

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**PRAVNI ASPEKTI PREVENTIVE NEPOŽELJNOG
ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM
ODNOSIMA SA POSEBNIM OSVRTOM NA JAVNE INSTITUCIJE**

SARAJEVO, April 2024.

ADISA ALJOVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Adisa Aljović, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5503 na programu zajednički smjerovi EFZG i EFSA, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem izjavljujem da sam završni rad na temu:

PRAVNI ASPEKTI PREVENTIVE NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA SA POSEBNIM OSVRTOM NA JAVNE INSTITUCIJE

pod mentorstvom prof. dr. Vedad Silajdžić izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 19.04. 2023.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Nepoželjno ponašanje u organizaciji odnosi se na nedolično ponašanje zaposlenika, ponašanje koje je neprimjereno radnom mjestu i negativno utiče na njih, njihove saradnike ili njihovu okolinu i kao takvo može biti u obliku manjih prekršaja do ozbiljnih povreda politike organizacije, a pravovremena prevencija može ispraviti neke vrste nedoličnog ponašanja. Organizacije imaju odgovornost da stvore i održavaju sigurno okruženje za svoje zaposlene, a ključ za ovo je osiguranje pravovremenog procesa za rješavanje svih problema koji mogu nastati kao odgovor na optužbe o uznemiravanju na radnom mjestu, diskriminaciji ili nedoličnom ponašanju. Nepoželjno ponašanje na radnom mjestu može biti manje ili veće, a posljedice za ove radnje će varirati ovisno o ozbiljnosti i utjecaju, dok se specifični slučajevi nedoličnog ponašanja na radnom mestu mogu odnositi na njihov uticaj na imovinu ili infrastrukturu kompanije, procese i ishode ili na dobrobit drugih zaposlenih u organizaciji.

Ključne riječi: javni sektor, nepoželjno ponašanje, nasilje, diskriminacija, sankcija

ABSTRACT

Undesirable behavior in the organization refers to the misconduct of employees, behavior that is inappropriate for the workplace and negatively affects them, their associates or their environment and as such can be in the form of minor violations to serious violations of the organization's policy, and timely prevention can correct some kind of misconduct. Organizations have a responsibility to create and maintain a safe environment for their employees, and key to this is ensuring a timely process to resolve any issues that may arise in response to allegations of workplace harassment, discrimination or misconduct. Misbehavior in the workplace can be minor or major, and the consequences for these actions will vary depending on the severity and impact, while specific cases of misconduct in the workplace can relate to their impact on company assets or infrastructure, processes and outcomes or on the well-being other employees in the organization.

Keywords: public sector, undesirable behavior, violence, discrimination, sanction

SADRŽAJ

SAŽETAK	ii
SPISAK TABELA	iv
1. UVOD	1
1.1. Predmet i problem istraživanja	1
1.2. Istraživački ciljevi	5
1.3. Istraživačka pitanja	7
1.4. Metodologija istraživanja	7
2. NEPOŽELJNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE	9
2.1. Pojmovno određenje nepoželjnog organizacijskog ponašanja	9
2.2. Agresivno ponašanje i lične uvrede	10
2.3. Širenje zlonamjernih glasina ili tračeva	11
2.4. Neželjeni fizički kontakt	12
2.5. Uhođenje	14
2.6. Uvredljivi komentari/vicevi ili govor tijela	15
2.7. Objavljivanje, kruženje ili prikazivanje pornografskog, rasističkog, seksualno sugestivnog ili na drugi način uvredljivog materijala ili slika	16
2.8. Izolacija, namjerno isključenje i/ili nesaradnja na poslu	19
2.9. Uporne i nerazumne kritike	20
2.10. Nerazumni zahtjevi i nemogući ciljevi	21
2.11. Maltretiranje i uznemiravanje	22
3. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG PONAŠANJE U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U EU	23
4. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U SAD-U	27
5. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U JAVNIM INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE	31
5.1. Diskriminacija u radnopravnoj praksi u Bosni i Hercegovini	37
6. METODE, TEHNIKE I ALATI SPREČAVANJA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U PRAVNOM KONTEKSTU	38

6.1. Sudska zaštita po osnovu mobinga iz oblasti radnog prava i sistem prevencije..	42
7. VAŽNOST I ZNAČAJ RAZUMIJEVANJA PRAVNIH ASPEKATA PREVENTIVE NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA.....	44
8. ISTRAŽIVANJE PRAVNIH ASPEKATA PREVENTIVE NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA – PRIMJERI BOSANSKOHERCEGOVAČIH KOMPANIJA.....	47
8.1. Način prikupljanja podataka za potrebe empirijskog dijela istraživanja	47
8.2. Obrada i analiza prikupljenih podataka	50
8.3. Diskusija istraživanjem dobijenih podataka.....	54
9. ZAKLJUČAK	55
9.1. Opći zaključci provedenog istraživanja	55
9.2. Ograničenja rada.....	56
9.3. Smjernice za buduća istraživanja	57
REFERENCE	58

POPIS TABELA

Tabela 1. Države i nazivi za nepoželjno ponašanje.....	26
Tabela 2. Reprezentativni uzorak	48
Tabela 3: Zastupljenost spolova u anketiranju	50
Tabela 4: Starosna zastupljenost u anketiranju	51
Tabela 5: Stručna sprema anketiranih radnika	51
Tabela 6: Rezultati anketiranja, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 7 = u potpunosti se slažem.....	51

1. UVOD

Sigurno radno okruženje pogoduje postizanju jake i produktivne organizacije, a da bi se stvorili takvi rezultati neophodno je osigurati radno mjesto oslobođeno od svih oblika diskriminacije i nepoželjnog ponašanja. Svaki radnik na svom radnom mjestu može biti podložan raznim oblicima uznemiravanja, kao što su maltretiranje ili seksualno uznemiravanje, a svaki od tih oblika uznemiravanja naštetit će kako radniku tako i organizaciji. Za radnike bi to značilo smanjenje morala i radnih performansi, a za organizaciju u konačnici znači smanjenu produktivnost i loše performanse.

Svako ponašanje koje se temelji na starosti, invaliditetu, spolu, seksualnoj orijentaciji, rasi, boji kože, jeziku, vjeri, političkom ili nekom drugom opredjeljenju smatra se nepoželjnim ponašanjem i može utjecati na dostojanstvo radnika u organizaciji. Uznemiravanje na radnom mjestu često uključuje zloupotrebu moći koju druga strana može doživjeti od strane kolege ili nadređene osobe.

Uznemiravanje može biti usmeni ili u obliku gestova ili radnji koje imaju tendenciju da izazovu negativnu reakciju druge strane. Općenito, postoje tri oblika uznemiravanja:

1. Fizičko uznemiravanje
2. Verbalno uznemiravanje
3. Neverbalno/vizuelno uznemiravanje

Neki od najčešćih primjera uznemiravanja su:

1. Upotreba etički ponižavajućih riječi, fraza, epiteta
2. Vrijeđanje rasne ili etičke prirode
3. Komentari o boji kože pojedinca ili druge rasne ili etničke karakteristike
4. Omalovažavanje i primjedbe o spolu pojedinca koje nisu seksualne prirode
5. Negativni komentari o vjerskim uvjerenjima zaposlenika
6. Izražavanje negativnih stereotipa o mjestu rođenja ili porijeklu zaposlenika
7. Negativni komentari u vezi sa godinama zaposlenog
8. Neukusne šale koje imaju veze s ličnim uvjerenjima pojedinca, godinama ili seksualne orijentacije

1.1. Predmet i problem istraživanja

Tokom protekle dvije decenije pojavio se veliki broj teorijskih i empirijskih istraživanja koja opisuju različite oblike nepoželjnog ponašanja u organizacijama (Kahan, 2007.). Termin nepoželjnog ponašanja u organizacijskom kontekstu se, kako navode Cialdini i Goldstein (2009), odnosi na bilo koji oblik namjernog (za razliku od slučajnog) ponašanja koje je potencijalno štetno za organizaciju i/ili pojedince unutar date organizacije. Međutim, kako u akademskoj literaturi postoje različite definicije lošeg/nepoželjnog organizacijskog

ponašanja, možemo reći da bi druga perspektiva gledanja na ovaj termin bila da se takozvano nepoželjno organizacijsko ponašanje okarakterise kao ponašanje koje bi organizacija, pod kontrolom, radije ne bi ispoljila od strane svojih zaposlenih (Ayres, 2012.). Primjeri takvog ponašanja kreću se od fizičkog nasilja preko sabotaze i krađe do verbalnog zlostavljanja do kontraproduktivnih političkih aktivnosti, kao što će detaljno biti obrazloženo u sklopu analize završnog rada (Gilbert, 1991.).

Međutim, u recentnom vremenskom periodu, došlo je i do proliferacije koncepata, konstrukcija i definicija, kao što je već prethodno navedeno. Moglo bi se čak tvrditi da široka lepeza pristupa koji se do sada koristi u pogledu lošeg ponašanja može biti na ivici ometanja daljeg teorijskog razvoja i empirijskog istraživanja, prema navodima od strane nekolicine akademskih stručnjaka čiji će rezultati istraživanja na ovu temu biti obrazloženi u završnom radu. Na primjer, devijantnost, agresija, antisocijalno ponašanje, nasilje, nefunkcionalno ponašanje, zlostavljanje, neuljudnost i loše ponašanje su svi primjeri konstrukata koji su činili osnovu za objavljena istraživanja u protekloj deceniji (McAdams, 2008.). U mnogim slučajevima, međutim, razlike između ovih konstrukcija su dvosmislene ili nespecificirane. Kao posljedica, čak i suptilne razlike u načinu na koji su koncepti implicitno ili eksplicitno definisani i/ili konceptualizirani mogu rezultirati kontradiktornim i/ili nekongruentnim teorijskim argumentima i empirijskim zaključcima. U cilju analize teme završnog rada, najprije ćemo pregledati literaturu o opštem skupu koncepata i konstrukcija koji se odnose na nepoželjno i loše ponašanje u organizacijama. Zatim ćemo identificirati područja jedinstvenosti i područja preklapanja između ovih različitih koncepata i konstrukcija. Na kraju, procjenjujemo teorijsku jasnoću svakog ponašanja, a zatim predložimo tipologiju koja će voditi budući razvoj teorije i empirijska istraživanja, ali sve posmatrano kroz pravnu prizmu.

Mnogi oblici lošeg ponašanja koji trenutno zanimaju organizacione akademske stručnjake imaju korijene koji se mogu pratiti unazad decenijama. Na primjer, po definiciji, koncept devijantnosti proizlazi iz ranijeg rada na grupnim normama (McGuire, 1986.). Međutim, za potrebe datog rada se prvenstveno fokusiramo na proteklih deset godina akademskih istraživanja jer su upravo u tom periodu predložene i uvedene u savremene tokove najsavremenije formulacije lošeg ponašanja i njihovog pravnog tretmana. Pored toga, također se koncentrišemo na istraživanja vezana za organizacione postavke. To jest, na primjer, uključujemo radove koji se bave agresijom na radnom mjestu, ali ne i agresiju u drugim okruženjima. Nadalje, prvenstveno se fokusiramo na četiri centralna oblika lošeg ponašanja u organizacijama: devijantnost, agresiju, antisocijalno ponašanje i nasilje. U završni rad uključujemo ovaj izbor jer su upravo ove četiri oblasti dobile prevagu pažnje od strane organizacionih akademskih stručnjaka. Među ovim ponašanjima postoji i najveća vjerovatnoća teorijske i operativne konfuzije i dvosmislenosti. Drugi srodni koncepti kao što su neuljudnost, zlostavljanje na radnom mjestu, destruktivno ponašanje na poslu, ponašanje neprikladno, loše organizaciono ponašanje i maltretiranje nalaze se u određenoj akademskoj literaturi, te će ista biti uključena u proces obrade date teme i pregleda literature.

Tyler (2006.) navodi da neprihvatljivo ponašanje (uključujući maltretiranje, uznemiravanje i viktimizaciju) može uključivati radnje, riječi ili fizičke geste za koje se razumno može smatrati da su uzrok uznemirenosti ili nelagode druge osobe. Maltretiranje ili uznemiravanje može biti od strane pojedinca protiv pojedinca ili uključivati grupe ljudi. Sumirajući akademska istraživanja, možemo definisati ponašanje kao neprihvatljivo ako:

- Primalac to ne želi;
- Ima svrhu ili namjeru narušavanja dostojanstva primatelja i/ili stvaranja zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja.

Neprihvatljivo ponašanje ne mora biti licem u lice i može imati različite oblike kao što su pismena, telefonska ili e-mail komunikacija ili putem društvenih medija. Ako se treća strana koja nije član organizacije (na primjer, kupac, dobavljač ili posjetitelj) ponaša na neprihvatljiv način, to treba prijaviti nadležnom rukovodiocu institucije koji će odrediti odgovarajući pravac postupanja u cilju rješavanja problema. Ukoliko rukovodilac ustanove / organizacije nije u mogućnosti da riješi problem, pritužbu će proslijediti nadležnom za ljudske resurse ili drugoj odgovornoj osobi.

Nadalje, neki primjeri neprihvatljivog ponašanja su:

- Agresivno ili uvredljivo ponašanje, kao što je vikanje ili lične uvrede;
- Širenje zlonamjernih glasina ili tračeva, ili vrijeđanje nekog od člana organizacije;
- Diskriminacija ili uznemiravanje kada je u vezi sa zaštićenim obilježjem prema datom zakonu;
- Neželjeni fizički kontakt;
- Uhođenje;
- Uvredljivi komentari/vicevi ili govor tijela;
- Objavljivanje, kruženje ili prikazivanje pornografskog, rasističkog, seksualno sugestivnog ili na drugi način uvredljivog materijala ili slika;
- Izolacija, namjerno isključenje i/ili nesaradnja na poslu;
- Uporne i nerazumne kritike;
- Nerazumni zahtjevi i nemogući ciljevi;
- Prinuda, kao što je pritisak da se pristane na određeno političko ili vjersko uvjerenje;
- Maltretiranje i uznemiravanje (Wuthnow,1991.).

Prema širem viđenju akademske zajednice, „ambicija“ zakonske regulative je promjena ponašanja. Zakoni bi mogli imati za cilj povećanje ili smanjenje različitih aktivnosti, kao što je posjedovanje oružja, ili uzimanje radnog odsustva radi brige o bolesnom članu porodice, ili zapošljavanje kandidata za posao iz manjine. Potencijalno imaju za cilj da navedu ljude ili institucije da zamijene jednu aktivnost drugom, kao što je korištenje duhana za žvakanje umjesto pušenja, ili korištenje sunčeve energije umjesto konvencionalnih izvora. Pravna regulativa svoje ciljeve može ostvariti direktno, kroz strah od sankcija ili želju za nagradom.

Ali, to može učiniti i indirektno, promjenom stavova o regulisanom ponašanju. Ironično, ovaj indirektni put može biti najefikasniji, posebno ako propis mijenja stavove o osnovnom moralu ponašanja. To je zato što ako zakoni mijenjaju moralne stavove, smanjujemo – možda drastično – potrebu da država djeluje ili čak nadgleda regulirane igrače. Međutim, postavlja se pitanje – kako izgleda propis osmišljen da utiče na moralne stavove? To može biti očigledno, kao što je informativna kampanja. Ali manje očigledni (pa čak i nenamjerni) pristupi su češći i vjerovatno učinkovitiji. Pravna regulativa može nastojati da poveže ponašanje za koje javnost već misli da je loše ili neprihvatljivo sa ponašanjem koje trenutno smatra neuvredljivim. Na primjer, regulatori bi mogli poželjeti da smanje pobačaje općenito stigmatiziranjem rijetko izvođene, ali posebno neukusne verzije (abortusi „djelomično rođenih”), s idejom da će isticanje – i stavljanje izvan zakona – odvratne verzije postupka neizbježno dovesti do toga (Taslitz, 2005.). Ili, zakonska regulativa bi mogla preokarakterizirati ponašanje koje se općenito smatra bezopasnim ili štetnim samo za onoga ko se njime bavi, u ponašanje sa troškovima. Regulacija cigareta je dobar primjer ovog fenomena. Nadalje, (npr.) regulacija bi mogla oporezovati ili subvencionirati s nadom ne samo da će odmah promijeniti učestalost ponašanja, već ga i normalizirati ili demonizirati. Cigarete (i “porezi na grijeh” općenito) su primjeri zakona koji nameće porez na ponašanje kako bi ga obeshrabrili i diskreditirali. S druge strane, zakon može i podsticati i signalizirati odobravanje. Na primjer, da bi se podstaklo dojenje, zakon bi mogao propisati prilagodbe koje normaliziraju ponašanje kao prirodnu, a ne sramnu aktivnost koju treba sakriti u javnosti, a što je također široko raspravljano u literaturi u posljednjih nekoliko godina. U skladu s tim, u Sjedinjenim Državama, član 207. Zakona o zaštiti pacijenata i pristupačnoj njezi zahtijeva od poslodavaca da dozvole zaposlenima koje su dojilje da prave pauze za pomenute potrebe.

Bilo koja od ovih metoda može biti uspješna ili neuspješna. Oni također mogu imati neželjene, pa čak i perverzne efekte, uključujući povratne reakcije. Jedan od ciljeva završnog rada je skicirati okvir za razumijevanje uslova pod kojima regulacija uspijeva ili ne mijenja osnovne stavove u organizacionom kontekstu kao što je već obrazloženo. U radu većinskim dijelom isključujemo oblike ponašanja koji se najbolje rješavaju u smislu zakonitosti – krađa zaposlenih, kriminalni nemar, diskriminacija, seksualno uznemiravanje, industrijska špijunaža i tako dalje. Ova ponašanja su definisana bh. pravnim sistemom i skoro uvijek se procjenjuju i kažnjavaju (po potrebi) od strane tog sistema. U konačnici, isključujemo i ona ponašanja koja bi organizacija mogla smatrati nepoželjnim, kao što je zviždanje, ali koje može donijeti društvene koristi. Inherentna svakoj takvoj klasifikacionoj šemi su etičke i vrijednosno vođene razlike o tome šta zaista odražava dobrotu i zloću. Za trenutne svrhe analize teme master rada, ne bavimo se direktno ovim pitanjima. Međutim, mi ih smatramo veoma značajnim i vrijednim dodatnog razmatranja, te ih razmatramo u nekim kontekstima.

Oslanjajući se na ranije radove i istraživanja u vezi s grupnim normama, koncept devijantnosti na radnom mjestu (tj. odstupanja od normi) nedavno je preoblikovan kao značajan organizacioni konstrukt od strane Robinsona i Bennetta (2007.). Ovi autori definišu devijantnost na radnom mjestu kao dobrovoljno ponašanje koje krši značajne organizacijske

norme i na taj način ugrožava dobrobit organizacije, njenih članova ili oboje. Nadalje, oni implicitno i eksplicitno vide devijaciju kao oblik lošeg ponašanja. U skorije vrijeme, Warren (2004) je proširio koncept devijantnosti na radnom mjestu tako što je prvo definisao konstrukt na neutralniji način kao jednostavno odstupanje od normi. Ova perspektiva zapravo ponovo povezuje koncept odstupanja od normi s ranijim teorijskim radom. Sa ovom perspektivom kao osnovom, Warren zatim postavlja uvjerljive argumente da iako su neki oblici devijantnosti (nazvani destruktivna devijacija) zaista negativni, drugi (nazvani konstruktivno odstupanje) su zapravo pozitivna ponašanja koja potencijalno mogu koristiti organizaciji, njenim članovima ili oboje. Na primjer, ako čvrsto držane radne norme grupe podstiču sebično ponašanje i obeshrabruju različita kooperativna i timski orijentirana ponašanja koja bi organizacija preferirala, devijacija usmjerena na promjenu ovih normi mogla bi biti korisna za organizaciju, samu radnu grupu i neke ili svi članovi grupe. Značajno je spomenuti i edukacije i treninge koje mnoge organizacije širom svijeta provode u cilju podizanja svijesti zaposlenih o važnosti izbjegavanja nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Isti imaju nekoliko primarna benefita (Rosenbaum, 2011.).

Poboljšavaju sigurnost na radnom mjestu: izazivanjem nepoželjnog ponašanja na poslu doprinosi se stvaranju opasnog radnog mjesta. Obuka može pomoći da se ublaži briga i stres koji stvaraju ovakvi postupci, stvarajući sigurnu atmosferu na radnom mjestu koja njeguje izvrsnost, efikasnost i profitabilnost.

Jača se kultura radnog mjesta: Obuka koja se sprovodi kroz politike jača organizacionu kulturu i ohrabruje pojedince kroz prenošenje politika, ciljeva i vrijednosti organizacije različitim članovima.

Povećava prijavljivanje i osnažuje posmatrača: Kada se iznesu efikasne politike, ranije neprijavljena diskriminacija i uznemiravanje će izaći na vidjelo. Pojedinci nisu jedini educirani o očekivanim i odobrenim radnjama u poslu; slučajni prolaznici su također.

Opasnost od nepoštivanja je smanjena: Kada zaposleni nisu informisani i ne znaju za probleme nepoželjnog ponašanja na poslu, organizacija se suočava sa pravnim, finansijskim i profesionalnim rizikom koji može biti veoma skup. Obukom koja se obezbjeđuje kroz politiku borbe protiv uznemiravanja, zaposleni su zaštićeni od negativnih efekata ovih elemenata.

1.2. Istraživački ciljevi

Prije definisanja istraživačkih ciljeva, neophodno je spoznati da su u dosadašnjoj akademskoj literaturi identifikovani pravni rizici povezani sa suočavanjem sa zaposlenima koji ometaju njihovo ponašanje. Npr. u SAD-u, federalni i državni zakoni o zapošljavanju štite zaposlene od diskriminacije na osnovu starosti, rase, pola, nacionalnog porijekla, vjere, invaliditeta i, u nekim državama, bračnog statusa i seksualne orijentacije. Osim toga, zaštita

uzbunjivača ili odmazde i kolektivni ugovori mogu stvoriti neke dodatne oblasti za pravnu zabrinutost (McAdams, 2000.).

Kada se zaposleni koji pripadaju jednoj ili više ovih zaštićenih klasa suoče sa disciplinom, mogu osjetiti da se prema njima postupa drugačije od onih koji nisu pripadnici iste klase. Važno je da se svi disciplinski razgovori fokusiraju na stvarni problem učinka zaposlenika. Iako zakoni o diskriminaciji i uznemiravanju zabranjuju poslodavcima da donose odluke o zapošljavanju na osnovu članstva zaposlenog u zaštićenoj klasi, zasnivanje odluka na učinku pomaže da se spriječi čak i pojava kršenja ovih zakona. Čak i ako zaposleni osjeća da je žrtva diskriminacije ili uznemiravanja, koncentriranje na učinak pomaže u održavanju fokusa na stvarnim pitanjima zapošljavanja, održava poslodavca u skladu sa zahtjevima i pokazuje poštovanje prema zaposlenima i njihovim pravima na radnom mjestu.

