

POVEZANOST POSTOJANJA MOBINGA NA RADNOM MJESTU I USPJEŠNOG UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

dr. sc. Gabrijela Budimir Šoško

dr. sc. Ivica Katavić, prof. v. š.

mr. sc. Dragan Kopecki

Visoka škola Nikola Šubić Zrinski

Selska cesta 119, 10110 Zagreb

Telefon: + 385 (0)1 4002 303, e-mail: gabrijela.budimir.sosko@zrinski.org

SAŽETAK

Jedna od definicija menadžmenta kaže da je to aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva pomoću aktivnosti drugih ljudi, a upravljanje je ljudskim resursima jedna od osnovnim funkcija svakog menadžera. S druge strane, mobing na radnom mjestu predstavlja značajan izvor stresa, a sukobi unutar organizacije uzrokuju gubitak vremena te ometaju i odvlače zaposlenike od produktivnog korištenja njihovog vremena. Istraživanja koja su se bavila svakodnevnom praksom menadžera pokazala su da menadžeri troše 42 % svoga vremena pokušavajući postići „pomirenje“ kada se dogodi sukob. Kako tu naravno nije riječ samo o trošenju vremena menadžera na rješavanje sukoba, već treba dodati i gubitak vremena zaposlenika koji su u sukobu, jasno je da je riječ o značajnim financijskim iznosima. Dodatno, ono što je vidljivo iz istraživanja o izloženosti o mobingu na radnom mjestu i izvan Hrvatske jest dominacija izloženosti okomitom mobingu, u prvom redu „bossingu“, gdje se radi o strateškom mobingu te neprijateljskom odnosu nadređene osobe prema zaposleniku na nižem položaju. Ako se ovome pridoda podatak da je nedostatak menadžerskih vještina glavni čimbenik koji doprinosi mobingu i to upravo prema mišljenju menadžera, vidljivo je da je riječ o izuzetno složenom problemu, koji ozbiljno ugrožava uspješno upravljanje. Cilj je ovog rada ukazati na važnost prepoznavanja mobinga na radnom mjestu kao značajnog čimbenika koji pored ostalih štetnih posljedica negativno utječe i na samo upravljanje organizacijom. Dodatno, cilj je rada povećanje opće svijesti o ovom sve raširenijem problemu čije posljedice svakako ne bi trebale biti zanemarene. Provedena sekundarna istraživanja pomoću metode apstrakcije, deskripcije, komparacije i klasifikacije pokazala su postojanje veze između postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnosti upravljanja organizacijom u smjeru da postojanje mobinga na radnom mjestu smanjuje uspješnost upravljanja organizacijom. Ova saznanja bi svakako trebala biti ugrađena u svakodnevnu praksu upravljanja, na način da se prilikom kreiranja politika i procedura, a naročito onih koje se tiču upravljanja ljudskim resursima, svakako implementira i dovoljan broj elemenata koji će omogućiti pravovremeno prepoznavanje postojanja mobinga na radnom mjestu, kao i procedure za uspješno rješavanje takvih slučajeva.

Ključne riječi: „bossing“; mobing na radnom mjestu; upravljanje

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Podaci do kojih je moguće doći tijekom zadnjih dvadesetak godina ukazuju na sve veću izloženost zaposlenika mobingu na radnom mjestu, kao i sve veći utrošak vremena menadžera upravo na rješavanje sukoba unutar organizacije, što dodatno otežava uspješnost upravljanja organizacijom iz razloga što mobing na radnom mjestu predstavlja značajan izvor stresa, a sukobi unutar organizacije uzrokuju gubitak vremena. Dodatno, ono što je vidljivo iz istraživanja o izloženosti mobingu na radnom mjestu u granicama i izvan granica Republike Hrvatske jest dominacija izloženosti okomitom mobingu, u prvom redu bossingu, gdje se radi o strateškom mobingu te neprijateljskom odnosu nadređene osobe prema zaposleniku na nižem položaju. Ako se ovome pridoda podatak da je nedostatak menadžerskih vještina glavni čimbenik koji doprinosi mobingu i to upravo prema mišljenju menadžera, vidljivo je da je riječ o izuzetno složenom problemu, koji ozbiljno ugrožava uspješno upravljanje.

