УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ И МЕЂУНАРОДНУ САРАДЊУ

МАСТЕР РАД

ДРУШТВЕНО-ЕКОНОМСКЕ ПОСЛЕДИЦЕ МОБИНГА И УТИЦАЈ ЛИДЕРА И МЕНАЏЕРА НА ЊЕГОВ РАЗВОЈ ИЛИ СПРЕЧАВАЊЕ

Ментор:
Проф. др Мирослав Лутовац

Студент:
Светлана Белић
401439/2011

Београд, 2015. године

САДРЖАЈ

1. УВОД 5
2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА 13
2.1. Дефиниције мобинга или појам мобинга 13
2.2. Узроци мобинга 16
2.3. Врсте мобинга 20
2.4. Фазе мобинга или његов развој 21
2.5. Ко је злостављач, а ко жртва 22
3. МОБИНГ У РАЧУНОВОДСТВУ И РЕВИЗИЈИ 27
4. ПОСЛЕДИЦЕ МОБИНГА 35
4.1. Утицај мобинга на запослене и стрес на раду 35
4.2. Утицај мобинга и стреса на здравље људи 41
4.3. Утицај мобинга на радну мотивисаност и
пословање привредног друштва 44
4.4. Мотиви и мотиватори рада 47
4.5. Мобинг и мотивисаност запослених 49
5. ПРЕВЕНЦИЈА МОБИНГА 52
5.1. Превенција мобинга и маркетинг 55
6. РЕЗУЛТАТИ НАШЕ АНКЕТЕ 61
7. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРИ 66
7.1. Особине лидера 66
7.2. Разлике између менаџера и лидера 69
7.3. Разлике између лидера жена и лидера мушкараца 71
8. ТИПОВИ ЛИДЕРСТВА 73
8.1.Трансформативно-трансакционо лидерство 73
8.2. Харизматично или харизматско лидерство 75
8.3 Тимско лидерство 77
8.4. *Online* лидерство 79
8.5. Морално лидерство 80
9. ПОСЛОВНА ЕТИКА, МОРАЛ И ЛИДЕРСТВО 85
9.1. Пословна етика 85
9.2. Неморално, аморално и морално управљање 87
9.3. Брзи етички тестови 88

10. МОБИНГ И МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА 90
10.1. О менаџерима људских ресурса 90
10.2. Улога менаџера људских ресурса у мобинг ситуацијама 91
10.3. Задаци и вештине менаџера људских ресурса
у спречавању мобинга 92
11. ЗАКЉУЧАК 94
ЛИТЕРАТУРА 104
УПИТНИК 107

„Свет је опасно место не због оних који чине зло, већ због оних који то гледају и не предузимају ништа “(Албертт Ајнштајн)

1. УВОД

У данашње време, када су глобализација као и глобална економија узеле маха, када је најбитинији профит и тежња да се опстане на тржишту и што више заради, када су земље у транзицији у раскораку између старог и новог, појавио се проблем мобинга, који је код нас недовољно истражен и посматран. Постојање мобинга је евидентно, али су реакције менаџера и запослених на руководећим местима веома негативне већ на сам његов помен, крећући се од потпуног негирања да је то "код нас измишљено и да не постоји" до тога да "то би требало да реши неко други, а не ја".

Слажемо се да је право на рад загарантовано међународним конвенцијама и уставима свих држава на планети, те да такво право треба схватити као право на достојанствен рад. Али, да ли особа која свакодневно трпи неки вид психичког или физичког малтретирања ужива ово право? Рад је процес који се мора спроводити уз уважавање личности сваког радника, па зато свако кршење тог права указује на чињеницу да је у питању ропски или принудни рад. Када кажемо ропски рад, одмах можемо помислити на историјску категорију рада која је давно искорењена, али нажалост, он је још увек присутан у неком другом облику. Тешко је остварити и задржати достојанство на раду, управо због савремених облика ропског рада у које могу спадати дискриминација на раду, психичко и физичко злостављање на раду, повреда права на приватност, сексуално узнемиравање. Ако прихватимо неједнакост људи, рушимо читаву замисао људских права која треба да поседују сва људска бића, баш због тога што су то – људска бића.

Постоји неколико дефиниција појма мобинга који је у Европској унији прихваћен као велики проблем са којим се треба ухватити у коштац. Чињеница је да се код нас, тек од 2010. године, доношењем Закона о забрани злостављања на раду, мало више пажње придаје различитим начинима злостављања на раду и покушајима да држава то санкционише. Ако је за утеху, ми смо једна од девет европских земаља која је донела овај посебан закон, осим Закона о забрани дискриминације (2009) чији део је посвећен такође радно-правној заштити. Сам почетак доношења закона није обећавао, с обзиром да подаци говоре да је само један случај мобинга утврђен и потврђен и да је оштећени радник обештећен на неки начин.

Сматрамо да су последице мобинга трајне и несагледиве. Физичко злостављање најлакше је за откривање и доказивање, (ту постоје евидентни докази видљиви голим оком), али постоји и онај "тихи", психички мобинг, као и онај који директно поништава достојанство радника и угрожава његову психу, а тај мобинг, признаћемо, најтеже је доказати, иако су му последице несагледиве. Са једне стране налазе се новац, профит, жеља владајуће структуре у једном привредном друштву да се не ствара комешање међу радницима, а са друге радници, тј. људски ресурси који чине кључ успеха и без којих привредно друштво не може да постоји. Не треба да заборавимо да радници поред своје стручности и искуства, у средину у којој раде, доносе и све своје комплексе, страхове, несигурности, мржњу, завист, стид, па ако хоћете и љубав и занесеност, као и своју различитост. Некоме у радној средини то може веома да засмета, да му "упада у око", да га иритира. Тада на сцену ступа и мотивација оних који ће изабрати страну на којој ће им бити лакше и удобније. Мотиви бирања такве стране ће бити различити; некада ће то бити претња да се изгуби посао, наговор да ће се бирање стране исплатити новчано или бољим радним местом, а некада због тога што је на тој страни много лакше превазићи страх и имати лажну сигурност да ниси следећи на листи.

Никако не можемо да занемаримо и чињеницу колико има незапослених на тржишту рада (стопа незапослености износи 23,7%), што наравно олакшава да се процес мобинга развија. Према званичним подацима, у Србији је после бомбардовања 1999. године 600.000 људи остало без посла у веома кратком времену. Реченица: "ако ти нећеш, има ко хоће", као и: "ако ти се не свиђа, врата су ти отворена", или пак, непрекидно махање радном књижицом, може створити у једном привредном друштву атмосферу у којој се "иде на прстима" и стално ради у страху да се ни у ком облику и ни на који начин радник не издвоји од других. Свакако, пословни циљеви су јасно истакнути, али жеље и могућности могу бити потпуно другачије.

Са друге стране, лидерство је одувек представљало веома занимљиву тему за многе филозофе, још од најстаријих времена. Ипак, као предмет научног истраживања појављује се тек у XX веку. Главне тезе о савременом лидерству приказују лидерство као основ за успех и ефикасност. Савремено лидерство подразумева већу успешност привредног друштва на тржишту са веома јаком конкуренцијом. Способан лидер, којег ће други следити, основ је успешне

компаније. Када постоји криза у друштву, држави и компанији увек се тражи нови лидер који ће понудити решење. Да ли се онда може рећи да имати успешног лидера значи имати и успешно привредно друштво? Мишљења смо да свакако то може бити потпуно тачно, јер ако имамо лидера који има харизму, визију, који се не стиди да покаже емоције, који располаже емоционалном интелигенцијом, који разуме следбенике, који је спреман да им служи и да их води, онда смо на добром путу да постанемо успешно друштво.

„Из неког разлога вођство је на добром гласу. С обзиром на то што је само реч, улива велико поштовање. Чудно, али сваки човек би био срећан да га обележе као вођу, упркос раширеном уверењу да колико има добрих вођа још више има злих. Израз се доследно користи у пословању, спорту, државној управи и биткама.“[1]

Успешан лидер је интелигентна и продуховљена особа која одише енергијом, елеганцијом, достојанством и развијеном склоношћу ка игри. Воли да побеђује, али се притом не користи нечасним или прљавим потезима. Осећа снажну склоност према решавању проблема. Красе га знање, независно, али флексибилно мишљење, висока мотивисаност, радозналост и смисао за хумор.

Да би се остварила конкурентска предност сигурно није довољно имати само финансијска средства, стратегију и савршену технологију, већ је најважније имати уиграни тим, тим који има вођу и гаји међусобно поверење, у коме се конфликти решавају, у коме постоји посвећеност да се испуне зацртани циљеви, у коме се прихвата одговорност и у коме су сви мотивисани да резултати буду најбољи могући.

Основни циљ лидера је да успеју у обављању постављених задатака уз помоћ своје групе. Успешан лидер мора умети да подстакне поверење и веру тако да у групи постоји максимална сарадња. Да би остварили циљ, лидерима су неопходне одређене вештине у које спадају:

- схватање тачних захтева који се траже од групе;
- способност да доноси одлуке, понекад под притиском;
- разумевање људске природе да би се схватио став групе;

[1] *Џонар Нејдер, Како изгубити пријатеље и разбеснети људе, ИП Добар наслов, Београд, 2006*

- поверење у групу и у самог себе;
- способност да се створи осећај усмерености. Лидери треба да имају јасну идеју шта хоће да остваре, што подразумева постојање визије која је привлачна и јасно објашњена запосленима;
- способност да се мисли стратешки. Потребно је много времена да би се виделе иновације или визија, од почетка до успеха или неуспеха;
- предузетничке способности. Лидер треба да уме да препозна могућности и придобије ресурсе неопходне за њихово коришћење;
- способност да се води. Лидери морају бити способни да инспиришу и мотивишу, да претворе визију у резултат;
- поседовање вештине добре комуникације. Ако лидери могу и желе да замисле визију, претворе је у стратегију, добију добре организационе ресурсе и стекну подршку запослених, морају бити веома комуникативни.

Појам моралног лидерства подразумева средства која лидер користи у покушају да постигне циљеве, као и садржину тих циљева. Пре оцене да ли је лидер ефикасан, треба да размотримо и морални кодекс његових циљева и средстава коришћених у постизању тих циљева.

Предмет нашег рада је појава мобинга и његове друштвено–економске последице. Убрзане промене, чији смо сведоци, економска криза, затварање многих привредних друштава и низ других негативних појава које настају и развијају се свакако су плодно тло за настанак мобинга. Доба у коме живимо, доба дигиталне револуције, ново доба или постиндустријско друштво исто је тако и доба велике неизвесности. Таква неизвесност је код нас веома присутна, јер смо као земља у последње две деценије претрпели велике промене, политичке и друштвене, велике недаће и несреће. Такође, предмет овог рада је и лидерство као појам и процес, као и врсте лидерства. Морално лидерство је питање пословне етике и морала и у овом раду је такође разматрано шта спада у ову прилично фигуративну и релативну категорију. Осврнули смо се и на менаџере људских ресурса и њихову улогу у спречавања мобинга, као и

њихове задатке и најчешће грешке које праве. Повезујући све то, нарочито смо обратили пажњу на утицај менаџера и лидера на развој или спречавање појаве мобинга.

Научни циљ нам је био да описивањем и анализом приближимо свим који заинтересованима проблем и појаву мобинга, као и да описивањем и анализом приближимо појам лидерства и сагледамо посебно морално лидерство како бисмо све то у овом раду повезали са мобингом и нашли спрегу између лидерства, менаџера и мобинга. Мислимо да је појам моралног лидерства недовољно истражен, поготову на просторима наше земље, где су се у последњим деценијама десиле промене које су оставиле веома дубок траг и негативне последице по цело друштво, привреду и људе.

Друштвени циљ нашег рада је био да пружимо што више информација и да омогућимо практичну примену, тј. да назначимо какав треба да буде пут да заштите, одбране или реаговања - онога ко је жртва злостављања или посматрач. Такође, друштвени циљ нашег рада је био да пружимо што више информација и омогућимо што боље разумевање појма лидерства и моралног лидерства. Ипак, основни циљ нам је био да утврдимо присутност мобинга и његову све учесталију појаву, као и велики утицај лидерства и менаџмента на његово сузбијање или развој. Исто тако, посебни циљеви су нам били да утврдимо колики проценат запослених сматра да су жртве мобинга, а исто тако и колики проценат њих сматра да су сведоци мобинга. Свакако је било најбитније едуковати жртве на који начин се могу одбранити од мобинга.

Хипотезе на којима се заснива наш рад наведене су у наставку.

Генерална хипотеза:

- Мобинг уништава личност појединца и има несагледиве негативне друштвене и економске последице по појединца, групу, организацију и друштво у целини, а лидери и менаџери утичу на развој или спречавање мобинга.

Посебне хипотезе су:

- Различити су разлози мобинга.
- Постоје разни видови мобинга.

- Мобинг радника који раде у рачуноводству је специфичан.
- Различите последице мобинга се могу утврдити.
- Стрес изазван мобингом има веома негативне последице по здравље, мотивацију и продуктивност запослених.
- Промоција заштите против мобинга или упознавање са проблемом и едукација, како га препознати најбитнији су у првој фази појаве мобинга.
- Постоје различити типови, тј. стилови лидерства.
- Морално лидерство неопходно је за успех друштва, организације, групе и појединца.
- Нераскидива је веза између пословне етике, морала и лидерства.
- Понашање лидера је шаблон понашања у привредном друштву.
- Менаџери људских ресурса имају значајну улогу у спречавању мобинга.

Време нашег истраживања које се односи на мобинг може се означити као време спровођења анкете, тј. март, април, мај 2012. године, а теоријски је обухваћен период од почетка 21. века до данас. Време нашег истраживања које се односи на лидерство може се означити као 2013. година, а теоријски је обухваћен период од појаве појма лидерства до данас. Време истраживања утицаја лидерства на сузбијање мобинга обухвата период од 2012. године до данас.

Узорак истраживања представљају 102 запослена у Србији, тј. Београду у различитим привредним друштвима и на различитим радним местима за која је потребна различита стручна спрема. Анкета је спроведена поделом упитника лично или слањем преко имејла уз напомену да је упитник анониман и да ће се прикупљени подаци користити само за научне сврхе. Упитник је урађен по узору и примеру (сајт: www.mobing.rs као и "Мобинг – комуникација на четири ноге", ауторке Весне Балтазаревић). Место истраживања био је Београд.

У овом раду бавили смо се истраживањем релевантне литературе која је актуелна на овим просторима као и научно-теоријским сазнањима. Пошто је предмет испитивања веома комплексна појава која може да се препозна као "модерна епидемија", а исто тако и недовољно истражена појава моралног лидерства, као и њен утицај на спречавање или развој мобинга, коришћена су

сазнања и искуства научника из домаће и стране литературе поред теоријске анализе, те је наше истраживање било теоријско-емпиријско.

Као општа научна метода коришћена је хипотетичко-дедуктивна и аналитичко-дедуктивна, а као посебна научна метода дијалектичка. Метод испитивања или техника нам је била анкета (у облику упитника који је приложен овом раду), посматрање са учествовањем и статистички метод у функцији прикупљања и обраде података. Наша анализа у раду била је структурална, генетичка и нормативна са циљем да истражимо прошлост, садашњост и будућност. Према предметном подручју наша метода је била економска, пословна, финансијска, анализа организације и управљања. Према предмету истраживања, наша метода била је парцијална.

Коришћене су основне методе: анализа (анализирали смо садржај изворне и секундарне научне грађе), синтеза (објединили смо претходна истраживања са нашим данашњим), апстракција (издвојили смо суштински значајан садржај), генерализација (посматрали смо да бисмо дошли до уопштених тврдњи), дедукција (из општих смо изводили појединачне судове), индукција (покушали смо да донесемо и неке закључке), и статистичка метода (обрадили смо податке из анкете статистички).

Структуру нашег рада поделили смо на:

1.Увод - у коме смо истакли о чему смо писали и које смо методе користили;

2. Теоријски оквир истраживања - где смо се позабавили појмом мобинга, његовим облицима, узроцима, врстама, фазама, дефинисали ко је злостављач, а ко жртва;

3. Мобинг у рачуноводству и ревизији - где је било речи о специфичностима мобинга у рачуноводству и ревизији;

4. Последице мобинга – ту смо говорили о стресу и мотивисаности запослених;

5. Превенције мобинга - како се заштитити од мобинга – како реаговати и шта урадити, као и о организацији против последица мобинга;

6. Резултати наше анкете – где смо изнели податке до којих смо дошли при спровођењу анкете са 102 испитаника;

7. Лидерство и лидери – где смо се позабавили основним дефиницијама појма, особинама лидера, разликама између менаџера и лидера, разликама између лидера жена и лидера мушкараца;

8. Типови лидерства - где смо обрадили различите типове лидерства, уз посебан осврт на морално лидерство (трансформативно-трансакционо лидерство, харизматично или харизматско лидерство, тимско лидерство, *online* лидерство и морално лидерство);

9. Пословна етика, морал и лидерство где смо се позабавили појмом пословне етике и неморалним, аморалним и моралним управљањем, као и брзим етичким тестовима;

10. Мобинг и менаџмент људских ресурса – позабавили смо се улогом менаџера и њиховим задацима и вештинама у спречавању мобинга;

11. Закључак – где смо на основу изнетог у раду покушали да изведемо неке закључке и пружимо сугестије.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

2.1. Дефиниције мобинга или појам мобинга

Творац дефиниције мобинга, како наводе у својој књизи Зоран и Милена Иванов, био је Хајнц Лејман још давне 1990. године: "Мобинг или психолошки терор на радном месту односи се на непријатељску и неетичку комуникацију која је систематски усмерена од стране једног или више појединаца према, углавном, једном појединцу, који је због мобинга гурнут у позицију у којој је беспомоћан и у немогућности је да се брани, те држан у њој помоћу сталних активности злостављања. Те активности одвијају се с високом учесталошћу (барем једном недељно) и у дужем раздобљу (најмање шест месеци). Због високе учесталости и дугог трајања непријатељског понашања ово малтретирање доводи до значајне менталне, психосоматске и социјалне патње."[2]

"Врло је посебна и дефиниција Андреје Адамс (1992): "Мобинг је понашање којем је циљ потценити и деградирати људско биће преко "злонамерног језика" и преко прикривених окрутних дела која поступано подривају самопоуздање и самопоштовање особе."[3]

Ипак, како сматра Андреја Костелић – Мартић, најпотпунија дефиниција је она која је наведена у француском *Закону социјалне модернизације* из 2002. године: "Мобинг је психичко малтретирање што се понавља путем акција којима је циљ или последица деградирање радникових радних услова, које могу проузроковати напад и нанети штету људским правима и људском достојанству, нарушити физичко и ментално здравље или компромитовати жртвину професионалну будућност."

У Србији је 2010. године донет Закон о спречавању злостављања на раду ("Сл. гласник РС", бр. 36/10), чијим чланом 6. се дефинише појам злостављања и извршиоца злостављања:

"Злостављање, у смислу овог закона, јесте свако активно или пасивно понашање према запосленом или групи запослених код послодавца које се

---

[2] *Зоран Иванов и Милена Иванов, Препознавање и спречавање злостављања на раду, Прометеј Нови Сад, 2011*

[3] *Андреја Костелић-Мартић. Мобинг: психичко малтретирање на радноме мјесту, Школска књига, Загреб, 2005*

понавља, а које за циљ има или представља повреду достојанства, угледа, личног и професионалног интегритета, здравља, положаја запосленог и које изазива страх или ствара непријатељско, понижавајуће или увредљиво окружење, погоршава услове рада или доводи до тога да се запослени изолује или наведе да на сопствену иницијативу раскине радни однос или откаже уговор о раду или други уговор.

Злостављање, у смислу овог закона јесте и подстицање или навођење других на понашање из става 1. овог члана.

Извршиоцем злостављања сматра се послодавац са својством физичког лица или одговорно лице код послодавца са својством правног лица, запослени или група запослених код послодавца, који врши злостављање из ст. 1. и 2. овог члана."[4]

Не можемо потврдити да постоји јединствена дефиниција мобинга, с обзиром на његову сложеност и разноликост, али готово сви аутори се слажу око најважнијих гледишта: да је у питању непријатељско понашање и неетичка комуникација између запослених; напади се изводе плански у току дужег временског периода од стране једне или више особа и мобинг има један јасан циљ – социјална изолација и дискриминација која доводи до осећаја беспомоћности и страха, која жртву наводи на изнуђени отказ и на одустајање.

Појава, какав год назив имала, мобинг или злостављање, постоји откада постоји и организација људи. Данас се о овој појави зна много више него јуче, а надамо се да ће се сутра знати више него данас. Са развојем глобализације, нестабилним временима и друштвеним превирањима, технолошким напретком, могућности да се остане без посла су све веће. Ту негде се рађа мобинг, ступа на сцену закон јачег и издржљивијег, јавља се страх, губи се достојанство. Да би се људи одбранили, да би се снашли у оваквим временима потребно је, сматрамо, да се упознају са појмом мобинга и начином на који треба да се заштите.

"Психичко злостављање на радном месту није новост. На њега наилазимо у свим технолошким процесима рада, од најпримитивнијих до савремених информационих технологија, а у чијој основи лежи и жеља за влашћу, потреба

[4] *Закон о спречавању злостављања на раду ("Сл. гласник РС", бр. 36/10)*

за понижавањем других, осећај љубоморе, зависти, мржње и долази још више до изражаја у транзиционом и постранзиционом периоду."[5]

Мобинг, то је социјално-медицински феномен злостављања на послу, патолошко понашање које подразумева психичко злостављање. Глобализација, промене у организацији (приватизација, спајање, отпуштање радника, иновације у науци, технологији), економска криза, несигурност радних места и очекивање веће толеранције радника су плодно тло за појаву мобинга. Сама његова појава показује да нешто "дебело" не ваља у организацији, да су дубоко нарушени и пољуљани међуљудски односи у једној радној средини.

Знамо да постоји атмосфера све оштријих економских услова у којима се једно привредно друштво суочава са великим притисцима да прати сталне промене на тржишту, да повећа своју ефикасност и конкурентску предност. Такви притисци споља се, некада, веома негативно одражавају на погоршање међусобних односа радника. Стиче се утисак да је радник само део великог апарата који се лако може заменити другим. У свеопштој приватизацији, укидању друштвених предузећа као да није било слуха да се заштити радник, обичан човек се нашао на путу између капитала, новог власника и менаџмента. Доношење закона 2010. године јасно и таксативно одређује шта је злостављање на раду, али још много времена треба да прође да би се радници едуковали да препознају и правилно реагују на њега.

"Духовна криза је итекако присутна у Европи, али однос српског менаџмента према запосленима и сам менаџмент су без премца јер се међу менаџерима ретко проналазе прави интелектуалци који као такви могу да се идентификују. Књижевник Добрица Ћосић, размишљајући о тој појави, каже: "Интелектуалац је умни радник и стваралац нових вредности и приморан је да сократовски прихвати нови изазов и следи себе, своју истину и своју савест, по сваку цену. По цену клевета, бојкота, неразумевања, чак линча! То је, по мом мишљењу, најважнија улога интелектуалаца у нашем духовно пометеном и мутном друштву, разбољеном опаким страстима водећег егоизма."[6]

---

[5] *Зоран Иванов и Милена Иванов, Препознавање и спречавање злостављања на раду, Прометеј, Нови Сад, 2011*

[6] *Весна Балтазаревић, Мобинг комуникација на четири ноге, Мали Немо, Панчево, 2007*

2.2. Узроци мобинга

„Феномен мобинга сувише је комплексан да бисмо за његову појаву кривили, на пример, шефа насилника. Мобинг се, заправо, јавља у интеракцији пет елемената, при чему сваки од њих, у комбинацији са осталима, игра одређену улогу, а њиховом интеракцијом мобинг добија на снази. То су следећи елементи:

- психологија мобера,
- психологија жртве,
- организациона култура и структура,
- критични догађај – конфликт и
- спољашњи фактори (друштвене и културне вредности и норме)."[7]

Можемо рећи да су узроци мобинга конфликти повезани са неодговарајућом организацијом и процесом рада (распоред радног времена, несразмерна тежина посла, прилагођеност рада способности запосленог), условима на радном месту (изложеност буци, вибрацијама, високој или ниској температури, опасним материјама), нестручношћу менаџмента, тј. његовом незаинтересованошћу (одсуство било какве или веома лоше комуникације, сталне измене у условима рада и радним задацима, несигурност радног места). Узроци мобинга исто тако су и указивање на корупцију, незаконите радње или обраћање државном органу.

Мобинг најчешће почиње са променама у радном окружењу које доводе до лоших међуљудских односа и конфликата. Обично се примећује врло непријатељска и неетичка комуникација, која је усмерена и планирана. Психолошки терор траје, постоје систематски напади на жртву која треба да се доведе до крајњег циља понижења, изолације, обезвређења и коначно самосталног напуштања посла, одустајања, уништења.