Maltretiranje na radnom mjestu je neprikladno i neprihvatljivo ponašanje, ali nije zabranjeno zakonom osim ako je osnov za to vezan za zaštićenu kategoriju, kao što je rasa ili spol. Nekoliko država je posljednjih godina uvelo zakone protiv nasilja na radnom mjestu, a 2019. godine Zakon o zdravom radnom mjestu u Tennesseeju (npr.), koji zabranjuje maltretiranje na radnom mjestu koje nije zasnovano na zaštićenoj kategoriji, proširen je i na privatne poslodavce. U datom radu kroz nekoliko praktičnih primjera ćemo adresirati ova pitanja u kontekstu SAD-a, EU, ali i BiH i nekolicine drugih odabranih zemalja.

Kao osnovni istraživački ciljevi za potrebe istraživanja završnog rada mogu se definisati sljedeći:

1. Analizirati teorijske i pravne aspekte preventive nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima;
2. Predočiti oblike nepoželjnog organizacijskog ponašanja;
3. Predočiti važnost i značaj uspostavljanja adekvatnog zakonodavnog okvira koji reguliše sve oblike nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima;
4. Analizirati da li i u kojoj mjeri se kompanija suočava sa pravnim, finansijskim i profesionalnim rizikom usljed nepoželjnog organizacijskog ponašanja;
5. Predočiti implikacije usvajanja pravnih metoda koje su usvojile SAD, EU i druge razvijene zemlje u borbi protiv nepoželjnih oblika organizacijskog ponašanja;
6. Analizirati da li važećem radnom zakonodavstvu naše zemlje nedostaju pravni mehanizmi i strukture koje bi omogućile zaposlenom da efikasno štiti ova prava;
7. Analizirati na koji način se poboljšava organizacijska kultura kontonuiranim sankcionisanjem nepoželjnih oblika organizacijskog ponašanja;
8. Izvesti smjernice i preporuke za buduće istraživačke dopirnose u okviru analizirane teme.

1.3. Istraživačka pitanja

Uzimajući u obzir višeslojnost i kompleksnost istraživačkog područja, osnovna istraživačka pitanja definišu se na sljedeći način, a na koja će se pružiti odgovori kroz sprovođenje vlastitog istraživanja:

Istraživačko pitanje (P1): Na koji način i u kojoj mjesri je u okviru bosanskohercegovačkog zakonodavnog okvira regulisana preventiva nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima?

Istraživačko pitanje (P2): Koji su pravni rizici povezani sa suočavanjem sa zaposlenima koji ometaju organizacijsko ponašanje u radnopravnim odnosima?

Istraživačko pitanje (P3): Da li i u kojoj mjeri zasnivanje odluka na uspješnosti organizacijskog ponašanja i učinku pomaže da se spriječi pojava kršenja ovih zakona?

Istraživačko pitanje (P4): Da li važećem radnom zakonodavstvu naše zemlje nedostaju pravni mehanizmi i strukture koje bi omogućile zaposlenom da efikasno štiti ova prava?

1.4. Metodologija istraživanja

Imajući u vidu da se radi o vrlo kompleksnoj i složenoj temi koja zahtijeva poznavanje pravnih aspekata preventive nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima i na čemu ista počiva, odlučili smo se za poseban pristup kreiranju metodologije završnog rada. Naime, za izradu metodološkog okvira završnog rada, fokusirali smo se na relevantnu pravnu regulative ove oblasti, akademska istraživanja novijeg datuma iz ove istraživačke oblasti (kao što je predloženo u popisu literature za izradu završnog rada), zatim publikacije i drugi relevantni izvori iz pomenute oblasti.

Istraživanje će se temeljiti na prikupljanju sekundarnih i primarnih podataka. Sekundarni izvori podataka će biti ranije urađene studije i prikupljeni podaci vezani za problematiku istraživanja pravnih aspekata preventive nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima. Fokusirat ćemo se na teorijska i empirijska istraživanja novijeg datuma, praveći komparaciju između onih koja analiziraju zemlje u razvoju (zemalja Balkana ali i šire) i razvijene zemlje (EU i SAD), kao i onih koja prave komparaciju između privatnog i javnog sektora. U cilju prikupljanja primarnih podataka, u završnom radu bit će implementirano i kvantitativno istraživanje. Naime, za potrebe istraživanja bit će prikupljeni primarni podaci od strane uposlenika javnih institucija u Bosni i Hercegovini, korištenjem anketnog upitnika.

Metodološki okvir za izradu rada oslanja se na empirijsko istraživanje provedeno od strane Elshaer-a (1972.) koji su istraživali datu temu s osvrtom na industriju turizma, te ćemo njihovu metodologiju prilagoditi vlastitom istraživanju. Dakle, u okviru prikupljanja primarnih podataka, koristit ćemo strukturirani upitnik, a stavovi će biti mjereni pomoću

likertove skale, koja će imati ljestvicu od 1 do 7 stepeni, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 7 = u potpunosti se slažem, po uzoru na metodologiju istraživanja koju su primijenili prethodno pomenuti autori. Dakle, pitanja će biti strukturirana na način da se uz pomoć istog mogu dati adekvatni odgovori uz pomoć kojih ćemo dati adekvatne odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Cjelokupna analiza prikupljenih primarnih podataka bit će rađena korištenjem MS Office paketa, prvenstveno radi jednostavnosti i praktičnosti upotrebe, vizuelnog prikaza analiziranih podataka i drugih pogodnosti koji isti pruža u pogledu analize podataka. Pored primjene navedenog, metodološki okvir završnog rada obuhvata i primjenu različitih metoda naučnog zaključivanja koje uključuju metodu analize i sinteze, metodu komparacije, metodu indukcije i dedukcije, te metodu deskripcije i eksplanacije, kao i nekolicinu ostalih naučno-istraživačkih metoda koje će biti detaljno predočene u završnom radu.

Metoda analize će biti korištena u prvom, odnosno teorijskom dijelu završnog rada u cilju predočavanja relevantnih teorijskih koncepata u okviru istraživačkog područja. Pored toga, metoda analize primjenjuje se i u empirijskom dijelu završnog rada koji se odnosi na istraživanje pravnih aspekata preventive nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima.

Metoda komparacije će biti korištena u drugom, odnosno empirijskom dijelu završnog rada u cilju poređenja empirijskih rezultata od strane akademskih stručnjaka i istraživača koji su dali svoj istraživački doprinos u okviru ovog istraživačkog područja u posljednjem desetljeću, prvenstveno se fokusirajući na oblast pravnih aspekata preventive nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima.

Metoda indukcije bit će korištena da se na osnovu rezultata sprovedenog empirijskog istraživanja u sferi uticaja pravnih aspekata na prevenciju nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima formiraju opći zaključci relevantni za istraživačko područje i konsekventno tome, ostvari istraživački doprinos, s djelimičnim osvrtom na bosanskohercegovačko tržište.

Metoda dedukcije će biti implementirana s primarnim ciljem da se na temelju općih saznanja o datoj temi iznesu relevantni zaključci i smjernice za buduća istraživanja. Komparativni metod – uporednopravna analiza pravnih normi koje tretiraju prevenciju nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima u Bosni i Hercegovini i pravnom regulativom ove oblasti u SAD, EU i državama okruženja. Normativno-dogmatski metod – analiziranje tekstova pravnih normi u oblasti prevenciju nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopravnim odnosima. Metoda analize i sinteze će se koristiti i u teorijskom i u empirijskom dijelu rada, a posebno prilikom donošenja zaključka. Pomoću ove metode vršit će se objedinjavanje i udruživanje pojedinačnih saznanja u jednu cjelinu. Izuzev prethodno navedenih metoda, u završnom radu bit će implementirane i metoda kompilacije, metoda konkretizacije i specijalizacije, čime se nastoji upotpuniti metodološki okvir za izradu završnog rada, imajući u vidu višeslojnost i kompleksnost date teme.

2. NEPOŽELJNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

2.1. Pojmovno određenje nepoželjnog organizacijskog ponašanja

Naučnici koji se bavi istraživanjem organizacijskih vrijednosti sve više postaju svjesni da su obrasci nepoželjnog ponašanja članova organizacija u vezi sa radom štetni te da su njihove posljedice po radne organizacije ozbiljne. Tokom godina, istraživači iz većine društvenih disciplina proučavali su srodne pojave i interpretirali ih kroz različite perspektive. Prema Henriju S. nepoželjno ponašanje "varira od pukog kršenja do očitih djela koja graniče s kriminalnom djelatnošću počinjenom protiv drugih i organizacija" (Henty, 1978.). Čini se da su takvi oblici nedoličnog ponašanja univerzalni.

U posljednjem periodu pojavio se niz literatura koje opisuju niz različitih oblika lošeg ponašanja u organizacijama. U akademskim krugovima najviše koristimo izraz loše ponašanje za označavanje bilo kojeg oblika namjernog ponašanja koje je potencijalno štetno za organizaciji i/ili za pojedince unutar organizacije. Drugačije gledište bi bilo da je takozvano loše ponašanje ponašanje koje bi organizacija željela izbjeći. Primjeri takvog ponašanja variraju od fizičkog nasilja preko sabotaze i krađe do verbalnog zlostavljanja do kontraproduktivnih političkih aktivnosti, što će u nastavku rada detaljnije biti objašnjeno. Mnogi autori bi čak tvrdili da je široka lepeza pristupa u pogledu lošeg ponašanja i da može biti na ivici da ometa dalji teorijski razvoj i empirijska istraživanja. Na primjer, devijantnost, agresija, antisocijalno ponašanje, nasilje, disfunkcionalno ponašanje, zlostavljanje, neuljudnost i loše ponašanje su svi primjeri konstrukata koji imaju osnov za objavljena istraživanja u protekloj deceniji. U mnogim studijama razlike između ovih konstrukcija su dvosmislene ili nespecificirane (Dietz, *et al.* 2003.).

Rukovodioci očekuju najbolje ponašanje od svakog člana organizacije cijelo vrijeme. U potpunosti očekuju da radne grupe budu konstruktivne i pozitivne. Očekuju da svaki član doprinosi profesionalnom okruženju svakog dana. Osnovni izazov upravljanja je stvaranje okruženja u kojem tim može napredovati. Da bi organizacija postala organizacija za koju ljudi žele da rade, mora postojati grupa ljudi lkoji rade za tim koji se okupio kako bi dobro obavio posao. Nažalost, u praksi, kompletan dobar rad na izgradnji poslovanja može poništiti jedna destruktivna osoba kojoj se dopušta da nastavi raditi za tu organizaciju (Greg, 2014.).

Iako konceptualizacije namjernog negativnog radnog ponašanja imaju decenijski slijed od slučaja do slučaja, prva prihvaćena konceptualizacija takvog ponašanja jeste konstrukcija koju su prvi formalno naveli Robinson i Bennett (1995), koristeći oznaku devijantnosti. Ovi autori definišu devijantnost kao „dobrovoljno ponašanje koje krši značajne organizacijske norme i pritom ugrožava dobrobit organizacije, njene članove, ili oboje“.

Sličnu definiciju objavili su 2003.godine Gruys i Sackett (2003.), ali ovaj put u kontekstu kontraproduktivnog radnog ponašanja, koje su smatrali „svakim namjernim ponašanjem nekog organizacionog člana kojeg organizacija smatra suprotnim legitimnim interesima.“

Poređenje ove dvije definicije pokazuje da bitne razlike između dva konstrukta koje oni definišu nastaju u slučajevima kada kršenje značajnih organizacionih normi nije protiv legitimnih interesa organizacije. Ovi slučajevi su dovoljno rijetki da su dvije definicije kompatibilne, a time i oznake devijantnosti i kontraproaktivno radno ponašanje je na sličan način opisano.

Da bi se ponašanje u organizaciji tretiralo kao nepoželjno ono mora imati četiri dodirne tačke. Prvo, pojedinac koji se bavi takvim ponašanjem mora imati motivaciju da izvrši ponašanje; dobrovoljni aspekt takvog ponašanja stoga postaje važan atribut. Druga stvar koja se pojavljuje (implicitno ili eksplicitno) je namjera. Za ponašanje mora biti smatrano devijantnim ili kontraproaktivnim namijenjeno nanošenju štete. Slijedom prethodne tačke, takva namjera uključuje radnje propusta. Zahtjev namjere razlikuje devijantne/kontraproaktivne radnje od greške zbog nedostatka sposobnosti ili vještine, kao kao i šteta počinjena zbog neizvjesnosti, pogrešne komunikacije itd. Treća stvar je da devijantno ili kontraproaktivno ponašanje nije ograničeno u svojim predviđenim ciljevima. Kao takvog, meta devijantnog ili kontraproaktivna ponašanja mogu biti i živa i neživa i stoga takva ponašanja mogu biti i interpersonalna i bezlična. Konačno, iako ovo nije ni eksplicitna poenta ovih definicija od njih navodi da ozbiljnost igra bilo kakvu ulogu u karakterizaciji ponašanja kao devijantno/kontraproaktivno ili ne (Bennett, 2003.).

2.2. Agresivno ponašanje i lične uvrede

U organizaciji se mogu pojaviti određene situacije koje dovode do toga da zaposleni postanu agresivni. Agresivnost u organizaciji je bila povezana sa velikim brojem negativnih ishoda zaposlenih i organizacije. Metaanalitički dokazi povezuju agresivnost na radnom mjestu sa ishodima stava, ponašanja i dobrobiti. Konkretno, agresivnost je povezana sa smanjenim zadovoljstvom poslom, zadovoljstvom kolegom ili kolegama, zadovoljstvom supervizora, afektivnom posvećenošću, percepcijom organizacione pravde, performansama organizacije i organizacionim ponašanje, kao i povećanim fluktuacijama.

Ovi nalazi sugeriraju da je agresivnost na radnom mjestu ozbiljna posljedica i za zaposlene i za organizacije. Pored ishoda vezanih za posao, agresija u organizaciji Povezana je sa brojnim zdravstvenim i dobrobitim ishodima svojih žrtava. Agresivno ponašanje u organizaciji je posebno problematično i stresno na radnom mjestu, kako često doživljava žrtva osobe koja se nepoželjno ponaša. Metaanalitički dokazi pokazuju da je agresivnost na radnom mjestu povezana sa smanjenim psihičkim blagostanjem, i povećanom anksioznošću, depresijom, frustracijama te stresom na poslu (Bowling, 2006.).

Postoji ogroman raspon radnji koje predstavljaju agresivnost u organizaciji. Nastojanja da se naudi drugima u organizaciji je kontekst koji varira od suptilnih i prikrivenih akcija, do aktivnih obračuna, uništavanja imovine i direktnog fizičkog napada. Agresivnost na radnom mjestu uključuje direktnu fizičku agresiju (npr gurnuti), direktno psihičko oštećenje (npr.

verbalne uvrede ili ignorisanje žrtve), i indirektna šteta (npr. uništavanje imovine žrtve ili širenje glasina) (Andersson, *et al.* 1999.).

U posljednjem periodu istraživanja su se fokusirala na različite oblike agresivnosti na radnom mjestu uključujući maltretiranje, neuljudnost, organizaciona osvetnička ponašanja, emocionalno zlostavljanje i tiraniju. Autori LeBlanc i Kelloway su 2002. godine definisali nasilje na radnom mjestu "kao oblik Agresije koji uključuje fizičke napade i prijetnje napadom usmjerene prema zaposlenima" (LeBlanc, 2002.).

Vikanje, omalovažavanje, prozivanje, uvrede i uvredljiv govor definišu se kao verbalno zlostavljanje u profesionalnom okruženju. Ovaj stil ponašanja može biti prikazan od strane menadžmenta, osoblja ili čak kupaca, potrošača ili izvođača radova. Kada nekoga verbalno zlostavlja, počinitelj može koristiti otvorene metode kao što su prozivanje i prijetnje, kao i suptilnije tehnike kao što su gašenje ili više puta ispravljanje, prekidanje, spuštanje i ponižavanje. Čak i dugi periodi šutnje su vrsta verbalnog zlostavljanja. Odbijajući da razgovara sa drugom osobom, osoba nastoji da kontroliše i kazni žrtvu. Neprovoćirano zlostavljanje uključuje stvari kao što su korištenje grubih riječi, zloupotreba povjerenja, posramljivanje nekoga u javnosti i prijetnja nekome riječima. Verbalno zlostavljanje je čin oštrog kritiziranja, vrijeđanja ili osuđivanja druge osobe.

Lične uvrede su štetna vrsta komunikacije koju karakteriziraju skriveni bijes i neprijateljstvo i osmišljena je da potkopa samopoimanje druge osobe i izazove loše emocije. Lične uvrede su neprilagodljiva tehnika koju svako može izraziti povremeno, na primjer kada je pod velikim stresom ili u bolu. To je niz ponašanja koje neki ljudi koriste da kontrolišu ili manipulišu drugima ili da se osvete (Williams, 2022.).

2.3. Širenje zlonamjernih glasina ili tračeva

Mnoge organizacije se ponose svojom kompanijskom kulturom, jer jaka kultura kompanije može pomoći u naporima kao što su produktivnost, zadržavanje i zapošljavanje—što može imati značajan utjecaj na krajnji rezultat organizacije. Ali kada zaposleni smatraju da njihovo rukovodstvo ne komunicira transparentno, ta jaka kultura može biti ugrožena. Tračevi mogu uticati na kulturu kompanije, kao i na moral zaposlenih pa tako u idealnom slučaju, zaposleni su fokusirani na davanje doprinosa, umjesto da se brinu o širim promjenama koje su van njihove kontrole.

"Trač" ima nekoliko značenja. Neki autori smatraju da je to samo zlonamjerno ili djelotvoran razgovor o nekome koji ne čuje; dok drugi autori smatraju da tračevi uključuju samo neistinite priče, a postoje i oni koji misle da mogu uključivati istinite primjedbe. Drugi pak smatraju da je „ogovaranje“ bilo koji razgovor o stvarima neke osobe ili institucije – bilo lične ili profesionalne, bezazlene ili klevetničke.

Pretjerano ogovaranje stvara okruženje za zabijanje noža u leđa pri čemu to radno mjesto može postati nepodnošljivo radno mjesto. Nizak moral dovodi do viših stopa fluktuacije,

stavljajući organizaciju u konkurentski nepovoljan položaj. Ogovaranje može biti štetno u radnim situacijama koje zahtijevaju saradnju.

Tračevi se ne dešavaju samo u kancelariji – na primjer, putujući prodavci koji rijetko viđaju druge zaposlenike kompanije često ovise o bilo kojoj sitnici priče koju mogu saznati putem telefona, e-pošte ili povremenog ličnog kontakta kako bi održali vezu s onim što je dešava unutar organizacije.

Dakle, pitanje je kako se može prepoznati da li je taj prigušeni razgovor koji dolazi s druge strane zida kabine potencijalno opasan trač, a ne samo bezazleno čavrljanje? Trač pokazuje jednu ili više od sljedećih karakteristika:

- Sagovornici uživaju u nesreći koju je doživio drugi zaposlenik
- Razgovor poprima negativan ton
- Bilo bi vam neugodno reći ono što ste čuli osobi o kojoj razgovaraju pojedinci
- Slušate nepotkrijepljene glasine o statusu zaposlenog na poslu (Rabba, 2022.).

Ogovaranje na radnom mjestu može biti vrlo ozbiljno, međutim, ako ogovarač ima značajnu moć nad primaocem. Neke negativne posljedice ogovaranja na radnom mjestu su:

- Pad povjerenja i morala
- Izgubljena produktivnost i izgubljeno vrijeme
- Povećana anksioznost među zaposlenima
- Podjele među zaposlenima jer ljudi zauzimaju stranu
- Povrijeđena osjećanja i reputacija
- Otpadanje zbog dobrih radnika koji napuštaju kompaniju (Kurland, 2020.)

S druge strane, postoje autori koji su mišljenja da tračevi mogu biti dobra stvar. Kada je pozitivan – na najavljenju trudnoću, novi projekat ili unapređenje – gradi veze sa kolegama i može podstaći timski rad i angažman. S druge strane, kada je razgovor u kancelariji negativan, može se pretvoriti u iz zdravog radnog mjesta u toksično okruženje. To može uništiti profesionalne i lične odnose, otpuštati ljude ili odvesti dobre zaposlenike daleko.

2.4. Neželjeni fizički kontakt

Najzastupljeniji oblik fizičkog uznemiravanja u organizaciji je neprimjereno dodirivanje i to uglavnom može biti traumatično iskustvo zbog kojeg zaposleni često ne žele da se vrata na posao i ne žele da obavljaju svoje dužnosti, jer im to uzrokuje emocionalni stres. Radno mjesto, odnosno organizacija u kojoj osoba radi treba da bude okruženje bez uznemiravanja u svakom trenutku, ali unatoč tome postoje ljudi koji zloupotrebljavaju svoj položaj moći da bi dobili ono što žele.

Kontakt sa kolegom/kolegicom na poslu postaje neprikladan kada se druga strana osjeća nelagodno ili kada je taj kontakt nepoželjan ili ako postane nasilan. Kontakt ne mora doći od

supervizora ili druge osobe na poziciji moći da bi se smatrao neprikladnim, već to može biti sporno i sa strane osobe koja je najbliži kolega oštećenoj strani (Ring, 2021.).

U suštini, svaki kontakt koji se odvija između dvije osobe u organizaciji uvijek treba biti strogo profesionalan ili sporazuman. Nikada ne bi trebalo da se jedna strana osjeća nelagodno, ugroženo, zastrašeno, iskorišteno ili napadnuto. Iako je svako dodirivanje bez pristanka neprikladno, u nastavku su navedeni neki primjeri neželjenog dodirivanja koji je okarakterisano kao seksualno uznemiravanje u organizaciji:

1. Pipanje ili dodirivanje dijelova tijela
2. Milovanje ili masiranje nekoga bez njegovog pristanka
3. Četkanje ili trljanje o tijelo druge osobe pretvarajući se da se "stisne"
4. Stajanje preblizu da bi izazvalo kontakt s nekim
5. Pritisak za seksualne usluge, npr. poljupci, grljenje, šamar itd.
6. Pokušaj ili stvarni seksualni napad ili silovanje

Iako ovo nije kompletna i decidna lista, bilo koji oblik neprikladnog dodirivanja u organizaciji, bilo da se događa jednom ili više puta, je nepoželjan.

Neki oblici neprikladnog dodirivanja na radnom mjestu možda nisu tako očigledni kao navedeni slučajevi, dok se neki oblici neprikladnog dodirivanja na radnom mjestu mogu pojaviti pod plaštom nesreće ili prijateljske interakcije (Noble, 2021).

