam i ne vide smisao svog rada. U strahu od gubitka posla, ulažu veće napore, nastoje da daju svoj maksimum, tako da se u prvom trenutku čini da je produktivnost i efikasnost pojedinca povećana. Međutim, nakon ove faze intenzivnih napora, žrtva dolazi u fazu bezvoljnosti i hroničnog umora, usljed čega slijede bolovanje i odsustvo sa posla. Mobing se uvijek i svuda manifestuje velikim gubicima, o čemu govore i neka istraživanja.

Istraživanje Međunarodne Organizacije Rada (ILO), pokazuje da se u SAD-u svake godine gubi **200 milijardi dolara** zbog “stresa i straha na radnom mjestu”. Lejman je procijenio troškove koje radna organizacija ima zbog mobinga od 30000 do 100 000 dolara po žrtvi godišnje. Gubici su, kao što se može primijetiti, ogromni, stoga je vrlo važno navesti koje su to promjene, odnosno posljedice u radnoj organizaciji, koje uzrokuje mobing, a koje, nadalje, uzrokuju velike ekonomske gubitke. Prije svega, mobing dovodi do pada motivacije, zadovoljstva radom, i kreativnosti, ali on se ne odražava samo na rad žrtve u vidu smanjene efikasnosti i produktivnosti, već i drugih zaposlenih u njegovoj neposrednoj radnoj okolini, tj. mobing stvara negativnu radnu klimu<sup>7</sup>.

Proces u kojem mobing, osim žrtve, utiče i na ostale zaposlene koji su svjedoci mobinskih dešavanja, u literaturi je poznat kao «ripple efecte».

Još jedno istraživanje koje govori o negativnom uticaju mobinga na produktivnost, objavili su 2003. Gary i Ruth Namie, američki naučnici kojima je mobing uža specijalnost. Naime, došli su do zaključka da osobe koje maltretiraju druge mogu da izazovu nepopravljivu štetu svojim kolegama. Njihovo istraživanje je pokazalo da žrtva troši od 10% do 52% svoga radnog vremena na odbranu sebe, na stvaranju mreže za podršku među kolegama, na razmišljanje o situaciji usljed demotivisanosti i potrešenosti, kao i na uzimanje bolovanja zbog zdravstvenih problema povezanih sa stresom<sup>8</sup>.

Workplace Bullying Institute procjenjuje da između prometa i izgubljene produktivnosti, jedan mobing može da košta Fortune 500 kompanije (500 najboljih američkih kompanija Fortune magazine, godišnja lista) nevjerovatnih 24 miliona dolara i na to još treba dodati 1,4 miliona dolara za parnice i troškove poravnjanja. Direktni gubitak prihoda je vrlo realan kada je mobing u pitanju<sup>9</sup>.

Mobing značajno doprinosi smanjenju radne efikasnosti kod zaposlenih. Stoga su prisutna velika odsustvovanja sa posla i bolovanja. Ukoliko se mobingovane osobe i vrate na posao, te nastave da trpe maltretiranja, to će se firmi vratiti smanjenom produktivnošću, lošijom komunikacijom i, generalno, lošom klimom unutar organizacije. Posljedice po žrtvu mobinga se, svakako, reflektuju na njen sve lošiji kvalitet života.

Evidentno je da se poslodavci moraju ozbiljno pozabaviti raznim disonantnim ponašanjima i maltretiranjima u svojoj organizaciji, ukoliko ona postoje. Ne samo da se mobingom stvara finansijski trošak, već se narušavaju i ljudski resursi organizacije. Bilo je nekoliko pokušaja kvantifikacije tokova maltretiranja za organizaciju. Prema jednoj studiji (Rayner and Keashly 2004 USA) se procjenjuje da samo troškovi zamjene onih zaposlenih koji su napustili organizaciju zbog maltretiranja, na organizaciju od **1000 zaposlenih**, godišnje, mogu iznositi **1,2 miliona dolara**<sup>10</sup>. Iz ove procjene su isključeni sudski troškovi koje organizacija snosi ukoliko je žrtva mobinga tuži.

Činjenica je da mobing predstavlja dodatni trošak za organizaciju. Dakle, osim dodatnih troškova zapošljavanja, povećanog prometa zaposlenih, dodatnih sudskih i pravnih troškova i troškova poravnjanja ili naknade štete, tu su svakako i troškovi smanjenje produktivnosti usljed izostajanja sa posla, niskog morala i napornog radnog okruženja.

