

UNIVERZITET U BEOGRADU

FILOZOFSKI FAKULTET

Milica B. Vukelić

**RAZUMEVANJE ZLOSTAVLJANJA NA  
RADU KROZ ANALIZU DOŽIVLJAVANJA  
NEGATIVNIH POSTUPAKA**

doktorska disertacija

Beograd, 2015.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF PHILOSOPHY

Milica B. Vukelić

**UNDERSTANDING OF WORKPLACE  
BULLYING THROUGH ANALYSIS OF  
PERCEPTION OF NEGATIVE ACTS**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2015.

**Mentor:**

1. Prof. dr Svetlana Čizmić, Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet u Beogradu

**Članovi komisije:**

2. Prof. dr Dragan Popadić, Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet u Beogradu
3. Docent dr Ivana Petrović, Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet u Beogradu
4. Docent dr Lazar Tenjović, Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet u Beogradu

**Datum odbrane:** \_\_\_\_\_

## **Zahvalnice**

Na samom početku želim da se zahvalim mojoj mentorki prof. dr Svetlani Čizmić za neizmernu podršku, strpljenje, znanje i toplinu koje je nesebično uložila u moj lični i profesionalni razvoj. Bez nje ne bih otkrila i istražila mnoga interesovanja koja danas predstavljaju osnovni pokretač mog profesionalnog razvoja. Ova teza je samo mali deo našeg divnog odnosa.

Isto tako želim da se zahvalim i docentu dr Ivani Petrović na tome što je svojom kreativnošću, znanjem i energijom bila pokretač zajedničkih istraživanja i radova na koje smo danas sve tri ponosne. Ova teza je nastavak našeg zajedničkog rada, diskusija i promišljanja, pa je u tom smislu, moja koliko i mojih divnih profesorki Svetlane i Ivane.

Koristim priliku da se zahvalim i članovima komisije prof. dr Draganu Popadiću i docentu dr Lazaru Tenjoviću na tome što su svojim sugestijama doprineli da se značajno unapredili kvalitet istraživanja i samog teksta.

Ovo istraživanje ne bi bilo sprovedeno bez prijateljstva i kolegijalnosti: Branke Stojković, Vere Kondić, Nataše Simić, Tijane Jokić, Slađane Živković, Mirele Pavičić, Sanje Halilkanović, Ivane Kovačević, Vladimira Stankovića, Tijane Kondžulović i Ivane Vasić, kojima dugujem veliku zahvalnost.

Mojoj drugarici Zorani Vukadinović dugujem zahvalnost za veliku podršku i sve krupne i sitne prijateljske gestove koji su mi veoma značili tokom pisanja ove teze.

Konačno, želim da se zahvalim i mojim najmilijima - mojim roditeljima, Borjani i Branku i mom Karlu za neizmernu ljubav, strpljenje, odricanje i poverenje.

## **Razumevanje zlostavljanja na radu kroz analizu doživljavanja negativnih postupaka**

### **Rezime**

Uprkos brojnim inostranim studijama koje omogućavaju značajan uvid u fenomen zlostavljanja na radu malo se zna o tome kako se doživljavaju negativni postupci koji čine okosnicu zlostavljanja, posebno u različitim kulturnim i radnim kontekstima. Koncept zlostavljanja na radu je danas ušao u novu fazu u kojoj se grade teorijski modeli, u kojoj se zlostavljanje razgraničava u odnosu na druge srodne koncepte, ali i u kojoj se preispituje način njegovog merenja. U kontekstu tih tendencija, ispitivanje načina doživljavanja negativnih postupaka predstavlja veoma važan korak.

Cilj ove studije je bio da se ispita doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj sredini, kao i doživljaj njihove lične težine i kontrolabilnosti. Takođe, cilj ove studije bio je i da se ispita uloga koju navedeni aspekti imaju na odnos između izloženosti negativnim postupcima, sa jedne strane i radnog ponašanja (namera da se napusti organizacija, percipirana produktivnost i zadovoljstvo poslom) i zdravstvenog statusa, sa druge strane. Različiti aspekti doživljavanja negativnih postupaka analizovani su u kontekstu različitih karakteristika zaposlenih, posla i radnih organizacija. Uzorak je činilo 329 zaposlenih mahom iz privatnih i državnih organizacija.

Dizajn istraživanja je bio korelacioni. Za ispitivanje izloženosti negativnim postupcima korišćen je Revidirani upitnik o negativnim postupcima na radu (NAQ-R). Doživljavanje negativnih postupaka je takođe bilo procenjivano korišćenjem NAQ-R koji je posebno bio modifikovan za sva tri doživljajna aspekta (prihvatljivost, težinu i kontrolabilnost). Svi indikatori radnog ponašanja osim zadovoljstva poslom ispitivani su jednoajtemskim merama, dok je zadovoljstvo poslom ocenjivano preko šest ajtema.

Jedan od glavnih nalaza ove studije je da se svi negativni postupci opažaju kao lično veoma teški, ali su pojedinci podeljeni u pogledu njihove prihvatljivosti i kontrolabilnosti. Rezultati ukazuju na to da zaposleni kao lično najteže, najmanje kontrolabilne i najmanje prihvatljive u radnoj sredini ocenjuju direktne napade na ličnost i fizički integritet. Zaposleni su bili podeljeni u pogledu doživljaja prihvatljivosti

i kontrolabilnosti ponašanja kao što su: izolovanje, konstantno kritikovanje, davanje besmislenih zadataka i preopterećivanja poslom. Konačno, utvrđeno je da se ponašanja poput obavljanja poslova ispod nivoa stručnosti, širenje glasina i tračeva, vikanja i ignorisanja stavova i mišljenja u većem broju radnih sredina prihvataju, ali da ih većina zaposlenih kontroliše.

Žene ocenjuju negativne postupke kao lično teže i slabije izlaze na kraj sa njima od muškaraca. Zaposleni iz manjih organizacija (11-50 zaposlenih) negativne postupke ocenjuju težim i prihvatljivijim u njihovim organizacijama od zaposlenih iz malih organizacija (do 10 zaposlenih), dok se u odnosu na zaposlene iz većih organizacija (51-250 zaposlenih i 251 i više zaposlenih) razlike nisu pokazale značajnim. U proizvodnim sektorima i državnoj upravi negativni postupci su prihvatljiviji u odnosu na sektor informacionih tehnologija i telekomunikacija. Zaposleni iz državnih i privatnih organizacija su jednako izloženi negativnim postupcima, iako su negativni postupci generalno prihvatljiviji u državnim organizacijama.

Sledeći važan nalaz ove studije ukazuje na to da doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka ima značajnu medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima, sa jedne strane i namere da se napusti radna organizacija, zdravstvenog statusa i zadovoljstva poslom, sa druge strane. Doživljaj težine i kontrolabilnosti nisu imali značajnu medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i njegovih posledica.

Istraživanje ukazuje na to da je ispitivanje doživljaja negativnih postupaka veoma važno za razumevanje zlostavljanja i ima važne implikacije za razvoj postojeće metodologije. Takođe, predlaže se uključivanje organizacionih činilaca (npr. organizacione kulture i klime) u buduća istraživanja doživljavanja zlostavljanja.

*Ključni pojmovi:* zlostavljanje na radu, prihvatljivost negativnih postupaka, težina negativnih postupaka, kontrolabilnost negativnih postupaka, NAQ-R.

*Naučna oblast:* Psihologija

*Uža naučna oblast:* Psihologija rada

UDK: 159.944:316.624(043.3)

*Istraživanje je deo Projekta 179018 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.*

# **Understanding of workplace bullying through analysis of perception of negative acts**

## **Abstract**

Despite numerous studies that provide significant insight into the phenomenon of workplace bullying, little is known about the perception of negative acts that make the essence of workplace bullying, especially in different cultural and work contexts, and amongst different groups of employees. The concept of workplace bullying has entered a new era of research in which the theoretical models are built, in which bullying is analyzed with respect to other related concepts, and in which the ways of its measurement is evaluated. In the context of these tendencies, exploring the perception of negative acts is a very important step.

The aim of this study was to examine the employees' perception of acceptability of negative acts within their work context, as well as the perception of their intensity and controllability. In addition, the aim of this study was to investigate the role of these aspects in relation between exposure to negative acts on the one hand, and work behavior (intention to leave, perceived productivity and job satisfaction) and health status, on the other. Different aspects of perception of negative acts were analyzed in relation to specific characteristics of employees, jobs and organizations. The sample was comprised of 329 employees, mostly from private and public organizations.

The study had a correlational research design. The Negative Acts Questionnaire - Revised (NAQ-R) was used for assessing the exposure to negative acts. The perception of negative acts was also evaluated using the NAQ-R, which was especially modified for all three aspects of perception (acceptability, intensity and controllability). All indicators of work behavior except job satisfaction were examined with one-item measures, while job satisfaction was evaluated with six items.

One of the main findings of this study is that all the negative acts are perceived as personally very difficult, but at the same time employees are divided with respect to their acceptability and controllability. The results indicate that the employees perceived that the most intense, the least controllable and the least acceptable were direct attacks on personality and physical integrity. Employees were divided regarding the perception

of acceptability and controllability of behaviors such as: isolation, persistent criticism, giving unreasonable or impossible tasks and unmanageable workload. Finally, it was found that behaviors such as giving the tasks below the level of competence, spreading rumors and gossips, shouting at someone and ignoring are generally acceptable in a large number of organizations, and controlled by the majority of employees.

Women generally perceive negative acts as harder and less controllable than men. Employees from smaller organizations (11-50 employees) perceive negative acts as heavier and more acceptable in their organizations than employees from very small organizations (up to 10 employees). There were no significant differences in relation to intensity and controllability of negative acts between employees from these organizations (up to 10 and between 11-50) and larger organizations (51-250 employees and 251 and more employees). Negative acts are generally more acceptable in production and public administration sectors, than in IT and telecommunications sectors. There were no significant differences in exposure to negative acts between employees from public and private organizations, although the negative acts are more acceptable in public organizations.

Another important finding of this study indicates that the exposure to negative acts has a significant indirect effect on the intention to leave, health status and job satisfaction through the acceptability of negative acts. The perception of intensity and controllability as mediators did not have a significant effect on the work behavior and health status.

The research suggest that perception of negative acts is highly important in understanding of workplace bullying dynamics and it has valuable implications for development of existing methodology. The results also suggest the importance of inclusion of organizational factors (*i.e.* organizational culture and climate) in future research of workplace bullying perception.

*Key words:* workplace bullying, acceptability of negative acts, intensity of negative acts, controllability of negative acts, NAQ-R.

*Scientific topic:* Psychology

*Narrow scientific topic:* Work and organizational psychology

UDC: 159.944:316.624(043.3)



## Sadržaj

1. UVODNI DEO .....	1
2. TEORIJSKI DEO .....	6
Kratak pregled izučavanja zlostavljanja na radu.....	6
Definisanje zlostavljanja na radu .....	13
Ključni aspekti definicije zlostavljanja na radu .....	18
Negativni postupci na radu .....	18
Perzistentnost negativnih postupaka na radu .....	22
Nemoć žrtve.....	31
Negativni efekti ponašanja na žrtvu.....	36
Integrativni model razumevanja zlostavljanja na radu.....	39
Uvod u problem istraživanja.....	47
Problem istraživanja .....	55
Ciljevi istraživanja .....	55
Zadaci istraživanja .....	56
Hipoteze.....	57
3. METOD.....	59
Dizajn istraživanja .....	59
Procedura .....	59
Uzorak .....	62
Varijable i instrumenti .....	64
Izloženost negativnim postupcima na radu i zlostavljanje na radu .....	65
Doživljavanje negativnih postupaka na radu .....	69
Indikatori radnog ponašanja i subjektivni doživljaj zdravstvenog stanja.....	75
Socio-demografske karakteristike zaposlenih.....	77
Karakteristike posla .....	77
Karakteristike radne organizacije.....	78
Način obrade podataka .....	79
4. REZULTATI.....	80
Prihvatljivost negativnih postupaka.....	80
Deskriptivni statistički pokazatelji.....	80
Ispitivanje latentne strukture Upitnika o doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka .....	81
Karakteristike zaposlenih i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj sredini .....	83
Karakteristike posla i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka .....	84
Karakteristike radne organizacije i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka .....	84
Analiza prihvatljivosti pojedinačnih negativnih postupaka .....	85
Povezanost prihvatljivosti negativnih postupaka, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa ..	90
Analiza medijacije .....	90
Medijacione analize po podgrupama .....	92

Težina negativnih postupaka .....	94
Deskriptivni statistički pokazatelji.....	94
Karakteristike zaposlenih i doživljaj težine negativnih postupaka.....	98
Karakteristike posla i doživljaj težine negativnih postupaka .....	100
Karakteristike radne organizacije i doživljaj težine negativnih postupaka .....	101
Analiza doživljaja težine pojedinačnih negativnih postupaka .....	101
Povezanost težine negativnih postupaka, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa .....	103
Kontrolabilnost negativnih postupaka .....	104
Deskriptivni statistički pokazatelji.....	104
Karakteristike zaposlenih i doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka .....	108
Karakteristike posla i doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka .....	109
Karakteristike radne organizacije i kontrolabilnosti negativnih postupaka.....	110
Analiza doživljaja kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka.....	111
Povezanost kontrolabilnosti negativnih postupaka, radnog ponašanja, ocene zdravstvenog statusa i izloženosti negativnim postupcima .....	112
Medijaciona analiza .....	113
DISKUSIJA .....	114
Prihvatljivost negativnih postupaka.....	114
Težina negativnih postupaka .....	121
Kontrolabilnost negativnih postupaka .....	124
Opšta diskusija.....	126
6. ZAKLJUČAK .....	133
7. LITERATURA .....	138
8. PRILOZI.....	154
PRILOG 1 .....	155
-Instrumenti- .....	155
PRILOG 2.....	163
-Dodatne statističke analize- .....	163

## Lista slika

<b>Slika 2.1.</b> Teorijski okvir za istraživanje zlostavljanja na radu.....	46
<b>Slika 2.2.</b> Pretpostavljeni odnos između načina doživljavanja negativnih postupaka, izloženosti negativnim postupcima i efekata.....	58
<b>Slika 4.1.</b> Model negativnih postupaka na radu kao prediktora namere da se napusti posao posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka.....	91
<b>Slika 4.2.</b> Model negativnih postupaka na radu kao prediktora ocene zdravstvenog statusa posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka.....	91
<b>Slika 4.3.</b> Model negativnih postupaka na radu kao prediktora zadovoljstva poslom posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka.....	92
<b>Slika 8.1.</b> Katelov skri test za privatljivost negativnih postupaka.....	165
<b>Slika 8.2.</b> Katelov skri test za težinu negativnih postupaka.....	169
<b>Slika 8.3.</b> Katelov skri test za kontrolabilnost negativnih postupaka.....	170

## Lista tabela

Tabela 2.1.

*Odgovor na pitanje: Da li ste bili izloženi zlostavljanju na radu u proteklih šest meseci?.....* 29

Tabela 2.2.

*Korelacije izloženosti zlostavljanju na radu i indikatora radnog ponašanja i dobrobiti.....* 30

Tabela 3.1.

*Vrste poslova koje obavljaju ispitanici po kategorijama.....* 63

Tabela 3.2.

*Spisak varijabli i načina njihove procene.....* 64

Tabela 3.3.

*Rezultati konfirmatorne faktorske za NAQ-R.....* 67

Tabela 3.4.

*Psihometrijske karakteristike tri upitnika o doživljavanju negativnih postupaka i upitnika o zadovoljstvu poslom.....* 70

Tabela 3.5.

*Faktorske težine za ajteme Upitnika doživljaja prihvatljivosti, težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka i Revidiranog upitnika o negativnim postupcima.....* 74

Tabela 4.1.

*Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za prihvatljivost negativnih postupaka.....* 80

Tabela 4.2.

*Prikaz varijanse objašnjene prvom glavnom komponentom i korelacije ajtema i komponente.....* 79

Tabela 4.3.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u različitim delatnostima.....* 85

Tabela 4.4.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u proizvodnim delatnostima u odnosu na ostale delatnosti.....* 87

Tabela 4.5.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u državnoj upravi u odnosu na ostale delatnosti.....* 88

Tabela 4.6.

*Pirsonovi koeficijenti korelacije između tolerisanja negativnih postupaka, radnog ponašanja i samoprocene zdravstvenog statusa.....* 90

Tabela 4.7.

*Veličina i značajnost medijatorke uloge prihvatljivosti negativnih postupaka u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i zadovoljstva poslom po podgrupama.....* 93

Tabela 4.8.	
<i>Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za težinu negativnih postupaka.....</i>	94
Tabela 4.9.	
<i>Prikaz strukture komponenata za težinu negativnih postupaka.....</i>	96
Tabela 4.10.	
<i>Rezultati konfirmatorne faktorske analize za Upitnik o doživljaju težine negativnih postupaka.....</i>	98
Tabela 4.11.	
<i>Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti procenjivane Kronbahovim alfa koeficijentom za sve tri komponente.....</i>	98
Tabela 4.12.	
<i>Aritmetičke sredine i standardne devijacije za doživljaj težine negativnih postupaka usmerenih na rad i otvorenog zlostavljanja.....</i>	100
Tabela 4.13.	
<i>Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka.....</i>	104
Tabela 4.14.	
<i>Prikaz strukture komponenata za kontrolabilnost negativnih postupaka.....</i>	106
Tabela 4.15.	
<i>Rezultati konfirmatorne faktorske analize za Upitnik o kontrolabilnosti negativnih postupaka.....</i>	107
Tabela 4.16.	
<i>Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti procenjivane Kronbahovom alfom za dve komponente kontrolabilnosti negativnih postupaka.....</i>	108
Tabela 4.17.	
<i>Aritmetičke sredine i standardne devijacije za doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka za organizacije između 11 i 50 zaposlenih i 51 i 250 zaposlenih.....</i>	109
Tabela 4.18.	
<i>Pirsonovi koeficijenti korelacije između kontrolabilnosti negativnih postupaka, radnog ponašanja, samoprocene zdravstvenog statusa i izloženosti negativnim postupcima.....</i>	113
Tabela 5.1.	
<i>Uporedna analiza pojedinačnih negativnih postupaka.....</i>	127
Tabela 6.1.	
<i>Analiza pojedinačnih negativnih postupaka na dimenziji kontrolabilnosti i prihvatljivosti.....</i>	135
Tabela 8.1.	
<i>Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za izloženost negativnim postupcima na radu.....</i>	164
Tabela 8.2.	
<i>Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u okviru grupa ispitanika iz državnih i privatnih radnih organizacija.....</i>	166

Tabela 8.3.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u okviru grupa ispitanika iz manjih i većih radnih organizacija.....* 167

Tabela 8.4.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u okviru kulture i medija i informacionih tehnologija i telekomunikacija.....* 168

Tabela 8.5.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama muškaraca i žena.....* 170

Tabela 8.6.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama srednjeg i visokog obrazovanja.....* 170

Tabela 8.7.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama višeg i visokog obrazovanja.....* 171

Tabela 8.8.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka za zaposlene koji provode manje i više vremena u radu sa kolegama.....* 172

Tabela 8.9.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka za organizacije do 10 zaposlenih i organizacije između 11-50 zaposlenih.....* 172

Tabela 8.10.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka kod muškaraca i žena.....* 174

Tabela 8.11.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka u okviru pozicija „neposredni izvršilac“ i „menadžer/supervizor/šef“.....* 174

Tabela 8.12.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka u okviru radnih organizacija koje imaju između 11-50 zaposlenih i radnih organizacija koje imaju između 51-250 zaposlenih.....* 175

## 1. UVODNI DEO

*“Dok sam bila zlostavljana predstavljala sam sebi to iskustvo kroz sliku da je moja kuća zapaljena. Sve što sam sagradila, sve za šta sam se zalagala i sama baza moga bića je bila uništena. I bilo je potrebno vreme, i biće ga potrebno još, da se sve to ponovo sagradi.”<sup>1</sup>*

U vrtlogu veoma surove svakodnevice koju odlikuju neprestano izbijanje građanskih ratova i brojne teškoće u iskorenjivanju još uvek neprihvatljive stope porodičnog nasilja (Naylor, Petch & Ali, 2011) i nasilja u školama (Smith, 2011), teško je prihvatiti da je i dalje neophodno obrazlagati važnost izučavanja zlostavljanja u bilo kojoj od njegovih javnih formi i konteksta. Gotovo da ne postoji pojedinac koji se tokom života nije suočio sa nekim oblikom zlostavljanja, bilo da je bio direktan učesnik nekog nemilog događaja (kao počinilac ili meta), bilo da je bio posmatrač njegovog odigravanja uživo ili preko medija koji obiluju nasilnim sadržajima (Monks & Coyne, 2011; Popadić, 2009).

Različite oblasti psihologije rada i radne organizacije su veoma dugo bile sasvim neme i zatvorene za izučavanje zlostavljanja (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Bilo je potrebno mnogo godina da se ova tema “probije” do naučne i laičke javnosti, ali i do zakonodavaca koji su različitim zakonskim rešenjima krunisali decenije borbe protiv ove pojave (Einarsen et al., 2011; Yamada, 2011; Zapf & Leymann, 1996).

Početak devedesetih godina prošlog veka zlostavljanje na radu je proglašeno za istraživačku temu dekade u oblasti psihologije rada (Einarsen, 2000) i od tada relevantnost ove teme ne jenjava (Samnani, 2013b). Aktuelnost zlostavljanja na radu raste stalnim promenama u svetu rada koje radnu sredinu čine stresnijom nego ranije, među kojima su ekonomske turbulencije i ubrzani tehnološki razvoj svakako jedne od najvećih (Petrović, Vukelić i Čizmić, *in press*; Čizmić i Petrović, *in press*).

Dosadašnja istraživanja zlostavljanja na radu u Evropi i Srbiji dala su dosta vrednih informacija o ovom fenomenu (npr. Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009; Hoel & Cooper, 2000; Petrović, Čizmić & Vukelić, 2014). Ono što je istraživanja zlostavljanja na radu u Evropi i u Srbiji učinilo posebno vrednim u smislu brojnih praktičnih i

---

<sup>1</sup>Iskaz žrtve zlostavljanja na radu preuzet iz rada Sare Vogan (Vaughan, 2012, str. 64).

teorijskih implikacija koje su proizašle iz njih jeste korišćenje validne metodologije koja je široko prihvaćena. Primenljivost i dobre psihometrijske karakteristike "*The Negative Acts Questionnaire*" (NAQ, *Upitnika o negativnim postupcima*) (Einarsen et al., 2009) učinile su istraživanja zlostavljanja na radu širom sveta uporedivim, a podatke interpretabilnim u kontekstu različitih kulturnih i organizacionih karakteristika (npr. Einarsen et al., 2009; Giorgi, Arenas & Leon-Perez, 2011; Hoel & Cooper, 2000; Matthiesen & Einarsen, 2001; Vukelić, Čizmić, Petrović, Tenjović & Giorgi, 2015).

Ipak, još uvek se ne može reći da je postignuto potpuno razumevanje fenomena zlostavljanja na radu, što se ogleda u nekim konceptualnim i empirijskim nedoslednostima, ali i uopšte u nedostatku održivog teorijskog referentnog okvira (Hershcovis & Reich, 2013). Tako u poslednjih nekoliko godina, postoji tendencija da se istraživanja zlostavljanja na radu prošire izvan granica „jednostavne“ evidencije njegovih činilaca i posledica kako bi se stekao uvid u njegovu kompleksnu dinamiku i time postiglo njegovo bolje razumevanje. U tom smislu istraživači pokušavaju da razumeju zlostavljanje na radu preispitujući ga u okviru poznatih modela agresije na radu i obrade informacija (npr. Brees, Mackey & Martinko, 2013; Douglas et al., 2008; Samnani, Singh & Ezzedeen, 2013), istraživanjem načina doživljavanja zlostavljanja ili negativnih postupaka (npr. Escartín, Rodríguez-Carballeira, Zapf, Porrúa & Martín-Peña, 2009; Saunders, 2007; Rodríguez-Carballeira, Solanelles, Vinacua, García & Martín-Peña, 2010; Vie, Glasø & Einarsen, 2011), preispitujući prethodno validiranu i široko prihvaćenu metodologiju (Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2010; Notelaers & Einarsen, 2013; Seo, 2010), ili tako što pokušavaju da razumeju razliku između zlostavljanja na radu i njemu sličnih fenomena analizujući definišuće karakteristike zlostavljanja (Hershcovis, 2011; Hershcovis & Reich, 2013).

Navedene istraživačke tendencije još uvek nisu dale jasna uputstva u pogledu metodologije i konceptualnih oruđa kojima je najbolje pristupiti novom ciklusu istraživanja zlostavljanja na radu. Zbog toga postoji rizik da veoma vredne metaanalize zlostavljanja ostanu na teorijskom nivou (npr. Samnani et al., 2013). Sa druge strane, kako bi novi istraživački pristup zlostavljanju na radu, za koji se u ovom trenutku može samo reći da teži tome da prevaziđe dosadašnji stresor-naprezanje (eng. *stressor-strain*) pristup (Coyne, 2011), dobio svoj puni istraživački zamajac, neophodno je do kraja razrešiti neka osnovna pitanja na koja ne možemo da odgovorimo jer nemamo dovoljno



empirijske građe.

Ovakvo stanje stvari se u velikoj meri može pripisati izuzetnoj delikatnosti (suptilnosti) fenomena (Samnani et al., 2013, Vaughan, 2012), ali i neophodnosti prikupljanja kritične količine „osnovne“ empirijske građe koja se bazira na novim teorijskim polazištima i koja je preduslov istraživanja složenijih modela. Sa druge strane, delikatnost, odnosno neuhvatljivost fenomena zlostavljanja u velikoj meri limitira mogućnost korišćenja eksperimenata i longitudinalnih studija (Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2002).

Jedno od pitanja na koje nemamo dovoljno (empirijskih) odgovora, jeste pitanje toga kako se doživljavaju negativni postupci karakteristični za zlostavljanja na radu. Prikupljanje odgovora na ovo pitanje predstavlja nužan korak za dalju analizu i razvoj obuhvatnijih modela zlostavljanja, u kojima se mora prevazići pristup u kome se način doživljavanja negativnih postupaka (i zlostavljanja uopšte) prikazuje kao crna kutija koja se „umeće“ između izloženosti konkretnim negativnim postupcima i njegovih posledica (npr. Einarsen et al., 2011). Takođe, ovaj korak neophodan je i za razumevanje ograničenja i daljeg razvoja ustaljene metodologije u različitim kulturnim (Seo, 2010) i organizacionim setinzima (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Konačno, dublja istraživanja fenomena zlostavljanja neophodna su i kako bi se ono adekvatno pozicioniralo u koordinatnom sistemu srodnih konstrukata (Hershcovis, 2011).

Dakle, može se reći da se temom ove studije, u kojoj je akcenat na analizi različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka karakterističnih za zlostavljanje (doživljaj težine, prihvatljivosti i kontrolabilnosti negativnih postupaka), pokušava istovremeno dotaći više (samo naizgled) različitih problema. Tako ovakav pristup istraživanju svojom širinom istovremeno doprinosi obezbeđivanju neophodne osnove za dalju nadogradnju i planiranje istraživanja zlostavljanja na radu u Srbiji, ali i upotpunjavanju međunarodne empirijske građe (npr. Escartín et al., 2009; Saunders, 2007) i to ne samo uvođenjem ove teme u drugačiji kulturni seting, nego i njenim proširivanjem uvođenjem različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka. Tako ova studija predstavlja nužan korak u daljim istraživanjima koja bi nakon nje mogla biti organizovana u okviru konkretnih teorijskih modela ili u okviru veoma specifičnih istraživačkih hipoteza.

Sa druge strane, ovom studijom se održava važan kontinuitet sistematskih empirijskih istraživanja i praćenja zlostavljanja na radu u Srbiji koje se istražuje još od 2009. godine okviru Instituta za psihologiju u Beogradu korišćenjem međunarodno priznate i validne metodologije (npr. Čizmić i Vukelić, 2010; Petrović, Čizmić i Vukelić 2013; Petrović et al., 2014; Vukelić et al., 2015). Tako se osim prikupljanja novih podataka, nastavlja i sa „osluškivanjem“ socioekonomskih prilika koje predstavljaju širi kontekst u kome se zlostavljanje na radu odigrava (Einarsen et al., 2011) i koje se, iz godine u godinu, menjaju neverovatnom brzinom (Petrović i Čizmić, *in press*) menjajući i dinamiku ove pojave. Analizom razlika u pogledu širih socioekonomskih činilaca, koji prate istraživanja zlostavljanja u različitim vremenskim periodima, može se doći do održivih preporuka koje ih prevazilaze i koje kao takve mogu biti dalje primenljive u razvoju metodologije istraživanja zlostavljanja na radu, ali i u procesu zaštite žrtava.

Problemi dolaženja do uzorka, načina komunikacije sa radnim organizacijama i dobijanja odobrenja za sprovođenje istraživanja oduvek su pratili istraživanja zlostavljanja na radu (Fahie, 2014). Ipak, na samom kraju, osećam veoma veliku potrebu da kažem da je ovu studiju bilo ubedljivo najteže sprovesti. Ovo je za mene kao istraživača bio indikator toga da ispitujem dosta složenu i važnu temu u pravom trenutku, a za mene kao psihologa rada i praktičara da je potrebno uložiti još više napora i truda da se poveća svest svih relevantnih aktera o važnosti borbe protiv zlostavljanja, da se zaštite žrtve i ublaže individualne i organizacione posledice zlostavljanja.

Očigledno je neophodno stalno podsećati poslodavce i pojedince na to da se zlostavljanje na radu nikome ne isplati (Hoel, Sheehan, Cooper & Einarsen, 2011; Høgh, Mikkelsen & Hansen, 2011). Posledice zlostavljanja prevazilaze žrtvu i šire se poput epidemije na posmatrača (Vukelić, Čizmić, Petrović, 2013), predstavnike radnih organizacija koji su uključeni u rešavanje sukoba (Tehrani & Popović, 2012) i konačno relevantne državne institucije i tržište rada (Hoel, Sparks, Cooper, 2001). Sve ovo prouzrokuje ogromnu materijalnu štetu koja se u nekim od najrazvijenijih zemalja Evropske unije broji u milijardama evra (npr. Hoel et al., 2001). U cilju prevencije ogromnih ličnih i materijalnih posledica zlostavljanja, neophodno je da se o njemu otvoreno razgovara i to uključivanjem najvažnijih aktera: žrtava, poslodavaca, pomagača i predstavnika države nadležnih za rešavanje ovog problema. Najčvršću

platformu za ovakvu diskusiju predstavljaju rezultati obuhvatnih, kontinuiranih empirijskih istraživanja zlostavljanja na radu koja ne bi trebalo da budu prekinuta. Rezultati sistematskih, kontinuiranih empirijskih istraživanja zlostavljanja predstavljaju važnu smernicu za izgradnju novih temelja za sve one „*zapaljene kuće*“ čiji je radni (ali i kreativni) potencijal neophodan za razvoj radnih organizacija, društva i debrutalizaciju savremenog sveta rada.

U narednom poglavlju biće prikazana teorijska i empirijska podloga ove studije, ali će biti prikazani i nešto širi nalazi koji se odnose na zlostavljanje na radu. Ovo bi trebalo da omogući obuhvatniji uvid u fenomen zlostavljanja na radu, ali i njegovu kompleksnu dinamiku kojom sam se vodila prilikom izbora ciljeva i koju nije moguće izbeći prilikom planiranja i sprovođenja istraživanja.

## 2. TEORIJSKI DEO

### Kratak pregled izučavanja zlostavljanja na radu

Godine 1976. godine američki psihijatar Kerol M. Brodski (*Carroll M. Brodsky*) u knjizi „*The Harassed Worker*“ (Zlostavljani radnik) daje detaljan opis negativnih postupaka na radu koji su po svom tipu prevazilazili tada poznate pojmove kao što su seksualno uznemiravanje i diskriminacija. Brodski izveštava o „lakom zadirkivanju<sup>2</sup>“, kao što je, na primer, zbijanje neumesnih šala i ruganje, i „teškom zadirkivanju“, kao što je mučenje i teško zlostavljanje neke osobe. U istoj knjizi Brodski (Brodsky, 1976) opisuje način na koji se različiti oblici “zadirkivanja” i drugi oblici psiholoških pritisaka koriste u radnom kontekstu kako bi se zaposlenom (uglavnom na implicitan način) stavilo do znanja da nije deo radne grupe. Cilj ovih postupaka je da se zaposleni izopšti iz radnog kolektiva bilo tako što će se, usled nepodnošljivog pritiska, odlučiti da ga sam napustiti, bilo tako što će, na samom kraju mučnog procesa, u kome iscrpljuje svoje radne resurse, biti otpušten.

Ističući psihološku prirodu zlostavljanja na radu, njegove negativne posledice po zdravlje i dobrobit zaposlenih i specifičnu dinamiku pojave koja žrtvu stavlja u inferiornu poziciju, rad Brodskog se može smatrati pionirskim u ovoj oblasti (Einarsen et al., 2011; Einarsen, Matthiessen & Hauge, 2008). Iako je kroz opis različitih slučajeva zlostavljanja u ovoj knjizi stručna i naučna javnost saznala da zaposleni mogu biti izloženi fizičkom i verbalnom zlostavljanju, koji nisu nužno seksualne prirode, taj koncept nije izazvao šire interesovanje, sve do pojave prvih teorijskih i empirijskih radova švedskog psihologa i psihijatra nemačkog porekla Hajnca Lejmana. Razlog za to može ležati i u tome što Brodski nije bio posebno zainteresovan za direktnu (izdvojenu) analizu ovog fenomena koji je tretirao jednako kao i ostale izvore stresa u radnoj sredini (poput iscrpljenosti zbog smenskog rada i nesreća na radu) (Leymann, 1996). Tako je ova tema zvanično uvedena na istraživačku scenu psihologije rada tek sa objavljivanjem prve eksplorativne studije zlostavljanja na radu 1984. godine koju su na švedskom jeziku objavili Lejman i Gustavson (Leymann & Gustavsson, 1984; Zapf & Leymann, 1996).

---

<sup>2</sup> Brodski koristi engleski termin “teasing” (Brodsky, 1976., str. 19)

Lejman u svojim radovima (Leymann, 1990; 1996; Zapf & Leymann, 1996) koristi Lorencov (Lorenz, 1962/2002) termin “mobing” kako bi opisao fenomen zlostavljanja na radu stavljajući akcenat na ulogu radne grupe i menadžmenta u razvoju ove pojave<sup>3</sup>. Lejman u svojim radovima govori i o dinamici zlostavljanja, njegovim štetnim posledicama po zaposlene i radnu organizaciju, ali i o načinima na koji se zlostavljanje može zaustaviti i prevenirati uz očuvanje dobrobiti i pojedinca i organizacije. Ipak svakako najvažniji Lejmanov doprinos u razumevanju ove pojave predstavlja razvoj jednog od prvih upitnika za ispitivanje zlostavljanja na radu – *Lejmanovog inventara za ispitivanje psihološkog terora* (The Leymann Inventory of Psychological Terror, LIPT) (Leymann, 1990). Korišćenje i adaptacija ovog upitnika u različitim kulturnim miljeima (npr. Niedl, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996) od onog gde je isprva nastao (Švedska), dali su neophodan temelj za istraživanje zlostavljanja na radu koje od devedesetih godina predstavlja jednu od važnijih istraživačkih tema u oblasti psihologije rada (Einarsen, 2000). O ovome svedoči i činjenica da je 1996. godine čitav broj jednog od vodećih časopisa u oblasti psihologije rada, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, Issue 2<sup>4</sup> (Evropski časopis za psihologiju rada i organizacije), bio posvećen temi zlostavljanja na radu.

Za zlostavljanje na radu su se među prvima zainteresovali istraživači iz zemalja Severne Evrope, a nakon toga i istraživači iz zemalja nemačkog govornog područja (Leymann & Zapf, 1996). Tako su u pomenutom broju Evropskog časopisa za psihologiju rada i organizacije objavljeni radovi istraživača iz Norveške (Einarsen & Skogstad, 1996), Finske (Vartia, 1996), Švedske (Leymann & Gustafsson, 1996), Nemačke (Groeblichhoff & Becker, 1996; Resch & Schubinski, 1996; Zapf et al., 1996) i Austrije (Niedl, 1996). Doprinos tih radova istraživanju zlostavljanja na radu svakako leži i u tome što su svi objavljeni na engleskom jeziku, čime je problem zlostavljanja kao teme postao dostupan široj istraživačkoj publici Evrope (Leymann & Zapf, 1996).

Počevši od devedesetih godina prošlog veka, zainteresovanost za temu zlostavljanja na radu se iz severnoevropskih i evropskih zemalja nemačkog govornog područja, širi čitavom Evropom i to kroz istraživačke, ali i kroz tzv. “laičke” krugove (Einarsen et al., 2011). U takozvanim “laičkim” krugovima veliku ulogu u podizanju svesti o ovom fenomenu imali su novinari, publicisti i sindikalni aktivisti. Tako je u

---

<sup>3</sup> Implikacije korišćenja ovog termina biće diskutovane u sledećem odeljku.

<sup>4</sup> [http://www.tandfonline.com/toc/pewo20/5/2#.VAnaQPI\\_uSo](http://www.tandfonline.com/toc/pewo20/5/2#.VAnaQPI_uSo)

Engleskoj ova tema za širu javnost prvi put otvorena u radio-emisiji u kojoj je učestvovala novinarka Andrea Adams (Andrea Adams) i psiholog Nejl Kraford (Neil Crawford) (Einarsen et al., 2011). Novinarka Adams je nastavila da se bavi ovom temom i aktivno uključuje u borbu protiv zlostavljanja na radu osnivanjem fondacije za borbu protiv zlostavljanja<sup>5</sup>. U Francuskoj je veliko interesovanje za ovu temu pokrenula popularna knjiga psihijatrice Mari-Frans Irižojen (Marie-France Hirigoyen, 1998; Einarsen et al., 2011) “*Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*”, koja je prodana u preko četrdeset hiljada primeraka i prevedena na preko dvadeset jezika.

Iako se za Norvešku može reći da je kolevka sistematskog naučnog istraživanja zlostavljanja, potrebno je naglasiti i veoma važnu ulogu u osvešćivanju njenog značaja koju su početkom poslednje dekade dvadesetog veka imali napori poznatog norveškog sindikaliste i vrsnog poznavaoца industrijskih odnosa Jona Šotvajta (Jon Sjøtveit) (Beale, 2011). Jon Šotvajt je kroz različite publikovane i nepublikovane radove (npr. svoj magistarski rad) pokušao da skrene pažnju na važnost izučavanja zlostavljanja na radu u kontekstu nekih marksističkih ideja kao što su eksploatacija rada i kolektivizam zaposlenih. Iako je zlostavljanje stavio u širi kontekst industrijskih odnosa, Šotvajt je pokrenuo neka veoma važna istraživačka pitanja, kao što su, na primer, uloga direktnih posmatrača i važnost njihovog uključivanja u zaustavljanje zlostavljanja, pitanje dinamike nastanka zlostavljanja na radu (od neuljudnog ponašanja, do otvorenog zlostavljanja), razlikovanje vertikalnog i horizontalnog zlostavljanja i sl.