Na radnom mjestu najbolje bi bilo izbjegavati dodirivanja kolega s posla, jer gotovo svaka vrsta dodirivanja može se smatrati neprikladnom ako se osoba koja se dodiruje osjeća neugodno, nesigurno ili je meta seksualnog uznemiravanja, a osim toga dodirivanje ne mora biti seksualne prirode da bi bilo neprikladno. Incident se također ne mora dogoditi u kancelariji da bi se kvalifikovao kao seksualno uznemiravanje na radnom mjestu. Neprikladno i nepoželjno dodirivanje na radnoj funkciji van kancelarije, kao što je službeno putovanje ili zabava za osoblje, također može biti kvalifikovano kao uznemiravanje u organizaciji (Farley, 1980.).

Mnogi uznemiravači su vješti u tome da njihovi postupci izgledaju slučajni ili dvosmisleni; pritom često izbjegavaju preuzimanje odgovornosti za svoje štetno ponašanje.

Ako osoba radi osmognenno radnovrijeme, vjerovatno će provesti najmanje 1.680 sati na poslu svake godine sa svojim kolegama. S obzirom da neka istraživanja pokazuju da je potrebno oko 200 sati da se postane dobar prijatelj s nekim, logično je da se većina kolega na kraju zbliži i ovo može utjecati na prevazilaženje granica profesionalizma.

Za rukovodioce koji sebe definišu kao „osjetljive“, Kate Neilson u svojoj studiji kaže "da je ključno biti otvoren u vezi s tim od samog početka." Osim toga, navodi da iskorištavanje daje članovima tima koji ne žele da ih se dira priliku da odgovore, bilo da je to lično ili pisanim putem (Neilson, 2019.).

Općenito govoreći, dirati ljude na poslu je nepoželjna ideja, osim u situacijama kada fizički kontakt nije dio posla kao što su slučajevi kao kod doktora, frizera ili terapeuta za masažu, a razlozi su sljedeći:

1. Teško je predvidjeti kako će neko reagovati na prijateljsko dodirivanje po ramnima ili slično, jer često posmatraju slučajne dodire kao tople i brižne, dok suzdržaniji ljudi svaki fizički kontakt mogu smatrati nametljivim ili povredom njihovog ličnog prostora.
2. Rukovodioci moraju biti posebno oprezni u pogledu potencijalno uvredljivog ponašanja, jer obzirom na svoju poziciju u organizaciji, zaposleni se mogu osjećati obaveznim da u tišini podnose radnje koje smatraju nepoželjnim (McIntyre, 2019).

2.5. Uhođenje

Analizirajući literaturu dolazi se do zaključka da je uhođenje neželjena i neopravdana kontinuirana pažnja i kontakt počinitelja sa žrtvom, što rezultira uznemirenošću ili strahom. Ovo se često radi kada je počinitelj opsjednut ili fiksiran na žrtvu. Oni možda nisu uvijek svjesni nevolje koju uzrokuju i, u nekim slučajevima, zbog svojih zabludnih uvjerenja, počinitelji vjeruju da pomažu žrtvi ili da se ona osjeća važnom.

Uhođenje može imati ogroman uticaj na žrtve, posebno ako se uhođenje dešava u sferi domaćinstva i na radnom mestu. Može dovesti do osjećaja straha i anksioznosti, te se razviti u fizičke zdravstvene probleme, depresiju, pa čak i posttraumatski stresni poremećaj.

Kada se analizira tok uhođenja, u početku, mnoge žrtve ne prijavljuju rukovodiocima incidente uhođenja u ranoj fazi, iz straha da bi na neki način mogli biti ocijenjeni kao odgovorni i zato što ne žele da izgledaju kao da izazivaju osobu koja ih uhodi na poslu. Ipak, kako kumulativni učinak uhođenja napreduje, promjene u ponašanju i psihičke promjene unutar žrtve mogu učiniti njihovu situaciju uočljivijom, npr. loše držanje vremena, povećan broj odsutnosti zbog bolesti, loša koncentracija ili učinak na poslu i povećani pregledi kod liječnika opće prakse/zdravstvene nege. Prepoznavanje takvih poteškoća u ponašanju može pomoći poslodavcima u njihovoj dužnosti da pomognu žrtvi što je prije moguće. Mnoge žrtve uhođenja napuštaju posao kao posljedicu, ne samo zbog zdravstvenih problema, već i kao način da se izbjegn timer uhođenje.

Uhođenje na radnom mjestu može imati teške posljedice za žrtvu i njene kolege. Iako na sreću rijetko, ovo može čak dovesti do ozbiljnih ili smrtonosnih ozljeda za svakoga tko je u tom trenutku prisutan. Dok se istraživanje viktimizacije uhođenja na radnom mjestu prvenstveno fokusiralo na stručnjake za mentalno zdravlje, jasno je da uhođenje pogađa žrtve na svim vrstama radnih mjesta. Važnost podrške i odgovarajućih mjera za pomoć žrtvama i osiguranje ukupne sigurnosti bilo kojeg radnog mjesta ne može se preneglasiti (Jackson, 2015.)

Kada se govori konkretno o osobama koje uhode, zaposlene može uhoditi klijent organizacije. Budući da klijent zna kontakt podatke zaposlenika zbog njihovog poslovnog odnosa, posebno im je lako upustiti se u cyberstalking ponašanja.

Osim toga, zaposlenog također može uhoditi kolega. Bilo da su bili u prethodnoj romantičnoj vezi ili ne, ova situacija se može manifestovati an cijelo radno mjesto. Progonitelj ima lak pristup žrtvi i njenim informacijama. Drugi zaposleni također mogu zauzeti stranu u slučaju uhođenja kolega. Uhošenje izvan radnog mjesta i dalje može utjecati na zaposlene dok su na poslu. Kada spoljna situacija uhođenja prati zaposlenog na posao, povećava se rizik od nasilja (Snook, 2019.).

2.6. Uvredljivi komentari/vicevi ili govor tijela

Situacije u kojima se udjeljuju neprikladni komentari na radnom mjestu pokazuju nam kako ljudi ležerno dodaju komentare a da nisu svjesni koliko nepovoljnu situaciju u organizaciji to može izazvati i oni se mogu odnositi na usmenu ili pisanu primjedbu zbog koje se osoba osjeća neugodno ili povrijeđeno. Bez obzira što se kriterijumi o tome šta je prikladno za organizaciju, a šta ne mogu razlikovati u zavisnosti od kulture organizacije, uvijek postoje neki uvredljivi komentari koje ljudi smatraju neprikladnim. U organizacijama u kojima su legitimne situacije u kojima pojedinci u organizaciji mogu razgovarati o osjetljivim stvarima i ponuditi pozitivnu kritiku drugima, ponižavanje i ismijavanje drugih ili davanje neumjesnih komentara nije prihvatljivo ponašanje u organizaciji. Osim toga, ključno je imati tolerantno okruženje i izbjegavati stvaranje stereotipa o grupama na osnovu seksualnosti, spola, političke pripadnosti, vjere ili rase.

Uvredljivi komentar može naizgled biti pristojna ili bezazlena izjava koja ima skriveno značenje, obično negativne konotacije. Ovo se često primjenjuje na podsmjehalne primjedbe ili neprimjerene komentare. Može biti podrugljivo ili sarkastično da izgleda kao da se radi o šali, ali namjera je da komentar upućen drugoj osobi bude grub ili uvredljiv. Podrugljivi komentari mogu se odnositi na učinak osobe, kao što je njihov kvalitet rada ili koliko posla radi, ili mogu biti lični napadi na njihov izgled, ponašanje ili druge detalje, a detaljnija podjela bit će prikazana u nastavku.

Ključ rada u organizaciji je komunikacija s drugima i stvaranje produktivnog i pozitivnog okruženja, ali ipak ponekad ljudi daju komentare tokom koji nisu prikladni za organizaciju iz brojnih razloga. Prepoznavanje neprikladnih komentara i upravljanje njima može pomoći da se osigura podrška ugodnoj i sigurnoj organizaciji za sve svoje kolege i klijente (McQuerrey, 2000.).

U organizacija kao opći šablon neprikladnih komentara smatraju se sljedeće situacije:

1. Davanje komentara o ličnim vjerskim stavovima zaposlenog
2. Rasizam, odnosno korištenje rasističkih fraza
3. Nacionaliza, odnosno davanje komentara o etničkim karakteristikama osobe

4. Izražavanje nepristojnih odnosa prema fizičkom ili mentalnom invaliditetu osobe
5. Dijeljenje nepristojnih fotografija, e-poruka, video zapisa, pisama ili bilješki koje se odnose na privatni život žrtve
6. Komentari o averznim etničkim, rasnim ili duhovnim stereotipima
7. Vrijeđanje po osnovu starosne dobi
8. Pokazivanje neprikladnih seksualnih slika ili znakova na radnom mjestu
9. Pričanje uvredljivih viceva
10. Nepravilno dodirivanje, uključujući tapšanje, štipanje, trljanje ili namjerno dodirivanje nekoga (Doyle, 2021.).

Općenito govoreći, može se objasniti reći da je neko snishodljiv ako se suprotna strana osjeća poniženo ili omalovaženo kada razgovara s osobom koja upućuje neumjesne komentare. Ton glasa i govor tijela također mogu pomoći da se utvrdi da li je druga strana snishodljiva. Moglo bi se govoriti sarkastičnim tonom i smiješiti se ili praviti podrugljive geste dok se daju komentari ako je njihova namjera da se omalovaži druga strana.

Mnoge organizacije potpuno zanemaruju negativne komentare i to je velika greška. To signalizira nepoštovanje člana organizacije, što negativno utječe i na percepciju organizacije od strane drugih osoba.

Jedini odgovor gori od situacije bez odgovora je svjesna podrška negativnim komentarima. Ignorisanje negativnih komentara često raspiruje vatru i pogoršava situaciju.

Osim lažnih komentara, drugi primjeri ponašanja s nepoštovanjem uključuju ogovaranje, zastrašivanje, prešutno postupanje sa kolegama i korištenje vulgarnosti. Ako se ne riješe, ova pitanja mogu dovesti do kancelarijske drame, pritužbi zaposlenih ili formalnih pritužbi.

U najvećem broju slučajeva situacija je da ljudi koji se osjećaju nesigurno ili inferiorno pribjegavaju snishodljivom ponašanju. Uglavnom se tako ponašaju kako bi se osjećali bolje čak i ako ne shvataju da to rade ili ne misle da su nesigurni. Ponekad, snishodljivi zaposlenici imaju problema s kontrolom, pa daju komentare kako bi pokušali promijeniti ponašanje druge strane.

2.7. Objavljivanje, kruženje ili prikazivanje pornografskog, rasističkog, seksualno sugestivnog ili na drugi način uvredljivog materijala ili slika

Smatra se da pornografija i uvredljive slike na radnom mjestu važe za oblike seksualnog uznemiravanja. Dijeljene ovakvih sadržaja vrijeđa kolege i neprikladni su i mogu stvoriti neprijateljsko radno okruženje u organizaciji (Axelrod,2016.).

Pristup pornografiji može biti izuzetno problematičan na radnom mjestu i ne samo da otvara "minsko polje" mogućeg uznemiravanja i drugih seksualno motiviranih pritužbi, već značajno doprinosi prezentizmu što znači da je osoblje u organizaciji fizički prisutno, ali nije koncentrisano na svoj posao. Smatra se se da nije dovoljno da organizacija jednostavno

disciplinski kažnjava ili otpušta zaposlenog zbog pristupa pornografiji na poslu ili dijeljena pornografskog sadržaja, a da nije dao adekvatnu obavijest o stavu organizacije o takvim situacijama.

Iz toga proizilazi da organizacije treba da imaju jasno artikulisanu i slobodno dostupnu politiku na temu neprihvatljivog ponašanja i ponašanja na radnom mestu u šta će biti uključena problematika seksualnog uznemiravanja i dijeljenja pornografskog sadržaja. Ta politika bi trebala eksplicitno odrediti šta se smatra nepravilnim korištenjem opreme, tehnologije i pristupa Internetu organizacije. (Scopelliti, 2016.)

Radno mjesto nije mjesto za gledanje pornografije ili seksualno uvredljivih slika, a pogotovo za dijeljenje takvih sadržaja između kolega ili u najgorem slučaju slanje takvih sadržaja kolegama koji ne žele bio do toga. Čak i privatno, takvi predmeti nisu prikladni za radno okruženje. Međutim, kada se gledte pornografija i uvredljive slike na otvorenom kako bi ih drugi mogli vidjeti na radnom mjestu, stvara se neprijateljsko radno okruženje i to se smatra oblikom seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu.

Zaposleni u organizaciji koji su izloženi neprijateljskom radnom okruženju zbog seksualnog uznemiravanja putem pornografije i uvredljivih slika na radnom mjestu mogu zatražiti prekid takvog ponašanja, ali kada im organizacija ne pruži zaštitu i uskrati bilo kakvu promjenu i nastavi dopuštati drugima da gledaju ove nepristojne i uvredljive video zapise i fotografije na radnom mjestu, rezultat može biti samovoljno napuštanje organizacije.

Nerijetko se pornografija i uvredljive slike mogu koristiti i za osvetničku pornografiju što podrazumijeva objavljivanje golih videa i fotografija druge osobe koja je dio organizacije na javnim forumima i online prostorima. Ovi načini dijeljenja pornografije i uvredljivih slika na radnom mjestu stvaraju tužbe za seksualno uznemiravanje na internetu i uglavnom povlače ozbiljne posljedice za sobom (Smith, 2021.).

Kada eksplicitne fotografije počnu da se šire kroz organizaciju, to može lako pretvoriti običan radni dan u neprijatan događaj.

Pornografija se može pojaviti bilo gdje i to uopće ne zavisi od tipa organizacije. Članovi organizacije mogu okačiti neprikladno seksualizirane slike po podu radnje ili poslati golišave fotografije putem e-pošte ili internog organizacijskog foruma. Možda ga drže kao pozadinu ili čuvar ekrana na svojim računarima, ili puštaju video zapise sa uznemirujućim seksualnim zvukom u svojim kabinama i sve se to podrazumijeva kao seksualno uznemiravanje.

Pornografija na poslu je problem seksualnog uznemiravanja koji čeka da se dogodi osim ako se ne radite u vrlo određenoj industriji, nema razloga da bilo koji zaposleni gleda pornografiju na poslu i zbog toga sve organizacije izričito zabranjuju ovu praksu u svojim priručnicima za zaposlene.

Prema univerzalnom mišljenju seksualno uznemiravanje može se dogoditi svaki put kada komentari ili ponašanje zasnovano na spolu osobe otežaju rad ili stvore neprijateljsko radno

okruženje koje bi razumnoj osobi učinilo neugodnim rad u toj organizaciji. Prisustvo pornografije na poslu može vrlo lako stvoriti neprijateljsko radno okruženje pokretanjem pitanja seksa, seksualnosti i razvratnog ponašanja tamo gdje oni nemaju svrhu (Baum, 2019.).

Seksualno uznemiravanje u bilo kojem obliku ili vrsti ne može se tolerirati ni u jednoj organizaciji s tim da je istovremeno važno da svaki zaposleni bude svjestan šta je seksualno uznemiravanje i koje su različite vrste seksualnog uznemiravanja u organizaciji i da bude svjestan posljedica koje može proizvesti takvo ponašanje.

Kao seksualnog uznemiravanja koje se mogu pojaviti u organizaciji imamo sljedeću podjelu:

1. Verbalno uznemiravanje

- Šale sa seksualnom konotacijom, komentari i priče mogu biti seksualno uznemiravajući.
- Uvredljivi govori koji ponižavaju ili vrijeđaju kolegu u organizaciji
- Zahtjevi za seksualne usluge od strane kolege u organizaciji

2. Neverbalno uznemiravanje

- Uvredljivi gestovi kao što su buljenje

3. Vizuelno seksualno uznemiravanje

- Može uključivati opscene ili seksualno eksplicitne slike u obliku postera, priloga e-pošte, fotografija, screensaver-a, pozadina na računaru, tekstova i drugih grafičkih slika koje vrijeđaju kolegu
- Prikazivanje uvredljivog sadržaja, knjiga i časopisa, web stranica
- Dijeljenje opscenog ili pornografskog sadržaja putem elektronskih medija

4. Fizičko uznemiravanje

- Fizički kontakt ili napredovanja koji imaju za cilj da fizički uznemire kolegu u organizaciji
- Namjerno dodirivanje tijela da bi se druga strana osramotila

5. Fiziološko uznemiravanje

- Svaki oblik ponovljenih i neželjenih zahtjeva za seksualnim uslugama koji dovodi do štetnog radnog okruženja za zaposlenog predstavlja psihičko uznemiravanje i kao takvo uključuje sve ili bilo koji oblik verbalnog, neverbalnog, vizuelnog i fizičkog uznemiravanja (Sanal, 2019.).

2.8. Izolacija, namjerno isključenje i/ili nesaradnja na poslu

Izolacija na radnom mjestu može se definisati kao dvodimenzionalni konstrukt koji predstavlja percepciju pojedinaca o izolaciji od drugih na poslu i uključuje percipiranu izolaciju i od kolega i od mreže podrške organizacije.

Izolacija na poslu je vrsta društvene izolacije koja se javlja posebno na radnom mjestu kao rezultat faktora kao što su generacijski jaz, radna okruženja ili kulture organizacije koje insistiraju na ponašanju suprotnom općeprihvaćenom. Izolacija u organizaciji može nastati iz najrazličitijih razloga, a može je izazvati i sam pojedinac kao rezultat introverzije ili socijalne anksioznosti ili može biti uzrokovana vanjskim faktorima. Pod vanjske faktore ubrajaju se kolege koji namjerno izoluju određene pojedince ili grupe.

Osjećaj izolacije na poslu može utjecati na samopoštovanje radnika, osjećaj motivacije i cjelokupni kvalitet života jer može dovesti do ili pogoršati ozbiljne poremećaje njegovog mentalnog i emocionalnog zdravlja poput i rezultirati depresijom i anksioznosti.

Izolacija direktno utiče na fizičko zdravlje i može dovesti do problema poput visokog krvnog pritiska i gojaznosti, što zauzvrat može povećati ukupne troškove zdravstvene zaštite organizacije (Hickman, 2019.).

Uprsko tome što rad na daljinu donosi mnoge prednosti, sve veći broj stranaka u medijaciji izvještava da se osjećaju nepovezano i ranjivo na poslu i to su uglavnom osobe koje već imaju sukob sa jednim ili više svojih kolega.

Izazov za vođe organizacije je da identifikuju i podrže izolovane radnike čije je mentalno zdravlje ugroženo. Rukovodioci su često na najboljem mjestu da uoče znakove usamljenosti, kao što su promjene u ponašanju ili komunikaciji zaposlenih, i mogu ohrabriti pojedince da potraže podršku.

Pored potencijalnih efekata izolacije na mentalno zdravlje i odnose pojedinaca, postoji i organizacioni uticaj smanjene produktivnosti što rukovodioce u konačnici i najviše zanima.

Radnici koji trpe mobing i izoliranost često osjećaju potrebu da uključe kadrove, sindikate, osoblje za odnose sa zaposlenima i psihologe, bilo neformalno ili kroz formalne procese kao što su žalbe, tužbe i drugi pravni procesi.

Rukovodioci koji preferiraju rano rješavanje sukoba moći će podržati one članove osoblja koji se osjećaju izolirano zbog neriješenog sukoba i pristupiti sljedećem koraku ka usavršavanju osoblja kako bi steklo samopouzdanje i vještine za direktno rješavanje izazovnih pitanja, prije nego što sporovi porastu ili se koriste formalni žalbeni procesi (Shields, 2021.).

Utvrđeno je da je izolacija na poslu posebno štetna što ustvari može biti štetnije od uznemiravanja. Istraživanje je pokazalo da je negativan uticaj, posebno u smislu blagostanja

i fluktuacije zaposlenih, bio ozbiljniji za one koji su izopšteni i izolovani nego za one koji su izloženi direktnom uznemiravanju, a osim toga otkrili su da je osjećaj izopćenosti češći od osjećaja uznemiravanja.

Izolacija u organizaciji često se može dogoditi osobama koje već imaju problema sa mentalnim zdravljem. Ako se izolacija češće javlja kod pojedinaca iz manjinskih grupa u organizaciji onda postoji problem različitosti. Vrlo je vjerovatno da će se ovo roditi iz neznanja bez obzira da li se zasniva na rasi, etničkoj pripadnosti, spolu, seksualnosti ili bilo kojoj drugoj razlici (Tinline, 2018.).

2.9. Uporne i nerazumne kritike

Kada se govori o kritikama na radnom mjestu, u najboljem slučaju kritiku bi trebao uputiti neko bolje upućen i iskusniji od osobe kojoj se kritika upućuje.

Negativne povratne informacije treba da budu činjenične, a ne lične prirode i trebaju biti djelotvorne. Konstruktivna kritika zaposlenom može dati motivaciju da poveća svoje znanje, svijest i razumijevanje i poboljša svoj učinak. Povratne informacije dostavljene iskreno sa najboljom namjerom od strane nadređenim mogu biti veliki podsticaj radu i trebali bi biti motivirajuće i omogućavajući kritikovaj strani da raste kao osoba i u svom poslu ili ulozi.

S druge strane, stalna kritika može biti oblik maltretiranja. Biti podvrgnut beskrajnoj i nepravednoj kritici u organizaciji obeshrabruje, potkopava i onemogućuje. Posljedice stalnog pronalaženja grešaka su stres, bolest, depresija, anksioznost i demotivacija (Prior, 2022.).

Posljedice konstantnih kritika na poslu mogu biti fizički i psihički opterećujuće. Prema nekim mišljenjima efekti nezdravog radnog okruženja mogu se nastaviti i izvan radnog mjesta, čak i narušiti privatni život osobe koja trpi konstantne kritike.

Stalno pronalaženje grešaka od strane supervizora, vođa timova, kolega i saradnika znak je destruktivnog i psihički oštećenog radnog mesta i obično takva ponašanja su neprihvatljiva u bilo kojoj sredini, a kamoli na poslu. Kao što je već navedeno, konstruktivna kritika i pozitivne povratne informacije mogu poboljšati učinak radnika, ali moraju biti činjenične, konkretne i upućene od strane relevantne osobe. Rezultat bi trebao biti poticajan, prosvjetljujući, motivirajući i osnažujući sve uključene strane, ali ipak budući da je na meti nepravedne osobe, stalna kritika na radnom mjestu ima suprotan učinak umanjivanja i potkopavanja učinka, te narušavanja morala kod osobe kojoj su kritike upućene.