Сви поступци мобинга могу се сврстати у неколико категорија, са чиме су се сложили Андреја Костелић – Мартић, као и др Срђан Жикић (напомињемо да је прву категоризацију овог типа урадио Лејман, док је анализирао појам самог мобинга):

[7] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

1. **напади на могућност комуницирања (угрожавање могућности комуницирања):** ограничава се могућност изражавања жртве, жртва се прекида док говори, дају се непотпуна упутства, одбија се невербални контакт (избегавају се погледи), понижавајући гестови и мимика (цоктање, колутање очима, климање главом), гласно се критикује и виче на жртву, упућују се усмене претње;

2. **напади који могу да доведу до нарушавања добрих међуљудских односа:** игнорише се присуство запосленог тј. колеге не разговарају са њим, жртва се физички изолује, забрањује се контакт других запослених са жртвом, она се не позива на састанке, прославе, дружења;

3. **напади на углед запосленог:** измишљају се приче из приватног живота жртве, шире се трачеви, исмева се њен говор, ход, облачење, приватни живот, напада се политичко и религијско опредељење и уверење, жртви се дају понижавајући задаци, ословљава се погрдним именима;

4. **напади на квалитет рада:** жртва не добија радне задатке (синдром "празног" стола), затрпава се бесмисленим пословима (синдром "пуног" стола), трпи свакодневне критике и омаловажавање резултата рада, дају јој се задаци испод или изнад нивоа знања, одређују се немогући рокови, претерано се контролише рад, често се мењају радни задаци, стално се кажњава и ниско оцењује резултат рада, врши се дисквалификација, подмећу се документи, не дају се потребне информације, манипулише се пословним циљевима запосленог, неоправдано се и прекомерно контролишу запослени преко камера и др. техничких средстава, запослени се искључује из стручног усавршавања и оспособљавања;

5. **напади на здравље запосленог (психичко и физичко):** неоправдане сталне претње (отказом), претња физичким насиљем, физичко узнемиравање, намерно изазивање стреса и конфликата, негирање годишњег одмора и слободних дана;

6. **сексуално узнемиравање:** поступци сексуалне природе, понижавајући коментари, покушај или извршење непристојног и нежељеног физичког контакта, навођење на прихватање понашања сексуалне природе уз претњу, награду или уцену.

У српској варијанти мобинга, мислимо да се може додати и такозвани **рад на црно**, тј. ускраћивање основних људских, као и основних права из радног односа (право на радни стаж, здравствено и пензијско осигурање, право на загарантовано радно време, на остваривање одмора итд.).

Рекли смо да мобинг проистиче из конфликта, али сваки конфликт се не развија у мобинг. Жртва мобинга може бити било који запослени без обзира на пол, године, изглед, социјални статус, степен образовања, положај у друштву. Неки аутори истичу да су у питању обично способни, истинољубиви, тек запослени млади људи или старије особе, инвалиди, они који желе више самосталности у раду или новија средства рада, они који се разликују, који не спадају у "златну средину", тј. нису осредњи. Ипак, истраживања су показала да су жене чешће жртве мобинга од мушкараца. Неки аутори тврде да свако може у одређеном периоду живота да буде мобер или жртва, са чиме се не бисмо сложили. Сматрамо да специфични људски квалитети, постојање достојанства, поштовања осталих, као и породично васпитање не могу дозволити некоме да постане мобер.

Шта су узроци појаве мобинга?

"Досадашња истраживања су показала да се мобинг најчешће јавља у следећим радним организацијама и срединама:

- радна средина која је изузетно компетитивна, са културом каријеризма строго хијерархијском структуром,
- организација са дисфункционалном, слабом и неетичком оријентисаном организационом културом,
- радне организације које сву пажњу усмеравају искључиво на повећање економске добити и воде мало рачуна о радној клими и међуљудским односима,
- радне организације у којима постоји велика забринутост због вишка радне снаге,
- радне организације које форсирају ауторитарни стил управљања и надгледања,
- радне организације са лоше испланираним организационим променама,

- радне организације које недовољно укључују своје запослене у процес одлучивања и процес усавршавања."[8]

Лоша организација рада са стресном радном средином, неспособан менаџмент који нема јасну мисију и визију, монотонија, лоша комуникација, активно учешће менаџера у конфликту или још горе, његово занемаривање или порицање, неетичко понашање када запослени открије неку нелегалну радњу, или спајање и реструктуирање у једној радној средини су плодно тло за настајање мобинга. Никако не треба мешати нешто што је приватно, лично са пословним. У пословном свету владају одређена правила понашања која треба да се поштују. Основно правило у пословној комуникацији је да ништа што се дешава на послу не треба схватати лично, али постоје границе преко којих не треба да се иде. Могућност појаве конфликта увек је присутна, али од добро обученог менаџмента зависи брзина којом ће се он разрешити. Циљ морају да буду ефикасна продуктивност и одлична организација. Менаџери нису само правно, већ и морално одговорни за једно привредно друштво. Њихова велика улога треба да буде у томе да изграде осећање припадности једном радном колективу. Мобинг, када је у раној фази, показује да се конфликт који се односио на организацију посла пренео на лични ниво. Тада је, како каже Добрица Весић, релативно лако да се човек извуче. Довољно је, сматра, да се директно шеф пита шта није у реду. Ствари се обично среде, кад "покажете људима зубе", закључује. Значи, велика је улога менаџера, која се огледа и у томе да се обезбеди радна средина у којој ће запослени мислити позитивно, осећати припадност организацији, знати да је његова приватност и достојанство заштићено, да неће бити под сталним притиском и стресом.

"У радним срединама, да би било мобинга, мора бити групе и осећаја припадности групи. Мобинг се ретко дешава у бројно малим социјалним групацијама, а чине га припадници свих већих група без обзира на карактеристике, односно образовни, социјални, професионално-стручни или било који други профил.

Мобинг започиње један припадник групе, по правилу онај који има највише претходно потврђеног интегритета – у оквиру замишљене или потребне групе која постоји или је у формирању - који ће му гарантовати заводљивост почетне

[8] *др Срђан Жикић, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010*

идеје а у ситуацији у којој се тај припадник групе осећа, из неког свог личног разлога, угрожен од стране своје будуће жртве."[9]

Ми бисмо истакли да је утврђено да се мобинг много чешће јавља у малим организацијама где су вође особе недовољних менаџерских способности. Битни су и финансијски успех и трка на тржишту, а бирои за запошљавање су пуни нове радне снаге. На другој страни су организације у којима се веома стручно обавља селекција кадрова, у којима менаџери схватају да им је примарна одговорност да развију дух заједништва и тимски рад који ће обезбедити задовољство свих запослених.

2.3. Врсте мобинга

Уколико полазимо од садржаја и циљева мобинга и када посматрамо ко је злостављач а ко жртва, мобинг може бити вертикалан или хоризонталан.

Вертикални мобинг настаје кад:

- претпостављени злоставља једног подређеног радника;
- једна група радника (на нижем положају у привредном друштву) злоставља једног надређеног (у пракси је ово веома ретко)
- ако се врши злостављање једног по једног радника може се говорити о **стратешком мобингу** који обично настаје тако што се топ менаџери договоре који радници су непожељни и на који начин их треба што пре удаљити са посла. Непожељни радници могу бити они који су постали технолошки вишак, али и они који су просто несимпатични неком од руководилаца. Када посматрамо промене у привредним друштвима које су нас задесиле у последњих десетак година, можемо рећи да су оне плодно тло за настанак овакве врсте мобинга. Приватизација која се десила код нас била је пропраћена великим отпуштањем вишкова запослених, али било је и много покушаја да се запослени сами натерају да дају отказ. Тада је на сцену ступао мобинг.

Хоризонтални мобинг се помиње када се злостављање дешава између запослених који су на истом нивоу хијерархијске лествице у привредном

[9] *Добрица Весић, Специфични облици управљања људским ресурсима, Београд, 2009*

друштву. Таква врста мобинга има различите мотиве: личне природе (осећај угрожености, љубомора, завист), жељу да се колега удаљи да би се сачувао положај или радно место, а нарочито ако се сматра да ће његово удаљавање из радног окружења довести до личног напретка. Један радник тада може постати жртва групе радника који имају исти циљ: удаљити и елиминисати са радног места.

Др Бранко Вуковић напомиње да постоје још неке врсте мобинга као што су:

- **тихи мобинг** - невербални који је врло суптилан и најтеже доказив јер се дешава без речи (намигивање, прављење гримаса, цоктање, одмахивање главом, окретање леђа, понашање као да жртва не постоји),
- **вербални или видљиви мобинг**- лакше се доказује и открива (о жртви се шире лажне информације, њој се досађује, загледа јој се одећа, негативно се коментарише изглед, шаљу се увредљиве поруке на цедуљицама),
- **електронски мобинг** – анонимни телефонски позиви, СМС поруке са проблематичним садржаје, анонимни e-mail са исто таквим садржајем, сликање и постављање фотографије жртве на разним сајтовима,
- **физички мобинг** – најлакше се запажа (модрице и повреде, поцепана одећа).

Мобинг, како напомиње, може бити: **индиректан** (садржи вербални и невербални) или **директан** (садржи вербални и физички елемент).

2.4. Фазе мобинга или његов развој

Сви истакнути стручњаци који су истраживали феномен мобинга и објавили нешто на ту тему слажу се са проф. др Лајманом да постоји пет фаза мобинга, односно да се он развија и одвија у пет фаза:

1. **Фаза конфликта** (обично нерешеног) који нарушава међуљудске односе и постаје темељ за каснији развој мобинга, кључни догађај који дуго тиња;
2. **Фаза ескалације агресије (агресивно понашање)** која некога претвара у жртву под правом психолошком тортуром (понижавање, претње, мучење, ширење гласина), а она се пита шта је погрешила, почиње да

сумња у своје вредности, губи углед, право гласа, често иде на боловање;

3. **Фаза "жртвени јарац" (укључивање менаџмента)** - дежурни кривац за све је изабран, жртва је већ довољно обележена и изолована, али треба да напоменемо да је тада веома битно како ће реаговати менаџмент и одговорни за заштиту радника у једном привредном друштву, да ли ће прихватити предрасуде и стигматизацију и ништа неће предузети, а што ће довести до још жешћих напада;
4. **Фаза "борбе за опстанак"** када се код жртве појављују озбиљни психосоматски поремећаји и болести, (жртва је преоптерећена послом, она изгара на послу, има синдром хроничног умора). Овде долази до коначног слома жртве, јер она након неколико година углавном већ болује од неких хроничних болести. Тада се тражи помоћ психијатра који услед недостатка искуства у овој области може дати погрешну дијагнозу и заувек онемогућити жртви повратак на посао и оздрављење. У овој фази често, одговорни за управљање људским ресурсима, као и послодавци, праве грешке јер негирају проблем жртве, па је нападају и окривљују због одласка на боловање и тако умањују значај проблема;
5. **Фаза развијеног мобинга** где жртва остаје без посла због честих боловања, она сама напушта посао или тражи решење у самоубиству или убиству мобера. Фаза се може завршити и смрћу жртве услед несреће на послу, узроковане смањеном концентрацијом и потпуном одсутношћу.

2.5. Ко је злостављач, а ко жртва

У стручној литератури се заступа мишљење да у зависности од ситуације у којој се налази свако може бити жртва или злостављач. Свакако да постоје различити профили једних и других.

Злостављач или мобер најчешће је повезан са појмом нарцисоидне личности која нема никаквог разумевања за проблеме других, неспособна је за било какву емпатију и увек јој је крив неко други. Понаша се непријатељски и осећа се угроженим од паметнијих и способнијих и према њима усмерава патолошку

љубомору. Истовремено себе доживљава као савршену и јако способну особу и сматра да мора бити поштован и обожаван.

Он жртву малтретира психолошки, морално, сексуално и покушава да је уклони са посла. Такви се према надређенима понашају као улизице, али кад имају неки облик власти постају они који лоше планирају и одлучују не уважавајући туђе мишљење.

"Најчешће су то особе жељне моћи. Мобингом прикривају немоћ и у некој другој сфери свога живота (најчешће приватног живота, у браку или породици) формирајући око себе групу у којој доказују своју моћ и важност на рачун жртве. Неретко то чине из личног страха да неће бити цењени или да ће сами постати нечија жртва. Тако да и у овом случају када говоримо о злостављачу важи она тврдња да ИЗА СВАКЕ ПРЕПОТЕНЦИЈЕ СТОЈИ ИМПОТЕНЦИЈА."[10]

Оваквима се лако прикључују слабији чланови групе због страха да и они не постану жртве, те се може стећи утисак да их везује исти страх, али сматрамо и очекивање користи од таквог понашања.

Злостављач изгледа моћно, али ако загребемо испод површине можемо уочити једну рањиву личност, незадовољну собом, својим способностима и постигнућима на пољу каријере, недовољне стручности и без могућности да пружају и деле осећања са другим људима. "Обично су у ранијим годинама живота имали пуно фрустрација и никада нису научили да воле, дају и примају. Овакве личности имају обично велики страх, несигурне су, слабије су личности, а моћ им је потребна да би себи дали на значају. Често припадају нарцисоидној структури личности (или чак поремећају личности), егоцентрични, нетолерантни, неспособни, слаткоречиви и површни. Вербално врло способне (посебно у конфликтним ситуацијама) "пуно говоре, а мало кажу". Није особа од поверења, није могуће ослонити се на њу. Емоционално недовољно развијене, незреле особе – иако поседују интелект одрасле особе. У односима не могу да буду блиске, беже од интимности уз изражено осећање презира. Имају огромну потребу за контролом, воле да критикују, али истовремено не цене друге, не поштују их, не признају успехе и позитивне карактеристике других. Тешко

[10] *др Бранко Вуковић, Мобинг, Логос арт, Београд, 2009*

разговарају о конкретним стварима, не дају директне одговоре. Често су то врло манипулативне особе."[11]

Ми бисмо овде додали да су то особе које су оптерећене депресијом и психозама, особе које често носе трауме из детињства. Одрасли без љубави, малтретирани од вршњака и одраслих, постали су особе које имају веома непријатељски став према онима за које мисле да су способнији, паметнији, па ако хоћемо, и срећнији. Веома лако ће злоупотребити ауторитет и моћ, прикривајући своје недостатке и деловаће веома агресивно на потенцијалну жртву, како би је натерао да се прилагоди и не разликује, да би показао да према некоме осећа одбојност, да би се забављао, да би подстакао мржњу и оснажио предрасуде.

„Будући да велика већина мобера пати од поремећаја личности, треба имати на уму да ови поремећаји нису менталне болести и треба их разликовати од шизофреније, паничних поремећаја или дубоких депресија.... Људи с поремећајима личности су врло крути и нефлексибилни у приватном, друштвеном и професионалном животу. Будући да ови поремећаји не представљају менталну болест, они се не могу ни излечити.... За њих, други људи су проблем и они треба да се мењају."[12]

Радити са таквом особом која може бити шеф или менаџер изузетно је тешко, јер су међуљудски односи поремећени; оне своје понашање виде као потпуно исправно, немају ни мало емпатије према другима, тешко се контролишу, имају скривене мотиве и циљеве и потпуно одсуство емоционалне интелигенције. Такве особе могу бити нарцисоидне, антисоцијалне, параноидне, хистеричне, опсесивно-компулсивне и шизоидне. То је веома забрињавајућа слика мобера као личности.

Злостављачи морају наћи сараднике које треба да убеди да је жртва штетна за групу или организацију у целини јер од ње произилазе негативне последице, она пуно зна, пуно зарађује, није тимски играч, превише је тврдоглава да сарађује, заузима место некога ко је способнији итд. Значи, иако све почиње конфликтом "један на један" убрзо се заузимају стране, тако да ускоро у организацији на једној страни остаје сама жртва, а на другој скоро сви остали

---

[11] *Зоран Иванов и Милена Иванов, Препознавање и спречавање злостављања на раду, Прометеј, Нови Сад, 2011*

[12] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

запослени. Битно је напоменути да када жртва нађе групу за подршку, пола посла изласка из ситуације у којој се нашла (мобинга) је обављено. Исто тако, сматрамо да мобер неће моћи негативно да се понаша ако привредно друштво у коме ради то не дозволи и тако рећи охрабри својом организационом културом.

Свако од нас има прилику да буде жртва мобинга. Не постоје типичне жртве мобинга. Некада се сматрало да су то стари и болесни радници, али доказало се временом да то могу бити и млађи радници на почетку каријере или пак они који се посебно истичу својим квалитетима (личним или професионалним). Исто тако жртве могу бити и "поштењаци", тј. они који су уочили да се не поштује закон, правила рада, инвалиди рада, радници који траже више самосталности у раду или новија средства за рад (нпр. нове компјутере), вишак радне снаге који се појавио приликом спајања привредних друштава, или на крају неко од радника који траже да им се повећа плата или да им се побољша положај.

Злостављене особе су "различите" јер припадају мањинским групама другачије религије, идеологије, етничког порекла, пола, другачије сексуалне оријентације. То су веома креативне особе које одскачу од просечне групе, ексцентрици који се другачије облаче, шминкају или понашају. Жртва може бити и онај ко се последњи запослио, особа неадекватне квалификације за посао који обавља или пак она која није заузела јавни став у организацији поводом неког актуелног догађаја. Већина жртава живи у сталном порицању да им се дешава нешто лоше, јер не желе да прихвате чињеницу да су жртве, што би их направило слабим пред другима. Апсурдно је, али чак неке жртве покушавају да оправдају мобера, негирајући његову насилност и правдајући га да жели да помогне или је под стресом.

"Пре злостављања жртве су често популарне особе са високим осећајем за правду, осетљиве на признање и критику, уредне, савесне посвећене свом послу. На критику не реагују нападом, него појачаним напором да задовоље злостављача."[13]

"Апсурд је у томе што су жртве мобинга обично зрели људи, фине структуре личности, снажне, интелигентне које својим особинама прете да угрозе групу, односно мање вредне претенденте на вође групе, а њихови злостављачи су

[13] *Зоран Иванов и Милена Иванов, Препознавање и спречавање злостављања на раду, Прометеј, Нови Сад, 2011*

особе с поремећајем личности које требају стручну помоћ. Парадоксално, али жртва мобинга је по свему квалитетнији генетски материјал од својих "џелата". Нажалост, жртве су те које морају потражити лекарску помоћ, а злостављачи злостављају и даље. Најчешће врло успешно, јер са своје моћне позиције лако могу манипулисати људима."[14]

Заиста је занимљива реакција жртве на мобинг. Она у почетку има дилему да ли добро ради, где је погрешила, покушава више да се труди. Затим, иако јој постаје јасно да је постала жртва мобинга она се нада да ће правда пре или касније победити, не чинећи ништа да би се заштитила она се нада да ће се пре или после избавити из ситуације у којој се нашла мислећи да ће насртаји престати.

„У већини случајева, разлог због којег жртве трпе злостављање на радном месту јесте задовољство приходима или немогућност прилива новца из других извора, локација самог радног места, веровање да ће тешко наћи други посао због својих година или страх од непознатог."[15]

Свакако се различите личности могу наћи у улози жртава. Неке се самоокривљују, неке беже у усамљеност (не жале се никоме на проблем), неке наилазе на неразумевање у породици и околини и тако трпе "двоструки мобинг" што је опет нарочити феномен. Сматрамо да би ту велику улогу требало да одиграју Центри за социјални рад који би помогли таквим породицама да превазиђу проблеме и да схвате шта им се дешава.

Знамо да последице нехуманог мобинга могу бити поражавајуће за жртву, њену породицу али и друштво у целини. Почетне реакције које се јављају код већине жртава могу се поделити у три фазе:

1. **фаза почетног самоокривљавања** – жртва преиспитује себе да ли је нешто погрешила,
2. **фаза усамљености** – жртва се осећа усамљено и мисли да се само то њој дешава,
3. **фаза самообезвређивања** – жртва осећа безвредност и губи самопоуздање.

---

[14] *Добрица Весић, Специфични облици управљања људским ресурсима, Београд, 2009*

[15] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

Сакако, међутим, морамо истаћи да мобинг не доводи само до губитка самопоштовања, већ и до губитка социјалног статуса. Жртва која се полако удаљава од посла иде ка тренутку када ће посао напустити својевољно или отказом, а тражење новог посла за њу у специфичном психофизичком стању је изузетно отежано.

Можемо истаћи да вероватно свако од нас познаје или је чуо за некога ко је жртва мобинга. Такође, вероватно већина од нас ништа није предузела поводом тога, јер се то није дешавало нама, па смо се понашали као да то и не постоји. Затварањем очију пред таквим појавама нећемо их поништити, па према томе сматрамо да целокупна друштвена заједница треба да се едукује како да поступи при сусрету са оваквим појавама које имају далекосежне последице како на појединца, тако и на државу, али о томе више у наредном делу излагања.

3. МОБИНГ У РАЧУНОВОДСТВУ И РЕВИЗИЈИ

Полазећи од тога да је рачуноводствена професија релативно млада (око 150 година), те да према томе нема дугу традицију, а да се за рачуновође може рећи да су они “трагачи за истином” или “будни чувари” појава мобинга у вези са овим занимањима може бити веома сложена и занимљива. Требало би, исто тако, истаћи да постоји велика разлика између професије и посла јер је професија усмерена ка много већим добрима, тј. много вишим циљевима. Рачуновођа је онај који својим радом мора обезбедити поверење у постојање тржишне економије, поверење у тачност финансијских извештаја. Свакако да је рачуноводство једна од етички најзахтевнијих професија, јер не треба да заборавимо да велике рачуноводствене криминалне радње почињу од ситних криминалних дела на које су рачуновође биле наговорене или натеране.

Да би неко био добар рачуновођа потребно је да има и етичко образовање, односно да прихвати етичке норме које га чине особом свесном одговорности према јавности, иако је плаћа привредно друштво. Рекли смо да је рачуноводство релативно младо као професија што значи да је лишено дуге традиције и културе коју имају неке друге професије, али то се све може надокнадити етиком. Свакако треба истаћи да је рачуноводство професија која има за циљ часно добро тј. стварање поверења између јавности и привредног

друштва. Сам посао рачуноводства подразумева откривање и објављивање истине, а то је свакако темељ саме етике.

Професија рачуновође сигурно мора да подразумева поверење у исказе и извештаје потписане од стране рачуновође. Рачуновође морају да воде рачуна о томе да говоре истину, те према томе њихово унутрашње опредељење мора бити истина, али да би рекли истину и радили у корист истине свакако морају бити издвојени из непосредног окружења, ослобођени притисака, бриге за новац и материјалну и егзистенцијалну сигурност. Рачуноводство је једна од стреснијих професија, па ако се на то дода и притисак топ менаџмента да се неки финансијски извештај "фризира" и тако неистинит прикаже јавности, појава психосоматских обољења не може да буде надокнађена финансијском користи.

"Због четири јасна и важна разлога, етика је суштинска за рачуноводство.

Етика је својствена за саму рачуноводствену професију. Рачуноводство се суочава са четири "проблема"...:

- Рачуновође не плаћају они чије интересе ревизори треба да заступају, а то се не може решити прописима.
- Рачуноводство је професија којој недостају историја, традиција и саморазумевање које одговара професији.
- Рачуновође морају да говоре истину на начин који је адекватан у одређеним околностима, те им је тако потребно унутрашње опредељење ка истини.
- Рачуновође морају да служе као "будни чувари" тржишта, те на тај начин морају посебно да буду отпорни на похлепу и похлепност."[16]

Када се неко прихвати посла рачуновође у једном привредном друштву свакако може очекивати и ситуације у којима ће бити излаган разним врстама притисака, а наравно и мобингу. Нико му сигурно неће директно и јасно рећи да вара, али ће обављати посао под ризиком. Тада на сцену треба да ступи његов добар карактер којим је предодређен да спроводи брзо и добро оно што сматра исправним и који га штити од промене мишљења, како тврде аутори књиге "Разумевање рачуноводствене етике." Сматрамо да рачуновођа мора поштовати одређене принципе и поседовати одређене врлине који му омогућавају да никако не одступи од задатка да заступа и штити истинитост.

[16] *Марк Шеферс, Мајкл Пакалук, Разумевање рачуноводствене етике, Службени гласник, Београд 2009*

Свакако да мора постојати одређени кодекс понашања у привредном друштву који ће јасно нагласити пословну етику и правила која ће утабати пут прихватљивом понашању. Идеја је јасна и убедљива – вредности које негује етичко понашање у пословању су: поштење, искреност, услужност, поштовање других, честитост, држање датих обећања, поверење, па опет, постоји могућност да ове вредности некако нестану на тржишту, иако треба да буду особине готово сваког запосленог. Не може се негирати да свако „ко ради тај и греши“; постоје и стална искушења која намећу моћ и новац, па тако и разни морални изазови који могу утицати на понашање запослених. Ако се на то додају и организациони фактори који подразумевају распоређивање одлука и покоравање вишем ауторитету морални слом може бити на видику. Наравно, постоји велики јаз између прописане политике на највишем нивоу и нижих нивоа на којима су људски проблеми, несрећене ситуације и конфликти. Ако се запосли, пристојан човек неће подразумевати да све активности у једном привредном друштву аутоматски крећу да буду моралне и потпуно прихватљиве. Мишљења смо да топ менаџмент мора да буде морални лидер који ће свакако бити одговоран за понашање других запослених, који ће бити одговоран за углед привредног друштва.