Ne smijemo zaboraviti ni troškove koje prouzrokuju nezadovoljstvo klijenata i saradnika sa kojima firma posluje, koji mogu biti znatno na gubitku usljed ovakvog ponašanja zaposlenih. Neki klijenti i napuštaju kompaniju, te je firma i na taj način oštećena. Sve to doprinosi lošem imidžu kompanije u industrijskoj zajednici.

Mobing utiče i na povećanje troškova organizacije usljed potrošenog vremena rukovodstva na reorganizaciju odjeljenja i timove, te regrutovanje i obuku novih zaposlenih koji treba da zamijene žrtvu, mobera ili svjedoke mobiranja. Tu su svakako i troškovi kojima doprinose menadžeri i drugi zaposleni gubeći vrijeme na smirivanje i savjetovanje žrtve.

Kao posljedica mobinga opadaju kvantitet i kvalitet rada. Troškovi ove rasprostranjene i narastajuće pojava najbolje se očituju u preusmjeravanju energije od produktivnosti ka samozaštiti, smanjenim učincima, povećanim

and it's Effect on Job Satisfaction and Productivity ; University of Phoenix 2008. god. str. 48

<sup>7</sup> Vučević Tijana; *Mobing kao devijantna pojava u radu*; Novi Sad 2008. god. str. 15-16

<sup>9</sup> MatticeMichae Catherine I; *The Cost of Workplace Bullying*, 2009; www.nworkplacebullies.com

<sup>8</sup> Fisher-Blando Judith Lynn; *Workplace Bullying- Aggressive Behavior*

<sup>10</sup> Workplace Bullying, www.wikipedia.org

naknadama radnicima usljed profesionalnog stresa, kao i sudskim i pravnim troškovima i troškovima vansudskog poravnanja.

Posljedice su vidljive i po nacionalni ekonomiju, ukoliko se posmatra porast nezaposlenosti na tržištu rada, porast troškova liječenja i rehabilitacije, kao i naknada za bolovanje u zdravstvu, i u okviru fonda PIO zbog ranijeg odlaska u penziju i porasta broja korisnika prijevremenih i invalidskih penzija.

U SAD, troškovi proizašli iz mobinga, procjenjuju se na 4 milijarde dolara. U Njemačkoj, radnik izložen mobingu košta preduzeće između 25.000 i 75.000 evra godišnje po osnovu odsustvovanjem sa posla, smanjenja radnog učinka i grešaka u radu. Preduzeća u Švedskoj gube od 30.000 do 100.000 dolara godišnje po radniku koji bi bili izloženi mobingu. U Srbiji, prema novom zakonu, kazne za poslodavce sklone mobingu, kretale bi se od 200.000 do 800.000 dinara<sup>11</sup>.

	Godišnji trošak za preduzeće po mobingovanom radniku
Njemačka	25.000 - 75.000 evra
Švedska	30.000 - 100.000 dolara

Istraživači u Velikoj Britaniji procjenjuju da troškovi maltretiranja na poslu u 2007. godini za organizacije u Ujedinjenom Kraljevstvu iznose 13,75 milijardi funti, od čega 3,06 milijardi otpada na odsustvovanja, 1,55 milijardi na promet zaposlenih i 9,14 milijardi na izgublenu produktivnost. Dok su pristupom Gordon – Rislyuz redukciju GDP od 1,5% došli do finansijskog troška od oko 17,65 milijardi funti koje snosi društvo u cjelini<sup>12</sup>. Po osnovu ovih procjena, jasno je da organizacije gube najveći dio sredstava, odnosno ¾ ukupnih godišnjih novčanih troškova koji su uslovljeni mobingom u jednom društvu.

### PROCJENA TROŠKOVA MOBINGA ZA POJEDINCA

Prilikom procjene troškova pojedinca u obzir treba uzeti:

- gubitak prihoda, odnosno zarade,
- ljudske (humane) troškove, kao i
- dodatne troškove.

**Gubitak prihoda ili zarada** kao trošak mobinga za pojedinca obuhvata smanjenje zarada usljed odsustvovanja sa posla zbog zdravstvenih problema, smanjenje plata usljed lošeg obavljanja posla ili nazadovanja na poslu, napuštanje posla bez prethodno obezbijedenog novog zapošljavanja, kao i prijevremene penzije usljed narušenog zdravstvenog stanja.