Cilj je ovog rada ukazati na važnost prepoznavanja mobinga na radnom mjestu kao značajnog čimbenika koji pored ostalih štetnih posljedica negativno utječe i na samo upravljanje organizacijom. Dodatno, cilj je rada povećanje opće svijesti o ovom sve raširenijem problemu čije posljedice svakako ne bi trebale biti.

1.2. Postavljanje hipoteza

U skladu s ciljem i problemima istraživanja postavljena je sljedeća hipoteza:

H1. Postoji povezanost između postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnosti upravljanja organizacijom u smjeru da postojanje mobinga na radnom mjestu negativno utječe na uspješnost upravljanja organizacijom.

U radu su sadržani i pregledi statističkih podataka i grafički prikazi sa svrhom dokazivanja, odnosno opovrgavanja postavljenih hipoteza te radi slikovitijeg prikaza pojedinih parametara, kao i jednostavnije usporedivosti i razumljivosti za interpretaciju.

1.3. Metode

Provedena su sekundarna istraživanja uz korištenje metoda apstrakcije, deskripcije, komparacije i klasifikacije sa svrhom ostvarenja ciljeva rada te dokazivanja, odnosno opovrgavanja postavljenih hipoteza. Sekundarna istraživanja provedena su prikupljanjem podataka dostupnih u različitim stručnim knjigama, radovima, službenim dokumentima, kao i internetskim bazama podataka.

2. REZULTATI I RASPRAVA

2.1. Definiranje pojmova

Kada je riječ o definiciji mobinga, neizostavno treba spomenuti prvo spominjanje termina mobing koje se dogodilo prije više od dvadesetak godina, kada su javnosti predstavljeni rezultati istraživanja psihologa Konrada Lorenza koji je ovaj termin upotrijebio kako bi opisao ponašanje nekih životinja koje se udružuju protiv jednoga člana zajednice, napadaju ga i istjeruju iz nje. Međutim, smatra se da se sustavno proučavanje mobinga, kao i prva definicija u današnjem smislu mobinga, događa 1984. godine kada je psiholog Heinz Leymann okarakterizirao mobing kao specifični oblik ponašanja na radnome mjestu, odnosno psihološki teror kojim jedna osoba ili skupina njih sustavno psihički (ponekad i fizički) zlostavljaju i ponižavaju drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njezina ugleda, časti, ljudskoga dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnoga mjesta (Kuhn; 2002). U postojećoj literaturi koriste se različiti termini koji se odnose na ovaj fenomen – od mobinga, bullyinga, zlostavljanja na radnom mjestu do uvredljive supervizije. Tako se prema Tepperu (Tepper; 2000) „uvredljivom supervizijom” opisuju trpljenje neprijateljskog verbalnog i neverbalnog nasilja, koje ne uključuje fizički kontakt, dok Einarsen (Einarsen; 2000) definira bullying kao instancu na kojoj je zaposlenik ponavljano, tijekom određenog razdoblja, izložen negativnom ponašanju (npr. konstantnom zlostavljanju, uvredljivim primjedbama, socijalnoj isključenosti) kolega, nadređenih ili podređenih. Prema Zapfu i Grossu se (Zapf i Gross; 2001) bullying događa ako je netko zlostavljan, vrijeđan, socijalno isključen ili mora izvršavati ponižavajuće zadatke ili je stavljen u podređenu poziciju. Kako bi se određeno ponašanje označilo kao mobing, potrebno je da se takvo ponašanje ponavlja (npr. tjedno) i tijekom određenog razdoblja (npr. šest mjeseci). Međutim, smatra se da je riječ o zabrinjavajućem procesu jer osoba koju se zlostavlja završava na inferiornim pozicijama i postaje metom sustavnih negativnih ponašanja (Einarsen i sur.; 2003). Dodatno zabrinjava činjenica da ako je žrtva mobinga na radnom mjestu stavljena u inferiornu poziciju, njena se mogućnost popravljanja situacije u kojoj se našla drastično smanjuje. Tu naročito treba skrenuti pažnju da se okomiti mobing na radnom mjestu događa u slučajevima kada hijerarhijski nadređena osoba zlostavlja jednog podređenog zaposlenika ili jednog po jednog dok ne uništi cijelu skupinu ili kada skupina zaposlenika zlostavlja nadređenu osobu, što se u pravilu ne događa često. Ova specifična vrsta okomitog mobinga na radnom mjestu, gdje je zlostavljač nadređena osoba, u literaturi se spominje i kao bossing. U nastavku ovoga rada prikazani su podaci o izloženosti bossingu iz različitih dijelova svijeta, no zajedničko im je zabrinjavajuća razina izloženosti zaposlenika upravo ovoj vrsti mobinga na radnom mjestu.