Један рачуновођа при доношењу одлука може имати избор да се стриктно придржава закона и подзаконских аката, да се придржава и обичаја који подразумевају искреност, дату реч и поштење, да се придржава и избора који му даје право да да предност сопственом интересу. Колико је то изводљиво у пракси у временима опште економске кризе прилично је дискутабилно, јер ако постоји могућност да се изгуби посао, свакако ће много лакше бити да се на неком месту прескочи законска одредба или да се не поштују добри пословни обичаји.

Постојање моралних дилема је свакако велики морални проблем за појединца који се може наћи у раскораку између онога што му закон стриктно налаже, онога што од њега захтева надређени и, најзад, његових личних интереса. Списак дилема које може имати запослени било да је рачуновођа или директор, је дугачак:

- „похлепа;
- прикривање и нетачно приказивање стања у извештајима и приликом контролних поступака;

- тврдње које наводе на погрешне закључке о квалитету производа и услуга;
- избегавање одржавања дате речи или варање у погледу договорених услова и рокова;
- усвајање пословне политике која ће највероватније друге довести у ситуацију да морају да лажу да би се завршио посао;
- претерана увереност у сопствени суд на ризик корпорацијског ентитета;
- недовољна лојалност према компанији чим дођу тешка времена;
- лош квалитет;
- понижавање људи на радном месту или путем рекламних стереотипа;
- слепо покоравање ауторитету без обзира на то колико је неетичан или непоштен;
- уздизање самог себе изнад обавеза корпорације (сукоб интереса);
- фаворизовање;
- договарање цена;
- жртвовање невиних и беспомоћних да би се постигли одређени циљеви;
- потискивање основних права: слободе говора, избора и личних односа;
- пропуштање да се укаже на неетичне поступке;
- занемаривање породице или личних потреба;
- доношење одлука о производу чија примена може угрозити сигурност других;
- неврађање узетог из окружења, из средстава запослених или корпорације;
- свесно преувеличавање предности неког плана да би се добила потребна подршка;
- пропуштање бављења потенцијалним проблемима нетрпељивости, мушко – женских односа или расизма;
- додворавање људима који се налазе више на хијерархијској лествици, умесно савесног обављања посла;
- успињање корпорацијском лествицом газећи друге;
- унапређивање деструктивног наметљивца који оправдава своје грешке пре него што оне испливају на површину;

- пропуштање сарадње са другим деловима компаније - непријатељски менталитет;
- лагање запослених давањем непотпуних информација, наводно због пословања;
- склапање савеза са сумњивим партнерима, чак и кад је посреди добар разлог;
- одбијање прихватања одговорности за шкодљиву праксу – намерну или ненамерну;
- вређање корпорацијских разметљиваца који траће и време и новац или прихватање њихових поступака;
- корумпирање јавног политичког процеса законским средствима.“[17]

Ове дилеме су честе, њихово нерешавање омогућава и појаву мобинга. Постојање веома неповољне климе у једном привредном друштву у коме је дозвољено и није кажњавано много тога негативног омогућава и удруживање у групе у којима ће појединац много лакше и заштићеније чинити неке ствари које сам никад не би смео. Стање привреде у коме су привредна друштва принуђена да смањују број запослених и тржишта рада где је много већа понуда него тражња распршили су снове о запослењу за цео живот у једном привредном друштву коме ће се бити лојалан. У таквим околностима правила која би требало да владају људским понашањем и да уређују односе међу људима, вредности којима треба да се стреми и карактерне црте које треба да се негују свакако су у запећку наспрам сурове борбе за опстанак. Блефирање на које ће можда директор бити приморан ради материјалне користи може у такве преваре увући, нарочито, радника који ради у рачуноводству. Да ли је пословни човек етичан све док поштује законе земље у којој послује? Да ли ће блефирање бити оправдање ако не жели да изгуби могућност добре зараде или склапања посла? Питања на која би одговори били веома опширни. Ми ћемо се држати односа рачуновође и надређеног који покушава да га злоставља на разне начине не би ли га принудио на неку радњу или чињење. Кривци ће бити и сви они који то знају, а ништа не предузимају.

Свакако да је велики утицај на књиговодство имала променљива цена акција на тржишту. С једне стране су менаџери који имају интерес да се повећа профит

[17] *Проф. др Симо Елаковић, Пословна етика и комуницирање, Универзитет Сингидунум, Београд 2008*

чиме могу охрабрити и не баш потпуно истинито приказивање стања привредног друштва, а са друге стране је јавност и акционари који имају право да знају истину и да имају потпуни увид у стварно стање привредног друштва. Никако не треба заборавити да су директори, према закону, одговорни за истинитост обрачуна, а при томе тај обрачун мора да одобри и ревизор. Тада ревизор може, због комерцијалног притиска и да би остао у игри (као онај са којим се одлично сарађује), да потпише и одобри не баш потпуно истините извештаје. Да ли је професија књиговодства показала неодлучност кад се говори о неким важним питањима? Да ли је пристала на компромис у погледу квалитета? Чињеница је да рачуновођа мора решити случајеве у којима долази до сукоба интереса и мора заузети став који га приказује као онога ко поштује етички кодекс.

Никако не треба заборавити да критике које су упућене рачуновођама (због тога што имају сопствене слабости и зато што нису открили преваре, или су се, да би сачували посао, повиновали захтевима надлежних да коригују бројке) треба да укажу на то да се мора преиспитати стање у области рачуноводства и ревизије. Рачуноводство је сувише важно да би се препустило само рачуновођама. Наравно, ту је и етика једног привредног друштва, која одређује шта то друштво чини у корист општег интереса. Одговорност за обављање послова, као и одговорност за обављање послова у складу са способностима, чиниоци су пословне етике.

Да би се обезбедили квалитетни односи у једном привредном друштву који могу искључити појаву свих видова злостављања на раду и појаву мобинга треба: имати развијен систем комуникације, привредно друштво да буде доследно како би имало поверење јавности, а и својих запослених, вредновати правичност својих активности и активности својих запослених, обезбедити непрекидну комуникацију која сигурно доводи до узајамног поверења и поштовања запослених и на крају стално истраживати друштвено окружење и увек знати своју позицију у њему.

“У условима моралног конфликта у организацији главни задатак је правилан морални избор. Прва етапа моралног избора састоји се од избора владања, мисли и деловања – у одрицању од неморала у процесу одлучивања. А понекад се решење проблема налази ван противречности добра и зла. Човеку је неопходно да направи избор између позитивних вредности (хумана корист) и

начина деловања. Ту је на делу дилема о избору између породичне среће и професионалне каријере. А у моралном сазнању добро и зло имају разне основе за оцену деловања човека. На пример, подршка добру морално је неутрална, сама се по себи разуме, док је подршка злу идентична са прављењем зла у односу према човеку, друштву и природи. Отуда се борба са злом често оцењује у више него добра дела. Међутим, пословна пракса говори да је најсложенији морални избор "мањег од два зла". Такав избор: човек прима као трагичан; тражи мудрост и одговорност; има непредсказиве последице; његов резултат у било ком случају је зло."[18] Такође, треба да истакнемо да су моралне вредности: обавезне, безусловне, универзалне и изнад ситуације, а особине пословних моралних норми су свеопштост и универзалност. Свеопштост би се могла исказати као општа представа свих људи у привредном друштву о правилном одлучивању, владању и управљању, док би се универзалност могла посматрати из угла независности од ситуација и појединаца, потпуне непристрасности и једнаког односа према свим запосленим.

"Кривица је доживљај човека да својим владањем и делањем у организацији и посредством организације не одговора нормама и неиспуњава дуг пред самим собом, пред својим унутрашњим светом, пред Богом, пред другим људима, пред организацијом. Осећање кривице не зависи од мишљења других људи и ниче у оним случајевима када човек сноси личну одговорност за оно што се дешава у организацији. Извори осећања кривце могу да буду спољашње (патња других људи,...) и унутрашње појаве, стање човекове душе (кривица за грешне мисли, лажи, неповерење,...). Осећање кривице мучи човека и врши притисак на његову психу."[19]

Мишљења смо да је сваки запослени дужан да предвиди последице својих активности. Он има моралну обавезу према самом себи и према другима. "Лична одговорност човека директно је пропорционална нивоу његових могућности у моралном избору и мери слободе."[20] Човекова срећа мора подразумевати и његов социјални значај, потврду у друштву, тј. у привредном друштву у коме ради.

---

[18] *Милан И. Миљевић, Пословна етика и комуницирање, Београд, Универзитет Сингидинум, 2009*
[19] *Исто*
[20] *Исто*

Начело правичности су стари Римљани формулисали кроз два основна принципа – никог не повређивати и сваком дати његово. Појам правичности могао би сажето да се формулише, као што је проф. Милан Миљевић истакао, као:

“а) признање неке једнакости или једнаке вредности субјеката који се односе, па тиме и њихове једнакоправности или једнаке овлашћености на добра;

б) пристајање да се према другоме поступа само онако као бисмо хтели да други према нама поступа (начело узајамности или реципрочности);

в) постављање границе властитом понашању, коју намеће начело реципрочности, а које се испољава нарочито у облику забрана повреде туђег добра...”[21] Није ли у свему томе препознато и оно чему нас учи православље, човекољубље - бити добар човек и понашати се на начин који нас потврђује као друштвено биће? Али, уз правичност иде, и мора да постоји, и солидарност која је носилац идеје људске једнакости, која је потврда да су сви људи једнако вредни и заслужују поштовање.

Етички принципи које истиче и прописује Међународна федерација рачуновођа (IFAC) су: независност, интегритети објективност, компетентност и стручни стандарди; одговорност према клијентима и колегама и остале одговорности. Мишљења смо да менаџмент једног привредног друштва треба да буде светли пример начина на који се треба понашати у организацији пословања, како поштовати себе и друге, какав став заузети према себи и према другима. Таквим примером се пружа модел за реаговање при појави конфликта у једном привредном друштву и за спречавање да конфликт прерасте у мобинг.

Никако не треба да заборавима да организациона култура у једном привредном друштву зависи сигурно од визије и мисије самог менаџмента. Познато је да однос менаџмента према запосленима може бити агресиван или фамилијаран и на основу тога се успоставља култура у једном привредном друштву. Наравно када се у тако успостављеној култури бирају нови запослени они ће се свакако бирати према томе колико се уклапају у тако успостављену културу. Онај који се не уклапа свакако ће трпети последице.

[21] *Милан И. Миљевић, Пословна етика и комуницирање, Београд, Универзитет Сингидинум, 2009*

4. ПОСЛЕДИЦЕ МОБИНГА

4.1. Утицај мобинга на запослене и стрес на раду

Можемо тврдити да је сваки посао сам по себи стресан за велики број запослених. Мало професија може да се похвали са опуштеним и лагодним темпом којим се неки рад остварује. Запослени су често под великим притиском да ли ће неки посао завршити на време, а ако се томе додају и разни притисци и неповољне околности у којима главне улоге имају шефови који не желе или не умеју да организују посао или нетактичне и несолидарне колеге ето плодног тла за појаву стреса.

Рекли смо да је малтретирање запослених на радном месту у последњих неколико година узело толико маха (попримило је такорећи епидемиолошке размере), да би то могло да буде добар разлог да се овом проблематиком почну озбиљно бавити стручњаци из разних научних области и сфера живота - социолози, правници, лекари, психолози, антрополози, али и менаџери, политичари и др. “Мобинг као ирационално и патолошко шиканирање”, како га дефинише др. Душан Косовић, “постало је права зараза.” Свакако да 20% запослених, колико се спомиње у Америци, који су у току свог радног века трпели неки вид мобинга, може бити у најмању руку удвостручено у неразвијеним и сиромашним земљама у којима правна држава не функционише како треба и не омогућава загарантовано право на рад. У таквим државама мобинг се несметано развија као коров.

Циљ мобинга је застрашивање и деградирање запосленог. Када се неко непрекидно вређа, када му се прети, када се псује, када му се руга, када се стално критикује његов рад, он почиње да се колеба, да преиспитује своје понашање, почиње да осећа последице тога. Пре свега, треба истаћи да мобинг изазива стрес, а стрес изазива болест. Истраживања су показала да највећи број запослених у једном тренутку одустаје од борбе и предаје се. Тада се бежи на друго радно место, мења се привредно друштво, иде се на боловање или у пензију. Многи случајеви су довели чак до самоубиства, у ситуацији у којој се више ништа не може исправити. Штета може бити ненадокнадива када се изгуби људски живот, али може се огледати и у паду

продуктивности или лошој репутацији привредног друштва у коме је присутан мобинг.

О томе већ поменути др Душан Косовић говори у својој књизи о стресу: "У својој дугогодишњој пракси имао сам много пацијената који су били жртве мобинга. Већи број су биле жене, мада ни мушкарци нису били поштеђени. Злостављање, понижавање, омаловажавање, вређање, стављање на тешка радна места и други облици односа на послу у којима је била присутна репресија изазивали су код тих пацијената озбиљне последице. Поред осећања деперсонализације и социјалне изолације, најчешће последице биле су депресија, анксиозност, кризе плача, напади панике, главобоља, вртоглавица, хипертензија, срчани проблеми, чак и кожне болести. Највећи број њих је постао социјално изолован, уплашен и неспособан да се носи са свакодневним проблемима. Код њих се временом створио осећај безвредности и беспомоћности. Нису били ретки случајеви и суицидалног понашања. Хетеро или ауто агресија, жестока пасивизација, неумерено конзумирање алкохола, цигарета и лекова, све су то манифестације психолошког стања као последице шиканирања на послу и емотивног уништења кроз тактику мобинга.

Сви ови пацијенти су морали да буду на озбиљној терапији и под лековима, а многи од њих су морали да оду у инвалидску пензију. Колико је све то коштало и компанију и друштво, о томе не треба ни да се говори. А више од тога, страдали су људски потенцијали и човеково достојанство."[22]

Неки социолози заступају становиште да је мобинг одраз социјалног отуђења и последица рушења етичких и других вредности које треба да буду заступљене у здравој друштвеној средини. Савремено друштво носи нездраву конкуренцију и стално такмичење међу људима који теже гомилању материјалних вредности. Негде уз пут као да су се изгубиле кључне вредности хуманог друштва у безумној трци ка врху.

Психолошки посматрано, дакле, мобинг је један од многобројних узрочника стреса који изазива у организму реакције које угрожавају одбрамбени механизам и доводе до лакшег и чешћег обољевања. Могућност отклањања последица овакве врсте стреса је много боља ако се помоћ потражи на време, ако је запослени упознат са начинима на које треба да реагује и да спречи

[22] *Душан Косовић, Стрес, Чигоја штампа, Београд, 2008*

озбиљне последице које могу довести чак до трагедије или самоубиства. Свест и знање о некој болести мобу да буду веома добар предуслов за њено успешно спречавање. Човекова самосвест и човеков самоизбор могу бити од велике користи за превазилажење проблема и реаговање на прави начин и у право време.

Треба истаћи да стрес није обична нервна напетост која пролази сама од себе. То је снажна алармантна реакција организма који се брани. Можемо га посматрати и као последицу општег одговора организма на акцију или ситуацију која пред особу поставља посебне захтеве било да су физички или психички. Стрес представља одговор на интеракцију особе и њеног окружења. За управљање људским ресурсима и организациони менаџмент свакако су веома битни присуство стреса на послу и његове последице. Бројне последице стреса на живот људи и њихово укупно понашање су лако уочљиве, јер човек половину будних сати током свог радног века проводи на послу, а и веома му је тешко да потпуно раздвоји приватни од радног живота. Научно је доказано да су многи нервни поремећаји, повишен крвни притисак, бубрежни и кардиоваскуларни поремећаји, неки сексуални поремећаји, као и појава чира на желуцу последица стресних стања. Дуже стање стреса сигурно изазива органске промене које могу да угрозе живот, као што су: астматични напади, неиздрживе главобоље, мигрене, колитис, чир на дванаестопалачном цреву итд. Непријатни стресови и тешке фрустрације воде понекад у тешку депресију, при којој се могу јавити самоубилачке идеје.

“Највећи број узрока стреса на радном месту проистиче из начина на који су послови осмишљени и начина на који су радне организације организоване. Литература која се бави стресом на радном месту наводи девет категорија потенцијалних узрока стреса (не треба заборавити да неки од ових узрока не морају бити универзални или се у одређеним културама не морају сматрати значајним):

1. садржај посла:
   - монотон, нестимулативан и бесмислен посао,
   - недостатак разноврсности,
   - посао који изазива непријатности и аверзију (одвратност);
2. пословна норма и темпо рада:
   - превише или премало посла,

- рад под притиском времена (посао који мора да се заврши за одређено време);

3. радни сати:
   - строги и нефлексибилни план рада,
   - дуги и друштвено неприлагођени радни сати,
   - непредвиђени радни сати,
   - лоше организован распоред смена;
4. контекст рада:
   - напредовање у каријери, статус, плата,
   - несигурност посла,
   - одсуство могућности за унапређење, неадекватно унапређење,
   - посао који је недовољно цењен у друштву,
   - нејасан и неправедан систем евалуације;
5. учествовање и контрола:
   - немогућност учествовања у доношењу одлука,
   - одсуство контроле (над методама рада, планом рада, радним сатима и организацијом радне средине);
6. улога у организацији:
   - нејасна улога,
   - конфликт и двосмисленост улоге,
   - одговорност према запосленима;
7. интерперсонални односи:
   - лоши односи са колегама,
   - неадекватни и безобзирни надзор без подршке,
   - злостављање и насиље на радном месту,
   - изолованост или усамљеност на послу,
   - неусаглашене процедуре приликом решавања проблема и жалби;
8. култура организације:
   - лоша комуникација,
   - лоше руковођење пословима,
   - недефинисаност у вези са организационим циљевима и структуром;
9. усклађивање релација посао-кућа:
   - сукоб захтева посла и куће,

- недостатак разумевања за пословне проблеме код куће."[23]

Када размишљамо о узрочно-последичним везама посла и депресије долазимо до закључка да нису само проблеми на послу покретачи депресије, већ и сама депресија може бити разлог губитка посла. За депресивне људе се сматра да су мање продуктивни, да су чешће на боловању, да су недруштвени, ћутљиви, те их послодавац много лакше отпушта. Истина је да се депресивни људи најчешће повлаче у себе и тако се изопштавају. Изолованост води у осећање бескорисности и безизлазности. При том је најважније да човек има подршку околине, нарочито оних најближих - своје породице. Ту смо, наравно, већ истакли да Центар за социјални рад треба да одигра веома важну улогу као неко ко ће помоћи породици да превазиђе проблеме.

Према испитивању које је обављено у ЕУ за време проведено на боловању у чак 50-60% случајева одговоран је стрес на радном месту. Лечење последица стреса кошта незамисливих 20 милијарди евра годишње. Статистички подаци у државама које тек треба да постану чланице ЕУ још су суморнији, јер су услови на раду толико лошији колико је и заостатак у било којој области и квалитету живота.

Истраживања здравственог стања становништва која су спроведена у Србији од стране Института за заштиту здравља "Др Милан Јовановић Батут" у 2000. и 2006. години су показала да се код нас око 60% становништва налази под стресом. Психички проблеми који су настали као последица стреса на другом су месту по учесталости здравствених проблема. Не треба да заборавимо да је наше друштво последњих деценија пролазило кроз разне драматичне периоде који су укључивали распад земље, грађански рат, инфлацију, санкције, бомбардовање, транзицију у којој је нпр. 600 000 људи остало без посла после бомбардовања.

"У извештају Одсека за стрес на Институту за ментално здравље, популацију која је под највећим стресом и ризиком да оболи од неког менталног поремећаја представљају педесетогодишњаци, који се налазе седам-осам година пред пензијом и који су изгубили сваку мотивацију да раде, који се плаше да би могли остати без посла и без икаквог социјалног програма у најављеној приватизацији."[24]

---

[23] *Др Срђан Жикић, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010*
[24] *Исто*

Колико ће мобинг утицати на здравље жртве свакако зависи од три важна чиниоца:

1. интензитета мобинга,
2. трајање мобинга,
3. типа личности злостављача и жртве.

Веома је важно истаћи да различити услови рада могу значајно да утичу на појаву стреса, мада и особине жртве и како она реагује на стресоре могу значајно да утичу на појаву стреса. Поред фактора на раду (сукоби, притисци, тензија у односу са сарадницима, борба за каријеру, сувише одговорности на послу), постоје и други фактори ван посла који могу значајно да утичу на појаву стреса. Ту су свакако: односи у породици, здравствени проблеми, сукоби са људима из околине, разни животни проблеми и др.

Жртва мобинга проживљава злостављање специфичним путем, који почиње самооптуживањем, траје кроз усамљеност, лично обезвређивање до промене психосоцијалне равнотеже (депресија, анксиозност, кризе плача, напади панике), преко промене психофизиолошке равнотеже (главобоља, поремећај спавања, губитак равнотеже с вртоглавицом, притисак у грудима, недостатак ваздуха, неправилан рад срца) доводећи до промене понашања (агресивност према себи и другима, саморањавање, самоубиство, пасивна изолација, алкохолизам, претерано пушење, поремећај у исхрани). Последице које трпи су како социјалне: падање у немилост, понижавање и исмевање, неприлагођеност због етикете „неуспешан“, тако и економске: плаћање лекова, доктора и болница, престанак радног односа или давање отказа. Такође, жртва губећи здравље постаје асоцијална, склона девијантном и агресивном понашању, што се одражава на добробит читавог друштва.

4.2. Утицај мобинга и стреса на здравље људи

Све здравствене сметње код жртава мобинга можемо поделити у три категорије:

1. **промена социјално-емотивне равнотеже** која се огледа у промени расположења – анксиозност, кризе плача, напади панике, депресија, незаинтересованост за околину, осећај деперсонализације (то нисам ја), опсесивно размишљање о проблему, незаинтересованост за друге (породицу и пријатеље), код неких се развија и реактивна анестезија, (више не реагују). Постоје подаци из 2000. године који су објављени у Енглеској према којима 75,6% жртава мобинга има здравствене проблеме, пати од депресије или је потпуно изгубило самопоштовање;
2. **промена психофизичке равнотеже** која се манифестује као: главобоља, вртоглавица, губитак сна, притисак у грудима, гушење, убрзан рад срца или лупање, проблеми са срцем, промене на кожи итд. Можемо истаћи да се ове здравствене сметње могу испољити као хронични посттрауматски стресни поремећај (ПТСП) или као синдром сагоревања на послу.

- Посттрауматски стресни поремећај обично настаје након изложености трауматским догађајима, али исто тако јавља се са великим депресијама и анксиозним поремећајима, алкохолизмом, поремећајима личности, паничним поремећајима итд. Треба истаћи да све особе не развијају ПТСП, односно да постоје особе које су склоније развијању овог поремећаја (постојање претрауматских чиниоца, ранији психијатријски поремећаји, женски пол, тип личности, нижи економски статус и образовање, етичке мањине, раније трауме итд.). Велики број стручњака који су се бавили утицајем мобинга на запослене утврдио је да од 65 до чак 75% запослених развија ПТСП. Колико је мобинг изузетно важан трауматски догађај, показује и чињеница да су веома јасне разлике између пацијената оболелих услед мобинга и оних који су возом прегазили самоубице. Жртве мобинга налазе се у непрекидном стресу и обновљеним трауматичним ситуацијама па се, према томе, ПТСП реакције константно обнављају и нарушавају самопоуздање и психичко здравље. Основне карактеристике ПТСП-а су: интензиван страх и осећај беспомоћности, трауматски догађај се стално

изнова проживљава, стално избегавање свега везаног за трауму и константна појачана узнемиреност. На крају, треба да истакнемо да особа која је развила овај синдром тежи да избегне све ситуације и активности које је могу подсетити на трауматични догађај па се постепено развија смањен интерес за дневне активности до осећаја потпуне отуђености и безнађа.

- Синдром сагоревања на раду је ново обољење модерног човека које је уствари одговор на незадовољство на радном месту и пословно окружење. О овом синдрому интензивно се говори у развијеним индустријским земљама на западу, јер његово постојање у великој мери угрожава компанију. Карактеристичан је за радне средине у којима постоји велика несигурност за радно место, где нема одговарајуће заштите радника, где нема контроле рада, контроле радног времена. С једне стране се налазе високи захтеви радног места, а са друге мањак аутономије запосленог, што доводи до појачаног стреса, јер запослени не може да реши све проблеме. Главни разлог овог стреса је страх запосленог да ће изгубити посао и тако угрозити свој опстанак. Веома је занимљиво да су обољевању од овог синдрома склони људи који имају велике потенцијале, људи који се нађу у шкрипцу између амбиција и несигурности на послу. Овај синдром изазива дубоку депресију и анксиозност, који даље воде у срчана обољења, шећерну болест, па чак и малигна обољења.