Osim “aktivističkog” doprinosa izučavanju zlostavljanja na radu, sindikati širom Evrope su imali i veoma važnu ulogu partnera u prvim naučnim istraživanjima zlostavljanja. Tako su dva veoma obuhvatna i vredna istraživanja zlostavljanja na radu u Engleskoj, predvođena nekim od najistaknutijih istraživača ove oblasti, bila urađena u partnerstvu sa sindikatima (npr. Hoel & Cooper, 2000 i UNISON, 1997). U Srbiji su Sindikati takođe bili veoma važni partneri u izučavanju zlostavljanja na radu<sup>6</sup> (npr. Čizmić i Vukelić, 2010; Petrović et al., 2014). Ova saradnja ukazuje na neophodnost sinergističkog delovanja istraživača i praktičara sa ciljem kreiranja optimalnih intervencija za borbu protiv zlostavljanja na radu.

Vraćajući se na istorijski pregled izučavanja zlostavljanja na radu, teško je reći kako je ova tema osvojala ostale evropske zemlje. Sve u svemu danas se zlostavljanje

---

<sup>5</sup> <http://www.bullyonline.org/successunlimited/archive/AAT.htm>

<sup>6</sup> Za detaljnije informacije pogledati odeljak “Zlostavljanje na radu u Srbiji”.

na radu, pored severnoevropskih zemalja i evropskih zemalja nemačkog govornog područja, izučava i u Belgiji (npr. Baillien & De Witte, 2009), Holandiji (npr. Hubert & Van Veldhoven, 2001), Poljskoj (Merecz, Rymaszewska, Mościcka, Kiejna & Jarosz-Nowak, 2006), Italiji (npr. Giorgi et al., 2011), Španiji (npr. Jiménez, Muñoz, Gamarra, Herrer, 2007), Turskoj (npr. Öcel & Aydin, 2012), Estoniji (npr. Tambur & Vadi, 2009) itd.

Nakon Evrope, talas interesovanja za zlostavljanje na radu osvaja i Ameriku gde rezultati prvih istraživanja ubrzo upotpunjuju dotadašnja saznanja o agresivnosti na radu koja je tamo uglavnom istraživana u svojoj ogoljenijoj formi (npr. Keashly & Jagatic, 2011). Istraživači iz Australije (npr. Sheehan, Barker & Rayner, 1999) i Kanade (npr. McKay, Arnold, Fratzl & Thomas, 2008) takođe su pokazali veliko interesovanje za koncept zlostavljanja na radu. Osim u Evropi, Americi, Australiji i Kanadi, zlostavljanje na radu se istražuje i u značajno drugačijim kulturnim miljeima kao što su npr. Japan (Tsuno, Kawakami, Inoue & Abe, 2010), Kina (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006) i Južna Koreja (Seo, 2010). Tako je od kraja prošlog veka, pa do danas, koncept zlostavljanja na radu, odomaćen u naučnoj, stručnoj i laičkoj javnosti širom sveta.

Ipak, važno je napomenuti da se koncept zlostavljanja na radu danas najtemeljnije izučava na Univerzitetu u Bergenu u Norveškoj, tačnije u Bergenskoj grupi za istraživanje zlostavljanja (*The Bergen Bullying Research Group*<sup>7</sup>). Ovaj istraživački tim koga mahom čine psiholozi rada, bavi se izučavanjem zlostavljanja na radu, destruktivnog liderstva, emocijama u organizacijama i fenomenom uzbunjivača. Neki od članova Bergenske grupe ujedno su i najcitiraniji autori u ovoj oblasti, ali i u psihologiji rada uopšte. Među istaknutim članovima su svakako: Stale Einarsen (Ståle Einarsen), Morten Birkland Nilsen (Morten Birkeland Nielsen), Stig Berge Matiasen (Stig Berge Matthiesen), Lars Johan Hauge (Lars Johan Hauge), Gi Notelaers (Guy Notelaers). Članovi Bergenske grupe radili su i na konstrukciji, razvoju i unapređenju jednog od najčešće korišćenih instrumenta za ispitivanje zlostavljanja na radu (i to u različitim kulturnim miljeima) koji je preveden i adaptiran na više stranih jezika – *Upitnika o negativnim postupcima* (The Negative Acts Questionnaire, NAQ) (Einarsen et al., 2009)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.uib.no/rg/bbrg>

<sup>8</sup> Ovaj upitnik će biti detaljnije prikazan u poglavlju “Metod”.

U Srbiji je izučavanje zlostavljanja na radu počelo nakon demokratskih promena 2000. godine i to zaslugom angažovanih stručnjaka iz sindikata. Napori sindikata rezultovali su donošenjem zakona protiv zlostavljanja na radu 2010. godine (*Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu*, "Sl. glasnik RS", br. 36/2010). Sistematsko istraživanje ovog fenomena korišćenjem standardizovane (uporedive) metodologije u Srbiji počinje 2009. godine (npr. Čizmić & Vukelić, 2010; Petrović et al., 2014).

O popularnosti ovog koncepta širom sveta govori i njegova zastupljenost na Internetu i to kako u onim dokumentima i na Internet-stranicama koje su dostupne široj javnosti, tako i u onim rezervisanim za istraživače i naučnike (Petrović et al., 2013). Istraživanje zastupljenosti termina "workplace bullying"<sup>9</sup> na Internetu koje je izvršeno 7. septembra 2014. godine pokazuje da se na Gugl<sup>10</sup> pretraživaču moglo se naći osamsto sedamdeset hiljada rezultata, dok se na Gugl akademiku moglo naći preko devet hiljada dokumenata u kojima se pominje zlostavljanje na radu. Iako je gorenavedena ilustracija popularnosti zlostavljanja na radu ograničena samo na jedan od brojnih naziva za ovu pojavu (u ovom slučaju "workplace bullying"), ona i dalje ukazuje na veliko interesovanje javnosti.

Nije sasvim jasno kako je ovaj fenomen u poslednjih dvadesetak godina uspeo da dobije toliko interesovanje stručne i naučne javnosti, ali i laika. Kako Lejman i Capf primećuju (Leymann & Zapf, 1996), ponašanja karakteristična za zlostavljanje na radu (npr. davanje pojedincima besmislenih i nemogućih zadataka na poslu, socijalno izolovanje, verbalne pretnje, ogovaranje...) stari su koliko i ljudska vrsta. Ipak, sudeći po velikom interesovanju za ovaj koncept koje je nastalo u poslednjoj dekadi prošloga veka, može se pretpostaviti da je savremen rad postao posebno brutalan (Svensen, 2012). S obzirom na to da ova ideja nije sasvim opravdana imajući u vidu činjenicu da je rad u prethodnim stolećima podrazumevao duže radno vreme, slabiju brigu za dobrobit i zdravlje zaposlenih, pa čak i njihovo fizičko kažnjavanje (Svensen, 2012), razlozi za popularnost ove pojave se moraju tražiti na drugim stranama. U prilog tome govori i nešto što je dato u narednom isečku, a odnosi se na naše prostore.

---

<sup>9</sup> Pretraživanje je vršeno tako što je sintagma unesena u pretraživač sa navodnicima, čime je pretraga sužena samo na nju, a ne na sve opcije koje sadrže reč "workplace" i "bullying".

<sup>10</sup> Za pretraživanje je korišćen <http://www.google.com>.



U obimnoj studiji socijalnih prilika u Srbiji od 1815. do 1941. Mari-Žanin Čalić (2004), između ostalog, opisuje uslove života i rada šegrta u Srbiji u periodu između 1911. i 1935. O šegrtovanju se tako govori kao o najgoroj mogućoj sudbini koja može snaći jedno dete i periodu života koga se radnici sećaju sa bolom i stidom. Ono što je period šegrtovanja činilo tako bolnim bila je ekstremna nebriga preduzetnika, fizičko zlostavljanje, život u bednim, nehigijenskim uslovima i rad koji se često umesto za novac menjao za odeću, stanovanje i ishranu. Nijedan šegrt 1911. godine nije radio osam sati dnevno, nego deset i više sati. Duga radna nedelja imala je svega nekoliko sati odmora, ako ga je uopšte i bilo.

Rad sa početka prošlog veka u Srbiji bio je surov i za odrasle. Nedeljno radno vreme je retko bilo osam sati, radilo se u nehigijenskim, zagušljivim i nezaštićenim radionicama i proizvodnim halama. Zbog posledica koje su nastale prethodnim ratovima (improvizovani) radni prostori bili su zapravo šupe, ruševine i podrumi. Radnici su radili za niske nadnice, slabo ko je i bio zaposlen na duže vreme, a radnik je snosio punu ličnu i materijalnu odgovornost za ono što proizvodi. Bilo je slučajeva u kojima šefovi nisu imali materijalnu odgovornost (npr. troškovi neispravne robe), već je ona padala isključivo na radni tim kojim je taj šef rukovodio. Ovakvo stanje stvari nije bilo posledica nedostatka regulative, nego njenog neprimenjivanja. Uprkos intervencijama inspekcija rada i radnih komora, stanje se nije značajno i sistematski menjalo.

Neki od ključnih razloga zbog kojih je zlostavljanje postalo veoma popularno baš s kraja poslednje dekade prošlog stoleća mogu biti i promena pristupa izučavanja konflikata na radu i značajna uloga sindikata u ukazivanju na rasprostranjenost ove pojave (Einarsen, 2000; Einarsen et al., 2011). Po Einarsenu (Einarsen, 2000) jedan od razloga zbog kojih je agresija na radu do devedesetih godina prošlog veka zavrđivala manje pažnje među istraživačima nego danas jeste i zbog toga što je u istraživanjima konflikata na radu vladao jedan “racionalni” i “harmonični” pristup (u kome se konflikt posmatrao kao izuzetak, a ne pravilo).

Početkom poslednje dekade prošlog veka (baš kada je i interesovanje za zlostavljanje na radu počelo da raste) Pondi (Pondy, 1992) predlaže jedan sasvim nov pogled na konflikte na radu po kome oni mogu biti shvaćeni kao deo normalnog, uobičajenog funkcionisanja radne organizacije, a ne kao odstupanje od (pretpostavljene)

uravnotežene situacije koja ponekad može biti narušena javljanjem konflikata. Ovaj Pondijev pristup tako implicira da je zlostavljanje gotovo neizbežan scenario u situacijama kada konflikt na radu dobija zamajac i uz nejednakost moći među sukobljenim stranama prerasta u destruktivno ponašanje prema onoj strani u sukobu koja ima manje moći (Leymann, 1990). S druge strane, istraživanja agresivnosti u školskom kontekstu podstakla su istraživače da preispitaju mogućnost postojanja ovakvih i sličnih pojava u radnom kontekstu (Einarsen, 2000). Dakle, može se reći da je bilo pitanje trenutka kada će se tema agresivnosti, o kojoj se u tom trenutku dosta raspravlja u društvenom i školskom kontekstu, biti pokrenuta i u kontekstu rada (Neuman & Baron, 2011).

Kao što je to napomenuto u prethodnim redovima, veliko interesovanje za zlostavljanje na radu svakako se duguje i sindikatima širom Evrope koji su uspeli da zainteresuju širu javnost, ali i da zlostavljanje stave u kontekst (danas pomalo napuštene) zajedničke borbe zaposlenih za dobrobit na radu (Einarsen et al., 2011; Lewis, 2000). Individualistički pristup zaposlenima koji je ponudila paradigma upravljanja ljudskim resursima omogućio je direktniji odnos između pojedinca i poslodavca, ali očigledno nije omogućio i potrebnu zaštitu u slučaju da taj odnos postane neetičan i nasilan. U tom smislu sindikat je kroz ovu temu ponovo uspostavio svoju, već pomalo zaboravljenu, tradicionalnu ulogu zastupanja interesa zaposlenih za koje se pretpostavlja da nemaju adekvatnu zaštitu u okviru sada veoma individualizovanih radnih organizacija (Lewis, 2000).

Od pojave prvog istraživanja zlostavljanja na radu koje je objavljeno 1984. godine na švedskom jeziku prošlo je više od tri decenije. Zlostavljanje na radu je od tada prošlo razvojni put svakog psihološkog konstrukta, od specifikovanja relevantnog domena (njegovog definisanja), razvoja i provere mernog instrumenta za njegovu procenu (Hinkin, 1998), do evidentiranja prevalence, posledica i činilaca njegovog nastajanja (Einarsen et al., 2011). Koncept zlostavljanja na radu je danas, u drugoj deceniji drugog milenijuma, ušao u novu (napredniju) fazu. U ovoj fazi se očekuje da se zlostavljanje uklopi u postojeće teorijske modele (npr. Lazarus & Folkman, 2004), da se "locira" i razgraniči u odnosu na druge (slične, starije) koncepte iz oblasti psihologije rada, kao i da se ponovo preispita metodologija za njegovo istraživanje (Hershcovis, 2011; Hershcovis & Reich, 2013; Einarsen et al., 2011).

## Definisanje zlostavljanja na radu

Razmatranje zlostavljanja na radu teško je započeti bez osvrtnja na poreklo ove sintagme. Tako je neophodno prokomentarisati izbor termina “zlostavljanje” u odnosu na onaj koji je nešto popularniji na Internetu, televiziji i novinama - “mobing” (engl. mobbing). Naime, termin “mobing” prvi put počinje da upotrebljava za opis agresivnog ponašanja zaposlenih švedski psiholog Hajnc Lejman (Einarsen, 2000; Leymann, 1990). Međutim, ovaj termin ima nešto dužu istoriju. Naime, smatra se da ga je Lejman preuzeo od lekara Hajnemana koji ga je koristio kako bi opisao agresivno ponašanje grupe školaraca koji napadaju usamljenog vršnjaka (Matthiessen, 2006). Ipak, termin mobing se prvi put vezuje za knjigu Konrada Lorenca “O agresiji” (1962/2002). U toj knjizi čuveni etolog opisuje ponašanje socijalnih životinja (manjih ptica) koje se udružuju kako bi sa svoje teritorije oterale usamljenog predatora koji ugrožava njihovu sigurnost. Na taj način se naizgled bespomoćni napadači pretvaraju u opasnu pretnju za predatora. U istoj knjizi Lorenc nastavlja da koristi ovaj termin kako bi opisao i ponašanje grupe ljudi (školske dece i vojnika) u susretu sa nekonformistom koji predstavlja potencijalnu pretnju za grupu. Agresija grupe prema pojedincu posledica je, po Lorencu (1962/2002), odstupanja autsajdera od tipičnih grupnih običaja i vrednosti. Nekonformista je tako opažen kao “autsajder” koji je zbog toga izložen sistematskom zlostavljanju.

Termin “mobbing” se u Evropi koristi paralelno sa terminom “bullying” za opis specifične forme napada na radnom mestu (Petrović et al., 2013). Razlog postojanja dva paralelna termina za opisivanje u osnovi istog fenomena jeste taj što i jedan i drugi imaju nedostake zbog kojih je istraživačima bilo teško da prihvate jedan i odreknu se drugog. Jedan od prvih istraživača ove pojave na radu Hajnc Lejman (Leymann, 1996) koristio je termin “mobing” kako bi izbegao nedostatke termina “zlostavljanje” (eng. “bullying”) koji po njemu ima jasno fizičku konotaciju. S obzirom na to da je fizički okršaj na radu veoma retka pojava (Zapf, Escartín, Hoel & Vartia, 2011), Lejman se odlučio da u svojim istraživanjima koristi termin “mobing” (Leymann, 1996). Ipak, i termin mobing sadrži problematične implikacije (Olweus, 2010) zbog kojih nije sasvim pogodan za opis te specifične forme agresije na radu.

Naime, termin “mobing” označava napad grupe na pojedinca jer potiče od engleske reči “to mob”, što znači napasti u grupi (Merriam-Webster, 1998). I sam Lejman termin mobing prevashodno vezuje za napad grupe zaposlenih na jednog kolegu (Leymann, 1990). U komentarima nekih slučajeva koje prikazuje Lejman (npr. Leymann, 1990, 1996) zlostavljanje se predstavlja kao grupni fenomen i to kako u kontekstu neposrednog radnog okruženja napadnute osobe (kolege istog hijerarhijskog nivoa), tako i menadžmenta (o menadžerima se govori u množini). Izbor ovog termina od strane Lejmana opravdan je u kontekstu činjenice da su u njegovim istraživanjima zlostavljanja na radu među napadačima kolege (i to grupa kolega istog hijerarhijskog nivoa) bile nešto malo više zastupljene nego nadređeni (Zapf et al., 2011). Ovakva slika se delom zadržala u Skandinavskim zemljama i Nemačkoj gde se među napadačima mogu češće naći kolege istog hijerarhijskog nivoa (Zapf et al., 2011). Ipak, situacija u drugim delovima Evrope je sada nešto drugačija jer veći broj skorašnjih istraživanja pokazuje da su napadači u radnom kontekstu obično nadređeni i rukovodioci. U tom smislu, opravdana je bojazan nekih naučnika (npr. Olweus, 2010) koji sumljaju u opravdanost korišćenja termina “mobing” za opis pojedinačnih napada. Osim toga, termin “mobing” otvara veliko pitanje mogućnosti preuzimanja, odnosno deljenja odgovornosti za napad na pojedinca (Olweus, 2010).

S obzirom na nedostatke termina “mobing”, možemo reći da je termin “bullying” koji se kod nas može prevesti kao “zlostavljanje” ili “maltretiranje” adekvatniji. Osim što može označavati napad grupe kolega na pojedinca, ovim terminom se može označiti i napad jednog pojedinca na drugog. Za naučno bavljenje konceptom zlostavljanja nije zanemarljiv podatak da je ovaj termin prihvaćeniji od strane vodećih naučnika i istraživača u ovoj oblasti (Petrović i sar., 2013). Konačno, sintagma “zlostavljanje na radu” je u Srbiji podržana i od strane zakonodavca (Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, “Sl. glasnik RS”, br. 36/2010), koji daje veoma važnu formalnu podlogu za borbu protiv zlostavljanja. Osim sintagme “zlostavljanje na radu”, odnosno “workplace bullying”, u naučnoj literaturi je prihvaćena i sintagma “workplace harassment” (Einarsen et al., 2011).

Bez obzira na kulturne različitosti i različit pristup proceni zlostavljanja, može se govoriti o zajedničkom, obuhvatnom određenju fenomena zlostavljanja na radu (Einarsen et al., 2011). Na osnovu pregleda i sinteze podataka iz literature (Einarsen et

al., 2011; Hershcovis, 2011; Matthiesen, 2006; Samnani, 2013b; Saunders, Huynh & Goodman-Delahunty, 2007) kao ključne karakteristike zlostavljanja na radu mogle bi se izdvojiti: *negativna (neetična) priroda postupaka kojima je pojedinac izložen, istrajnost tih postupaka, nemoć žrtve* (žrtva nije u mogućnosti da se odbrani od napada osim napuštanjem radne organizacije i/ili radne grupe) i *negativni efekat ponašanja na žrtvu*. Jedna od sveobuhvatnijih definicija koja uključuje sve pomenute karakteristike jeste ona koju daju Einarsen i saradnici (2011) i koju prikazujemo u nastavku.

*Zlostavljanje na radnom mestu znači maltretiranje, vređanje i socijalno isključivanje pojedinca kao i negativni uticaj ovih oblika ponašanja na njegovo obavljanje radnih zadataka. Da bi se određena aktivnost, interakcija ili proces mogli označiti kao zlostavljanje (mobing) potrebno je da se ponavljaju, da se odvijaju vremenski pravilno (npr. na nedeljnom nivou) i da traju tokom određenog perioda (npr. oko šest meseci). Zlostavljanje je eskalatorni proces tokom koga osoba koja je sa njim suočena završava u inferiornoj poziciji i postaje meta sistematskih negativnih socijalnih ponašanja. Dakle, neki konflikt se ne može nazvati zlostavljanjem ukoliko je incident samo izolovani događaj ili ukoliko su u konfliktu dve strane koje poseduju približno istu moć* (Einarsen et al., str. 22).

Na samom početku definicije Einarsen i saradnici (Einarsen et al., 2011) opisuju negativnu prirodu zlostavljanja na radu ističući neumitnu prirodu ovog fenomena u kome žrtva biva izložena ponašanjima koja po svojoj snazi daleko prevazilaze interpersonalni konflikt i neuljudnost („incivility“) (Hershcovis, 2011). Takođe, oni ističu njegovo trajanje i to kako u pogledu učestalosti, tako i u pogledu dužine izloženosti negativnim radnjama, čime pokušavaju da, koliko je to moguće, omeđaju i uspostave razliku između ovog fenomena i radnih konflikata. S obzirom na to da se konflikti na radu mogu pretvoriti u svojevrzne „kancelarijske ratove“ (Einarsen et al., 2011) u kojima su napadi oštri, ali uzajamni, u definiciji zlostavljanja je bilo neophodno istaći nejednaku poziciju moći žrtve i napadača. Einarsen i saradnici u ovoj definiciji ne ekspliciraju izvor moći koji napadača stavlja u superiorniju poziciju u odnosu na žrtvu čime dozvoljavaju mogućnost da napadač bude i nadređeni i kolega. Na taj način zlostavljanje na radu predstavlja nešto širi pojam od „zlostavljačkog ponašanja supervizora“ („abusive supervision“) (Hershcovis, 2011). Tako, osim što zlostavljač

može biti i kolega/kolege istog hijerarhijskog nivoa (što se u prvo vreme smatralo najčešćim slučajem<sup>11</sup>), zlostavljač može biti i bilo koja osoba koja poseduje više moći od žrtve, po bilo kom osnovu (Rot, 2010). Tako zlostavljač može biti neformalni lider kome moć daje znanje/stručnost koju ima, poštovanje/odnos sa drugim kolegama, mogućnost da osobi nanese štetu, ili pribavi korist, ili bolji pristup kanalima komunikacije.

Iako je ova definicija svakako jedna od obuhvatnijih koja se može naći u literaturi, i ona sadrži izvesne nedostatke. Kao najproblematičnije tačke definicije izdvojila bih nejasan odnos prema *nameri*, pitanje „*lociranosti*“ zlostavljanja na radu (da li napadač mora biti samo lice iz organizacije ili i neko van nje) i pitanje *osvešćenosti* osobe da je izložena zlostavljanju na radu (a ne nekoj drugoj pojavi).

Osvrćući se na *nameru*, može se reći da je ona važan element koncepta zlostavljanja utoliko što omogućava njegovo razlikovanje od nekih drugih, njemu sličnih, negativnih ponašanja (Popadić, 2009). Za neke žrtve zlostavljanja postojanje namere napadača može biti važan činilac označavanja svog iskustva kao zlostavljanja (Daniel, 2009; Saunders et al., 2007). Ipak, sa druge strane, uključivanje namere u definiciju zlostavljanja otvara brojne teškoće. Einarsen i saradnici (Einarsen et al., 2011) teškoću uključivanja namere u definiciju vide u nemogućnosti da se njeno prisustvo jednoznačno verifikuje osim da se zlostavljaču, na neki način, da „moć veta“ nad odlukom da li se neko njegovo ponašanje može nazvati zlostavljanjem na radu ili ne.

Dakle, nameru je, po njima, moguće utvrditi samo priznanjem napadača da je namerno zlostavljao neku osobu. Oni navode i to da je u situaciji zlostavljanja teško odrediti na koji način je najpravičnije izučavati prisustvo namere. Tako se možemo pitati da li nameru treba preispitivati u okviru svakog pojedinačnog ponašanja kome je osoba bila izložena ili čitavog procesa zlostavljanja? Isto tako možemo se pitati da li namera leži u stavljanju žrtve u poziciju iz koje ne može da se odbrani (poziciju nemoći) ili u količini psihološke i druge štete koja joj je naneta. Ipak, bez obzira na stav Einarsena i saradnika (Einarsen et al., 2011) da odsustvo ili prisustvo namere ne pravi razliku za žrtvu koja u oba slučaja trpi značajne negativne posledice, njeno preispitivanje i jasno određivanje prema njoj može samo pomoći u adekvatnom prepoznavanju, sankcionisanju i sprečavanju ove pojave. Dodatan poziv za preispitivanje namere kao

---

<sup>11</sup> Pogledati diskusiju na prethodnoj stranici.

činioca zlostavljanja na radu predstavljaju i noviji modeli izučavanja zlostavljanja na radu koji u sam centar dinamike zlostavljanja stavljaju atribucione procese<sup>12</sup>.

Dalje, kao sledeća problematična tačka gorenavedene definicije može se izdvojiti i izostavljanje jasnijeg određenja toga da li se zlostavljanje na radu odnosi i na one situacije u kojima *zlostavljač nije zaposlen u radnoj organizaciji*, a zlostavlja osobu u radnom kontekstu. Govoreći o mogućim pojavnim oblicima zlostavljanja na radu, Matiesen (Matthiesen, 2006) navodi primere zlostavljanja od strane klijenata i trećih lica u organizacijama. Tako, napadači zaposlenih mogu biti i korisnici usluga i kupci, ali i najbliži srodnici koji vrše napade na pojedinca u okviru radnog konteksta (npr. preteći mejlovi, pozivi i poruke od bivših partnera tokom radnog vremena) (Matthiesen, 2006). Baveći se ovim problemom neophodno je postaviti i pitanje toga da li se i na koji način može govoriti o zlostavljanju u onim oblastima rada u kojima je okrenutost i zavisnost od klijenta daleko veća od okrenutosti i zavisnosti od kolega.

Konačno, kao veoma važno pitanje koje se uočava u definiciji Einarsena i saradnika jeste pitanje važnosti *označavanja svog iskustva kao zlostavljanja*. Naime, u istraživanjima koja su koristila i pristup proceni zlostavljanja baziran na broju i učestalosti izloženosti različitim negativnim postupcima i pristup kojim se od osobe tražilo da označi da li je određeno iskustvo bilo zlostavljanje ili ne, pokazano je samo njihovo delimično poklapanje (npr. Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts, 2007; Petrović et al., 2014; Salin 2001). Ovi nalazi mogu ukazivati na to da je žrtvama psihološki teško da svoje iskustvo označe kao zlostavljanje, ali i da ne postoji potpuno poklapanje između istraživačkih i laičkih viđenja zlostavljanja na radu (Saunders et al., 2007). Ovaj problem zato pokreće potrebu da se pitanje načina doživljavanja negativnih postupaka detaljnije preispituje, kao i da se neki od značajnijih uvida ovih istraživanja uključe u teorijske odrednice zlostavljanja na radu.

U narednim redovima prodiskutovaću neke važne aspekte definicije zlostavljanja Einarsena i saradnika (Einarsen et al., 2011) stavljajući ih u kontekst nekih od najvažnijih istraživanja zlostavljanja. Aspekti zlostavljanja o kojima će biti diskutovano su: *izloženost negativnim postupcima*, *njihova perzistentnost* (istrajnost), *nemoć žrtve da se odupre zlostavljanju* i *negativni efekti zlostavljanja*. Na ovaj način ću pokušati da integrišem neke važne informacije o ovoj pojavi krećući se u konceptualnom okviru koji

---

<sup>12</sup> Pogledati odeljak o Integrativnim modelima razumevanja zlostavljanja na radu

nude pomenuti autori, a ujedno ću kroz osvrtanje na neke slabosti ovog okvira objasniti način na koji su formulisani problemi i ciljevi ove studije.

### **Ključni aspekti definicije zlostavljanja na radu**

#### *Negativni postupci na radu*

Izloženost negativnim postupcima predstavlja okosnicu koncepta zlostavljanja na radu (Einarsen et al., 2011). Negativni postupci se obično grupišu u tri obuhvatnije (latentne) komponente: *zlostavljanje usmereno na ličnost*, *zlostavljanje usmereno na rad* i *fizičko zastrašivanje* (Einarsen et al., 2009; Einarsen et al., 2011). Zlostavljanje usmereno na ličnost uključuje direktne ili indirektne napade na lični integritet žrtve što uključuje ponašanja poput sledećih: širenje glasina i tračeva, zbijanje neslanih šala, ignorisanje stavova i mišljenja pojedinaca, napadi besa i sl. Zlostavljanje usmereno na rad cilja na otežavanje normalnog obavljanja radnih zadataka i u svojoj najtežoj formi podrazumeva oduzimanje svih radnih zadataka i izolovanje pojedinca (Einarsen et al., 2011). Ostale moguće forme zlostavljanja su npr: preterana kontrola u obavljanju radnih zadataka, preterano kontrolisanje u obavljanju posla i nemogućnost traženja nečega na šta pojedinac ima prava (npr. bolovanja, godišnji odmori i sl.). Konačno, fizičko zastrašivanje uključuje pretnje fizičkim nasiljem ili fizičko nasilje i/ili ponašanja kao što su upiranje prstom u pojedinca i narušavanje njegovog ličnog prostora. Bez obzira na podgrupu kojoj pripadaju ova ponašanja, ona se mogu kretati od onih direktnih i lako uočljivih (npr. pretnja fizičkim nasiljem) do onih indirektnih, suptilnih (npr. oduzimanje ključnih područja odgovornosti i zamenjivanje istih neprijatnim ili trivijalnim dužnostima) (Einarsen et al., 2009; Escartín et al., 2009).

Jednu od većih teškoća u zaustavljanju i sprečavanju zlostavljanja na radu predstavlja to što su suptilna negativna ponašanja teško prepoznatljiva, a najčešća (Samnani et al., 2013). Dakle, zlostavljač će zlostavljati na suptilan način, ponašanjima koje će i meta i posmatrači moći lako da racionalizuju (Samnani, 2013b). Tako se, na primer, preteran monitoring zaposlenog može pripisati specifičnim karakteristikama posla (Mikkelsen & Einarsen, 2001), a otvoreno ispoljavanje ljutnje i besa asertivnijem načinu da se podstakne produktivnost zaposlenih (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley &



Harvey, 2007). Samnani (2013b) sugerirše kako različite kulturne vrednosti mogu moderirati odnos između izloženosti negativnim postupcima i prepoznavanja istih kao zlostavljanje. Tako zaposleni koga karakterišu kolektivističke vrednosti može smatrati da su šale na njegov račun ili preterani monitoring zapravo nužni postupci kroz koje svi zaposleni inače prolaze na putu da postanu punopravni članovi radnog tima. Isto tako, Samnani (2013b) ukazuje da visoka distanca moći može uticati na trajanje racionalizovanja suptilnih negativnih postupaka.

Sledeća teškoća sa kojom se istraživači zlostavljanja na radu suočavaju, a koja je povezana sa prethodno izloženom, jeste ta što nemaju pouzdanu informaciju o tome koja negativna ponašanja i u kojim kulturnim i radnim uslovima mogu tretirati kao zlostavljanje. Svi negativni postupci se, uprkos njihovoj sadržinskoj različitosti, obično tretiraju na isti način tako što se u mnogim instrumentima koji služe za ispitivanje zlostavljanja jednostavno zbrajaju (Escartín et al., 2009). Opravdanost ovakvog pristupa preispituju neka od retkih istraživanja koja su se bavila time kako sami ispitanici ili stručnjaci, kojima se žrtve zlostavljanja najčešće obraćaju, doživljavaju negativne postupke na radu (npr. Escartín et al., 2009; Rodríguez-Carballeira et al., 2010; Saunders, 2007).

Obimna studija Sondersove (Saunders, 2007) koja je uključivala upotrebu različitih metoda prikupljanja i analize podataka, pokazala je da se ponašanja usmerena na lično ismevanje i ponižavanje žrtve (zlostavljanje usmereno na ličnost) opažaju kao teža od ostalih, a ujedno ih i sami pojedinci češće doživljavaju kao zlostavljanje. U istoj studiji pokazano je da na opažanje težine negativnih postupaka i na njihovo označavanje kao zlostavljanja, utiču *pol* (žene su sklonije da negativne postupke opažaju kao teže i da ih češće označavaju kao zlostavljanje), *trenutno iskustvo zlostavljanja na radu* (žrtve zlostavljanja na radu opažaju postupke težima i označavaju ih češće zlostavljanjem), ali *hijerarhijska pozicija napadača* (pozicija napadača je važna informacija u oceni težine negativnih postupaka i oceni toga u kojoj meri predstavljaju zlostavljanje). Na označavanje nekih akata kao zlostavljanje utiče još i prisustvo drugih ljudi (svedoka), kao i saznanje da su i drugi ljudi iz organizacije takođe žrtve zlostavljanja na radu.

Escartín i saradnici (Escartín et al., 2009) su u svom istraživanju dobili da zaposleni većinu različitih negativnih postupaka (karakterističnih za zlostavljanje na radu) opažaju kao teške, sa prosečnim skorom oko 8, na skali doživljaja težine, raspona

od 0 do 10. Uprkos tome, ispitanici su pravili značajnu razliku u proceni različitih kategorija negativnih postupaka, pa je tako emocionalno zlostavljanje ocenjeno kao najteži oblik zlostavljanja. Zlostavljanje poput manipulisanja informacijama, zloupotrebe uslova rada i profesionalno diskreditovanje, ocenjeni su kao kategorije umerene težine, dok je izolovanje zaposlenih i umanj enje vrednosti profesionalne uloge ocenjeno kao najmanje teška kategorija ponašanja.

Studija koju su izveli Rodrig ez-Karbaljera i saradnici (Rodríguez-Carballeira et al., 2010) uključivala je slične kategorije različitih negativnih postupaka, s tim da su ispitanici bili „stručnjaci“ (koji su regrutovani iz redova pravnika, psihologa i lekara). Rezultati ove studije pokazali su da postoji samo delimično preklapanje između ocena laika i „stručnjaka“. Emocionalno zlostavljanje je kao kategorija ocenjena kao najteži oblik zlostavljanja na radu i kod stručnjaka, i kod laika. Ipak, stručnjaci su kategoriju ponašanja koja se odnose na umanj enje vrednosti profesionalne uloge ocenili kao teži oblik zlostavljanja od manipulisanja informacijama i zloupotreba uslova rada.

Iako su dala inicijani podstrek za proučavanje načina doživljavanja negativnih postupaka na radu i time otvorila jedno novo poglavlje u izučavanju zlostavljanja na radu, pomenuta istraživanja su doživljaj negativnih postupaka svela na doživljaj stepena u kome pojedinci ocenjuju negativne akte kao zlostavljanje i/ili procenjenu težinu postupaka koja nije detaljnije elaborisana. Time je kao nalaz dobijeno zapravo to koliko se pomenute radnje uklapaju u našu (naučnu) predstavu zlostavljanja, ali ne i to da li ispitanici uspevaju da se izbore sa njima i koliko su one prihvatljive za njih i njihovu radnu sredinu.

Sa druge strane, potrebu za ovakvim i sličnim studijima dodatno podstiče i donošenje zakona protiv zlostavljanja na radu širom sveta (Yamada, 2011). Iako je njihovo donošenje značilo olakšanje za žrtve koje do tada nisu bile u mogućnosti da potraže pravnu podršku u rešavanju svojih problema, ovi zakoni su stavili na ozbiljan test razumevanje koncepta zlostavljanja na radu. Dva problema koja su tom prilikom nastala su: pravljenje iscrpne liste negativnih ponašanja na radu i izbor termina za označavanje pojave.

Veoma je teško napraviti univerzalni spisak svih mogućih negativnih ponašanja koja se mogu okarakterisati kao javni oblici zlostavljanja na radu (Einarsen et al., 2011). Postoji jedan ograničeni broj ponašanja u pogledu kojih bi se većina ljudi

jednoznačno složila da su zlostavljanje bez prethodnog razmatranja organizacionog konteksta ili lične istorije pojedinaca uključenih u tu situaciju (Nielsen et al., 2010). S druge strane, eksplicitnim navođenjem negativnih ponašanja u okviru formalno-pravnih dokumenata formira se značajan prostor za razvoj suptilnih oblika zlostavljanja za koje je veoma teško dati nepristrasan sud (Deitch, Barsky, Butz, Chan, Brief & Bradley, 2003; Van Laer & Janssens, 2011). Tako se praktično zlostavljači ne sprečavaju da vrše zlostavljanje, nego im se ostavlja prostor da ga izvode u formi koja nije obuhvaćena zakonom.

Ipak, pokušaj razdvajanja negativnih postupaka po težini ne mora biti nužno loš za žrtve. Pre svega, zato što je zlostavljanje u svom najtežem obliku veoma retko (Hoel & Cooper, 2000). Tako se izbegavanjem priznavanja da ono može imati i svoju “blažu” i implicitnu formu, neke žrtve lišavaju pravnog leka za svoje probleme. Takođe, negativni postupci oko čije “jačine” postoje nesuglasice između stručnjaka, poslodavaca i zaposlenih, predstavljaju osnovu za preispitivanje drugih srodnih negativnih fenomena na radu, kao što su, na primer, zloupotreba moći i kršenje radnog prava po nekom drugom osnovu. Na taj način, zaposleni ne moraju ostati bez (pravne) zaštite, ako se njihov problem ne označi kao zlostavljanje.

Ipak, ono što zaposlene može zabrinuti jeste to da zaštita radne organizacije i pravnog sistema neće biti ista u slučaju nečeg što je označeno kao zlostavljanje i onoga što se označava kao konflikt na radu. U tom smislu, može biti korisno da se negativni postupci na radu (za koje postoji sumnja da li su ili nisu zlostavljanje) ne posmatraju samo kroz prizmu njihovog konkretnog sadržaja, nego i psihološkog uticaja koji imaju na zaposlene. Ukoliko neki postupak posebno ponižava zaposlenog, onemogućava mu neometan rad i normalno funkcionisanje van poslovnog konteksta, on se može tretirati kao zlostavljanje, iako po svom sadržaju ne spada u tipičan primer zlostavljanja na radu. Dakle, formalna dokumenta mogu biti upotpunjena navođenjem psiholoških dejstava negativnih postupaka.

Konačno, zakon je otvorio prostor za diskusiju o adekvatnosti različitih termina za označavanje ove pojave. Ovo pitanje je veoma važno utoliko što jedan deo ljudi ne želi da vidi sebe kao žrtve i stoga izbegava da označi svoja iskustva kao “zlostavljanje” (Nielsen et al., 2010). Naime, mnogi ljudi doživljavaju da priznanje statusa žrtve ujedno implicira njihovu ličnu slabost i nemoć da izađu na kraj sa stresnim situacijama na

poslu, što može voditi ka dugotrajnijem trpljenju odnosno neprijavljivanju negativnih postupaka i šteti po dobrobit pojedinca.

Dakle, može se reći da ono što čini okosnicu fenomena zlostavljanja, a to su negativni postupci, iziskuje dalje istraživanje. To podrazumeva dalje ispitivanje načina razumevanja negativnih postupaka na radu. Implementacija uvida dobijenih u ovim istraživanjima bi trebalo da dovede do unapređivanja metodologije za ispitivanje ove pojave, kao i poboljšanje politika za borbu protiv zlostavljanja na radu.