2.2. Pregled dosadašnjih istraživanja o specifičnoj vrsti okomitog mobinga na radnom mjestu – *bossingu*

Dominacija menadžera, kao zlostavljača, naročito u uvjetima u slabije razvijenim gospodarstvima gdje je teško pronaći drugi posao, ne treba iznenađivati, uzimajući u obzir količinu moći koja je koncentrirana upravo u rukama menadžera.

Uspoređujući podatke iz istraživanja provedenim u najrazvijenijim svjetskim gospodarstvima može se uočiti značajna dominacija *bossinga*. Naime, istraživanja provedena u Sjedinjenim Američkim Državama pokazuju da su 81 % žrtava žrtve upravo okomitog mobinga (Naimie i Namie; 2000). Mnogi istraživači s područja Europske unije¹ donose podatke o nešto nižoj stopi okomitog mobinga na radnom mjestu, ali opet dominantnoj u odnosu na horizontalni mobing. Tako je primjerice u Velikoj Britaniji (Rayner; 1997) u čak 63 % slučajeva mobinga riječ o samo jednom zlostavljaču, a u 83 % slučajeva zlostavljač je nadređena osoba.

Okomiti se mobing definira i kao čin koji se manifestira u nepoštivanju dostojanstva podređene osobe ili postavljanje prepreka podređenoj osobi u njenom obavljanju posla ili za dobivanje nagrada koje zaslužuje (Vredenburg i Brender; 1998). Dakle, osim etički zabrinjavajućeg aspekta okomitog mobinga, tu je i pitanje problema zlorabe moći korištenjem formalnog statusa, čime se stvara nezdrava i neproduktivna atmosfera u cijeloj organizaciji. Prema Leymannu (Leymann; 1996) i Rayneru (Rayner; 1997), kada proces mobinga postane vidljiv, nadređene osobe pokazuju tendenciju rješavanja problema na način da uklone žrtvu, koju smatraju „problematičnom“. Ovakva percepcija žrtve, kao „problematičnog“ zaposlenika, dolazi od ogovaranja i činjenice da će se najviši menadžment u najvećem broju slučajeva prikloniti na stranu srednjeg menadžmenta ili voditelja timova.

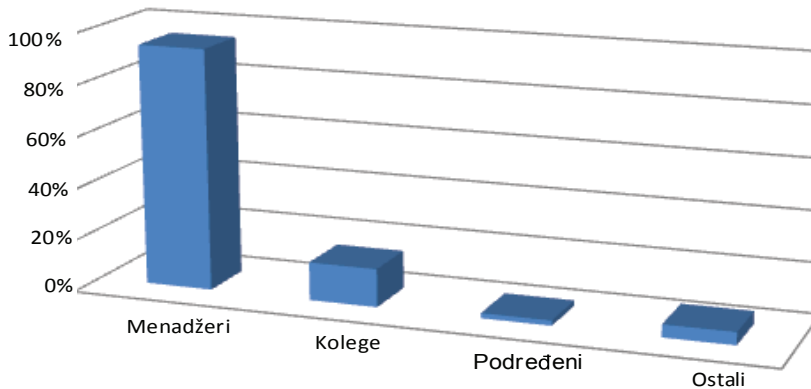
S obzirom na spomenuto trpljenje mobinga na radnom mjestu u slabije razvijenim gospodarstvima, svakako treba spomenuti i podatke koji su dobiveni oskudnim istraživanjima ove teme u Republici Hrvatskoj gdje su rezultati uistinu poražavajući. Jedno od takvih istraživanja – „Mobing u Hrvatskoj“² pokazalo je da je mobingu na radnom mjestu izložena svaka četvrta osoba u Hrvatskoj, dok je 84 % ispitanika pozitivno odgovorilo na pitanje jesu li se ikada našli u situaciji da ih kolege ili nadređeni psihički zlostavljaju. Treba spomenuti da je tu bilo riječi o istraživanju koje je provedeno na internetskom portalu te nedostaju podaci o svim potrebnim karakteristikama istraživanja.