<sup>11</sup> [http://www.dlums.rs/MOBINGstvarnost\\_ili\\_iluzija.pdf](http://www.dlums.rs/MOBINGstvarnost_ili_iluzija.pdf)

<sup>12</sup> Sabir I. Giga University of Bradford, Helge Hoel University of Manchester, Duncan Lewis University of Glamorgan; *The Cost of Workplace Bullying* : A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform; Velika Britanija 2008.god. str.30

**Ljudski (humani) troškovi** su u direktnoj vezi sa bolom, strahom i smanjenjem opšteg kvaliteta života. Teško se procjenjuju i generalno, nije moguće doći ni do simboličnog proračuna ovih troškova. Oni se, u krajnjoj liniji, pretvaraju u finansijske ili ekonomske troškove.

**Dodatni troškovi** obuhvataju troškove ljekarskih pregleda i medicinskog i bolničkog liječenja. U ovu grupu troškova spadaju i troškovi koji nastanu u domaćinstvu usljed brige za člana porodice i dugoročni socijalni troškovi koji se javljaju kao posljedica povećanog broja razvoda ili gubitka imovine zbog nemogućnosti otplate hipotekarnog kredita.

### PROCJENA TROŠKOVA MOBINGA ZA ORGANIZACIJU

Faktori koje je neophodno uzeti u obzir pri procjeni troškova organizacije su<sup>13</sup>:

1. odsustvovanje usljed bolesti,
2. troškovi usljed povećanog prometa zaposlenih,
3. smanjena produktivnost/efikasnost,
4. efekat na svjedoke i ostale zaposlenike,
5. prijevremena penzija,
6. uvrede i žalbe,
7. parnični postupci i naknade i
8. intervencije organizacije.

Osim ovih faktora, u razmatranje treba uzeti i:

1. smanjenu efikasnost,
2. goodwill (dobar glas, odnosno reputacija koju je preduzeće steklo na tržištu, a koja se može vrednovati) i imidž marke,
3. korupcija, prevare, sabotaze i krađe,
4. uticaj na kvalitet proizvoda i usluga i
5. smanjeni izbor poslodavca.

**Odsustvovanja usljed bolesti** u slučaju mobinga nisu toliko snažan dokaz, iz razloga što ovaj faktor zavisi od prilike da budete prisutni na poslu i motivacije da idete na posao. Mnoge žrtve, jednostavno, usljed narušenog zdravstvenog stanja, nisu u mogućnosti da idu na posao, te organizacija mora da nadoknadi odsustvo obučene osobe ili prekovremenim radom ili angažovanjem privremenog osoblja. Postoji i situacija u kojoj pojedinac iz straha da situaciju još više ne pogorša, odluči da ipak ide na posao, a ne na bolovanje. Jedna finska studija je pokazala da u ukupnom iznosu troškova izostajanja sa posla, učešće onih koji su maltretirani iznosi 2%, iako su oni koji su maltretirani imali 26% veću šansu da će izostati sa posla, za razliku od onih koji nisu žrtve maltretiranja.

**Povećan promet zaposlenih** obuhvata troškove regrutovanja, selekcije i obuke novih kadrova. Tu su i troškovi oglašavanja i testiranja kandidata, kao i smanjen kapacitet novih zaposlenih. U principu, ovi troškovi su srazmjerni iskustvu i vještini zaposlenog.

**Produktivnost/efikasnost** se procjenjuje poređenjem rezultata žrtve mobinga u odnosu na osobu koja nije maltretirana.

<sup>13</sup> Ibid. str.15-19

**Svjedoci mobinga** će, u nekim slučajevima, takođe izostajati sa posla usljed dešavanja u mobingovanoj organizaciji. To će, nadalje, rezultirati smanjenom produktivnošću.

**Prijevreteni odlazak u penziju** se javlja kao trošak, jer organizacija mora da plati iznos koji je potreban da bi se mobiranoj osobi omogućila penzija.

**Uvrede i žalbe**, kao trošak, mogu varirati od organizacije do organizacije, u zavisnosti od toga da li se organizacija ovim problemom bavi interno ili ne. U prvom slučaju dolazi do povećanja troškova administracije, a neke organizacije čak angažuju i posrednike koji će se baviti ovim problemom i organizovati edukacije i savjetovanja, koje, takođe, predstavljaju dodatni trošak.

**Parnični postupci i naknade** se teško procjenjuju u monetarnom smislu iz razloga što ova oblast još nije zakonski regulisana.