#### *Perzistentnost negativnih postupaka na radu*

Sledeća ključna karakteristika zlostavljanja na radu jeste ta da ono, za razliku od njemu sličnih fenomena kao što je npr. incident na radu ili neuljudnost (incivility), uključuje učestalu i dugotrajnu izloženost negativnim postupcima na radu (Hershcovis, 2011). Pristup proceni zlostavljanja na osnovu ocene učestalosti izloženosti negativnim postupcima u literaturi se naziva *bihejvioralni pristup* (eng. *behavioural experience method*)<sup>13</sup> (Nielsen et al., 2010; Zapf et al., 2011). Kao kriterijum za određenje toga da li je pojedinac zlostavljan ili ne uzima se obično onaj koji predlaže Lejman (Leymann, 1990), onaj koji predlažu Mikelsen i Einarsen (Mikkelsen & Einarsen, 2001) i onaj koji predlaže Agervold (2007). Prvi kriterijum se odnosi na izloženost jednoj negativnoj radnji barem na nedeljnom nivou tokom šest meseci, drugi se odnosi na izloženost barem dvema negativnim radnjama na nedeljnom nivou tokom šest meseci, a treći na izloženost trima negativnim radnjama na nedeljnom nivou tokom šest meseci.

Razlog variranja i progresivnog pooštrevanja kriterijuma tokom godina leži u tome što se time postiže tačnost procene u onim situacijama u kojima je teško reći da li je neki negativni oblik ponašanja karakterističan za neku radnu sredinu i/ili vrstu posla (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Može se reći da je većina zaposlenih izložena nekoj vrsti stresa na radu, ali nije svaki stres zlostavljanje jer može biti tipičan za neke poslove. Tako Mikelsen i Einarsen (Mikkelsen & Einarsen, 2001) navode primer da u njihovoj studiji jedan broj zaposlenih tvrdi da obavlja poslove koji su ispod njihovog nivoa

---

<sup>13</sup> Drugi pristup se bazira na označavanju svog iskustva kao zlostavljanja (eng. *self-labelling method*) (Nielsen et al., 2010), a podrazumeva odgovor na otvoreno pitanje da li je osoba izložena zlostavljanju na radu. Ovaj pristup podrazumeva i da se ispitanik prethodno upozna sa definicijom zlostavljanja u odnosu na koju ocenjuje svoje iskustvo.

stručnosti. To se, sudeći po njihovim nalazima, ne može automatski smatrati zlostavljanjem ukoliko se ne poznaju okolnosti rada. Naime, jedan deo njihovog uzorka činili su radnici u robnoj kući među kojima je bio i jedan broj studenata. S druge strane, opravdanost “pooštavanja” kriterijuma se može braniti i time da su žrtve zlostavljanja retko izložene samo jednom negativnom postupku na radu (Lutgen-Sandvik et al., 2007). Ipak, i dalje je nejasno da li je pooštavanje kriterijuma s jednog na dva doživljena postupka adekvatna odluka budući da ne postoje podaci o tome koje sve negativne radnje mogu biti uobičajene u nekim radnim kontekstima.

S obzirom na to da se pomenuti kriterijumi (uz sve predostrožnosti) i dalje u nekoj meri arbitrarni (Notelaers & Einarsen, 2013), istraživači su kao alternativu zagovarali korišćenje Analize latentnih klastera (eng. *Latent Class Cluster Approach, LCC*) (Einarsen et al., 2009), a od skorije i korišćenje “kritičnih” (eng. “*cutoff*”) skorova sa inventara negativnih postupaka (Notelaers & Einarsen, 2013).

Analiza latentnih klastera (LCC) pokazala je da je moguće razlikovati nekoliko grupa osoba prema učestalosti i vrsti izloženosti zlostavljanju, i to od onih koje su izložene neuljudnom ponašanju na radu, do onih koje su izložene intenzivnom zlostavljanju i viktimizaciji na bazi fizičkog zlostavljanja (Einarsen et al., 2009). Ovime su kategorije žrtava zlostavljanja proširene i “profinjene”, čime je izbegnut problem arbitrarnosti kriterijuma po kojima se evidentiraju žrtve zlostavljanja. Ipak, ovaj pristup je u neku ruku opet pokazao da se za identifikaciju žrtava zlostavljanja na radu moraju primeniti subjektivni kriterijumi jer i u ovom slučaju teško reći gde se može postaviti granica. Takođe, ovaj pristup je pokazao i to da se o zlostavljanju ne može govoriti kao o “ili-ili” fenomenu, nego pre o kontinuumu izloženosti različitim intenzitetima i oblicima negativnih postupaka.

Skorije istraživanje koje je imalo za cilj određivanje kritičnih skorova sa Upitnika o negativnim postupcima (The Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R) (Notelaers & Einarsen, 2013) pokazalo je da je na osnovu analize koja je izvršena upotrebom ROC krive (eng. *Receiver Operation Characteristic Curve*) kojom se evidentiraju „lažni pozitivni“ (eng. *false positives*) i „lažni negativni“ (eng. *false negatives*) moguće govoriti o dve „kritične tačke“, a to su skorovi od 33 do 45 poena i skorovi od 45 poena i naviše. Tako se skorovi od 22 do 33 poena mogu tumačiti kao „zelena zona“, odnosno radna sredina bez zlostavljanja na radu. Skorovi preko 33

poena, pa sve do 44 poena tumače se kao izloženost zlostavljanju koje je niskog intenziteta, ali koje postaje sistematično, pa se može protumačiti kao poziv na uzbunu, dok su skorovi od i preko 45 poena jasni indikatori da se radi o zlostavljanju na radu. Ovaj pristup je relativno nov i još uvek se čeka njegova dalja validacija kroz različita istraživanja, ali se možda kao glavni problem može izdvojiti to što su izneseni kritični skorovi određeni na osnovu analize skorova na uzorku norveških radnika, koji na Revidiranom upitniku o negativnim postupcima (NAQ-R) postižu značajno niže rezultate ( $M=26.75$ ), od npr. zaposlenih iz Engleske ( $M=31.88$ ) ili Srbije ( $M=33.70$ ) (Hoel & Cooper, 2000; Notelaers & Einarsen, 2013; Vukelić et al., 2015).

Ipak, ni pomenuti kritični skorovi, a ni klasteri, nisu naišli na jedinstvenu i širu primenu u istraživanjima. Tako su istraživači, očigledno ne želeći da redukuju zlostavljanje na radu na „ili-ili“ fenomen (Notelaers & Einarsen, 2013) i uvažavajući razvojnu dimenziju ove pojave koja se kreće od umerene i niske izloženost suptilnim formama zlostavljanja, do učestale izloženosti drastičnim formama zlostavljanja (Samnani et al., 2013), nastavili da u svojim studijama koriste sumarne skorove sa inventara negativnih postupaka na radu (npr. Baillien & De Witte, 2009; Einarsen et al., 2009; Giorgi, 2012; Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2011; Nielsen, Glasø, Matthiesen, Eid & Einarsen, 2013; Reknes, Pallesen, Magerøy, Moen, Bjorvatn & Einarsen, 2014). U ovim istraživanjima se sumarni skor (konkretno skor na Upitniku o negativnim postupcima, Negative Acts Questionnaire, NAQ<sup>14</sup>) tretirao kao „izloženost zlostavljanju“, odnosno kao kontinuirana varijabla. Ovaj pristup u velikoj meri je i opravdan imajući u vidu da se zlostavljanje procenjuje inventarima u kojima su izlistani negativni postupci koji su karakteristični za zlostavljanje na radu, ali i tome da je u pitanju fenomen koji se “razvija” veoma postepeno od suptilnih do otvorenih napada (Vaughan, 2012).

Sledeća važna odlika zlostavljanja na radu jeste njegovo trajanje. Naime, obično se kao vremenski okvir za procenu izloženosti negativnim postupcima na radu uzima period od šest meseci. Razlog insistiranja na vremenskom omeđavanju procene leži u potrebi da se zlostavljanje razdvoji od njemu sličnih fenomena kao što su neuljudnost ili konflikt na radu (Hershcovis, 2011). I sam Lejman (Leymann, 1990) definiše zlostavljanje kao rezultat dugotrajnog procesa koji obično kreće sa konfliktom, a

---

<sup>14</sup> Pogledati metodološki deo rada.

završava se izolacijom i isključivanjem pojedinca. S druge strane, ovakav pristup je i empirijski opravdan utoliko što se prosečno trajanje zlostavljanja na radu u različitim zemljama kreće od najmanje dvanaest meseci do šezdeset i dva meseca (Zapf et al., 2011). Imajući u vidu sve navedeno, možemo reći da je period od šest meseci dovoljno blag kada se uzme u obzir prosečno trajanje zlostavljanja, ali ujedno i dovoljno (psihološki) obuhvatan kada se uzme u obzir period u kome je potrebno da se neki početni konflikt transformiše u zlostavljanje na radu (Leymann, 1990).

### Učestalost zlostavljanja na radu

Bez obzira na brojna istraživanja zlostavljanja na radu koja su sprovedena od devedesetih godina XX veka naovamo u čitavoj Evropi i svetu, teško je odrediti koliko je zlostavljanje na radu čest fenomen u globalnom smislu. Ovo stoga što istraživači koriste različite pristupe i različite kriterijume za procenu zlostavljanja (Nielsen et al., 2010; Zapf et al., 2011). S obzirom na to da je o različitim kriterijumima bilo reči u prethodnom odeljku, u ovom odeljku ćemo se pozabaviti pristupima proceni zlostavljanja na radu.

Dva najrasprostranjenija pristupa proceni zlostavljanja na radu uključuju procenu izloženosti konkretnim negativnim postupcima na radu (eng. *behavioral experienced method*) i/ili procenu pojedinca da je žrtva zlostavljanja (eng. *self-labelling method*) (Nielsen et al., 2010). Prilikom procene izloženosti negativnim postupcima obično se koristi neki od poznatih upitnika, kao što su Upitnik o negativnim postupcima na radu (eng. *The Negative Acts Questionnaire-Revised; NAQ-R*) ili Lejmanov inventar psihološkog terorisanja (eng. *Leymann Inventory of Psychological Terrorization; LIPT*) (Cowie et al., 2002; Einarsen et al., 2009; Petrović, Čizmić & Vukelić, 2014). U ovim upitnicima ispitanici procenjuju koliko su često izloženi različitim negativnim postupcima tokom perioda od šest meseci. Prilikom druge (pomenute) vrste procenjivanja, od ispitanika se obično traži da procene da li bi, imajući u vidu neku ponuđenu definiciju zlostavljanja, označili svoje iskustvo kao zlostavljanje na radu. Od ispitanika se i u ovom slučaju traži da ocene izloženost zlostavljanju na radu na skali koja se odnosi na frekvenciju negativnih iskustva i to u vremenskom okviru od šest meseci.

Uprkos tome što je vremenom sve veći broj istraživača prihvatao standardizovanu metodologiju u proceni zlostavljanja na radu, i dalje je teško doći do uporedivih podataka jer istraživači koriste različite kriterijume učestalosti negativnih postupaka za ocenu zlostavljanja, različite verzije istih upitnika, a neki dodaju ili izostavljaju da ispitanicima ponude definiciju zlostavljanja prilikom ocene njihovog ukupnog doživljaja izloženosti zlostavljanju na radu (Petrović et al., 2014; Zapf et al., 2011).

Capf i saradnici (Zapf et al., 2011) su pokušali da naprave obuhvatnu procenu tipične učestalosti zlostavljanja na radu analizom različitih uzoraka iz čitavog sveta kontrolišući pri tome različite pristupe proceni ovog fenomena. Tom prilikom su došli do procene po kojoj je od 3% do 4% zaposlenih izloženo drastičnom zlostavljanju, a od 9% do 15% nekoj blažoj formi zlostavljanja.

Ovaj nalaz suprotan je nekim "odomaćenim" idejama po kojima je brutalnost rada veća nego ikada (Svensen, 2012). Svensen ističe da se u skorije vreme u Norveškoj odomaćila ideja da je poslovna sfera doživela „brutalizaciju“. Uprkos tome, norveški radnici navode da su jednako zadovoljni poslom kao i ranije. To je za Svensena (2012) pokazatelj postojanja nesklada na makro i mikro nivou, gde se na mikro nivou pretpostavlja negativna slika koja se ne može potvrditi na makro nivou. Ovaj nesklad po njemu predstavlja posledicu nekih drugih negativnih karakteristika savremenog rada, ali ne i njegove brutalnosti (npr. ukidanje osećanja sigurnosti kroz promenu načina radnog angažovanja zaposlenih – ugovori na određeno vreme). Konačno, kako Svensen navodi, uslovi rada i prava zaposlenih daleko su veći danas od onih koje su radnici imali početkom dvadesetog veka.

Kada je u pitanju situacija u Srbiji (o kojoj će nešto više reći biti u narednom odeljku), može se zaključiti da se prevalenca zlostavljanja na radu delimično uklapa u navedene svetske okvire. Tako je 2.5% zaposlenih u Srbiji izloženo drastičnom zlostavljanju, što se u potpunosti uklapa u navedene procene za tu vrstu zlostavljanja (Petrović et al., 2014). Međutim, gotovo četvrtina zaposlenih je izložena nekom blažem obliku zlostavljanja na radu, što znatno premašuje navedene vrednosti.

S obzirom na to da se zlostavljanje na radu u Srbiji izučava od 2009. korišćenjem validne i uporedive metodologije i da trenutno postoji dosta vrednih podataka o ovoj pojavi, oni će biti nešto detaljnije izloženi u narednom odeljku.



## *Zlostavljanje na radu u Srbiji*

Istorijski razvoj interesovanja za zlostavljanje na radu u Srbiji teško je pratiti iz više razloga. Jedan od njih je svakako terminološka neodređenost. Naime, iako je zakonodavac<sup>15</sup> još 2010. godine ovaj fenomen definisao kao „zlostavljanje na radu“, u medijima i dalje opstaje reč „mobing“. Tako je pregled sajta „Naslovi.net“<sup>16</sup> za zadati termin „mobing“ od početka 2010. godine (godina kada je donesen zakon) do 16.09.2014. godine (kada je pretraga izvršena) pokazao da se za reč „mobing“ može naći 620 članaka od kojih je prvi evidentiran 04. januara 2010. godine (članak iz izvora: „Večernje novosti“), a poslednji 11. septembra 2014. godine (članak iz izvora „Južne vesti“). Dakle, može se reći da termin „mobing“ i dalje živi i opstaje u medijima.

Osim prisutne terminološke nedoslednosti, kao još jedan činilac se može izdvojiti i to da su naponi različitih aktivista, istraživača i udruženja nedovoljno integrisani. Tako, uprkos održavanju različitih okruglih stolova, sastanaka i skupova na ovu temu i dalje ne postoji zajednička platforma delovanja koja bi integrisala sve zainteresovane strane pod „isti krov“. Ipak, ovime se ne spori značajan rad i trud predstavnika sindikata i organizacija civilnog sektora u podizanju svesti o prisustvu ove pojave, njenoj prevenciji i zaustavljanju. Njihov rad upravo je i krunisan donošenjem Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu koji predstavlja jedan od najvažnijih okvira za dalje delovanje.

Zlostavljanje na radu se u okviru projekata Instituta za psihologiju u Beogradu izučava od 2009. godine kada su istraživači sa Instituta za psihologiju uspostavili saradnju sa Istraživačkom grupom za izučavanje zlostavljanja iz Bergena (eng. *The Bergen Bullying Research Group*<sup>17</sup>) od kojih dobijaju dozvolu za prevod i adaptaciju Upitnika o negativnim postupcima (eng. *The Negative Acts Questionnaire-Revised*) na srpski jezik. Upravo zahvaljujući ostvarenoj saradnji sa Bergenskom grupom u Srbiji se koristi se validna i uporediva metodologija kojom se istražuje zlostavljanje na radu.

Istraživanje zlostavljanja na radu u Srbiji obuhvatilo je proveru i adaptaciju metodologije za ispitivanje zlostavljanja na radu (Čizmić i Vukelić, 2010; Vukelić et al.,

---

<sup>15</sup> <http://www.svos.org.rs/pdfs/zakon-o-mobingu.pdf>

<sup>16</sup> Korišćeni link sa zadatom pretragom:

[http://www.naslovi.net/search.php?q=mobing&date\\_from=01.01.2010&date\\_to=16.09.2014&sel=0&izvori%5B%5D=35](http://www.naslovi.net/search.php?q=mobing&date_from=01.01.2010&date_to=16.09.2014&sel=0&izvori%5B%5D=35)

<sup>17</sup> Pogledati str. 9

2015), proveru odnosa „subjektivnih“ i „ponašajnih“ pokazatelja zlostavljanja (eng. „*self-labelling*“ and „*behavioral experience*“ method) (Vukelić, Čizmić i Petrović, 2014a); Petrović et al., 2014), proveru prevalence različitih oblika zlostavljanja (Petrović et al., 2014), proveru posledica zlostavljanja i to kako za žrtve, tako i za svedoke zlostavljanja (Petrović et al., 2014; Vukelić et al., 2013), proveru moderatorske uloge organizacione podrške u odnosu između izloženosti zlostavljanju i posledica zlostavljanja (Vukelić, Čizmić i Petrović, 2013), proveru uloge označavanja svog iskustva kao zlostavljanje na odnos između izloženosti negativnim postupcima i zdravlja (Vukelić i sar., 2014a) i proveru incidence zlostavljanja u specifičnim sektorima rada (Vukelić, Petrović i Čizmić, 2014b). U narednim redovima biće prikazani neki od najzanimljivijih i najvažnijih rezultata istraživanja.

Kao što je napomenuto u prethodnim redovima, zlostavljanje na radu u Srbiji izučavano je upotrebom dva pristupa proceni: „subjektivnog“ i „ponašajnog“ pristupa, pa je procenu učestalosti ovog fenomena moguće dati iz dva ugla. Subjektivni pristup podrazumeva to da ispitanici, nakon pročitane definicije, ocenjuju u kojoj su meri izloženi zlostavljanju na radu (od 1- nisam izložen/a, do 6 - izložen/a sam na dnevnom nivou). Korišćenjem ovog načina procene zlostavljanja na radu na zaposlenima iz Srbije dobijen je podatak po kome je 26% njih izjavilo da je bilo izloženo zlostavljanju na radu (Petrović et al., 2014). Ipak, od navedenih 26% ispitanika samo je njih 2.5% izloženo zlostavljanju na minimum nedeljnom nivou, što bi se moglo smatrati zlostavljanjem u pravom smislu te reči (Tabela 2.1).

Tabela 2.1.

*Odgovor na pitanje: Da li ste bili izloženi zlostavljanju na radu u proteklih šest meseci?*

Ne	Da, veoma retko	Da, s vremena na vreme	Da, nekoliko puta mesečno	Da, nekoliko puta nedeljno	Da, svakodnevno
74.0%	11.4%	10.1%	2.0%	0.9%	1.6%

Tabela preuzeta i prilagođena iz članka: Petrović, Čizmić & Vukelić, 2014, str. 191.

Bihejvioralni pristup zlostavljanju na radu podrazumeva to da se zlostavljanje procenjuje putem količine i učestalosti izloženosti neke osobe različitim negativnim postupcima na radu. Prilikom korišćenja bihejvioralnog pristupa, u pomenutom istraživanju, Petrović i saradnici (2014) su kao kriterijum tretiranja osobe kao žrtve zlostavljanja koristili kriterijum izloženosti minimum dvema negativnim radnjama na nedeljnom nivou tokom šest meseci (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Koristeći ovaj način procene, procenjeno je da je 16% zaposlenih u Srbiji izloženo zlostavljanju na radu. Analiza poklapanja “subjektivnog” i “bihejvioralnog” pristupa proceni pokazala je značajno i dobro poklapanje (procenat poklapanja je 70%), što govori o tome da “objektivno” zlostavljani pojedinci umeju da pravilno označe svoje iskustvo kao zlostavljanje (Petrović et al., 2014; Lutgen-Sandvik et al., 2007). Prilikom analize pojedinačnih negativnih postupaka na radu, ispostavilo se da su zaposleni u Srbiji najmanje izloženi fizičkim oblicima zlostavljanja, a najviše suptilnijim oblicima zlostavljanja, kao što su npr. ogovaranje, tračevi.

Ispitivanje povezanosti izloženosti zlostavljanju na radu, radnog ponašanja i dobrobiti zaposlenih u Srbiji (Vukelić et al., 2015) pokazalo je da izloženost zlostavljanju najintenzivnije negativno korelira sa radnim ponašanjima (u odnosu na indikatore lične dobrobiti). Tako zlostavljanje na radu najviše pozitivno korelira sa namerom da se napusti organizacija (.457), a najmanje sa subjektivnom procenom radne produktivnosti (-.145). Kada je u pitanju odnos između zlostavljanja na radu i dobrobiti zaposlenih, zlostavljanje na radu najviše negativno korelira sa ličnom procenom zdravstvenog statusa (-.315), a najmanje sa apsentizmom zbog bolesti (.135). Za više informacija pogledati Tabelu 2.2.

Tabela 2.2.

*Korelacije izloženosti zlostavljanju na radu i indikatora radnog ponašanja i dobrobiti*

	Namera da se napusti org.	Percipirana produktivnost	Nesigurnost posla	Nemoć	Apsentizam usled bolesti	Ocena zdravstvenog statusa	Zadovoljstvo životom
NAQ	.457**	-.145**	.354**	-.213**	.135**	-.315**	-.273**

Tabela preuzeta i prilagođena iz članka: Vukelić, Čizmić, Petrović, Tenjović & Giorgi, 2015, str. 28

O štetnosti zlostavljanja na radu u našem kontekstu govore i rezultati istraživanja o posledicama izloženosti zlostavljanju na svedoke zlostavljanja na radu (Petrovic, Cizmic & Vukelic, 2013). Naime, rezultati su pokazali da su osobe koje su bile svedoci zlostavljanja na radu (zlostavljanje nije bilo usmereno na njih, ali su mu prisustvovali), pokazale značajno veću želju da napuste organizaciju, značajno izraženije osećanje nemoći, značajno niže zadovoljstvo životom, kao i značajno intenzivniji doživljaj da im je posao ugrožen, u odnosu na pojedince koji nisu bili izloženi zlostavljanju na radu (ni na koji način, ni kao svedoci, ni kao žrtve).

Iako zlostavljanje ostavlja značajne negativne posledice i to kako na pojedince koji su mu direktno izloženi, tako i na svedoke zlostavljanja na radu, ove negativne posledice mogu biti „ublažene“ podsticajnom organizacionom klimom. Tako je istraživanje moderatorske uloge percipirane organizacione podrške na odnos između izloženosti negativnim postupcima i namere da se napusti organizacija pokazalo da visoka organizaciona podrška može ublažiti želju pojedinca da napusti organizaciju u situacijama izloženosti zlostavljanju na radu (Vukelić, Čizmić i Petrović, 2013). Tako se može reći da je podsticajna organizaciona klima veoma važan činiac zaštite od posledica zlostavljanja. Ipak, nije sasvim jasno na koji način radna organizacija treba da deluje kako bi ublažila posledice zlostavljanja i na koji način je najbolje imenovati (i tretirati) pojedince koji su izloženi zlostavljanju na radu (Nielsen et al., 2010). Naime, u jednom od istraživanja odnosa između izloženosti konkretnim negativnim postupcima i označavanja svog iskustva kao zlostavljanje u našem kontekstu (Vukelić i sar., 2014a) pokazano je da su pojedinci koji su pravilno označavali svoje iskustvo kao zlostavljanje, daleko lošije ocenjivali svoj zdravstveni status od pojedinaca koji su bili izloženi negativnim postupcima, ali nisu označavali svoje iskustvo kao zlostavljanje.

Na kraju, važno je napomenuti to da u Srbiji nije izdvojena nijedna “rizična” grupa u odnosu na godište, obrazovanje, pol i hijerarhijski status (Petrović et al., 2014).

Takođe, nije evidentirano postojanje značajnih razlika između veličine radne organizacije, ni specifičnih sektora rada, iako je evidentirana nešto veća zastupljenost zlostavljanih (u odnosu na nezlostavljane) u prerađivačkoj industriji u odnosu na ostale sektore (zdravstvo i socijalna zaštita, obrazovanje i istraživanje, lokalna samouprava, trgovina i ugostiteljstvo) (Vukelić i sar., 2014b).

Ono što u našem nacionalnom kontekstu predstavlja važan okvir za proučavanje zlostavljanja na radu jeste tip vlasništva radne organizacije. Tako je u istraživanju koje je vršeno u okviru projekta Instituta za psihologiju u Beogradu pokazano da su zaposleni iz privatnih organizacija značajno više izloženi negativnim postupcima na radu nego zaposleni iz javnih organizacija (Đorđević, 2013). Ovo se objašnjava drugačijim načinom regulisanja radnih odnosa u privatnim organizacijama (kratkotrajni radni ugovori), slabijom zastupljenošću sindikata koji imaju zaštitnu funkciju i drugačijim načinom nagrađivanja i unapređenja zaposlenih. Takođe, ne treba zaboraviti to da je privatizacija organizacija došla sa drastičnim socio-ekonomskim promenama koje su po svojoj prirodi bile veoma specifične i karakteristične samo za naš nacionalni kontekst (o čemu će biti više reči nešto kasnije).

### *Nemoć žrtve*

Sledeća izdvojena karakteristika zlostavljanja odnosi se na nemoć žrtve da se izbori sa situacijom zlostavljanja na radu. Naime, usled izloženosti specifičnim negativnim postupcima žrtva postepeno gubi potencijane resurse i postaje nemoćna u borbi sa zlostavljanjem (Einarsen et al., 2011). Iako se obično podrazumeva da je formalna moć ta koja osnažuje napadača, Einarsen i saradnici (Einarsen et al., 2011) naglašavaju da izvor njegove moći može biti i “neformalan”.

Tehrani (2012) izdvaja različite izvore moći koje počinioca zlostavljanja mogu staviti u povlašćeniju poziciju u odnosu na žrtvu. Ti izvori moći mogu proizilaziti iz specifičnog statusa koji pojedinac ima u organizaciji, ali i iz njegovih ličnih karakteristika. Izvori moći koji proizilaze iz specifičnog statusa u organizaciji mogu biti sledeći: viši hijerarhijski položaj, pripadnost povlašćenoj grupi zaposlenih, neposredniji pristup resursima u organizaciji i mogućnost korišćenja drugih ljudi kao „izvođača“ zlostavljanja. Ovaj poslednji oblik moći može biti posledica specifične preraspodele

„dužnosti“ u situaciji zlostavljanja u kojoj najviši menadžment dodeljuje zadatak posebno izabranim osobama da vrše pritisak na određene ljude, kako bi ugled najvišeg menadžmenta ostao netaknut (Tehrani, 2012).

Među lične karakteristike koje pojedinca mogu učiniti moćnijim u odnosu na druge u organizaciji jesu: bolje poznavanje ključnih informacija potrebnih za rad, specifične crte ličnosti koje omogućavaju pojedincu da bude dominantniji od drugih i sposobnost prepoznavanja i manipulisanja tuđim slabostima (Tehrani, 2012). Dakle, napadač može biti stručniji, psihološki stabilniji i dominantniji od žrtve, ili jednostavno može dobro poznavati njene „slabe tačke“.

Teško je reći šta sve pojedinca može činiti sklonijim tome da bude izložen zlostavljanju, ali neka najšira podela tih činilaca se može ticati *ličnosnih karakteristika* žrtve (i interakcija istih sa ličnosnim karakteristikama napadača), *sociodemografskih karakteristika*, koji mogu biti faktori rizika, a konačno i *organizacionih činilaca* koji žrtvi onemogućavaju da pravovremeno zaustavi zlostavljanje, stavljajući je *a priori* u poziciju iz koje ne može da se brani (Coyne, 2011; Salin & Hoel, 2011; Zapf et al., 2011; Zapf & Einarsen, 2011).

Capf i Einarsen (Zapf & Einarsen, 2011) govore o „vulnerabilnoj“ i „provokativnoj žrtvi“ zlostavljanja. Slične grupe žrtava dobijaju u svom istraživanju i Matiesen i Einarsen (Matthiesen & Einarsen, 2007). Kada je ova prva grupa u pitanju, žrtve se opisuju karakteristikama koje mogu ukazivati na nedostatak adekvatnih koping mehanizama i asertivnosti. Tako žrtve zlostavljanja na radu odlikuje nešto niža stabilnost (Coyne, Smith-Lee Chong, Seigne & Randall, 2003), viša zavisnost, niža ekstravertnost (Coyne, Seigne & Randall, 2000), nisko samopoštovanje, nedostatak socijalnih kompetencija (Matthiesen & Einarsen, 2007), negativni afektivitet (Aquino & Bradfield, 2000), preosetljivost i depresivnost (Matthiesen & Einarsen, 2001; Zapf & Einarsen, 2011), ali i viša savesnost od „ne-žrtava“ (Coyne, Seigne & Randall, 2000).

Govoreći o ovoj drugoj grupi žrtava, Capf i Einarsen (Zapf & Einarsen, 2011) govore o tome da one često ispoljavaju agresivne reakcije kao odgovor na problematične situacije na radu čime povećavaju verovatnoću da budu izložene zlostavljanju. Kao i u slučaju prethodne grupe, može se govoriti o nedostatku adekvatnih koping mehanizama, s tim da je u ovom slučaju ključna odlika te „neadekvatnosti“, agresivnost. U istraživanju Matiesena i Einarsena (Matthiesen &

Einarsen, 2007), „provokativne žrtve“ tako imaju niže samopoštovanje, lošije socijalne kompetencije i višu agresivnost od ne-žrtava. Ipak, koncept „provokativne žrtve“ je posebno problematičan iz više razloga.

Naime, pokazano je da se zlostavljanje na radu najbolje zaustavlja snažnom (asertivnom) i pravovremenom reakcijom (Samnani, 2013b). Ipak, pitanje je da li se i koliko ovakva reakcija može odvojiti od agresivne koja prevazilazi svoju svrhu i takođe postaje zlostavljanje. U tim situacijama je upotreba termina „žrtva“ i „napadač“ posebno problematična jer se ove dve uloge, u tim situacijama, prepliću na taj način da jedna ista osoba zapravo naizmenično prelazi iz jedne u drugu (Hershcovis & Reich, 2013). Konačno, i „provokativne“ i „vulnerabilne“ žrtve imaju iskustva sa zlostavljanjem u prethodnim životnim epizodama. Tako one u većoj meri izveštavaju o tome da su bile izložene zlostavljanju na prethodnim radnim pozicijama, pa čak i u školi (Matthiesen & Einarsen, 2007). Ovakva iskustva zasigurno su ostavila značajne posledice na njih čineći ih vulnerabilnijim, ali ujedno i podložnijim tome da svet posmatraju kao nepravedno mesto gde je agresija opravdano „sredstvo“ borbe. Zlostavljanje na radu je jedno od onih iskustava koje narušava naša sržna uverenja u pravičnost sveta u kome živimo i nas kao poštenih i vrednih osoba (Coyne, 2011; Einarsen & Mikkelsen, 2003).

Osvrćući se na osobine koje pojedinca mogu učiniti vulnerabilnim u situaciji zlostavljanja na radu, treba imati u vidu i to da je teško govoriti o uniformnom profilu ličnosti žrtve. Matiesen i Einarsen (Matthiesen & Einarsen, 2001) su koristeći MMPI ispitivali osobe koje su identifikovane kao žrtve zlostavljanja na radu. Analiza rezultata ovih ispitanika na MMPI pokazala je da se, s obzirom na dobijene profile, žrtve mogu podeliti u tri grupe: „ozbiljno pogođene“, „razočarane i depresivne“ i „uobičajene“. Ozbiljno pogođene žrtve su imale najviše skorove ( $t > 80$ ) na sledećim skalama: Hy, Hs, Pa, D. Grupa „razočaranih i depresivnih“ žrtava je imala značajno povišene rezultate na skalama D i Pa, dok kod grupe „uobičajenih“ nije primećena značajna povišenost rezultata na kliničkim skalama. Istraživači su ove grupe dalje poredili s obzirom na broj negativnih postupaka kojima su bili izloženi na radu. Iako su isprva evidentirane razlike između ove tri grupe, dalje analize su pokazale da je, sasvim neočekivano, grupa „uobičajenih“ bila u najvećoj meri izložena negativnim postupcima na radnom mestu.

Važno je istaći i to da diskusija o vulnerabilnosti pojedinaca izloženih zlostavljanju na radu, u kontekstu njihovih ličnih karakteristika, može biti posebno

problematična zbog toga što implicitno stavlja teret čitavog procesa na žrtvu. Tako se može reći da je Lejmanovo (Leymann, 1996, 1996) dosledno odbijanje da povezuje zlostavljanje na radu sa karakteristikama ličnosti žrtava bilo u funkciji zaštite i podrške žrtvama i njihovim udruženjima (Zapf & Einarsen, 2011). Uvažavajući potrebu da se žrtve zaštite, ali i da se dinamika zlostavljanja sasvim razume i napravi solidna osnova za posredovanje i rešavanje sukoba u organizaciji, neophodno je da se karakteristike i ponašanja žrtve i dalje izučavaju, ali u kontekstu interakcije sa napadačem i radnom organizacijom.

Kako Herškovic i Rajh navode (Hershcovis & Reich, 2013), agresija na radu predstavlja dinamični i recipročni fenomen, što znači da žrtve ne postoje bez napadača i obratno. O tome govore i slične ili kompatibilne karakteristike ličnosti koje se mogu pronaći među napadačima i žrtvama. Tako se i o napadačima može govoriti kao o osobama sa niskim samocenjenjem i osobama koje ne poseduju socijalne kompetencije (Zapf & Einarsen, 2011). Aquino i Lamerc (Aquino & Lamertz, 2004) pokušavaju da integrišu rezultate brojnih istraživanja o žrtvama i napadačima govoreći o „viktimizujućoj interakciji“ po kojoj osobe koje upražnjavaju određene obrasce ponašanja imaju veće šanse da budu „uvučene“ u konflikt, budu agresivne prema drugima, ili postanu žrtve zlostavljanja. Oni opisuju te interakcije stavljajući u matricu dominirajuće i reaktivne napadače i provokativne i submisivne žrtve. Kombinacija u kojoj postoje dominirajući napadač i reaktivna žrtva ili provokativna žrtva i dominirajući napadač dovodi do stabilizovanja (uspostavljanja) zlostavljanja. To znači da se razvija obrazac agresije koji postaje integralni deo njihovih odnosa i u kome se uloge žrtve i napadača često prepliću.

Lične karakteristike žrtava treba razlikovati od sociodemografskih karakteristika koje nekoga mogu staviti u posebno osetljivu poziciju, kao i organizacionih karakteristika koje pojedince u startu stavljaju u nepovoljniji položaj (Salin & Hoel, 2011; Zapf et al., 2011).

Uprkos tome što su sociodemografske varijable bile prve koje su izučavane u kontekstu zlostavljanja na radu, rezultati različitih studija u različitim kulturnim kontekstima, nisu mogle da uspostave pravilnost između veće verovatnoće da neko bude izložen zlostavljanju na radu i pripadnosti određenoj sociodemografskoj grupaciji (npr. pol, obrazovanje, hijerarhijski položaj i sl.) (Zapf et al., 2011). Ipak, uvek je vredno



uključivati i sociodemografske varijable u analize zlostavljanja s obzirom na to da one mogu predstavljati faktor rizika u različitim radnim sredinama. Tako, na primer, relativno homogene radne sredine (po nekim sociodemografskim varijablama, npr. polu), mogu predstavljati pretnju za pojedince koji se u startu posmatraju kao autsajderi (jer su pripadnici drugog pola). Po teoriji socijalnog identiteta (Tajfel & Turner, 1979) grupe oblikuju naš socijalni identitet i predstavljaju važno uporište našeg samopoštovanja. Ono je usko povezano sa osećanjem pripadnosti grupi, tako da braneći (i uzdižući) grupu pojedinac čuva svoj integritet. Ukoliko je neka osoba različita, ona se opaža kao „jedan od onih drugih“, a ne kao „jedan od nas“, što u specifičnim okolnostima može izazvati agresiju prema njoj (Tajfel & Turner, 1979; Zapf & Einarsen, 2011).

Konačno, treba napomenuti da ono što pojedinca može staviti u poziciju nemoći jesu i organizacioni činioци. Tako Aquino i Lamerc u analizu modela odnosa žrtve i zlostavljača uključuju *socijalnu moć*, *socijalni kapital* i *organizacionu kulturu* (Aquino & Lamertz, 2004). Dakle, ono što jednu osobu može učiniti moćnijom jeste lakši pristup izvorima moći, podrška koju uživa od ostalih članova organizacije, i konačno, norme ponašanja u jednoj organizaciji (koje mogu ići na ruku zlostavljačima). Neuman i Baron (Neuman & Baron, 2011) ističu da se zlostavljanje uglavnom odigrava pred drugima, odnosno ostalim zaposlenima, pa se uvek može postaviti pitanje normi prema kojima oni ocenjuju prihvatljivost takvog ponašanja.

Osim navedenih činilaca, radna organizacija može povećati rizik od nastanka zlostavljanja na radu organizacijom posla i neadekvatno pripremljenim i implementiranim organizacionim promenama (Mattiesen, 2006). Tako, kontradiktorni zahtevi, nejasna očekivanja, niska kontrola nad sopstvenim poslom, neadekvatan način vrednovanja rada, i konačno rizici koje organizacione promene nose sa sobom, pogoduju razvoju zlostavljanja na radu (Salin & Hoel, 2011).

Sve u svemu, može se reći da je nemoć veoma važan aspekt zlostavljanja na radu o kome se može govoriti na više načina. Tako se o nemoći može govoriti u kontekstu ličnih karakteristika žrtve koje je mogu učiniti nemoćnom da se odbrani od napada ili koje je mogu učiniti vulnerabilnom jer se razlikuje od radne grupe. Takođe, o nemoći se može govoriti iz ugla organizacionih činilaca koji mogu otežati pojedincu da zlostavljanje zaustavi i izbori se sa njim.

U ovoj studiji je koncept nemoći posredno proveravan i to tako što je proveravano u kojoj meri pojedinci uspevaju da se izbore sa negativnim postupcima koji su tipični za zlostavljanje na radu. Kada se specifični negativni postupci i organizacione prakse usmeravaju na zaposlene sa ciljem da im se nanese šteta, zaposleni su viktimizovani direktno tim aktima i često im je teško da identifikuju počinioca (Tehrani, 2014). Upravo sama negativna priroda tih akata testira one resurse pojedinaca koji bi trebalo da mu omoguće zaštitu od napada i da ga učine manje vulnerabilnim (Lazarus & Folkman, 2004).