Закључак је јасан – требало би посветити много више пажње условима рада, тј. преоптерећености послом, дужини одмора и радног времена, комуникацији на радном месту, блискости међу радницима, несигурности радног места, немогућности да се напредује. Нарочито је битна радна средина, тј. канцеларија у којој се ради, јер с обзиром на време проведено на раду свакако је необично битно да амбијент у коме се проводи радно време буде пријатан у друштву колега које су блиске и расположене за пружање подршке. Пошто су овом синдрому најсклонији радници запослени у здравству, полицији или менаџери, код нас је спроведено испитивање у Хитној медицинској помоћи Сремске Каменице, те је утврђено да је синдром присутан код 60% испитаника оба пола и да је најизраженији код радника са радним стажом од 9 до 17 година.

Мобинг је главни узрочник овог синдрома и после детаљних испитивања закључено је да што се задовољство послом смањује, расте синдром

сагоревања на раду. Фактори који могу довести до синдрома сагоревања на раду су:

- карактеристике радног места – преоптерећеност обимом посла или дужином радног времена, сукоби са колегама или губитак њихове подршке,
- професионални чиниоци – рад на норму или контакти са клијентима,
- однос између емоција и посла – изразити емоције или их потиснути,
- систем организације у привредном друштву.

Поред набројаних фактора постоје и фактори који су индивидуални:

- демографске карактеристике – пол (нема разлике), године старости (чешће је код млађих), ниво образовања (чешћи је код нижег нивоа образовања),
- особине личности (особе без самопоштовања, мање храбре и оне које избегавају да се ухвате у коштац са проблемима),
- однос према радном месту (претходно радно искуство, превелика очекивања).

Какви симптоми су карактеристични за особу која испољава синдром сагоревања на раду? Симптоми могу бити: физички (замор, хронични болови, главобоља, несаница, малаксалост, стомачне тегобе), везани за понашање (раздражљивост, стална напетост, нервоза, повећано коришћење алкохола), афективни симпотоми (преосетљивост, затвореност, недостатак пажње, песимизам).

Треба да истакнемо да је синдром сагоревања на раду важан проблем који још увек није довољно научно истражен, с обзиром на његову велику улогу у финансијским и социјалним обележјима једног друштва. Његове последице по физичко и психичко здравље запослених, као и радну мотивацију су више него потврђене. На крају, најважнија његова карактеристика да је то дуготрајан процес који има своје фазе и да га никако не треба мешати са депресијом, јер је искључиво повезан са радним местом.

3. **промена понашања**: агресивност (према себи и другима), пасивност и изолација (нпр. жртва не жели цео дан да изађе из куће или да устане из кревета), промене у исхрани (анорексија или булимија), претерана употреба алкохола или цигарета, наркотика или лекова, сексуални поремећаји (смањена сексуална жеља).

4.3. Утицај мобинга на радну мотивисаност и пословање привредног друштва

Требало би одмах да истакнемо да је мотивација запослених једно од главних интересовања модерних менаџера, јер подићи мотивисаност и одржати је на завидном нивоу, у једном привредном друштву, може бити карта за успех и напредак, карта која може повећати предност у пословном свету, доказати вредност привредног друштва и потврдити способност самих менаџера. Савремени менаџери све више схватају да је суштина посла којим се баве пронаћи најбоље људе, мотивисати их и задржати их. Али, како мотивисати раднике? Пре пар година, једна од највећих светских агенција за истраживања *Galup* спровела је анкету и својим резултатима изазвала велику пажњу у пословном свету, јер је чак 19% запослених тврдило да су на послу "активно искључени". Највише су се жалили да нису имали алат, тј. средства потребна за рад, да нису знали шта се од њих очекује, да није уважавано њихово мишљење итд. На основу целокупних резултата *Galup* је извео закључак да оваква демотивисаност радника на глобалном нивоу може да донесе укупну штету између 292 и 355 милијарди USA $ на годишњем нивоу. Кад је радник немотивисан чешће иде на боловање и далеко је мање лојалан привредном друштву.

Први корак који би требало учинити да се повећа мотивација је - уклонити све препреке и демотивишуће елементе у радној средини. *Galup*-ова анкета издваја три главна елемента која највише демотивишу запослене и лако се отклањају – обезбедити средства за рад, радник мора да зна шта се од њега очекује да уради и са менаџерима мора постојати отворена и плодна комуникација. У сва три основна елемента која омогућавају мотивисаност може се уплести и мобинг који се крије испод површине.

Када се на основне елементе за мотивацију додају и посебне мере – новчане накнаде и други видови награда, нематеријална признања и овлашћења запослених, пут ка мотивацији је поплочан. Занимљиви су подаци који доказују да су погледи менаџера и запослених у вези са значајем фактора мотивисаности различити - менаџери превише важности дају новчаним наградама, док запослени највише цене елементе личног према њима, тј. признање за добро обављени рад, осећај да су део организације и да знају шта

се у њој догађа, помоћ при решавању личних проблема. Разлог менаџерског прецењивања материјалне накнаде можда се може потражити у људској тежњи да се иде линијом мањег отпора. Новчана награда је најједноставнија за примену, плате у сваком случају постоје, било веће или мање, а креативнији начини захтевају више напора и увођење нових правила. За разлику од менаџера, запослени много више цене нематеријалне подстицаје који много више утичу на њихову мотивацију. Истинска укљученост у пословне процесе и осећај да личним радом и доприносом утичу на успех привредног друштва, уз искрену заинтересованост менаџера за њихове личне проблеме и интересовања дају потврду запосленом да представља део тима, да су он сам и његов допринос битни.

Стална и отворена комуникација која подразумева разумевање посебних потреба запослених везаних за радно време или услове на раду између запослених и менаџера може омогућити запосленом да оствари своје потенцијале и да пружи максималан допринос пословању. Активнија улога запослених у пословању, већа овлашћења запослених и већа слобода у активностима, преузимање одговорности за унапређење пословања, интересантан и изазован посао, могућност напредовања изузетно су важни мотивациони фактори који позитивно делују на запослене.

У протеклом веку рад се издигао од серијске производње у један сасвим другачији посао, где су машине преузеле рутинске послове, те је тако људима омогућено да се баве креативним пословима. Нова економија донела је и сасвим нове задатке за менаџере. Док је у старој економији главни задатак руководиоца било одржавање рада, реда и дисциплине, сада је главни задатак да се развијају потенцијали запослених и да се за сваки пословни процес одабере тим који ће донети најбоље резутате. Модеран менаџер мора да зна да окупи врхунски тим у коме су улоге јасно подељене, који има јасан циљ, да активно учествује, пажљиво слуша и саслуша, разуме, изгради међусобно поверење и веру у успех и да негује позитиван став. Добар менаџер исто тако мора да зна да, ако је запослени мотивисан, он је 40% продуктивнији, те због тога му се мора омогућити да зна шта је главни циљ, шта се од њега очекује, морају му се омогућити ресурси, мора знати да ће правовремено бити награђиван или кажњаван, мора му бити познато да ће се примењивати

принципи правичности који узимају у обзир потребу запосленог за различитим наградама.

Пионир и најчувенији теоретичар пословног управљања Питер Дракер визионарски је дао поглед на изазове у управљању и руковођењу у 21. веку: ”За руководиоце широм света изазов у времену пред нама биће управо мотивација људи који раде са њима. Све друго се лако купује у глобалној економији, у којој је проток новца апсолутно слободан. А као и иначе у животу, највредније ствари немају цену и не могу се купити.”

Требало би истаћи, да је најбољи облик мотивације запослених онај кад су они самостално мотивисани тражењем, проналажењем и обављањем посла који задовољава њихове потребе. Али, пошто менаџери играју главну улогу у филму ”Како мотивисати запослене?” они морају комбиновати основна четири типа радне мотивације ако би били постигнути најбољи резултати:

- **комуникација** – једно од основних средстава за задовољење основних људских потреба у једном привредном друштву (припадност, сигурност, самопотврђивање) и пошто су менаџери носиоци добре комуникације, морају бити способни да реше проблеме на нивоу привредног друштва,
- **став менаџера према запосленима** – мора бити позитиван (запослени јесу вредни, лојални и пожртвовани), јер то делује мотивишуће на запослене. Ако постоји негативан став менаџера (запослени су лењи и незаинтересовани), веома негативно ће деловати на запослене,
- **обогаћивање и осмишљавање посла** – требало би смањити монотонију на послу, увести мотиваторе у процес рада,
- **модификација понашања** – подстицати пожељно, одређено понашање, а елиминисати она непожељна, што се може постићи информисањем запослених како ће се реаговати при одређеном понашању (постојање разних нивоа награђивања, дискретно кажњавање, увек награђивати пожељно понашање, а казнити непожељно).

Мотивисани запослени улагаће сигурно много више напора од оних који нису мотивисани. Мотивација подстиче стваралаштво, креативност, већу одговорност и обавезе и доноси боље резултате. Модеран менаџер мора да схвати сложеност и посебност сваког запосленог који ради у привредном друштву и да нађе најбољи начин како би га мотивисао.

4.4. Мотиви и мотиватори рада

Полазећи од тога да постоје бројне систематизације мотива, можемо истаћи да постоји основна подела мотива на:

1. **биолошке** – који су основни покретачи људског понашања и потичу из потребе за одржавањем живота, који су урођени и уколико им је задовољење угрожено, цео организам ступа у акцију;
2. **социјалне** – заснивају се на психолошким потребама - ту се истичу две основне групе потреба: потреба за друштвом и потреба за прихватањем и признањем у друштву.

Када говоримо о мотивима требало би да истакнемо да су они прво потребе, а мотиватори средства којима се те потребе задовољавају. Мотиватори могу бити и позитивни и негативни у зависности од тога да ли убрзавају или успоравају човекове активности. „Бројна истраживања показују да висок степен мотивације за рад постоји код оних запослених који су у великој мери идентификовали са компанијом, јер управо преко ње задовољавају већину својих потреба. Са друге стране, они запослени који се нису идентификовали са компанијом и који не уживају у раду временом губе мотивацију за рад и то представља највећи проблем за запослене а у крајњој линији и за организацију.“[25]

Најпознатија и најзначајнија хијерархијска теорија потреба Абрахама Маслова поделила је потребе пирамидално на 5 нивоа:

1. физиолошке (потреба за храном, водом, ваздухом) - треба да буду задовољене да би запослени могао да крене ка задовољењу виших потреба;
2. потреба за сигурношћу (одсуство бола, патње) - ако ове потребе нису задовољене, запослени је преокупиран њима, па многи менаџери сматрају да је најважније да се фокусирају на ове потребе, јер је безбедност и сигурност посла најважнија (тежња да се смањи ризик од психосоматских обољења, повећа безбедност на послу, омогуће праведни услови за пензионисање, омогући медицинска услуга, рекреација);

[25] *Др Срђан Жикић, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010*

3. потреба за припадношћу (потреба за дружењем, љубављу, осећајем припадности) – после задовољења претходних потреба, јавља се потреба за задовољењем вишег нивоа потреба и тада запослени посматра посао као прилику да успостави пријатељске односе које може одржавати и после радног времена;
4. потреба за уважавањем (потреба да их други прихвате као способне и компетентне особе) – остварују се кроз унапређивање, награживање и разна признања;
5. потреба за самоактуелизацијом – сам врх потреба који достижу запослени који се труде да прихвате себе и друге и да повећају своју способност да решавају проблеме. Менаџери који наглашавају ове потребе труде се да укључе запослене у процесе одлучивања и планирања и да тако потврде и усаврше њихове вештине.

„Док год је човек гладан, жедан и нема стални посао и место боравка, његова главна преокупација је како преживети. У таквој ситуацији он прихвата сваки посао, чак и онај који не одговара његовим очекивањима и интересима. Тек када стекне неку сигурност и када се осети вољеним и делом неке групе, може размишљати о самоактуелизацији. При томе се самоактуелизација не односи само на посао, већ то представља много шири појам. О самоактуелизацији се говори онда када човек има посао који му омогућава да оствари своје способности и интересе, када се налази у пословном окружењу у коме је вољен и цењен, када има породицу и пријатеље који га воле и поштују и када све те вредности стоје на чврстим темељима.“[26]

Да би се мотивисали запослени, важно је да менаџери схвате шта људе тера да се покрену, да укључе све своје вештине и способности као и додатни напор, али исто тако који су то фактори који их чине незадовољним. Међу факторима који утичу на мотивисаност су свакако: психолошке особине људи, сложеност посла, способност менаџмента, социјални односи на радном месту. Мотивација је свакако све оно што је некоме битно у животу и што може да га покрене на додатни напор.

[26] *Др Срђан Жикић, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010*

4.5. Мобинг и мотивисаност запослених

Познато је да жртве мобинга поред озбиљних здравствених и психосоматских проблема, неретко имају и велики број других последица. Стална боловања могу водити у стање када је повратак на посао све неизвеснији. Ако се изгуби посао, долазе нови проблеми - како наћи други посао и како преживети без прихода до тада. Изгубљено самопоштовање жртве доводи у стање када се осећају веома бескорисно и безвредно и када прекидају комуникацију са околином.

Неприлагођено понашање жртве које се манифестује искаљивањем нагомиланог беса на најближе, у кругу породице, доводи до двоструког мобинга у коме породица да би заштитила своје постојање престаје да пружа било какву подршку. На крају наступа и губитак пријатеља који заокружује све негативне социјалне последице по жртве мобинга. Економске последице произилазе из сталних боловања, плаћања лекова и специјалистичких прегледа, губитка посла као и трошкова адвоката ако жртва одлучи да покрене парнични поступак.

Узимајући у обзир разлике у мотивацијама за рад можемо тврдити да, вероватно, на запосленог коме рад не представља извор задовољства, већ га посматра само као извор прихода последице мобинга неће бити велике, јер ће одмах почети да размишља о другом послу. Ако запослени воли свој посао у који је годинама уграђивао своју снагу, при том немајући или занемарујући приватни живот, за њега су последице мобинга несагледиве и можемо са сигурношћу тврдити трајне. На листи његових приоритета где је посао био на првом месту као највећа вредност одједном се све руши као кула од карата.

Велике мултинационалне компаније су схватиле да мобинг није проблем само жртве и онога ко је злоставља, јер појава мобинга доводи до великих финансијских и друштвених губитака. Због тога се у последње време веома интензивно говори о мобингу и приступа едукацији у вези са њим на светском нивоу. Често одсуствовање са посла, промена радног места, одлазак у превремену пензију, али и евиденција да у једном привредном друштву постоји мобинга свакако су чиниоци који утичу на губитке у сваком смислу.

Последице које једна организација има од мобинга веома су бројне и разнолике:

Економске:

- изражена тежња радника да напусте организацију,
- високи трошкови поновне регрутације нових радника,
- смањења ефикасности и мотивисаности, као и продуктивности,
- висока стопа боловања и повреда на раду,
- повећани трошкови помоћи радницима,
- стално премештање радника и промена радног времена,
- повећани трошкови инвалидности,
- смањење лојаности организацији,
- повећање тужби за накнаду штете;

Социјалне:

- неслагање и нерашчишћени сукоби,
- пад морала, колапс у култури и вредностима,
- неповољна организациона атмосфера,
- општа слика привредног друштва се квари и руши се његов имиџ,
- мањак поштовања,
- смањење креативности,
- неповерљиво, непријатељско окружење итд.

Све те последице директно утичу на читаво друштво које поред појединца, породице и организације, такође трпи несагледиве последице које се опет огледају у општем незадовољству и друштвеној апатији, као и повећању трошкова здравственог и пензионог фонда.

У земљама у транзицији, каква је и наша, друштвено-економска ситуација је обележена приватизацијом и реструктуирањем државних и друштвених предузећа који опет изазивају велики број стечајева и отпуштање много радника. Светска економска криза донела је нови талас отпуштања и тако још неизвесности, несигурности и осећаја егзистенционалне угрожености. Све ове чињенице свакако су идеални услови за појаву и развој свих облика мобинга. Мобинг, већ смо нагласили, има веома негативан утицај на радну мотивисаност и продуктивност у привредном друштву, као и на радно окружење. Наравно, треба истаћи да мотивисаност запослених сразмерно опада са повећањем интензитета мобинга. Привредна друштва у којима се негују неетичке

организационе културе, у којима је битан само профит на штету радника и њиховог односа, имају веома негативан утицај на понашање запослених, њихову продуктивност и мотивисаност и њихово задовољство послом.

“Послодавци који не решавају проблем мобинга на адекватан начин плаћају високу цену пре свега због:

- стварања негативне корпоративне климе,
- повећање стопе недоласка на посао (услед стреса психосоматска обољења код запослених су учесталија),
- губитак радне мотивисаности и подстицаја,
- смањења ефикасности и продуктивности злостављача и жртве као и запослених у њиховој околини,
- сталног премештања радника и сталне промене радног времена,
- губитка људских ресурса јер добро обучени и искусни радници често напуштају такву фирму,
- могућност судског процеса и високе финансијске казне,
- лоше репутације и лошег имиџа организације у којој постоји мобинг.”[27]

Здравствени и пензиони фонд су на другом месту, после жртве, као они који сносе огромне трошкове због боловања и превремених пензија. Жртве се често одлучују на пензију, јер више не могу да раде, стекле су значајан степен инвалидности због мобинга. Италија се бавила статистичким прорачунима и утврђено је да један радник који оде у превремену пензију са 40 година старости, кошта државу 600.000 евра више него радник који оде у пензију према условима стеченим по закону.

Посматрајући последице мобинга на целокупно друштво, можемо истаћи да су жртвама мобинга потребни скупи специјалистички прегледи који захтевају ангажовање различитих медицинских стручњака: кардиолога, психијатара, психолога, дерматолога, дијетолога и др. Сви ти специјалистички прегледи свакако повећавају трошкове здравственог фонда, што се одражава на читаву друштвену заједницу. Стање у Фонду ПИО је веома лоше, јер постоји могућност да врло брзо фонд не буде у могућности да, без помоћи и реаговања одговорних, исплаћује пензије.

[27] *Др Срђан Жикић, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010*

5. ПРЕВЕНЦИЈА МОБИНГА

Када говоримо о превенцији мобинга, истичемо, да је веома битно да је познато у којој фази је мобинг. Знамо да у сваком привредном друштву долази допојаве сукоба, али је необично битно да постоји јака воља, жеља и моћ да се спречи да сукоб прерасте у нешто друго. Превентивне мере могу обухватати обуку менаџера на свим нивоима како да савладају вештину управљања конфликтима и како да воде политику привредног друштва. Они морају бити обучени да препознају прве знаке мобинга и свакако да треба да буде именовано једно или више одговорних лица којима запослени могу да се обрате за савет или помоћ ако су у опасности. Ако је процес мобинга већ започет, обавеза одговорног лица и топ менаџера је да се заштити појединац, неопходно је спречити стигматизовање жртве и помоћи јој да сачува углед и способности. Дакле, када се говори о превенцији, говори се о томе на три нивоа: примарном, секундарном и терцијалном.

Примарна превенција

Основни циљ ове врсте превенције је да се спречи појава патолошких случајева узрокованих стресом и мобингом. Да би се у томе успело потребно је:

- развијати организациону културу која предност даје поштовању људског достојанства и која обесхрабрује појаву сваког облика насиља,
- давати важност оспособљавању и усавршавању запослених који се баве људским ресурсима,
- информисати и едуковати све запослене о стресу, мобингу и њиховим последицама,
- донети акта на нивоу привредног друштва којима се запослени упозоравају да се неће толерисати неетичко понашање и сваки облик дискриминације,
- закључивати уговоре о раду који санкционишу појаву мобинга и у којима су наведене казне за кршење правила,
- прилагодити радно време и услове рада потребама запослених,
- омогућити јасне циљеве рада,
- омогућити повољне услове рада,

- подржавати процес у коме запослени учествују у одлучивању и одабирању радних циљева,
- активирати стални процес размене информација у оквиру привредног друштва (како би запослени били свесни циљева, визије и мисије).

Свакако се мора истаћи да одговарајуће улагање у превенцију за једно привредно друштво има вишеструку корист јер се смањују боловања, предупређују се грешке и незгоде на раду, ствара се здравија радна клима и здравији услови рада, побољшава се његов имиџ. Ако једно привредно друштво жели да напредује и развија своје потенцијале оно мора да има сигурно отворену и културну интеракцију између запослених, мора да поседује отвореност према новом и различитом, мора да прихвата и има иста етичка начела, мора имати одговоран и способан менаџмент.

Како ће једно привредно друштво организовати примарну превенцију зависи свакако од способности менаџмента да се суочи са проблемима и да их решава. Подстицати комуникацију, награђивати нове идеје, интервјуисати запослене не би ли се ослушнуло и њихово размишљање, постављати нове циљеве, планирати професионално усавршавање и оспособљавање, награђивати успешне раднике, омогућити напредовање у каријери за све нивое и квалификације, омогућити стручну помоћ радницима који имају проблеме само су неке од могућности превенције.

Секундарна превенција

Ако примарна превенција није успела да спречи појаву мобинга, неопходно је преузети мере да би се спречио његов даљи развој. У секундарној превенцији главну улогу играју саветници који су запослени у привредном друштву или су спољни сарадници чији је задатак да саслушају сваког ко се сматра жртвом мобинга, или медијатори који су неутралне особе које помажу сукобљеним странама да правазиђу сукоб. Циљ посредовања није утврђивање кривца, већ да се сукобљеним странама омогући да се разумеју, да се анализира ситуација, да се нађе оно заједничко што ће омогућити наставак заједничког живота и рада. Саветници свакако треба да буду поверљиве особе које могу препознати проблеме, а медијатори су они који покушавају да разумеју обе стране и да пробају да реше сукоб.

Терцијална превенција

Утврдили смо да мобинг може имати веома велике последице по жртву, па према томе морају се предузети мере које би помогле жртви да што пре поврати нарушено психофизичко здравље и изгубљено достојанство и самопоуздање. Рана дијагноза сигурно може помоћи у умањену последица на свим нивоима (индивидуалном, породичном и друштвеном). Ту велику улогу могу имати групе за самопомоћ, као и специјализоване здравствене установе. Усвајањем закона који санкционише мобинга морају се регулисати и превентивне мере које ће смањити број појава мобинга, које ће заштитити радника који се залаже за самопомоћ и наградити послодавца који на мобинг одговара спремно, праведно и ефикасно. Закон свакако треба да омогући и одговарајућу помоћ жртвама у оквиру одштета, као и поновно укључивање у рад. Кажњавање мобера и послодаваца који су допустили злостављање свакако је један од битних делова оваквог закона.

Када говоримо о борби против мобинга, свакако да главну улогу имају саветовалишта и разна удружења против мобинга. Психичке последице злостављања на радном месту су све чешће присутне, па је неопходно отварање саветовалишта у којима ће бити омогућена психолошка, медицинска и правна подршка жртвама. Свакако је потребно ангажовати психологе, психијатре, правнике и представнике синдиката који сви заједно треба да делују као тим који ће помоћи жртви да се рехабилитује и поново се укључи у све облике живота.

5.1. Превенција мобинга и маркетинг

“Маркетинг се бави идентификацијом и задовољењем индивидуалних и друштвених потреба. Једна од најкраћих дефинција маркетинга гласи: “Профитабилно задовољење потреба.“[28]Да би једна непрофитна организација која се бави мобингом била успешна у свом послу то свакако зависи и од маркетинг способности. Знамо да се на тржиште могу пласирати осим робе и услуге, догађаји, искуства, личности, места, имовина, организације, информације и идеје. Полазећи од тих непобитних чињеница, једна таква организација може пласирати искуства, информације и идеје, као и услуге како би помогла жртвама мобинга. Предност интернета свакако је евидентна приликом прикупљања информација као и приликом спровођења анкета. Требало би да истакнемо да у Србији постоји само један сајт који се бави проблемом мобинга у потпуности пратећи законске регулативе као и оно што је објављено у медијима. На овом сајту се жртве (као и потенцијале жртве) могу потпуно обавестити о појму мобинга, законским регулативама и могу добити стручну помоћ. О удружењу 'Стоп мобинг' може се свако информисати на њиховом сајту са кога преносимо:

“Удружење 'Стоп мобинг' је основано крајем 2005. године са циљем да покуша да ову, веома негативну појаву у друштву (на радном месту) испита, скрене пажњу јавности, са крајњим циљем да се изради Закон о забрани мобинга, што су на крају и успели. Оснивачи су лекари, психолози, психијатри, правници, инжењери...