Međutim, potvrda prethodnoj tvrdnji jest odgovor da bi 54 % ispitanika trpjelo psihičko zlostavljanje ako bi ono potrajalo dulji period, a istodobno bi pokušavali pronaći drugi posao. Čak 12 % ispitanika trpjelo bi takvo zlostavljanje bez traženja drugog posla, a samo 7 % njih prijavilo bi poslodavca nadležnim institucijama, u čemu se ogleda povjerenje u učinkovitost institucija koje bi ovu pojavu trebale sankcionirati.

¹ Npr. 57 % Quine: 1999, 47 %, Kirstner: 1997 – točnije 37 % žrtve su nadređenih, a 10 % žrtve su mobinga gdje je uključena nadređena osoba, 44 % žrtve su horizontalnog mobinga, a 9 % žrtve su podređenih.

² provedeno 2005. godine na portalu www.posao.hr, na 812 ispitanika u dobi od 25 do 44 godine

Grafikon 1. Izloženost žrtava mobinga na radnom mjestu s obzirom na položaj u hijerarhijskoj ljestvici prema radnom mjestu zlostavljača



Izvor: autor temeljem podatka iz Zabarauskaite, (2006)

Svakako treba voditi računa da u definiciju zlostavljanja na radnom mjestu ne ulaze situacije koje se odnose na privremene konflikte i fokus se usmjerava na točku u kojoj psihološka situacija počinje poprimati karakteristike psihijatrijskog ili psihosomatskog patološkog stanja. Preciznije, razlika se između konflikta i mobinga ne fokusira na ono što ili kako je napravljeno, već na učestalost i trajanje onoga što je napravljeno (Leymann, 1996).

Nedavno online istraživanje, koje je u svibnju 2011. godine proveo Monster Worldwide Inc. na impresivnom uzorku od 16.517 ispitanika, pokazalo je da je njih 64 % pozitivno odgovorilo na pitanje „Jeste li ikada bili izloženi zlostavljanju na radnom mjestu?“, dok je njih 16 % izjavilo da su bili svjedocima mobinga.

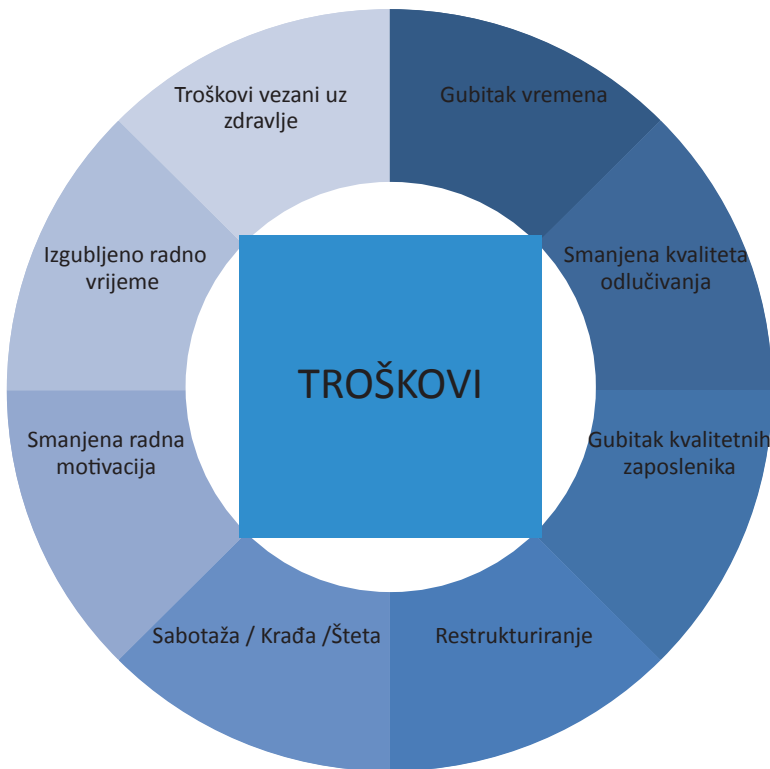
2.3. Uspješnost upravljanja organizacijom u uvjetima postojanja mobinga na radnom mjestu