Ako se osoba nađe u takvom radnom okruženju, njegove mogućnosti su donekle ograničene u zavisnosti od toga ko upućuje kritiku, odnosno da li je to nadređeni ili kolega i strana kojoj je kritika upućena može odabrati da toleriše ili da reaguje na kritiku nezavisno od ishoda.

Ako je radnik stalno izložen nizu nezaslužениh kritika, najgora opcija bi bila početi sumnjati u sebe ili svoje sposobnosti. Nepravедna kritika je lako prepoznatljiva i bit će usmјerena protiv radnika lično, osmisleno da mu nanese emocionalnu štetu, umјesto da se bavi specifičnim problemom performansi koji treba riješiti (Ranard, 2022.).

2.10. Nerazumni zahtјevi i nemogući ciljevi

Radni kadar u organizaciji obično postane nervozan kada ne postigne postavljene ciljeve. Međutim, ako je taj cilj stalno nerealan, zaposleni se mogu osjećati kao da ga ne postižu i to može utjecati na njihovo samopoštovanje, motivaciju i produktivnost, što može umanjiti krajnji rezultat organizacije. Ako se ciljevi redovno postavljaju previsoki, osoblje ih konstantno neće ispunjavati (Half, 2020.).

Kada se spominje maltretiranje na radnom mјestu odmah se misli na premlaćivanje, dominantno ili zlonamјerno osoblje koje uznemirava svoje kolege ili podređene, međutim, to može biti mnogo suptilnije od toga. Postavljanje nerazumnih i nerealnih ciljeva također se može protumačiti kao maltretiranje ili uznemiravanje, a stručnjaci za radno pravo upozoravaju da bi se mogli naći visoko nangirano na letvici nepoželjnog ponašanja u organizaciji (Fox, 2019.).

Postavljanje visokih ciljeva zaposlenim je dobra stvar i ovo važi za kao konvencionalna mudrost upravljanja koju slijede mnogi lideri u gotovo svakoj organizaciji. Visoki standardi postignuća i profesionalno ponašanje mogu biti najefikasnija motivacija koju lider može stvoriti i tu je cilj ohrabriti zaposlenike da uvijek ciljaju na više ciljeve, a jedini način na koji to mogu učiniti je da se više trude kako bi bolje radili. U idealnim okolnostima, zaposleni razumiju da lider ima samopouzdanje ako može postići mnogo više nego što sami znaju. To je odličan oblik provokacije sa velikom snagom da stimuliše rast. Nažalost, idealne okolnosti su rijetke i daleke, pretvarajući dobru namjeru u loš stil upravljanja.

Ono što stvar čini problematičnom jeste da neki lideri ne prepoznaju razliku između visokih standarda i nerealnih očekivanja od zaposlenih i tako tražeći uvijek više učinka od zaposlenih, manje uspješан lider kontinuirano tjera sve da rade više i pripremaju se samo za prihvatanje velikih rezultata.

Kroz postavljanje nerealnih ciljeva postignu se naredna dva ishoda, i to:

1. Slaba organizacija: Ovaj ishod se desi ako se zaposleni stalno kritikuju i tjeraju da rade bolje i teško im je da se uzdignu nakon neuspјeha. Stalno nezadovolјstvo sa strane rukovodioca na kraju će iscrpiti kreativnost, motivaciju, mentalnu izdržljivost i snalažljivost zaposlenih.
2. Samorazočarenje: Ovaj ishod se javlja ako su radnici bez mogućnosti da se osjećaju zadovolјni. Problem sa nerealnim očekivanjima nije u tome da organizacija nikada ništa neće postići ili da su zaposleni nekompetentni, već problem leži u liderovoj borbi da se ponosi bilo kojom vrstom postignuća i takvi lideri nemaju osjećaj

profesionalnog zadovoljstva i nastaviti će umanjiti vlastitu percepciju o sebi (Gerhardt, 2021.).

2.11. Maltretiranje i uznemiravanje

Maltretiranje se obično definiše kao radnje ili verbalni komentari koji bi mogli psihički ili mentalno povrijediti ili izolirati osobu na radnom mjestu, a ponekad, maltretiranje može uključivati i negativan fizički kontakt. Maltretiranje obično uključuje ponovljene incidente ili obrazac ponašanja koji ima za cilj da zastraši, uvrijedi, degradira ili ponizi određenu osobu ili grupu ljudi u organizaciji, a osim toga opisano je i kao afirmacija moći putem agresije.

Maltretiranje se dešava na poslu kada osoba ili grupa ljudi se više puta nerazumno ponaša prema drugom radniku ili grupi radnika takvo ponašanje stvara rizik po zdravlje i sigurnost.

Primjeri maltretiranja uključuju:

- agresivno se ponašati prema drugima
- zadirkivanje ili izigravanje praktičnih šala
- vršiti pritisak na nekoga da se ponaša neprikladno
- isključivanje nekoga iz događaja vezanih za posao
- nerazumni zahtjevi za rad.

Maltretiranje na radnom mjestu može još uključivati ponašanja kao što su verbalna kritika, lični napadi, ponižavanje, omalovažavanje i isključenje. Važno je napomenuti da svako može biti nasilnik ili biti zlostavljan, bez obzira na ulogu koju ima na radnom mjestu im maltretiranje na radnom mjestu ima negativan utjecaj na zdravlje i dobrobit zaposlenih. Također može oštetiti produktivnost i performanse na radnom mjestu.

Maltretiranje se može dogoditi na bilo kojoj vrsti radnog mjesta i ljudima u bilo kojoj vrsti uloge u hijerarhijskoj strukturi od zaposlenih na prvoj liniji do izvršnih direktora. Osim toga, može imati mnogo različitih oblika, od verbalnog ili fizičkog zlostavljanja do uznemiravanja na mreži. U nekim slučajevima, maltretiranje na radnom mjestu se proteže izvan radnog okruženja - na primjer, putem e-pošte ili tekstova poslanih van radnog vremena.

Maltretiranje na radnom mjestu može utjecati na ljude na više načina, što rezultira:

- uznemirenost, anksioznost, napadi panike ili poremećaj sna
- fizičke bolesti, kao što su napetost mišića, glavobolje i probavni problemi
- smanjen radni učinak
- gubitak samopoštovanja i osjećaj izolacije
- pogoršanje odnosa sa kolegama, porodicom i prijateljima
- depresija
- povećan rizik od samoubistva. (Tyler, *et al.* 2004.)

Prema općeprihvaćenom mišljenju uznemiravanje na radnom mjestu nastaje kada se zaposlenik ili grupa zaposlenih osjećaju ugroženim ili omalovaženim od strane svojih kolega, dok je jedina svrha uznemiravača na radnom mjestu učiniti da se njihove žrtve osjećaju nesigurno i neugodno. Uznemiravanje na radnom mjestu nosi različita imena kao što su - “zastrašivanje na radnom mjestu”, “mobing”, “agresija na radnom mjestu” itd.

Uznemiravanje uključuje različite vrste segregacije i demonstracije kršenja prava koje nije ograničeno na jednu specifičnu grupu i događa se kada ljudi ciljaju više grupa, uključujući žene, rasne manjine, seksualne manjine, osobe s invaliditetom i imigrante, a u osnovi uznemiravanje na radnom mjestu zahtijeva pluralistički aranžman jer se ne može opisati u jednoj jasnoj i čvrstoj definiciji (Gayan, 2022.).

Postoje tri vrste uznemiravanja na radnom mjestu, i to:

- Verbalno/pismeno - Verbalno ili pismeno uznemiravanje je najzastupljeniji oblik i primjer uznemiravanja u organizaciji, a neki od primjera su:
 - Slanje e-pošte s uvredljivim šalama
 - Neprekidno traženje datuma ili seksualnih usluga lično ili putem teksta
 - Zadiranje u privatne stvari
 - Davanje pogrđnih komentara o nečijem invaliditetu ili godinama
- Fizički – Fizičko uznemiravanje je teži oblik uznemiravanja u odnosu na verbalno, jer ponekad može biti vrlo suptilno. Neki primjeri su:
 - Razvratni pokreti ruku ili drugi pokreti namijenjeni prenošenju psovki
 - Neželjeno dodirivanje osobe ili njene odjeće
 - Često namjerno slijedite ili stojite previše blizu osobe
 - Pravljenje seksualno sugestivnih izraza lica
 - Puštanje muzike sa uvredljivim ili ponižavajućim jezikom
- Visual - Vizuelno uznemiravanje u u konačnici i najteže uočiti jer je najsubjektivnije, a neki od oblika su:
 - Nošenje odjeće sa uvredljivim ili vulgarnim jezikom
 - Isticanje postera ili slika seksualne prirode
 - Pokazivanje drugim ljudima seksualno sugestivnih tekstualnih poruka
 - Gledanje pornografskih ili nasilnih videa
 - Crtanje nasilnih ili pogrđnih slika (Yahnke, 2018.)

3. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG PONAŠANJE U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U EU

Nasilje i uznemiravanje na radnom mjestu okarakterisani kao su napadi na lično dostojanstvo, pravo na jednak i nediskriminatoran tretman, a često i na zdravlje osobe. Radnici koji su pogođeni neprimjerenim ponašanjem kolega na radnom mjestu osjećaju se nesigurno u pogledu svog posla i oni su češće odsutni i mogu čak biti nesposobni za rad, sa posljedičnim uticajem na produktivnost, ali i na troškove organizacije. Neka istraživanja na

nacionalnom nivou ukazuju na dugogodišnji porast prijavljenih slučajeva nasilja i uznemiravanja.

Uznemiravanje, bilo ono psihičko ili fizičko, na radnom mjestu, je prekršaj i uznemiravači mogu biti predmet disciplinskog ili krivičnog postupka. Većina institucija Europske unije ima uspostavljene neformalne procedure protiv uznemiravanja i imenovane savjetnike koji pomažu u povjerljivom posredovanju u konfliktima nastalim na radnom mjestu, a svrha ovih postupaka je da se utvrdi da li su formalna istraga i disciplinski postupak neophodni ili se problemi mogu riješiti na drugi način. Obzirom da su žrtve u ranjivom položaju, njihova potreba za povjerljivošću mora biti pažljivo izbalansirana sa pravima navodnog uznemiravača da bude informisana i da ima pristup svojim ličnim podacima.

Kada se govori o evropskom podneblju, zemlje poput skandinavskih zemalja, imaju bolje koordinisane, uspostavljene politike za sprečavanje i borbu protiv nasilja i uznemiravanja. Svijest o ovoj temi na nacionalnom nivou, njeno uključivanje u zakonodavstvo i stepen uključenosti socijalnih partnera u politike i intervencije doprinose djelotvornosti politika za njeno rješavanje (Giacoonne, 2015.).

Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu iz 2007. godine koji su potpisali evropski socijalni partneri opisuje nasilje i uznemiravanje na radu kao:

"neprihvatljivo ponašanje jednog ili više pojedinaca [koje] može imati mnogo različitih oblika, od kojih se neki mogu lakše prepoznati od drugih... uznemiravanje se događa kada se jedan ili više radnika ili menadžera više puta i namjerno zlostavlja, prijeti i/ili ponižava u okolnostima koje se odnose na raditi. Do nasilja dolazi kada je jedan ili više radnika ili menadžera napadnut u okolnostima koje se odnose na posao. Uznemiravanje i nasilje može izvršiti jedan ili više menadžera ili radnika, sa svrhom ili učinkom narušavanja dostojanstva menadžera ili radnika, utjecanja na [njihovo] zdravlje i/ili stvaranja neprijateljskog radnog okruženja."

Kada se govori o razvoju i unapređenju pravne regulative po pitanju sprečavanja nepoželjnog ponašanja u organizaciji prvi značajniji koraci u novijoj historiji desili su se u julu 2010. godine kada su socijalni partneri Europske unije dogovorili smjernice koje se odnose na nasilje i uznemiravanje od strane treće strane, na primjer korisnika, pacijenta ili člana javnosti, a potpisale su ih dvije evropske sindikalne federacije – Evropska federacija sindikata javnih službi (EPSU) i UNI Europa – i šest organizacija poslodavaca Europske unije, odnosno Evropski sindikalni komitet za obrazovanje (ETUCE), Evropski bolnički i zdravstveni poslodavci, a osim njih podršku smjernicama pružili su i Udruženje (HOSPEEM), Vijeće evropskih opština i regiona (CEMR), Evropska federacija poslodavaca u obrazovanju (EFEE), EuroCommerce i Konfederacija evropskih službi bezbednosti (CoESS).

Smjernice o kojima se govori definišu nasilje i uznemiravanje trećih strana kao različite oblike, a to može biti, naprimjer, „fizički, psihološki, verbalni i/ili seksualni”; „jednokratni

incident ili više sistematskih obrazaca ponašanja pojedinca ili grupe”; „prouzrokovano problemima mentalnog zdravlja i/ili motivisano emocionalnim razlozima, ličnom nesklonošću, predrasudama na osnovu pola, rasnog/etničkog porekla, religije i uverenja, invaliditeta, starosti, seksualnog opredeljenja ili imidža tijela”.

U novembru 2013. godine, strane potpisnice tih smjernica su usvojile naknadni izvještaj o implementaciji svojih smjernica u kojem su preporučile da bi „sporazum socijalnog partnera o sprječavanju nasilja trećih strana mogao biti daljnji korak ka strožijoj implementaciji smjernica ako postoji je konsenzus između socijalnih partnera da se započnu pregovori”, a nakon toga 17. decembra 2018. godine, smjernice su potpisali evropski socijalni partneri za sektor centralne državne uprave i to Delegacija za nacionalnu i evropsku administraciju sindikata (TUNED) i Evropski poslodavci u javnoj upravi (EUPAE).

Ključni akti koji regulišu nepoželjno ponašanje na radnom mjestu, a koji se ističu u pravnoj legislativi Europske unije su:

1. Zajednička izjava o borbi protiv nasilja u trgovini potpisana u Briselu 1995.godine
2. Globalni okvirni sporazum o društvenoj odgovornosti EDF grupe, potpisan u Parizu 2005.godine
3. Zajednička posvećenost sprečavanju seksualnog uznemiravanja potpisana u Londonu 2016.godine
4. Zajednička obaveza u sprečavanju seksualnog uznemiravanja potpisana u Dublinu 2017.godine
5. IUF/Meliá sporazum o pravu na radnom mjestu potpisan u Palma de Majorka 2019.godine (Sodexo, 2017.)

U pravu Europske unije ne postoji jedinstvena definicija nepoželjnog ponašanja u organizaciji. Unatoč tome što ne postoji jedinstvena definicija, mnogi autori koriste definiciju sa sličnim faktorima. Prema tome, nepoželjno ponašanje u organizaciji uključuje niz negativnih radnji koje se dešavaju u više navrata, redovno ili sistematski i tokom određenog vremenskog perioda, a oštećena strana ima poteškoća da se odbrani. U nekim definicijama, cilj nanošenja štete meti ili namjernost ponašanja je uključen u definiciju. Faktori koji se javljaju kao zajednički kod autora koje nastoje ponuditi definiciju nepoželjnog ponaša u organizaciji su sljedeći:

1. Niz negativnih radnji koje mogu uzrokovati psihičku štetu
2. Direktna i indirektna ponašanja na radnom mjestu ili van radnog mjesta
3. Isključenost vezana za posao, osobu i društvenu isključenost
4. Ponavljano i često vršenje nepoželjnih aktivnosti
5. Kontinuitet
6. Neravnoteža moći na štetu osobe koja trpi nepoželjno ponašanje (Vartia-Väänänen)

U Eurposkoj uniji nepoželjno ponašanje je poznato pod brojnim nazivima u pravnom smislu. U narednoj tabeli prikazane su države koje su u značajnoj mjeri zaštitile radnike od

nepoželjnog ponašanja i termini kojima se u pravnoj regulativi tih država označava nepoželjno ponašanje.

Tabela 1. Države i nazivi za nepoželjno ponašanje

DRŽAVA	NAZIV
Belgija	moralno uznemiravanje
Danska	mobing
Francuska	moralno uznemiravanje
Nemačka	psihoteror
Italija	mobing
Norveška	mobing
Španija	moralno uznemiravanje
Švedska	mobing
Velika Britanije	maltretiranje

Izvor: Autor završnog rada

Što se tiče nepoželjnog organizacijskog ponašanja, europski pravni okvir koji se odnosi na nepoželjno ponašanje, a prvenstveno na maltretiranje proizlazi iz preovlađujuće obaveze zaštite zdravlja, sigurnosti i dostojanstva radnika, čije ključne komponente su:

1. Član 19. Povelje Europske unije o osnovnim socijalnim pravima radnika koji kaže da svaki zaposleni čovjek mora u svom radnom okruženju imati koristi od zadovoljavajućih uslova kako bi zaštititi njegovo zdravlje i sigurnost
2. Član 31. Povelje EU o osnovnim pravima predviđa da svaki radnik ima pravo na koristi od uslova rada koji se odnose na njegovo zdravlje, sigurnost i dostojanstvo
3. Okvirna direktiva EU o zdravlju i sigurnosti prema kojoj poslodavci moraju “osigurati sigurnost i zdravlje radnika u svakom aspektu koji se odnosi na rad” uključujući obaveze da izbjegavati rizike na radnom mjestu, boriti se s njima na izvoru i vršiti procjene rizika na radnom mjestu
4. Direktive 2000/43 i 2000/78 o jednakom tretmanu, koje uznemiravanje tretiraju kao oblik diskriminacije, kada je neželjeno ponašanje odnosi se na bilo koje zaštićene karakteristike i odvija se sa „svrhom ili učinkom kršenja dostojanstvo osobe i

stvaranje zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženje”.

U januaru 2020.godine Europska komisija usvojila je prijedlog Odluke Vijeća kojom se zemlje članice Europske unije ohrabruju da ratifikuju konvenciju koju je usvojila Međunarodna organizacija rada sa sjedištem u Ženevi u junu 2019.godine, a to je prvi međunarodni mehanizam koji postavlja međunarodne standarde za nepoželjnog ponašanja, odnosno uzmerivanja dugih na radnom mjestu.

Navedena Konvencija priznaje da nasilje i uznemiravanje na poslu mogu biti kršenje ili zloupotreba ljudskih prava, predstavljajući prijetnju jednakim mogućnostima. Obzirom da Europska unija ne može ratifikovati konvenciju MOR-a, jer nije članica MOR-a, samo države mogu ratificirati takav sporazum. Međutim, tamo gdje i kada se instrument MOR-a dotiče nadležnosti EU, potrebna je odluka Vijeća kojom se odobrava ratifikacija.

U većini država članica Europske unije pravni okviri za zlostavljane zaposlenike postoje samo u mjeri u kojoj se određene izolovane radnje procesa neželjenog ponašanja mogu identifikovati kao opšti prekršaji, kao što su uvreda, kleveta, ili (seksualno) uznemiravanje. Međutim, najtipičnije radnje zlostavljanja na radnom mjestu jesu mnogo suptilnije, čime se narušava pravna zaštita koja je dostupna oštećenoj strani (Thaidigsmann, 2020.).

Nepoželjno ponašanje na radnom mjestu, maltretiranje na radnom mjestu, mobing, nasilje, zlostavljanje zaposlenika su različiti nazivi za istu pojavu: ponašanje na poslu koje se ponavlja više puta, nije samo jedna radnja, tokom značajnog vremenskog perioda, nefizička i sa ponižavajućim efektom na drugu stranu. Ovakvo ponašanje može istovremeno predstavljati opšti prekršaj ili posebnu vrstu uznemiravanja Termin nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu nije toliko zastupljen, ali se ipak može naći prilično često širom Europske unije. U konačnici, pravna zaštita od maltretiranja na radnom mjestu je nedosljedna među državama članicama. Razlikuje se od nikakve posebne zaštite do prilično sofisticiranih pristupa (Bauer, 2011.). Analizirajući predmetnu literaturu dolazi se do zaključka da je pravna regulativa nepoželjnog ponašanja uređenija u zapadnoevropskim zemljama u odnosu na istočnoevropske zemlje, a može se zaključiti da prednjače Njemačka i Velika Britanija.

4. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U SAD-U

Prema pravnoj legislativi Sjedinjenih Američkih Država ponašanje u orgnaizaciji postaje nedozvoljeno kada:

- 1) podnošenje uvredljivog ponašanja postane uslov za nastavak zaposlenja, ili
- 2) ponašanje je dovoljno ozbiljno ili rasprostranjeno da stvori radno okruženje koje bi razumn osoba smatrala zastrašujućim, neprijateljskim ili uvredljivim.

U Sjedinjenim Američkim Državama uznemiravanje na radnom mjestu je oblik diskriminacije koji krši sljedeće pravne akte:

1. Poglavlje VII Zakona o građanskim pravima iz 1964.: čini nezakonitim diskriminisanje nekoga na osnovu rase, boje kože, vjere, nacionalnog porijekla ili spola (Civil Rights Act of 1964)
2. Zakon o diskriminaciji u trudnoći: Ovaj amandman na Poglavlje VII proširuje zaštitu u vezi sa „spolom“ tako da uključuje zabranu polne diskriminacije na osnovu trudnoće, porođaja i/ili zdravstvenog stanja povezanog s trudnoćom ili porođajem (Pregnancy Discrimination Act (PDA)
3. Zakon o jednakim platama iz 1963 (EPA): zabranjuje diskriminaciju u visini plata između muškaraca i žena koji obavljaju jednak posao na istom radnom mjestu.(Equal Pay Act of 1963, Pub. L. 88–38)
4. Zakon o starosnoj diskriminaciji pri zapošljavanju iz 1967. (ADEA): Štiti zaposlenike ili buduće zaposlenike koji imaju 40 ili više godina od diskriminacije na radnom mjestu (Age Discrimination in Employment Act of 1967)
5. Poglavlje I Zakona o Amerikancima sa invaliditetom iz 1990. (ADA): čini nezakonitom diskriminaciju kvalifikovane osobe sa invaliditetom pri zaposlenju ili tokom zaposlenja (Americans with Disabilities Act of 1990).

Iz navedenih pravnih akata proizilazi da je uznemiravanje nepoželjno ponašanje koje se dešava zbog rase, boje kože, vjere, spola, nacionalnog porijekla, starosne dobi, invalidnosti ili genetskih podataka. Zakoni protiv diskriminacije striktno zabranjuju uznemiravanje pojedinaca kao odmazdu zbog podnošenja tužbe za diskriminaciju, svedočenja ili učešća na bilo koji način u istrazi, postupku ili tužbi prema navedenim zakonima ili suprotstavljanje praksi zapošljavanja osoba za koje razumno vjeruju da diskriminiraju pojedince, kršeći ove zakone, a ovo proizilazi iz Komisije za jednake mogućnosti zapošljavanja.