Удружење 'Стоп мобинг':

- Прати и истражује појаву мобинга, као и методе пружања помоћи жртвама мобинга;
- Организује стручне скупове, саветовања, семинаре и друге облике стручног образовања и деловања у овој области;
- Објављује књиге и друге публикације о мобингу,
- Организује научне и стручне раднике за рад на научним, стручним и истраживачким пројектима у овој области;

[28] *Филип Котлер, Кевин Лане Келер, Маркетинг менаџмент, Дата Статус, Београд 2006*

- Сарађује са свим центрима који се баве овом проблематиком, институцијама културе, универзитетима, стручним удружењима и другим организацијама у земљи и иностранству, који се баве проблемима мобинга и методама пружања помоћи жртвама мобинга."[29]

Пошто је ово Удружење било предлагач Закона и учесник у Комисији која је донела Предлог закона о спречавању злостављања на радном месту, од Министарства рада и социјалне политике добили су право да одржавају курсеве и запосленима дају Цертификате као доказ да су обучени из области мобинга, а према Закону носиоци цертификата могу бити посредници у решавању спора око мобинга, могу бити лице за пружање подршке око мобинга или лице коме се пријављује мобинг – сва три лица су за послодавца прописана Законом као обавеза.

"До сада су:

1. одржали преко 420 едукација и радионица на тему "Шта је то мобинг и како се одбранити од њега";
2. снимили 24 емисије (Б92, ФОКС, АВАЛА И РТС1);
3. имају више од 17.000 чланова широм Србије;
4. урађено је око 50.000 анкета са циљем да створе статистику и базу података колико је овај појава раширена код нас;
5. сарађују са синдикатима, невладиним организацијама (FELICITAS – Београд – организација за женска права, "ЕМИЦ" Едукативно, маркетиншки информативни центар из Врбаса, Центар за демократизацију друштва Ужица...), секцијом жена, синдикатом Независност и Самосталним синдикатом итд.;
6. покушали су да путем директних контаката утичу на Министарство за рад и запошљавање да овој проблематици посвети већу пажњу и некако нађе начин да ову појаву санкционише;
7. непрекидно раде на имплементацији Закона о забрани злостављања на радном месту;
8. од оснивања раде на пружању помоћи жртвама мобинга."[30]

Ово је истакнуто на њиховом сајту где је наглашено да су ово активности које су до сада обављене скромно с обзиром да се финансирају из личних средстава.

[29] http://mobing.rs/articles.php?article_id=15 *преузето 02.07.2012.године*
[30] http://mobing.rs/articles.php?article_id=15 *преузето 02.07.2012.године*

Повереништва овог удружења су до данас отворена у Новом Саду, Нишу, Пожаревцу, Београду, Прибоју, Сомбору, Крагујевцу, Врању, за нишавски округ, златиборски, топлички, рашки, браничевски, јабланички, севернобачки, западнобачки, шумадијски, расински и пчињски округ.

С обзиром да су се на почетку оснивања канцеларије овог удружења налазиле у Београду и Нишу и да је планирано да се отворе у Пироту и Суботици, веома је охрабрујуће то што се мрежа удружења шири по читавој Србији.

Маркетинг микс један је од главних концепата у модерном маркетингу. Можемо рећи да се састоји из свега што једно привредно друштво може да уради како би остварило своје маркетинг циљеве на тржишту, тј. из свега онога што може да уради како би утицало на тражњу својих производа. Разни су начини да се задовоље потребе онога ко је циљни купац: производ, цена, промоција и дистрибуција. Промоција као део маркетинг микса у овом контексту може имати смисао као промоција здравља које мора подразумевати смањење ризика од сиромаштва, али и изолације, беспомоћности, стресног окружења, штетних услова живота и рада. За тако нешто свакако су одговорни сви, како привредна друштва са својим запосленима, тако и сви остали грађани, организације које се баве друштвеним развојем, па ако хоћемо и политичке партије и целокупна држава. Промоција је једини инструмент маркетинг микса који има комуникативни карактер. У случају истраживања мобинга процес комуникације се одвија између непрофитних организација и жртава мобинга будућих или садашњих. Промоција ће свакако утицати на формирање позитивног става према услугама које пружају такве организације, а и на формирање и промену мишљења свих заинтересованих. Специфичност пружања услуга веома је важна, јер не смемо да заборавимо да су саме услуге неопипљиве, заинтересовани за услуге директно учествују у процесу пружања услуга, те су због тога потребни директни контакти између онога коме је услуга потребна и онога ко ту услугу пружа. Велика је улога људи који су ангажовани у таквим организацијама, јер од тога зависи колико ће бити реализовано и одговорено на потребе заинтересованих.

“Менаџери у непрофитним организацијама често имају извесне резерве у прихватању и примени маркетинг концепта у пословању. Верују да маркетинг концепт у најмању руку није погодан за непрофитне организације....У праву су једино када кажу да примарни циљ ових организација није профит. Али, они

морају да утврде циљеве и планирају стратегије и тактике да би их остварили, а затим проверавали (контрола) и унапређивали. Није ретко да запослени у непрофитним организацијама имају негативан став према маркетинг концепту. Сматрају да и само коришћење термина маркетинг означава "лош укус" и омаловажавање њиховог посла...

Непрофитне организације наглашавају циљеве, а у други план стављају профитне интересе њихових власника. Дугорочни успех је базиран на остварењу циљева. У већини случајева термин маркетинг користи се као синоним са маркетинг комуникацијама. Агресивна промоција узима се као краткорочно решење за многе циљеве и потребе непрофитних организација..."[31]

Маркетиншки стручњак мора да разуме потребе, жеље и тражњу, а у овом случају он мора да разуме потребе жртава мобинга, мора да разуме њихове жеље да се стање промени као и њихову потребу да им неко помогне и да им укаже на који начин треба да се заштите. Свакако да ће му у томе помоћи и упитници и анкете које може да спроведе и да тестира запослене и да на тај начин прикупи податке који могу имати велики значај за спровођење организоване заштите. Питања која се постављају у анкетама морају бити јасна, једноставна, без двозначних речи, без негативног призвука и потпуно разумљива како би подаци који се прикупљају били што потпунији и тачнији. Ипак, одговорима се не мора увек потпуно веровати, јер постоје разне околности и различити разлози због којих неко неће одговорити истинито. Од фазе дефинисања проблема и циљева истраживања, преко фазе израде плана истраживања, фаза прикупљања информација обично је најзахтевнија, најскупља и највише подложна грешкама. Следећа фаза је она која се бави обрадом информација и свакако, на крају, ту су фазе презентовања информација и доношења одлука у вези са тим.

Они који креирају политику једне земље, свакако морају бити упознати са здравственим последицама својих одлука. Комбинација законских промена, финансијских мера и организационих промена свакако је добитна комбинација у служби здравља популације једне земље. Тога треба да буду свесни сви који су одговорни за здравље запослених. Мора се створити околина која ће бити

[31] *Момчило Милосављевић, Бранко Маричић, Мирјана Глигоријевић Основи маркетинга, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд 2007*

обучена да пружи подршку и која ће активно учествовати у акцијама које подразумевају пружање информација као и одговарајућу обуку свих заинтересованих. Ова обука, сматрамо, мора почети још од школе, преко породице до посла и мора обухватити целокупну заједницу. Активности које треба да прате појаву мобинга од самог почетка су усмерене на мењање фонда знања о појави мобинга, ставова, веровања и понашања, јер не треба да заборавимо да свако може постати жртва мобинга.

Спровођење истраживања, свакако, мора подразумевати пажљиво планирање и добро дизајнирање производа. У случају заштите од мобинга акције треба пажљиво планирати, тј. треба бити веома пажљив у спровођењу истраживања са људима који су жртве мобинга. Добро маркетинг истраживање мора бити рационално, објективно, прецизно, репрезентативно, непристрасно како би закључци били ваљани и истинити. "Етичка питања у маркетинг истраживањима су изазов који ће ова професија морати да решава у догледној будућности. Првенствено ће морати да се позабави питањима стицања поверења испитаника и како избећи све чешће угрожавање приватности особа које већином добровољно сарађују у овим истраживањима. Према ECOMAP-у, ни у једном случају не треба давати трећој страни информације прикупљене истраживањем заједно са адресом и другим основним подацима испитаника. Истраживања међу одређеним категоријама становништва (деца, стари и болесни) вероватно ће се регулисати усвајањем посебних етичких кодекса."[32]

Када се спроводи маркетинг истраживање, свакако да треба дефинисати шта је потребно учинити да се задовољи тражња за неком информацијом, идејом или услугом. Систематско и објективно прикупљање, анализа информација и података свакако су веома битни за маркетинг истраживања и доношење добрих маркетинг одлука. Мора постојати идеја, морају се проценти акције које треба да се спроведу, морају се проценити могућности да се достигну постављени циљеви и уопште, мора се разумети феномен маркетинг процеса. Истичемо, доношење добровољних кодекса на нивоу целокупног друштва свакако може помоћи као превентивна мера против патолошких појава па и самог мобинга. Исто тако, целокупна заједница треба да се ослони на своје лидере, постојеће програме и услуге, социјалне мреже, институције и догађаје у

[32] *Момчило Милосављевић, Бранко Маричић, Мирјана Глигоријевић Основи маркетинга, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд 2007*

друштву. Значи, укључивање целе заједнице, акција која је усмерена на сузбијање узрока који доводе до појаве мобинга, јавна политика која се бави спречавањем његове појаве, као и развијање личних вештина сваког запосленог, тј. бављење њиховом обуком у вези са мобингом, као и укључивање признатих и потребних стручњака који се баве проблематиком мобинга свакако су значајни кораци који ће Србију приближити путу развијених земаља Европе.

Организације које се баве информисањем и заштитом од мобинга морају се фокусирати и на сатисфакцију оних којима помажу. Жртве мобинга које долазе по помоћ код таквих организација треба да добију потпуну информацију о појму мобинга, као и идеју о могућности своје заштите. Питање решавања проблема мобинга је од друштвеног значаја, па се појава и развој оваквих организација свакако морају што више промовисати и спонзорисати. Идеје су оно што покреће свет, па према томе, свака идеја о томе како спровести едукацију о мобингу је добродошла. Креативни и стручни људи, али и они који имају искуства са мобингом су тим који треба да постоји у таквим организацијама како би на што квалитетнији начин помогао садашњим или будућим жртвама.

6. РЕЗУЛТАТИ НАШЕ АНКЕТЕ

Време нашег истраживања - време спровођења анкете је март, април, мај 2012. године. Узорак истраживања представљају 102 запослена у Србији, тј. Београду у различитим привредним друштвима и на различитим радним местима за која је потребна различита стручна спрема. Анкета је спроведена поделом упитника лично или слањем имејлом уз напомену да је упитник анониман и да ће се прикупљени подаци користити само у научне сврхе. Упитник је урађен по узору и примеру (сајт www.mobing.rs а и "Мобинг – комуникација на четири ноге", аутора Весне Балтазаревић). Место истраживања је Београд, Србија.

Као што смо напоменули, у анкети је учествовало 102 запослена на територији града Београда. Морамо истаћи да су анкетни листићи били подељени лично или послати на преко 300 имејлова, али запослени су одбијали да учествују у анкети, чак избегавајући да о мобингу причају или дају било какав суд у просторијама привредног друштва у коме су запослени. Не може се правдати одбијање да се учествује у анкети одузимањем времена, јер за попуњавање анкете је било потребно свега пет до десет минута. Мислимо да би на истраживању тога требало радити убудуће, јер само одбијање да се говори о појму мобинга у радној средини може бити аларм да нешто, можда, није у реду у таквој радној средини.

Анкета је обухватала 25 питања од којих на 21 питање је одговор био понуђен као "да" или "не", а на прва четири питања могло се одговорити избором: стручне спреме, пола испитаника, радом у државном или приватном сектору, добу живота. На прво питање о стручној спреми од укупно 102 испитаника са IV степеном стручне спреме одговорило је 26 испитаника или 25,49%, са VI степеном стручне спреме било је 8 испитаника или 7,84 и са VII степеном стручне спреме је било 68 или 66,66% испитаника. На друго питање о полу од 102 испитаника жена је било 72 или 70,59%, док је мушкараца било 30 који су били спремни да одговарају на питања, односно 29,41%. Морамо овде истаћи чињеницу да су жене при спровођењу ове анкете биле много спремније да говоре о мобингу, али да је код неких нарочито био испољен страх да било шта кажу на тему мобинга, бојећи се да неко из њихове радне средине не сазна да су учествовали у анкети везаној за истраживање о мобингу. Значи, овде су уочене велике и забрињавајуће разлике у понашању испитаника женског пола,

док су мушкарци редовно одбијали да учествују у анкети, јер су сматрали да је то нешто што се њима не догађа, па према томе нису желели о томе ни да причају.

На питање о томе где су испитаници запослени, 19 их ради у државном сектору, тј. 18,63%, док у приватном ради 81,37% или 83 испитаника. Доба испитаника је било тако, да је старијих од 35 година било 53, тј. 51,96%, а млађих од 35 година 49, тј. 48,04%.

На питање: да ли се шире непроверене информације, клевете, оговарања, сексуалне интриге, или се на сличан начин, покушава осрамотити неко из њихове радне организације – одговор "да" је пружило 38 или 37,25%, а "не" 64, тј. 62,75%, што је веома забрињавајуће, јер скоро 40% запослених у привредним друштвима у којима се негује такав начин комуникације може бити у великом проблему.

Питање: Да ли сте оптужени за пропусте који се објективно нису догодили? имало је ове резултате: "да" – 19 или 18,63%, а "не" 83 или 81,37%. Сматрамо да је ово висок проценат од преко 18% испитаника који сматрају да су били оптужени за пропусте за које нису били криви и да би то требало да упали црвену лампицу да се такав конфликт што пре решава.

Питање: Да ли се неко исмејава ради нечијег говора, држања тела, ходања, облачења, здравственог стања и др.? – "Да" је одговорило 38 испитаника, тј. 36,27%, а "не" 65%, тј. 63,73%. Лампица и даље сија, јер 36% је веома висок проценат за неприхватање нечије различитости или, још горе, нечијег здравственог стања.

Питање: Да ли сте исмејавани због пола, националности, порекла, приватног живота? "Да" је одговорило 6 или 5,88%, а "не" 96, тј. 94,11%. Податак од скоро 6% може бити објашњен и тако да директан атак на нечију личност још увек наилази на осуду у привредном друштву.

Питање: Да ли сте били "дежурни кривац" у вашој организацији? "Да" је одговорило 15 или 14,71%, а "не" 87 или 85,29%. Пошто је одговор на питање био ограничен на да или не, ваљало би се позабавити шта је испитаник подразумевао под тиме и због чега је себе сматрао дежурним кривцем.

Питање: Да ли сте стално изложени критици шефова? "Да" је одговорило 11 или 10,78%, а "не" 91, тј. 89,22%. Овде би сигурно требало да се позабавимо посебно случајевима испитаника који су у тих скоро 11%, јер би било свакако

драгоцено испитати ситуације у којима се налазе ти испитаници и колико је ту заступљен вербални мобинг.

Питање: Да ли сте стално изложени критици колега? "Да" је одговорило 9, односно 8,82%, а "не" 93, тј. 91,18%. Наравно, у овом случају треба да се испитају случајеви хоризонталног мобинга.

Питање: Да ли се резултат вашег рада обезвређује? "Да" је одговорило 32 испитаника, односно 31,37%, а "не" 70, тј. 68,63%. Висок проценат од 31% испитаника који су одговорили да се резултат њиховог рада обезвређује може бити, такође, веома значајно за даље истраживање, јер је ту сигурно исказано и незадовољство накнадом коју примају испитаници за свој рад.

Питање: Да ли сте доживели претње или физички насртај у радној организацији? "Да" је одговорило 12 односно 11,76%, а "не" 90, тј. 88,24%. Иако је проценат од скоро 12% можда нижи од очекиваног, опет истичемо да многи нису желели да било шта коментаришу у вези са мобингом, а да свака директна претња или физички насртај представља директно угрожавање људског достојанства, здравља и живота. Исто тако, напомињемо да је такав физички мобинг најлакше доказати, па је можда, због тога, мање изражен.

Питање: Да ли сте доживели сексуално узнемиравање? "Да" је одговорило 8 или 7,84%, док је "не" одговорило 94%, тј. 92,16%. Податак од скоро 8% је, сматрамо, веома висок за ову врсту узнемиравања, тј. овакав вид мобинга.

Питање: Да ли сте на неки начин искључени из друштвених активности или едукације у фирми? "Да" је одговорило 22 или 21,57%, а "не" 80 или 78,43%. Мишљења смо да би се менаџмент у привредним друштвима у којима су запослени испитаници који су одговорили позитивно требало да се позабави више едукацијом својих запослених.

Питање: Да ли се на неки начин контролишу ваши имејлови, телефонски разговори или пошта на послу? "Да" је одговорило 31, односно 30,39%, а "не" 71, односно 69,61%. Висок је проценат од преко 30% за одговор на овакво питање, али, исто тако, сматрамо да многи запослени и не знају на који начин се и да ли се контролишу њихови имејлови или телефонски разговори.

Питање: Да ли вам се одузима или се затрпавате послом циклично? "Да" је одговорило 39, односно 38,24%, а "не" 63 односно 61,76%. Висок проценат од преко 38 оних који трпе синдром "празног или пуног стола" и очигледан мобинг

захтевају дубљу анализу у вези с тим колико такво стање траје, а указује и на потпуно лошу организацију посла.

Питање: Да ли вам се обраћају само или веома често путем имејла или папирића? "Да" је одговорило 24, тј. 23,53%, а "не" 78 односно 76,47%. Нека привредна друштва су увела као искључив начин комуникације преко имејла, односно преко интранета, што може имати разна објашњења, па се овом питању мора посветити неопходна пажња.

Питање: Да ли различите видове узнемиравања трпите дуже од 6 месеци? "Да" је одговорило 22, односно 21,57%, а "не" 80, тј. 78,43%. Најбитније је да је у питању споменути рок од 6 месеци који је узет као рок за потврду да мобинг постоји, о чему је било речи у нашем раду, када смо истакли да сматрамо да тај рок може бити и краћи, а оставити трајне последице по жртву. Бројка од преко 21% је висока за позитиван одговор на ово питање, те треба даље истраживати појединачне случајеве.

Питање: Кад бисте имали прилику, да ли бисте променили радну организацију? "Да" је одговорило 63, односно 61,76%, а "не" 39, тј. 38,24%. Висок је проценат радника незадовољних својим тренутним запослењем.

Питање: Осећате ли умор због свог посла? "Да" је одговорило 54, односно 52,94%, а "не" 48, тј. 47,06%. Овим резултатом се, наравно, накнадно треба позабавити.

Питање: Имате ли психичких проблема због посла који радите? "Да" је одговорило 18, односно 17,65%, а "не" 84, односно 82,35% испитаника. Проценат од преко 17 сматрамо високим.

Питање: Имате ли физичких проблема због посла који радите? "Да" је одговорило 38, односно 37,25%, а "не" 64, тј. 62,75%. Висок проценат запослених од преко 37 који има физичке проблеме због посла.

Питање: Јесте ли протеклих година били на боловању, због проблема изазваних послом? "Да" је одговорило 14, односно 13,73%, а "не" 88, тј. 86,27%.

Питање: Можете ли без проблема отићи на боловање? "Да" је одговорило 63, односно 61,76%, а "не" 39, односно 38,24%. Ова два последња питања могу се прокоментарисати заједно јер сматрамо да радник неће ићи на боловање, ако сматра да ће му се то узети за зло и да ће због тога трпети санкције кад се врати на посао.

Наша анкета није имала за циљ да открије колики је проценат мобинга евидентан у Београду, већ да укаже на стања у привредним друштвима којима се накнадно и много дубље треба позабавити. Сама чињеница да радници нерадо говоре јавно о мобингу и да чак одбијају да учествују у оваквим безазленим анонимним анкетама може бити алармантна. Сматрамо да би у даљем раду требало да се позабавимо студијама случаја мобинга као и проширивањем истраживања путем интервјуа са запосленима за које је потребно много више времена.

7. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРИ

7.1. Особине лидера

„Лидерство је способност утицања на понашање људи ради остваривања организационих циљева и конкурентске предности на тржишту. Такође, то је процес усмеравања других људи који није могућ без њихове спремности на сарадњу. Дакле, он не подразумева апсолутну моћ лидера, већ неједнаку способност утицаја лидера и осталих сарадника на активности унутар организације.

Лидер је особа која поседује вештину пројектовања промена без обзира на постојећу фазу животног циклуса организације. Лидер може да реализује две битне функције за квалитет пословања организације: функцију решавања проблема и функцију успостављања пријатељских односа са запосленима и омогућавању партиципације запослених у одлучивању.“[33]

„Бити лидер не значи само бити врхунски професионалац у једној области; то значи бити лидер у обраћању, у комуницирању, у понашању; вођа који је самопоуздан, сигуран, информисан, ентузијаста, оптимиста, који испољава храброст и и одлучност.

Лидер мора да овлада многим вештинама – вештином комуникације, вештином вербалног изражавања и контролом невербалног дела комуникацијског чина, неком спортском вештином и сл. Вежбом се заиста може постићи савршенство, хармонија духа и тела неопходна за комплетну животну сабраност, односно уравнотеженост.“[34]

Посматрајући и откривајући разне дефиниције лидерства и лидера дошли смо до закључка да лидерства чине нека одређена обележја, како је и истакао у својој књизи „Лидер у маркетингу“, Слободан Аџић, а то су:

- Прича: Лидер мора да има централну поруку, мора да има причу која нуди решење великој групи људи.

- Публика: Најбоља прича је неиспричана и недоречена прича без ефекта ако не постоји публика.

- Организација: За трајно лидерство неопходна је институција која има организациону базу.

---

[33] *Едита Кастратовић, Увод у менаџмент, Факултет за менаџмент у спорту, Београд, 2006*
[34] *Марина Марковић, Пословна комуникација, Clio, Београд, 2008*

- Оличење: Лидер мора да буде оличење своје приче, мора да стоји и поступцима и делима иза онога што прича.

- Обраћање: Већина лидера се обраћа индиректно, кроз производ који креира, али политички лидери се обраћају чешће директно публици. Директно обраћање је рискантније, али много ефектније.

- Вештина: Само оне особе које има висок степен знања у свом раду имају шансе да успеју као лидери.

Литература из области лидерства нуди многе дефиниције самог појма лидерства. Овај појам је за менаџмент и теорију и праксу организације постао веома интересантан почетком XX века, када је почело да се размишља о људском субјективитету као једном од примарних фактора који утичу на продуктивност и успех једног привредног друштва. Многи аутори посматрају лидерство као инструмент за остваривање циљева, као специфичан начин понашања, као психолошки феномен, као оригиналну форму убеђивања, као испољавање утицаја или пак, као способност да се обезбеди повиновање.

Свакако, сложићемо се, лидерство је процес утицаја који делује на догађаје, на избор циљева и стратегија, организацију рада, мотивацију људи да остваре циљеве и делује на развој вештина чланова групе. Често се могу препознати лидери кад се виде у акцији, али њихово дефинисање је врло тешко. Можда се моћ лидера огледа у томе да се морају налазити најмање десет корака унапред, стварајући пут којим се иде напред, дакле морају имати визију. Али, утабани пут је ништа без следбеника, без оних који верују и који су спремни да крену тим путем. Водити некога је уметност, али убедити некога да вас следи и да вам безусловно верује то је већ врхунска уметност.

Лидер? Колико нас одмах има негативну реакцију на тај појам или на појам лидерства? Наравно, има и оних које преплави „блаженство“ на само помињање тих речи. Шта представља лидерство? То је незаобилазан део наших живота, а можемо слободно рећи да се свако од нас бар једном у животу нашао у улози лидера. Свака формална и неформална група (породица, разред, унија, организација, група извиђача, па чак и криминална група) има и свог вођу, изабраног лидера. Лидерство је свуда присутно и представља саставни део наших живота. Оно што само лидерство чини занимљивим и фасцинантним је постојање различитих врста лидера. Постоје људи за које бисмо волели да нас воде, са којима бисмо волели да радимо, да нам буду

шефови, јер својим понашањем стварају и граде поштовање, имају углед, толерантан однос према другим људима... Али, чини се да је мало таквих или се чини да су такви само изабрани.

Једно је сигурно: откривене су особине које треба да има један лидер. То су:

„**Интелигенција** помаже лидеру да решава сложене проблеме.

Знање релевантно за решавање задатака осигурава да лидер зна шта ради и како треба да ради, које ресурсе треба да тражи итд., за групу или организацију, да би она остварила своје циљеве.

Доминација, индивидуална потреба за ширењем утицаја и контрола над другима, помаже лидеру да својим каналима и снагом следбеника утиче на решавање групних и организационих циљева.

Самопоуздање помаже лидеру да својом личношћу утиче на следбенике и превазилази проблеме и тешкоће.

Енергија/**нивои** активности, када су високи, помажу лидеру да испуњава многе захтеве које он/она свакодневно виде.