### *Negativni efekti ponašanja na žrtvu*

Brojna istraživanja koja su se bavila efektima zlostavljanja na radu pokazala su da ono značajno ugrožava zdravlje i dobrobit zaposlenih i negativno utiče na njihovo radno ponašanje (Hoel et al., 2011; Høgh, Mikkelsen & Hansen, 2011; Høgh, Mikkelsen & Hansen, 2012). Efekti zlostavljanja na radu se mogu grubo razvrstati na one koji pogađaju pojedince koji su mu izloženi i one koje pogađaju organizaciju u kojoj se zlostavljanje dešava (Coyne, 2011; Hoel et al., 2011; Høgh et al., 2011; Høgh et al., 2012).

Kojn (Coyne, 2011) individualne efekte zlostavljanja grupiše na *pihološke*, *psihosomatske* i *fiziološke*, izdvajajući kao posebnu grupaciju posledice koje se ogledaju u razvoju PTSD-a kod pojedinaca koji su bili izloženi zlostavljanju na radu. Kod žrtava zlostavljanja evidentirano je osećanje krivice, stid, anksioznost i depresija (Hogh et al., 2011; Matthiesen & Einarsen, 2001; Vaughan, 2012). Neki autori izveštavaju i o prisustvu suicidalnih misli (Soares, 2012). Takođe, kod žrtava je evidentirano i prisustvo psihosomatskih smetnji (Mikkelsen & Einarsen, 2001), hipertenzije, problema sa spavanjem, glavobolja, respiratornih problema, kardiovaskularnih tegoba (Hogh et al., 2012), čak i akutnog bola (Saastamoinen, Laaksonen, Leino-Arjas & Lahelma, 2009). Konačno, prisustvo PTSD kod žrtava zlostavljanja na radu evidentirano je u više različitih studija (npr. Leymann & Gustafsson, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002). U studiji Mikkelsena i Einarsena (Mikkelsen & Einarsen, 2002) pokazano je da čak 76% žrtava zlostavljanja na radu ima simptome

karakteristične za posttraumatski stresni sindrom koji zadovoljavaju gotovo sve kriterijume koje je propisivao DSM-IV.

Individualnim posledicama zlostavljanja na radu posvećena je daleko veća istraživačka pažnja nego organizacionim (Hoel et al., 2011). To je neočekivano iz više razloga. Naime, žrtva zlostavljanja obično neposredno reaguje na zlostavljanje tako što pokušava da ga reši, što obavezno podrazumeva ispoljavanje određenih ponašanja u radnoj sredini kojima pokušava da se odupre i/ili povuče ili na neki drugi način zaštiti od zlostavljanja na radu („flight or fight“) (Niedl, 1996). Reakcije na zlostavljanje mogu imati kratkoročne negativne posledice po radnu organizaciju, a mogu imati i dugoročne i nepopravljive posledice. Tako je moguće da zlostavljanje na radu vodi ka povećanom apsentizmu (Leymann, 1990; Petrović et al., 2014), kontraproduktivnim ponašanjima kao što su uništavanje imovine organizacije, namerno sabotiranje radnih zadataka (Ayoko, Callan & Härtel, 2003), kao i ka smanjenoj radnoj produktivnosti (Einarsen et al., 2009).

Nedovoljno bavljenje organizacionim posledicama zlostavljanja na radu neočekivano je i imajući u vidu da su u nekim velikim nacionalnim studijama korelacije između izloženosti zlostavljanju na radu i indikatora lične dobrobiti nešto niže od korelacija između zlostavljanja i indikatora radnih ponašanja koja su veoma štetna po organizaciju (npr. Einarsen et al., 2009; Jiménez et al., 2007; Petrović et al., 2014). Zlostavljanje na radu u početku ostavlja posledice koje su vidljive u radnom kontekstu, da bi se one kasnije proširile na ostale sfere života pojedinca. Tako Lejman (Leymann, 1990) prve faze zlostavljanja vezuje za konflikte i stigmatizaciju u radnoj sredini, a poslednje faze zlostavljanja vidi u onesposobljavanju pojedinca (koji gubi jedan po jedan profesionalni i lični resurs) i konačno njegovom isključivanju sa tržišta rada. Ovo se dešava kako zbog toga što žrtva kroz negativan tretman u radnoj organizaciji i van nje (porodica, socijalne i zdravstvene službe) razvija osećanje nekompetentnosti, tako i usled stigmatizacije koju sa sobom nose neke druge posledice zlostavljanja, a to su: preterano korišćenje bolovanja, premeštanje na poslove koji su degradirajući za žrtvu i psihijatrijski tretman (Leymann, 1990).

Kao najčešće posledice zlostavljanja po organizaciju navode se: povećanje apsentizma i fluktuacije, pad produktivnosti, greške na radu, radni sporovi, gubitak radnih veština, ali i smanjena posvećenost organizaciji i zadovoljstvo organizacijom

(Coyne, 2011; Einarsen et al., 2009; Hoel et al., 2011, Hoel et al., 2001). U kontekstu savremenih radnih uslova, gde je kontinuitet zaposlenja veoma važan, zlostavljanje se može odraziti i na prečesto menjanje radnih organizacija (Glambek, Skogstad & Einarsen, 2015) čime se nepovratno gube svi napori uloženi u početnu socijalizaciju zaposlenih. Pokušajući da sistematizuju troškove zlostavljanja (za radne organizacije) u Velikoj Britaniji, Hoel, Sparks i Kuper (Hoel, Sparks, Cooper, 2001) u svom izveštaju za Internacionalnu organizaciju rada (*International Labour Organization, ILO*) dolaze do cifre od oko 1880 milijardi britanskih funti i to samo na osnovu izračunavanja troškova koji nastaju usled apsentizma zbog bolesti i troškova premeštanja žrtava na druge radne pozicije. Giga i saradnici (Giga, Hoel & Lewis, 2008) dolaze do cifre od 13,75 milijardi britanskih funti kolika je šteta zlostavljanja za britanske poslodavce u 2007. godini izračunata u odnosu na stope apsentizma, fluktuacije i produktivnosti. Hoel i saradnici (Hoel et al., 2001) skreću pažnju i na to da se efekti zlostavljanja na radu ne zaustavljaju samo na žrtvama zlostavljanja, nego se šire i na svedoke stvarajući „radnu klimu straha“ koja zlostavljanje čini nezaustavljivim, a samim tim materijalnu štetu većom.

U istraživanju Hoela i Kupera (Hoel & Cooper, 2000) pokazano je da se posmatranje zlostavljanja odražava i na psihičko i fizičko zdravlje posmatrača. Sa druge strane, svedoci ili posmatrači zlostavljanja mogu stati na stranu napadača (Leymann, 1990; Samnani, 2013a), prihvatajući njegovo ponašanje kao uzor, posebno u slučaju kada je zlostavljač neka vrsta neformalnog lidera, čime se zlostavljanje na radu širi po organizaciji kao model ponašanja koje nastavlja da uzrokuje negativne posledice. Na ovaj problem su posebno ukazali i Ferris i saradnici (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey, 2007) koji su govorili o korišćenju zlostavljanja na radu kao oblika „efikasnog“ liderskog ponašanja kojim se upravlja zaposlenima i njihovim učinkom. Ovaj pristup posebno je problematičan imajući u vidu da se promovisanjem „klime straha“ i zlostavljanja na radu kao strategije upravljanja zaposlenima dugoročno čini nepopravljiva materijalna šteta radnoj organizaciji.

Konačno, rezimirajući organizacione posledice zlostavljanja na radu, neophodno je naglasiti i to da se nerešeni slučajevi zlostavljanja na radu prelivaju na institucije koje treba da „zbrinu“ zaposlenog pogođenog zlostavljanjem, praveći dodatni pritisak i trošak koji se prelijeva van organizacije. U takvim slučajevima zlostavljanje na radu

postaje problem kojim se bave zdravstvene, socijalne, penzione službe i fondovi, kao i službe za zapošljavanje, čime troškovi zlostavljanja još više rastu (Hoel et al., 2001).

### **Integrativni model razumevanja zlostavljanja na radu**

Sudeći po istraživačkim nalazima i iznesenim teorijskim polazištima može se reći da je zlostavljanje na radu jedan složen socio-psihološki fenomen koji je teško svesti na jednostavan model stresor-reakcija ("*stressor-strain*") (Coyne, 2011; Einarsen et al., 2011). U tom smislu ću pokušati da objasnim proces nastanka zlostavljanja na radu koncentrišući se na još neke ključne aspekte ove pojave, a to su: način doživljavanja zlostavljanja na radu, povratna petlja između uzroka i posledica zlostavljanja i uticaj širih socio kulturnih i ekonomskih činilaca na zlostavljanje na radu (Slika 2.1). Time ću iskoristiti priliku da ukratko opišem neke od modela u okviru kojih se trenutno konstituišu ideje za nova istraživanja zlostavljanja na radu.

Počecu od centralnog dela teorijskog modela koji predlažu Einarsen i saradnici (Einarsen et al. 2011; Slika 2.1.) koji u prvi plan stavlja ono što predstavlja temu ove disertacije, a to je *doživljaj zlostavljanja* čije nam poznavanje daje veoma važan odgovor na pitanje kako zlostavljanje na radu zapravo "proizvodi" efekte kod pojedinca koji su mu izloženi (Vie et al., 2011). Dakle, u modelu koji predlažu Einarsen i saradnici doživljaj zlostavljanja je medijator između izloženosti zlostavljanju i neposredne reakcije koju razlikuju od finalne reakcije na zlostavljanje na radu, a to su negativne posledice po žrtvu i po organizaciju u kojoj se zlostavljanje dešava. Ideja o "umetanju" doživljajnog aspekta između potencijalnih stresora i njihovih efekata u modele razumevanja negativnih pojava na radu, kao i razdvajanje neposredne i posredne reakcije na stresore uveliko je poznata i priznata u kontekstu psihologije uopšte, ali i psihologije rada (npr. Lazarus & Folkman, 2004; Weiss & Cropanzano, 1996). Razdvajanje neposrednih i posrednih reakcija na zlostavljanje (u vidu organizacionih i individualnih činilaca) implicirani su još i Lejmanovim (Leymann, 1990) fazama nastanka zlostavljanja na radu koje su pomenute u prethodnom odeljku.

Još od prvih radova Lazarusa i Folkmanove (Lazarus & Folkman, 2004), stres se posmatra kroz prizmu interakcije stresora i procene njegove pretnje od strane pojedinca koji je izložen potencijalno stresnom događaju. Kada se suoči sa potencijalnim

stresorom, osoba vrši procenu njegove značajnosti. Tako svaki potencijalno stresni događaj može biti ocenjen kao *irelevantan*, *negativan* ili *pozitivan* (odnosno stresan). Nakon primarne procene, pojedinac vrši procenu svojih potencijala za izlaženje na kraj sa stresom i odabira strategiju suočavanja koju modifikuje s obzirom na reakcije okoline (i/ili izvora stresa) koje delom predstavljaju proizvod strategije koje je odabrao.

Iako se radi o utemeljenoj paradigmi koja je dobro poznata istraživačima stresa na radu, zlostavljanje na radu se dugo izučavalo korišćenjem jednostavnog pristupa stresor-reakcija (Coyne, 2011). To je verovatno u velikoj meri bila i posledica potrebe istraživača da se u prvoj fazi, nakon definisanja koncepta, što pre „dokopaju“ podataka o prevalenciji ove pojave u različitim sektorima, kao i podataka o posledicama zlostavljanja na radu (Nielsen et al., 2010). Pristup istraživanjima zlostavljanja po kome je bilo važno da se prikupi velika količina „osnovnih“ podataka o zlostavljanju bio je neophodan za kreiranje različitih politika za senzitivizaciju javnosti i zaštitu žrtava. S druge strane, ono što je kod izučavanja zlostavljanja na radu specifično u odnosu na druge stresore jeste to što se radi o fenomenu koji je u svojim prvim fazama neuhvatljiv i neprepoznatljiv (Hershcovis, 2011; Zapf & Gross, 2001). Tako je moguće da žrtva počinje da ga tretira i obrađuje kao „negativan“ stresor (u odnosu na „irelevantan“ stresor) tek kada on pređe iz „suptilne“ u eksplicitnu fazu gde dobija svoju punu formu (Samnani, 2013b).

Iz prikaza slučaja jedne žrtve zlostavljanja (žene, menadžerke) koju daje Sara Vogan (Vaughan, 2012, uokviren tekst), može se formirati slika o tome koliko je zlostavljanje na radu, u svojim prvim fazama, teško prepoznatljivo i suptilno, i koliko se puta „krug“ koga impliciraju povratne sprege prikazanog modela prolazi iznova i iznova.

*„Problem sa terminom „zlostavljanje“ je taj što se njime formuliše izolovano ponašanje[...] Ja sam opisivala nit malih i beznačajnih akata (ako ih tretiramo izdvojeno) za koje me je bilo skoro sramota i da pominjem: obrazac i regularnost ponašanja su bili приметni posle mnogo meseci, kada je u svakom smislu bilo kasno i kada je šteta bila načinjena.“ (Vaughan, 2012, str. 53)*

U tom smislu, može se reći da je i dalje jako teško odgovoriti na koji način i kroz koje mehanizme je moguće razumeti dinamiku zlostavljanja na radu i različite reakcije žrtava. U kutiji koju Einarsen i saradnici (2011) (Slika 2.1) nazivaju „doživljaj

zlostavljanja“ mogu se kriti različiti mehanizmi obrade informacija i aspekata doživljaja zlostavljanja na radu koji kroz ovaj model nisu do kraja elaborisani. U narednim redovima ukratko ću izložiti neke od ponuđenih rešenja koje su formulisane kroz druge modele koji se uglavnom tiču agresije na radu i kognitivne obrade informacija, koji su po svojoj sadržini veoma bliski dinamici nastanka i doživljavanja zlostavljanja na radu.

Daglas i saradnici (Douglas et al., 2008) predlažu da se agresija na radu posmatra u okviru modela koji integriše Model verovatnoće obrade (*Elaboration Likelihood Model, ELM*) Petija i Kaćopa (Petty & Cacioppo, 1986) i Teoriju afektivnih događaja (*Affective Events Theory, AET*) Vajsa i Kropancana (Weiss & Cropanzano, 1996). Model Petija i Kaćopa (Petty & Cacioppo, 1986) prevashodno je napravljen kako bi se objasnio način promene stavova, kao i okvir za organizovanje, kategorizovanje i razumevanje procesa delovanja ubeđujuće komunikacije, koja može delovati na pojedinca tako što podstiče različiti nivo obrade informacija. Peti i Kaćopo (1986) govore o dva puta kojim se obrađuju informacije i koji mogu dovesti do promene stavova: jedan je centralni, a drugi periferni. Centralni put implicira pažljivu elaboraciju argumenata/informacija koje pojedinac dobija i integraciju informacija u kognitivnu šemu kojima se onda dalje modifikuje. Periferni put podrazumeva površnu obradu informacija, bez detaljne elaboracije argumenata. Ovaj način obrade informacija podstaknut je obično površinskim karakteristikama stimulusa, a ne njegovim (sržnim) kvalitetima i vodi ka oblikovanju nestabilnih i „površnih“ (neelaborisanih) stavova. Izbor puteva obrade u velikoj meri zavisi od relevantnosti događaja za pojedinca (involviranosti), motivacije i emocija. Prema modelu Dagleasa i saradnika (Douglas et al., 2008), može se pretpostaviti da kada pojedinac, izložen nekom negativnom postupku, oseća bes, on nije u mogućnosti da obradi dublje taj događaj, pa će time prouzrokovati to da se njegove emocije direktno odraze na ponašanje. Ovakva ponašanja kao kontraefekat imaju dalje pooštrevanje konflikta i upadanje u začarani krug razmena agresivnih reakcija, sve dok jedan od učesnika u konfliktu ne završi u bezizlaznoj poziciji.

O uticaju emocija na radno ponašanje govorili su Vajs i Kropancano (Weiss & Beal, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996) kroz Teoriju afektivnih događaja. Ova teorija je nastala u pokušaju razumevanja zadovoljstva poslom, odnosno procesa koji stoje u njegovoj osnovi. Na taj način su Vajs i Kropancano (1996) došli do šire teorije po kojoj

se različita ponašanja na radu mogu razumeti istraživanjem emocija i/ili kognicija koje im stoje u osnovi. Tako se neka radna ponašanja mogu više vezati za emocije koje su im u osnovi (npr. namera da se napusti organizacija), a neka druga za različita mentalna stanja ili mišljenja i stavove (npr. organizaciono građanstvo). Dakle, integrisanjem emocija i kognicija u sveobuhvatniji model, Vajs i Kropancano (1996) ih uvode kao medijatore reakcija na različita pozitivna i negativne situacije na radu.

Uvođenje medijatorskih i moderatorskih varijabli poput: načina obrade informacija, vrednosti, emocija, načina doživljavanja stresora i sl. može biti od pomoći u razumevanju različitih reakcija na (naizgled) sličan repertoar postupaka koji su karakteristični za zlostavljanje na radu. O širokom spektru reakcija na zlostavljanje na radu govori Nidlov (Niedl, 1996) rad u kome koristi EVLN model Vitija i Kupera (Withey & Cooper, 1989) kako bi ilustrovao različite reakcije žrtava na zlostavljanje na radu. EVLN je akronim od *exit* (izlaska), *voice* (dizanje glasa), *loyalty* (lojalnosti) i *neglect* (negiranje). „Izlazak“ predstavlja situaciju u kojoj žrtva zlostavljanja pokušava da se skloni i zaštiti od zlostavljanja najčešće tako što napušta posao i/ili radnu grupu. „Dizanje glasa“ se odnosi na sve one pokušaje konstruktivnog rešavanja sukoba. „Lojanost“ predstavljaju one reakcije u kojima pojedinac pokušava da reši situaciju tako što ulaže više napora i truda, podržava organizaciju povećanjem lojalnosti, ulažući nadu u to da će se stvari tako rešiti. Konačno, „negiranje“ podrazumeva smanjenje posvećenosti i emotivno distanciranje. Dakle, različite reakcije na zlostavljanje se mogu razumeti u kontekstu emocija i kognicija koje im leže u osnovi. Takođe, može se reći da ishodi zlostavljanja u velikoj meri zavise od izbora i sleda ovih reakcija.

Daglas i saradnici (2008) u svoj model razumevanja agresije na radu uvode i proces atribucije i implikacije njenih kvaliteta (stabilnosti, kontrolabilnosti i eksternalnosti/internalnosti). Pozicioniranje atribucije na kraju ili na početku lanca u kome se nalaze i emocije i stavovi, vodi različitim ishodima. Tako atribucije mogu prethoditi emocijama i stavovima, što je karakteristično za centralni put obrade informacija, a mogu slediti emocije, što je karakteristično za periferne puteve obrade informacija.

Bris i saradnici (Brees et al., 2013) pokušavaju da prošire postojeće modele razumevanja agresije na radu, uključujući i ovaj Daglasa i saradnika (2008), i to tako što pokušavaju da ilustruju kako interpersonalni činioci (npr. negativne emocije, atribucioni



stilovi, lokus kontrole) i organizacioni činioci (npr. politika radne organizacije, kulture, normi ponašanja) utiču na kognitivnu obradu informacija koje vodi agresiji koja se usmerava na sebe ili na druge.

Pored Daglasa i saradnika (2008) i Brisa i saradnika (2013) i Samnani i saradnici (Samnani et al., 2013) u svoj model razumevanja zlostavljanja uključuju atribucione procese koje vezuju za različite ishode. Ovaj model bavi se interakcijom motiva napadača, izbora načina napada na žrtvu i reakcije žrtve kao međusobno isprepletanim procesima. Objašnjavanje uzroka zlostavljanja (te samim tim načina njegovog doživljavanja), zavisi od ocene izvora napada (osoba ili radni kontekst, organizacija) i procene namere zlostavljača.

Uvođenje atribucije u modele razumevanja dinamike zlostavljanja na radu omogućilo je jednu širu perspektivu u analizi zlostavljanja. Ovime se u procenu „izvora“ zlostavljanja uključuje doživljaj radne organizacije kao „napadača“ (Samnani et al., 2013). Ovakva postavka u velikoj meri odgovara onim situacijama kada žrtva nije u mogućnosti da detektuje napadača, već doživljava radne okolnosti kao nekakav „sprovednik“ zlostavljanja koje dolazi sa različitih strana. Usklađujući svoj model sa Kelijevim postavkama o kovarijaciji konsenzusa, konzistencije i distinktivnosti u atribuciji, Samnani i saradnici (Samnani et al., 2013) pretpostavljaju da kada je zlostavljanje na radu uobičajeno, odnosno prihvatljivo u okviru neke organizacione kulture, žrtve će u većoj meri atribuirati odgovornost na kontekst, a ne na ličnost (napadača ili žrtve).

Dakle, sudeći po ponuđenim modelima, u osnovi doživljaja zlostavljanja mogu se naći različiti putevi obrade informacija, načini atribucije, emocionalna stanja i kognitivni procesi. Ponuđeni modeli na neki način proširuju polazište Einarsena i saradnika (2011) nudeći nam moguće hipoteze o mehanizmima koji stoje u osnovi zlostavljanja. Ipak, iako veoma dobro elaborisani i potkrepljeni, ovi modeli ne daju odgovor na to na koji je način najbolje ispitivati fenomen koji je veoma neuhvatljiv i čije ispitivanje u velikoj meri zavisi od rane detekcije, ali i o od voljnosti žrtve i organizacije da se u toku tog procesa obrate relevantnim stručnjacima. Kao jedna od mogućnosti da se prevaziđe navedeni problem, svakako predstavlja sprovođenje dnevničkih studija (Cowie et al., 2002) koje bi podrazumevale kontinuirano i strukturisano beleženje različitih aspekata događaja u radnoj sredini, kao i evidentiranje

radnog ponašanja i dobrobiti. Opet, ono što predstavlja teškoću u ovom pristupu jeste to što je za ovakve studije potrebno obezbediti i održati privrženost zaposlenih koji su učesnici u istraživanju, ali i podršku kompanije.

Vraćajući se na ponuđeni model Einarsena i saradnika (2011), ostalo je veoma važno istaći socio-kulturni i ekonomski kontekst u okviru koga se izučava zlostavljanje i koji dosledno utiče na sve njegove faze (uključujući i način njegovog doživljavanja). Uticaj kulturnog setinga na zlostavljanje na radu pominje se u dosta radova koji se bave ovom temom (npr. Giorgi et al., 2011; Seo, 2010; Petrović et al., 2014). U nekim od ovih radova zlostavljanje se ispitalo u nacionalnim kulturama koje su značajno različite od skandinavskih i anglosaksonskih kultura (npr. Seo, 2010). Kao referentni okvir za razumevanje kulturnog uticaja na zlostavljanje obično se navode Hofstedeove dimenzije (Hofstede, 2001) (distanca moći, individualizam naspram kolektivismu, maskulinitet naspram feminiteta i izbegavanje nesigurnosti) kroz koje se analiziraju dobijeni rezultati. Ipak, evidentno je da je ostalo dosta neodgovorenih pitanja, između ostalih, kako različite kulturne vrednosti utiču na doživljaj zlostavljanja, te je neophodno vršiti dalja istraživanja koja bi osvetlila način delovanja kulturnih činilaca koji su u većini navedenih istraživanja analizirani post-hoc.

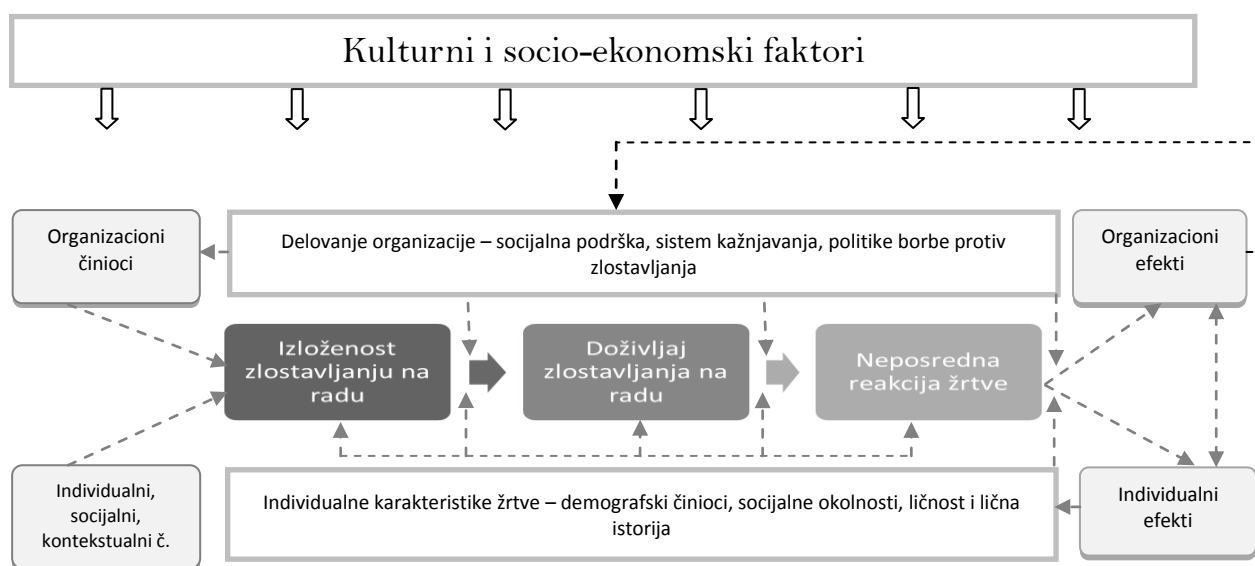
Jedno od retkih istraživanja koje se bavilo prihvatljivošću zlostavljanja na radu u okviru različitih kulturnih setinga jeste istraživanje Pauvera i saradnika (Power et al., 2013). U ovoj studiji koja je obuhvatila uzorke iz 14 različitih kultura pokazano je da je zlostavljanje na radu prihvatljivije u kulturama koje odlikuje visoka orijentacija na učinak (kulture koje veći akcenat stavljaju na učinak, a manji na međuljudske odnose), a manje prihvatljivo u kulturama u kojima je zabeležena visoka orijentacija na budućnost (kulture u kojima se vrednuje odlaganje zadovoljstva) i visoka humana orijentacija (kulture u kojima se podstiče pravednost i neguju fer i korektni odnosi prema drugim ljudima). Iako je fizičko zastrašivanje najmanje prihvatljiv oblik zlostavljanja na radu, bez obzira na kulturu, dobijeno je to da je fizičko zastrašivanje prihvatljivije u kulturi Konfučijanske Azije, a manje prihvatljivo u anglo-američkim kulturama i kulturi Latinske Amerike. Takođe, u kulturi Konfučijanske Azije, zlostavljanje usmereno na rad je prihvatljivije u odnosu na Anglo-Američku kulturu, kulture Latinske Amerike i Sub-Saharske Afrike.

Još jedno istraživanje (Seo, 2010) pokazalo je da se tolerisanje zlostavljanja na radu razlikuje s obzirom na kulturu. Tako su zaposleni u Velikoj Britaniji „tolerantniji“ prema zlostavljanju koje dolazi od strane kolega istog hijerarhijskog nivoa, a manje tolerantni prema zlostavljanju koje dolazi od strane nadređenih. Za razliku od njih, zaposleni u Južnoj Koreji su najtolerantniji prema zlostavljanju koje dolazi od strane nadređenih, a najmanje tolerantni prema zlostavljanju koje dolazi od strane podređenih. Ovi rezultati se mogu objasniti karakteristikama konfučijanske kulture po kojoj je poslušnost i poštovanje nadređenih vrednost koja se podstiče i razvija još od detinjstva (Seo, Leather & Coyne, 2012).

Analiza delovanja kulturalnih činilaca na prihvatanje zlostavljanja na radu može biti indikator različitih kulturnih vrednosti, ali i drugačijeg poimanja zlostavljanja na radu u različitim kulturama. Tako je pokazano da je u slučaju korejskih ispitanika, za procenjivanje zlostavljanja na radu, validnija korejska verzija instrumenta (*Korean Bullying Acts Questionnaire, KBAQ*) od onog koji je razvijan tako da prevashodno odgovara anglo-američkom kulturnom kontekstu (*Negative Acts Questionnaire, NAQ*) (Seo, 2010). Razlika u poimanju zlostavljanja između korejskih i engleskih ispitanika bila je u tome što korejski ispitanici doživljaju zlostavljanje kao grupni, a ne pojedinačni (individualni) fenomen. Tako Korejci, na primer, smatraju da ponašanja poput: verbalno zlostavljanje licem u lice, ponižavanje i mejlovi neprilagođene seksualne sadržine u manjoj meri odgovaraju njihovom shvatanju zlostavljanja na radu u odnosu na Engleze, za koje su ova ponašanja bila bliža (njihovom) konceptu zlostavljanja. Dakle, ono što iz šire, međunarodne, perspektive može izgledati kao nedostatak, iz lokalne perspektive se može posmatrati i kao otpor uniformnom pristupu i izraz potrebe da se sačuva kulturna specifičnost koncepta (Petrović et al., 2013). S tim u vezi se može reći da je uz standardnu procenu zlostavljanja na radu korišćenjem različitih inventara negativnih postupaka, veoma korisno uključiti i dimenziju načina doživljavanja negativnih postupaka koji se mogu razlikovati od kulture do kulture.

Konačno, promene u socio-kulturnom kontekstu mogu biti tesno povezane sa promenama u načinu organizovanja rada. Ova tesna veza između jednih i drugih otežava njihovo jasno razlikovanje. Neadekvatno sprovedena socijalna i ekonomska reforma u Srbiji koja je, između ostalog, bila posledica raspada Jugoslavije, problematične spoljašnje i unutrašnje politike devedesetih, ali i neadekvatno sprovedene

privatizacije državnih preduzeća (Lazić, 2005; Lazić, 2011; Stalno radno telo Socijalno-ekonomskog saveta Republike Srbije za ekonomska pitanja, 2011), izazvala je brojne probleme u radnim organizacijama. Obuhvatne promene u radnim organizacijama podrazumevaju sistematske i kontrolisane intervencije na više različitih „frontova“, kao što su prilagođavanje standarda, identifikovanje i rešavanje problematičnih tačaka, preispitivanje prioriteta i sl. (Tehrani, 2012). Ukoliko one nisu sprovedene na adekvatan način, to može dovesti do razvoja zlostavljanja na radu, koje u tom slučaju predstavlja rezultat mnogo širih i relativno neuhvatljivih (socio-kulturnih i ekonomskih) promena.



*Napomena:* Šema je pruzeta i prilagođena iz Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2011, str. 29

**Slika 2.1.** Teorijski okvir za istraživanje zlostavljanja na radu

## Uvod u problem istraživanja

Zlostavljanje postoji na naučnoj sceni preko tri dekade i čini se da interesovanje za njega ne jenjava (Einarsen, 2000; Samnani, 2013b). Razlog zbog koga je to tako, očigledno je njegova aktuelnost, ali i mnogo otvorenih pitanja i implikativnih dilema koje su ostale za dosadašnjim istraživanjima ovog fenomena. Ta pitanja su u ovoj studiji sumirana kroz analizu tri važna aspekta doživljavanja negativnih postupaka na radu (karakterističnih za zlostavljanje): *doživljaju njihove prihvatljivosti, težine i kontrolabilnosti*. Važnost izučavanja svakog od navedenih aspekata doživljavanja negativnih postupaka ću izložiti u narednim redovima.

*Doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka* može se razmatrati u okviru dva šira konteksta, a to je promena sveta rada (i organizacije rada) koja je dovela do relativizovanja starih i stvaranja novih stresora, a drugi je postojanje klime straha (Salin, 2003; Ferris et al., 2007) koja prati i podržava zlostavljanje u nekim organizacijama i koja se manifestuje u prihvatanju i tolerisanju negativnih postupaka.

Tokom poslednje dve dekade desile su se neke značajne promene u svetu rada koje su relativizovale neke stresore, a intenzivirale neke druge. Ulaskom u drugi milenijum, uslovi rada su se značajno promenili donoseći nove pritiske na zaposlene (Petrović, Vukelić, Čizmić, *in press*). Globalizacija tržišta donela je sa sobom potrebe za drugačijim organizovanjem rada, geografskim dislociranjem organizacija, smanjenjem broja zaposlenih (i/ili promenu načina njihovog radnog angažovanja koji je sve kratkotrajniji) i povećanje obima posla kao posledicu tržišne trke. Takođe, sve veći broj zaposlenih radi u multinacionalnim organizacijama, sa kolegama iz različitih kulturnih setinga, koristeći se savremenom tehnologijom koja je u velikoj meri promenila način interakcije među zaposlenima i to tako što je komunikaciju ujedno i olakšala i otežala (Čizmić i Petrović, *in press*). U veće promene spadaju svakako i ekonomska kriza koja je povećala nezaposlenost i nesigurnost posla i uticala na promenu psihološkog ugovora (Petrović i Čizmić, *in press*), kao i ulaženje mobilnog interneta u našu svakodnevnicu i rad (Rivers, Chesney, Coyne, 2011), što je komunikaciju učinilo neposrednijom, lakšom, a samim tim i stresnijom.

Dakle, uvođenjem nekih promena u savremenu radnu sredinu postavlja se pitanje toga koliko se određena negativna ponašanja tolerišu, smatraju uobičajenim i

normalnim pratiocima savremenih radnih uslova. Pitanje preteranog monitoringa, davanja i uskraćivanja neophodnih informacija za obavljanje posla dobijaju sasvim novu dimenziju u eri u kojoj je veoma problematična granica između stalne vidljivosti i dostupnosti (koja se može zloupotребiti u cilju monitoringa) i ignorisanja internet komunikacije i odbijanja zahteva od kolega zbog prezasićenosti (Čizmić i Petrović, *in press*). Isto tako, u savremenim radnim uslovima koje karakteriše visoka nezaposlenost i neumitna tržišna trka, pitanja obavljanja poslova ispod nivoa stručnosti, kao i prezentizam zaposlenih koji se ogleda u sve manjem broju dana provedenim na odmoru i sve ređem uzimanju bolovanja dobija sasvim novo značenje (Petrović i Čizmić, *in press*). Ova pitanja postaju još problematičnija kada se uzmu u obzir različite delatnosti, profesije i uslovi rada.

Naravno, veoma je važno naglasiti to da provera prihvatljivosti, odnosno tolerisanja negativnih postupka nema za cilj da ih relativizuje i proglasi „neznačajnim“ stresorima. Upravo njihovom analizom dolazimo do razumevanja njihovog psihološkog značenja za zaposlene i toga kako su oni postali relativizovani i da li je njihov kvalitet i težina promenjena u odnosu na neke specifične karakteristike posla i radne organizacije.

Još prilikom razmatranja potrebe za pooštavanjem kriterijuma za zlostavljanje na radu (sa jednog negativnog postupka na dva negativna postupka na nedeljnom nivou) Mikkelsen i Einarsen (2001) ukazuju na problem koji može proisteći iz specifičnih karakteristika radne sredine koje na prvi pogled mogu delovati kao opresivne, ali čija se prava priroda otkriva onda kada se prouči njihov sadržaj i funkcija u kontekstu njenih karakteristika i karakteristika posla. Iako je njihov novi, pooštreni, kriterijum i ideja koja stoji iza toga nailazila na odobravanje istraživača (npr. Lutgen-Sandvik et al., 2007; Nielsen et al., 2010; Petrović et al., 2014), preispitivanje i istraživanje toga koliko se različiti, potencijalno negativni postupci doživljavaju kao uobičajeni, „normalni“ i koliko se tolerišu u nekim radnim sredinama nije sasvim zaživelo. Suzdržavanje od ovakvih istraživanja može se smatrati opravdanim u svetlu bojazni od relativizacije ovako opasnog i štetnog fenomena, ali ne i u kontekstu potrebe za njegovim razumevanjem i specifikovanjem u vrtlogu globalnih socioekonomskih promena i lokalnih socio-kulturnih i organizacionih činilaca.

Razlog zbog koga se negativni i neetični postupci na radu tolerišu ne mora nužno proizilaziti iz toga što posmatrači nisu dovoljno senzitivni na zlostavljanje, nego

usled pokušaja racionalizacije veoma stresne situacije, kao što je zlostavljanje na radu (Bloch, 2012). Ovaj proces se može odvijati tako što se ponašanje žrtve može racionalizovati evaluacijom njenog ponašanja u odnosu na norme organizacije. Tako se žrtva može posmatrati kao žrtva kršenja tih normi, ili kao devijantna, ona koja se ne povinuje neetičnim normama ponašanja (Bloch, 2012). I sami pojedinci često prihvataju ponašanja karakteristična za zlostavljanje na radu. Do toga može doći zbog specifičnih kulturnih vrednosti koje pojedincu omogućavaju da negativna ponašanja interpretiraju kao uobičajen odnos prema članovima tima (npr. zadirkivanje) ili kao opravdano korišćenje moći koje donosi pozicija (Samnani, 2013b). Takođe, oni se mogu tolerisati i usled nemogućnosti da se kod počinioaca uoči i prepozna namera da vrši zlostavljanje (Samnani, 2013b). Ponekad je prihvatanje i tolerisanje negativnih postupaka posledica vešte manipulacije sredinskih činilaca koju vrši sam napadač (Treadway, Shaughnessy, Breland, Yang & Reeves, 2013). Naime, iako se često napadači označavaju kao socijalno nekompetentne osobe, za neke od njih je karakteristično to da koriste interpersonalne veštine kako bi upravljali sredinom na takav način da je zapravo teško proceniti izvor i etičnost (negativnost) njihovih postupaka. U takvim slučajevima, zlostavljanje se od strane ostalih zaposlenih u organizaciji može posmatrati kao neki vid asertivne strategije za povećanje produktivnosti koja je prihvatljiva u kontekstu neumitne tržišne trke (Ferris et al., 2007).

Doživljaj pojedinca da se zlostavljanje na radu toleriše, prihvata u nekoj organizaciji može biti posledica postojanja specifične, negativne radne klime koja pojedincu implicitno šalje poruku da se mora ili prilagoditi ili otići (Salin, 2003). Tako zlostavljanje nije samo izolovani incident, nego implicitni signal da se takva ponašanja prihvataju, smatraju uobičajenim i normalnim, te da se neće rešavati. Teško je reći gde počinje napadačeva želja da nanese štetu, a gde se završava bezobzirnost poslodavca koji tu situaciju smatra uobičajenim metodom postizanja radne efikasnosti (Parzefall & Salin, 2010). Zlostavljanje na radu se u takvim organizacijama tretira i kao deo kulture u kojoj se agresivno ponašanje nagrađuje, a pokušaj da se to ponašanje okarakteriša kao zlostavljanje, odnosno da se prijavi, kao odraz nelojalnosti (Salin, 2003).