**Intervencije organizacije** u cilju prevencije i sprječavanja mobinga predstavljaju trenutni trošak za organizaciju koji se, u nekom kasnijem vremenu, sigurno isplati. Tako je istraživanje (Personnel Today 2005) sprovedeno u zdravstvenom sistemu Velike Britanije pokazalo da bi se ostvarila ušteda od čak 9 miliona funti ukoliko bi se maltretiranje i uznemiravanje na poslu smanjilo za samo 1%.

**Smanjena efikasnost** je situacija koja se javlja kada su zaposleni prisutni na poslu, ali manje produktivni zbog smanjenih obaveza ili zdravstvenih problema uzrokovanih mobingom. Troškovi se, u ovom slučaju, javljaju u vidu smanjene proizvodnje, slabijeg kvaliteta proizvoda, grešaka, kao i u vidu vremena neophodnog za obuku.

**Imidž marke i goodwill** nisu jednostavni za finansijsko izračunavanje, ali postoje jasni dokazi koji govore o gubicima usljed lošeg publiciteta. Tako je, primjera radi, broj klijenata Deutsche banke značajno opao nakon što je isplatila **1,5 miliona dolara** bivšoj radnici po osnovu tužbe koju je podnijela kao žrtva mobinga.



**Korupcije, prevare, sabotaze i krađe** su trošak koji organizacija trpi i o kojem mora da povede računa.

**Kvalitet proizvoda i usluga** je faktor na koji mobing može značajno da utiče. Naime, maltretiranje se može reflektovati na pružanje lošije usluge klijentima, što kompaniju može znatno koštati. Tu je svakako i ugrožavanje već prepoznatog brenda proizvodnjom neispravne robe.

**Smanjeni izbor poslodavca** je prisutan u kompanijama koje se suočavaju sa mobingom, jer je poslodavcima, zbog lošeg glasa, otežana mogućnost da privuku i zadrže kvalitetan i sposoban kadar.

### PROCJENA TROŠKOVA MOBINGA ZA DRUŠTVO

Mobing ostavlja nesagledive posljedice po društvo kao cjelinu. Ove troškove je teško procijeniti, jer ih nije moguće izračunati tek pukim sabiranjem troškova pojedinaca i organizacije.

Faktori koji se uzimaju u obzir prilikom procjene troškova za društvo su:

1. troškovi zdravstvene zaštite i liječenja,
2. troškovi staranja,
3. prijevretena penzija,
4. smanjeni produktivni privrede i
5. dodatni troškovi.

**U troškove zdravstvene zaštite i liječenja** se ubrajaju troškovi medicinskih konsultacija, rehabilitacije i liječenja koji su u cjelosti ili jednim dijelom subvencionisani od strane države.

**Troškovi staranja** (finansijska pomoć, posebna njega) padaju na teret države ukoliko ona mora da preuzme odgovornost za žrtvu mobinga.

**Prijevretena penzija** se posmatra kao trošak iskazan u gubitku produktivnosti koja se očekivala od pojedinca. Dakle, gube se očekivani porezi i doprinosi po osnovu rada mobiranog pojedinca. Povećan broj ovakvih slučajeva značajno opterećuje penzioni fond.

**Smanjeni produktivni privrede** je gubitak produktivnosti koji utiče na bruto domaći proizvod.

**Dodatni troškovi** su sredstva koja država obezbjeđuje kako bi pomogla individualce i organizacije u borbi protiv mobinga.

### PREVENCIJA MOBINGA UNUTAR ORGANIZACIJE

Mobing se, prema istraživanjima, najčešće događa u loše organizovanim preduzećima i u slučajevima bespomoćnog ili nezainteresovanog menadžmenta. Na kraju nema pobjednika. Istraživanja su dokazala da su u firmama u kojima upravljaju diktatori, zaposleni pokazali dvije vrste reakcija: jedni padaju kao žrtve mobinga, a drugi razvijaju određene oblike dodvoravanja, kao neku vrstu obrambenog mehanizma. Uspješno poslovanje ne bi trebalo svesti na vladavinu straha i predstavljati to kao neophodnost za postizanje radne discipline, već treba sprovoditi podsticanje radnih kapaciteta zaposlenih kroz pozitivnu komunikaciju. Tako se sprječava mobing, a postiže produktivnost<sup>14</sup>.

Postoje četiri koraka pomoću kojih bi poslodavci trebali biti u stanju da umanje troškove maltretiranja na radnom mjestu i obezbijede da zdravlje, bezbjednost i dobrobit osoblja, kao i ljudi povezanih sa osobljem, nisu ugroženi.