Толеранција у вези са стресом помаже лидеру да се бави неизвесном инхерентношћу у свакој лидерској улози.

Интегритет и поштење осигуравају да је лидерско понашање етичко и вредно за следбенике, њихово веровање и поверење.

Емоционална снага осигурава да лидер није никад ван центра збивања догађаја и да може контролисати своја осећања и уверења.“[35]

Слажемо се да многи фактори одређују квалитет лидерства. Ипак, визија је и даље основа која доприноси да лидер буде успешан. Лидери сигурно не могу утицати на околину и на друге људе, ако се не понашају доследно на пољима која су израз личне духовне моћи а то су:

- самоодговорност - увек и у свим околностима;
- поштовање осталих – без обзира колико је негативна друга особа;
- поверење – ретки су они који заиста могу веровати осталима због страха да их други могу повредити;
- брига – пре за туђе потребе него за сопствене;
- емпатија – способност уживљавања у туђа осећања.

[35] *Проф. др Бранислав Ђорђевић, Зашто је лидерство уметност, Економика, Ниш 2000*

Посматрајући лидере, за неке карактеристике није јасан приоритет настајања, да ли је пресудна позиција лидера или је пресудно поседовање неких особина. Ако би се приоритет дао особинама које чине лидера шта би то требало да се да као савет за обуку лидера? Мислимо да нема много тога што може сам лидер да уради како би променио своју позицију позивајући се на своје особине као што су доминација, интелигенција или самопоуздање, али само стицање знања можда може бити пресудно.

„У систему друштвених вредности, уметност заузима особито место. Философски гледано, уметност је, поред науке, религије и философије, један релативно целовит поглед на свет и човека. ... Уметност је, према томе, стваралаштво, откривалиштво, трагалаштво, најинтимнија употреба човекових духовних моћи. Човек се радује јер, ствара. Слободан је...

Све оно што је наведено као садржај уметности, лако је разумети и пренети на лик лидера. Да би неко истински био лидер, мора пре свега бити слободан као личност, а његов дух мора бити окренут немиру и трагању за променама или успеху организације.“[36]

Сматрамо да је прва и основна улога лидера да дефинише стварност. Истакнути лидери могу се препознати по својим присталицама које уче, помажу, постижу добре резултате, мењају се. Лидер је особа која води, особа која управља и инспирише друге.

7.2. Разлике између менаџера и лидера

У односу између менаџера и лидера постоје основне разлике које су многи аутори који су се бавили изучавањем лидерства до сада наводили:

- Менаџер је администратор, лидер је иноватор.
- Менаџер је копија, лидер је оригинал.
- Менаџер одржава, лидер развија.
- Менаџер је фокусиран на систем и структуру, лидер је фокусиран на људе.
- Менаџер развија контролу, лидер поверења.
- Менаџер у фокусу има краткорочну, лидер дугорочну перспективу.

[36] *Проф. др Бранислав Ђорђевић, Зашто је лидерство уметност, Економика, Ниш 2000*

- Менаџер пита како и када, лидер пита зашто и шта.
- Менаџер држи очи на крајњем резултату, лидер на хоризонту.
- Менаџер је имитатор, лидер је иноватор.
- Менаџер прихвата status quo, лидер га оспорава.
- Менаџер се тренира, лидер се образује.
- Менаџер се бави садашњошћу, лидер се бави будућношћу.
- Менаџер се брине о томе где си, лидер те води на ново место.
- Менаџер ради са сигурношћу, лидер са вероватноћом.
- Менаџер тражи сличност, лидер разлику.
- Менаџер је функција - лидерство је став.
- „Менаџер“ може да пише на визит карти, али лидер се ствара оног тренутка када људи одлуче да вас следе.
- Менаџер траје од 8 до 16 часова, а лидерство седам дана у недељи, 24 сата дневно.
- Менаџери управљају на послу, а лидери воде у животу.

Веома мало људи у некој организацији су стварни лидери, јер нису способни да преузму одговорност сами за себе. Такви људи окривљују, жале се и критикују остале. Прави лидер никада неће своје проблеме пребацивати на друге људе, нити ће изгубити везу са истином – 100% ће бити одговоран за своја дела/мисли/осећања, без обзира шта се догодило. Сматрамо да прави лидери никада не виде себе као жртву. Можда због тога истински лидери често нису с врха организације, већ из средине или чак с прве линије.

Намеће се мишљење да су многи директори и старији менаџери на својим позицијама, пошто су усавршили метод заштите своје територије и играње политичких игрица. Истински лидери сигурно не играју игре. Они немају потребу да нешто штите, јер не зависе од привилегија, плате, осећања сигурности и слике о себи. Они не траже поштовање, јер њихова унутрашња стабилност природно привлачи поштовање других.

7.3. Разлике између лидера жена и лидера мушкараца

Мишљења смо да су жене, обично, бољи лидери од мушкараца, мада то не мора да буде утврђено правило. Углавном су осећајније, брижније, боље сарађују, комуникативније су и имају развијенију интуицију. Међутим, оне углавном покушавају да прикрију мекоћу карактера у мушком окружењу које дефинише радну културу у некој организацији. То може бити потпуно разумљиво, с обзиром на средину у којој се налазе, а и уобичајено мишљење на овим просторима које је и даље присутно је да су само мушкарци одлични лидери и да жена ту нема шта да тражи, јер ће бити сигурно мање успешна. Свако од нас поседује и мушке и женске особине, али би требало да их користимо на правом месту и у право време. Са тог аспекта лидери треба да буду и као родитељи – треба да пронађу равнотежу између љубави и правила у односима са онима које воде. Превише љубави – допринеће да их други искористе, биће „мекани“, а превише правила направиће од њих диктаторе, што ће на крају одбити људе, тј. њихове следбенике.

Овде, у Србији, прихватили смо, чини се, форму да треба да постоје и жене лидери, али суштина да се то мора развијати, да жене треба подржавати и да се треба посветити едуковању женских лидера тешко да је прихваћена. Не смемо заборавити да су жене добиле право гласа тек од 1945. године на овим просторима, а да се вишепартијски систем стидљиво појављује тек после 1990.

Научна истраживања и даље потврђују чињеницу да су жене у Србији мање плаћене за свој рад од мушкараца, те да и даље постоји подела на “женска” и “мушка” занимања. Наши историчари се слажу да је основни систем вредности у Србији непостојање система вредности. Када се у демократским земљама промени власт, остале промене своде се на промену пореске и социјалне политике. Нова власт мора да се труди да донесе боље законе зарад добробити целокупног становништва. Код нас, увођење европских и демократских вредности мора ићи постепено, а промена власти никако не сме да постави питање да ли је постављени систем вредности добар. Вредности су вредности увек и свуда. У такве вредности спадају сигурно: морал, једнакост међу половима, забрана било какаве дискриминације, патриотизам и поштење.

Ипак, још нису укинуте предрасуде које постоје кад се говори о способним пословним женама и резултатима које су оне постигле. Током историје женама

су увек даване мање важне функције и тако им је ускраћено да покажу своје способности. Иако је број жена у свету већи од броја мушкараца, у пословном свету оне и даље наилазе на многе препреке и у читавом свету су у подређеном положају. Нема државе у којој је постигнута потпуна родна равноправност.

Најновије студије о положају жена утврдиле су да компаније које имају више жена на менаџерским позицијама много боље послују и остварују боље приходе. Мушко-женски тимови су много бољи у решавању проблема на које наилазе, јер се тада чују обе стране, а идеје су разноврсније. Знамо да су жене са својим способностима, квалитетима и знањем још увек неискоришћени ресурси у држави. Једна од главних препрека са којима се саме жене сусрећу је проналажење равнотеже између посвећености послу и каријери с једне стране и свом дому, породици и деци, с друге.

Сматрамо да још много у Србији мора да се ради да би се превазишле препреке са којима су жене суочене приликом запошљавања и напредовања у каријери. Морамо истаћи да још нема националне стратегије за напредак жена, образовни систем још увек дели занимања на мушка и женска, не спроводе се закони који штите жене и једнакост полова. Исто тако, још није донета стратегија која ће потпуно искључити дискриминацију жена у свим пословима, при запошљавању, при отпуштању, при напредовању и стручном усавршавању.

„Дискриминација жена на тржишту рада свакако представља сложен друштвени феномен, а истраживање тог феномена укључује и сагледавање других фактора који могу допринети дискриминацији, поред пола....генерално гледано, неке групе жена (су) више изложене дискриминацији на тржишту рада: младе жене, жене нижег нивоа образовања, жене које су разведене или живе одвојено од својих партнера и припаднице мањинских етничких група.“[37] Сматрамо да некада ни саме жене нису спремне да реагују на повреду њихових права или нису свесне постојања дискриминације. Повреде права жена су, исто тако, некада јако добро скривене да би могло на њих да се реагује. Свакако је потребно радити на информисању жена како, где и коме треба да се обрате када су њихова права угрожена.

[37] *Весна Николић-Ристановић, Сања Ћопић, Јасмина Николић, Бејан Шаћири, Дискриминација жена на тржишту рада у Србији, Прометеј, Београд, 2012*

8.ТИПОВИ ЛИДЕРСТВА

Савремени приступи лидерству указују на неколико типова лидерства који су подељени на: трансформативно-трансакцијско лидерство, лидерство харизматичног визионарства, тимско лидерство, морално лидерство, online лидерство, међукултурно лидерство и херојско лидерство.

Код проф. др Момчила Милисављевића поменути су: стратегијско, визионарско, глобално и етичко лидерства, као и харизматско и трансформационо лидерство. Негде се, такође, спомињу - трансформационо и тимско лидерство. Код Сање Влаховић у новим приступима лидерству набројани су: херојско лидерство, харизматско, нарцисоидно, трансформационо, тимско, online и морално лидерство. У овом раду ћемо описати неке од поменутих типова лидерства, али ћемо се највише позабавити феноменом моралног лидерства.

8.1.Трансформативно-трансакционо лидерство

„Као што само име говори, трансформативно лидерство представља процес у коме се људи мењају. Тиче се емоција, вредности, етике, стандарда и дугорочних циљева и обухвата процењивање мотива следбеника, задвољавање њихових потреба и њихов третман као целовитих људских бића. Трансформационо лидерство подразумева изузетан облик остваривања утицаја путем кога се следбеници подстичу да остваре више од онога што се од њих очекује.“[38]

„Трансакцијско и трансформацијско лидерство не треба посматрати као два супротна приступа извршавању задатака. Трансформацијско лидерство је сграђено на врху трансакцијског лидерства. Трансформацијско лидерство производи труд и учинак запослених који превазилази ефекте које би остварила примена само трансакцијског приступа.“[39] Док трансакцијски лидери усмеравају или мотивишу своје следбенике за остварење циља тако што објашњавају потребе посла и задатке, трансформацијски лидери остварују изузетан утицај и подстичу своје следбенике да личне интересе усмере у правцу добробити

[38] *Peter G. Northouse, Лидерство теорија и пракса, Дата статус, Београд, 2008*
[39] *Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Менаџмент, Дата статус, Београд, 2005*

читаве организације. Ово лидерство се може посматрати као процес који мења и трансформише привредно друштво. Овакви лидери помажу следбеницима да прихвате потребу за променом без наметања осећања да су одговорни за промашај. Такав лидер помаже људима да ојачају оптимизам и самопоуздање.

„У трансформационом лидерству битна су четири елемента:

1. реаговати брзо и одлучно, створити осећај хитности,
2. створити и комуницирати визију и план,
3. проширити циљеве и опуномоћити друге да преузму одговорност и
4. предузети акцију да се спроведу и институционализују промене. Трансформациона промена није примарно задатак да се ради више и брже, већ промена у ономе што предузеће ради и како то ради.“[40] Чињеница је да трансформационо лидерство повећава мотивацију запослених, али лидери који хоће и могу да буду успешни користе и трансформационо и трансакционо лидерство. Трансформационо лидерство може да буде ефективно у свим ситуацијама и културама. Кад је утврђена потреба за променом, неопходно је да лидер инспирише људе визијом боље будућности. Иако је лидер усмаљен у својој визији, потребни су му подршка и сарадња свих запослених. Успех оваквих лидера огледа се и у томе што поседују одређене особине, а то су: визионарство – ствара визију будућности која је лепша и много боља за његове следбенике, он је инспиратор – визију приказује на веома уверљив начин, он је стимулатор - поред идеја и програма налази и начин да се посао уради, он је тренер – усмерава следбенике да преузму одговорности да се посао боље уради. Овакав тип лидерства дефинитивно је успешан у срединама које су пуне промена и неизвесности. У таквим срединама потребан је лидер који нуди решење, нуди визију и обећање о бољем сутра. Сматрамо да је такав лидер онај који је усмерен на опште добро које превазилази сопствене интересе зарад добробити других.

[40] *Проф. др Момчило Милисављевић, Лидерство у предузећима, Мегатренд универзитет, Београд, 2008*

8.2. Харизматично или харизматско лидерство

Харизматични лидери су они који имају самопоуздања, који су ентузијасти, који имају моћ да утичу на људе да се понашају на одређени начин. Многи аутори спомињу неке карактеристике које издвајају и обележавају харизматичног лидера: имају визију, имају моћ да јасно представе другима своју визију, спремни су на преузимање ризика са циљем остваривања своје визије, веома су осетљиви на ограничења у свом окружењу као и на потребе следбеника и на крају, понашају се различито од уобичајеног. Оваква врста лидерства потребна је у окружењу пуном стреса и несигурности, те се овакви лидери посебно издвајају у религији, политици и ратовима или, пак, ако је привредно друштво на почетку свог пословања или му прети пропадање.

Може се тврдити да се харизматично лидерство разликује од других врста лидерства по ефектима на следбенике. „Оно се дефинише као интеракција између лидера и следбеника, која резултира:

1. да се самопотврђивање следбеника повезује са остварењем мисије коју је дефинисао лидер;
2. снажно прихватање вредности лидера од следбеника;
3. јако лично или морално (за разлику од калкулативног) прихватање и везивање за те циљеве и вредности, али и спремност дела следбеника да потчине своје личне интересе колективним.“[41]

Следбеници који прихватају оваквог лидера верују у посебну њихову мисију, а не у надљудске особине. Овакав лидер има посебан дар за инспирацију и вербалну комуникацију. Он је прихваћен од стране следбеника због уважавања и идентификације са њим, због тога што су следбеници њему емоционално привржени. Свакако да је овакво лидерство условљено одређеним условима – веровања следбеника морају бити слична онима које има лидер, мора постојати воља следбеника да следе лидера и морају бити емоционално укључени у мисију лидера. Наравно да ће се веровати лидеру који користи личну моћ и успешне наступе пре него лидеру који користи ауторитет, који је конфузан и није одлучан.

---

[41] *Проф. др Момчило Милисављевић, Лидерство у предузећима, Мегатренд универзитет, Београд, 2008*

Морамо истаћи да аутори обично сматрају да је са харизматичним лидерством уско повезан и појам друштвене идентификације. Људи који припадају некој групи или организацији постају поносни што су део нечега. Наравно да харизматични лидери доприносе одржавању и потврђивању постојећих вредности, али они исто тако утичу на следбенике да прихвате нове вредности. Такође, уочено је да постојање кризе тј. одређене ситуације свакако утиче на појаву харизматичног лидера. Ова врста лидера следбеницима омогућава да постану спремни да се лично ангажују како би остварили мисију лидера која је идеолошки и морално вредна. Овакви лидери су спремни да се максимално ангажују и преузму висок лични ризик.

„Сматра се да постоји неких једанаест битних карактеристика харизматског лидера:

1. Визија. Харизматски лидер нуди изузетан имиџ пута којим организација треба да иде и како да тамо дође. Визија је више него предвиђање јер описује идеалну верзију будућности целе организације или организационе јединице.
2. Мајсторство стручности комуницирања. Да инспирише људе, харизматски лидер користи посебан начин изражавања са много метафора и анегдота.
3. Способност да инспирише поверење чланова групе (организације) и стејкхолдера. Они су веома уверени у интегритет харизматског лидера и спремни су да ризикују своје каријере да се оствари његова визија.
4. Способност да се чланови групе осећају способним. Једна од техника да се чланови групе осећају способнијим је да им се омогући да остваре успех на релативно лакшим пројектима. Лидер подстиче чланове групе да постижу успех и даје им сложеније задатке.
5. Енергија и акциона оријентација. Као предузетници многи харизматски лидери су активни и служе као модел да се ствариураде на време.
6. Емоционална изражајност и топлина. Кључна карактеристика харизматског лидера је његова способност да отворено изражава осећања. То се односи и на невербална изражавања.
7. Спремност да се преузме лични ризик. Харизматски лидер је типично склон ризику, што доприноси његовој харизми.
8. Коришћење неконвенционалних стратегија. Харизматски лидер инспирише друге формулишући неуобичајене стратегије да остваре важне циљеве.

9. Самопромовишућа личност. Харизматски лидер није скроман и он истиче увек колико је он важан.
10. Способност да се појави за време кризе. Раније се истицало да се харизматски лидер појављује као одговор на кризу. То је типично за политичко лидерство.
11. Минимум интимних контаката. Харизматски лидер је самопоуздан и уверен да је у праву, чак и ако наиђе на супростављање. Он има мање интерних конфликата између емоција, импулса, осећања и њихових консеквенци него већина људи. Пошто верује да је у праву, он има мањи осећај кривице због неусклађености са сарадницима."[42]
Исто тако, морамо истаћи да се сматра да је харизма прелазни феномен и да зависи од личне идентификације са лидером коме се безусловно верује. Ако лидер оде или умре, појављује се криза наслеђа и криза идентитета. Тада се тешко налази замена за некога ко је био изузетан. Ипак, харизматични лидери могу бити велики експерти у обећању утопије. Циљ је идеализован па се по макијавелистичком принципу да циљ оправдава средство могу предузети и неморалне радње. Склони да доносе ризичне одлуке, понекад претерано оптимистични некада нису у стању да спроведу радикалне промене. Некада обожавани, некада омражени, често имају визију да су изузетни и веома битни за заједницу.

8.3. Тимско лидерство

Ново доба које доноси савремени начин пословања све више се дешава у оквиру тима. Тимови су организационе групе састављене од зависних чланова чији циљеви су заједнички и морају да ускладе своје активности како би постигли те циљеве. Због тога се и лидерство често везује за тимско, а улога лидера се посматра кроз усмеравање чланова тима. Овде је свакако битно како као тимски лидер пренети информацију осталим члановима тима, како препознати тренутак у којем се лидер мора умешати, како се одрећи велике дозе ауторитета у корист тима, како и када препустити тиму самосталност.

[42] *Проф. др Момчило Милисављевић, Лидерство у предузећима, Мегатренд универзитет, Београд, 2008*

„Неки аутори тврде да је најлакши начин да се опише посао тимског лидера описати његове кључне улоге.

Прво, тимски лидери представљају везу са окружењем. Лидер има задатак да представи тим окружењу, прикупи информације и оне важне размењује са члановима тима.

Друго, лидери тимова имају и улогу посредника између чланова тима, који имају задатак да донесу најбоље решење и закључке о активностима.

Треће, лидери тимова су и конфликт–менаџери. Помажу да се открију проблеми и конфликти, ко су актери конфликта и расположиве опције да се конфликт разријеши.

Четврто, лидери тимова имају улогу учитеља. Они подучавају тим и разјашњавају очекивања. Уче чланове тима како да координишу напоре и створе синергију међу собом.“[43]

Тимски лидери морају донети разне одлуке, али једна од најбитнијих је да ли да само надгледа тим или да реагује да би тиму помогао. Свакако је веома битна и одлука да ли је тиму потребна помоћ у решавању проблема у вези са међуљудским односима или у вези са пословним задацима. Сматрамо да би тим био врхунски, тимски лидер посебну пажњу треба да усмери на остваривање задатака и наравно на што боље међуљудске односе. Ако су у једном тиму одлични односи, и обављање задатака ће бити ефектно.

Ако тимски лидер утврди да се чланови тима не слажу и да не могу заједно да обављају успешно задатке, он може и мора да одлучи да почне да управља конфликтом. Као успешан лидер мора предузети одговарајуће кораке који одговарају ситуацији у тиму. Кључна улога тимског лидера је да у сваком моменту мора бити упознат са стањем свог тима.

Овом стилу лидерства, свакако, треба да се посвети више пажње, због све већег значаја организационих тимова и лидера који су им потребни. Ситематско изучавање допринеће постизању бољих резултата групе и самој ефективности. Овакав стил лидерства могао би да буде најефективнији јер су лидери, како истиче Слободан Аџић, подједнако високо заинтересовани и за људе и за послове. Ово је позиција којој треба да се тежи, а само одабрани одлични лидери могу да је постигну.

---

[43] *Сања Влаховић, Лидерство у савременим организацијама, ЦИД Подгорица 2008*

8.4. *Online* лидерство

Овај стил лидерства подразумева коришћење нових техника и разних савремених вештина у вођењу следбеника. Нарочито је важно у великим компанијама које имају пословнице у различитим деловима планете те је лидер физички одвојен од својих следбеника.

Мало се о овом стилу лидерства писало. Неки аутори тврде да постоје три кључна елемента која се издвајају кад се говори о *online* лидерству, а то су: комуникација, менаџмент учинка и поверење. *Online* лидери морају да овладају техником дигиталне комуникације. Свакако је много лакше нешто саопштити у свакодневном обраћању при којем велику улогу имају вербална и невербална комуникација. На тај начин свакако се могу превазићи разни неспоразуми и конфликти, јер се одмах може деловати, док код дигиталне комуникације не постоји невербална комуникација, те је лидер осуђен да пажљиво преноси информације како не би изазвао супротан ефекат. Такви лидери морају препознати и скривену поруку својих саговорника, а такође свој тон морају прилагодити свакодневном говору. Оваквим лидерима је отежано преношење идеја, предлога и циљева, као и потврда да су сви чланови тима разумели циљеве. Коначно, ту је и проблем како оценити успешност постигнутог.

Поверење које ће лидер заслужити од стране својих следбеника такође је веома битно. Виртуелно окружење омогућава да се на многе начине наруши правилна комуникација међу члановима. Лидерима је омогућено да обрадом података контролишу да ли су се спровели циљеви и какав је учинак запослених. Такве методе се морају узети са доста резерве, јер се њима само израчунава учинак и означава се спровођење циљева као успешно или неуспешно, без сагледавања читаве ситуације. Код такве обраде података умеће лидера требало би да буде завидно.

Сматрамо да овај стил лидерства тек треба да се развија, како се развија техника и технологија. Овладавање техником није само овладавање паметним машинама, већ мора бити научено у оквиру овладавања и других способности које једног лидера чине лидером.

8.5. Морално лидерство

Повезивање етике и лидерства почело је да се проучава тек у новије време. Разлог за то могао би се наћи у неколико великих скандала који су потресли америчке компаније, а који су свакако повећали забринутост и интересовање за етику.

„Шта је етика? Етика се може дефинисати као систем доброг и лошег. Знања из етике су од помоћи појединцима када одлучују да ли делују морално, а када неморално, друштвено пожељно или не. Постоји више извора за индивидуалну етику. Ту спадају: религиозна уверења, национално и етничко наслеђе, породичне навике, стандарди и очекивања заједнице, образовање, пријатељи и суседи“[44]

Где можемо препознати онај етички састојак у лидерству о коме се може говорити? Лидер може утицати на следбенике да изврше неке задатке како би се достигли задати циљеви или извршила нека промена у привредном друштву, али ако ти циљеви не могу да задовоље етичке критеријуме онда се може говорити о неморалном лидерству. Свакако да је етичко лидерство потребно - потребно је привредним друштвима, потребно је радницима, тј. следбеницима. Када се користе прави начини за остваривање правих циљева могло би се тада говорити о моралном лидерству. Сматрамо да, да би лидерство било успешно оно мора да буде етично, тј. морално. Деловање мора бити у оквиру друштвено прихваћеног морала и етичких норми. При том, свакако, не смемо заборавити да се те норме временом мењају. Да ли ће се неке етичке норме напустити зарад остваривања неког циља пословања? Никако се не сме заборавити да неетичка пракса неког привредног друштва има дугорочне последице по његово представљање другим привредним друштвима. Да ли треба да се жртвује углед ради бржег постизања зацртаног циља?

„Етичко лидерство се дефинише као демонстрација одговарајућег понашања путем личне акције и интерперсоналних односа и унапређење таквог понашања према следбеницима путем двосмерног комуницирања, ојачавања и одлучивања. Већи број личних карактеристика се доводи у везу са етичким лидерством. Етички лидери су поштени и држе реч. Они се виде као фер, они

[44] *Dess, Lumpkin, Eisner, Стратегијски менаџмент, Дата статус, Београд,2007*

су принципијелни доносиоци одлука који воде бригу о следбеницима и људима са којима контактирају. Они се понашају етично у свом личном и професионалном животу. То спада у морални аспект лидерског понашања.“[45]

Да би неко био морални лидер, мора да има привлачан и уверљив модел понашања – он мора да буде од поверења јер држи реч и заста ради оно што говори. Морално деловање свакако мора да се огледа и у систему награђивања и унапређења запослених. Морални лидери морају туђе потребе да третирају као и своје, јер ће само на тај начин обезбедити поверење следбеника.