Kada se govori o uspješnosti upravljanja bilo kojom organizacijom, neizostavno se mora spomenuti i motivacija zaposlenika, kao ključni pokretač svake poslovne aktivnosti. Među faktorima koji utječu na motivaciju treba spomenuti: plaću, uvažavanje ili priznavanje dobro obavljenog posla, obogaćivanje posla, karijere i mogućnosti napredovanja, umijeće kritiziranja te upravljanje pomoću ciljeva (Wehrich i Koontz, 1994). Dakle, većina su spomenutih faktora nematerijalni faktori koji su u situaciji postojanja *bossinga* potpuno obezvrjeđeni. Ako se problem promatra s druge strane, može se uočiti i da visoka razina stresa na radnom mjestu može dovesti do nezadovoljstva i pojave mobinga. Također, može se očekivati da zaposlenici koji rade u uvjetima povećanog stresa mogu osjećati povećano nezadovoljstvo poslom, imati smanjen prag agresije uključenih te se naći u situaciji u kojoj postoji nedostatak vremena za rješavanje postojećih konflikata, iz čega se može zaključiti da intenzivirani osjećaj vremenskog pritiska ne dopušta dovoljno vremena za pristojno ponašanje u poslovnom životu (Battin-Pearson i sur., 2000) pa se tako i povećava rizik za grube i spiralne međusobne konflikte.

Uzevši u obzir da zaposlenici koji su izloženi mobingu pate od mentalne uznemirenosti, fizičkih bolesti, emocionalnih oštećenja (Einarsen i sur., 2003, Namie i Namie, 2000), jasno je da utjecaj izloženosti mobingu na radnom mjestu mora utjecati i na njihovu radnu učinkovitost te se nameće nužnost novih i sustavnih istraživanja ovog problema.

Treba spomenuti i negativan utjecaj mobinga na radnom mjestu na profitabilnost poduzeća te je rješavanje ovog problema ključno kako bi poduzeće uopće moglo ostvariti svoje zadane ciljeve (Keshly & Jagatic, 2003). U prilog spomenutog, indikativni su i troškovi koji proizlaze iz sukoba unutar pojedine organizacije (Slika 1).

Slika 1 Troškovi koji nastaju zbog konflikata unutar organizacije



Izvor: Budimir Šoško (2015)

Dakle, troškovi su različiti i mnogobrojni, a pojedini, kao što su npr. smanjena radna motivacija, smanjena kvaliteta odlučivanja i izgubljeno radno vrijeme, s obzirom na vremensku zahtjevnost njihovog uočavanja, mogu biti i dugoročni izvor značajnih financijskih gubitaka te značajna prepreka uspješnom upravljanju organizacijom. Sukobi kao takvi, unutar svake organizacije, uzrokuju značajne gubitke vremena, s obzirom da ometaju i odvlače zaposlenike od produktivnog korištenja njihovog vremena. Kao potporu tvrdnji da mobing na radnom mjestu smanjuje uspješnost upravljanja organizacijom, svakako treba spomenuti američku studiju koja je proučavala dnevne aktivnosti menadžera (Watson i Hoffman;1996).

Naime, studija je pokazala da 42 % radnog vremena menadžera odlazi na pokušaje postizanja „pomičenja“ različitih sukoba unutar organizacije. Ovaj podatak treba promatrati u kontekstu „gubljenja“ vremena menadžera na rješavanje sukoba, ali i u kontekstu gubitka vremena zaposlenika koji su u sukobu što za sobom povlači gubitke značajnih financijskih iznosa.

Naime, kvaliteta je odlučivanja u situaciji konflikta nužno smanjena jer zbog konflikta ne postoji optimalna količina i kvaliteta objektivnih informacija nužnih za donošenje kvalitetnih odluka. Nastavno na spomenuto, pokazalo se da postoji direktna povezanost između pojačanih konflikata među zaposlenicima i povećane pojave štete i krađe inventara i opreme poduzeća, kao i pojačane sabotaze poslovnih procesa i naloga menadžera i ljutnje zaposlenika, što naravno predstavlja još jedan značajan izvor troškova (Dana; 2001).