Obzirom da je namjera politike uznemiravajućeg ponašanja Ministarstva rada da obezbijedi proces za rješavanje incidenata neželjenog ponašanja mnogo prije nego što postanu dovoljno ozbiljni i prodorni da stvore neprijateljsko radno okruženje prema zakonu, ovo Ministarstvo želi preventivno djelovati i na vrijeme otkriti i otkloniti, posebno, manja kršenja, ukoliko se kršenje uopće može nazvati manjim, kako se uznemiravanje ne bi znatno više proširilo. Odjel neće čekati da se pojavi obrazac uznemiravanja.

U pravnoj legislativi kao primjeri nepoželjnog ponašanja, koji prozilaže iz Kancelarije pomoćnika sekretara za administraciju i koji mogu doprinijeti nezakonitom neprijateljskom okruženju uključuju:

1. *"Upotreba mikroagresije, ili verbalnih i neverbalnih uvreda, komentara ili drugog nepoželjnog ponašanja, koje može biti namjerno ili nenamjerno uvredljivo, zahtjevno ili ponižavajuće.*

2. *Korištenje izraza "transrodne osobe" za označavanje transrodnih osoba ili postavljanje ličnih i privatnih pitanja o genitalijama zapažene ili poznate transrodne osobe;*
3. *Pričanje rasističkih, seksističkih, homofobičnih, transfobičnih ili ksenofobičnih viceva ili priča;*
4. *Zadirkivanje, prozivanje, ismijavanje, vrijeđanje, ismijavanje, oponašanje ili uzastopno komentarisanje ili gestikuliranje invaliditeta, naglasaka, kose ili druge zaštićene karakteristike pojedinca;*
5. *Korištenje imena za "ljubimce" ili nadimaka zasnovanih na spolu ili drugih oblika stereotipa;*
6. *Iznošenje ponižavajućih, opscenih ili nepristojnih komentara, uvreda, epiteta ili sugestija;*
7. *Pokazivanje ili rasprava o neprikladnim ili seksualno sugestivnim ili neosjetljivim predmetima, slikama, slikama ili crtanim filmovima;*
8. *Pokazivanje maltretiranja, zastrašivanja ili prijetećeg ponašanja;*
9. *Nastavak neželjenog ponašanja (kao što je definisano Politikom i procedurama) nakon što je pojedinac uložio prigovor;*
10. *Prikazivanje omalovažavajućih karikatura ili predmeta koji prikazuju osobe određene rase, nacionalnog porijekla, religije ili druge zaštićene osnove, ili drugih predmeta s prljavom istorijom zasnovanom na rasizmu ili diskriminaciji, kao što je prikaz svastika, omče ili zastave Konfederacije;*
11. *Gledanje ili gledanje druge osobe;*
12. *Uhođenje ili praćenje kolegu, uključujući korištenje društvenih medija ili van lokacije;*
13. *Nepropisno otkrivanje povjerljivih informacija o drugoj osobi u vezi sa njihovim stvarnim ili pretpostavljenim statusom u zaštićenoj klasi;*
14. *Nepoželjni seksualni napadi ili zahtjevi za seksualnim uslugama; i,*
15. *Neželjeno dodirivanje."*

Primarni pravni akt koji zabranjuje uznemiravanje na radnom mjestu je poglavlje VII Zakona o građanskim pravima iz 1964.godine i trenutno, on formalno pokriva većinu područja uznemiravanja i diskriminacije na radnom mjestu, s izuzetkom seksualne orijentacije.

U posljednjih pet godina Utah, Zapadna Virginija, Florida, Ajdaho, Nebraska, Sjeverna Dakota, Oklahoma, Južna Karolina, Južna Dakota, Tennessee, Teksas, i Wyoming također imaju državne zakone protiv diskriminacije uz postojeće savezne zakone, dok Sjeverna Karolina ima takve zakone, ali oni su primjenjivi samo ako grupa podnese dokumente zajedno. Oni također imaju mogućnost da podnesu sudu tužbu "javne politike" u vezi sa zakonima o diskriminaciji u državi, što je također opcija u Ohaju i Zapadnoj Virdžiniji. U Sjedinjenim Američkim Državama jedine države koje nemaju nikakve zakone o uznemiravanju na radnom mjestu ili diskriminaciji na nivou cijele države su Alabama,

Arkanzas, Georgia i Mississippi, međutim tu postoje niži pravni akti na nivou lokalne samouprave.

Postupak pred nadležnim tijelom moguć je samo ako se uznemiravanjem narušava zaštićeni status žrtve ili se žrtva smatra nepoželjnom. Neželjeno ponašanje, osim navedenog, mora biti dovoljno ometajuće da ga svaka razumna osoba smatra neprijateljskim ili uvredljivim, a žrtva ga mora smatrati uvredljivim. Za pojedinačne slučajeve utvrđivanja da li ponašanje zadovoljava navene standarde da bi se pokrenuo postupak ili kada obrazac tek treba da se razvije, oni obično moraju biti neke vrste ozbiljnosti. Poglavlje VII Zakona o građanskim pravima navodi da se to može razlikovati od slučaja do slučaja, ali se često uzimaju u obzir sljedeći faktori:

1. Efekti na dobrobit
2. Ozbiljnost
3. Efekti rada
4. Položaj uznemiravača
5. Učestalost

Maltretiranje je jedan od učestalih oblika nepoželjnog ponašanja, ali budući da ga je jako teško definisati i precizirati trenutno u Sjedinjenim Američkim Državama ne postoje državni ili savezni zakoni koji zabranjuju maltretiranje na radnom mjestu. U izričitim situacijama, zaposleni koji je zlostavljan može podnijeti tužbu za ličnu povredu zbog namjernog nanošenja emocionalnog stresa. Iako se državni zakoni o tome razlikuju, općenito ponašanje mora biti "ekstremno i nečuveno", a ne samo podlo ili uvredljivo. Trenutno ne postoje državni zakoni koji su direktno usmjereni na sprječavanje zlostavljanja na radnom mjestu.

U pravnom poretku Vrhovni sud je jasno stavio do znanja da poslodavci ne mogu stvoriti neprijateljsko radno okruženje koje loše tretira određene zaposlene zbog njihove rase ili i pola.

Obzirom na specifičnost američkog prava, čak i zaposleni koji mogu pokazati da su bili izloženi maltretiranju zbog karakteristika zaštićenih antidiskriminacionim zakonima i dalje moraju ispunjavati druge zahtjeve kako bi to maltretiranje prekršilo savezni zakon. Zaposleni moraju biti u stanju da pokažu da su subjektivno percipirali uznemiravanje ili maltretiranje da bude uvredljivo ili uvredljivo, kao i da je ponašanje bilo objektivno teško ili rasprostranjeno tako da bi razumna osoba u svojim okolnostima to ponašanje smatrala neprijateljskim ili uvredljivim, tako da su uslovi njihovog zapošljavanja diskriminatorni.

Shodno navedenom, maltretiranje, koje je zasnovano i na karakteristikama koje štiti antidiskriminacijski zakoni će biti nezakoniti samo ako je ponašanje prilično ozbiljno ili ako se nastavi tokom određenog vremenskog perioda (Hebert, 2018.). U Sjedinjenim Američkim Državama radnici imaju pravo na naknadu troškova, odnosno novčanu naknadu ako su bili izloženi uznemiravanju na radnom mjestu. Oni mogu podnijeti tužbu državnom ili saveznom sudu za uznemiravanje i diskriminaciju na radnom mjestu i tužbe mogu zahtijevati

finansijsku kompenzaciju. Međutim, prije podnošenja tužbe, radnici često moraju prvo iscrpiti svoje pravne lijekove. Mnoge tužbe za uznemiravanje i diskriminaciju na radnom mjestu podnose se saveznim zakonom, kao što je Poglavlje VII. Ovaj zakon sprovodi Komisija za jednake mogućnosti zapošljavanja (EEOC). Prije podnošenja tužbe za uznemiravanje prema Glavi VII, oštećeni zaposleni će općenito morati:

1. prijaviti uznemiravanje poslodavcu ili odjelu ljudskih resursa, u skladu s pravilima poslodavca o uznemiravanju,
2. podnijeti početni izvještaj
3. proći kroz posredovanje kod poslodavca,
4. sačekati dok EEOC provede istragu, i bilo:
 1. primi pismo „pravo na tužbu“ od EEOC-a, dajući radniku dozvolu da nastavi svoj slučaj na sudu, ili
 2. neka njihov slučaj vodi EEOC u ime radnika, što može dovesti do vansudske nagodbe ili tužbe za uznemiravanje.

Općenito, tužba se mora podnijeti EEOC-u u roku od 180 dana od uznemiravanja i u tom periodu je nezakonito da se poslodavci osvete radniku zbog podnošenja pritužbe. Svaka država ima svoje zakone protiv diskriminacije na radnom mjestu. Svaki od njih ima svoj administrativni proces.

5. PRAVNA REGULATIVA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA U JAVNIM INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE

U ovom poglavlju obrađen je pravni okvir, odnosno pravna regulativa koja sprečava nepoželjno ponašanje u radnopравnim odnosima u Bosni i Hercegovini sa posebnim osvrtom na pravnu regulativu nepoželjnog organizacijskog ponašanja u radnopравnim odnosima u javnim institucijama. Najzastupljeniji oblik nepoželjnog organizacijskog ponašanja u javnim institucijama je mobing i on često podrazumijeva niz aktivnosti koje se planski spremaju i provode.

Kao stub zaštite ljudskih prava i temeljnih sloboda u Bosni i Hercegovini javlja se Ustav Bosne i Hercegovine iz kojeg proizilazi da će država i njeni entiteti osigurati najveći stepen međunarodno priznatih ljudskih prava i osnovnih sloboda i da se prava i slobode koje proizilaze iz Evropske konvencije za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda direktno primjenjuju u Bosni i Hercegovini. Kroz Ustav Bosne i Hercegovine osigurano je svim licima u Bosni i Hercegovini sklapanje radnopравnih odnosa bez diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što je spol, rasa, boja, jezik, vjera, političko i drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, povezanost sa nacionalnom manjinom, imovina, rođenje ili drugi status. Nadalje, pravni okvir koji definiše i reguliše nepoželjno ponašanje na radnom mjestu čine:

1. Zakon o radu Federacije Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18)
2. Zakon o radu Republike Srpske ("Sl. glasnik RS", br. 1/2016, 66/2018, 91/2021 - odluka US i 119/2021)
3. Zakon o zabrani diskriminacije (Službeni glasnik BiH, broj 66/16)
4. Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", br. 26/2004, 7/2005, 48/2005, 50/2008 - dr. zakon, 60/2010, 32/2013 93/2017 i 59/2022)

Zakon o radu Federacije BiH prepoznaje uznemiravanje i nasilje na radu i mobing. Za razliku od Federalnog, Zakon RS-a i to Član 8. Zakona o zaštiti od uznemiravanja na radu detaljnije navodi oblike uznemiravanja i to :

- 1) fizički napad ili prijetnja fizičkim napadom,*
- 2) verbalno napadanje, obraćanje uz viku, prijetnju ili vrijeđanje,*
- 3) neprimjereno javno komentarisanje ličnih svojstava i osobina radnika,*
- 4) upućivanje vulgarnih komentara,*
- 5) neopravdano isključivanje radnika iz radnih procesa i procesa donošenja odluka, oduzimanje radniku sredstava potrebnih za obavljanje posla i zabrana komuniciranja sa radnikom,*
- 6) neopravdano uskraćivanje neophodnih informacija, namjerno davanje pogrešnih informacija ili uputstava u vezi sa radom ili radnim procesom,*
- 7) postavljanje neadekvatno kratkih rokova za izvršenje posla ili neosnovano preopterećivanje radnika radnim zadacima,*
- 8) dodjeljivanje neadekvatnih poslova u kontinuitetu, koji nisu u skladu sa stručnom spremom i sposobnostima radnika, osim u slučajevima i na način utvrđen propisima kojima se uređuje oblast rada,*
- 9) neopravdano stalno omalovažavanje rezultata rada radnika,*
- 10) prikupljanje i obrada podataka o porodičnom, odnosno bračnom statusu i planiranju porodice, zahtijevanje isprava ili drugih podataka koji nisu od neposrednog značaja za obavljanje poslova kod poslodavca ili ostvarivanja prava radnika,*
- 11) neosnovano kažnjavanje ili uskraćivanje ostvarivanja prava po osnovu rada,*
- 12) druge radnje koje imaju za cilj ili predstavljaju ugrožavanje dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta, zdravlja i položaja radnika, koje izazivaju strah ili stvaraju neprijateljsko, degradirajuće, ponižavajuće ili uvredljivo*

okruženje, pogoršavaju uslove rada ili dovode do toga da se radnik izoluje ili navede na to da otkáže ugovor o radu ili drugi ugovor.

Obzirom da je mobing pored seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu jedan od dva oblika nepoželjnog ponašanja koji su regulisani pravnom regulativnom u narednom dijelu prvo ćemo se osvrnuti na problem mobinga u radnopravnim odnosima u Bosni i Hercegovini.

Mobing, kao nepoželjno organizacijsko pitanje u prvim momentima javlja se kao sociološki problem iz čega evaluira u zdravstveni problem da bi se u konačnici pretvorio u pravno pitanje. Zakonodavni sistemi u mnogim državama, među kojima je i zakonodavni sistem Bosne i Hercegovine, ne daju adekvatna rješenja na problem mobinga u radnopravnim odnosima. Kako navodi Stav 6. Člana 86. Zakona o radu u institucijama Bosne i Hercegovine u većini slučajeva pravna regulativa sadrži sankciju, ali ne nudi adekvatno rješenje za prevenciju i rano suzbijanje mobinga. Mobing u smislu pravnog pitanja treba da obuhvata sistem prevencije, ranog suzbijanja i u konačnici sankciju, ali to je rijetko viđeno u pravnim sistemima.

Kroz Zakon o radu Federacije Bosne i Hercegovine i to Član 9. Zakona o radu Federacije Bosne i Hercegovine mobing se definiše kao sistematsko uznemiravanje na radu i vezi sa radom radnika i lica koja traže zaposlenje kod poslodavca. Kao što je ranije navedeno da je mobing sistematska provedba određenog ponašanja tako se i u federalnom zakonu o radu navodi da je mobing *"specifičnu formu nefizičkog uznemiravanja na radnom mjestu koje podrazumijeva ponavljanje radnji kojima jedno ili više lica psihički zlostavlja i ponižava drugo lice, a čija je svrha ili posljedica ugrožavanje njegovog ugleda, časti, dostojanstva, integriteta, degradacija radnih uvjeta ili profesionalnog statusa."*

U odnosu na federalni Zakon, u Zakonu o radu Republike Srpske čitava oblast odnosi se na zabranu diskriminacije. Kroz republički Zakon nije striktono definisan pojam diskriminacije ili nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu, ali kao oblici nepoželjnog ponašanja, odnosno dva oblika diskriminacije definisani su sljedeći pojmovi:

1. Pojam neposredne diskriminacije definiše se kao svako postupanje kojim radnik može biti stavljen u neravnopravan položaj kod ostvarivanja prava po osnovu rada i prava na zaposlenje zbog rase, etničke pripadnosti, boje kože, pola, jezika, religije, političkog ili drugog mišljenja i ubjeđenja, socijalnog porijekla, imovnog stanja, članstva ili nečlanstva u sindikatu ili političkoj organizaciji, tjelesnog i duševnog zdravlja i drugih obilježja koja nisu u neposrednoj vezi sa prirodom radnog odnosa, a ovo proizilazi iz Stava 2. Člana 107. Izvedeni iz člana 5. Zakona o radu Republike Srpske
2. Posredne diskriminacije pojavljuju se kada određena naizgled neutralna odredba, pravilo ili praksa stavlja ili bi stavila u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica –

lice koje traži zaposlenje, kao i radnika, zbog određene osobine, statusa, opredjeljenja ili ubjeđenja, što proizilazi iz Stava 3. Člana 107. Zakon o radu Republike Srpske

Ni u Zakonu o radu u institucijama Bosne i Hercegovine oblast nepoželjnog ponašanja i mobinga kao najčešćeg oblika nepoželjnog ponašanja nije značajnije obrađena. Kao i u entiteskim zakonim o radu i u ovom zakonu mobing je definisan kao sistematsko ponašanje s ciljem ugrožavanja ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta zaposlenog. Kroz stav 6. Člana 86. Zakonom se poslodavcu nalaže da obaveza da *"preduzme efikasne mjere s ciljem sprečavanja nasilja po osnovu pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja u radu i/ili u vezi s radom i mobinga te da ne smije preduzimati nikakve mjere prema zaposleniku zbog činjenice da se žalio na nasilje, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje i mobing."*

Obzirom da je mobing jako širok pojam, može se odnositi na različite oblike zagorčavanja života na radnom mjestu i općenito se smatra psihičkim zlostavljanjem, koje se ponavlja najmanje jednom sedmično tokom 6 mjeseci, a cilj mu je nanošenje štete drugim zaposlenicima na poslu. Mobing ima različite oblike, a ovi znakovi su najtipičnije manifestacije mobinga:

- Govore radnicima i koelgama iza leđa i širenje glasine o koelgama s ciljem da pokvare njegov ugled ili ismijavaju ga
- Davanje ponižavajućih zadataka
- Napad na nacionalnost , vjersku ili spolnu orijentaciju
- Kontinuirano negativno ocjenjivanje truda i postignuća
- Ismijavanje fizičkih nedostataka
- Izolacija, premještanje u drugu poslovnicu ili davanje upute a drugim kolegama kako da izbjegavaju žrtvu
- Česte piene ili usmene prijetnje
- Seksualno uznemiravanje, fizički napadi i prijetnje fizičkim napadima.

Zakon koji pobliže djeluje kao prevencija uznemiravanju na random mjestu jeste Zakon o zabrani uznemiravanja na radnom mjestu Republike Srpske.

Ovaj Zakon propisuje da radnik koji smatra da je izložen uznemiravanju na radu ima pravo da podnese zahtjev za zaštitu od uznemiravanja na radu kod poslodavca u roku od 30 dana od kada je posljednji put izvršena radnja uznemiravanja, a postupak se sprovodi kod poslodavca, a zatim kod Agencije za mirno rješavanje radnih sproova, te organa nadležnog za inspeksijski nadzor i sudova. Taj postupak zaštite od uznemiravanja na redu zatvoren za javnost i ono što je još veoma važno, a obuhvaćeno je ovim zakonom je to da pokretanje

postupka za zaštitu od uznemiravanja na radu, kao i učešće u tom postupku, ne može biti osnov za stavljanje radnika u nepovoljniji položaj u vezi sa ostvarivanjem prava i obaveza po osnovu rada, zatim ne može biti osnov za otkaz ugovora o radu, niti proglašavanje radnika viškom ili utvrđivanje disciplinske i materijalne odgovornosti radnika koji je prijavio ili učestvovao u postupku dokazivanja uznemiravanja na radu.

Iz prethodne razrade teme vidljivo je da u pravnom okviru u Bosni i Hercegovini oblast nepoželjnog ponašanja u kontekstu mobinga nije dovoljno obrađena. Sve počinje i završava se na teorijskom određenju mobinga kao oblika nepoželjnog ponašanja. U okviru entitetskih zakona o radu i državnog Zakona o zabrani diskriminacije i Zakona o radu u institucijama jako malo pažnje je posvećeno prevenciji mobinga na radnom mjestu, a još manje je posvećeno adekvatnom sankcionisanju. Shodno navedenom, može se zaključiti da je pitanje mobinga ostavljeno da se reguliše podzakonskim pravnim aktima kao i kolektivnim ugovorima. Kao što je ranije navedeno, osim mobinga, i seksualno uznemiravanje kao primjer nepoželjnog organizacijskog ponašanja, je obuhvaćeno u pravnoj regulativi Bosne i Hercegovine.

Bez obzira što jednakost građana u uživanju i sticanju prava i sloboda važi kao univerzalno, temeljno pravno načelo, u praksi, nerijetko se dešava da je pojedincima uskraćeno ostvarivanje njihovih prava. Iz tog uskraćivanja uživanja zagarantovanih prava proizilazi termin diskriminacija, koja se definiše kao ograničavanje ravnopravnosti i jednakosti u uživanju prava i sloboda čovjeka. Diskriminacija je specifična pravna pojava zbog toga što određena pravljena razlike između pojedinaca po osnovu njihovih urođenih ili stečenih ličnih svojstava nisu zabranjena. Razlog tome je što se u određenim slučajevima nejednak tretman opravdava kao dopušten.

Iz diskriminacije, kao njen najzastupljeniji oblik proizilazi mobing. Prema A. Vuković (2013.) mobing predstavlja " oblik kršenja ljudskih prava uz primjenu metoda diskriminacije, što rezultira povredom dostojanstva, integriteta, časti i ugleda ličnosti." Bez obzira što je problem mobinga detektovan u praksi, zakonodavci mnogih država, uključujući Bosnu i Hercegovinu, nisu na pravi način odgovorili, niti su stvorili adekvatan pravni mehanizam za efikasno neutralisanje i suzbijanje problema mobinga. U kontekstu diskriminacije, radnicima su najviše osporena prava koja su radniku zagarantovana na radu, a to se posebno manifestuje mobingom kao oblikom poremećaja međuljudskih odnosa na radu i pojavom koja ima tendenciju širenja.

Uprkos činjenici da se mobing i diskriminacija često smatraju istim pravnim problemom, u teoriji i praksi situacija je sasvim suprotna, a jedina odirna tačka im je činjenica da se i zabrana diskriminacije i zabrana mobinga odnose na zaštitu ljudskog dostojanstva. Ključne razlike se ogledaju u tome da zabrana diskriminacije obuhvata sve oblasti društvenog života i sve aktivnosti pojedinca, dok se mobing odnosi isključivo na proces rada.