Постоје неки критеријуми које заступају аутори о моралном лидерству који одвајају моралне од неморалних лидера:

1. морални лидери су у служби својих следбеника и организације,
2. они покушавају да интегришу различите интересе различитих стејкхолдера,
3. имају визију засновану на доприносима следбеника о њиховим потребама, вредностима и идејама,
4. делују у складу са прокламованим вредностима,
5. спремни су на личне ризике и доношење одлука,
6. извештавају благовремено о догађајима, проблемима и акцијама које ће се предузети,
7. спремни су на критичка запажања и охрабрују их,
8. постају ментори својим сарадницима како би развили способности.

Етика је та која пружа принципе који усмеравају понашање и помажу људима да врше моралне изборе између различитих поступака. Пословна етика обухвата све што привредно друштво или његови запослени раде и што може бити урађено етично или неетично. Етички кодекс је скуп моралних принципа и вредности које привредна друштва користе да би усмерила понашање како своје, тако и својих запослених. Етичко лидерство мора стално да се унапређује и развија у једном привредном друштву, а што се опет може постићи доношењем етичког кодекса који сви запослени морају познавати и поштовати. Неки аутори су мишљења да треба да се дају награде за етичко понашање, али ми мислимо да оно треба да буде општеприхваћено и да се, као такво, подразумева. Запосленима свакако треба да се омогући да без страха

[45] *Проф. др Момчило Милисављевић, Лидерство у предузећима, Мегатренд универзитет, Београд, 2008*

постављају питања о етичком понашању и стално их едуковати како треба да реагују ако дође до неетичког понашања.

Етика у лидерству мора увек да буде присутна. Етички исправни лидери такође, морају преузети личну одговорност за своје поступке и доношење одлука. Лидери који имају високе етичке стандарде и моралне квалитете постају узори другим запосленима. Свакако да етичко понашање мора да почиње од лидера, како би се исто такво понашање с правом тада очекивало и од свих запослених. Етички исправно привредно друштво има снажну пословну културу, смањен број запослених који напуштају привредно друштво, напори запослених ради остваривања циљева и што бољег испуњавања задатака су повећани, запослени су привржениј друштву у коме раде и на крају повећана је и друштвена одговорност. Етички организована привредна друштва цене људски капитал који поседују и који успешно учествује у стварању вредности и добијању конкурентске предности. Запослени су у таквим срединама привржениј и мотивисанији.

Свакако, не могу да постоје привредна друштва која су часна и поштена без појединаца који су такође такви. Притисци, искушења и повећања очекивања могу да помуте оријентацију и добрих људи, ако изостане подршка у привредном друштву и ако нема етичке границе. Ипак, иако је честитост привредног друштва изван личне честитости, то не значи да лидер не треба да гради интегритет тог друштва, да поставља оквире и развија способност својих следбеника. Лидери су потпуно одговорни за етичко понашање у свом привредном друштву и сматрамо да у оквиру њиховог посла мора постојати свакако, организовање етичког делања. Када се постави таква стратегија она може подстакнути морално размишљање и моралну акцију и спречити развијање било каквих сукоба који могу одвести у мобинг.

Једно привредно друштво, да би било успешно, мора имати кључне елементе да би постало високоетичка организација:

1. Узори - лидери су узори у организацијама, па због тога они морају да држе реч, одн. морају бити доследни, јер ако не верују у етичке стандарде које су поставили неће бити ни добри узори.

2. Кодекси понашања – обезбеђују смернице за веровања, као и смернице за доношење одлука. Кодекси омогућавају запосленима да тачно знају какав је став организације у вези са њиховим понашањем.

3. Системи награђивања и вредновања – веома је важно истаћи да високо етичан лидер може бити на челу организације која врши нека неетичка дела. Зашто је то тако? Лош систем награђивања може изазавати код појединца да делује неетично, ако ће се наградити резултат, без обзира на начин на који је постигнут. Штета која је на тај начин нанета угледу привредног друштва, одлазак запослених из таквог привредног друштва и на крају финансијски губитак много сувећи од било ког добитка постигнутог неетичким понашањем.

4. Политике и процедуре – њих утврђују лидери и потпуно је јасно да је веома важно да се развију политике и процедуре које ће управљати понашањем тако да свим запосленима буде јасно да ће се подржавати само етички исправно понашање. Није довољно да се таква политика формулише само на папиру, већ је потребно да се непрекидно спроводи и да се о њој води непрекидна комуникација.

Етика се бави вредностима и моралом који су за једно друштво пожељни и прихватљиви. Исто тако, она се бави моралношћу појединаца и мотивима појединаца. Према теорији о етици која пружа систем правила и принципа ми се руководимо и према њој ми доносимо одлуке - шта је добро, а шта лоше. Оно што ће један лидер урадити и како ће реаговати у одређеној ситуацији мора да буде вођено етиком. На лидеру је избор.

Теорије о етици се деле на: теорије о понашању лидера и теорије о карактеру лидера. Теорије о понашању лидера, опет, деле се на: оне у којима се истичу последице поступака лидера и на оне у којима се истичу правила која важе за поступке лидера. Када се оцењују последице поступака лидера, постоје три различита приступа:

1. етички егоизам – особа се тако понаша да оствари најбоље добро за себе. Такав лидер се опредељује за посао или каријеру у којој себично ужива, а у таквим привредним друштвима тежи се само максималном увећању профита;

2. утилитаризам – у коме се истиче да би требало да се понашамо тако да стварамо највеће добро за највећи број људи;

3. алтруизам – поступци су морални онда кад је њихова основна сврха да промовишу најбоље интересе за друге. Са ове тачке гледишта од лидера се тражи да поступа у интересу других, чак и ако се то супроставља његовим сопственим интересима.

Када се посматрају сами поступци, да ли су они добри или лоши, можемо говорити о деонтолошкој теорији (појединац је дужан да учини нешто или да не учини). Поступци лидера су морални уколико има морално право да их спроводи, ако се таквим поступцима не угрожавају права других или ако се таквим поступцима унапређују морална права других. Постоје неки поступци који су увек добри: придржавање датим обећањима, поштовање других или говорење истине.

Друга врста теорија је она која је заснована на врлинама и посматра лидере какви су као људи. Ова теорија заступа став да врлине нису урођење, већ да се стичу и уче, при чему породица и цела заједница имају веома велику улогу у формирању морално исправних људи. „Уместо да се људима говори шта треба да чине, пажња би требало да буде усмерена на то шта треба да буду, односно треба им помоћи да стекну више врлина... На основу Аристотелових записа, морална особа показује врлине као што су храброст, умереност, великодушност, самоконтрола, искреност, друштвеност, скромност, коректност и правичност. ...

...У суштини, етика заснована на врлинама захтева да човек постане и остане људско биће које је добро и вредно поштовања. ...Говорећи истину, људи постају истинољубиви; дајући сиромашнима, људи постају доброчинитељи; поступајући правично према другима, људи постају праведни. Наше врлине проистичу из наших поступака, а наши поступци откривају наше врлине“.[46]

[46] *Peter G. Northouse, Лидерство теорија и пракса, Дата статус, Београд, 2008*

9. ПОСЛОВНА ЕТИКА, МОРАЛ И ЛИДЕРСТВО

9.1. Пословна етика

"…Ниједна средина није имуна на преваре, подвале и скандале у области пословања. Због тога се у развијеном свету тој проблематици поклања све више пажње (од компанија до универзитета). Ипак, овде желим нагласити да о пословној етици треба много више говорити, и много више је практиковати у неразвијеним и транзиционим земљама и срединама, каква је и наша. Ова тема је у нашој средини потпуно запостављена, боље рећи, она је још непозната, а расправа о њој (како научна тако и колоквијална) још увек "непожељна". У нашој средини је, још увек, "нормално" и "пожељно" пословање по нетржишним принципима и критеријима. Аргументе за ову тезу налазимо у следећим понашањима: ослањању на политичке субјекте и центре политичке моћи у пословању; присуству непотизма, "пријатељства" и корупције у запошљавању; у спрези између политичких структура и управљачких позиција у државним предузећима; у недовољно транспарентној приватизацији и продаји државних предузећа; у преливању државног капитала у приватне руке кроз нерационалне и штетне (по државна предузећа) послове, уговоре и трансакције; у протежирању приватних предузећа на јавним тендерима од стране политичких стуктура или утицајних појединаца, и најзад, у бројним преварама и аферама унутар предузећа (запослени - руководство), као и између предузећа на тржишту."[47]

Свакако да непостојање пословне етике наноси велику штету, како једном привредном друштву, тако и појединцима, како средини где нема пословне етике, тако и свим светским пословним односима. Ако нема моралног надзора, то ће узроковати директно или индиректно веће трошкове, мањи профит и мању зараду, што ће опет смањити конкурентску моћ једног привредног друштва и нарушити његов пословни углед. Сигурно је да пословна етика мора постојати у свим деловима једног привредног друштва и да је морају прихватити и у складу са њом се понашати сви запослени на свим местима у једном привредном друштву, а исто тако и у целом пословном окружењу.

[47] *Проф. др Иван Шиљаковић, Пословна етика, научни рад, лична веб презентација, 2008*

Питања: шта је праведно, шта је морално, да ли доноси добит, да ли је економски исплативо, непрекидно се постављају и стално преплићу.

Жеља да се оствари лична корист, да се стекне богатство, да се оствари успех, а исто тако и тежња привредног друштво да оствари што већи профит, бољи пословни успех, потврђену признатост у друштву су, можда, састојци који могу натерати да се појави понекад жеља за коцкарским блефирање и варањем. Где је ту граница? Скривање информација о пословању које би сигурно волела да искористи конкуренција није етички неисправно, то може само у пословним играма донети предност, јер је неко у предности са бољом идејом, новим производом и правом информацијом. Када би лидер у једном привредном друштву искористио информације да на тај начин стекне материјалну корист за себе, онда то више не би била пословна игра већ противзаконита радња.

Блефирање у пословању, када остаје у границама пословне игре, оправдано је и морално, како тврде неки теоретичари. Борба на тржишту је жестока, па је дозвољено представити своје производе и услуге бољим него што јесу, или истицати неке предности у односу на производе које нуди конкуренција иако су оне минималне. Границе пословне етике су велики изазов како за све запослене у једном привредном друштву, тако и за менаџере и лидере. Тада се у нераскидив ланац уплићу лични доживљаји, личне одлуке, интереси, мотиви и потребе, али и културно наслеђе, притисак околине као и очекивања других.

Када постоје етичке дилеме, у неким пословним ситуацијама, оне захтевају доношење тешких одлука. Циљ самог етичког резоновања, које мора да има један лидер, је да пружи помоћ и другим запосленима да делују на морално одговоран начин. Моралну свест појединца могу да ограниче незнање и двосмисленост значења неких одлука. Тако, ако појединац не зна границу између моралног и неморалног и ако не разуме зашто је донета нека одлука, постоји велика могућност да уради нешто што се противи моралу. Тада, велику улогу треба да одигра лидер који ће својим следбеницима јасно ставити до знања шта је пожељно, а шта није, тј. шта је друштвено прихватљиво, а шта сигурно није, шта ће се санкционисати, а шта подстицати итд.

9. 2. Неморално, аморално и морално управљање

„Три етичке оријентације – морал, аморал и неморал – могу се користити за оцену етичности појединаца и организација. Морална и неморална оријентација се лакше уочавају од аморалних мотива. У аморалну оријентацију спада одсуство заинтересованости за добробит и интерес других људи. Иако не мора бити приметна свесна штета или мотив, аморални стил управљања карактеришу штетне последице због незнања или занемаривања.“[48]

Понашање власника, менаџера и лидера према подређенима, тј. према запосленима значи, могуће је посматрати из три различита угла: неморалност, аморалност и моралност. Неморално понашање једнако је минималном етичком или неетичком приступу, као што је: отпуштање запослених без претходног обавештења или исплате плате, нуђење незаслужених повећања зарада менаџменту на вишем нивоу и давање високих плата или склапање веома повољних уговора о раду само са одабраним запосленима, када се договори промена у власништву или контроли привредног друштва. Оваква врста плаћања често се врши на штету дивиденди акционара и то без њиховог знања или пристанка. Значи, неморално управљање је свесно кршење етичких принципа правде и једнаког поступања према свима.

Аморално управљање јавља се када власници, менаџери и лидери свесно или несвесно поступају према акционарима и запосленима без размишљања и интересовања о последицама своје политика или радњи. Тада, не мора постојати лоша намера, али не постоји ни заинтересованост какав ће исход произвести неко понашање. Политика у таквом привредном друштву потпуно је посвећена повећању профита и добити, а запослени ту само служе као оруђе за остваривање циља. Систем контроле, дугорочна стратегија, стил лидерства и међуљудски односи су, исто тако, подређени одржавању аморалног управљања. Морамо истаћи да, без обзира на то да ли су поступци свесни или несвесни, они остављају последице на запослене и понекад се наноси велика и ненадокнадива штета.

[48] *Riderstrale, J. Nordstrom, K. Funky Business, Плато, Београд, 2004*

Морално управљање власника, менаџера на вишем нивоу и лидера истиче и ставља на прво место праведно и правично поступање према акционарима и запосленима као и заинтересованост за њих и њихов рад и живот. У таквим привредним друштвима етички кодекси постоје и с њима су упознати сви који су заинтересовани и којих се они тичу. Према запосленима се ту односе са поверењем и поштовањем, а права запослених морају бити у политици пословања једног таквог привредног друштва. Стил лидера, стратегија, контрола, награђивање и међуљудски односи подређени су моралним нормама.

9.3. Брзи етички тестови

Лидери као и пословни људи свакако могу да, пре доношења одлука,ураде и кратке "етичке тестове". Ове практичне и брзе провере и смернице могу променити акције које би се иначе аутоматски обавиле у случајевима етичких дилема.

„Центар за пословну етику на колеџу Бентли саставио је шест једноставних питања за "практичне филозофе". Ова питања користе се у програмима обуке. Пре доношења одлуке или спровођења акције, свако треба себи да постави следећа питања:

1. Да ли је то у реду?
2. Да ли је то правично?
3. Ко ће бити повређен?
4. Да ли бих се осећао лагодно уколико се детаљи моје одлуке објаве на насловној страни локалних новина?
5. Шта бих рекао свом детету да то уради?
6. Како ми се то чини (како се осећам)? "[49]

У друге брзе етичке тестове, од којих су неки постали класични спадају:

- *Златно правило*: "Чини другима оно што желиш да они чине теби". Ту спада и несвесно наношење штете другима.

[49] *Riderstrale, J. Nordstrom, K. Funky Business, Плато, Београд, 2004*

- *Етика интуиције*: Без обзира на разлоге, ми знамо шта је добро. Имамо морални осећај о томе шта је добро и лоше. Треба да следимо лични "осећај у стомаку" о томе шта је добро.
- *Етика циљ/средство*: Можемо одабрати бескрупулозно, али ефикасно средство да бисмо остварили циљ уколико је он заиста вредан и значајан.
- *Тест здравог разума*: Да ли акција за коју се спремам заиста има смисла? Треба размислити пре него што се делује.
- *Тест најбољег ја*: Да ли је овај поступак или одлука за које се спремам у складу са концептом – мог најбољег ја?
- *Тест јавности*: Не треба се изоловати у ситуацијама моралне дилеме. Треба да прикупимо мишљење и реакције других пре доношења одлуке или деловања.
- *Тест пречишћене идеје*: Да ли сматрам да је ова акција или одлука добра само због тога што неко са одговарајућим ауторитетом и знањем каже да је то тако? Акција не мора бити добра због тога што је неко на позицији моћи или са ауторитетом рекао то. Треба имати на уму да је особа која спроводи акцију и даље одговорна за њу.

10. МОБИНГ И МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

10.1. О менаџерима људских ресурса

Менаџмент се бави људским бићима – његов задатак је да оспособи људе да заједнички раде, да своје снаге учине заједно јачим, а своје слабости небитним и победивим. Од менаџмента зависи какава ће бити средства за рад, каква ће бити способност изабраног тима да пружи допринос друштву, уз помоћ квалификација, посвећености и уложеног труда. У традиционално постављеним организацијама, менаџери се често описују као менаџери прве линије, средњег нивоа и топ менаџери.

Свакако да су запослени скривено благо једне организације, њен најбитнији капитал. Ако су људи стручни и талентовани, то организацији даје много више шансе да успе на тржишту. „Човек као рационално и емотивно биће, свесно свог идентитета, јединствености и вредности, не жели да буде третиран као објекат који се користи и замењује новим кад се истроши. Стога је управљање људима често много теже, одговорније и деликатније од управљања техничким и финансијским ресурсима организације. Да би се у томе успело, неопходно је у менаџмент тиму имати искусног професионалца људских ресурса који ће знати како да мотивише запослене, спречи конфликте и да сваком човеку приђе као јединственом бићу које у организацију не уноси само знање и способности него и жеље и амбиције, наде и очекивања, позитивне и негативне особине и навике.“[50]

Знамо да људски ресурси имају пресудну улогу за остваривање успеха и циљева једне организације. Такође, имати успешног менаџера људских ресурса који је: компетентан (познаје пословање, доприноси стратегијском планирању, поседује техничко знање, верује му се), радознао (прати дешавања у оквиру организације и у окружењу, прати шта ради конкуренција, прати које су могућности у области којом се бави организација), храбар (поставља моделе етичког понашања у оквиру организације и захтева њихово поштовање) и брине о људима („воли људе“ како се каже у жаргону) кључ је за успешну организацију у којој се прави људи налазе на правим местима. Савремено управљање људским ресурсима мора неговати хумане вредности, јер само на тај начин

[50] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

клима у организацији ће бити пријатнија, радници ће бити мотивисани и задовољнији, а такође и ангажованији.

Управљање људским ресурсима укључује: анализу послова, обезбеђивање кадрова, социјализацију запослених, њихово вредновање, њихово награђивање, њихово здравље и безбедност на раду као и радне односе. Нама је, за овај рад било најбитније упознати се са улогом менаџера људских ресурса у ситуацијама у којима се појављује мобинг.

10.2. Улога менаџера људских ресурса у ситуацијама мобинга

Само запослени који су задовољни на свом радном месту могу остварити високе резултате у пословању. Задовољство запослених може се постићи само у организацији где је њихово достојанство на првом месту. Појава мобинга на радном месту треба да буде третирана као и свака друга опасност која угрожава организацију, односно њене вредности, прописе и углед. Ипак, деловање менаџера, сматрамо, треба да буде такво да до појаве мобинга уопште и не дође.

Послодавци или лидери у једној организацији свакако треба да пруже подршку менаџерима људских ресурса и да својим понашањем покажу како треба да се понашају при појави мобинга. Иако се одговорност за спречавање мобинга у једној организацији са послодавца преноси на особу која је задужена за заштиту на раду, тј. безбедност и здравље на раду, свакако би велику одговорност и овлашћења требало да имају менаџери људских ресурса. Послодавци би требало: да се консултују са запосленима који раде на безбедности и заштити на раду, да развијају план заштите од појаве мобинга, обезбеде информације и едукацију на тему мобинга, процене да ли су мере успешне, одреде план реакција на појаву мобинга, одреде процедуру по жалби, обезбеде особу у организацији која је одговорна за жалбе, да решава конфликте и да обезбеде особи која је оптужена за мобинг да јој се права поштују. Менаџери људских ресурса би требало да: препознају мобинг и развију план заштите, развију поступак процедуре по жалби, обезбеде особу за жалбу и брину се о поштовању права жртве и мобера.

Али, у пракси све изгледа другачије. Још увек има пуно послодаваца и менаџера који се понашају веома арогантно, грубо и бахато, не поштујући права

и достојанство запослених и који сматрају да никоме нису одговорни. „Рани капитализам“ негује овакве појаве и ликове, па се с тога с правом можемо запитати – да ли ће овакви послодавци реаговати на мобинг?

Чланом 10. Правилника о правилима понашања послодаваца и запослених у вези с превенцијом и заштитом од злостављања на раду („Сл. гласник РС“, бр. 62/10) одређено је да послодавац као и сви запослени имају обавезу превенције злостављања на раду. Послодавац је, по члану 7. одговоран да одреди лице које ће се посебно тиме бавити – обично је то менаџер људских ресурса, а поводом начина на који ће се то спроводити у пракси свакако је битно да ли је менаџер човек високих етичких принципа.

10.3. Задаци и вештине менаџера људских ресурса у спречавању мобинга

„Професионалци из области управљања људским ресурсима не смеју на проблем мобинга да гледају као на проблем који се тиче искључиво мобера или организације. Њихова улога је да штите како компанију тако и запослене. Они морају имати у виду да проблем мобинга може да изазове катастрофалне последице за компанију и њене запослене.“[51] Али, проблем мобинга свакако не изазива последице само за појединца и компанију, већ и за читаво друштво, па је стога необично битно како ће се реаговати и који ће се ставови заузети.

Када размишљамо о најважнијим задацима и вештинама менаџера људских ресурса слажемо се да ту спадају:

- грађење односа међусобног поверења у компанији,
- грађење радне културе и прилагођавање запослених култури која негује различитости,
- подстицање комуникације у којој менаџер има активно учешће (менаџер који нема комуникационе вештине испољава силу као једини аргумент),
- вођење политике и праксе у циљу спречавања мобинга,
- вештина посредовања у решавању сукоба.

Менаџери људских ресурса сматрају да је њихова улога незаменљива и јако посебна у оквиру организације, јер помажу запосленима у пословном и приватном животу. Међутим, није баш тако. Они често не знају да се мобинг

[51] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

дешава, не узимају конфликт за озбиљно, нису објективни или штите мобера, не спроводе никакву истрагу, јер је жртва окарактерисана као „проблематична“ или је мобер менаџер или важна особа у компанији са одличним резултатима. Тако чине грешке које се веома тешко исправљају и наносе велике штете компанији.

„Много је боље, али и јефтиније за саму организацију, више времена користити за разговоре, размену мишљења и објашњења, него имати дуготрајан сукоб који разара не само запослене, већ и читаву организацију и тежи да прерасте у дуготрајан судски процес.“[52]

[52] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

11. ЗАКЉУЧАК

Друштвено-економска ситуација у земљама у транзицији, међу којима је и наша земља, као и промене услова савременог пословања довели су до тога да је све већи број запослених изложен разним врстама притисака који подразумевају све више несигурности радних места, лоших међуљудских односа, сталних промена пословних захтева. Све то може бити плодно тло за појаву мобинга на радном месту. Морамо истаћи да појава мобинга у једном привредном друштву показује да је дошло до нарушавања међуљудских односа, нормалне комуникације, организационог понашања и опште пословне равнотеже и да његова појава има директне последице на здравствено, психичко, социјално и економско стање запосленог, привредног друштва као и друштва у целини.

Када знамо да је мобинг вид патолошке комуникације између запослених, којим једна или више особа дужи временски период злоставља, понижава и исмејава другу особу како би угрозила њено достојанство и интегритет, углед и самопоуздање, онда је јасно да он представља изузетно непожељну и штетну појаву у привредном друштву. Развијањем мобинга запослени су спречени да задовоље своје људске потребе - осећај сигурности, припадности и самопотврђивања, а управо је то веома битно у свакодневном животу једног привредног друштва које треба да тежи развијању што бољих међуљудских односа.

Последице мобинга су катастрофалне и разорне, утврдило смо, за онога ко је жртва, за привредно друштво као и за друштво у целини. Лоши услови на радном месту који прате појаву мобинга могу да доведу до појаве стреса као и осећања фрустрације. Сматрамо да мобинг треба посматрати као екстремни друштвени феномен, као епидемију која доводи до низа негативних последица које се могу испољити као посттрауматски стресни синдром, синдром сагоревања на послу, кроз разна обољења итд. Његов негативни утицај директно се одражава на мотивисаност запослених што, наравно, повлачи и смањење продуктивности.

Они који треба да узму најзначајнију улогу у његовом спречавању су менаџери привредних друштава који свакако морају имати хумани приступ томе. Сваки менаџер мора да буде свестан да ће само привредно друштво које има задовољне и здраве раднике, правилно мотивисане, које остварује здраву

комуникацију и здраву радну средину пружити свој максимум у остваривању постављених стратешких циљева. Снажно развијена организациона култура, у којој менаџери светлим примером показују како треба да се опходи према другим запосленима, карта је за успех. Високи етички стандарди морају постојати, како би се пажња поклањала и начину на који се постижу циљеви.