Također, motivacija zaposlenika pada ako su izloženi stresu prilikom pokušaja da se prilagode zlostavljačima, odnosno općenito uvjetima rada prilikom izloženosti mobingu. Smanjenu produktivnost moguće je izračunati na način da se izmjeri produktivnost osobe u situaciji kada nije izložena mobingu te usporedi s produktivnošću u uvjetima mobinga. Naravno, ovisno o radnom mjestu, plaći zaposlenika, vrijednosti rada svakog pojedinog radnog mjesta ovi će rezultati biti veći ili manji, ali u svakom slučaju nisu zanemarivi³.

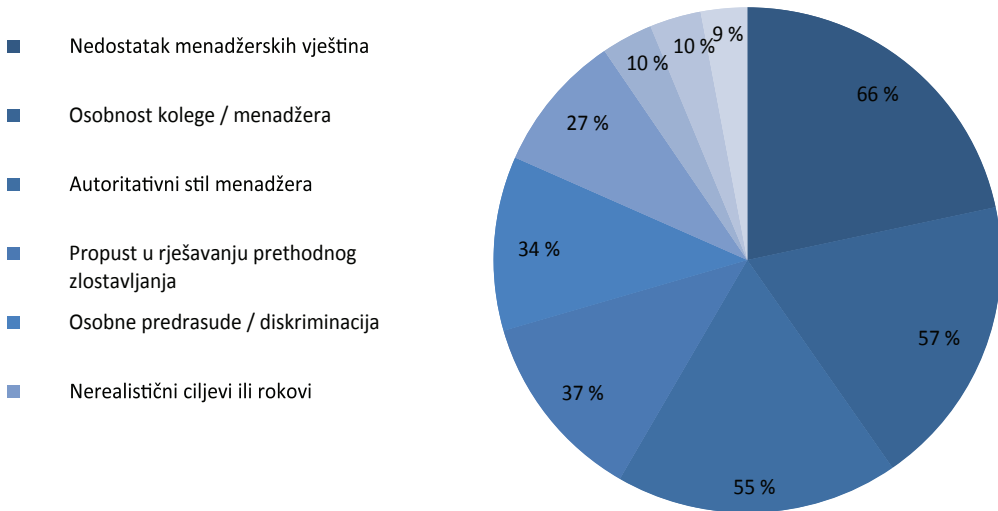
Dakle, menadžeri koji toleriraju mobing na radnom mjestu, plaćaju visoku cijenu u odnosu na troškove koji proizlaze iz posljedica ovakvog ponašanja (Rowell; 2005), a naročito ako su sami izvor mobinga. Rezultati jednog istraživanja (Hutton i Gates; 2008) pokazali su da izvor mobinga ima veći učinak nego njegova učestalost. Primjerice, iako je učestalost mobinga od nadređenih bila manja, nego učestalost mobinga od kolega, mobing od nadređenih osoba imao je jači učinak na produktivnost rada.

Prema istraživanju koje je provedeno među menadžerima (Woodman i Cook; 2005) u Velikoj Britaniji, u okviru kampanje „Zaustavite zlostavljanje na radnom mjestu“, dvije trećine od 512 menadžera smatra da je nedostatak menadžerskih vještina glavni čimbenik koji doprinosi mobingu na radnom mjestu, dok su kao ostali značajni čimbenici navedeni nerealni ciljevi, autoritativni stil menadžmenta, osobnost i propust u rješavanju problema (Slika 2).

³ Primjerice smanjenje produktivnosti 3 zaposlenika od 20 % tijekom razdoblja od 3 mjeseca, čija je zarada po 60.000 EUR, poduzeće bi koštalo 9.000 EUR.