Zlostavljanje na radu i radna klima su utoliko povezani i što zlostavljanje na radu direktno narušava reputaciju radne organizacije kao pravičnog mesta što vodi do napuštanja organizacije i/ili drugih posledica po radno ponašanje i dobrobit zaposlenog

(Parzefall & Salin, 2010). Teper (Tepper, 2000) postavlja doživljaj organizacione pravičnosti<sup>18</sup> kao medijator između zlostavljačkog ponašanja nadređenog i brojnih posledica po dobrobit zaposlenih i radno ponašanje. Kao rezultat dobija potvrdu da doživljaj pravičnosti ima medijatorsku ulogu u odnosu između zlostavljačkog ponašanja nadređenog, sa jedne strane i zadovoljstva poslom, zadovoljstva životom, različitih vrsta posvećenosti poslu, anksioznosti i emocionalne iscrpljenosti sa druge strane. Dakle, može se reći da zlostavljanje deluje kao svojevrsni šok, koji vodi ka preispitivanju radne sredine (Glambek et al., 2015). Rezultat ovog preispitivanja u kome se „narušava slika“ o radnoj sredini može biti napuštanje radne organizacije ili razvoj nekih drugih (ne)prilagođenih odgovora žrtve (Niedl, 1996).

Druga velika tema ove studije jeste *doživljavanje težine negativnih postupaka* koje je u skorije vreme eksplicitno otvorena istraživanjima koja su je direktno ispitivala (npr. Escartín et al., 2009; Rodríguez-Carballeira et al., 2010; Saunders, 2007). Sa druge strane, ova tema je i implicitno otvorena primenom međunarodno prihvaćenih instrumenata za ispitivanje zlostavljanja u kulturnim setinzima koji u manjoj ili većoj meri odudaraju od onog u kojem je prvobitni instrument nastao (npr. Jiménez et al., 2007; Öcel & Aydin, 2012; Seo et al., 2012). Kao dodatni izazov javila se i potreba da se zlostavljanje kao koncept adekvatno pozicionira u okviru mape postojećih konstrukata kojima se opojmljuje agresija na radu (Cizmic, Petrovic, Vukelic, 2015; Hershcovis, 2011; Hershcovis & Reich, 2013), a koje nije moguće bez njegovog prethodnog pročišćavanja kroz analizu načina doživljavanja negativnih postupaka koji čine njegovu okosnicu.

U prethodnim istraživanjima zlostavljanja na radu u Srbiji (npr. Petrović et al., 2013; Vukelić et al., 2013) prihvaćen je i validiran (bez modifikacije) Revidiran upitnik o negativnim postupcima na radu (Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R). Razlog zbog koga se on, do sada, u našoj populaciji koristio u izvornom (nemodifikovanom) obliku bio je taj da se omogući uporedivost naših i evropskih rezultata (Vukelić et al., 2015). Uprkos tome što je pokazano da se radi o validnom instrumentu za ispitivanje zlostavljanja na radu (Vukelić et al., 2015) i dalje ima prostora da se on modifikuje i razvija kako bi zadovoljio neke kulturne specifičnosti. U nekim drugim zemljama (npr. Giorgi et al., 2011, Jiménez et al., 2007) napravljene su

---

<sup>18</sup> Primeri ajtema upitnika kojim je istraživao doživljaj pravičnosti: „Moj šef me tretira pravično“, „Ja sam pravedno nagrađen u odnosu na moje dužnosti“ (Tepper, 2000, str. 182).



skraćene verzije NAQ-R i to tako što su se (nakon prethodne analize istraživača i stručnjaka) izbacivali ajtemi koji su procenjeni (od strane istraživača) kao kulturno pristrasni. Ocena načina doživljavanja težine različitih negativnih postupaka predstavlja prvi korak u započinjanju jednog takvog „prečišćavanja“ instrumenta, s tim da bi se uz informaciju o doživljenoj težini negativnih postupaka od strane ispitanika, skraćivanje izvršilo na pouzdani način.

Važna istraživačka pitanja pokrenuta su razmatranjima zlostavljanja na radu u kontekstu obuhvatnijih teorijskih modela (npr. Douglas et al., 2008; Einarsen et al., 2011; Lazarus & Folkman, 2004) kojima se insistira na razumevanju njegove unutrašnje (subjektivne) dinamike. Ovi pristupi zlostavljanju treba da omoguće dalja (naprednija) istraživanja ovog fenomena koja bi vodila razumevanju nedoslednosti u odnosu između uzroka i posledica zlostavljanja (Herschcovis, 2013). Jedan od načina da se ovaj „neuhvatljiv“ fenomen dublje istraži i razume jeste da se ocena doživljaja težine negativnih postupaka i ocena mogućnosti njihove kontrole ugrade u ocenu efekata izloženosti zlostavljanju na radu.

Ocena doživljaja mogućnosti kontrole negativnih postupaka, gotovo i da je neodvojiva od procene težine nekog događaja po modelu Lazarusa i Folkmanove (Lazarusa & Folkman, 2004). Lazarus i Folkmanova (2004), između ostalog, definišu stres kao odnos između osobe i okoline „*koji prelazi njene mogućnosti i ugrožava njezinu dobrobit*“ (str. 19). Poznato je da zlostavljanje na radu na neke pojedince ostavlja veoma negativne efekte od kojih se oporavljaju godinama nakon prestanka zlostavljanja, a da drugi uspevaju da se izbore sa njim i zaustave ga na vreme, uprkos njegovoj težini (npr. Mikkelsen & Einarsen, 2001; Samnani, 2013b).

Doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka na radu vezan je i za veoma važno pitanje korišćenja i poznavanja različitih zakona i procedura za prevenciju i zaštitu žrtava zlostavljanja koje su donesene i u Srbiji i u svetu (pogledati prvi odeljak ovog poglavlja). Sa povećanjem legalnih i proceduralnih inicijativa za zaštitu žrtava zlostavljanja, koji su definisani u okviru različitih zakonskih mogućnosti (Yamada, 2011), kao i izlaskom ove teme iz senke u javnost (Einarsen, 2000), doživljaj kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka može biti jedan od posrednih indikatora efikasnosti procedura za zaštitu žrtava.

Iako se naizgled radi o tri sasvim različita aspekta procene (doživljavanja) negativnih postupaka (prihvatljivost, težina i kontrolabilnost) koji su integrisani u jednu studiju, njihovu zajednički imenilac predstavlja to da se njihovim uključivanjem i analizom prevazilazi puko evidentiranje učestalosti iskustva zaposlenih sa njima. Tako se u ovoj studiji oni analizuju u kontekstu načina doživljavanja prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj sredini, u odnosu na ličnu procenu njihove težine i ličnu procenu mogućnosti njihove kontrole. Ovime se postojeći instrumentarijum potencijalno proširuje tako što se dobijaju dodatne informacije o predmetu procene (zlostavljanja) i doprinosi razumevanju zlostavljanja na radu tako što se okosnica ove pojave (negativni postupci) proučava analizom načina na koji se oni doživljavaju.

Takođe, potrebno je naglasiti i to da upotreba reči „doživljavanje“ u ovom istraživanju prevazilazi njeno šire značenje u koje može da se svrsta svaka subjektivna procena ispitanika. Tako se u ovoj studiji pod pojmom doživljavanje podrazumevaju one vrste procena negativnih postupaka koje nisu puko prisećanje na konkretne događaje i evidentiranje njihove učestalosti (što je karakteristično za većinu inventara za procenu zlostavljanja), nego njihovo promišljanje i procenjivanje u odnosu na neke lične i kontekstualne činioce.

Konačno, u ovoj studiji će biti analizovane razlike u doživljavanju negativnih postupaka u kontekstu nekih *sociodemografskih varijabli* koje se ugrubo mogu podeliti na one koje se tiču *karakteristika zaposlenog*, *karakteristika posla* i *karakteristike radne organizacije*. Tako će biti analizovan odnos između različitog načina doživljavanja negativnih postupaka i sledećih varijabli: pola, godina života, obrazovanja, hijerarhijskog statusa, vrste posla i vremena provedenog u radu sa kolegama. Takođe, analizovaće se i razlike u doživljavanju negativnih postupaka u kontekstu različitih veličina radne organizacije, tipa vlasništva i vrste delatnosti firme.

Iako analize razlika među *polovima* po izloženosti zlostavljanju na radu nisu dale jednoznačne rezultate, ovu varijablu je korisno uključiti u analizu jer nedoslednost rezultata u pogledu ove karakteristike može biti upravo posledica različitog načina doživljavanja zlostavljanja, te samim tim i odnosa prema zlostavljanju. Poređenje muškaraca i žena po načinu doživljavanja negativnih postupaka može doprineti razumevanju toga da li među evidentiranim žrtvama zlostavljanja na radu preovlađuju žene jer su „osetljivije“ na negativne postupke i usled specifičnog načina socijalizacije

spremnije da prihvate ulogu žrtve (Rozenfeld, 2005; Zapf et al., 2011). Slično „osetljivosti“ žena za različite negativne postupke i *nivo obrazovanja* može biti činilac „osetljivosti“ za različite neetične postupke u radnoj organizaciji, jer se može pretpostaviti da zaposleni koji imaju više obrazovanje imaju i nešto više veština i resursa za dolaženje do informacija o ovoj pojavi (npr. veštine dolaženja do informacija na Internetu), pa ga samim tim mogu pre uočiti.

*Godine života*, kao ni pol, ne predstavljaju jasan i dosledan faktor rizika za izloženost zlostavljanju na radu. U studiji Hoela i Kupera (Hoel & Cooper, 2000) je pokazano da godine života nisu značajno povezane sa izloženošću zlostavljanju na radu, iako je pokazano da su mlađi zaposleni i zaposleni srednjih godina u nešto većem riziku od izloženosti zlostavljanju na radu od onih starijih. U istraživanju zlostavljanja na radu u Srbiji takođe je pokazano da godine nemaju veći značaj u pogledu izloženosti zlostavljanju na radu (veličina efekta je mala), ali da su stariji ispitanici u nešto većoj meri izloženiji zlostavljanju nego mlađi (Petrović et al., 2014). Ipak, slično kao i u slučaju varijable pol, godine života predstavljaju činilac koji, pre svega, može da doprinese razlikama u doživljavanju nekih stresnih okolnosti (Palmer & Panchal, 2011), te samim tim i načinu reagovanja na takve okolnosti.

U istraživanjima zlostavljanja na radu pokazano je da *hijerarhijski status* predstavlja faktor rizika da osoba postane napadač, a ne žrtva zlostavljanja (Coyne, 2011; Zapf et al., 2011). Ipak, hijerarhijski status može predstavljati važan činilac izbora repertoara kojim se neko zlostavlja („suptilno“ ili „otvorenije“), pa samim tim i na različit način njegovog doživljavanja.

Kao što je u prethodnim redovima više puta naglašeno, zlostavljanje na radu predstavlja fenomen za čije je puno ispoljavanje, i samim tim pravilno prepoznavanje, potrebno dosta vremena (Hershcovis, 2011; Samnani et al., 2013). Ono što može dodatno otežati prepoznavanje negativnih postupaka kao zlostavljanja jeste to da su neke radne organizacije, a i poslovi, tako dizajnirani da se svi zaposleni, ili nekolicina njih, veoma retko međusobno sreću ili su pak suviše upućeni jedni na druge, pa je samim tim način doživljavanja negativnih postupaka koji dolaze od kolega bitno drugačiji. *Količina vremena* provedena u radu sa kolegama i *veličina organizacije*, operacionalizovana kroz broj zaposlenih, predstavljaju specifičan radni seting koji može oblikovati način doživljavanja negativnih postupaka i efekte koje oni imaju na

pojedince. Konačno u ovoj studiji analizovani su i *vrsta posla, delatnost organizacije* i *tip vlasništva organizacije*. Prve dve karakteristike često su osnova za posebne analize zlostavljanja na radu (npr. McCormack et al., 2006 i Nielsen et al., 2013) i njegovih korelata jer specifične okolnosti oblikuju dinamiku ove pojave, pa se samim tim može pretpostaviti da utiču i na različit način doživljavanja negativnih postupaka.

Tip vlasništva organizacije predstavlja veoma bitan faktor rizika kada je u pitanju izloženost zlostavljanju na radu. Kao što je to u prethodnom odeljku naglašeno, vlasništvo je u našoj zemlji važan faktor organizacije rada unutar kompanije, ali i odnosa prema zaposlenima (Stalno radno telo Socijalno-ekonomskog saveta Republike Srbije za ekonomska pitanja, 2011). Konačno, u više različitih istraživanja zlostavljanja do sada u Srbiji pokazano je da tip vlasništva organizacije značajno u vezi sa količinom izloženosti negativnim postupcima na radu (Čizmić i Vukelić, 2010; Vukelić, 2010; Đorđević, 2013).

## Problem istraživanja

Uprkos brojnim nalazima koji su omogućili značajan uvid u fenomen zlostavljanja na radu, njegove uzroke i posledice, malo se zna o tome kako se doživljavaju negativni postupci koji čine okosnicu ovog fenomena. Tako se prilikom izučavanja odnosa izloženosti negativnim postupcima i radnog ponašanja negativni postupci tretiraju kao podjednako prihvatljivi, teški i kontrolabilni. Osim toga, oni se tretiraju i kao jednako primenjivi za procenu zlostavljanja u različitim kulturnim, nacionalnim, privrednim i radnim kontekstima i kod različitih grupa zaposlenih. U tom smislu ova studija će se baviti *doživljavanjem negativnih postupaka na radu i ispitivanjem uloge koju doživljavanje negativnih postupaka ima u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i radnog ponašanja. Takođe, različiti aspekti doživljavanja negativnih postupaka na radu i njihova uloga u oblikovanju pomenutog odnosa biće proverena u različitim radnim kontekstima i kod različitih grupa zaposlenih.* Uvođenjem doživljajnog aspekta negativnih postupaka i njegovom integracijom sa evidentiranjem izloženosti negativnim postupcima dobija se jedan celovit uvid u koncept zlostavljanja na radu i omogućava njegovo dublje razumevanje.

## Ciljevi istraživanja

*Prvi cilj ovog istraživanja je ispitati i analizovati kako se doživljavaju različiti negativni postupci na radu. Drugi cilj ove studije se odnosi na analizu različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka u specifičnim radnim kontekstima i kod specifičnih grupa zaposlenih. Treći cilj ove studije se odnosi na analizu uloge različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka na odnos između izloženosti negativnim postupcima na radu i pojedinačnih radnih ponašanja i proveru održivosti modela u različitim radnim kontekstima i podgrupama ispitanika.*

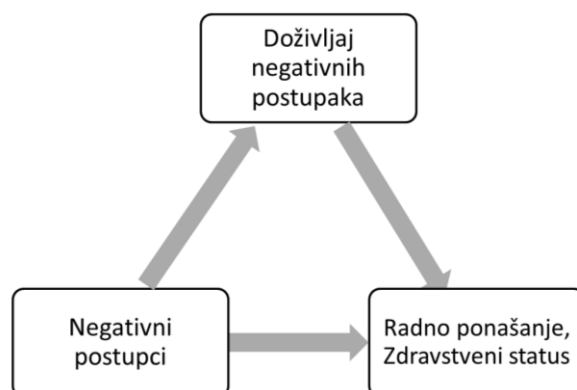
## **Zadaci istraživanja**

1. Analizovati način doživljavanja prihvatljivosti, lične težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka.
2. Ispitati povezanost između doživljajnih aspekata zlostavljanja na radu (doživljavanja prihvatljivosti, lične težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka) i sociodemografskih karakteristika zaposlenog (pol, obrazovanje i godine života), karakteristika posla (vrsta posla, hijerarhijski status i vreme provedeno u radu sa kolegama) i radne organizacije (tip sektora, veličina radne organizacije i vrsta delatnosti).
3. Ispitati povezanost između doživljavanja lične težine, kontrolabilnosti i prihvatljivosti negativnih postupaka i posledica po radno ponašanje (namere da se napusti organizacija, zadovoljstva poslom, samoprocenjene produktivnosti) i samoprocene zdravstvenog statusa.
4. Ispitati povezanost između izloženosti negativnim postupcima i radnog ponašanja.
5. Ispitati povezanost između različitih aspekata doživljaja negativnih postupaka i izloženosti negativnim postupcima.
6. Ispitati da li različiti aspekti doživljavanja negativnih postupaka imaju medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i svakog pojedinačnog radnog ponašanja i zdravstvenog statusa.
7. Ispitati da li se model medijacije razlikuje (održava) u okviru različitih podgrupa ispitanika.

## Hipoteze

Ovo istraživanje je eksplorativnog tipa. Uprkos tome, na osnovu opisanih teorijskih polazišta i istraživanja i moguće je formulisati tri obuhvatnije hipoteze.

1. *Različiti negativni postupci neće biti ocenjeni na isti način u pogledu njihove prihvatljivosti, lične težine i kontrolabilnosti.* Ova hipoteza bazira se na dosadašnjim istraživanjima koja su se bavila razlikama u načinu doživljavanja negativnih postupaka i koja su prikazana u prethodnim odeljcima ovog rada (npr. Escartín et al., 2009; Rodríguez-Carballeira et al., 2010; Saunders, 2007). U njima je pokazano da se svi negativni postupci ne doživljavaju na isti način, uprkos tome što se često tretiraju na isti način (npr. Einarsen et al., 2009).
2. *Doživljaj prihvatljivosti, težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka razlikovaće se s obzirom na različite karakteristike izvršilaca, posla i radne organizacije.* Osnova za ovu postavku predstavljaju istraživanja koja su pokazala da se priroda i učestalost negativnih postupaka razlikuje u okviru različitih grupa zaposlenih, karakteristika posla i sektora (npr. Djurkovic, McCormack & Casimir, 2008; Hoel & Cooper, 2000; Zapf et al., 2011)
3. *Doživljaji prihvatljivosti, težine i kontrolabilnosti imaju medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima na radu sa jedne, a radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa, sa druge strane.* U iznesenim teorijskim modelima stresa i agresije na radu (npr. Einarsen et al., 2011; Lazarus & Folkman, 2004) doživljaj stresne situacije se postavlja kao medijator između izloženosti potencijalno stresnim događajima i ishoda po pojedinca i radnu organizaciju. U tom smislu se očekuje da će doživljavanje negativnih ponašanja kao posebno “problematičnih” po bilo kom osnovu imati značajnu ulogu u oblikovanju odnosa između negativnih postupaka koji predstavljaju potencijalno stresne događaje, radnog ponašanja i samoocene zdravstvenog statusa kao posledica. Iznesena hipoteza predstavljena je slikom koja je prikazana u nastavku (Slika 2.2).



**Slika 2.2.** Pretpostavljeni odnos između načina doživljavanja negativnih postupaka, izloženosti negativnim postupcima i efekata

Postavku promenljivih u prikazanom modelu moguće je opravdati i dosadašnjim istraživanjima zlostavljanja u kome su se negativni postupci (kao indikatori zlostavljanja) stavljani kao prediktorske varijable, a indikatori radnog ponašanja i zdravstveni status kao kriterijumske (npr. Djurkovic et al., 2008; Rodríguez-Muñoz, Baillien, De Witte, Moreno-Jiménez & Pastor, 2009; Simons, 2008; Vartia, 2001), odnosno u kojima je neki vid doživljavanja zlostavljanja i/ili specifične radne klime stavljan kao medijatorska varijabla (Saunders, 2007; Tepper, 2000; Vie et al., 2011).



### 3. METOD

#### Dizajn istraživanja

S obzirom na to da je studija eksplorativnog tipa i da je tema studije veoma osetljiva, prikupljanje podataka je obavljeno korišćenjem jednog (integrisanog) upitnika, iz jednog puta (Saunders, 2007), što odgovara korelacionom dizajnu istraživanja. Ovakav dizajn izlazi u susret potrebi da istraživanja ove pojave budu ekonomična (Einarsen et al., 2009), budući da su učesnici istraživanja zaposleni (u ovom slučaju radi se o ispitanicima čije učešće u studiji nije plaćeno, niti na bilo koji drugi način nagrađivano), a tema veoma delikatna i kao takva značajno ograničava istraživačke mogućnosti.

Istraživanja zlostavljanja na radu obično se organizuju uz maksimalnu zaštitu anonimnost ispitanika, što ponekad znači i to da se ne uzimaju njihovi demografski podaci (npr. Giorgi et al., 2011). Takođe, istraživači izbegavaju pominjanje termina zlostavljanje koji je veoma emotivno nabijen, pa može izazvati veoma burne (čak i agresivne) reakcije napadača, svedoka, ali i žrtava (Vartia & Tehrani, 2012). Mnogi zaposleni mogu osećati stid zato što su zlostavljani, ali i zbog toga što se nalaze u poziciji nemog posmatrača zlostavljanja. Sa druge strane, predstavnici radnih organizacija strahuju za ugled svojih organizacija, jer zakonodavac propisuje nultu toleranciju prema zlostavljanju na radu. Svi ovi činioci veoma ograničavaju istraživačke mogućnosti i iziskuju pažljivo oblikovanje istraživanja i izveštavanje o dobijenim rezultatima.

#### Procedura

Istraživanje je realizovano kroz četiri koraka (koji su prethodili analizi podataka). *Prvi* korak se odnosio na modifikaciju postojećih i konstrukciju novih upitnika. *Drugi* korak je bio pilotiranje integrisanog upitnika i njegovo dalje doterivanje prema dobijenim povratnim informacijama. *Treći* korak je podrazumevao prikupljanje podataka, a *četvrti* pripremu podataka za analizu (pregled upitnika, unos podataka i kodiranje varijabli) i analizu podataka. S obzirom na to da će o načinu konstrukcije i modifikacije pojedinačnih upitnika, kao i načinu kodovanja varijabli, biti više reči u narednim

odeljcima ovog poglavlja, u nastavku ću se detaljnije pozabaviti načinom prikupljanja podataka.

Prikupljanje podataka trajalo je od juna do decembra meseca 2014. godine korišćenjem dve forme upitnika (“papir-olovka” i “on-lajn”<sup>19</sup>) i to direktnim kontaktom istraživača sa zaposlenima i posredno, preko predstavnika radnih organizacija i sindikata koji su anketirali zaposlene iz svojih radnih organizacija.

U svrhu dobijanja podataka za ovo istraživanje uspostavljen je kontakt sa trinaest radnih organizacija i dva reprezentativna sindikata. U istraživanju su (konačno) učestvovali zaposleni iz sedam radnih organizacija, kao i članovi jednog reprezentativnog sindikata. S obzirom na delikatnost ove teme, predstavnicima radnih organizacija i predstavnicima sindikata (koji su anketirali zaposlene) ponuđen je izbor između “on-lajn” i “papir-olovka” forme upitnika. Predstavnici radnih organizacija su birali onu formu upitnika koja po njihovoj proceni najmanje ometa proces rada, a najviše štiti anonimnost ispitanika. Tako su zaposleni iz pet radnih organizacija popunjavali upitnik u “papir-olovka” formi, a zaposleni iz dve radne organizacije u “on-lajn” formi. Predstavnici gotovo svih radnih organizacija i sindikata, preko kojih je organizovano istraživanje su diplomirani psiholozi i pedagozi, koji su prethodno upoznati sa svrhom istraživanja s tim da u komunikaciji sa njima nije korišćena sintagma “zlostavljanje na radu”. U istraživanju su učestvovala i dve male radne organizacije (do 10 zaposlenih) koje nisu imale psihologa, pa je anketiranje zaposlenih obavio jedan diplomirani psiholog (spoljni istraživač-anketar) koji je nakon obilaska organizacija procenio da je zbog očuvanja anonimnosti ispitanika najprikladnije da se u jednoj radnoj organizaciji distribuira on-lajn upitnik, a da se u drugoj organizaciji koristi “papir-olovka” upitnik.

Prilikom direktnog kontakta sa pojedinačnim zaposlenima (iz različitih radnih organizacija), korišćeni su profesionalni kontakti četiri psihologa, istraživača. Tom prilikom korišćene su obe forme upitnika (i “on-lajn” upitnik i “papir olovka” upitnik). Istraživanje je bilo anonimno, učešće u istraživanju dobrovoljno, a ispitanici nisu nagrađivani ni na koji način. Od ukupnog broja ispitanika čiji su podaci ušli u istraživanje (N=329), 51.1% njih je popunjavalo “on-lajn” formu upitnika. Kako bi se

---

<sup>19</sup> „On-lajn“ forma upitnika je bila istovetna „papir-olovka“ formi upitnika, osim što je uz „on-lajn“ formu upitnika išala i elektronska poruka u koju je stavljan link ka ovoj formi. U Prilogu 1 je moguće videti sadržaj tog mejla.

proverilo da li je forma upitnika koji su ispitanici popunjavali mogla da utiče na način odgovaranja, provereno je da li postoji statistički značajna razlika po ukupnom skor na Revidiranom upitniku o negativnim postupcima na radu (NAQ-R) i na Upitniku o prihvatljivosti negativnih postupaka na radu<sup>20</sup>, između ove dve grupe ispitanika. Ova dva upitnika sadrže direktna pitanja o izloženosti pojedinca konkretnim negativnim postupcima, odnosno subjektivnu ocenu prihvatanja (tolerisanja) negativnih postupaka u radnoj organizaciji i mogu se videti u Prilogu 1. Ova dva upitnika su prilikom pregovora o sprovođenju istraživanja od strane poslodavaca bili označeni kao “provokativni” i “nezgodni”<sup>21</sup>. Jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika između ove dve grupe ispitanika po oceni izloženosti negativnim postupcima na radu  $F(1, 322) = .021, p = .884$ , odnosno oceni prihvatanja negativnih postupaka  $F(1, 322) = .264, p = .608$ .

Od ukupnog broja ispitanika čiji su podaci ušli u istraživanje do 45.2% ispitanika smo došli posredno (preko kontakta sa predstavnicima radnih organizacija), a do ostalih neposredno, odnosno direktnim (pojedinačnim) obraćanjem/molbom da se uključe u istraživanje. Kako bi se ispitalo da li postoji statistički značajna razlika između njih i ispitanika do kojih smo došli neposredno, direktnim kontaktom, takođe je provereno da li postoji statistički značajna razlika po ukupnom skor na Revidiranom upitniku o negativnim postupcima na radu (NAQ-R) i Upitniku o prihvatljivosti negativnih postupaka na radu. Jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika između ove dve grupe po izloženosti zlostavljanju na radu  $F(1, 322) = .119, p = .732$ , kao ni oceni prihvatljivosti negativnih postupaka  $F(1, 322) = 1.401, p = .237$ .

Na kraju, važno je napomenuti to da su uzorak činili pojedinci iz šire populacije, a ne striktno žrtve zlostavljanja na radu. Razlog je to što je ispitivanje zlostavljanja na široj populaciji uobičajeni izbor istraživača (npr. Einarsen et al., 2009; Giorgi, 2010; Mikkelsen & Einarsen, 2001; Nielsen et al., 2013) upravo stoga što se zlostavljanje posmatra kao jedan kontinuirani fenomen čiji “razvoj” postepeno prati promene u radnom ponašanju i zdravlju koje se obično i ispituju u istraživanjima zlostavljanja. Takođe, imajući u vidu to da je u Srbiji 52% pojedinaca imalo iskustva sa zlostavljanjem na radu (bilo kao žrtve u trenutku istraživanja, bilo kao nekadašnje žrtve

---

<sup>20</sup> Detaljniji podaci o ovim upitnicima biće prikazani u odeljku „Varijable i instrumenti“.

<sup>21</sup> Ovo su direktni citati predstavnika radnih organizacija.

ili svedoci) (Vukelic et al., 2013) ispitivanje doživljavanja negativnih postupaka na širem uzorku predstavlja logični izbor.

### **Uzorak**

Uzorak je činilo 329 zaposlenih pojedinaca, od toga 69% žena. Od ukupnog broja ispitanika, njih 0.9% ima osnovnu školu, 17.3% ima srednju školu, 11.2% ima višu školu, a 70.5% završen fakultet. Najveći broj učesnika zauzima položaj neposrednog izvršioca, njih 85.1%. Prosečna starost ispitanika je 40 godina.

Najveći broj ispitanika, njih 37.6%, bio je iz radnih organizacija koje broje između 51 i 250 zaposlenih. Iz radnih organizacija sa više od 250 zaposlenih je bilo 25.5% ispitanika, a iz onih u kojima radi između 11 i 50 zaposlenih je bilo 23.4% ispitanika. Najmanji procenat ispitanika, njih 13.4% je iz radnih organizacija koje imaju do 10 zaposlenih. Najveći broj ispitanika, ukupno 72%, izjavljuje da većinu svog radnog vremena provodi u radu sa kolegama. Iz radnih organizacija u privatnom vlasništvu potiče 43.8% ispitanika, dok iz radnih organizacija koje su u vlasništvu države potiče 46.2% ispitanika. Najmanji broj ispitanika potiče iz kompanija u mešovitom vlasništvu (4.9%) i iz organizacija civilnog sektora (5.1%).

Najveći broj učesnika je iz sledećih delatnosti<sup>22</sup>: obrazovanje i istraživanje (27.2%), uslužne delatnosti i trgovina (15.3%), proizvodne delatnosti (11.9%) i iz delatnosti informacionih tehnologija i telekomunikacija (10.4%). Iz delatnosti zdravstva i socijalne zaštite je 8.9% učesnika. Po zastupljenosti u ovom uzorku slede ispitanici iz državne uprave (7.3%), kulture i medija (5.8%), organizacija za pružanje intelektualnih usluga (4.5%) i organizacija civilnog sektora (3.6%). Delatnosti koje su zastupljene sa manje od 2% ispitanika su: bezbednost (1.9%), saobraćaj i skladištenje (1.6%) i osiguranje i finansije (1.6%).

S obzirom na to da smo se o vrsti posla koju su učesnici obavljali u trenutku ispitivanja informisali na osnovu jednog otvorenog pitanja, te da je uzorak bio dosta raznovrstan po tom pitanju, detaljni podaci o vrsti posla ispitanika koji su ušli u uzorak, dati su Tabeli 3.1.

---

<sup>22</sup> Informacija o načinima kategorizacije varijabli koje se odnose na delatnost organizacije i vrstu posla koju pojedinac obavlja može se dobiti pregledom odeljka: „Varijable i instrumenti“ iz ovog poglavlja.

Tabela 3.1.

*Vrste poslova koje obavljaju ispitanici po kategorijama*

<b>Vrsta posla</b>	<b>% ispitanika</b>
Istrazivači	4.7
Nastavnici	20.4
Administrativni poslovi, Službenici	20.1
Inženjeri	8.8
Prodaja, Komercijala	7.2
Rad sa zaposlenima, Ljudski resursi	8.5
Zdravstveni radnici	4.4
Tehnički poslovi (hemijski tehnicar, masinski tehnicari)	2.6
Novinarstvo i Marketing	5.6
Fizički rad	3.8
Nega lepote (frizeri, kozmetičari)	1.3
Voditelji slučajeva u CSR	3.8
Bezbednost	1.6
Stručni saradnici	5.0
Ugostitelji	1.3
Zanatlije	.9

Kako u uzorku postoji veći broj muškaraca, nego žena, kao i veći broj obrazovanih, od manje obrazovanih ispitanika, provereno je da li postoji statistički značajna razlika između ovih grupa po ukupnom skor na NAQ-R. Jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika  $F(2, 321) = .359$ ,  $p = .698$  između ispitanika koji imaju osnovnu i srednju školu (jedna grupa), višu školu (druga grupa) i fakultet (treća grupa) po ukupnom skor na NAQ-R. Takođe, jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno je i to da ne postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena prema ukupnom skor na Upitniku o prihvatanju (tolerisanju) negativnih postupaka  $F(1, 322) = 0.928$ ,  $p = .336$ . Isto tako, pokazano je da ne postoji statistički značajna između različitih nivoa obrazovanja i ukupnog skora na ovom upitniku  $F(1, 322) = .486$ ,  $p = .616$ . Oba ova rezultata u skladu su sa ranijim nalazima o polnim i obrazovnim razlikama i izloženosti negativnim postupcima na radu (Petrović et al., 2014) u srpskoj populaciji. O ovim nalazima je bilo nešto više reči u teorijskom delu ovoga rada.

## Varijable i instrumenti

Spisak korišćenih varijabli dat je u Tabeli 3.2. Detaljnije informacije o načinu procene svake pojedinačne varijable nalaze se nakon tabelarnog prikaza, u nastavku teksta. Za detaljniji pregled instrumenata pogledati Prilog 1.

Tabela 3.2.

### *Spisak varijabli i načina njihove procene*

<b>Predmet procene</b>	<b>Varijabla</b>	<b>Način procene</b>
Negativni postupci	Izloženost negativnim postupcima	Revidirani upitnik o negativnim postupcima, NAQ-R
Doživljaj negativnih postupaka	Doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka	Modifikovani NAQ-R
	Doživljaj težine negativnih postupaka	Modifikovani NAQ-R
	Doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka	Modifikovani NAQ-R
Radno ponašanje	Zadovoljstvo poslom	Instrument konstruisan za potrebe ovog istraživanja
	Namera da se napusti posao	Jednoajtemska mera, preuzeto (Einarsen et al., 2009)
	Samoprocena radne produktivnosti	Jednoajtemska mera, preuzeto (Einarsen et al., 2009)
Zdravstveni status	Samoprocena zdravstvenog statusa	Jednoajtemska mera, preuzeto (Einarsen et al., 2009)
Karakteristike zaposlenog	Pol	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
	Godine života	Otvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
	Obrazovanje	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
Karakteristike posla	Vrsta posla	Otvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar, naknadno kategorisano
	Hijerarhijski položaj	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
	Vreme provedeno u radu sa kolegama	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
Karakteristike radne organizacije	Veličina organizacije	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
	Tip vlasništva radne organizacije	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar
	Delatnost radne organizacije	Zatvoreno pitanje, prateći sociodemografski inventar

### *Izloženost negativnim postupcima na radu i zlostavljanje na radu*

Za ispitivanje izloženosti negativnim postupcima na radu korišćen je Revidirani upitnik o negativnim postupcima na radu (Negative Acts Questionnaire-Revised; NAQ-R)<sup>23</sup> koji ima ukupno 22 ajtema. Svi ajtemi u ovoj skali predstavljaju prikaz negativnih i neetičnih ponašanja u kojima se ne pominju termini “zlostavljanje” ili “maltretiranje”. U okviru svakog ajtema, opisan je po jedan oblik negativnog postupka na radu, karakterističnog za zlostavljanje (npr. *Preterano kontrolisanje prilikom obavljanja posla; Preterano zadirkivanje ili sarkazam*). Svaki ajtem prati petostepena skala na kojoj se ocenjuje učestalost izloženosti određenom negativnom postupku (1 - nikada, 2 - retko, 3 - mesečno, 4 - nedeljno, 5 – dnevno). Na samom početku (u zaglavlju upitnika), ispitanicima je zadat vremenski opseg od šest meseci u okviru koga procenjuju učestalost izloženosti svakom od pomenutih negativnih postupaka na radu.

Revidirani upitnik o negativnim postupcima na radu (NAQ-R) nije jedini instrument koji se može koristiti za ispitivanje negativnih postupaka i zlostavljanja na radu, tako da ću u narednim redovima detaljnije obrazložiti njegov izbor.

U svom preglednom radu iz 2011. godine Nilsen i saradnici (Nielsen, Notelaers, & Einarsen, 2011) su dali spisak od 27 inventara za ispitivanje zlostavljanja na radu. Neki od tih inventara predstavljaju specifičnu adaptiranu formu većih inventara, kao što su pomenuti NAQ i LIPT (npr. *Agervoldov upitnik koji predstavlja jednu formu NAQ*<sup>24</sup> ili *Salinova verzija Upitnika o negativnim postupcima*<sup>25</sup>), a neki predstavljaju sasvim drugačije (npr. *Skala za ispitivanje zlostavljanja*<sup>26</sup>, Björkvista i saradnika) i/ili domenski specifičnih upitnika (npr. *Skala za ispitivanje mobinga kod medicinskih sestara*<sup>27</sup>, Osturka i saradnika). Uprkos brojnosti inventara za ispitivanje ove pojave, najčešće korišćeni inventari su bili i ostali NAQ/R (Negative Acts Questionnaire) i LIPT (Einarsen et al., 2009; Petrović et al., 2014). Tako su Nilsen i saradnici utvrdili da se NAQ koristio u preko 47% studija vezanih za zlostavljanje na radu (Nielsen et al., 2010; Nielsen et al., 2011), dok je LIPT (*Leymann inventory of psychological terrorization*) obeležio prvu dekadu većih studija zlostavljanja na radu

---

<sup>23</sup> Pogledati Prilog 1

<sup>24</sup> Agervold's Questionnaire based on NAQ (Agervold, 2007)

<sup>25</sup> Negative Acts Questionnaire – Salin's version (Salin, 2001)

<sup>26</sup> Work Harassment Scale (WHS) (Björkvist, Österman & Hjelt-Bäck, 1994)

<sup>27</sup> Mobbing Scale for academic nurses (Ozturk, Sokmen, Yilmaz, & Cilingir, 2008)

(npr. Niedl, 1996; Zapf et al., 1996). Većina ostalih (alternativnih) inventara su korišćeni u svega nekoliko studija zlostavljanja.

Originalna verzija LIPT (Cowie et al., 2002) bila je na švedskom jeziku, a njen autor je bio Lejman (Leymann, 1996), jedan od pionira u izučavanju zlostavljanja na radu. LIPT je isprva imao 45 ajtema koji su pokrivali ponašanja karakteristična za zlostavljanje na radu. Tako su ajtemi LIPTa pokrivali ponašanja poput: neuljudne komunikacije, ponižavanja, izolovanja, korišćenja radnih zadataka kao oruđa kažnjavanja zaposlenih, napade i pretnje napadima (Zapf et al., 1996). LIPT je bio dizajniran kao instrument za dijagnostikovanje žrtava zlostavljanja za koje se pretpostavljalo da mogu biti traumatizovane doživljenim iskustvom (Einarsen et al., 2009). Uprkos nesumnjivoj vrednosti koju je ovaj upitnik imao na samom početku velikih istraživanja zlostavljanja na radu, neki njegovi nedostaci kao što su dužina upitnika i usmerenost na žrtve, odnosno neprilagođenost za ispitivanje opšte populacije zaposlenih stvorili su potrebu da se razvije alternativni upitnik, kao što je NAQ/R (Einarsen et al., 2009).

Revidirani upitnik o negativnim postupcima na radu (NAQ-R) nastao je kroz niz modifikacija prethodnih verzija Upitnika o negativnim postupcima (NAQ) koje su uključivale i kvalitativne i kvantitativne provere (Einarsen et al., 2009). NAQ-R je nastao i kao odgovor na prethodne nedostatke LIPT-a čija dužina i sadržaj ajtema nisu bili prilagođeni potrebi za ekonomičnim korišćenjem vremena zaposlenih i ispitivanjem zlostavljanja na široj populaciji koju ne čine samo žrtve zlostavljanja.