<sup>14</sup> Koić E. I Apostolovski J., Mobing.hr - Najčešća pitanja i odgovori; Virovitica, Hrvatska 2006.g. str.17

To su: identifikacija opasnosti, procjena faktora rizika, kontrolisanje faktora rizika i nadzor i evaluacija<sup>15</sup>.

### **Identifikacija opasnosti**

podrazumijeva utvrđivanje postojanja mobinga u organizaciji, jer je, u najvećem broju slučajeva, mobinško ponašanje perfidno prikriveno. Upravo zbog ovog prikrivanja, neophodno je da poslodavci dobro razmotre zahtjeve posla i postojeće procedure rada, kako bi ustanovili da li postoje elementi na radnom mjestu koji bi mogli da dovedu do mobinškog ponašanja. Izuzev toga, neophodno se fokusirati na sam sistem rada, te sprovesti istraživanje među zaposlenim o postojanju mobinga. Takođe je poželjno pratiti učestalost izostajanja sa posla, promet zaposlenih, međuljudske odnose i druge elemente koji bi mogli da budu od koristi prilikom procjene o postojanju mobinga.

### **Procjena faktora rizika**

podrazumijeva utvrđivanje specifičnog ponašanja i okolnosti koje mogu dovesti do konflikta, a nadalje i do mobinga. Ovaj korak se sprovodi uz prethodnu konsultaciju sa akterima specifičnog ponašanja. Potrebno je razmotriti i uticaj na zdravlje, bezbjednost i dobrobit zaposlenih. Poslodavci treba da provjere da li se i koliko često dešavaju sljedeće situacije: pojedinac ne može doći do riječi, stalno ga prekidaju u govoru ili ignorišu kao da ne postoji, pojedinac se isključuje iz društvenog života na poslu, kontrola njegove prisutnosti je veća nego kod ostalih zaposlenih, dodjeljuju mu se samo besmislene radne obaveze koje su ispod njegovog profesionalnog kvalifikacijskog nivoa, izložen je kritici, optužuje se za propuste koji se nisu dogodili, prisutne su šale na račun njegovog govora, držanja, hoda, odijevanja, izgleda, privatnog života, nacionalnosti, pola, rase i sl.

### **Kontrola faktora rizika**

obuhvata razvoj i primjenu strategija i planova koji treba da ublaže i kontrolišu rizik pojave maltretiranja na radnom mjestu. Ove strategije podrazumijevaju obuku i edukaciju zaposlenih o mobingu, antimobing kampanje, sankcije u slučaju odstupanja od određenog ponašanja, razvijanje svijesti menadžera o značaju odgovornosti u rješavanju ovog problema, jasan opis poslova svakog pojedinog radnika, statistički podaci o produktivnosti, izostajanju sa posla, pritužbama klijenata i dr. Strategije treba da budu realne i ostvarive. Neophodno je razviti dobru podlogu za kreiranje dugoročnih promjena.

### **Nadzor i evaluacija**

obuhvata razmatranje specifičnih planova i strategija koji su sprovedeni u firmi kako bi se spriječilo i kontrolisalo

lo maltretiranje na radnom mjestu. Ovim procesom treba osigurati efikasnost implementirane strategije. Ukoliko se dođe do saznanja da strategije nisu efikasne, potrebno je izvršiti dodatnu analizu i na taj način doći do adekvatnog rješenja.

Ova četiri koraka treba da se odvijaju u kontinuitetu, kako bi proces mobinga bio na vrijeme prepoznat, suzbijen ili sankcionisan. Poslodavci i menadžeri ovaj zadatak treba da shvate ozbiljno, ukoliko žele da njihovi zaposleni obavljaju radne zadatke u kvalitetnom okruženju, bez stresa i pritisaka, kako bi ostvarivali zavidnu produktivnost.

## **ZAKLJUČAK**

Mobing, kao patološka situacija na radnom mjestu, u posljednjih dvadesetak godina postaje sve veći problem. Naročito je svojstven za zemlje koje se nalaze u tranzicionom i posttranzicionom periodu, kakva je i Bosna i Hercegovina. Ovakvo, sve učestalije, a nerijetko i veoma intenzivno djelovanje mobinga, u našoj, kao ni u većini zemalja u okruženju, nije uslovlilo ozbiljnije razmatranje raznih aspekata ovog fenomena. Posljedice ovakvog tretiranja mobinga su velike. Gubici su značajni, kako za pojedinca, organizaciju, tako i za društvo.