M. Reljanović (2015.) nabroja značajne kvalitativne razlike u njihovom određenju:

1. *Zabrana diskriminacije obuhvata sve oblasti društvenog života i sve akti vnosti pojedinca, dok se mobing odnosi isključivo na proces rada.*

2. *Diskriminacija je motivisana postojanjem određenog ličnog svojstva žrtve, odnosno njenom pripadnošću nekoj široj (etničkoj, rasnoj, vjerskoj i dr.) grupi. Ovo lično svojstvo predstavlja moti vaciju počinioaca da vrši diskriminaciju i takvo ponašanje izazvano je širim društvenim kontekstom (predrasude, stereoti pi). Kod mobinga, međuti m, moti vacija ne postoji na nivou šire grupacije, već se crpi iz odnosa prema konkretnom licu – mobing je posljedica antagonizma prema drugom zaposlenom zbog emocija koje počinilac ima (emoti vni mobing) ili zbog poslovne koristi koju može sebi pribaviti na taj način (strateški mobing).*

3. *Mobing postoji samo kada postoji posljedica, dok to kod diskriminacije nije slučaj. Svrha mobinga jeste u zastrašivanju i stvaranju nepovoljne radne atmosfere (straha, neprijatnosti , ponižavanja). Ukoliko npr. potencijalna žrtva nije zastrašena ponašanjem kolege, ne može se reći da je mobing ostvario svoju svrhu. Diskriminacija pak postoji uvijek kada postoji objektivna radnja, a subjekti vni doživljaj žrtve nije od primarnog značaja. Tako će diskriminacija postojati uvijek kada neki poslodavac manje plaća zaposlene žene od muškaraca koji rade na isti m poslovima, bez obzira na to da li su zaposlene žene toga svjesne, ili nisu.*

4. *Diskriminacija može postojati na osnovu jednokratnog postupanja lica prema žrtvi, dok se kod mobinga zahti jeva konti nuitet postupanja – ovo je direktno povezano sa postojanjem posljedice mobinga (atmofere poniženja, straha i slično) koja očigledno ne može nastati iz jedne radnje.*

5. *Mobing je posljedica ličnog doživljaja zlostavljanog lica; kod diskriminacije postoji i značajan stepen ugroženosti javnih do bara, jer se po pravilu diskriminisanjem njeguju i promovišu negati vne socijalne vrijednosti kroz jačanje postojećih predrasuda i stereotipa.*

6. *Mobing je isključivo vezan za proces rada i samim ti m postoje elementi koji nisu regulisani zabranom diskriminacije, a koji su od izuzetne važnosti za primjenu propisa i sankcionisanje nedozvoljenog ponašanja u ovom domenu.*

U bosanskohercegovačkom pravnom sistemu, mobing je određen kao oblik diskriminacije i normiran je u više posebnih zakona, a najprije odredbama Zakona o radu Republike Srpske u okviru posebnog poglavlja kojim je regulisana zabrana diskriminacije. Nakon toga, određen je i Zakonom o zabrani diskriminacije, kao i Zakonom o radu u institucijama BiH, s tim da navedeni pravni akti ne predstavljaju pravi odgovor na problem pravne zaštite od mobinga. Ova tvrda je najizraženija prilikom praktične primjene pravne regulative kojom se treba spriječiti mobing.

5.1. Diskriminacija u radnopravnoj praksi u Bosni i Hercegovini

Studija koju je provela Asocijacija za demokratske inicijative iz Sarajeva 2015.godine imala je za cilj da izvrši istraživanje o diskriminaciji na tržištu rada u Bosni i Hercegovini, te se prvenstveno bavi neposrednim oblicima diskriminacije. Za potrebe ovog istraživanja diskriminacija u oblasti rada definisana je kao stavljanje u ponovoljniji položaj osobe koja radi ili traži zaposlenje u odnosu na druge osobe iz istog kruga.

Radi što relevantnijih rezultata ispitanicima su ponuđeni kvalitetni odgovori uz relevantne podatke i uvid u problematiku istraživanja. Kroz 81 sindikat anketirano je 288 osoba na remu diskriminacije u oblasti radnih odnosa. Polazište pri ispitivanju bilo je pitanje da li su se ispitanici ikada lično suočili sa diskriminacijom u procesu zapošljavanja ili tokom radnog odnosa. Odgovori su bili očekivani, i to 56,57% anketiranih radnika/ca odgovara potvrdno, dok je 61% sindikata navodi da postoji diskriminacija u sektoru u kojem djeluju. Tvrdnje sindikata su pokrijepljene činjenicama da su evidentirali određene oblike diskriminacija na radnom mjestu ili pri zapošljavanju.

Ombudsman je najveći broj zaprimljenih žalbi primio po osnovu mobinga što je do sada ujedno najučestaliji oblik diskriminacije na radnom mjestu. Zabrinjavajuća je činjenica da 51,55% osoba koje su obuhvaćene ovih istraživanjem tvrdi da su bili žrtva ili svjedok mobinga. Osnovni vid ispoljavanja mobinga jeste kroz verbalno vrijeđanje, gdje se ima za cilj omalovažiti lične kompetencije, ignorisati, prijetiti, kao i neregularno prebacivanje obaveza i slično. Čak više od 64% sindikata tvrdi da mobing postoji u sektoru u kojem oni djeluju, ali da se ništa ne poduzima što je i potvrđeno činjenicom da je samo 16% osoba koje su bile predmet mobinga isti prijavilo. Diskriminacija po osnovu spola je sljedeći najzastupljeniji oblik diskriminacije i uglavnom se provodi nad osobama ženskog spola. Ovaj vid diskriminacije uglavnom se pojavljuje prilikom provedbe procesa napredovanja na radnom mjestu. Ovaj oblik diskriminacije uglavnom se provodi u kontekstu ograničavanja napredovanja kako bi se izbjeglo da radnica ode na trudničko odsustvo, a još jedan vid ove vrste diskriminacije jeste činjenica da su žene općenito manje plaćene od muškaraca.

Značajan broj radnika ukazao je da postoji i diskriminacija po osnovu političkog uvjerenja i pripadnost određenoj političkoj stranci. Glavni problem je što je ovaj oblik diskriminacije teško dokaziv, a ogleda se u tome da određeni krugovi uslovnjavaju osobe koje su kandidati za radno mjesto stranačkom pripadnošću. Osim toga, imenovanja na rukovodeće funkcije vrše se isključivo po osnovu stranačke pripadnosti. Još jedan učestali oblik diskriminacije pri zapošljavanju jeste diskriminacija po etničkoj i nacionalnoj osnovi. Dodatna problematika jeste što se ovaj oblik diskriminacije ne dešava samo u neposrednom obliku, već je ovo uglavnom posljedica usvojene pravne regulative. Ova problematika se razvila uporedo sa institucionalizacijom zapošljavanja poa nacionalnom ključu. Ova problematika se najviše javlja prilikom prijema radnika u Oružane snage Bosne i Hercegovine ili Granične policije Bosne i Hercegovine gdje se precizno određuje koliko radnika može biti primljene iz određene nacionalne skupine.

Unatoč tome što pravo na sindikalno organiziranje proizilazi kako iz domaće pravne regulative tako i iz Međunarodne konvencije rada, sindikalno udruživanje se ipak osporava radnicima i nije im zagarantovana pravna zaštita. Uglavnom radnici nisu spremni ni da počnu proces sindikalnog udruživanja, jer unaprijed očekuju prijetnje otkazom ili ugrožavanje egzistencije. Praksa u privatnom sektoru pokazuje da poslodavci ne ostavljaju mogućnost radnicima da se sindikalno organizuju ili da se uključe u postojeći sindikat i u tom slučaju, bez sindikalne zaštite, radnici su prepušteni sami sebi u slučaju suočavanja sa poslodavcem. Ove navode dokazuje i podatak da je svega 5 anketiranih osoba navelo da im je bilo osporeno pravo na sindikalno organiziranje, dok je 37% anketiranih radnika/ca izjavilo da je član sindikata. Diskriminacija po osnovu obrazovanja je zastupljen oblik diskriminacije, ali u najvećoj mjeri u javnom sektoru gdje je napredovanje radnika uslovnjeno brojem ECTS bodova. Pored toga, značajan broj pritužbi Ombudsmeni su zaprimili od osoba koje ne mogu da konkurišu na konkurse javnih institucija i ustanova jer državne službe nisu donijele nove pravilnike o unutrašnjoj organizaciji usklađene, a koji trebaju biti usklađeni sa Zakonom o visokom obrazovanju i zabranom diskriminacije građana. Još jedna od skupina koja je u značajnoj mjeri diskriminirana jesu osobe sa invaliditetom, a razlog tome je što jako teško nalaze posao, odnosno poslodavca koji je spreman zaposliti ih. Ukoliko osoba invaliditet razvije za vrijeme trajanja radnog odnosa desi se da postane predmet mobinga od strane poslodavca s namjerom da se ista odstrani iz radnog okruženja (Demir, 2015.).

6. METODE, TEHNIKE I ALATI SPREČAVANJA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U PRAVNOM KONTEKSTU

Prevenција nepoželjnog organizacijskog ponašanja je nemjerljiv faktor u eliminaciji nepoželjnog ponašanja u organizaciji ili barem svođenju učestalosti navedene pojave na prihvatljiv nivo. Cilj prevencije je spriječiti pojavu nepoželjnog ponašanja, prije nego što se to uopće desi u organizaciji, te u konačnici spriječiti nastupanje štetnih posljedica nepoželjnog ponašanja u organizaciji ako je već do toga došlo.

Radnici su najveći i najvredniji kapital koji organizacija ima, ali istovremeno zaposleni koji pokazuju neželjeno ponašanje mogu negativno utjecati na cjelokupno okruženje. Ako poslodavci ne riješe i ne isprave neželjeno ponašanje u organizaciji, mogu se pojaviti negativne posljedice kao što su loš moral, stres zaposlenika, narušavanje reputacije i fluktuacija zaposlenih.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje ostaje jedno od najtežih psihosocijalnih pitanja za rješavanje u organizaciji. Općenito govoreći, sa psihosocijalnog gledišta potrebno je uspostaviti jasnoću o prihvaćenom i očekivanom ponašanju u organizaciji u smislu da se postavi kodeks ponašanja na temelju organizacijskih vrijednosti i društveno prihvaćenih ograničenja, a da bi se to postiglo mora mu prethoditi analiza psihosocijalnog rizika, jer će to u konačnici dovesti do toga da se prepoznaju svi potencijalni rizici.

Nepoželjno organizacijsko pitanje traži da se posebna pažnja posveti uzrocima i posljedicama ovog fenomena pri čemu treba poseban akcenat staviti na pronalaženje adekvatnih metoda prevencije kako bi se ovakvo ponašanje spriječilo ili barem svelo na minimum. Do sada su izučavani mnogi modeli prevencije nepoželjnog ponašanja u organizaciji, a najuspješniji su se pokazali oni koji uvažavaju individualne razlike i ne smatraju ih preprekama koje treba prevazići, već ih iskorite kao koristan potencijal za unapređenje organizacije.

Tužba za spor na radnom mjestu koja je rezultat neželjenog ponašanja u organizaciji, kao što je maltretiranje, seksualno uznemiravanje, diskriminacija, i još mnogo toga, uglavnom ima negativan utjecaj na rezultate organizacije, moral osoblja i poslovnu reputaciju, osim što ove ove tužbe mogu biti skupe i dugotrajne.

Prevencija uvijek treba da bude osnov da se ublaži sudski ili disciplinski spor na radnom mjestu. Da bi se izbjegao sudski ili disciplinski spor zbog neželjenog ponašanja za početak u organizaciji je potrebno razjasniti šta je neželjeno ponašanje i to definisati i precizirati kroz interne pravilnike ili kodekse o ponašanju.

Pravilnik o radu važi za ključni alat u okviru pravnog konteksta koji služi za sprečavanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kroz pravilnik o radu se kreiraju politike i procedure koje se bave svim vrstama neprikladnog ponašanja na radnom mjestu, politikama, procedurama, očekivanjima i posljedicama za nepoželjno ponašanje u organizaciji. Pravilnik može propisati od vremena dolaska na posao pa do ponašanja zaposlenika i smjernica za ponašanje za interakciju s drugim zaposlenicima, kupcima ili klijentima u organizaciji i mimo nje.

Prema važećim zakonskim propisima u Bosni i Hercegovini pravilnikom o radu mogu se urediti uvjeti rada, prava i obveze radnika zaposlenih u organizaciji, plate, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije što je i najvažnija odredba u vezi sa temom ovog rada. Osim toga, mogu se urediti i druga pitanja važna za radnike zaposlene u organizaciji, ako ta pitanja nisu riješena kolektivnim ugovorom.

Kroz implementaciju pravilnika o radu u organizaciji treba nastojati da se ostvare sljedeći ciljevi za prevenciju neželjenog ponašanja u organizaciji:

1. Porast usklađenosti sa pravnim aktima koji su usmjereni na suzbijanje diskriminacije
2. Ispravljanje nedostataka u pravnim aktima usmjerenim za suzbijanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja
3. Širenje zone pod antidiskriminacijskom zaštitom
4. Implementacija i jačanje strategije za provođenje antidiskriminacije kako bi se nadzirale industrije i poslodavci koji će posebno vjerovatno kršiti zakone protiv diskriminacije

5. Rast radničke moći koja je neophodna za uspješnu provedbu zaštite od diskriminacije podsticanjem rasta sindikata i institucionaliziranjem normi pravičnosti (Cumming, 2021.)

Kroz usvajanje pravilnika o radu treba nastojati da se spriječi neprikladno ponašanje na radnom mjestu od samog početka stvaranjem kulture organizacije koja se temelji na poštenju i odanosti.

Za organizacije je preporučljivo da traže profesionalni pravni savjet od eksterne organizacije prije donošenja internog pravnog akta kojim bi se regulisalo nepoželjno postupanje. Stručnjaci za radno pravo i savjetovanje o ljudskim resursima mogu pomoći u rješavanju i rješavanju problema, uvesti disciplinske mjere i umanjiti rizike dalje štete od potencijalnog pravnog zahtjeva. Što se tiče upravljanja nepoželjnim ponašanjem u organizaciji, prevencija je osnovno sredstvo da bi se izbjegle složene posljedice.

Pravilnik o radu može poslužiti kao alat za sprečavanje nepoželjnog ponašanja ako sadrži sljedeće odredbe:

1. Odredbe o izbjegavanju situacija u kojima bi radnici bili uključeni u radnje koje se smatraju neetičnim ponašanjem
2. Odredbe o definisanju prihvatljivog ponašanja svih radnika u organizaciji
3. Odredbe o postavljanju visokih standarda rada i djelovanja organizacije
4. Odredbe kojima se osigurava okvir za profesionalno ponašanje i jasno naznačavanje odgovornosti za pojedine odluke i aktivnosti.

Radnici su trenutno zaštićeni od mnogih oblika diskriminacije zakonima o radu i internim pravnim aktima poput pravilnika o radu i kodeksa ponašanja. Zakon o zabrani diskriminacije je donesen kako bi se spriječili poslodavci da aktivno diskriminiraju određene zaposlenike. Diskriminacija u oraganizaciji može se pojaviti u više oblika. Ako organizacija odbije da zaposli nekoga zato što je stariji od 40 godina, to može biti diskriminacija ili ako organizacija odbije unaprijediti osobu zato što pripada zbog vjerske ili rasne osnove, to može biti diskriminacija i zbog toga treba biti oprezan prilikom izrade pravnih akata na nivou organizacije kojima se reguliše status zaposlenih.

Iako se termin nepoželjno ponašanje u mnogim slučajeva koncidira kao termin mobing ili diskriminacija, još uvijek je u potpunosti nejasno šta sve obuhvata. Najčešće se pod terminom "nepoželjno ponašanje" u organizaciji u bosanskohercegovačkom pravnom sistemu misli na neopravdano pravljenje razlike prema drugom licu, odnosno misli se na diskriminaciju. Diskriminacija ima različite oblike, i to je jako kompleksna pravna oblast, je rje jako teško odrediti da li je u pitanju diskriminacija ili neko drugo kršenje prava radnika.

Kao osnovni alat za prevenciju nepoželjnog ponašanja u organizaciji u Bosni i Hercegovini javlja se Zakon o zabrani diskriminacije Bosne i Hercegovine. Navedeni Zakon je jasno definisao pojam, vrste i oblike diskriminacije i uspostavio mehanizme zaštite od

diskriminacije, iz čega je proizašao i okvir za ostvarivanje jednakih prava i mogućnosti svim radnicima u Bosni i Hercegovini.

Niz je modela koji su primjenjivi kao metode prevencije neželjenog organizacijskog ponašanja, a neki od njih u pravnom kontekstu su primjena pozitivnih mjera i antidiskriminaciono zakonodavstvo. Implementacija pozitivnih mjera jeste jedan od načina na koji je moguće suzbiti i preventivno djelovati na pojavu nepoželjnog ponašanja u organizaciji.

Pod pozitivnim mjerama misli se na mjere koje su uglavnom privremenog karaktera i koje se primjenjuju s ciljem ispravljanja položaja pripadnika podređene strane u nekom od aspekata rada, a sve s ciljem postizanja efektivne ravnopravnosti. Iz ovoga proizilazi da su to proaktivne mjere koje proizilaze iz pravnog poretka države, odnosno institucija zbog prevencije ili korigovanja posljedica nepoželjnog ponašanja u organizaciji. Kroz ove mjere postiže se preferencijalni tretman oštećenim osobama, odnosno osobama koje trpe nepoželjno ponašanje, pri čemu bivaju dovedene u povoljniji položaj, za razliku od nepovoljnog i diskriminirajućeg položaja u kojem su bile.

U Bosni i Hercegovini se se pozitivne mjere smatraju izuzetkom od načela jednakog postupanja, dok se u nekim drugim državama pozitivne mjere smatraju mehanizmom eliminacije nepoželjnog postupanja. U konačnici može se zaključiti da pozitivne mjere imaju veliki doprinos u prevenciji nepoželjnog ponašanja u organizacije, a u nekim situacijama imaju i značajnu društvenu korist i njihovo postopjanje je u potpunosti opravdano (Grgurev, 2006.).

Antidiskriminacijsko zakonodavstvo, kao metod prevencije nepoželjnog ponašanja, podrazumijeva skup pravnih akata međunarodnog i nacionalnog aфирmiteta s ciljem regulacije pitanja koja se odnose na nepoželjno ponašanje, a prvenstveno na diskriminaciju kao oblik nepoželjnog ponašanja. Poblje se može protumačiti kao institucionalizirani oblik prevencije nepoželjnog ponašanja u organizaciji. Antidiskriminacijsko zakonodavstvo je prvenstveno usmjereno na prevenciju, ali u slučaju potrebe može biti usmjereno i na represivno djelovanje s ciljem eliminacije nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Prilikom prevencije nepoželjnog organizacijskog ponašanja bitno ulogu igra i institucija u javnom sektoru, s tim da tu nije zanemarena niti uloga svakog pojedinca kako bi se preventivno djelovalo na nepoželjno ponašanje. Iako se konstantno kroz literaturu navodi da antidiskriminacijsko zakonodavstvo djeluje preventivno praksa je pokazala da propisi kojima se tretira pitanje zabrane nepoželjnog ponašanja, a u prvom redu misleći na diskriminaciju, u najvećoj mjeri antidiskriminacijsko zakonodavstvo ima represivan karakter, odnosno ulogu eliminacije diskriminacije kada se ona već dogodila.

Od velikom značaja u prevenciji nepoželjnog ponašanja su razni oblici i postupci za zaštitu od diskriminacije koji se mogu pokrenuti pred određenim tijelima ili nadležnim organizacijama po pitanju nepoželjnog ponašanja u organizaciji, gdje se u prvom redu misli

na postupke sudske zaštite u slučajevima diskriminacije, zatim postupke interne zaštite te upravne i izvansudske postupke. Pored jačanja antidiskriminacijskog zakonodavstva potrebno je uložiti dodatne resurse na jačanje svijesti radnika o štetnosti ovih diskriminirajućih postupaka poput pokretanja sudskih postupaka (Bešlagić, 2019.).

Iz ranije navedenog može se zaključiti da su sve metode, tehnike i alati za prevenciju nepoželjnog ponašanja uvedeni tek nakon što su radnici iskusili nepoželjno ponašanje na radnom mjestu. Radna sredina igra ključnu ulogu u razvoju mjera za prevenciju nepoželjnog ponašanja u pravnom kontekstu, jer je jako važno i pravno formulirati zahtjeve i biti uključen u to kako će pravni akti biti napisani. Postojanje dobro formuliranih i sveobuhvatnih odredbi usmerenih na prevenciju nepoželjnog ponašanja nije dovoljno, jer će određene grupe uvijek biti u nepoželjnom položaju. Da bi se u organizaciji u potpunosti eliminisalo nepoželjno ponašanje pravni akti iz tog domena moraju se aktivno koristiti kao alati za doprinos pozitivnim promjenama u organizaciji. Nepoželjno ponašanje se sprečava kada postoje pravni akti koji stvaraju jednake mogućnosti da sve članove organizacije (Gradwohl).

6.1. Sudska zaštita po osnovu mobinga iz oblasti radnog prava i sistem prevencije

Ključna problematika po pitanju sankcionisanja mobinga u Bosni i Hercegovini ogleda se u tome da mobing u pravnom okviru Bosne i Hercegovine nije preciziran u kontekstu da su navedene i precizirane radnje osobe koja provodi mobing. Isto tako nije precizirana dužina trajanja mobinga što bi dovelo do toga da se određena radnja prema žrtvi može okarakterisati kao mobing. Postojeća zakonska rješenja su usvojena bez prethodnog definisanja i preciziranja uzroka i radnji zlostavljanja, određivanja lica i oblika mobinga, mehanizama zaštite i prevencije iz čega proizilazi da postojeća zakonska rješenja ne mogu adekvatno odgovoriti na problem mobinga, čak iako bi se to pitanje otvorilo i u kontekstu sudskog proceda. Sve dok se navedeno ne precizira u formi zakona sudske resude će se temeljiti na slobodnom sudskom uvjerenju. Konkretno, kada se govori o pitanju ostvarenja zaštite pred sudom, problem je u dokazivanju krivice. Razlog tome je što je jako teško ustanoviti da se radi o zlostavljanju na radu, a ne o nekoj drugoj vrsti socijalnog konflikta.

Još jedan problem po pitanju mobinga jeste to što postoji veliki broj inicijativa, ali nema konkretnih mjera koje doprinose prevenciji mobinga. Kroz interne akte poslodavca pri čemu se misli na pravilnike, kodekse, kolektivne ugovore i slično trebaju se izgraditi društvene i običajne norme i sistem vrijednosti na čijem osnovu će se temeljiti prevencija mobinga. Neke od preventivnih mjera koje bi se kroz praksu mogle iskristalisati kao najkorektivnije u smislu prevencije jeste izrada internih pravilnika, uputstava o radu, kodeksa profesionalnog i etičkog ponašanja, a navedeni akti se trebaju usvojiti od strane poslodavca. Navedeni akti trebaju predstavljati preciziranje i razradu zakonskih odredbi koje proizilaze iz zakona koji regulišu diskriminaciju i mobing. Praksa je pokazala da do sada ovaj način prevencije mobinga u Bosni i Hercegovini nije zaživio u značajnijoj mjeri.