Psihometrijske analize NAQ-R na velikom uzorku od preko 5000 zaposlenih u Velikoj Britaniji pokazale su da se radi o upitniku visoke pouzdanosti (Kronbahova alfa preko 0.90). Konfirmatorna faktorska analiza pokazala je da je instrument moguće koristiti kao jednofaktorsku meru, dvofaktorsku meru (zlostavljanje usmereno na rad i zlostavljanje usmereno na ličnost) i trofaktorsku meru (zlostavljanje usmereno na rad, na ličnost i fizičko zastrašivanje). Takođe, pokazano je da NAQ-R značajno korelira sa merama zdravlja, dobrobiti, radnog ponašanja i kvaliteta radne sredine (Einarsen et al., 2009).

Psihometrijske analize NAQ-R rađene su i na velikom uzorku zaposlenih iz Srbije koji je uključivao 1710 zaposlenih iz različitih sektora i opština u Srbiji (Vukelić et al., 2015). Eksploratorna faktorska analiza uz upotrebu Katelovog skri testa i



Hornove paralelne analize, pokazala je da se radi o upitniku u čijoj osnovi se nalazi jedna glavna komponenta. Konfirmatorna faktorska analiza podržala je jednofaktorsko rešenje, ali i dvofaktorsko i trofaktorsko (indikatori za CMIN/df su iznad vrednosti 2, ali manji od vrednosti 3, pogledati Tabelu 3.3), onako kako su predložili Einarsen i saradnici (Einarsen et al., 2009).

Tabela 3.3.

*Rezultati konfirmatorne faktorske analize za NAQ-R na srpskoj populaciji zaposlenih*

Modeli	Indikatori podesnosti					
	$\chi^2$	df	p	CMIN/df	RMSEA	GFI
Jednofaktorski	556.309	209	0.000	2.662	0.031	0.735
Dvofaktorski	551.770	208	0.000	2.653	0.031	0.737
Trofaktorski	549.467	206	0.000	2.667	0.031	0.738

*Napomena.* Tabela je preuzeta iz: Vukelić, Čizmić, Petrović, Tenjović & Giorgi, 2015, str.26

Analiza pouzdanosti upitnika pokazala je da je NAQ-R upitnik visoke pouzdanosti (Kronbahova alfa za ceo upitnik iznosi 0.96). Pouzdanost pojedinih subskala pokazala se nešto nižom, ali više nego prihvatljivom (za zlostavljanje usmereno na ličnost - Kronbahova alfa iznosi 0.88, za zlostavljanje usmereno na rad iznosi 0.93, a za fizičko uznemiravanje 0.76). Takođe, pokazano je da upitnik značajno (i u očekivanom pravcu) korelira sa merama radnog ponašanja i dobrobiti i zdravlja zaposlenih. Osim toga, važno je napomenuti i to da je u našoj populaciji pokazano, shodno očekivanjima iz prethodnih istraživanja (npr. Einarsen et al., 2009; Notelaers & Einarsen, 2013), da skorovi na NAQ-R nisu normalno distribuirani, što znači da su ispitanici uglavnom birali odgovore 1 ili 2 (1 - nikada ili 2 - retko). Dakle, može se reći da je zlostavljanje na radu redak fenomen i da ne može biti normalno distribuiran. O ovome govore i relativno niže stope izloženosti zlostavljanju na radu u našoj zemlji, a i u ostalim zemljama o čemu je bilo reči u teorijskom delu ovoga rada.

Bez obzira na to što se radi o instrumentu koji je i u našoj populaciji pokazao visoku pouzdanost i zadovoljavajuću validnost (Vukelić et al., 2015) za potrebe ove studije urađena dodatna (manja) modifikacija uputstva skale. Ova modifikacija se odnosila na dodatno razjašnjenje podeoka na skali frekvencije koja prati svaki ajtem i na kojoj se ocenjuje učestalost izloženosti svakom negativnom postupku. Tako je u samom uputstvu koje se daje u začelju upitnika dato kratko pojašnjenje značenja podeoka na sledeći način: *Nikada* - ni jednom tokom proteklih šest meseci, *Povremeno* - od 1 do 5

puta tokom šest meseci, *Mesečno* - najmanje jedanput mesečno, *Nedeljno* - najmanje jedanput nedeljno, *Dnevno* - najmanje jedanput dnevno. Ova intervencija nije narušila pouzdanost skale, koja u ovoj studiji iznosi 0.951, a nije uticala ni na distribuciju odgovora koji su i dalje (očekivano) pozitivno asimetrični ( $Skjunis = 2.38$ ).

Kao što je o tome bilo reči u teorijskom delu ovoga rada, skor na ovom upitniku se, obično, u istraživanjima tretirao i tretira se kao mera izloženosti zlostavljanju na radu (npr. Baillien & De Witte, 2009; Einarsen et al., 2009; Giorgi, 2010; Nielsen et al., 2013; Reknes et al., 2014). Sintagma „zlostavljanje na radu” očigledno je bila izbegavana i u samoj formulaciji naslova upitnika, pa je on nazvan „Upitnik o negativnim postupcima” uprkos tome što služi za ispitivanje zlostavljanja.

U ovom istraživanju će se skor na NAQ-R tretirati kao mera izloženosti negativnim postupcima koji su karakteristični za zlostavljanje. Ovakav pristup može se opravdati time što su istraživanja na našoj populaciji zaposlenih (Petrović et al., 2014; Vukelić i sar., 2014a) pokazala da je poklapanje između izloženosti negativnim postupcima i označavanja svog iskustva kao zlostavljanje dobro, ali da je i dalje samo delimično. Tako smo smatrali da je preciznije govoriti o izloženosti negativnim postupcima (koji su karakteristični za zlostavljanje na radu), nego o izloženosti zlostavljanju.

Na osnovu ovog upitnika, moguće je dobiti sledeće mere:

- jedan opšti skor kojim se dobija informacija o ukupnoj izloženosti negativnim postupcima na radu;
- pojedinačne skorove koji se odnose na različite dimenzije (negativni postupci usmereni na rad, na ličnost i fizičko zastrašivanje);
- konačno, može se dobiti informacija o učestalosti izloženosti pojedinačnim negativnim postupcima na radu na mesečnom, nedeljnom i dnevnom nivou.

Veći skor na NAQ-R u celosti, kao i veći skor na pojedinačnim dimenzijama, je indikator veće i učestalije izloženosti negativnim postupcima. Treba napomenuti da ovaj upitnik obično prati i jedno otvoreno pitanje kojim se ispitanici direktno pitaju da li su i u kojoj meri zlostavljani na radu i to nakon što im je ponuđena definicija zlostavljanja. To otvoreno pitanje je u ovom istraživanju preskočeno jer je bilo veoma važno da se

izbegne eventualni uticaj označavanja negativnih iskustva kao zlostavljanje na ocenjivanje načina doživljavanja negativnih postupaka.

U Prilogu 2 dati su rezultati analiza izloženosti negativnim postupcima na radu i to kako za ceo uzorak, tako i u okviru relevantnih podgrupa. Razlog zbog koga ova analiza nije priključena rezultatima je taj da te podatke već posedujemo i to iz istraživanja gde je NAQ-R korišćen na mnogo širem uzorku zaposlenih iz 44 opštine širom Srbije (Petrović et al., 2014).

#### *Doživljavanje negativnih postupaka na radu*

Doživljavanje negativnih postupaka na radu se ispitivalo ocenjivanjem sledeća tri aspekta: *doživljaja negativnih postupaka kao (ne)prihvatljivih u radnoj sredini*, *doživljaja negativnih postupaka kao lično teških* i *doživljaja negativnih postupaka kao kontrolabilnih*. Doživljavanje negativnih postupaka na radu je takođe bilo procenjavano korišćenjem ajtema iz Revidiranog upitnika o negativnim postupcima na radu (NAQ-R) koji su zajedno sa uputstvom bili modifikovani tako da odgovaraju svrsi procene različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka.

Imajući u vidu to da je za svaki aspekt doživljavanja negativnih postupaka bila neophodna specifična modifikacija upitnika, u narednim redovima će biti prikazan svaki upitnik pojedinačno zajedno sa nekim svojim psihometrijskim karakteristikama. S obzirom na to da su neke od psihometrijskih karakteristika pojedinačnih (modifikovanih) upitnika sastavni deo rezultata ovog istraživanja (npr. broj komponenti) u ovom delu studije će biti prikazane samo one psihometrijske karakteristike na osnovu kojih dobijamo važne informacije o ovim upitnicima, a nisu deo rezultata. Tako su u Tabeli 3.4. prikazani pokazatelji pouzdanosti i normalnosti raspodele skorova na upitnicima koji se odnose na različite aspekte doživljavanja negativnih postupaka na radu. Zbog štednje prostora, u istoj tabeli su prikazane i psihometrijske karakteristike korišćenog Upitnika o zadovoljstvu poslom.

Modifikacija NAQ-R u svrhu ispitivanja doživljajnih aspekata negativnih postupaka uključivala je i ekspertsku i “laičku” kontrolu razumljivosti upitnika. Ekspertska kontrola podrazumevala je diskusiju prve verzije upitnika od strane

istraživača koji se bave zlostavljanjem na radu, a laička kontrolu razumljivosti upitnika u fazi njihovog pilotiranja. Kao rezultat obe faze, nastale su konačne forme upitnika.

Tabela 3.4.

*Psihometrijske karakteristike tri upitnika o doživljavanju negativnih postupaka i upitnika o zadovoljstvu poslom*

Upitnik	M(SD)	Kronbahov Alfa koeficijent	Kolmogorov- Smirnov	p
Prihvatljivost	50.05(0.77)	0.95	0.02	0.200
Težina	60.44(0.60)	0.93	0.08	0.000
Kontrolabilnost	33.81(0.64)	0.95	0.04	0.200
Zadovoljstvo poslom	20.17(0.28)	0.83	0.09	0.000

Doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u organizaciji

Kako bi se ispitao doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u organizaciji korišćenjem Revidiranog upitnika o negativnim postupcima (NAQ-R), bilo je neophodno da se donekle modifikuju i ajtemi i osmisli sasvim novo uputstvo<sup>28</sup>. S obzirom na to da je prilikom provere razumljivosti uputstva upitnika reč „prihvatanje” za neke ispitanike bila nedovoljno razumljiva, bilo je neophodno da se u uputstvu precizira značenje tog termina upotrebom više reči (sinonima) koje bi usmerile ispitanika na ocenjivanje toga koliko se svaki negativni postupak prihvata u radnoj sredini. Uputstvo za ocenjivanje prihvatljivosti negativnih postupaka je glasilo ovako: *“Ocenite na skali od 1 do 4 KOLIKO se svaki od navedenih postupaka TOLERIŠE<sup>29</sup> (prihvata i/ili smatra uobičajenim) u VAŠOJ RADNOJ SREDINI?”* Provera toga da li se radi o rečima koji su sinonimi i na srpskom i na engleskom je urađena u okviru dva on-lajn rečnika - srpskog<sup>30</sup> i engleskog jezika<sup>31</sup>. U narednim redovima termini „prihvatanje“ i „tolerisanje“ će se koristiti kao sinonimi.

Izvorni ajtemi NAQ-R bili su preformulisani tako da je izbačena reč kojom se referiše na neku osobu (reč „neko“) i ostavljen je opis negativnih postupaka, tako da se što manje odstupa od izvornog sadržaja (NAQ-R) negativnog postupka. Tako je umesto

<sup>28</sup> Pogledati Prilog 1

<sup>29</sup> Reči koje su napisane velikim slovima su tako stajale u uputstvu.

<sup>30</sup> <http://onlinerecnik.com/>

<sup>31</sup> <http://www.thesaurus.com/>

npr. *“Neko Vam nije otkrivao informacije i to je uticalo na kvalitet Vašeg posla”* (ajtem u izvornom obliku, NAQ-R), ajtem na ovoj skali glasio *“Prikrivanje informacija koje su potrebne za kvalitetno obavljanje posla”*. Svaki ajtem koji se odnosio na jedan negativni postupak pratila je skala procene Likertovog tipa od 1 do 4 (1-uopšte se ne toleriše, 4-u potpunosti se toleriše). Minimalna vrednost koju ispitanik može da postigne na ovom upitniku iznosi 22, a maksimalna vrednost je 88. Veći skor na ovom upitniku znači da ispitanik doživljava da se veći broj negativnih postupaka toleriše u njegovoj radnoj sredini.

Analiza pouzdanosti ovog upitnika pokazala je da se radi o instrumentu visoke pouzdanosti jer je vrednost Kronbahove alfe bila 0.95. Analiza stepena korelacije svake stavke sa ukupnim rezultatom pokazala je da ni jedan ajtem nema kritično nisku vrednost koja bi iziskivala razmatranje njegovog uklanjanja iz skale (svi ajtemi koreliraju sa ukupnim skorom preko 0.3) (Pallant, 2011). Najnižu korelaciju sa čitavom skalom imao je ajtem koji se odnosi na toleranciju fizičkog nasilja i pretnju fizičkim nasiljem (0.523) (ajtem br. 22), a najvišu korelaciju ajtem koji se odnosi na ignorisanje i/ili neprijateljsko reagovanje (0.789) (ajtem br. 12). Analiza normalnosti raspodele pokazala je da ona ne odstupa značajno od normalne raspodele (Tabela 3.4), odnosno da u najvećem broju slučajeva postoji umereno tolerisanje različitih negativnih postupaka na radu.

#### Doživljaj lične težine negativnih postupaka u organizaciji

Kao i za prethodni upitnik, i za konstrukciju ovog je bilo neophodno da se napravi modifikacija uputstva i ajtema originalnog NAQ-R upitnika. Prilikom provere prve verzije upitnika nisu primećene poteškoće u razumevanju uputstva, tako da je ono ostalo nepromenjeno. Tako je uputstvo za ocenjivanje ajtema glasilo: *“KAKO BISTE SE VI OSEĆALI ukoliko biste bili izloženi nekim od sledećih ponašanja na radu? Ocenite na skali od 1 do 4.”* Prilikom formulacije uputstva koristili smo se kondicionalom kako bismo obuhvatili i žrtve i nežrtve zlostavljanja na radu. Kondicional je korišćen i prilikom reformulacije izvornih ajtema NAQ-R, pa je tako umesto *„Neko Vam je naređivao da obavljate posao koji je ispod Vašeg nivoa stručnosti“*, ajtem glasio *„Kada bi Vam naređivali da obavljate posao ispod nivoa Vaše stručnosti”*.

Svaki ajtem, koji se odnosio na jedan negativni postupak, pratila je skala procene Likertovog tipa od 1 do 4 (1- uopšte se ne bih loše osećao/la, 4- veoma loše bih se osećao/la). Minimalna vrednost skora koji ispitanik može da ima na ovom upitniku iznosi 22, a maksimalna 88. Veći skor na ovom upitniku znači da ispitanik ocenjuje da bi se loše osećao kada bi bio izložen većem broju negativnih postupaka na radu.

Analiza pouzdanosti ovog upitnika pokazala da on poseduje visoku pouzdanost sa vrednošću Kronbahove alfe od 0.935. Analiza intenziteta korelacije pojedinačnih stavki sa ukupnim skorom na upitniku pokazala je da ni jedan ajtem nema vrednost ispod 0.3. Najnižu korelaciju sa ukupnim skorom imao je ajtem koji se odnosi na procenu lične težine zahteva da se obavlja posao ispod nivoa stručnosti (0.409) (ajtem br. 3), a najvišu korelaciju ajtem koji se odnosi na doživljaj težine ignorisanja i/ili neprijateljskog reagovanja (0.744) (ajtem br. 12). Analiza normalnosti raspodele skorova na ovom upitniku (Tabela 3.4) govori o tome da je većina ispitanika većinu ajtema doživela kao lično teške, što nije iznenađujući rezultat jer se radi o izrazito neetičkim ponašanjima na koje su (očekivano) ispitanici veoma osetljivi.

#### Doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka u organizaciji

Poslednji aspekt doživljaja negativnih postupaka koji je bio ocenjivan i za koji je bila neophodno prilagođavanje originalnih tvrdnji iz NAQ-R upitnika jeste doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka. Doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka bio je operacionalizovan kao mogućnost pojedinca da se izbori, izađe na kraj sa negativnim postupcima. Upotreba termina „kontrolabilnost“ u tom smislu predstavlja zamenu za neke duže sintagme koje bi otežale komunikaciju, a koje bi zapravo nosile isto psihološko značenje.

Doživljaj kontrolabilnosti blisko je povezan sa osećanjem nemoći, jednim od važnijih činilaca zlostavljanja na radu. Kao što je bilo reči u prvom delu ovoga rada, u ranijim studijama se poklanjalo dosta pažnje tome koliko različite lične karakteristike čine pojedinca nemoćnim da se izbori sa zlostavljanjem (npr. Coyne et al., 2000; Matthiesen & Einarsen, 2007). U ovoj studiji, koja je posvećena načinu doživljavanja negativnih postupaka, želeli smo da ispitamo to koliko negativni postupci karakteristični za zlostavljanje čine pojedinca nemoćnim, odnosno koje postupke može, a koje ne može da iskontroliše. I u ovom upitniku, prilikom formulacije uputstva korišćen je

kondicional (kako bi se obuhvatile i žrtve i ne-žrtve zlostavljanja na radu), pa je tako uputstvo za ocenjivanje ajtema glasilo: „Ocenite na skali od 1 do 4 KAKO BISTE SE IZBORILI sa sledećim postupcima na radu?“. Kondicional je korišćen i za reformulaciju izvornih ajtema NAQ-R (kao prethodnom slučaju). Minimalna vrednost skora koji ispitanik može da ima na ovom upitniku iznosi 22, a maksimalna 88. Veći skor znači da se ispitanik teže bori sa većim brojem negativnih postupaka.

Analiza pouzdanosti Kronbahovim alfa koeficijentom, pokazala je da se radi o skali visoke pouzdanosti (Kronbahova alfa iznosi 0.95). Analiza visine korelacije pojedinačnih stavki sa skorom na skali u celini pokazala je da ni jedan ajtem nema vrednost ispod 0.5. Najnižu korelaciju sa ukupnim skorom imao je ajtem koji se odnosi na obavljanje posla ispod nivoa stručnosti (0.557) (ajtem br. 3), a najvišu korelaciju sa ukupnim skorom imali su ajtemi koji se odnose na ignorisanje i/ili neprijateljsko reagovanje (0.778) (ajtem br. 12) i konstantno kritikovanje nečijeg posla i truda (0.776) (ajtem br.13). Analiza normalnosti raspodele skorova na ovom upitniku pokazala je da ona ne odstupa značajno od normalne distribucije (Tabela 3.4).

#### Provera pristrasnosti pri odgovaranju

S obzirom na to da su podaci o negativnim postupcima dobijeni iz jednog izvora (učesnici ove studije, zaposleni) i to korišćenjem upitnika sa gotovo istim ajtemima postavlja se pitanje da li je i koliko kovarijansa među konstruktima posledica prikupljanja podataka iz jednog izvora i jednom metodom. Kako bismo proverili ovu mogućnost, izveli smo analizu glavnih komponenti u koju smo stavili sve ajteme sa upitnika koji se odnose na doživljavanje negativnih postupaka i Revidiranog upitnika o negativnim postupcima.

Rezultati analize glavnih komponenti su pokazali da prva komponenta objašnjava svega 24.05% varijanse svih ajtema, što znači da varijansa koja predstavlja posledicu korišćenja jedne metode i jednog izvora prikupljanja podataka ne može objasniti veći deo kovarijanse između ajtema. Za dalju analizu ajtema korišćena je varimaks rotacija uz naznačavanje broja komponenti za ekstrakciju (četiri komponente) i unapred definisanom minimalnom vrednošću od 0.35 za faktorske težine. Kao što se to iz Tabele 3.5. može videti, svi ajtemi sa pojedinačnih upitnika se raspoređuju na po

jednu komponentu što potvrđuje to da se upitnici mogu posmatrati kao relativno nezavisne celine.

Tabela 3.5.

*Faktorske težine za ajteme Upitnika o doživljaju prihvatljivosti, težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka i Revidiranog upitnika o negativnim postupcima*

Ajtemi	Komponente			
	1	2	3	4
Prihvatanje 1	.637			
Prihvatanje 2	.714			
Prihvatanje 3	.644			
Prihvatanje 4	.708			
Prihvatanje 5	.680			
Prihvatanje 6	.730			
Prihvatanje 7	.732			
Prihvatanje 8	.719			
Prihvatanje 9	.610			
Prihvatanje 10	.626			
Prihvatanje 11	.746			
Prihvatanje 12	.771			
Prihvatanje 13	.771			
Prihvatanje 14	.788			
Prihvatanje 15	.703			
Prihvatanje 16	.724			
Prihvatanje 17	.763			
Prihvatanje 18	.548			
Prihvatanje 19	.591			
Prihvatanje 20	.648			
Prihvatanje 21	.684			
Prihvatanje 22	.428			
Težina 1		.470		
Težina 2		.631		
Težina 3		.416		
Težina 4		.526		
Težina 5		.635		
Težina 6		.668		
Težina 7		.714		
Težina 8		.697		
Težina 9		.668		
Težina 10		.663		
Težina 11		.709		
Težina 12		.772		
Težina 13		.733		
Težina 14		.700		
Težina 15		.709		
Težina 16		.653		
Težina 17		.620		
Težina 18		.614		
Težina 19		.515		
Težina 20		.698		
Težina 21		.558		
Težina 22		.526		
Kontrolabilnost 1			.563	
Kontrolabilnost 2			.695	
Kontrolabilnost 3			.550	
Kontrolabilnost 4			.571	
Kontrolabilnost 5			.642	
Kontrolabilnost 6			.745	
Kontrolabilnost 7			.725	
Kontrolabilnost 8			.749	



Tabela 3.5.  
(*nastavak*)

Ajtemi	Komponente			
	1	2	3	4
Kontrolabilnost 9			.684	
Kontrolabilnost 10			.691	
Kontrolabilnost 11			.710	
Kontrolabilnost 12			.797	
Kontrolabilnost 13			.780	
Kontrolabilnost 14			.707	
Kontrolabilnost 15			.738	
Kontrolabilnost 16			.679	
Kontrolabilnost 17			.648	
Kontrolabilnost 18			.562	
Kontrolabilnost 19			.640	
Kontrolabilnost 20			.775	
Kontrolabilnost 21			.650	
Kontrolabilnost 22			.660	
NAQ1				.482
NAQ2				.715
NAQ3				.466
NAQ4				.593
NAQ5				.607
NAQ6				.682
NAQ7				.733
NAQ8				.672
NAQ9				.772
NAQ10				.712
NAQ11				.679
NAQ12				.691
NAQ13				.749
NAQ14				.685
NAQ15				.721
NAQ16				.522
NAQ17				.634
NAQ18				.628
NAQ19				.526
NAQ20				.768
NAQ21				.414
NAQ22				.715

#### *Indikatori radnog ponašanja i subjektivni doživljaj zdravstvenog stanja*

Indikatori radnog ponašanja koja su bili procenjivani u ovoj studiji su sledeći: *namera da se napusti posao*, *percipirana radna produktivnost* i *zadovoljstvo poslom*. Namera da se napusti posao i percipirana produktivnost su procenjivani korišćenjem jednoajtemskih mera po uzoru na istraživanje Einarsena i saradnika (Einarsen et al., 2009). Jednoajtemske mere procene ovih radnih ponašanja korišćene su do sada i u istraživanjima zlostavljanja na radu u Srbiji (npr. Petrović et al., 2014 i Vukelić et al., 2015), gde je pokazano da su značajno povezane (i u očekivanom smeru) sa zlostavljanjem na radu procenjivanim i preko subjektivnih i preko ponašajnih indikatora.

*Namera da se napusti posao* procenjivana je preko jednog pitanja (Da li ste u proteklih šest meseci razmišljali o tome da napustite sadašnji posao?) koje je pratila skala Likertovog tipa od 1 (nisam razmišljao/la o tome) do 5 (veoma često sam razmišljao/la o tome). *Percepirana produktivnost* je procenjivana takođe preko jednog pitanja (Kolika je Vaša radna produktivnost u proteklih šest meseci u odnosu na Vaš uobičajeni radni učinak?), koga je pratila skala Likertovog tipa od 1 (ista kao obično) do 3 (veća nego obično).

Nacrtom ovog istraživanja bilo je predviđeno da se procenjuje i apsentizam usled bolesti, međutim, umesto toga, odlučili smo se da zaposlene pitamo da ocene svoje trenutno zdravstveno stanje, pretpostavljajući da broj dana odsustva zbog bolesti ne mora nužno da se poklapa sa realnim zdravstvenim stanjem zaposlenih. Poznato je da neki zaposleni uprkos lošem zdravstvenom stanju i narušenoj psihičkoj dobrobiti dolaze redovno na posao, a taj fenomen se naziva prezentizmom (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox, 2009). *Trenutno zdravstveno stanje* procenjivano je takođe jednoajtemskom merom, koja je do sada u sličnoj formi korišćena u prethodnim istraživanjima zlostavljanja na radu u Srbiji (npr. Petrović et al., 2014). Ovaj indikator procenjivan je takođe putem jednog otvorenog pitanja (Kako biste ocenili Vaše trenutno zdravstveno stanje?) koje je pratila skala Likertovog tipa od 1 (veoma loše) do 5 (veoma dobro).

*Zadovoljstvo poslom* je procenjivano preko šest ajtema koji su se odnosili na ocenu opšteg zadovoljstva sledećim aspektima posla: radnim uslovima, odnosom sa nadređenim, odnosom sa kolegama, mogućnostima napredovanja, zaradom i poslom kao takvim. Ovakav vid procene zadovoljstva poslom predstavlja ekonomičniji način da se procene svi ključni aspekti zadovoljstva poslom koji se inače dobijaju faktorskom analizom obuhvatnijih upitnika (npr. Spector, 1985). Slična skala zadovoljstva posla korišćena je u obuhvatnom istraživanju zlostavljanja na radu kod Sondersove (Saunders, 2007) i Đorđija i saradnika (Giorgi et al., 2014). Analiza pouzdanosti ovog upitnika (Tabela 3.4) pokazala je da on ima zadovoljavajuću pouzdanost (Kronbahove alfa = 0.95). Analiza normalnosti raspodele skorova pokazala je da ona odstupa značajno od normalne distribucije (Skjunis = -.301). Ovaj rezultat očekivan je imajući u vidu ranije rezultate ispitivanja zadovoljstva poslom ovakvim upitnicima (npr. Giorgi et al., 2014, Hartline & Ferrell, 1996) u kojima su ispitanici bili nešto više zadovoljni poslom.

S obzirom na to da se radi o upitniku koji je konstruisan *ad hoc*, dobijeni podaci podvrgnuti su i analizi glavnih komponenata. Analizi glavnih komponenata prethodila je provera adekvatnosti podataka za izvođenje ove analize. Kajzer-Majer-Olkinova mera je iznosila 0.856, dok je Bartletov test sferičnosti pokazao statističku značajnost ( $\chi^2$  [15] = 733.009;  $p = .000$ ), što sve ukazuje na to da su podaci bili adekvatni (reprezentativni) za sprovođenje analize glavnih komponenti. Korišćenjem Gutman-Kajzerovog kriterijuma dobijena je jedna glavna komponenta sa svojstvenom vrednošću iznad 1, koja objašnjava 56% ukupne varijanse. Na osnovu iznetih psihometrijskih pokazatelja, može se reći da se radi o jednodimenzionalnoj meri zadovoljstva poslom. Maksimalni skor koji neko može imati na ovom upitniku je 30, a minimalan 6. Veći skor znači da je ispitanik zadovoljniji poslom.

#### *Socio-demografske karakteristike zaposlenih*

Od socio-demografskih karakteristika zaposlenih analizovani su *pol*, *godine života* (kao kvantitativna varijabla) i *obrazovanje* (kategorička varijabla; osnovno, srednje, više i visoko obrazovanje).

#### *Karakteristike posla*

Karakteristike posla koje su analizovane u ovoj studiji su: *vrsta posla* (npr. administracija, istraživanje/obrazovanje...), *hijerarhijski status* (kategorička varijabla; neposredni izvršilac ili menadžer) i *količina vremena* koje pojedinac provodi *u radu sa kolegama* (kategorička varijabla; veći deo radnog vremena/manji deo radnog vremena).

Informaciju o vrsti posla koju pojedinac obavlja dobili smo na osnovu jednog otvorenog pitanja. Odgovori na ovo pitanje naknadno su kategorisani, pri čemu je dobijeno petnaest kategorija (pogledati Tabelu 3.1). Neke od ovih kategorija sažete su prilikom analize (pogledati odeljak „Rezultati“). Ispitanici su kategorisani na osnovu sopstvenih odgovora (primeri odgovora su sledeći: „voditelj slučaja“ „radim sve administrativne poslove“, „obezbeđenje“, „IT“, „stručni saradnik“), analize stručne spreme ispitanika (što je bilo posebno korisno u razdvajanju „tehničkih“ od stručnih poslova) i analize sektora u kojima rade i koje su takođe navodili.

### *Karakteristike radne organizacije*

U okviru karakteristika radne organizacije biće procenjivan: *tip sektora* (kategorička varijabla; privatni/javni), *veličina radne organizacije* (kategorička varijabla; do 10 zaposlenih, od 11 do 50, od 51 do 250, više od 250) i *vrsta delatnosti organizacije* (kategorička varijabla; npr. proizvodnja, turizam, bezbednost). Informacija o delatnosti ispitanika dobijena je odgovorima na zatvorena pitanja (pogledati Prilog 1). Ponuđenim kategorijama nisu bile predviđene neke delatnosti iz kojih su dolazili ispitanici, pa su one naknadno dodavane. Te delatnosti su sledeće: informacione tehnologije, telekomunikacije, kultura i mediji, konsalting-organizacija (poput HR agencija, advokatskih kancelarija i sl.) i organizacije civilnog sektora. Za detaljniji prikaz liste delatnosti iz kojih su dolazili ispitanici pogledati opis uzorka.

## Način obrade podataka

Podaci prikupljeni u ovom istraživanju bili su obrađivani korišćenjem IBM SPSS softvera, IBM SPSS – AMOS softvera i PROCESS makroa za SPSS softver autora Endrju Hejesa (Andrew F. Hayes<sup>32</sup>). Kako bi se ispunili ciljevi ove studije, a ujedno ispoštovala logika redosleda statističkih analiza, rezultati će biti prikazani u okviru tri šira podnaslova, a to su: *doživljaj prihvatljivosti (tolerisanja) negativnih postupaka*, *doživljaj težine negativnih postupaka* i *doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka*. U okviru navedenih naslova redosled analiza će biti sledeći: deskriptivni statistički pokazatelji, analiza glavnih komponenta, poređenje različitih karakteristika zaposlenih, karakteristika posla i karakteristika radne organizacije sa načinom doživljavanja negativnih postupaka, analiza načina doživljavanja pojedinačnih negativnih postupaka u okviru različitih podgrupa ispitanika, analiza povezanosti između indikatora radnog ponašanja, samoocene zdravstvenog statusa i doživljaja negativnih postupaka i analize medijacije.

---

<sup>32</sup> <http://www.processmacro.org/>

## 4. REZULTATI

### Prihvatljivost negativnih postupaka

#### *Deskriptivni statistički pokazatelji*

U Tabeli 4.1. dati su osnovni statistički pokazatelji koji se odnose na prihvatljivost negativnih postupaka u različitim radnim sredinama. Osim vrednosti aritmetičkih sredina i standardnih devijacija prikazani su i procenti koji se odnose na prihvatanje negativnih ponašanja.

Tabela 4.1.

*Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za prihvatljivost negativnih postupaka*

Negativna ponašanja	M	SD	Ne prihvata se <sup>1</sup>	Prihvata se	$\chi^2$
Prikrivanje informacija	2.31	0.94	55.2	44.8	3.52
Ponižavanje ili ismevanje	2.23	0.89	61.4	38.6	17.09**
Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	2.67	0.94	39.6	60.4	14.09**
Ukidanje ključnih odgovornosti	2.31	0.88	58.7	41.3	9.87**
Širenje glasina i tračeva	2.74	0.86	35.6	64.4	27.43**
Ignorisanje ili izolovanje	2.38	0.93	51.7	48.3	0.36
Vređanje ili ruganje	2.00	0.94	70.5	29.5	55.39**
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	2.52	0.92	45.4	54.6	2.74**
Upiranje prstom, guranje, blokiranje	1.68	0.74	87.8	12.2	188.45**
Sugerisanje ili aludiranje da bi trebalo da daju otkaz	1.98	0.85	73.3	26.7	71.15**
Stalno podsećanje na greške ili zablude	2.4	0.83	54.7	45.3	2.92
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	2.42	0.87	52	48	0.51
Kritikovanje nečijeg rada ili truda	2.48	0.86	49.2	50.8	0.07
Ignorisanje stavova ili mišljenja	2.64	0.85	39.5	60.5	14.47**
Zbijanje neslanih šala	2.47	0.89	48.9	51.1	0.14
Davanje besmislenih zadataka	2.39	0.94	53.7	46.3	1.75
Iznošenje neproverenih tvrdnji	2.44	0.92	50.8	49.2	0.07
Preterano kontrolisanje	2.44	0.84	51.8	48.2	0.43
Pritisak da ne traže ono na šta imaju prava	2.18	0.99	63.8	36.2	25.17**
Preterano zadirkivanje ili sarkazam	2.28	0.83	60.1	39.9	13.28**
Opterećivanje poslom	2.53	0.86	45.6	54.4	2.55
Pretnje ili fizičko zlostavljanje	1.42	0.69	93	7	243.43**

*Napomena.* 1 – vrednosti u obe kolone su procenti, \*\*  $p < 0.01$

U cilju sprovođenja analize prihvatanja (tolerisanja) pojedinačnih negativnih postupaka odgovori ispitanika na svakom ajtemu sažeti su u dve kategorije: „Ne prihvata se” (opcije 1 i 2 na skali koja prati stavku) i „Prihvata se” (opcije 3 i 4). Nakon kategorizacije odgovora urađen je Hi kvadrat test kojim je provereno da li postoje statistički značajne razlike u proporcijama slučajeva u definisanim kategorijama.

Na osnovu pregleda Tabele 4.1. može uočiti da se većina otvorenih i direktnih (Einarsen et al. 2009) oblika negativnih ponašanja uglavnom ne prihvata u različitim radnim sredinama. Tako veći broj ispitanika doživljava da se ponašanja poput: ponižavanja, ukidanja ključnih odgovornosti, vređanja, upiranja prstom, guranja, sugerisanja pojedincu da da otkaz, pritiska da se ne traži ono što je zagarantovano osnovnim pravima, zadirkivanje i pretnje fizičkim nasiljem i fizičko nasilje ne prihvataju. Sa druge strane, postoje i neka (negativna) ponašanja koje većina ispitanika ocenjuje kao ona koja se prihvataju u njihovoj radnoj sredini. To su sledeća ponašanja: obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti, širenje glasina i tračeva, vikanje ili ispadi ljutnje i besa i ignorisanje stavova i mišljenja. Ponašanja poput: prikriivanja informacija, ignorisanja, podsećanja na greške i zablude, neprijateljskog reagovanja, konstantnog kritikovanja, zbijanja neslanih šala, davanja besmislenih zadataka, iznošenja neproverenih tvrdnji, preteranog kontrolisanja i opterećivanja poslom podjednak broj ispitanika ocenjuje kao ponašanja koja se prihvataju i koja se ne prihvataju u njihovim radnim sredinama.

#### *Ispitivanje latentne strukture Upitnika o doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka*

Ajtemi koji se odnose na doživljaj prihvatanja (tolerisanja) negativnih postupaka (njih ukupno 22) podvrgnuti su analizi glavnih komponenti. Kako bi se utvrdilo da li su podaci prikladni za analizu glavnih komponenti, proverene su vrednosti Kajzer-Mejer-Olkinove mere (KMO) i Bartletovog testa sferičnosti. S obzirom na to da je KMO mera iznosila 0.96, a da je Bartletov test sferičnosti pokazao statističku značajnost ( $\chi^2$  [231] = 4814.659;  $p = .000$ ), može se reći da su podaci bili adekvatni za sprovođenje analize glavnih komponenti.

Korišćenjem Gutman-Kajzerovog kriterijuma dobijene su tri glavne komponente sa svojstvenom vrednošću iznad 1, koje objašnjavaju 63% ukupne varijanse. Prva

komponenta objašnjava 52.78%, dok preostale komponente objašnjavaju 10.21% ukupne varijanse. Pored Gutman-Kajzerovog kriterijuma, za analizu broja komponenti korišćen je i Katelov skri test, kao i Hornova paralelna analiza kao robusniji pokazatelj broja komponenti (Zorić & Opačić, 2013). Hornova paralelna analiza pokazala je da samo svojstvena vrednost prve komponente (Eigenvalue = 11.61) prelazi kritičnu vrednost koja se dobija iz matrice jednakih dimenzija ( $22 \times 329$ ), slučajno generisanih brojeva. Inspekcijom dijagrama prevoja (Katelov skri test)<sup>33</sup> takođe je utvrđeno da se može zadržati jedna komponenta. Dakle, može se reći da iza prihvatanja (tolerisanja) negativnih postupaka stoji jedna latentna komponenta.

Iz Tabele 4.2. mogu se videti koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog ajtema sa glavnom komponentom, kao i deo varijanse koja je objašnjena glavnom komponentom. Na osnovu analize korelacija ajtema i komponente može se videti da ajtemi koji se odnose na ignorisanje i neprijateljsko reagovanje, kao i konstantno kritikovanje nečijeg rada i truda u najvećoj meri koreliraju sa ukupnim skorom. Sa druge strane, ajtem koji se odnosi na pretnje nasiljem i/ili fizičko zlostavljanje u najmanjoj meri koreliraju sa ukupnim skorom (iako se radi o visokoj korelaciji). Uopšte svi ajtemi imaju visoku korelaciju sa ukupnim skorom što govori o tome da se radi o jednodimenzionalnom konstrukt.

---

<sup>33</sup> Grafik se nalazi u Prilogu 2, Slika 8.1.



Tabela 4.2.

*Prikaz varijanse objašnjene prvom glavnom komponentom i korelacije ajtema i komponente*

Ajtemi (Negativni postupci)	Deo varijanse objašnjene prvom komponentom	Koeficijenti korelacije ajtema i komponente
Prikrivanje informacija	.434	.658
Ponižavanje ili ismevanje	.576	.759
Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	.387	.622
Ukidanje ključnih odgovornosti	.552	.743
Širenje glasina i tračeva	.495	.703
Ignorisanje ili izolovanje zaposlenih	.610	.781
Vređanje ili izvergavanje pojedinaca ruglu	.616	.785
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	.567	.753
Upiranje prstom, guranje, blokiranje/sprečavanje prolaza	.504	.710
Sugerisanje ili aludiranje da bi trebalo da daju otkaz	.508	.713
Podsećanje na greške ili zablude	.617	.785
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	.664	.815
Kritikovanje nečijeg rada ili truda	.649	.806
Ignorisanje stavova ili mišljenja	.639	.799
Zbijanje neslanih šala na nečiji račun	.546	.739
Davanje besmislenih zadataka	.537	.733
Iznošenje neproverenih tvrdnji	.632	.795
Preterano kontrolisanje prilikom obavljanja posla	.368	.607
Pritisak na zaposlene da ne traže ono na šta imaju prava	.397	.630
Preterano zadirkivanje ili sarkazam	.510	.714
Opterećivanje obimom posla koji nije moguće obaviti	.491	.701
Pretnje fizičkim zlostavljanjem ili fizičko zlostavljanje	.315	.561

*Karakteristike zaposlenih i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj sredini*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su razlike između polova i pojedinaca različitog nivoa obrazovanja u doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka. Rezultat analize pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika u oceni prihvatljivosti negativnih postupaka između muškaraca i žena i manje i više obrazovanih ispitanika.