Slika 2. Čimbenici koji doprinose mobingu na radnom mjestu prema mišljenju menadžera

Čimbenici koji doprinose mobingu na radnom mjestu



Zanimljiv je podatak da se prema mišljenju samih menadžera kao glavni čimbenik koji doprinosi pojavi mobinga smatra upravo nedostatak menadžerskih vještina. Bitno je naglasiti da mobing na radnom mjestu nije isto što i strogi menadžment, već je riječ o zlostavljanju i destruktivnom obliku vođenja koji dokazano ima negativne efekte na ukupno poslovanje (Salin; 2009) te značajno otežava upravljanje organizacijom.

3. ZAKLJUČAK

Mobing je specifičan oblik ponašanja na radnome mjestu, odnosno psihološki teror kojim jedna osoba ili skupina njih sustavno psihički (ponekad i fizički) zlostavlja i ponižava drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njezina ugleda, časti, ljudskoga dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnoga mjesta. Ako je žrtva mobinga na radnom mjestu stavljena u inferiornu poziciju, njena se mogućnost popravljanja situacije u kojoj se našla drastično smanjuje. Podaci dosadašnjih istraživanja upozoravaju na pojačanu pojavu okomitog mobinga, tzv. *bossinga*, koji se događa u slučajevima kada hijerarhijski nadređena osoba zlostavlja jednog podređenog zaposlenika. Troškovi povezani s mobingom na radnom mjestu različiti su i mnogobrojni, a pojedini, kao što su npr. smanjena radna motivacija, smanjena kvaliteta odlučivanja i izgubljeno radno vrijeme, s obzirom na vremensku zahtjevnost njihovog uočavanja, mogu biti i dugoročni izvor značajnih financijskih gubitaka te značajna prepreka uspješnom upravljanju organizacijom. Sukobi kao takvi, unutar svake organizacije, uzrokuju značajne gubitke vremena, s obzirom da ometaju i odvlače zaposlenike od produktivnog korištenja njihovog vremena. Dodatno, pokazano je da izvor mobinga ima veći učinak nego njegova učestalost, odnosno u situaciji kada je učestalost mobinga od nadređenih manja, nego učestalost mobinga od kolega, mobing od nadređenih osoba ima jači učinak na produktivnost rada. Osim toga, u istraživanju u kojem su bili uključeni isključivo menadžeri, utvrđeno je da je glavni čimbenik koji doprinosi mobingu na radnom mjestu upravo nedostatak menadžerskih vještina glavni čimbenik koji doprinosi mobingu na radnom mjestu. Menadžeri koji toleriraju mobing na radnom mjestu, plaćaju visoku cijenu u odnosu na troškove koji proizlaze iz posljedica ovakvog ponašanja, a naročito ako su sami izvor mobinga. S obzirom na izneseno, može se zaključiti da je hipoteza: „Postoji povezanost između postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnosti upravljanja organizacijom u smjeru da postojanje mobinga na radnom mjestu negativno utječe na uspješnost upravljanja organizacijom“ potvrđena.

Zaključno se želi naglasiti da je u svrhu povećanja uspješnosti upravljanja organizacijom općenito od izuzetne važnosti točno utvrđivanje izvora mobinga, kao i ulaganje dodatnog truda u razvijanje efikasnih i odgovarajućih mjera intervencije. Jedna od mnogih definicija menadžmenta kaže da je to aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva pomoću aktivnosti drugih ljudi te imajući to na umu zaključno treba reći da je menadžment taj koji upravlja organizacijom, ali i onaj koji oblikuje atmosferu te da su menadžeri oni koji imaju moć svojim ponašanjem dati primjer i provesti politiku nulte tolerancije mobinga te istovremeno povećati vlastite šanse za uspješnije upravljanje organizacijom.