Најважније је и неопходно да се непрекидно информише и едукује јавност о појави мобинга и начинима реаговања као би се жртве заштитиле. Доношење закона представља велики допринос тој борби, али то је ипак само један корак који нас је приближио стандардима Европске уније. Дефинисање појма мобинга и омогућавање кажњавања таквог кривичног дела неће спречити његову појаву и развијање. Свакако ће се појава мобинга у привредном друштву смањити бољим синдикалним организовањем, удруживањем радника, а и правим избором одговарајућег менаџмента који има све стручне, моралне и организационе квалитете и знање. Жртве мобинга увек морају бити свесне чињенице да грешке нису у њима и да због тога не треба да осећају кривицу и стид. Најефикаснији начин да се одбране је да се јавно супроставе моберу. Не смеју да реагују бурно, агресивно, увређено, већ да пред већом групом колега аргументовано објасне моберу каква им се неправда наноси, како саветују стручњаци. Последња алтернатива је суд. Колико је то остварљиво у пракси, веома је дискутабилно, с обзиром на познавање профила жртве, а такође и мобера.

Знамо да је мобинг у Србији најраспрострањенији у државној управи, школским и здравственим установама, хотелијерству и угоститељству, односно у областима које контролише држава. Процес приватизације донео је пуно оних који су остали без посла, радна места су постала несигурна, а менаџери у запосленима често виде само средство за остваривање профита. На цени нису знање и способност, као ни жеља да се едукује и напредује, већ национална, страначка и полна припадност. Поврх свега, како истиче један од оснивача Удружења за помоћ и едукацију жртава мобинга, Јадранка Апостоловски, "нико не жели радника који се буни против мобинга." Истраживања која су обављена 2006. године у Србији открила су поражавајуће резултате да 60% запослених као највећи страх наводе страх од губитка посла (пре страха од смрти, беде или болести), а 53% њих је навело да су били жртве злостављања на радном месту. Забрињавајуће је да 24% запослених није желело да одговори, а само 23% их

је одговорило да нису били жртве злостављања на послу. Када се осећање страха помножи са уобичајеним моделима понашања у српским привредним друштвима резултат је врло јасан - ових дана поготову, професионалним злостављачима никада није боље ишло, јер страх за голо преживљавање је прави окидач мобинга.

Поводом Међународног дана жртава насиља, Удружење грађана „Стоп Мобинг Србија“ упозорило је да су у Србији у порасту различити облици насиља, а нарочито насиље на послу, породично и вршњачко насиље. Они су том приликом истакли да је најважније да институције у земљи морају да буду способне да препознају и открију насиље, као и да правовремено реагују на њега. Реакција је најважнија, али се она тешко реализује у пракси, јер не постоји комуникација између институција које се баве проблемом насиља, што смо се и ми уверили у покушају да се информишемо код Центра за социјални рад о проблему насиља, мобинга и мобинга у породици, тј. двоструког мобинга. Ово удружење сматра да поред „сигурних кућа“ за жртве насиља, треба да постоје и „сигурне куће“ за злостављаче, односно затвори у које би се упућивали сви они који се поигравају туђим животима и здрављем.

„Морамо деловати снажном кампањом против свих неправилности према људима који плаћају цену, ни криви ни дужни, само због тога што некоме сметају, што су слабији или што нису полтрони и улизице злостављача“, поручили су чланови овог удружења.

Они су нагласили да ће у Србији процес остваривања једног од основних људских права – права на живот без насиља – бити могућ једино уз активно учешће свих сегмената друштва, при чему највећу одговорност имају системи социјалне заштите, образовања, здравства, полиције и правосуђа.

„Стоп Мобинг Србија“ захтева да се измени Закон о спречавању злостављања на раду, према коме је терет доказивања у судском поступку на послодавцу, под условом да запослени злостављање на раду учини вероватним. Према објашњењу Удружења, таквим решењем се „значајно нарушава концепт једнакости парничних странака“ зато што један од основних правних принципа гласи да је „терет доказивања на ономе ко тврди да има неко право, а не на туженом“.[53]

[53] http://www.tanjug.rs/sve-vesti.aspx *преузето 22.02.2012.*

Подаци о ситуацији у Србији у вези са мобингом су поражавајући:

- 194 позива за помоћ због мобинга било је у 2011. години,
- 145 пријава за мобинг је добио Инспекторат за рад у 2011. години,
- 47 пријава за мобинг Инспекторат за рад је добио од јануара до априла 2012. године.

Новокомпоновани бизнисмени се углавном према својим радницима понашају као према личној својини с којом могу да раде шта хоће. Сигурно ће проћи доста времена док они схвате да су креативни, школовани и способни људи потребни да би се увећао капитал, али такви људи треба да се поштују и њихов рад треба да се адекватно плати. Пракса је показала да све више људи који трпе мобинг дижу глас и обично добијају отказ. Психолози и психијатри истичу, да лекари опште праксе обично, кад им се особа пожали на симптоме изазване мобингом, одмах уопште дијагнозу оценом да се ради о „преоптерећеношћу послом“ и препоручују одмарање, без нервирања и таблете за смирење. Околини је јасно да се ради о мобингу, али се обично не реагује јавно у одбрану жртве, како би се избегло да се буде следећи.

Наше мишљење је да проблем насиља на радном месту још увек није заокупио неопходну пажњу стручне, научне и опште јавности. Толеранција на мобинг је нарочито изражена у земљама као што је наша, коју карактеришу висока стопа незапослености, приватизација, неразвијеност адекватне заштите права запослених, неразвијена свест код запослених како се према томе треба опходити и шта се од њих може захтевати, итд. Дешава се да се свакодневно вређање, подсмевање и понижавање обично приписују нечијем неваспитању, некултури или пак, одобравају, јер су у границама дозвољеног локалног менталитета. Економска криза, у којој се налазимо, омогућава често да се домогну високих позиција и они који се не могу похвалити високообразовним особинама или пак способностима доброг менаџера. Свакако да неквалитетан менаџмент који не познаје основна правила културе пословања и управљања људским ресурсима директно утиче на пословање једног привредног друштва односно умањује могућности пословних успеха као и погоршање међуљудских односа.

Рекли смо да мобинг као потпуно негативна појава у радној средини оставља разорне последице на појединца, привредно друштво и друштво у целини. Није занемариво изгубљено самопоштовање као и вечна сумња жртве да ли је

добар радник, али и добар родитељ, пријатељ или супружник. Породице се распадају, пријатељи напуштају, бракови се раскидају - суморна слика која не мора бити. Пад мотивације, незадовољство, губитак креативности се шири попут таласа у радној средини у којој постоји мобинг. Епидемија мобинга се увлачи у све поре привредног друштва које, можда попут породице покушава себе да заштити одбацујући онога ко је стигматизован. Никако не треба да заборавимо да борба против мобинга треба да буде заједнички подухват појединца, менаџмента и државе.

„Ми живимо у окрутном и насилном свету. Насиље се дешава свуда око нас, у фабрикама, канцеларијама, приватним кућама, болницама, школама. Највећи број случајева се дешава у тајности. Можемо слободно рећи да је мобинг ТИХА ЕПИДЕМИЈА.

Смртоносна комбинација сировог економског реализма, компетенције, потребе да будеш чврст и јак, динамичности, „мачо стила“ у менаџменту стварају културу у којој мобинг има плодно тло.“[54]

У свету у коме се све мења, једино се не мења човекова потреба да стално комуницира са другим људима. Промене, глобализација, демократизација, приватизација, департизација, промена владајућих и опозиције, неће променити човеков страх да не добије отказ или да му буде угрожена егзистенција. Страх који креира понашање недовољно упознатих са проблемом мобинга. Страх који се може победити једино већим ангажовањем свих на спречавању ширења сваког вида насиља. Кривица не постоји само код мобера, већ и код оних који све виде, чују и знају, а ништа не предузимају из страха да они не буду следећи.

Сматрамо да је потребно у сваком привредном друштву, у делу стратешког менаџмента, предвидети активности у вези са мобингом које ће имати за циљ спречавање директне штете проузроковане мобингом или индиректне штете нарушавањем угледа привредног друштва. То се може постићи на разне начине, а један од могућих би био да сваки запослени може у свом уговору о раду видети и клаузулу о мобингу који упозорава на санкције. Такође, требало би да се у привредним друштвима на огласним таблама или у канцеларијама поставе обавештења о томе шта јесте, а шта није мобинг, као и о томе шта

[54] *Др Бранко Вуковић, Мобинг, Логос арт, Београд, 2009*

треба предузети, како би запослени имали јасну слику о појму мобинга и начину како да се заштите. Свакако да је и овде могућа злоупотреба мобинга од стране оних који позивањем на мобинг покушавају да прибаве материјалну корист и да износе неистине. У сврху тога, потребно је упознати запослене са строгим санкционисањем таквог понашања, јер оно може довести у тежак положај стварне жртве мобинга, чија сведочења ће бити стављена под сумњу и доказивање ће тада бити отежано, јер им се неће веровати.

Неоспоран је значај културних чинилаца у објашњавању понашања вођа. Посматрајући промене које су се одиграле на нашим просторима и које су биле политичке, економске и друштвене, извести до закључак да су оне свакако утицале и на националну културу која је желела да изнедри вође који су још снажнији и који нуде решење за неизвесност која је предуго трајала. Дистанца моћи је, сада, много израженија него што је била пре великих промена, као и мушка култура која пропагира да се рачунају само резултати и да су вредни само они који су успешни и снажни.

Српски лидер сада, уколико жели да буде успешан, неће имати отворен начин комуникације, већ потпуно промишљен и испланиран. Али, морамо се сложити, да права „слика“ о стиловима вођства на нашим просторима може доћи само од подређених, а никако од менаџера. Наши лидери су ауторитативни и са тим се слажу сви. Њима је дозвољено да крше правила игре, да пишу нова правила, да буду неетични и да праве незаконите потезе. Они никако не смеју да буду неспособни, немоћни или слаби. Од њих се очекује да буду одговорни и да преузму на себе сав ризик пословања и да тако (такви) доносе одлуке. Да ли су у животу пожељни богатство, пријатељство, здравље, љубав, углед, моћ, сигурност у ограниченим „количинама“ и да ли их нема за све довољно? Да ли се за њих треба борити свим расположивим средствима, без обзира на друге? Мислимо да не.

“Пословна етика најбоље дијагностификује и одсликава понашање, деловање и имиџ пословних људи. Недостатак пословне етике представља први и основни узрок да ће, у “погодном” тренутку, у неком предузећу, компанији или било ком пословном субјекту, доћи до избијања скандала и поремећаја пословне атмосфере”.[55] Када нема пословне етике, свакако може и долази до поремећаја

[55] *Проф. др Иван Шиљаковић, Пословна етика, научни рад, лична web презентација, 2008*

у токовима пословања. Губи се поверење у пословање, привредно друштво и у оне који га воде, а поверење је, морамо истаћи, клучни услов за успешно пословање. Када нема утврђених моралних норми у пословању, када не постоји систем пословних и животних вредности у једном друштву које је у транзицији, као што је наше, онда је то плодно тло за пословне скандале и различите врсте пословних превара.

"Пословна етика није само присутна у односима између компанија и окружења, она је важна и у односима унутар саме компаније. Однос послодаваца, менаџмента и руководства међусобно, као и њихов однос према запосленима у компанији мора се посматрати кроз призму пословне етике и моралног поступања. Ниједан сегмент рада и пословања, без обзира на величину предузећа или пословног субјекта, не може се запоставити и "ослободити" бриге за етичким деловањем и поступањем. Рецимо, ако је низак морал запослених у једном предузећу (слабо се залажу на послу, неефикасно користе радно време, честе конфликтне ситуације, оговарања и подметања, изношење пословних тајни, слаба лојалност предузећу), онда је и најбољем менаџменту тешко да постигне неке значајније пословне резултате. Проток информација је важан елеменат пословне етике. Ако информације од значаја за успех и пружање шанси свима у предузећу задржавају и "обрађују" појединци или групе, који тако стичу предност над осталим запосленима, онда је ту изостанак пословне етике очигледан. Покретљивост особља унутар предузећа, успон у каријери, могућности додатног рада и повећања зарада, представљају стални изазов за примену или изостанак принципа пословне етике."[56]

Ако нема границе која јасно оцртава људске квалитете, борба за добре и духовне вредности сигурно неће постојати. Нису сви људи подједнако добри и није зло нешто што настаје стицајем случајних околности. "Морал ствара енергију, даје веру и наду. Човек са јасним схватањима о томе шта је достојан живот такође ће увек имати могућности да побољша свој живот."[57] Али, док је за неке људе нешто лоше, за друге то у одређеним околностима може да буде добро. Индивидуа ће изабрати нешто што је најбоље за њу, неће се обазирати на масу, па зашто би лидери били имуни на то? Непобитна чињеница је да

[56] *Проф. др Иван Шиљаковић, Пословна етика, научни рад, лична web презентација, 2008*
[57] *Нина Карин Монсен, Човек који воли, Издавачка књижарница Зорана Стојановића, Сремски Карловци, Нови Сад, 2006*

пословна средина много трпи због тога што многе ствари остају покривене да се не би повредио нечији статус, сујета или нешто треће. Због повређених осећања и захтева да се увек буде љубазан, прикрива се међуљудска реалност. Лидери сигурно морају бити ти који ће креирати односе који се заснивају на етичком искуству које ће одредити правац деловања. Сматрамо да лидери никако не треба да буду равнодушни и да се праве да не примећују какви су међуљудски односи у њиховој радној средини. Сваки човек може да бира између доброг и лошег, али ако је својим положајем и статусом на месту одакле може да види даље, његова одговорност је много већа, чак би се могло рећи – пресудна. Бити морално слеп сигурно не ослобађа лидера кривице. „Развијајући моралну културу, компанија мора формулисати јасне етичке стратегије и структуре, узимајући у обзир могућности и ризике, потенцијале и способности, личне вредности и склоности, и економске и социјалне одговорности. Такав морално корпоративни процес размишљања може укључити и етичку кодификацију, примене етичке обуке за руководство и раднике, широко засновану заступљеност у одборима, унутрашње етичке провере, јасне и отворене канале за проток информација који обезбеђују комуникацију и консултације на свим нивоима и запошљавање и усмеравање највиших руководилаца у смеру који обезбеђује развој етичке политике компаније и руководеће стратегије за извршење те политике.“[58] Али, исто као што неко може бити морално слеп може бити и морални занесењак. Свакако да се деловање лидера, као и привредног друштва, суочава са супротним захтевима, различитим интересима и забранама. Усклађивање деловања је, свакако, тешко, како за привредно друштво, тако и за лидера, али треба да постоји доследност у деловању.

Бити морално одговоран не значи имати само добре намере и изјаве запослених који се баве односима са јавношћу. Да би се постигла висока моралност, сигурно је, да једно привредно друштво, као и његов лидер и менаџери морају показати свој карактер кроз добра дела. Доношење етичких кодекса, запошљавањем обучених људи који ће се бавити заштитом појединаца, тј. запослених, формирањем комисија које ће се бавити етичким питањима, организовањем састанака на свим нивоима који ће се бавити

[58] *Проф. др Добривоје Михајловић, др Слободан Ристић, Менаџмент људска страна, прво издање, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2011*

питањима здраве комуникације и етике, као и подстицањем позитивних акција (заштита околине, сигурност производа, здравствена заштита радника итд.) потребни су да би се постигла и применила морална одговорност. Морална култура једног привредног друштва није нешто што се не мења и што је целовито од оног тренутка кад је установљена. Циљеви, стратегија, структура запослених, као и окружење, захтевају стално праћење и процену. Таква морална култура, међутим, не сме да утиче на самосталност запослених, она се на његовој самосталности гради. Високоморална привредна друштва имају потпуно развијену комуникацију на свим нивоима која свим запосленим омогућава да буду потпуно информисани о привредном друштву у коме су запослени, како би заједно и удружено могли да делују ради остварења истог циља.

Појава мобинга која наноси велику штету нашем друштву и даље је веома присутна због благе казнене политике по којој привредна друштва плаћају казне са свог рачуна и где нема привремених мера и личне одговорности. Доста још времена треба да прође да сви схвате да руковођење није мобирање. Мобери су жељни власти, а иза њихових дела су прикривени незнање, некултура, неспособност и зле намере.

„Србија пролази кроз нарочито тежак период транзиције. Оно што недостаје јесте осећај општег, осећај заједничких вредности који држи људе на окупу. Услед тога, ја постаје битније од ми или други и прави се компромис чије последице разарају људски ум и тело. Поражене и скрхане, жртве су препуштене саме себи и осећају кривицу која их додатно једе све док полако не почну да верују да ништа друго нису ни заслужили.“[59]

Са циљем заштите злостављаних у Србији и даље је потребно много урадити. Дискриминација је шири појам повреда права једнакости, права личности и угрожавања живота и здравља од појма мобинга који је ограничен само на радну средину. Сматрамо заштиту од мобинга даље треба развијати и преко Закона о забрани дискриминације, а не само преко Закона о спречавању злостављања на раду, јер је у Закону о забрани дискриминације предвиђена директна тужба која није везана за рок, док је према Закону о спречавању

[59] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

злостављања на раду тужба везана за рок од 6 месеци од дана кад је злостављање учињено. Оба закона требало би да буду посматрани као јединствени скуп правила чији је крајњи циљ поштовање достојанства на раду. Исто тако, требало би да се настави на развијању свести да је мобинг облик дискриминације који наноси несагледиву штету једном друштву и као такав кажњив по основу оба поменута закона. Такође, требало би омогућити синдикату да поднесе тужбу за заштиту од мобинга, разматрати како евидентирати доказане мобере, радити на измени Закона о раду при чему се за поништај „изнуђеног отказа“ може додати и грубо кршење права запослених.

„Још је значајније пробудити у човеку тежњу ка доброти, а не само осећај кривице. Сетимо се старе јеврејске пословице: „Ако не постанемо бољи, постаћемо сигурно гори.“[60]

[60] *Јелена Тодосијевић, Мобинг, Архипелаг, Београд, 2012*

ЛИТЕРАТУРА

1. Беглин Марта, Академско писање корак по корак, Академска књига, Нови Сад 2010

2. Весић Добрица, Специфични облици управљања људским ресурсима, Београд, 2009

3. Влаховић Сања, Лидерство у савременим организацијама, ЦИД Подгорица 2008

4. Вуковић др Бранко, Мобинг, Логос арт, Београд, 2009

5. Гиденс Ентони, Социологија, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд 2007

6. Dess, Lumpkin, Eisner, Стратегијски менаџмент, Дата Статус, Београд, 2007.

7. Ђорђевић, проф. др Бранислав Зашто је лидерство уметност, Економика, Ниш 2000

8. Ђуричин Драган, Јаношевић Стево, Каличанин Ђорђе, Менаџмент и стратегија, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд 2011

9. Елаковић проф. др Симо, Пословна етика и комуницирање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008

10. Жикић др Срђан, Мобинг, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010

11. Зборник, Људска права у хришћанској традицији, Службени гласник, Хришћански кутлурни центар, Београд, 2009

12. Иванов Зоран и Иванов Милена, Препознавање и спречавање злостављања на раду, Прометеј Нови Сад, 2011

13. Јанићијевић Небојша, Организационо понашање, Дата Статус, Београд, 2008

14. Кастратовић Едита, Увод у менаџмент, Факултет за менаџмент у спроту, Београд 2006.

15. Коен Морис и Нејгел Ернест, Увод у логику и научне методе, Јасен, Београд 2006

16. Нина Карин Монсен Човек који воли, Издавачка књижарница Зорана Стојановића, Сремски Карловци, Нови Сад, 2006

17. Косовић Душан, Стрес, Чигоја штампа, Београд, 2008

18. Костелић-Мартић Андреја Мобинг: психичко малтретирање на радноме мјесту, Школска књига, Загреб, 2005
19. Котлер Филип, Келер Кевин Лане, Маркетинг менаџмент, Дата Статус, Београд 2006
20. Марковић Марина, Пословна комуникација, Clio, Београд, 2008
21. Милисављевић проф. др Момчило, Лидерство у предузећима, Мегатренд универзитет, Београд, 2008
22. Милисављевић Момчило, Маричић Бранко, Глигоријевић Мирјана Основи маркетинга, Центар за издавачку делатност економског факултета у Београду, Београд 2007
23. Михајловић проф. др Добривоје, Ристић др Слободан, Менаџмент људска страна, прво издање, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2011
24. Милосављевић проф. др Милосав, Девијације и друштво, Издавачка кућа Драганић, Београд, 2003
25. Миљевић И. Милан, Пословна етика и комуницирање, Београд, Универзитет Сингидинум, 2009
26. Миљевић проф. др Милан, Методологија научног рада, Филозофски факултет, Универзитет у Источном Сарајеву, Пале 2007
27. Џонар Нејдер, Како изгубити пријатеље и разбеснети људе, ИП Добар наслов, Београд, 2006
28. Northouse G Peter, Лидерство теорија и пракса, Дата статус, Београд, 2008
29. Nordstrom J Riderstrale K, Funky Business, Плато, Београд, 2004
30. Петровић Гајо, Логика, Завод за уџбенике, Београд, 2011
31. Петковић М. и Јовановић М. Организационо понашање, Мегатренд, Београд, 2001
32. Robbins Stephen, Coulter Mary, Менаџмент, Дата Статус, Београд, 2005
33. Рот др Никола, Психологија личности, Завод за уџбенике, Београд, 2010
34. Рот др Никола, Психологија групе, Завод за уџбенике, Београд, 2010
35. Рот др Никола, Основи социјалне психологије, Завод за уџбенике, Београд, 2010
36. Шеферс Марк, Пакалук Мајкл, Разумевање рачуноводствене етике, Службени гласник, Београд 2009
37. Шијаковић проф. др Иван Пословна етика, научни рад, лична веб-презентација, 2008

Закони и подзаконски акт

1. Закона о забрани дискриминације („Сл. гласник РС“, бр. 22/09)
2. Закон о спречавању злостављања на раду („Сл. гласник РС“, бр. 36/10)
3. Закон о раду („Сл. гласник РС“, бр.24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14)
4. Правилник о правилима понашања послодаваца и запослених у вези са превенцијом и заштитом од злостављања на раду („Сл. гласник РС“, бр. 62/10)

Интернет извори

1. http://mobing.rs/articles.php?article_id=15 преузето 02.07.2012.године
2. http://mobing.rs/articles.php?article_id=15 преузето 02.07.2012.године
3. http://www.tanjug.rs/sve-vesti.aspx преузето 22.02.2012.

ПРИМЕР УПИТНИКА

АНКЕТА ЈЕ АНОНИМНА

1. Ваша стручна спрема је _____

2. Ви сте мушког или женског пола _____

3. Радите у државној или приватној фирми _____

4. Ви сте старији од 35 година млађи од 35 година _____

5. Да ли се шире непроверене информације, клевете, оговарања, сексуалне интриге, или се на сличан начин, покушава осрамотити неко из ваше радне организације?
ДА НЕ

6. Да ли сте оптужени за пропусте који се објективно нису догодили?
ДА НЕ

7. Да ли се неко исмејава ради нечијег говора, држања тела, ходања, облачења, здравственог стања и др.?
ДА НЕ

8. Да ли сте исмејавани због пола, националности, порекла, приватног живота?
ДА НЕ

9. Да ли сте били „дежурни кривац"у вашој организацији?
ДА НЕ

10. Да ли сте стално изложени критици шефова?
ДА НЕ

11. Да ли сте стално изложени критици колега?
ДА НЕ

12. Да ли се резултат вашег рада обезвређује?
ДА НЕ

13. Да ли сте доживели претње или физички насртај у радној организацији?
ДА НЕ

14. Да ли сте доживели сексуално узнемиравање?
ДА НЕ

15. Да ли сте на неки начин искључени из друштвених активности или едукације у фирми?
ДА НЕ

16. Да ли се на неки начин контролишу ваши имејлови, тел. разговори или пошта на послу?
ДА НЕ

17. Да ли вам се одузима или се затрпавате послом циклично?
ДА НЕ

18. Да ли вам се обраћају само или веома често путем имејла или папирића ?
ДА НЕ

19. Да ли различите видове узнемиравања трпите дуже од 6 месеци?
ДА НЕ

20. Кад бисте имали прилику, да ли бисте променили радну организацију?
ДА НЕ

21. Осећате ли умор због свог посла?
ДА НЕ

22. Имате ли психичке проблеме због посла који радите?
ДА НЕ

23. Имате ли физички проблем због посла који радите?
ДА НЕ

24. Јесте ли протеклих година били на боловању, због проблема изазваних послом?
ДА НЕ

25. Можете ли без проблема отићи на боловању?
ДА НЕ

Упуство за попуњавање анкете: упитник се попуњава на тај начин што се укуца одговор иза постављеног питања и да или не или се докуца пол, старост, врста фирме и стручна спрема. **АНКЕТА ЈЕ ПОТУПНО АНОНИМНА И БИЋЕ КОРИШЋЕНА САМО У НАУЧНЕ СВРХЕ.**