Postupak za zaštitu od mobinga ne razlikuje se od postupka za zaštitu od drugih oblika diskriminacije koje su određene Zakonom o zabrani diskriminacije Bosne i Hercegovine. "Najbezbolniji" način je da radnik nad kojim je vršen mobing podnese žalbu Ombudsmenu Bosne i Hercegovine. Ombudsman po zaprimljenoj žalbi može pokrenuti istražni postupak ili strankama u postupku predložiti medijaciju. Osim toga, Ombudsman može pokrenuti i učestvovati u prekršajnom postupku povodom počinjenog mobinga. Radnik nad kojim je izvršen mobing ima pravo da pokrene parnični ili upravni postupak, s tim da tužbom može tražiti da se utvrdi da je došlo do mobinga, te zabrana daljeg preduzimanja spornih radnji kao i uklanjanje posljedica mobinga u smislu da se nadoknadi materijalna ili nematerijalna šteta. Za pokretanje postupka nadležan je sud opšte nadležnosti a revizija je uvijek dozvoljena, dok se teret dokazivanja prebacuje na tuženog, ukoliko tužilac "potkrijepi navode da je zabrana diskriminacije prekršena".

Prema Zakonu o zabrani diskriminacije Bosne i Hercegovine učešće trećih lica u parnici je dozvoljeno na strani tužioca, ukoliko se radi o tijelu, organizaciji, ustanovi, udruženju ili drugom licu koje se u okviru svoje djelatnosti bavi zaštitom od diskriminacije lica ili grupe lica o čijim se pravima odlučuje u postupku, a Zakon predviđa i zaštitu od viktimizacije lica koje je prijavilo diskriminaciju ili učestvovalo u pravnom postupku za zaštitu od diskriminacije. Rok za podnošenje tužbe je tri mjeseca od dana saznanja o učinjenoj povredi prava, a najduže jednu godinu od dana učinjenja povrede. Rok za podnošenje zahtjeva za reviziju je tri mjeseca od dana uručenja drugostepene presude što proizilazi iz Zakona o zabrani diskriminacije u BiH.

Zakonon o radu Republike Srpske i Zakonom o radu insitucija Bosne i Hercegovine definisana je obaveza poslodavca da poduzme efikasne mjere koje će rezultirati sprečavanjem nasilja koje proizilazi po osnovu spola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga za vrijeme rada i upravo oovo treba biti polazište u sprečavanju mobinga na radu. Ovo bi ujedno trebalo da podrazumijeva i zaštitu od stresa na radu, koji može biti prouzrokovan fizičkim okruženjem, kao i lošim međuljudskim odnosima na radu, što pogoduje pojavi zlostavljanja na radu.

U Bosni i Hercegovini, medijacija, odnosno posredovanje je uređeno Zakonom o parničnom postupku Republike Srpske, Zakonom o postupku medijacije Bosne i Hercegovine i pravilnicima Udruženja medijatora u Bosni i Hercegovini. Navedeni zakoni i akti ostavljaju mogućnost da skoro svi sporovi koji se rješavaju u parničnom postupku, svoje rješenje mogu postići i kroz postupak medijacije, što zavisi od volje stranaka, jer se na taj način stvara prilika da spor ostane unutar kompanije, odnosno da se riješi na zadovoljavajući način i ne ugrozi poslovanje, te da se stvore bolji uslovi i međusobni odnosi za rad u budućnosti.

7. VAŽNOST I ZNAČAJ RAZUMIJEVANJA PRAVNIH ASPEKATA PREVENTIVE NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA

Nepoželjno ponašanje na radnom mjestu, uznemiravanje i druge psihološke opasnosti na radnom mjestu postaju sve više priznate i zakonski regulisane u zakonodavstvu širom svijeta. Troškovi maltretiranja, uznemiravanja, nasilja, diskriminacije i stresa na poslu, odnosn nepoželjnog ponašanja su ogromni i dalekosežni. Kao uvođenje mehanizma prevencije nepoželjnog ponašanja, mnoge zemlje regulišu maltretiranje i uznemiravanje na radnom mjestu uvođenjem novih zakona ili ugrađivanjem novih odredbi u postojeće zakonodavstvo za rješavanje ovih rizika (Cobb, 2017.).

Negativni efekti nepoželjnog ponašanja u organizaciji ne osjećaju se samo na individualnom nivou, već se manifestuju na kompletnu organizaciju. Organizacija koja pokazuje poštovanje i osnažuje osoblje da prepozna i spriječi nepoželjno organizacijsko ponašanje relevantnija da zadrži svoje članove. Organizacija sa zdravim radnim okruženjem može čak povećati produktivnost i profitabilnost kroz smanjenje izostanaka i povećanje radnog morala. Bezbjedno okruženje je zdravo okruženje u kojem zaposleni mogu da obavljaju svoj posao efikasno i efektivno i zbog oga je važna prevencija nepoželjnog ponašanja.

Nepoželjno ponašanje može imati ozbiljne negativne efekte na mentalno, emocionalno, pa čak i fizičko zdravlje radnika koji je oštećena strana, jer situacija u kojoj je on žrtva nepoželjnog ponašanja može dovesti do osjećaja niske vlastite vrijednosti, depresije, anksioznosti, pa čak i glavobolje kod te osobe. Za poslodavca, posljedica nepoželjnog ponašanja može doći u obliku tužbi ako se ponašanje zanemari, ali postoje i drugi efekti koji su dalekosežni i mogu ozbiljno naštetiti poslovanju organizacije i zbog toga je važnost znati pravne aspekte prevencije nepoželjnog ponašanja.

Rukovodilac mora biti u stanju pokazati da je kao poslodavac spreman poduzeti sve razumne korake da se nosi sa činom ili djelima nepoželjnog ponašanja, a polazna tačka će uvijek biti postojanje politike ili pisanog akta koji predstavka proces za bavljenje nasiljem. Takav akt treba da bude lako dostupan svim članovima organizacije, odnosno kompanije i treba biti lak za čitanje i sadržavati primjere o tome šta je nepoželjno ponašanje, njegove oblike, smjernice o tome kako prepoznati znakove nepoželjnog ponašanja i proceduru koja će se uslijediti ako se prijavi nepoželjno ponašanje.

Imperativ je da organizacija prihvati koncept prevencije suzbijanja negativnog ponašnja i to u pravnom kontekstu.

Ako se pojave navodi o nepoželjnom ponašanju oraganizacija mora učiti sljedeće korake:

1. Slijediti svoje interne pravnce procedure procedure.

2. Pribaviti sve detalje od podnosioca žalbe o navodnom nepoželjnom ponašanju, najpoželjnije je uzimanje izjave
3. Voditi bilješke o svim diskusijama
4. Ne donositi prerano zaključke
5. Dati drugoj strani priliku da se izjasni o spornoj situaciji
6. Provesti istragu
7. Ako je zaista potrebno, pobrinuti se da se protiv krivca postupna na odgovarajući način, odnosno disciplinska opomena ili otkaz
8. Obavještavati oštećenu stranu o svim fazama postupka

Pravni akt koji treba da djeluje kao preventiva nepoželjnom organizacijskom ponašanju mora biti koncizan i jasan i ne smije se odstupati od istih ni u kom slučaju. Takav akt mora biti provodljiv na svim nivoima u organizaciji.

Kao što je i navedeno kreiranje pravne politike koja djeluje kao prevencija nepoželjnom ponašanju treba biti osnovno polazište u prevenciji nepoželjnog ponašanja, a takav akt može biti dodatak politici protiv nepoželjnog ponašanja ili samostalan dodatak politici protiv nepoželjnog ponašanja. Bilo kako bilo, politika protiv nepoželjnog ponašanja treba da opisuje šta predstavlja nepoželjno ponašanje i njegove oblike i treba da saopšti svim zaposlenim u organizaciji da ovo ponašanje neće biti tolerisano. Ta politika treba da uvjerava zaposlenike da će optužbe za nepoželjno ponašanje u organizaciji biti odmah i temeljno istražene uz odgovarajuće mjere - sve do i uključujući prestanak radnog odnosa počinitelja. Mora se ostaviti mogućnost žalbene procedure za obje strane i te procedure treba da budu jasne tako da zaposleni i menadžeri razumiju očekivanja i proces koji će rezultirati u slučaju incidenta (Paccate, 2022.).

Radna organizacija može postaviti i provoditi jasne standarde ponašanja kroz pravilnik o radu ili akt o internoj politici na radnom mjestu koji opisuje šta je prikladno ponašanje, a šta nije i koje će se aktivnosti provoditi u slučaju kršenja tog akta.

Prednost ovakvog pristupa prevenciji nepoželjnog ponašanja je u tome što se nepoželjna ponašanja mogu riješiti prije nego što ona eskaliraju. Politika prevencije nepoželjnog ponašanja kroz pravilnik o radu može biti samostalna politika ili uključena u širi kodeks ponašanja ili politiku zdravlja i sigurnosti na radu i kao takva mora biti sadržana u pisanoj formi. Pravnu politiku prevencije nepoželjnog ponašanja treba iznijeti u pisanoj formi i to na način da se izradi u konsultaciji sa radnicima i treba da sadrži:

1. izjavu da je organizacija posvećena sprečavanju maltretiranja na radnom mestu kao dio osiguravanja bezbjednog radnog okruženja
2. definiciju nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu
3. vrste nepoželjnog ponašanja
4. standard ponašanja koji se očekuje od radnika
5. izjavu, gdje je relevantno, da se politika proširuje na komunikaciju putem e-pošte, teksta

6. razmjenu poruka i društvene mreže
7. proces prijavljivanja i reagovanja na incidente nepoželjnog ponašanja
8. proces upravljanja prijavama maltretiranja na radnom mjestu
9. posljedice nepoštovanja pravilnika (Guide act, 2016.)

Da bi pravni akt bio efikasan treba da bude lako dostupan i dosljedno primijenjen.

Često postavlja pitanje da li treba da postoje pravne posljedice nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu, a iz dosadašnje razdrade teme može se zaključiti da pravne posljedice moraju postojati. Jedna od posljedica koja će se vjerovatno dogoditi je interna istraga od strane poslodavca, u našem zakonodavstvu i radno-pravnoj praksi poznatija kao disciplinski postupak, koja uključuje sastanak sa nadređenima i pojedincima iz odjela za ljudske resurse.

Osim toga, mogu postojati i druge interne disciplinske procedure koje se moraju poštovati, a u nekim situacijama pravostudno tijelo može zahtijevati od poslodavca da donese svoje politike sprečavanja neželjenog ponašanja i procedure kako bi u budućnosti prevencija bila učinkovitija. Ako je oštećena strana dala otkaz ili se dokaže da je nezakonito otpuštena, tužba joj može pružiti priliku da se vrati na svoj prethodni radni položaj na kojem je bila prije uznemiravanja. Budući da tužba iziskuje značajna sredstva i izaziva dodatni stres kod obje strane neophodno je značajnije pristupiti prevenciji nepoželjnog ponašanja (Corbet, 2020.). Teoretičari koji žele proklamovati strategije prevencije koriste širu definiciju strategije prevencije. Mnogi teoretičari uključuju dva polazišta u svoj koncept nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu i to:

1. Činjenje nepoželjnog ponašanja
2. Izvršenje negativnog ponašanja koje uzrokuje neki oblik povrede druge strane.

Relativno mali broj autora je potvrdio da mora postojati neravnoteža moći između počinitelja i oštećene strane ili da se počinjeno ponašanje mora dešavati često i uporno da bi se okarakterisalo kao nepoželjno. Teoretičari koji fokus stavljaju na prevenciju naglašavaju važnost intervencije prije nego što neželjeno ponašanje eskalira. Po svojoj prirodi, prevencija bi se trebala dogoditi prije nego što se pojave dokazi o nepoželjnom ponašanju (Lippel, 2011.). Ključni element u uspješnoj prevenciji nepoželjnog ponašanja u organizaciji je odlučna posvećenost svih struktura u organizaciji, od najvećeg do najnižeg nivoa. Politika interne pravne regulative nepoželjnog ponašanja je poruka menadžmenta zaposlenima koja navodi politiku, filozofiju i posvećenost organizacije sprečavanju i upravljanju uznemiravanjem kako bi se stvorilo pozitivno radno okruženje koje je pogodno za organizaciju. Interna politika pravne prevencije treba da sadrži najmanje sljedeće stavke:

1. Tvrdnja da svi radnici, kandidati za posao i bilo koja treća strana povezana sa organizacijom zadržava pravo da se prema njoj postupa dostojanstveno i bez razlike;
2. Potpuno objašnjenje oblika ponašanja koji predstavljaju nepoželjno ponašanje;
3. Izjava da uznemiravanje nije dozvoljeno ili opravdano u organizaciji na principu nulte tolerancije;

4. Garancija da sve osobe koje su bile izložene uznemiravanju na radnom mjestu imaju pravo da podnesu svoju žalbu
5. Objašnjenje procedure koju treba da se pridržavaju zaposleni koji su žrtve uznemiravanja i od strane menadžmenta i zaposlenih koji su zaduženi za upravljanje pritužbama (Woods, 2001.).

U konačnici može se zaključiti da su organizacije, odnosno poslodavci odgovorni za identifikaciju i upravljanje rizikom od nepoželjnog ponašanja u organizaciji, jer oni treba da osiguraju jasne politike prevencije nepoželjnog ponašanja, odnosno uznemiravanja i nasilja, gdje oni trebaju detaljno navesti svoje odgovornosti, kao i odgovornosti njihove radne snage, a sve s ciljem postavljanja standarda za ponašanje u organizaciji. U većim organizacijama politike pravne prevencije nepoželjnog ponašanja se obično formalizuju kako bi se osigurala dosljednost i pravednost, dok kod manjih organizacija ovakve politike mogu biti manje formalne, ali u svakom slučaju su radnici svjesni toga kakvo ponašanje se od njih očekuje.

Mnoge organizacije već imaju uspostavljene politike i procedure prevencije nepoželjnog ponašanja. Mjere koje prema Lambertu uvedu organizacije treba da budu uspostavljene u konsultaciji sa svojim predstavnicima radne snage, odnosno sindikatima.

8. ISTRAŽIVANJE PRAVNIH ASPEKATA PREVENTIVE NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U RADNOPRAVNIM ODNOSIMA – PRIMJERI BOSANSKOHERCEGOVAČIH KOMPANIJA

8.1. Način prikupljanja podataka za potrebe empirijskog dijela istraživanja

Prikupljanje podataka kojima se želi utvrditi svijest o važnosti i postojanosti preventive nepoželjnog ponašanja sa pravne strane provelo se metodom ankete i to u elektronskoj formi, gdje je anketa poslana ispitanicima putem e-mail adrese. Vremensko trajanje ankete bilo je 30 dana i to počevši od 01.10.2022.godne do 01.11.2022.godine, a provedena je u organima javne uprave u Bosni i Hercegovini i to u sljedećim ustanovama:

1. Općina Centar
2. Općina Stari Grad
3. Općina Novi Grad
4. Općina Novo Sarajevo
5. Gradska uprava Grada Sarajevo
6. Gradska uprava Grada Zenica
7. Gradska uprava Grada Mostar
8. Gradska uprava Grada Bihać
9. Gradska uprava Grada Banja Luka

10. Gradska uprava Grada Tuzla

Ovi organi uprave uzeti su zbog toga što predstavljaju isti nivo vlasti. Osim toga, dostupnost kontakata i jednostavnija mogućnost obraćanja zaposlenim bila je jednako bitna u provođenju ankete.

U okviru prikupljanja primarnih podataka, koristio se strukturirani upitnik, a stavovi su mjereni pomoću likertove skale, koja ima ljestvicu od 1 do 7 stepeni, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 7 = u potpunosti se slažem. Dakle, pitanja su bila strukturirana na način da se uz pomoć istog mogu dati adekvatni odgovori uz pomoć kojih se mogu dati adekvatni odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Osim uvodnih pitanja o spolu, starosti, stručnoj spremi, pitanja, odnosno konstatacije koje se nalaze u upitniku su sljedeće:

1. U dosadašnjem radu susretao sam se sa problemima u vidu nepoželjnog ponašanja
2. Znam koji oblici ponašanja spadaju pod kategoriju nepoželjno ponašanje
3. Upoznat/a sam sa zakonodavnim okvirom koji regulie nepoželjno ponašanje
4. Postojeći zakonodavni okvir adekvatno odgovara na problem nepoželjnog ponašanja
5. Postojeći zakonodavni okvir preventivno djeluje na nepoželjno ponašanje
6. Postojeći zakonodavni okvir adekvatno sankcioniše nepoželjno ponašanje
7. U organizaciji u kojoj radim internim aktom regulisano je nepoželjno ponašanje
8. Redovno imamo seminare/obuke u svrhu sprečavanja nepoželjno ponašanja
9. Postojeći zakonodavni okvir adekvatno definiše nepoželjno ponašanje
10. Postojeći zakonodavni oblik adekvatno reguiše problem mobinga i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu

U narednoj tabeli prikazan je reprezentativni uzorak:

Tabela 2. Reprezentativni uzorak

ORGAN UPRAVE	POL	DOB	OBRAZOVANJE
Općina Centar	Ž: 25	18-25:10	SSS:15 VŠS:5
	M: 25	26-40:20	VSS:20
		40-60+:20	MR:10
Općina Stari Grad	Ž: 25	18-25:10	SSS:15 VŠS:5
	M: 25	26-40:20	VSS:20
		40-60+:20	MR:10

Općina Novi Grad	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
Općina Novo Sarajevo	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
Gradska uprava Grada Sarajevo	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
Gradska uprava Grada Mostar	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
Gradska uprava Grada Zenica	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
Gradska uprava Grada Bihać	Ž: 25 M: 25	18-25:10 26-40:20 40-60+:20	SSS:15 VŠS:5 VSS:20 MR:10
			SSS:15

Gradska uprava Grada Tuzla	Ž: 25	18-25:10	VŠS:5
	M: 25	26-40:20	VSS:20
		40-60+:20	MR:10
Gradska uprava Grada Zenica	Ž: 25	18-25:10	SSS:15
	M: 25	26-40:20	VŠS:5
		40-60+:20	VSS:20
			MR:10

Izvor: Autor završnog rada

8.2. Obrada i analiza prikupljenih podataka

U ovom dijelu rada prikazani su odgovori koje smo dobili od strane ispitanika. Na anketni upitnik odgovorilo je 327 ispitanika, a od toga je 268 žena i 59 muškaraca. U narednim tabelama prikazana su pitanja, broj odgovora i procentualni prikaz odgovora.

Tabela 3: Zastupljenost spolova u anketiranju

SPOL	
MUŠKI	ŽENSKI
59	268
%	%
18,043	81,957

Izvor: Autor završnog rada

Tabela 4: Starosna zastupljenost u anketiranju

STAROST		
18-25	26-40	40+
113	187	27
%	%	%
34,557	57,187	8,257

Izvor: Autor završnog rada

Tabela 5: Stručna sprema anketiranih radnika

STRUČNA SPREMA			
SSS	VŠS	VSS	MR
54	19	186	68
%	%	%	%
16,514	5,81	56,881	20,795

Izvor: Autor završnog rada

Tabela 6: Rezultati anketiranja, pri čemu je 1 = u potpunosti se ne slažem i 7 = u potpunosti se slažem

U dosadašnjem radu susretao sam se sa problemima u vidu nepoželjnog ponašanja						
1	2	3	4	5	6	7
23	25	36	24	66	77	76
%	%	%	%	%	%	%
7,034	7,645	11,009	7,339	20,183	23,547	23,242
Znam koji oblici ponašanja spadaju pod kategoriju nepoželjno ponašanje						

1	2	3	4	5	6	7
75	73	47	39	41	42	10
%	%	%	%	%	%	%
22,936	22,324	14,373	11,927	12,538	12,844	3,058
Upoznat/a sam sa zakonodavnim okvirom koji reguliše nepoželjno ponašanje						
1	2	3	4	5	6	7
34	51	64	69	49	33	27
%	%	%	%	%	%	%
10,398	15,596	19,572	21,101	14,985	10,092	8,257
Postojeći zakonodavni okvir adekvatno odgovara na problem nepoželjnog ponašanja						
1	2	3	4	5	6	7
94	53	49	44	36	37	14
%	%	%	%	%	%	%
28,746	16,208	14,985	13,456	11,009	11,315	4,281
Postojeći zakonodavni okvir preventivno djeluje na nepoželjno ponašanje						
1	2	3	4	5	6	7
92	56	51	39	42	36	11
%	%	%	%	%	%	%
28,135	17,125	15,596	11,927	12,844	11,009	3,364
Postojeći zakonodavni okvir adekvatno sankcioniše nepoželjno ponašanje						

1	2	3	4	5	6	7
91	50	44	43	46	36	17
%	%	%	%	%	%	%
27,829	15,291	13,456	13,15	14,067	11,009	5,199
U organizaciji u kojoj radim internim aktom regulisano je nepoželjno ponašanje						
1	2	3	4	5	6	7
73	33	27	41	36	54	63
%	%	%	%	%	%	%
22,324	10,092	8,257	12,538	11,009	16,514	19,266
Redovno imamo seminare/obuke u svrhu sprečavanja nepoželjno ponašanja						
1	2	3	4	5	6	7
111	69	54	33	21	23	16
%	%	%	%	%	%	%
33,945	21,101	16,514	10,092	6,422	7,034	4,893
Postojeći zakonodavni okvir adekvatno definiše nepoželjno ponašanje						
1	2	3	4	5	6	7
75	59	50	39	33	29	42
%	%	%	%	%	%	%
22,936	18,043	15,291	11,297	10,092	8,869	12,844
Postojeći zakonodavni oblik adekvatno reguliše problem mobinga i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu						

1	2	3	4	5	6	7
33	31	38	44	57	63	61
%	%	%	%	%	%	%
10,092	9,48	11,621	13,456	17,431	19,266	18,654

Izvor: Autor završnog rada

8.3. Diskusija istraživanjem dobijenih podataka

Analizu dobivenih rezultata započeo ćemo činjenicom da je ukupnih 327 ispitanika 268 bilo žene što čini više od 81% uzorka. Razlog tome može poslužiti činjenica da muškarci teže priznaju da su žrtve neželjenog ponašanja u organizaciji. Od ukupnog broja ispitanika najveći broj je starosti između 26 i 40 godina, nakon njih slijedi starosna skupina od 18 do 25 godina, a najmanji broj anketiranih radnika je dobi od 40 godina pa na više. Najveći broj ispitanika ima stečeno fakultetsko obrazovanje, odnosno diplomski studij i to 186 radnika, a onda slijede 54 radnika sa SSS, 68 radnika za MR i 19 radnika za VŠS. Anketa je pokazala da jako malo ispitanika uopće zna i koji su to oblici neželjenog ponašanja u organizaciji što dovodi u pitanje relevantnost ispitanika za neko ozbiljnije pitanje u vezi sa nepoželjnim ponašanjem. U nastavku ankete došlo se do zaključka da pravni okvir nije ponudio adekvatan teorijski okvir neželjenog ponašanja. Veliki broj ispitanika odgovorio je da se suočio za nekim od oblika nepoželjnog ponašanja u svom radu, a svega 23 radnika ili malo više od 7% odgovorili su da nisu imali problema u smislu nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu. Po pitanju poznavanja zakonodavnog okvira koji reguliše neoželjno ponašanje ispitanici su uglavnom bili suzdržani. Jako mali broj ih se u potpunosti složio da su upoznati sa zakonodavnim okvirom koji reguliše nepoželjno ponašanje, odnosno jako mali broj je u potpunosti demantovao tu tvrdnju. Ostaje činjenica da su radnici relativno malo upoznati sa pravnim aktima koji se dotiču nepoželjnog ponašanja. 94 ispitanika ili gotovo 28% ispitanika je u potpunosti demantovalo tvrdnju da postojeći zakonodavni okvir adekvatno odgovara na problem nepoželjnog ponašanja. Prema tome, postojeći zakoni o radu i Zakon o zabrani diskriminacije u malo mjeri reguliše problem nepoželjnog ponašanja. Isto mišljenje je zadržano i po pitanju adekvatnog odgovora na problem nepoželjnog ponašanja od strane zakonodavnog okvira. Isti trend odgovora nastavljen je i na tvrdnju da postojeći zakonodavni okvir preventivno djeluje na nepoželjno ponašanje. Čak 92 ispitanika su demantovala tu tvrdnju i time u potpunosti osporili pravni okvir po pitanju prevencije nepoželjnog ponašanja. Gotovo preslikana slika je bila i na tvrdnju da postojeći pravni okvir adekvatno sankcioniše nepoželjno ponašanje. Tvrdnje, odnosno demanti da u organizaciji u kojoj spitanik radi postoji interni akt kojim se reguliše nepoželjno ponašanje su gotovo izjednačeni. Najveći trend negativnih odgovora zabilježen je na tvrdnju da radnici imaju redovne seminare ili obuke kojima je svrha spriječiti nepoželjno ponašanje što znači da se

gotovo nikako ne ulaže u preventiju ovog problema. Iz navedenih odgovora može se izvući zaključak da je postojeći pravni okvir šturo definisan i ne pruža adekvatne odgovore na problem nepoželjnog ponašanja. Slično istraživanje na temu pravnog aspekta prevencije nepoželjnog ponašanja nije ranije provedeno i zbog toga teško je uraditi komparaciju dva istraživanja. Dosadašnja dostupna istraživanja temeljila su se na psihološkim aspektima pojedinca u slučaju nepoželjnog ponašanja.