Preduzeća i pojedinci snose ozbiljne posljedice zbog ove devijantne društvene pojave. Izuzev zdravstvenih posljedica po žrtvu mobinga, tu su i troškovi sa kojima se pojedinci i preduzeća suočavaju. Finansijski troškovi mobinga se, za pojedinca, reflektuju kroz smanjenje (gubitak) zarada i dodatne troškove koje trpi zbog zdravstvenog stanja koje ga je zadesilo usljed dužeg maltretiranja. Nije rijedak slučaj ni da zaposleni napusti radno mjesto, iako se, u današnjem vremenu, novi posao teško nalazi.

Ipak, najveće posljedice snose same organizacije. Usljed smanjene produktivnosti zaposlenih, smanjuje se i efikasnost poslovanja, koja treba da se, u normalnim uslovima, očituje u ostvarenju što većih ekonomskih efekata uz što manje ekonomske žrtve. Međutim, u organizacijama u kojima je prisutan mobing, ovo nije slučaj. Zaposleni nije motivisan za rad, bezvoljan je, gubi energiju i često odsustvuje sa posla. Zbog ovakvog razvoja događaja, trpe same organizacije kroz gubitak kvaliteta i kvantiteta svojih proizvoda, gubitak klijenata, i gubitak dragocjenog vremena koje se troši na rješavanje ove situacije. Takođe, javljaju se i određeni troškovi. Troškovi organizacije su povezani sa povećanim prometom zaposlenih, smanjenom produktivnošću i efikasnošću, odsustvovanjem mobiranih sa posla usljed bolesti, efektom mobinga na svjedoke i ostale zaposlene, kao i parničnim i sudskim postupcima.

Radne organizacije moraju razviti svijest i mehanizme za sprječavanje mobinga. Neophodno je razvijati i negovati dobre međuljudske odnose u kolektivu, prepoznati devijantne pojave i usavršavati tehnike komuniciranja i rješavanja sukoba. Rukovodioci u ovome treba da imaju ključnu ulogu.

<sup>15</sup> Interagency Round Table on Workplace Bullying; Preventing Workplace Bullying- A Practical Guide for Employers; Australia 2005.god. str. 5-8



**LITERATURA**

- Chappell, D., Vittorio, Di M. (2013). *Violence at work*, Geneva: International Labor Office.
- Fisher-Blando, J. L. (2008). *Workplace Bullying - Aggressive Behavior and it's Effect on Job Satisfaction and Productivity*; University of Phoenix.
- Interagency Round Table on Workplace Bullying. (2005). *Preventing Workplace Bullying- A Practical Guide for Employers*; Australia.
- Koić, E. (2005). *Mobing, tokenizam, seksualno uznemiravanje žena na radnom mjestu*; Hrvatska.
- Koić, E., Apostolovski, J. (2006). *Mobing.hr - Najčešća pitanja i odgovori*; Virovitica, Hrvatska.
- Leymann, H., Leymann, H. (2015). *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, datum pristupa 12.5.
- MatticeMichae Catherine, I. (2009). *The Cost of Workplace Bullying*, [www.nworkplacebullies.com](http://www.nworkplacebullies.com), datum pristupa 15.5.2015.
- Sabir, I. (2008). Giga University of Bradford, Helge Hoel University of Manchester, Duncan Lewis University of Glamorgan; *The Cost of Workplace Bullying*; A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform; Velika Britanija.
- Todosijević, J. *Mobing*, Izdanje Arhipelag [http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/pravo\\_danas/strateski\\_mobing\\_i\\_zelezara\\_.1118.html?news\\_id=29723](http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/pravo_danas/strateski_mobing_i_zelezara_.1118.html?news_id=29723), datum pristupa 13.5.2015
- Vučević, T. *Mobing kao devijantna pojava u radu*; Novi Sad.

---

## Mobbing as a Business Efficiency Reduction Factor

**Ana Nenadić**

*Bachelor of Economics, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, [nenadiceva.ana@gmail.com](mailto:nenadiceva.ana@gmail.com)*

**Abstract:** Effects of more or less extensive mobbing, with all of its undesired consequences, is not a relatively new phenomenon, but a phenomenon that has always existed. Irrespective of that, it is a fact that this problem has not been given sufficient attention in written works. This paper was written with the aim of pointing to a certain extent to the possibility of perceiving the economic aspect of this phenomenon. The paper will show the influence of mobbing on business productivity and efficiency. Moreover, it will deal with the costs this phenomenon is causing for an individual who is a mobbing victim, the organization that is facing this problem and the society as a whole.

**Key words:** mobbing, productivity, business efficiency, mobbing victim, organization.