A CORRELATION BETWEEN EXISTENCE OF WORKPLACE MOBING AND SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

dr.sc. Gabrijela Budimir Šoško,

dr. sc. Ivica Katavić, prof. v. š.,

mr. sc. Dragan Kopecki

University College Nikola Šubić Zrinski

Selska cesta 119, 10110 Zagreb

Telephone: + 385 01/ 4002 303; E-mail: gabrijela.budimir.sosko@zrinski.org

ABSTRACT

One definition of management says it is the activity aimed at achieving specific, pre-set goals by using activities of other people, and human resource management is one of the basic functions of each manager. On the other hand, workplace mobbing is a significant source of stress, and conflicts within the organization are causing a waste of time and also disrupt and distract employees from productive use of their time. Studies that deal with daily managers' practice revealed that managers spend 42% of their time trying to achieve "reconciliation" when conflict occurs. Since the issue is not just about spending managers' time to resolve the conflict, but also about wasting time of employees who are in conflict, it is clear that there are significant financial amounts involved. In addition, the dominance of vertical exposure to mobbing, primarily bossing which is a strategic mobbing and hostility by superiors towards the employee in a lower position, is evident from the studies dealing with exposure to workplace mobbing in and outside of Croatia. If we take into account the fact that the lack of management skills has been proved to be a major factor contributing to the workplace mobbing according to managers themselves, it is evident that this is a very complex problem that significantly threatens successful management. The aim of this paper is to point out the importance of recognizing the workplace mobbing as a significant factor that, in addition to other harmful consequences, negatively affects the management of the organization as well. In addition, the aim of this paper is to increase general awareness of this increasingly widespread problem, the consequences of which should certainly not be ignored. Secondary research conducted using methods of abstraction, description, comparison and classification has shown a correlation between the existence of mobbing in the workplace and successful organizational management of the organization indicating that the existence of mobbing in the workplace reduces the success of organizational management. These findings would certainly have to be incorporated into the everyday management practice in a way that when creating policies and procedures, particularly those related to human resource management, one should certainly implement a sufficient number of elements that will allow timely recognition of workplace mobbing, as well as procedures for the successful resolution of such cases.

Key words: bossing; management; workplace mobbing

4. LITERATURA

1. Battin-Pearson, S., Newcomb, M. D., Abbott, R. D., Hill, K. G., Catalano, R. F. i Hawkins, J. D. (2000). Predictors of early high school dropout: A test of five theories. *Journal of Educational Psychology*, 92, 568-582.
2. Budimir Šoško G., Protrka N. i Ilijaš- Juranić, B. (2013). Propusti menadžmenta u prepoznavanju i sprečavanju mobinga kao izvor nesigurnosti u poslovanju poduzeća. *Menadžment i sigurnost (Management and Safety): međunarodna konferencija* (str. 297—311).
3. Budimir Šoško, G. (2015). Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i povećane rizičnosti poslovanja. *Business Consultant / Poslovni Konsultant*. 7(48), 88—102. (EBSCO database)
4. Dana, D. (2001). The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict. Sacramento: Smartbiz.com.
5. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*. 4(5), 379–401.
6. Einarsen, S. et al. (2003). *Bullying and Harassment in the Workplace: Development in Theory, Research and Practice*. 2. izd. United State: CRC Press; Taylor and Francis Group.
7. Hutton, S. i Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 55(4), 168-175.
8. Keashly, L. i Jagatic, K. (2003). American Perspectives on Workplace Bullying u Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. i Cooper, C. (ur.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp.31-62). New York: Taylor & Sons.
9. Kuhn, D. A. (2002). Jane's Workplace Security Handbook. Jane's Information Group: Alexandria.
10. Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 165-184.
11. Namie, G. i Namie, R. (2000). Workplace Bullying: The Silent Epidemic. *Employee Rights Quarterly*, 1(2), 1-12.
12. Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 7, 199-208.
13. Rowell, P. (2005). Being a target: at work: Or William Tell and how the apple felt, *JONA*. 35(9), 377-379.
14. Salin, D. (2009). Organisational responses to workplace harassment: an exploratory study. *Personnel Review*. 38(1), 26-44.
15. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 43, 178-190.
16. Vredenburg, D. i Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse of Power in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 17, 1337-1347.
17. Watson, C. i Hoffman, R. (1996). Managers as Negotiators. *Leadership Quarterly*. 7(1).

18. Wehrich, H. i Koontz, H. (1994). *Management: A Global Perspective*, McGraw-Hill Professional.
19. Woodman, P. i Cook, P. (2005). *Bullying at work: The experience of managers*. Preuzeto s https://www.managers.org.uk/sites/default/files/user35/CMI_-_bullying_at_work_Sept05_-_Full_Report.pdf (15.1.2013.)
20. Zabarauskaite, R. (2006). *Bullying in the workplace*, Institute of Labour and Social Research, European Working Conditions Observatory, Eurofound .
21. Zapf, D. i Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 10 , 497-522.