Povezanost između godina života i doživljaja prihvatljivosti negativnih postupaka analizovana je pomoću Pirsonovog koeficijenta korelacije. Tako je utvrđeno da postoji statistički značajna, ali niska korelacija između godina života i doživljaja da se negativni postupci prihvataju (tolerišu) u radnoj sredini ( $r = .131$ ,  $p < 0.05$ ).

### *Karakteristike posla i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su i razlike u prihvatanju negativnih postupaka između zaposlenih koji obavljaju različitu vrstu posla, imaju različit hijerarhijski status i provode više ili manje vremena u radu sa kolegama. Analiza varijanse nije pokazala da postoji značajna razlika između pojedinaca različitog hijerarhijskog statusa, pojedinaca koji obavljaju različitu vrstu posla i pojedinaca koji provode veću i manju količinu vremena u radu sa kolegama u doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka.

### *Karakteristike radne organizacije i doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su razlike između zaposlenih iz različitih sektora (kompanija u privatnom, državnom, mešovitom vlasništvu i organizacija civilnog sektora), iz organizacija različitih veličina (do 10 zaposlenih, od 11 do 50, od 51 do 250, više od 250) i iz različitih delatnosti<sup>34</sup> u pogledu ocene prihvatljivosti negativnih postupaka.

Analiza varijanse pokazala je da postoje značajne razlike između pojedinaca koji rade u različitim sektorima u doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka na radu  $F(3, 320) = 7.928$ ,  $p = .000$ ,  $\omega^2 = .06$ . Dalja, post hoc analiza (Hochberg's GT2<sup>35</sup>), pokazala je da značajne razlike postoje samo između državnih ( $M = 54.08$ ,  $SD = 13.42$ ) i privatnih kompanija ( $M = 46.90$ ,  $SD = 13.42$ ),  $F(1, 289) = 20.778$ ,  $p = .000$ ,  $\omega^2 = .06$ .

Dalje, pokazano je da postoje statistički značajne razlike između zaposlenih koji dolaze iz radnih organizacija različitih veličina u pogledu ocene prihvatljivosti negativnih postupaka  $F(3, 320) = 3.484$ ,  $p = .02$ ,  $\omega^2 = .02$ . Post hoc analiza (Hochberg's GT2) pokazala je da značajne razlike u prihvatljivosti negativnih postupaka postoje samo između zaposlenih koji dolaze iz radnih organizacija koje imaju do 10 zaposlenih ( $M = 46.14$ ,  $SD = 15.16$ ) i onih koje imaju od 11 do 50 zaposlenih ( $M = 54.22$ ,  $SD = 13.35$ ),  $F(1, 117) = 9.120$ ,  $p = .003$ ,  $\omega^2 = .06$ .

---

<sup>34</sup> S obzirom na to da su neke delatnosti bile zastupljene sa manje od 2% ispitanika (bezbednost, saobraćaj i skladištenje, osiguranje i finansije), one nisu uključene u ovu analizu.

<sup>35</sup> Hochberg's GT2 post hoc test je izabran kao najprikladniji od testova ponuđenih u okviru IBM SPSS 21 programskog paketa, jer je broj ispitanika relativno neujednačen u kategorijama koje se porede (Field, 2013).

Konačno, jednofaktorskom analizom varijanse ispitivana je razlika u doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka zaposlenih u okviru različitih delatnosti (aritmetičke sredine i standardne devijacije u Tabeli 4.3). Na globalnom nivou pokazano je da postoji statistički značajna razlika između zaposlenih iz različitih delatnosti po prihvatanju negativnih postupaka  $F(8, 297) = 6.382$ ,  $p = .00$ ,  $\omega^2 = .12$ . Post hoc analiza (Hochberg's GT2) pokazala je da zaposleni u proizvodnim delatnostima i u državnoj upravi ocenjuju da se negativni postupci karakteristični za zlostavljanje više prihvataju u njihovoj radnoj sredini u odnosu na zaposlene u sektoru obrazovanja i istraživanja, uslužnih delatnosti, informacionih tehnologija, telekomunikacija i konsalting-organizacija. Takođe, pokazano je i da zaposleni u kulturi i medijima ocenjuju da su negativni postupci prihvatljiviji u njihovoj sredini nego zaposleni koji rade u sektoru informacionih tehnologija i telekomunikacija.

Tabela 4.3.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u različitim delatnostima*

Delatnost	M	SD	N
Obrazovanje i istraživanje	50.09	12.75	89
Zdravstvena i socijalna zaštita	50.65	14.07	29
Uslužne delatnosti	47.28	15.17	50
Proizvodne delatnosti	58.23	11.85	39
Državna uprava	60.04	12.41	24
Kultura i mediji	57.42	10.67	19
Informacione tehnologije i telekomunikacije	42.14	12.62	34
Konsalting-organizacije	44.26	10.89	15
Organizacije civilnog sektora	50.25	17.85	12

#### *Analiza prihvatljivosti pojedinačnih negativnih postupaka*

S obzirom na to da je jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno da postoje razlike u prihvatljivosti negativnih postupaka s obzirom na *tip vlasništva* (državne i privatne radne organizacije), *veličinu radne organizacije* (one koje imaju do 10 zaposlenih i one koje imaju između 11 i 50 zaposlenih) i *delatnost organizacije* (proizvodne, državna uprava u odnosu na one koje se bave obrazovanjem i istraživanjem, uslužnim

delatnostima, informacionim tehnologijama i telekomunikacijama i konsalting-organizacijama), urađena je analiza prihvatljivosti pojedinačnih negativnih postupaka u kontekstu različitih nivoa ovih varijabli koje su relevantne za analizu. Analiza razlike u prihvatljivosti negativnih postupaka u odnosu na različite nivoe navedenih varijabli izvedena je takođe korišćenjem jednofaktorijalne analize varijanse.

Analizom prihvatljivosti pojedinačnih negativnih postupaka u grupama zaposlenih iz *državnih i privatnih kompanija* utvrđeno je da zaposleni u državnim organizacijama u odnosu na zaposlene iz privatnih organizacija ocenjuju da se sledeći negativni postupci više tolerišu: *prikrivanje informacija*  $F(1, 293) = 21.126$ ,  $p = .000$ , *ponižavanje i ismevanje*  $F(1, 294) = 15.442$ ,  $p = .000$ , *ukidanje ključnih odgovornosti i zamenjivanje trivijalnim ili neprijatnim dužnostima*  $F(1, 294) = 8.206$ ,  $p = .000$ , *širenje glasina i tračeva*  $F(1, 294) = 26.445$ ,  $p = .000$ , *ignorisanje ili izolovanje nekih zaposlenih*  $F(1, 294) = 12.982$ ,  $p = .000$ , *vikanje ili ispadi ljutnje i besa*  $F(1, 293) = 5.086$ ,  $p = .025$ , *ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje*  $F(1, 294) = 11.263$ ,  $p = .001$ , *konstantno kritikovanje nečijeg truda i rada*  $F(1, 294) = 9.411$ ,  $p = .002$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 294) = 16.246$ ,  $p = .000$ , *iznošenje neproverenih tvrdnji u vezi sa zaposlenima*  $F(1, 293) = 14.543$ ,  $p = .000$  i *pretnje nasiljem, fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje*  $F(1, 294) = 12.059$ ,  $p = .001$ . U pogledu prihvatanja ostalih negativnih postupaka nije pokazana statistički značajna razlika između zaposlenih iz državnih i privatnih radnih organizacija. Aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki navedeni negativni postupak u okviru tipa vlasništva organizacije se mogu videti u Prilogu 2, Tabela 8.2.

Dalje, analizom ocena prihvatljivosti konkretnih negativnih postupaka kod zaposlenih koji rade u *kompanijama koje imaju do 10 zaposlenih* i onih koje imaju između 11 i 51 zaposlenih utvrđeno je da se u onim kompanijama koje imaju između 11 i 51 zaposlenih više tolerišu sledeći negativni postupci: *prikrivanje informacija*  $F(1, 118) = 19.358$ ,  $p = .000$ , *ukidanje ključnih odgovornosti i njihovo zamenjivanje trivijalnim i neprijatnim dužnostima*  $F(1, 119) = 5.224$ ,  $p = .024$ , *širenje glasina i tračeva*  $F(1, 119) = 14.541$ ,  $p = .000$ , *ignorisanje i izolovanje nekih zaposlenih*  $F(1, 119) = 10.976$ ,  $p = .001$ , *konstantno kritikovanje nečijeg rada i truda*  $F(1, 119) = 4.664$ ,  $p = .033$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 119) = 10.578$ ,  $p = .001$ , *iznošenje neproverenih tvrdnji u vezi sa zaposlenima*  $F(1, 119) = 10.976$ ,  $p = .001$ , *opterećivanje obimom posla koji nije moguće dovršiti i pretnje nasiljem*  $F(1, 118) = 6.565$ ,  $p = .012$ ,

fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje  $F(1, 119) = 4.327$ ,  $p = .040$ . U pogledu prihvatanja ostalih negativnih postupaka nije pokazana statistički značajna razlika između državnih i privatnih radnih organizacija. Aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki navedeni negativni postupak u okviru ovih veličina radnih organizacija se mogu videti u Prilogu 2, Tabela 8.3.

U Tabeli 4.4. su razlike u prihvatanju negativnih postupaka između zaposlenih u proizvodnim delatnostima u odnosu na zaposlene u sektoru obrazovanja i istraživanja, uslužnih delatnosti, informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsaltingu.

Tabela 4.4.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u proizvodnim delatnostima u odnosu na ostale delatnosti*

Negativna ponašanja	Proizvodne delatnosti	Obrazovanje i istraživanje	Uslužne delatnosti	Informacione tehnologije i telekomunikacije	Konsalting-organizacije
Prikrivanje informacija	2.61(0.81)	2.42(0.81)	1.96(0.94)**	1.82(0.79)**	1.80(0.77)**
Ponižavanje ili ismevanje	2.43(0.85)	2.20(0.72)	2.12(1.00)	1.76(0.85)**	1.66(0.72)**
Obavljanje posla ispod stručnosti	3.15(0.84)	2.39(0.89)**	2.64(0.92)**	2.38(0.92)**	2.60(0.98)*
Ukidanje ključnih odgovornosti	2.48(0.91)	2.16(0.82)	2.34(0.96)	1.91(0.86)**	2.13(0.63)
Širenje glasina i tračeva	2.97(0.90)	2.82(0.76)	2.32(0.97)**	2.41(0.78)**	2.33(0.81)*
Ignorisanje ili izolovanje	2.46(0.91)	2.40(0.83)	1.98(0.99)*	2.05(0.85)	2.06(0.79)
Vredanje ili izvirgavanje pojedinaca ruglu	2.281(0.09)	1.96(0.78)	1.84(0.91)*	1.55 (0.85)**	1.60(0.82)*
Vikanje ili ispadi	2.94(0.68)	2.38(0.89)**	2.40(1.04)**	2.02 (0.93)**	2.33(0.81)**
Upiranje prstom, guranje	2.02(0.81)	1.67(0.65)**	1.52(0.78)**	1.29(0.57)**	1.33(0.61)**
Sugerisanje da daju otkaz	2.56(0.75)	1.92(0.814)**	1.86(0.78)**	1.61(0.69)**	1.60(0.63)**
Podsećanje na greške	2.79(0.80)	2.35(0.71)**	2.34(0.87)*	2.02(0.79)**	2.06(0.79)**
Ignorisanje, neprijateljstvo	2.58(0.81)	2.49(0.82)	2.24(0.93)	2.02(0.79)**	1.93(0.70)**
Kritikovanje rada ili truda	3.00(0.60)	2.48(0.82)**	2.32(0.91)**	1.85(0.82)**	2.13(0.83)**
Ignorisanje stavova	3.05(0.85)	2.70(0.77)*	2.44(0.88)**	2.17(0.96)**	2.20(0.67)**
Zbijanje neslanih šala	2.76(0.93)	2.39(0.83)*	2.40(1.03)	2.08(0.86)**	2.33(0.81)
Davanje besmislenih zadataka	2.94(0.85)	2.24(0.84)**	2.22(0.95)**	1.79(0.80)**	2.20(0.86)**
Iznošenje neproverenih tvrdnji	2.87(0.89)	2.57(0.83)	2.12(0.96)**	1.79(0.80)**	2.00(0.84)**
Preterano kontrolisanje	2.84(0.74)	2.24(0.81)	2.48(1.01)	2.26(0.66)**	2.40(0.91)
Ne traže ono na šta imaju prava	2.53(0.07)	1.98(0.84)*	2.22(1.01)	1.88(0.91)**	1.73(1.09)*
Zadirivanje ili sarkazam	2.51(0.85)	2.23(0.79)	2.16(0.88)	2.17(0.83)	2.26(0.79)
Opterećivanje poslom	2.82(0.79)	2.33(0.86)**	2.40(0.90)*	2.14(0.82)**	2.46(0.83)
Pretnje i fizičko zlostavljanje	1.53(0.75)	1.50(0.70)	1.32(0.62)	1.05(0.23)**	1.06(0.25)*

*Napomena.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

Kao što se iz Tabele 4.4. može videti, zaposleni koji rade u proizvodnim delatnostima različito ocenjuju tolerisanje velikog broja negativnih postupaka (najmanje pola) u odnosu na zaposlene iz prikazanih sektora. U odnosu na zaposlene iz informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsalting-organizacija, zaposleni u proizvodnim delatnostima ocenjuju da se veliki broj različitih negativnih postupaka u većoj meri toleriše u njihovim radnim organizacijama. U odnosu na obrazovanje i istraživanje i uslužne delatnosti, više se prihvataju negativni postupci usmereni na rad, kao i neki direktni napadi koji uključuju fizički kontakt (npr. upiranje prstom, blokiranje prolaza).

Tabela 4.5.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u državnoj upravi u odnosu na ostale delatnosti*

Negativna ponašanja	Državna uprava	Obrazovanje i istraživanje	Uslužne delatnosti	Informacione tehnologije i telekomunikacije	Konsalting-organizacije
Prikrivanje informacija	2.87(1.03)	2.42(0.81)*	1.96(0.94)**	1.82(0.79)**	1.80(0.77)**
Ponižavanje ili ismevanje	2.75(0.67)	2.20(0.72)**	2.12(1.00)**	1.76(0.85)**	1.66(0.72)**
Poslovi ispod nivoa stručnosti	3.00(0.97)	2.39(0.89)**	2.64(0.92)	2.38(0.92)*	2.60(0.98)
Ukidanje ključnih odgovornosti	2.95(0.75)	2.16(0.82)**	2.34(0.96)**	1.91(0.86)**	2.13(0.63)**
Širenje glasina i tračeva	3.00(0.72)	2.82(0.76)	2.32(0.97)**	2.41(0.78)**	2.33(0.81)*
Ignorisanje ili izolovanje	3.12(0.79)	2.40(0.83)**	1.98(0.99)**	2.05(0.85)**	2.06(0.79)**
Vredanje pojedinaca ruglu	2.37(0.92)	1.96(0.78)*	1.84(0.91)*	1.55 (0.85)**	1.60(0.82)*
Vikanje ili ispadi ljutnje	2.91(0.88)	2.38(0.89)*	2.40(1.04)*	2.02 (0.93)**	2.33(0.81)*
Upiranje prstom, guranje	2.04(0.69)	1.67(0.65)*	1.52(0.78)**	1.29(0.57)**	1.33(0.61)**
Sugerisanje da daju otkaz	2.25(0.98)	1.92(0.814)	1.86(0.78)	1.61(0.69)**	1.60(0.63)*
Podsećanje na greške	2.79(0.77)	2.35(0.71)*	2.34(0.87)*	2.02(0.79)**	2.06(0.79)**
Ignorisanje ili neprijateljstvo	2.95(0.69)	2.49(0.82)*	2.24(0.93)	2.02(0.79)**	1.93(0.70)**
Kritikovanje rada ili truda	3.00(0.72)	2.48(0.82)*	2.32(0.91)	1.85(0.82)**	2.13(0.83)**
Ignorisanje stavova	3.04(0.69)	2.70(0.77)	2.44(0.88)**	2.17(0.96)**	2.20(0.67)**
Zbijanje neslanih šala	2.66(0.76)	2.39(0.83)	2.40(1.03)**	2.08(0.86)*	2.33(0.81)
Davanje besmislenih zadataka	2.95(0.90)	2.24(0.84)**	2.22(0.95)**	1.79(0.80)**	2.20(0.86)*
Iznošenje neproverenih tvrdnji	2.83(0.91)	2.57(0.83)	2.12(0.96)**	1.79(0.80)**	2.00(0.84)**
Preterano kontrolisanje	2.91(0.82)	2.24(0.81)	2.48(1.01)	2.26(0.66)**	2.40(0.91)
Ne traže ono na šta imaju prava	2.41(0.97)	1.98(0.84)*	2.22(1.01)	1.88(0.91)*	1.73(1.09)*
Zadirkivanje ili sarkazam	2.33(0.91)	2.23(0.79)	2.16(0.88)	2.17(0.83)	2.26(0.79)
Opterećivanje poslom	3.08(0.82)	2.33(0.86)**	2.40(0.90)**	2.14(0.82)**	2.46(0.83)*
Pretnje nasiljem ili fizičko zlostavljanje	1.75(0.79)	1.50(0.70)	1.32(0.62)*	1.05(0.23)**	1.06(0.25)**

*Napomena.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

U Tabeli 4.5. prikazane su razlike u tolerisanju pojedinačnih negativnih postupaka u državnoj upravi u odnosu na zaposlene u pomenutim sektorima. Iz ove tabele se može videti da zaposleni koji rade u državnoj upravi različito ocenjuju prihvatanje velikog broja negativnih postupaka (više od polovine negativnih postupaka, prilikom svakog poređenja) u odnosu na zaposlene u obrazovanju i istraživanju, u uslužnim delatnostima, delatnostima koje se odnose na informacione tehnologije i telekomunikacije i konsalting-organizacijama. U odnosu na zaposlene iz ostalih delatnosti, u državnoj upravi se više prihvataju i negativni postupci usmereni na rad i na ličnost pojedinca. „Blaži“ oblici fizičkog napada (npr. guranje, blokiranje prolaza) više se prihvataju u odnosu na sve prikazane delatnosti, dok se pretnje fizičkim napadima i fizički napadi više prihvataju u u svim prikazanim delatnostima osim obrazovanja i istraživanja.

Konačno, analizirana je i razlika između zaposlenih koji rade u delatnostima označenim kao „kultura i mediji“ i zaposlenih koji rade u delatnostima koje su označene kao „informacione tehnologije i telekomunikacije“ u tolerisanju negativnih postupaka. Tako je pokazano da zaposleni u delatnostima „kulture i medija“ (za razliku od onih koji rade u sektoru „informacione tehnologije i telekomunikacije“) izveštavaju da se u njihovom sektoru u većoj meri prihvataju svi negativni postupci osim „preteranog kontrolisanja“. Tako se više prihvataju sledeći negativni postupci: *prikrivanje informacija*  $F(1, 51) = 12.430$ ,  $p = .001$ , *ponižavanje ili ismevanje*  $F(1, 51) = 13.750$ ,  $p = .001$ , *obavljanje posla ispod nivoa stručnosti*  $F(1, 51) = 9.219$ ,  $p = .004$ , *ukidanje ključnih odgovornosti*  $F(1, 51) = 9.161$ ,  $p = .004$ , *širenje glasina i tračeva*  $F(1, 51) = 9.957$ ,  $p = .003$ , *ignorisanje ili izolovanje zaposlenih*  $F(1, 51) = 7.607$ ,  $p = .008$ , *vredanje pojedinaca*  $F(1, 51) = 8.006$ ,  $p = .007$ , *vikanje ili ispadi ljutnje i besa*  $F(1, 51) = 10.395$ ,  $p = .002$ , *upiranje prstom, blokiranje prolaza*,  $F(1, 51) = 6.238$ ,  $p = .016$ , *sugerisanje pojedincima da daju otkaz*  $F(1, 51) = 15.835$ ,  $p = .000$ , *stalno podsećanje na greške*  $F(1, 51) = 9.844$ ,  $p = .003$ , *ignorisanje zaposlenih*  $F(1, 51) = 8.058$ ,  $p = .006$ , *konstantno kritikovanje*  $F(1, 51) = 17.351$ ,  $p = .000$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 51) = 8.731$ ,  $p = .005$ , *zbijanje neslanih šala*  $F(1, 51) = 12.430$ ,  $p = .001$ , *davanje besmislenih zadataka*  $F(1, 51) = 18.920$ ,  $p = .000$ , *iznošenje neproverenih tvrdnji*  $F(1, 51) = 11.199$ ,  $p = .002$ , *pritisak na zaposlene da ne traže ono na šta imaju prava*  $F(1, 51) = 12.430$ ,  $p = .028$ , *preterano zadirkivanje i sarkazam*  $F(1, 51) = 4.385$ ,  $p = .041$ ,

*opterećivanje obimom posla*  $F(1, 51) = 13.638$ ,  $p = .001$ , *pretnje fizičkim nasiljem i fizičko nasilje*  $F(1, 51) = 9.452$ ,  $p = .001$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatanje svakog pojedinačnog negativnog postupka prikazane su u Prilogu 2, Tabela 8.4.

*Povezanost prihvatljivosti negativnih postupaka, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa*

Pre izvođenja medijacione analize, analizirana je korelacija između svih relevantnih indikatora: prihvatljivosti negativnih postupaka, izloženosti negativnim postupcima, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa. Pregledom Tabele 4.6. može se videti da je svaki koeficijent korelacije statistički značajan (i u očekivanom smeru), što omogućava da se sprovede dalja medijaciona analiza. Prihvatanje negativnih postupaka, kao i izloženost negativnim postupcima najviše koreliraju sa zadovoljstvom poslom, a najmanje sa samoocenjenom produktivnošću.

Tabela 4.6.

*Pirsonovi koeficijenti korelacije između tolerisanja negativnih postupaka, radnog ponašanja i samoprocene zdravstvenog statusa*

	Namera da se napusti posao	Samoprocenjena produktivnost	Zadovoljstvo poslom	Samoprocena zdravstvenog statusa	Izloženost negativnim postupcima
Prihvatanje negativnih postupaka	.447**	-.169**	-.649**	-.444**	.661**
Izloženost negativnim postupcima	.509**	-.161**	-.606**	-.538**	-

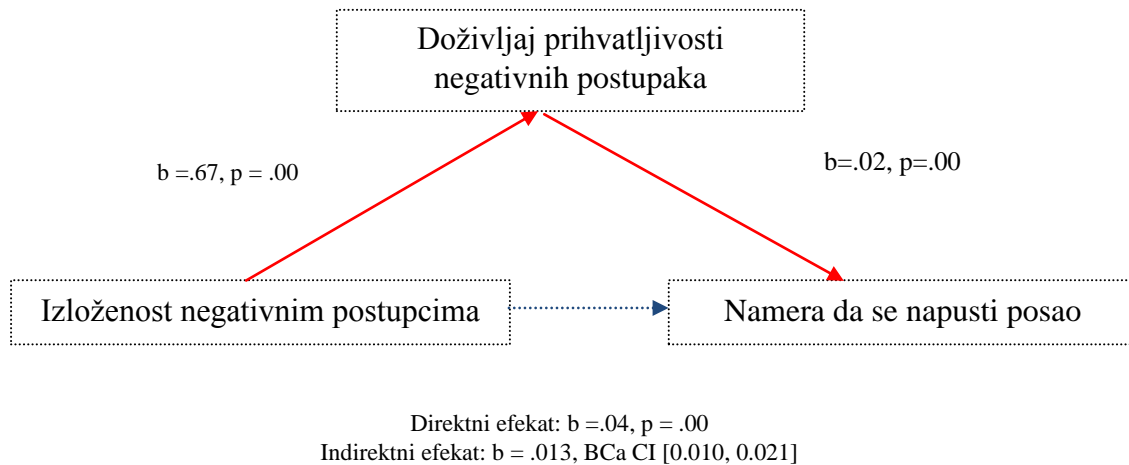
*Napomena.* \*\*  $p \leq 0.01$

*Analiza medijacije*

Analiza medijacije sprovedena je kako bi se testiralo da li postoji značajan, indirektan efekat doživljaja prihvatanja negativnih postupaka na odnos između konkretne izloženosti negativnim postupcima i indikatora radnog ponašanja (namere da se napusti posao, samoocene produktivnosti i zadovoljstva poslom), kao i ocene trenutnog zdravstvenog stanja.

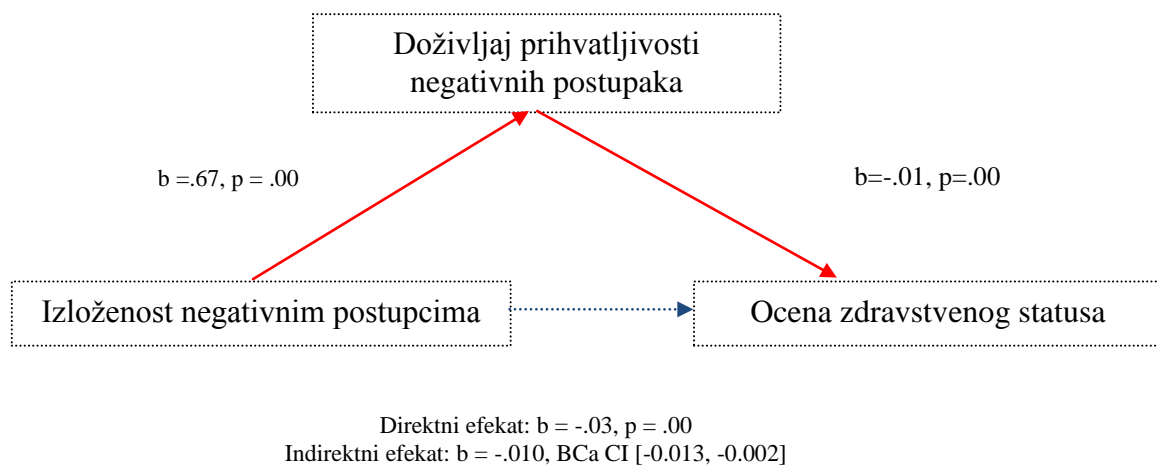


Medijaciona analiza je pokazala da postoji značajan (Sobelov test,  $z = 3.03$ ,  $p = .00$ ), ali relativno mali indirektan efekat doživljaja prihvatanja negativnih postupaka na radu na odnos između izloženosti negativnim postupcima i namere da se napusti posao  $b = .013$ , BCa CI  $[0.010, 0.021]$ ,  $ab_{cs} = 0.13$  BCa CI  $[0.054, 0.218]$  (Slika 4.1).



**Slika 4.1.** Model negativnih postupaka na radu kao prediktora namere da se napusti posao posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka

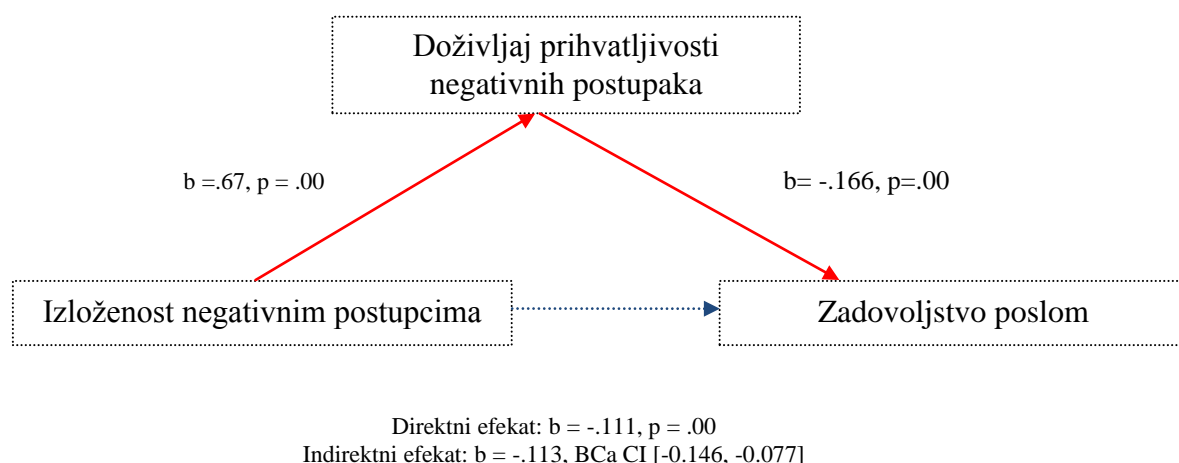
Dalje, analizom medijacije je pokazano da postoji značajan (Sobelov test,  $z = -2.51$ ,  $p = .00$ ), ali veoma mali indirektan efekat doživljaja prihvatanja negativnih postupaka na radu na odnos između izloženosti negativnim postupcima i ocene zdravstvenog statusa,  $b = -.010$ , BCa CI  $[-0.013, -0.002]$ ,  $ab_{cs} = -.110$ , BCa CI  $[-0.197, -0.022]$  (Slika 4.2).



**Slika 4.2.** Model negativnih postupaka na radu kao prediktora ocene zdravstvenog statusa posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka

Analiza medijacije nije potvrdila da postoji značajan, indirektan efekat doživljaja tolerisanja negativnih postupaka na radu na *odnos između izloženosti negativnim postupcima i samoprocenjene produktivnosti*.

Konačno, medijaciona analiza je pokazala da postoji značajan ( $z = -7.365$ ,  $p = .000$ ) i relativno visok (Field, 2013) indirektan efekat doživljaja tolerisanja negativnih postupaka na radu na odnos između izloženosti negativnim postupcima i zadovoljstva poslom,  $b = -.113$ , BCa CI  $[-0.147, 0.077]$ ,  $ab_{cs} = -0.305$ , BCa CI  $[-0.386, -0.223]$ .



**Slika 4.3.** Model negativnih postupaka na radu kao prediktora zadovoljstva poslom posredovanog prihvatanjem negativnih postupaka

#### *Medijacione analize po podgrupama*

Prilikom prikazivanja medijacije u okviru sva četiri predložena modela (slike 4.1., 4.2., 4.3., 4.4.), korišćeni su tzv. “intervali poverenja dobijeni samouzorkovanjem” (eng. „*bootstrapped confidence intervals*“). S obzirom na to da se do ovih indikatora dolazi tako što se podaci tretiraju kao populacija iz koje se “izvlače” manji poduzorci (Field, 2013), pa se dobija interval pouzdanosti za svaki indirektan efekat, može se reći da je, s obzirom na dobijene visine prikazanih intervala u tri gornja modela, jedino smisljeno da se istražuje invarijantnost poslednjeg modela (Slika 4.3) u okviru različitih podgrupa. U Tabeli 4.7. prikazane su veličine indirektnog efekta za svaku relevantnu podgrupu u ovom istraživanju.

Tabela 4.7.

*Veličina i značajnost medijatorske uloge prihvatljivosti negativnih postupaka u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i zadovoljstva poslom po podgrupama*

Varijabla	Nivo varijable	Indirektni efekat
<i>Karakteristike zaposlenog</i>		
Pol	Muškarci	b = -.09**
	Žene	b = -.13**
Obrazovanje	Srednja škola	b = -.11**
	Viša škola	b = -.11**
	Fakultet	b = -.11**
Starost	Mlađi zaposleni	b = -.12**
	Stariji zaposleni	b = -.11**
<i>Karakteristike posla</i>		
Pozicija	Neposredni izvršilac	b = -.11**
	Menadžer/supervizor/direktor	b = -.11*
	Veći deo vremena u radu sa kolegama	b = -.11**
Vreme provedeno u radu sa kolegama	Manji deo vremena u radu sa kolegama	b = -.13**
	Nastavnici	NZ
	Inženjeri	NZ
Vrsta posla	Administrativci, službenici	b = -.12**
	Prodavci, komercijalisti	NZ
	Rad sa zaposlenima	b = -.07*
<i>Karakteristike organizacije</i>		
Tip vlasništva organizacije	Državna kompanija	b = -.09**
	Privatna kompanija	b = -.13**
<i>Delatnost organizacije</i>		
	Obrazovanje i istraživanje	b = -.08**
	Uslužne delatnosti	b = -.19**
	Proizvodne delatnosti	b = -.08**
	Državna uprava	NZ
	Kultura i mediji	NZ
	Informacione tehnologije i telekomunikacije	NZ
	Konsalting-organizacije	NZ

*Napomena.* \* p<0.05, \*\* p<0.01, NZ – nije značajno

Pregledom Tabele 4.7. može se uočiti da se zadovoljavajući (i statistički značajan) indirektan efekat održava u okviru svih nivoa varijabli koje se odnose na karakteristike zaposlenog. Dalje, značajan indirektni efekat održava se u okviru različitih pozicija i u okviru različitog vremena rada sa kolegama, ipak indirektni efekat se ne pokazuje značajnim u kontekstu svih vrsta poslova (npr. inženjeri, nastavnici, prodavci, komercijalisti). Takođe, indirektni efekat se održava u okviru kompanija različite vlasničke strukture, ali je u okviru delatnosti situacija podeljena. Tako se on ne održava u okviru: državne uprave, kulture i medija, informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsalting-organizacija.

## Težina negativnih postupaka

### Deskriptivni statistički pokazatelji

U Tabeli 4.8. prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji koji se odnose na doživljaj težine pojedinačnih negativnih postupaka. Kao i pri prethodnoj analizi, odgovori ispitanika na svakom aitemu sažeti su u dve kategorije: „Lično lako” (opcije 1 i 2 na skali koja prati svaku stavku) i „Lično teško” (opcije 3 i 4). Nakon kategorizacije odgovora (u poslednjoj koloni) prikazani su rezultati Hi kvadrat testa kojim su proveravane razlike u proporcijama slučajeva u definisanim kategorijama.

Tabela 4.8.

*Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za težinu negativnih postupaka*

Negativna ponašanja	M	SD	Lično lako <sup>1</sup>	Lično teško	$\chi^2$
Kada bi Vam sakrivali informacije	3.22	.72	14.6	85.4	165.01**
Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo	3.48	.76	10.0	90	210.24**
Kada bi obavljali posao ispod nivoa stručnosti	2.73	.89	38.1	61.9	18.54**
Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti	3.19	.79	18.5	81.5	130.24**
Kada bi širili glasine i tračeve o vama	3.09	.94	24.0	76.0	88.87**
Kada bi Vas ignorisali ili isključivali	3.39	.81	14.3	85.7	166.93**
Kada bi Vas vređali ili bi se rugali	3.44	.82	12.8	87.2	182.44**
Kada bi na Vas vikali	3.49	.78	12.2	87.8	187.51**
Kada bi na Vas upirali prstom ili Vas gurali	3.63	.67	7.6	92.4	234.64**
Kada bi Vam sugerisali ili aludirali da date otkaz	3.33	.88	17.1	82.9	142.24**
Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude	3.10	.80	22.0	78.0	102.41**
Kada bi Vas ignorisali ili neprijateljski reagovali	3.18	.81	20.4	79.6	115.57**
Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao ili trud	3.27	.77	15.5	84.5	156.62**
Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja	2.99	.80	26.1	73.9	74.92**
Kada bi zbijali neslane šale na Vaš račun	2.89	.97	34.3	65.7	32.44**
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	3.04	.78	22.8	77.2	97.38**
Kada bi iznosili neproverene tvrdnje u vezi sa Vama	3.11	.86	22.2	77.8	101.79**
Kada bi Vas preterano kontrolisali	2.72	.89	39.8	60.2	13.64**
Kada ne biste smeli da tražite ono na šta imate prava	3.41	.72	11.6	88.4	193.61**
Kada bi Vas zadirkivali ili bili sarkastični	2.85	.90	33.9	66.1	33.71**
Kada biste bili preopterećeni poslom	3.00	.80	24.8	75.2	83.25**
Kada bi Vam pretili ili Vas fizički zlostavljali	3.76	.64	5.8	94.2	256.40**

*Napomena.* 1- odnosi se na procenite, \*\* p<0.01

Pregledom Tabele 4.8., može se uočiti da su gotovo svi negativni postupci u najmanje 60% slučajeva ocenjeni kao lično teški. Najteže su ocenjeni sledeći negativni postupci: pretnja nasiljem, fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje, upiranje prstom, blokiranje, sprečavanje prolaza i ponižavanje i ismevanje. Negativni postupci koji su ocenjeni kao nešto lakši su: preterana kontrola prilikom obavljanja posla, zadirkivanje i sarkazam i obavljanje posla ispod nivoa stručnosti.

#### *Ispitivanje latentne strukture Upitnika o doživljaju težine negativnih postupaka*

Ajtemi koji se odnose na doživljaj težine negativnih postupaka (njih ukupno 22) podvrgnuti su analizi glavnih komponenti. Pre sprovođenja daljih analiza, proverene su vrednosti Kajzer-Mejer-Olkinove mere (KMO) i Bartletovog testa sferičnosti. S obzirom na to da je KMO mera iznosila 0.935, a da je Bartletov test sferičnosti pokazao statističku značajnost ( $\chi^2$  [231] = 3794.024;  $p = .000$ ), podaci su bili dalje analizirani.

Korišćenjem Gutman-Kajzerovog kriterijuma dobijene su četiri glavne komponente sa svojstvenom vrednošću iznad 1, koje objašnjavaju 62% ukupne varijanse. Prva komponenta objašnjava 42.70% varijanse, dok preostale komponente objašnjavaju 19.3% preostale varijanse. Pored Gutman-Kajzerovog kriterijuma, za analizu broja komponenti korišćen je i Katelov skri test, kao i Hornova paralelna analiza. Hornova paralelna analiza pokazala je da svojstvene vrednosti prve tri komponente (Eigenvalue = 11.61) prelaze kritičnu vrednost koja se dobija iz matrice jednakih dimenzija ( $22 \times 329$ ) slučajno generisanih brojeva. Inspekcija dijagrama prevoja (Katelov skri test) pokazala je da se mogu zadržati četiri glavne komponente<sup>36</sup>. Ipak, konačno su zadržane tri komponente jer je svojstvena vrednost četvrte komponente jedva prelazila kritičnu vrednost (Eigenvalue = 1.08). Za analizu strukture komponentata korišćena je „*direct oblimin*” rotacija jer je pretpostavljeno da su komponente povezane.

---

<sup>36</sup> Grafikon se može pogledati u Prilogu 2, Slika 8.2.

Tabela 4.9.