9. ZAKLJUČAK

9.1. Opći zaključci provedenog istraživanja

Nepoželjno ponašanje na radnom mjestu može umanjiti mentalno zdravlje zaposlenih i može u velikoj mjeri naštetiti organizacijama u kojima ti ljudi rade. Bilo je mnogo istraživanja o nepoželjnom organizacijskom ponašanju, ali većina studija je razmatrala kako upravljati nepoželjnim ponašanjem maltretiranjem nakon što se dogodi, umjesto da pokušava da ga spriječi, dok je predmet ovog rada bio prevencija nepoželjnog ponašanja s pravne strane.

Iz rada proizilazi da se nepoželjno ponašanje u konačnici može definisati kao često namjerno, ponavljano, uporno, uvredljivo, uvredljivo, zastrašujuće, zlonamjerno ili uvredljivo ponašanje, zloupotreba ovlasti ili nepravedne kaznene sankcije od kojih se žrtvi teško braniti i kao posljedicu ima negativan uticaj na primaoca, zbog čega se oseća uznemireno, ugroženo, poniženo ili ranjivo, smanjuje moral i samopouzdanje.

U radu smo razmotrili moguće prevencije na radnom mjestu koje bi bile usmjerene na sprečavanje nepoželjnog ponašanja. Prevenciju sa pravnog stajališta može biti teže definisati, jer se može pojaviti indirektno iz drugih aktivnosti, kao što je postizanje pozitivne kulture u organizaciji. Prevencije mogu biti usmjerene na pojedinačne zaposlenike, grupe zaposlenika ili organizacije u cjelini, a imaju za cilj spriječavanje novih slučajeva nepoželjnog ponašanja.

Menadžment ljudskih resursa ili kadrovska služba bi trebali biti nosioci prevencije nepoželjnog ponašanja. Neophodno je da pripreme pravni akt koji će služiti kao uputa o ponašanju ili kodeksu ponašanja sa ciljem upoznavanja svakog radnika sa onim šta je nepoželjno organizacijsko ponašanje. Kroz taj pravni akt treba definisati vrijednosti, ponašanja i norme kako bi se postiglo održavanje dobre organizacijske klime i pozitivne kulture kompanije. Kroz taj akt potrebno je postaviti etički kodeks organizacije koji će sadržavati stav protiv svake vrste neprijateljskog ponašanja, kao što je mobing na radnom mjestu. Nadalje, taj akt treba da sadrži protokol akcije u kojem, ako se dogodi bilo koja vrsta uznemiravanja na radnom mjestu, on mora uključiti osobe zadužene za posredovanje i sankcije za uznemiravača. U konačnici pravnim aktom koji će djelovati kao preventivno sredstvo treba kreirati i definisati medijatoru tijelo. Ako se radi o maloj kompaniji u kojoj nema odjela za ljudske resurse ili nema dovoljno resursa, bilo bi potrebno kreirati figuru posrednika, kao neutralnu stranu sukoba, a posrednik bi trebao pokušati pregovarati o

različitim opcijama za obje strane, žrtvu i uznemiravača, nastojeći okončati sukob i održati dobru klimu u organizaciji.

Ovaj rad u konačnici predlaže metode, tehnike i alate kao konkretne i efikasne mjere koje organizacije trebaju preduzeti kako bi spriječile pojavu nepoželjnog ponašanja

Navedene metode i alati općenito uključuju razvoj politike, obuku i edukaciju zaposlenih, i druge aktivnosti osmišljene da podstiču zdraviju klimu i kulturu s poštovanjem unutar organizacija. Strategije prevencije nepoželjnog ponašanja opisane u ovom radu uključuju podizanje svijesti o mobingu i njegovanje kulture tolerancije i poštovanja, razvoj politike borbe protiv mobinga, obuku i upravljanje učinkom, konsultacije sa osobljem za ljudske resurse i strategije prevencije nepoželjnog ponašanja. Smatramo da će alati i metode koje organizacije primjene, a koje su posvećene strategijama prevencije nepoželjnog ponašanja rezultirati prevencijom i/ili smanjenjem nepoželjnog ponašanja i morbiditeta koji je povezan s njim kako za pojedince tako i za organizacije.

Iz provedenog empirijskog istraživanja izvodi se zaključak da je neželjeno ponašanje na radnom mjestu u Bosni i Hercegovini itekako zastupljeno. Radnici nisu dovoljno ili skoro nikako upoznati sa svojim pravima kada je u pitanju neželjeno ponašanje, šta više, neki od njih i ne znaju šta predstavlja neželjeno ponašanje čime nažalost prihvataju takvo ponašanje kao ustaljeno. Radnici u Bosni i Hercegovini smatraju da neželjeno ponašanje nije adekvatno zakonski obrađeno i da ne postoje mehanizmi sankcije. Shodno navedenom, u konačnici možemo zaključiti da je neželjeno ponašanje na radnom mjestu još uvijek tema na kojoj treba značajno raditi, kako u pravnom smislu tako i u edukativnom smislu. Neophodno je da nevladine organizacije posvete više vremena edukovanju radnika kroz seminare o neželjenom ponašanju kako bi radnici znali adekvatno odgovoriti na takvo ponašanje.

9.2. Ograničenja rada

Ključna ograničena rada temelje se na probleme složene strukture javne uprave u Bosni i Hercegovini. Budući da se rad temeljio na osvrtu na pravne aspekte prevencije nepoželjnog ponašanja u javnim institucijama upravo to predstavlja i ključno ograničenje. Složena organizacijska struktura sprečava šire istraživanje ove problematike. Javne ustanove u Bosni i Hercegovini koncipirane su na vertikalnoj upravljačkoj strukturi što znači da se prilikom izrade i usvajanja pravne strategije za prevenciju nepoželjnog ponašanja mora ispoštovati niz koraka i procedura kako bi nivoi upravljačke strukture bili zadovoljeni i ispoštovani, odnosno uključeni u rad. Shodno tome, teško je i kroz rad precizirati potencijalne zadatke javnim institucijama koji bi institucije trebale provesti na izradi pravnog akta za prevenciju nepoželjnog ponašanja.

9.3. Smjernice za buduća istraživanja

Kako je već navedeno složena organizacijska struktura institucija u Bosni i Hercegovini nedozvoljava generalizovanje u zaključivanju i izdavanju preporuka, pa bi tako osnova za daljna istraživanja na ovu temu trebala biti usmjerena na istraživanje pravnih aspekata prevencije nepoželjnog organizacijskog ponaša isključivo određenog resora, odnosno jedne skupine institucija sa istim ili relativno sličnim obimom poslova.

REFERENCE

1. Adam Hickman (2019.); *Workplace Isolation Occurring in Remote Workers*; Walden University
2. *Age Discrimination in Employment Act of 1967*
3. AKIN LAW GROUP (2022.); *Sexual Harassment Involving Touching and Grabbing*
4. Alison Doyle (2021.); *Examples of Sexual and Non-Sexual Harassment*
5. *Americans with Disabilities Act of 1990 or ADA*
6. Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999) 'Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace', *Academy of Management Review*, 24, 452–71.
7. Ann Snook (2019.); *Stalking in the Workplace: The Complete Guide to Prevention and Investigation*
8. Anna Shields (2021.); *Isolation And Conflict In The Hybrid Workplace*; Forbes
9. Arjun Sanal (2019.); *5 Types of Sexual Harassments at Workplace* DOSTUPNO NA: <https://playxlpro.com/5-types-of-sexual-harassments-at-workplace/> (26.11.2023.)
10. Ayres, Ian, Sophie Raseman, and Alice Shih. (2012.); "Evidence from Two Large Field Experiments That Peer Comparison Feedback Can Reduce Residential Energy Usage." *Journal of Law, Economics, and Organization* (August 20). DOSTUPNO NA: <http://leo.oxfordjournals.org/content/early/2012/08/18/jleo.ews020> (28.11.2023.)
11. Bennett, R. J., i Robinson, S. L. (2000). *Development of a measure of workplace deviance*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
12. Bowling, N. A. i Beehr, T. A. (2006). *Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012
13. C Ranard (2022.); *How To Take Criticism At Work While Dealing With Mental Health Struggles*, Mookychick
14. Carmen Sanchez Cumming (2021.); *The importance of anti-discrimination enforcement for a fair and equitable U.S. labor market and broadly shared economic growth*
15. Civil Rights Act of 1964 (Pub. L. 88–352, 78 Stat. 241, enacted July 2, 1964)

16. Community Charter of the Fundamental Social Rights of Workers, 1990-07-03, European Commission, 92-826-0975-5
17. Craig Jackson (2015.); *Workplace stalking and harassment*
18. Csilla Gradwohl; *The development of legal protection against discrimination; r Independent Living Institue in Sweden*
19. David M. Ring; *What Is Considered “Inappropriate Touching” at Work?*; May 3, 2021 DOSTUPNO NA: <https://www.taylorring.com/blog/what-is-considered-inappropriate-touching-at-work/> (01.12.2023.)
20. Derek Smith (2021.); *Pornography and Offensive Pictures in the Workplace*, New York, Derek Smith law group
21. Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., i Schultz, M. (2003.) "The impact of community violence and an organization’s procedural justice climate on workplace aggression". *Academy of Management Journal*, stranica od 317 do 326.
22. Directives 2000/43 and 2000/78 on equal treatment
23. Ellen Pinkos Cobb, *Workplace Bullying and Harassment: New Developments in International Law*, 2017.godina
24. Elly Prior; *3-STEP PLAN TO HANDLE CRITICISM AT WORK CONFIDENTL*; 2022.godina DOSTUPNO NA: <https://www.professional-counselling.com/constant-criticism-at-work.html> (02.12.2023.)
25. Elshaer, I., Azazz, A., i Saad, S. (2022.); Unethical Organization Behavior: Antecedents and Consequences in the Tourism Industry. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(9), 4972.
26. Equal Pay Act of 1963, Pub. L. 88–38
27. Eric M. Baum (2019.); *Is Pornography at Work Sexual Harassment?*, New York, Firm’s Statement Regarding Inequality
28. EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021–2027
29. EuroCommerce and UNI-Europa Commerce (1995), *Joint statement on combating violence in commerce*, Brussels.
30. Farley, Lin. (1980.) *Sexual Shakedown*, New York: Warner Books
31. *Federal and state affirmative action and anti-discrimination laws* DOSTUPNO NA https://ballotpedia.org/Federal_and_state_affirmative_action_and_anti-discrimination_laws (02.12.2023.)
32. Gautam Gayan (2022.); *Workplace Harassment- Its Types and Ways to Report*

33. Gilbert, D. T. (1991.) *“How Mental Systems Believe.”* American Psychologist 46 (2): 107– 19. Goldstein, Noah J., Robert B. Cialdini, and Vladas Griskevicius. 2008. “A Room with
34. Gordon Tinline; *Isolation in the workplace – we all need to play our part* DOSTUPNO NA <https://social.hays.com/2018/02/08/isolation-workplace/>(02.12.2023.)
35. Greg L. Alston; *10 negative employee behaviors that undermine success*; May 01, 2014 – stručni članak
36. Grgurev, I. (2006.); *Zabrana diskriminacije u radnom pravu*: doktorska disertacija, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str. 98
37. Gruys, M. L., i Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42.
38. GUIDE FOR PREVENTING AND RESPONDING TO WORKPLACE BULLYING, 2016.godina
39. Henty, S. (1978). *The Hidden Economy: The Cost and Control of Border-line Crime*, Ixindon, UK: Martin Robertson.
40. IUF and Meliá Hotels International (2019), *IUF/Meliá agreement on workplace right*, Palma de Mallorca
41. J. Bešlagić, E. Bajramović, A. Hodžić (2019.); IZABRANI MODELI PREVENCIJE DISKRIMINACIJE NA RADNOM MJESTU; Stručni rad; *SIGURNOST 61* (2) 145 – 154
42. Jennifer Corbett (2020.); *Mobbing in the Workplace* DOSTUPNO NA: <https://www.legalmatch.com/law-library/article/mobbing-in-the-workplace.html> (02.12.2023.)
43. Joint commitment to prevent workplace Sexual harassment by IndustriALL, IUF and Unilever, London 2016
44. Kahan, Dan M., Donald Braman, John Gastil, Paul Slovic, and C. K. Mertz. (2007.); “Culture and Identity-Protective Cognition: Explaining the White-Male Effect in Risk Perception.” *Journal of Empirical Legal Studies* 4 (3): 465–505. doi:10.1111/j.1740- 1461.2007.00097.x.
45. Kancelarija pomoćnika sekretara za administraciju i menadžment DOSTUPNO NA dol.gov/agencies/oasam/centers-offices/civil-rights-center/internal/policies/workplace-harassment/2012 (04.12.2023.)

46. Kelly Pacatte (2022.); *It's Anti-Bullying Month: 10 Tips to Help Prevent Bullying in the Workplace* DOSTUPNO NA <https://www.trinet.com/insights/10-steps-businesses-can-take-to-help-prevent-workplace-bullying> (05.12.2023.)
47. Komisija za jednake mogućnosti zapošljavanja SAD DOSTUPNO NA <https://www.eeoc.gov/harassment> (05.10.2023.)
48. L. Camille Hébert (2018.); *The Legal Status of Bullying in the United States*, Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale, December, , stranica 183
49. LeBlanc, M. M. and Kelloway, E. K. (2002) 'Predictors and outcomes of workplace violence and aggression', *Journal of Applied Psychology*, 87, 444–53.
50. Lisa McQuerrey (2020.); *How to Be Assertive With an Underhanded Co-Worker*
51. Lothar BAUER (2011.); , *BULLYING AT WORK*, Social Affairs Series, stranica 29
52. Lothar BAUER (2021.) *Bullying at work*, European parliament, Directorate general for research
53. Maarit Vartia-Väänänen, *Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland*, Finnish Institute of Occupational Health, stranica 2
54. Maddie Axelrod (2016.); *Pornography in the Workplace: Trends and Developments*; Toronto
55. Marie McIntyre, Ph.D (2019.); *What's 'Inappropriate' Touching at Work?;* DOSTUPNO NA: <https://www.businessmanagementdaily.com/9783/whats-inappropriate-touching-at-work-2/> (06.10.2023.)
56. Mario Giaccone and Daniele Di Nunzio (2015.); *Associazione Bruno Trentin, Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, Dublin
57. Mario Reljanović, *REGULACIJA MOBINGA U BOSNI I HERCEGOVINI U KONTEKSTU ZAKONA O ZABRANI DISKRIMINACIJE*, ANALITIKA Centar za društvena istraživanja, 2015.godina, str. 2
58. McAdams, Richard H. (2000.); "Focal Point Theory of Expressive Law, A." *Virginia Law Review* 86: 1649–1729.
59. McAdams, Richard H. (2000.). "An Attitudinal Theory of Expressive Law." *Oregon Law Review*
60. McGuire, William J. (1986.); "The Myth of Massive Media Impact: Savagings and Salvagings."
61. Michael Thaidigsmann, *International workplace convention aims to protect employees against harassment and violence*, januar, 2020.godine DOSTUPNO NA

- <https://inhouse-legal.eu/public-policy-regulations/international-workplace-convention-aims-to-protect-employees-against-harassment-and-violence/>
(01.10.2023.)
62. Mrinmoy Rabha (2022); *Workplace Gossip: The Negative Impact and Ways To Tackle It* DOSTUPNO NA: <https://blog.vantagecircle.com/workplace-gossip/>
(28.09.2023.)
63. *Multisektorske smjernice za borbu protiv nasilja i uznemiravanja trećih strana u vezi sa radom*, 2011.godina
64. Nancy Kurland and Lisa Hope Pelled (2020.); *“Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace”*
65. O’Connor, Parsons, Lane i Noble (2021.); *Sexual Harassment – Inappropriate Touching*
66. *Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu*, 2007.godina, Brisel
67. Paul Gerhardt (2021.); *Dangerous Consequences of Unrealistic Expectations* DOSTUPNO NA <https://www.linkedin.com/pulse/dangerous-consequences-unrealistic-expectations-dr-paul-gerhardt/> (01.10.2023.)
68. Poglavlje VII Zakona o građanskim pravima, 1964.godina
69. Pravilnik udruženja medijatora, „*Službeni glasnik Bosne i Hercegovine*“, broj 21/06.
70. Preambula Ustava Bosne i Hercegovine; član. 4. Općeg okvirnog sporazuma za mir i stabilnost u Bosni i Hercegovini
71. Pregnancy Discrimination Act (PDA) of 1978 (Pub. L. 95–555)
72. *Preventing undesirable behaviour at work: it’s in your hands*, External Occupational Health Services
73. Richard Fox (2019); *Richard Fox is a sage advisor to some of the top minds in the world of finance*, Spear's Top Recommended Employment Lawyers
74. Richard Lambert , *Preventing Workplace Harassment and Violence*, Department for business innovation i skills
75. Robert Half (2020); *Are you setting unrealistic and conflicting goals in the workplace* DOSTUPNO NA: <https://www.roberthalf.com.sg/blog/employers/hidden-risk-unrealistic-expectations-workplace> (05.09.2023.)
76. Robinson, Paul H., and John M. Darley. (2007.); *“Intuitions of Justice: Implications for Criminal Law and Justice Policy.”* Southern California Law Review 81: 1–67.

77. Robinson, S. L., i Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
78. Rosenbaum, Thane. (2011.); *The Myth of Moral Justice*. New York: HarperCollins.
79. Sherry Gordon; *The Effects of Workplace Bullying*; DOSTUPNO NA: <https://www.verywellmind.com/what-are-the-effects-of-workplace-bullying-460628> (01.09.2023.)
80. Sodexo (2017), *Sodexo–IUF Joint Commitment on preventing sexual harassment*, Dublin.
81. Sprečavanje maltretiranja na radnom mjestu: Pet načina na koje proaktivni pristup može koristiti kompanijama; Studija Crvenog križa; 2014.godina DOSTUPNO NA: <https://www.redcross.ca/about-us/red-cross-stories/2014/preventing-workplace-bullying-five-ways-a-proactive-approach-can-benefit-companies> (05.09.2023.)
82. Taslitz, Andrew E. (2005.); “*Willfully Blinded: On Date Rape and Self-Deception*.” *Harvard Journal of Law i Gender* 28: 381–446.
83. Tyler, Tom R. (2006); “*Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation*.” *Annual Review of Psychology* 57 (1): 375–400.
84. Tyler, Tom R., and Cheryl J. Wakslak. 2004. “*Profiling and Police Legitimacy: Procedural Justice, Attributions of Motive, and Acceptance of Police Authority*.” *Criminology* 42 (2): 253–82.
85. Vince Scopelliti (2022.); *Dealing with Pornography in the Workplace* DOSTUPNO NA: <https://www.wiseworkplace.com.au/2019/11/dealing-with-pornography-in-the-workplace/> (08.09.2023.)
86. Vodič za zaštitu od diskriminacije kroz zakon i institucije, ICVA, 2011.godina
87. Vuković A., *Pravni okvir zaštite od mobinga u zakonodavstvu BiH*, Anali poslovne ekonomije, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 193-216
88. *What is considered harassment at work?* A labor lawyer explains, 2022.godina DOSTUPNO NA: <https://www.shouselaw.com/ca/blog/what-is-considered-harassment-at-work/> (06.09.2023.)
89. *Why it's important to prevent workplace bullying* (2017.); InsuranceHub Leavitt Agency
90. Woods, Susan, and Douglas J. Bower. (2001). “College Students’ Attitudes toward Date Rape and Date Rape Backlash: Implications for Prevention Programs.” *American Journal of Health Education* 32 (4): 194–98.

91. Wuthnow, Robert. (1991.); *“The Voluntary Sector: Legacy of the Past, Hope for the Future?”* In *Between States and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*, 3–29.
92. Zakon o parničnom postupku, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 58/03
93. Zakon o postupku medijacije, „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 37/04.
94. ZAKON O RADU ("Sl. glasnik RS", br. 1/2016, 66/2018, 91/2021 - odluka US i 119/2021)
95. ZAKON O RADU ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18)
96. ZAKON O RADU U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE ("Službeni glasnik BiH", br. 26/2004, 7/2005, 48/2005, 50/2008 - dr. zakon, 60/2010, 32/2013 93/2017 i 59/2022) Global framework agreement on the EDF Group's Corporate Social Responsibility, 29/11/2021, Paris, France
97. Zakon o zabrani diskriminacije Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH 59/09, članovi
98. Zakon o zaštiti na radu, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 01/08.