*Prikaz strukture komponenti za težinu negativnih postupaka*

Stavke	Faktorske težine			Koeficijenti korelacije promjenljive i faktora			Varijansa objašnjena faktorima
	Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3	Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3	
Kada bi širili glasine i tračeve	<b>.872</b>	-.046	-.086	<b>.811</b>	.301	.321	.667
Kada bi iznosili neproverene tvrdnje	<b>.827</b>	.019	-.116	<b>.780</b>	.335	.294	.618
Kada bi zbijali neslane šale	<b>.715</b>	.140	.019	<b>.784</b>	.458	.416	.632
Kada bi Vas ignorisali ili isključivali	<b>.707</b>	.030	.069	<b>.752</b>	.359	.421	.570
Kada bi Vas neko preterano zadirkivao	<b>.648</b>	.221	.040	<b>.764</b>	.520	.438	.629
Kada bi Vas vređali ili bi se rugali	<b>.647</b>	-.137	.333	<b>.749</b>	.268	.596	.646
Kada bi Vas ignorisali	<b>.553</b>	.045	.347	<b>.741</b>	.417	.631	.648
Kada bi Vas konstantno kritikovali	<b>.411</b>	.155	.355	<b>.651</b>	.469	.613	.559
Kada bi ignorisali Vaše stavove	<b>.394</b>	.358	.141	<b>.618</b>	.585	.465	.520
Kada bi Vas stalno podsećali na greške	<b>.351</b>	.264	.310	<b>.616</b>	.534	.579	.537
Kada bi obavljali posao ispod nivoa	.061	<b>.778</b>	-.189	.307	<b>.734</b>	.131	.565
Kada bi Vam oduzeli ključna područja	-0.63	<b>.729</b>	.099	.302	<b>.739</b>	.342	.554
Kada bi Vas preterano kontrolisali	.257	<b>.626</b>	-0.17	.519	<b>.730</b>	.339	.583
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	.174	<b>.607</b>	.135	.501	<b>.733</b>	.447	.592
Kada biste bili preopterećeni obimom posla	-.030	<b>.526</b>	.335	.358	<b>.637</b>	.515	.496
Kada bi Vam pretili ili fizički zlostavljali	-.136	-.036	<b>.862</b>	.266	.229	<b>.783</b>	.630
Kada bi na Vas upirali prstom i gurali Vas	.150	-.161	<b>.820</b>	.478	.212	<b>.832</b>	.720
Kada bi na Vas vikali	.222	-.096	<b>.719</b>	.530	.271	<b>.791</b>	.661
Kada bi Vam sugerisali da date otkaz	.273	.006	<b>.576</b>	.554	.340	<b>.710</b>	.562
Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo	.089	.198	<b>.528</b>	.432	.435	<b>.646</b>	.466
Kada bi Vam neko sakrivao informacije	-.053	.225	<b>.458</b>	.268	.373	<b>.517</b>	.306
Kada ne biste smeli da tražite ono na šta imate prava	.004	.221	<b>.442</b>	.315	.392	<b>.528</b>	.323

U Tabeli 4.9. prikazana je struktura tri komponente koje stoje u osnovi ajtema koji se odnose na doživljaj lične težine negativnih postupaka na radu. Prvu komponentu čini deset ajtema od kojih prvih sedam ajtema (po redu iz Tabele 4.9) daju velike i zadovoljavajuće faktorske težine, dok poslednja tri ajtema daju faktorske težine umerene visine i teško ih je jednoznačno vezati za jednu komponentu. Imajući u vidu to da prvi faktor čine stavke koje se odnose na doživljaj težine negativnih postupaka koji imaju za cilj da onemoguće profesionalnu komunikaciju, on će biti nazvan „*Osetljivost na neadekvatnu komunikaciju*”.

Sledeći faktor čini pet stavki koje daju velike faktorske težine na drugom faktoru. S obzirom na to da se sve stavke odnose na doživljaj težine negativnih postupaka koji imaju za cilj da onemoguće adekvatno obavljanje posla i/ili radne zadatke, ovaj faktor je nazvan „*Osetljivost na napade usmerene na rad*”.

Konačno, poslednji faktor čine stavke koje uključuju ajteme koje se odnose na napad na fizički integritet, ali i one koje se odnose na direktne napade koji imaju za cilj ponižavanje pojedinca i onemogućavanje obavljanja posla. S obzirom na to da one uključuju direktne, otvorene napade, ovaj faktor će biti nazvan „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*”.

Konačno, sprovedena je i konfirmatorna faktorska analiza (CFA, bez unakrsnih zasićenja i korelacija među greškama) prilikom koje je testirano jednofaktorsko rešenje i trofaktorsko rešenje onako kako je sugerisano podacima dobijenim analizom glavnih komponenti. Za izvođenje analize korišćen je metod generalizovanih najmanjih kvadrata (eng. „*generalized least square*”), koji je nešto robusniji metod (od maximum likelihood) u slučaju kad distribucija odstupa od normalne (Carroll & Ruppert, 1988). Pregledom Tabele 4.10. može se videti da oba faktorska rešenja nisu dala sasvim zadovoljavajuće indikatore podesnosti, ali to ne sprečava dalju analizu imajući u vidu visoku pouzdanost komponenti (Tabela 4.11) i njihovu interpretabilnost.

Tabela 4.10.  
*Rezultati konfirmatorne faktorske analize za Upitnik o doživljaju težine negativnih postupaka*

Predloženi model	Indikatori podesnosti						
	$\chi^2$	df	p	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI
Jednofaktorski model	538.107	209	.000	2.575	.069	.851	.819
Trofaktorski model	491.044	206	.000	2.384	.065	.864	.833

Korelacije izražene Pirsonovim koeficijentom između tri komponente su relativno visoke: između prve i druge iznose .634, između prve i treće .700 i između druge i treće .544.

Tabela 4.11.  
*Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti procenjivane Kronbahovim alfa koeficijentom za sve tri komponente težine*

Komponente	M	SD	M*	SD*	$\alpha$
Neadekvatna komunikacija	28.36	5.88	2.83	0.588	.914
Napadi usmereni na rad	14.72	3.09	2.94	0.618	.792
Otvoreno zlostavljanje	24.35	3.69	3.48	0.530	.832

\*Aritmetička sredina i standardna devijacija koje su ujednačene deljenjem komponenti sa brojem stavki.

U Tabeli 4.11. su osim pouzdanosti prikazane i sirove aritmetičke sredine i standardne devijacije, kao i aritmetičke sredine i standardne devijacije koje su izračunate tako što su sirove aritmetičke sredine ujednačene deljenjem svake sa brojem stavki. Nakon toga urađena je jednofaktorska analiza varijanse ponovljenih merenja kako bi se uporedile aritmetičke sredine na ovim supskalama. Tako je utvrđeno da se sva tri skora međusobno razlikuju  $F(2, 322) = 365.111$ ,  $p = .000$ , parcijalna kvadrirana eta = .694, Vilksova lambda = 0.306, odnosno da zaposleni kao najteže ocenjuju otvoreno zlostavljanje, pa napade usmerene na rad, a najmanje teške neadekvatnu komunikaciju.

#### *Karakteristike zaposlenih i doživljaj težine negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitivane su razlike po polu i obrazovanju u pogledu doživljaja težine negativnih postupaka. S obzirom na to da je analizom glavnih komponenti, kao i konfirmatornom faktorskom analizom indikovano postojanje tri komponente („Osetljivost na neadekvatnu komunikaciju”, „Osetljivost na napade



*usmerene na rad*” i „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*”), proverena je razlika između različitih nivoa varijabli obrazovanje i pol i posebnih komponenti, kao i različitih nivoa varijabli i jednog ukupnog skora koji reprezentuje opšti doživljaj težine negativnih postupaka.

Tako je pokazano da na nivou opšteg doživljaja težine negativnih postupaka postoji statistički značajna razlika između muškaraca ( $M = 68.37$   $SD = 13.17$ ) i žena ( $M = 71.40$   $SD = 10.90$ ),  $F(1, 322) = 4.647$ ,  $p = .032$ ,  $\omega^2 = .01$ , ali da se ona pojavljuje i kada se analiziraju komponente koje smo nazvali: „*Osetljivost na neadekvatnu komunikaciju*”,  $F(1, 327) = 4.058$ ,  $p = .045$ ,  $\omega^2 = .01$ , muškarci ( $M = 30.29$   $SD = 7.10$ ), žene ( $M = 31.82$ ,  $SD = 6.03$ ) i „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*”,  $F(1, 327) = 6.061$ ,  $p = .014$ ,  $\omega^2 = .01$ , muškarci ( $M = 23.60$   $SD = 4.52$ ), žene ( $M = 24.68$ ,  $SD = 3.21$ ).

Takođe, pokazano je da postoje razlike između različitih nivoa obrazovanja i opšteg doživljaja težine negativnih postupaka  $F(2, 318) = 3.309$ ,  $p = .038$ ,  $\omega^2 = .014$ , kao i između različitih nivoa obrazovanja i komponentata „*Osetljivost na napade usmerene na rad*”  $F(2, 323) = 3.482$ ,  $p = .031$ ,  $\omega^2 = .014$  i „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*“  $F(2, 323) = 6.512$ ,  $p = .002$ ,  $\omega^2 = .03$ .

Post hoc analiza (Hochberg’s GT2) je pokazala da značajne razlike postoje samo između srednjeg i visokog obrazovanja na komponenti koja se odnosi na „*Osetljivost na napade usmerene na rad*“, kao i visokog i višeg i visokog i srednjeg obrazovanja na komponenti „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*“ (Tabela 4.12). Post hoc analize nisu pokazale da postoje specifične razlike između različitih nivoa obrazovanja u pogledu opšteg doživljaja težine negativnih postupaka. Pojedinačne aritmetičke sredine i standardne devijacije za različite nivoe obrazovanja i komponente („*Osetljivost na napade usmerene na rad*“ i „*Osetljivost na otvoreno zlostavljanje*“, date su u Tabeli 4.12).

Tabela 4.12.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za doživljaj težine negativnih postupaka usmerenih na rad i otvoreno zlostavljanje*

Nivo obrazovanja	N	Napadi usmereni na rad		Otvoreno zlostavljanje	
		M	SD	M	SD
Srednje	57	13.80	3.28	23.37	4.67
Više	37	14.55	3.10	23.05	4.58
Visoko	232	15.00	2.99	24.82	3.15

Povezanost između godina života i doživljaja težine negativnih postupaka analizovana je pomoću Pirsonovog koeficijenta korelacije. Utvrđeno je da između godina života i opšteg doživljaja negativnih postupaka ( $r = .153$ ,  $p = .006$ ), kao i godina života i prve dve komponente („Neadekvatna komunikacija” i „Napadi usmereni na rad”) postoji niska, ali statistički značajna korelacija (redom  $r = .147$ ,  $p = .008$ ;  $r = .196$ ,  $p = .000$ ).

#### *Karakteristike posla i doživljaj težine negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su razlike između različitih vrsta posla, hijerarhijskog statusa i vremena koje pojedinac provodi u radu sa kolegama u doživljaju težine negativnih postupaka. Analiza varijanse nije pokazala da postoji značajna razlika između pojedinaca koji obavljaju različitu vrstu posla i pojedinaca koji zauzimaju različiti hijerarhijski položaj u organizaciji u doživljaju težine negativnih postupaka na radu (ni za opšti doživljaj, a ni za doživljaj pojedinačnih komponenti).

Analiza varijanse takođe nije pokazala da postoje razlike u opštoj oceni težine negativnih postupaka u odnosu na količinu vremena koje se provodi u radu sa kolegama. Ipak, u pogledu osetljivosti na „napade usmerene na rad”,  $F(1, 327) = 5.179$ ,  $p = .024$ ,  $\omega^2 = .01$  dobijena je razlika u odnosu na količinu vremena provedenog u radu sa kolegama. Za pojedince koji provode veći deo radnog vremena u radu sa kolegama  $M = 14.48$ ,  $SD = 3.05$ , a za pojedince koji provode manji deo radnog vremena u radu sa kolegama  $M = 15.33$ ,  $SD = 3.08$ .

### *Karakteristike radne organizacije i doživljaj težine negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su razlike u doživljaju težine negativnih postupaka u odnosu na vlasništvo organizacije, veličinu radne organizacije (do 10 zaposlenih, od 11 do 50, od 51 do 250, više od 250) i tip delatnosti<sup>37</sup>.

Analizom varijanse nije utvrđeno da postoji razlika između zaposlenih koji rade u državnom i privatnom sektoru u pogledu osetljivosti na negativne postupke. Ovo kako u smislu opšteg doživljaja negativnih postupaka, tako i u pogledu pojedinačnih komponenti.

Dalje, pokazano je da postoji razlika između veličine radne organizacije i negativnih postupaka usmerenih na rad,  $F(3, 323) = 3.147$ ,  $p = .025$ ,  $\omega^2 = .02$ . Post hoc analiza (Hochberg's GT2) pokazala je da značajne razlike postoje samo između organizacija koje imaju do deset zaposlenih ( $M = 13.77$ ,  $SD = 3.44$ ) i onih koje imaju između 11 i 50 zaposlenih ( $M = 15.44$ ,  $SD = 2.64$ ).

Konačno, takođe nije pokazano postojanje značajnih razlika između tipa delatnosti u pogledu opšteg doživljaja težine negativnih postupaka, kao ni pojedinačnih komponenti.

### *Analiza doživljaja težine pojedinačnih negativnih postupaka*

S obzirom na to da je jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno da postoje razlike u doživljaju težine negativnih postupaka s obzirom na neke od nivoa sledećih varijabli: pol, obrazovanje, količina vremena provedena u radu sa kolegama, vlasništva organizacije i veličinu organizacije, analizovan je način ocene težine pojedinačnih negativnih postupaka u kontekstu različitih (relevantnih) nivoa ovih varijabli.

Tako je pokazano da žene za razliku od muškaraca kao teže ocenjuju sledeće negativne postupke: *vikanje i napadi spontane ljutnje*  $F(1, 327) = 4.939$ ,  $p = .027$ , *upiranje prstom, guranje, blokiranje, sprečavanje prolaza*  $F(1, 327) = 8.891$ ,  $p = .003$ , *kritikovanje posla i truda*  $F(1, 327) = 6.207$ ,  $p = .011$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 327) = 8.891$ ,  $p = .013$ , *zbijanje neslanih šala*  $F(1, 327) = 5.323$ ,  $p = .022$  i *pretnje nasiljem, fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje*  $F(1, 327) = 10.294$ ,  $p = .001$ .

---

<sup>37</sup> S obzirom na to da su neke delatnosti bile zastupljene sa manje od 2% ispitanika (bezbednost, saobraćaj i skladištenje, osiguranje i finansije), one nisu uključene u ovu analizu.

Aritmetičke sredine i standardne devijacije za doživljaj težine svakog pojedinačnog negativnog postupka date su u Prilogu 2, Tabela 8.5.

U pogledu obrazovanja analizovane su razlike u doživljavanju težine negativnih postupaka između srednjeg i višeg obrazovanja, srednjeg i visokog i visokog i višeg obrazovanja. Tako zaposleni koji imaju visoko obrazovanje u odnosu na one koji imaju srednje ocenjuju kao teže sledeće postupke: *ismevanje i ponižavanje u vezi sa načinom obavljanja posla*  $F(1, 287) = 8.980$ ,  $p = .003$ , *obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti*  $F(1, 287) = 4.650$ ,  $p = .032$ , *oduzimanje ključnih područja odgovornosti i zamenjivanje trivijalnim i neprijatnim dužnostima*  $F(1, 287) = 5.073$ ,  $p = .025$ , *sugerisanje i aludiranja da pojedinac treba da da otkaz*  $F(1, 287) = 6.052$ ,  $p = .014$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 287) = 5.796$ ,  $p = .017$ , *preopterećenost obimom posla*  $F(1, 287) = 5.751$ ,  $p = .017$  i *pretnje fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje*  $F(1, 287) = 8.416$ ,  $p = .004$ . Kada su u pitanju razlike između zaposlenih koji imaju visoko i više obrazovanje ispostavilo se da zaposleni koji imaju visoko obrazovanje ocenjuju teže sledeće postupke: *ponižavanje ili ismevanje nečijeg rada*  $F(1, 267) = 4.910$ ,  $p = .028$ , *vikanje, napadi sponatnog besa*  $F(1, 267) = 4.444$ ,  $p = .036$ , *upiranje prstom, sprečavanje/blokiranje prolaza*  $F(1, 267) = 6.755$ ,  $p = .010$ , *pretnje nasiljem, fizičko zlostavljanje i fizičko zlostavljanje*  $F(1, 267) = 6.560$ ,  $p = .011$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije date su u Prilogu 2, Tabela 8.6. i 8.7.

Kada je u pitanju različito vreme koje pojedinci provode u radu sa kolegama, pokazano je da oni koji provode manje vremena u radu sa kolegama opažaju kao teže sledeće postupke: *ignorisanje, isključivanje i bojkotovanje*  $F(1, 327) = 5.364$ ,  $p = .021$ , *stalno podsećanje na greške i zablude*  $F(1, 327) = 4.08$ ,  $p = .044$  i *preterano kontrolisanje u obavljanju posla*  $F(1, 327) = 4.184$ ,  $p = .041$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije date su u Prilogu 2, Tabela 8.8.

Konačno, zaposleni iz organizacija koje broje između 11 i 50 zaposlenih u odnosu na one koji broje do 10 zaposlenih teže ocenjuju sledeće postupke: *davanje poslova ispod nivoa stručnosti*  $F(1, 119) = 13.137$ ,  $p = .000$ , *podsećanje na greške i zablude*  $F(1, 119) = 5.496$ ,  $p = .021$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 119) = 4.885$ ,  $p = .029$ , *davanje besmislenih zadataka*  $F(1, 119) = 4.611$ ,  $p = .034$ , *preterano kontrolisanje u obavljanju posla*  $F(1, 119) = 8.165$ ,  $p = .005$  i *preterano zadirkivanje i*

*sarkazam*  $F(1, 119) = 6.094$ ,  $p = .015$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije za pojedinačna poređenja su date u Prilogu 2 u Tabeli 8.9.

*Povezanost težine negativnih postupaka, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa*

Pre izvođenja medijacione analize, analizirana je korelacija između doživljaja težine negativnih postupaka, radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa, kao i izloženosti negativnim postupcima. Proverene su korelacije sa opštim skorom, kao i sa skorovima koji se mogu dobiti iz pojedinačnih komponenti. S obzirom na to da ne postoje značajne korelacije između težine negativnih postupaka (posmatrano u celini, kao opšti skor, i kao pojedinačne komponente) i indikatora radnog ponašanja (namere da se napusti posao, procenjene produktivnosti i zadovoljstva poslom), kao i indikatora zdravstvenog statusa (samoprocena zdravstvenog statusa), ali i doživljaja težine negativnih postupaka i konkretne izloženosti negativnim postupcima, medijaciona analiza nije sprovedena.

## Kontrolabilnost negativnih postupaka

### Deskriptivni statistički pokazatelji

U Tabeli 4.13. prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji koji se odnose na doživljaj kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka. Kao i prilikom prethodne dve analize, odgovori ispitanika na svakom aitemu sažeti su u dve kategorije: „Kontrolabilno” (opcije 1 i 2 na skali koja prati svaku stavku) i „Nekontrolabilno” (opcije 3 i 4). Nakon kategorizacije odgovora izveden je Hi kvadrat test kojim je provereno postojanje značajnih razlika u proporcijama slučajeva u kategorijama.

Tabela 4.13.

*Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Stavke	M	SD	Kontrolabilno <sup>1</sup>	Nekontrolabilno	$\chi^2$
Kada bi Vam neko sakrivao informacije	2.32	.711	65.0	35.0	29.790**
Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo	2.24	.778	65.0	35.0	29.790**
Kada bi obavljali posao ispod stručnosti	2.10	.753	72.9	27.1	69.304**
Kada bi Vam oduzeli ključne odgovornosti	2.42	.750	54.1	45.9	2.216
Kada bi širili glasine i tračeve o vama	2.15	.838	68.0	32.0	42.451**
Kada bi Vas ignorisali ili isključivali	2.46	.862	49.8	50.2	.003
Kada bi Vas vređali ili bi se rugali	2.34	.925	57.4	42.6	7.298**
Kada bi na Vas vikali	2.37	.935	57.1	42.9	6.714**
Kada bi na Vas upirali prstom i gurali Vas	2.48	1.00	52.4	47.6	.780
Kada bi Vam sugerisali da date otkaz	2.31	.913	58.1	41.9	8.538 **
Kada bi Vas stalno podsećali na greške	2.31	.802	59.6	40.4	12.064**
Kada bi Vas ignorisali	2.45	.861	52.0	48.0	.514
Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao	2.49	.815	48.3	51.7	.368
Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja	2.33	.799	59.6	40.4	12.064**
Kada bi zbijali neslane šale na Vaš račun	2.19	.868	69.2	30.8	48.402**
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	2.49	.796	50.8	49.2	.076
Kada bi iznosili neproverene tvrdnje u vezi sa Vama	2.25	.855	64.1	35.9	26.289**
Kada bi Vas preterano kontrolisali	2.26	.765	64.6	35.4	28.098**
Kada ne biste smeli da tražite ono na šta imate prava	2.55	.929	44.7	55.3	3.723**
Kada bi Vas neko preterano zadirkivao	2.21	.860	66.6	33.4	36.112**
Kada biste bili preopterećeni poslom	2.49	.852	49.8	50.2	.003
Kada bi Vam pretili ili Vas fizički zlostavljali	2.56	1.156	45.9	54.1	2.216

*Napomena.* 1 – vrednosti u obe kolone su procenti, \*\* p<0.01

Pregledom Tabele 4.13. moguće je uočiti da veći broj zaposlenih ocenjuje da može da se izbori sa većinom negativnih postupaka. Statistički značajne razlike dobijene su u pogledu češće kontrolabilnosti (u odnosu na nekontrolabilnost) sledećih postupaka: sakrivanje informacija, ponižavanja i ismevanja, obavljanja poslova ispod nivoa stručnosti, širenja glasina i tračeva, vređanja ili ruganja, vikanja, aluzija na to da pojedinac treba da da otkaz, podsećanja na greške i zablude, ignorisanja stavova i mišljenja, zbijanje neslanih šala, iznošenje neproverenih tvrdnja, kontrolisanja u obavljanju posla i zadirkivanja i sarkazma. Nemogućnost traženja nečega na šta imaju prava zaposleni ocenjuju kao postupak koji je teže kontrolisati. U pogledu ostalih postupaka, može se reći da podjednak broj ispitanika nalazi da su oni i kontrolabilni i nekontrolabilni. Jedan deo ovih postupaka bi mogao da se okarakteriše kao napadi usmereni na rad (npr. oduzimanje ključnih područja odgovornosti, preopterećenost poslom) (Einarsen et al., 2009), ali među njima ima i otvorenih pretnji i fizičke komponente nasilja.

#### *Ispitivanje latentne strukture Upitnika o doživljaju kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Ajtemi koji se odnose na doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka (njih ukupno 22) podvrgnuti su analizi glavnih komponenti. Pre sprovođenja daljih analiza, proverene su vrednosti Kajzer-Mejer-Olkinove mere (KMO) i Bartletovog testa sferičnosti. S obzirom na to da je KMO mera iznosila 0.944, a da je Bartletov test sferičnosti pokazao statističku značajnost ( $\chi^2$  [231] = 4918.581;  $p = .000$ ), sprovedena je dalja analiza podataka.

Korišćenjem Gutman-Kajzerovog kriterijuma dobijene su tri glavne komponente sa svojstvenom vrednošću iznad 1, koje objašnjavaju 63.10% ukupne varijanse. Prva komponenta objašnjava 50.25% varijanse, a preostale komponente 12.85% varijanse.

Za analizu broja komponenti korišćen je i Katelov skri test, kao i Hornova paralelna analiza. Hornova paralelna analiza pokazala je da svojstvene vrednosti prve dve komponente („Eigenvalue” za prvu komponentu = 11.06 i „Eigenvalue” za drugu komponentu = 1.67) prelaze kritičnu vrednost koja se dobija iz matrice jednakih dimenzija ( $22 \times 329$ ), slučajno generisanih brojeva. Inspekcija dijagrama prevoja

(Prilog 2, Slika 8.3) takođe je pokazala da se mogu zadržati dve glavne komponente, pa su na kraju i zadržane dve komponente koje su dalje interpretirane. Korišćena je „*direct oblimin*” rotacija.

Tabela 4.14.

*Prikaz strukture komponenata za kontrolabilnost negativnih postupaka*

Stavke	Faktorske težine		Koeficijenti korelacije ajtema i komponente		Varijansa objašnjena zajedničkim faktorima
	Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 1	Komponenta 2	
Kada bi na Vas upirali prstom	<b>.966</b>	-.262	<b>.818</b>	.287	.715
Kada bi vikali na Vas	<b>.907</b>	-.104	<b>.847</b>	.412	.725
Kada bi Vam pretili nasiljem ili Vas fizički zlostavljali	<b>.901</b>	-.226	<b>.772</b>	.286	.630
Kada bi Vas vređali ili se rugali	<b>.748</b>	.084	<b>.795</b>	.509	.637
Kada bi Vas preterano zadirkivali	<b>.653</b>	.225	<b>.779</b>	.593	.640
Kada bi zbijajli neslane šale na Vaš račun	<b>.644</b>	.224	<b>.771</b>	.590	.628
Kada bi Vas ignorisali	<b>.630</b>	.274	<b>.785</b>	.631	.666
Kada bi Vam sugerisali ili aludirali da treba da date otkaz	<b>.592</b>	.170	<b>.689</b>	.508	.495
Kada bi Vas ignorisali	<b>.561</b>	.300	<b>.731</b>	.619	.595
Kada ne biste smeli da tražite nešto na šta imate prava	<b>.537</b>	.165	<b>.630</b>	.469	.414
Kada bi Vas neko ponižavao	<b>.513</b>	.288	<b>.678</b>	.582	.516
Kada bi o Vama iznosili neproverene tvrdnje	<b>.509</b>	.248	<b>.649</b>	.536	.462
Kada bi širili tračeve o Vama	<b>.508</b>	.265	<b>.657</b>	.551	.478
Kada bi Vas konstantno kritikovali	<b>.505</b>	.408	<b>.737</b>	.695	.655
Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti	-.093	<b>.846</b>	.388	<b>.793</b>	.635
Kada biste obavljali posao ispod stručnosti	-.070	<b>.796</b>	.381	<b>.755</b>	.574
Kada bi Vas preterano kontrolisali	.015	<b>.715</b>	.427	<b>.726</b>	.528
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	.132	<b>.700</b>	.530	<b>.775</b>	.613
Kada bi Vas opterećivali poslom koji ne biste mogli da dovršite	.135	<b>.659</b>	.512	<b>.737</b>	.556
Kada bi ignorisali Vaše stavove	.306	<b>.551</b>	.621	<b>.727</b>	.592
Kada bi Vam neko sakrivo informacije	.169	<b>.535</b>	.471	<b>.630</b>	.415
Kada bi Vas podsećali na greške	.411	<b>.439</b>	.660	<b>.673</b>	.566



Iz Tabele 4.14. se može videti struktura dve komponente koje stoje u osnovi ajtema koji se odnose na doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka na radu. Prvu komponentu čini četrnaest ajtema od kojih svi osim poslednjeg (trinaestog po redosledu u upitniku) daju velike i zadovoljavajuće faktorske težine na prvom faktoru. Poslednji ajtem gotovo podjednako zasićuje i prvu i drugu komponentu. Za ajteme koji čine prvi faktor se može reći to da predstavljaju napade usmerene na ličnost, pa će komponenta, shodno tome, biti nazvana „*Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na ličnost*”.

Sledeći faktor formira osam stavki koje daju visoke faktorske težine na drugom faktoru. Poslednja stavka daje podjednako visoke faktorske težine i na prvoj i na drugoj komponenti. S obzirom na to da sve stavke u sklopu svog sadržaja imaju reč posao i/ili implicitno referišu na radne zadatke, ovaj faktor je nazvan „*Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na rad*”.

Pirsonov koeficijent korelacije prve komponente („*Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na ličnost*”) sa opštim skorom iznosi 0.97, a druge komponente sa opštim skorom 0.88 („*Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na rad*”). Međusobna korelacija komponenti iznosi 0.74. Pouzdanost svake komponente pojedinačno procenjivana Kronbahovom alform je veoma zadovoljavajuća jer u oba slučaja prelazi vrednost od 0.8 (Tabela 4.16).

Konačno, sprovedena je i konfirmatorna faktorska analiza (bez unakrsnih zasićenja i korelacija među greškama) prilikom koje je testirano jednofaktorsko rešenje i dvofaktorsko rešenje onako kako je sugerisano podacima sa analize glavnih komponenti (Tabela 4.14). Za izvođenje konfirmatorne faktorske analize korišćen je metod generalizovanih najmanjih kvadrata.

Tabela 4.15.

*Rezultati konfirmatorne faktorske analize za Upitnik o doživljaju kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Predloženi model	Indikatori podesnosti						
	$\chi^2$	df	p	CMIN/df	RMSEA	GFI	AGFI
Jednofaktorski model	546.903	208	0.00	2.617	.070	.848	.817
Dvofaktorski model	541.572	208	0.00	2.604	.070	.850	.817

Kao i u slučaju prethodne analize (težina negativnih postupaka) i u slučaju ove indikatori podesnosti nisu dali sasvim očekivane visine (Tabela 4.15). Ipak, imajući u vidu to da je pouzdanost pojedinačnih komponenti, ali i opšteg skora visoka, ali i to da je ovakvo stanje delimično očekivano imajući u vidu rezultate konfirmatorne analize NAQ-R (Vukelić et al., 2015) u daljim analizama su uzimani u obzir i skorovi sa pojedinačnih komponenti i opšti skor.

U Tabeli 4.16. u nastavku date su „sirove” aritmetičke sredine, ali i aritmetičke sredine koje su ujednačene u odnosu na broj ajtema koje ima svaka komponenta. Cilj ovog „ujednačavanja” je mogućnost poređenja komponenti po stepenu kontrolabilnosti. Nakon ujednačavanja urađena je jednofaktorska analiza varijanse ponovljenih merenja. Tako je utvrđeno da se skorovi sa obe komponente međusobno značajno razlikuju  $F(1, 328) = 191.119$ ,  $p = .000$ , parcijalna kvadrirana eta = .368, Vilksova lambda = 0.632. Ovaj rezultat indikuje da zaposleni teže kontrolišu negativne postupke usmerene na ličnost u odnosu na negativne postupke usmerene na rad.

Tabela 4.16.

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije i pouzdanosti procenjivane Kronbahovom alfa za dve komponente kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Komponente*	M	SD	M**	SD**	$\alpha$
Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na ličnost	33.12	9.44	3.31	0.56	0.939
Kontrolisanje negativnih postupaka usmerenih na rad	18.76	4.63	3.00	0.55	0.885

\* Veći skor ukazuje na manju kontrolabilnost negativnih postupaka.

\*\* Aritmetička sredina i standardna devijacija koje su ujednačene deljenjem komponenti sa brojem stavki.

#### *Karakteristike zaposlenih i doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitivane su razlike u kontrolabilnosti negativnih postupaka u kontekstu različitog pola i različitih nivoa obrazovanja. S obzirom na to da je analizom glavnih komponenti, kao i konfirmatornom faktorskom analizom indikovano postojanje dve komponente (kontrola negativnih postupaka usmerenih na ličnost i rad), proverena je razlika između različitih nivoa varijabli obrazovanje i pol i posebnih komponenti, kao i jednog ukupnog skora koji reprezentuje opšti doživljaj kontrole negativnih postupaka.

Tako je pokazano da na nivou opšteg doživljaja kontrolabilnosti negativnih postupaka postoji statistički značajna razlika između muškaraca ( $M = 48.94$ ,  $SD = 14.83$ ), i žena ( $M = 53.07$ ,  $SD = 12.44$ ),  $F(1, 324) = 6.768$ ,  $p = .010$ ,  $\omega^2 = .02$ , ali da se ona pojavljuje kada se analizira komponenta koju smo nazvali „Kontrola negativnih postupaka usmerenih na ličnost”,  $F(1, 327) = 11.330$ ,  $p = .001$ ,  $\omega^2 = .03$ , muškarci,  $M = 30.51$ ,  $SD = 10.51$ , žene,  $M = 34.26$ ,  $SD = 8.80$ . Razlike u pogledu nivoa obrazovanja se nisu pokazale kao značajne, a korelaciona analiza nije pokazala da postoji statistički značajna povezanost između godina života i kontrolabilnosti negativnih postupaka.

#### *Karakteristike posla i doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitane su razlike u pogledu vrste posla, hijerarhijskog statusa i vremena koje pojedinac provodi u radu sa kolegama u pogledu doživljaja težine negativnih postupaka. Analiza varijanse nije pokazala statistički značajne razlike između vrste posla koje pojedinac obavlja i doživljaja kontrolabilnosti negativnih postupaka i to ni po opštem doživljaju, ni po pojedinačnim komponentama. Analiza varijanse je pokazala da se značajna razlika između hijerarhijskog statusa dobija u pogledu opšteg doživljaja kontrolabilnosti negativnih postupaka  $F(1, 324) = 4.050$ ,  $p = .045$ ,  $\omega^2 = .01$ , kao i u pogledu doživljaja kontrolabilnosti napada usmerenih na ličnost  $F(1, 327) = 4.734$ ,  $p = .030$ ,  $\omega^2 = .01$ . Tako su neposredni izvršioc i ocenili da u manjoj meri mogu da kontrolišu negativne postupke na radu izražene putem opšteg skora ( $M = 52.42$ ,  $SD = 13.69$ ) u odnosu na menadžere ( $M = 48.28$ ,  $SD = 10.52$ ), ali i pojedinačnog skora na komponenti koja se odnosi na kontrolabilnost napada usmerenih na ličnost – neposredni izvršioc i  $M = 33.59$ ,  $SD = 9.62$ , menadžeri,  $M = 30.42$ ,  $SD = 7.90$ .

Konačno, analiza varijanse nije pokazala da postoji statistički značajna razlika između pojedinaca koji provode manje i više vremena u radu sa kolegama.

### *Karakteristike radne organizacije i doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitivane su razlike u kontrolabilnosti negativnih postupaka u kontekstu vlasništva organizacije, veličine radne organizacije i tipa delatnosti<sup>38</sup>.

Analiza varijanse nije pokazala da postoje statistički značajne razlike između organizacija u državnom i privatnom vlasništvu.

Sa druge strane, pokazana je značajna razlika na nivou opšteg doživljaja kontrolabilnosti negativnih postupaka i veličine radne organizacije  $F(3, 322) = 4.899$ ,  $p = .002$ ,  $\omega^2 = .03$ , ali i u pogledu doživljaja kontrolabilnosti napada usmerenih na ličnost  $F(3, 325) = 4.546$ ,  $p = .004$ ,  $\omega^2 = .03$  i na rad  $F(3, 325) = 4.060$ ,  $p = .007$ ,  $\omega^2 = .02$  i veličine organizacije.

Dalja, post hoc, analiza (Hochberg's GT2) sa analizom razlika na komponenti koja se odnosi na kontrolu negativnih postupaka usmerenih na rad pokazala je da značajne razlike postoje samo između organizacija koje imaju između 11 i 50 zaposlenih i 51 i 250 i to na sve tri komponente (Tabela 4.17.).

Tabela 4.17.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za doživljaj kontrolabilnosti negativnih postupaka za organizacije između 11 i 50 zaposlenih i 51 i 250 zaposlenih*

Komponente	Veličina organizacije*	M	SD	N
Napadi usmereni na ličnost	1	36.02	9.00	77
	2	31.19	9.12	124
Napadi usmereni na rad	1	20.01	4.66	
	2	17.80	4.55	
Ukupan doživljaj kontrolisanja negativnih postupaka	1	55.96	13.14	
	2	48.95	12.90	

\*Napomena. 1- organizacije između 11-50 zaposlenih, 2 – organizacije između 51-250 zaposlenih

Jednofaktorskom analizom varijanse nije pokazano postojanje značajnih razlika između tipa delatnosti i opšteg doživljaja negativnih postupaka i pojedinačnih komponenti.

<sup>38</sup> S obzirom na to da su neke delatnosti bile zastupljene sa manje od 2% ispitanika (bezbednost, saobraćaj i skladištenje, osiguranje i finansije), one nisu uključene u ovu analizu.

### *Analiza doživljaja kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka*

S obzirom na to da je jednofaktorskom analizom varijanse utvrđeno da postoje razlike u doživljaju kontrolabilnosti negativnih postupaka s obzirom na neke od nivoa sledećih varijabli: pol, hijerarhijski status i veličinu organizacije, analizovan je način ocene kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka u kontekstu različitih (relevantnih) nivoa ovih varijabli.

Prilikom poređenja kontrolabilnosti negativnih postupaka u kontekstu pola, pokazano je da žene, za razliku od muškaraca, ocenjuju sledeće negativne postupke kao teže: *ignorisanje, isključivanje i bojkotovanje*  $F(1, 327) = 5.803$ ,  $p = .017$ , *vikanje*  $F(1, 327) = 8.968$ ,  $p = .003$ , *upiranje prstom, blokiranje, sprečavanje prolaza*  $F(1, 327) = 22.477$ ,  $p = .000$ , *ignorisanje, neprijateljsko reagovanje*  $F(1, 327) = 7.841$ ,  $p = .005$ , *konstantno kritikovanje posla i truda*  $F(1, 327) = 8.168$ ,  $p = .005$ , *zbijanje neslanih šala*  $F(1, 327) = 4.013$ ,  $p = .046$ , *pretnje nasiljem, fizičkim zlostavljanjem i fizičko zlostavljanje*  $F(1, 327) = 30.236$ ,  $p = .000$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki pojedinačni negativni postupak u okviru varijable pol se nalaze u Prilogu 2, Tabela 8.10.

Analizom kontrolabilnosti negativnih postupaka po hijerarhijskom statusu utvrđeno je da neposredni izvršioci za razliku od menadžera teže kontrolišu sledeće postupke: *ponižavanje ili ismevanje načina obavljanja posla*  $F(1, 327) = 3.929$ ,  $p = .048$ , *vredanje i ruganje*  $F(1, 327) = 5.670$ ,  $p = .018$ , *vikanje, ispadi besa*  $F(1, 327) = 6.416$ ,  $p = .012$ , *zbijanje neslanih šala*  $F(1, 327) = 4.267$ ,  $p = .040$  i *preterano zadirkivanje i sarkazam*  $F(1, 327) = 5.919$ ,  $p = .016$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki pojedinačni negativni postupak u okviru nivoa ove varijable se nalaze u Prilogu 2, Tabela 8.11.

Analiza razlika u kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka između radnih organizacija koje imaju između 11-50 zaposlenih i onih koje imaju između 51-250 zaposlenih pokazala je da zaposleni iz manjih organizacija (između 11-50 zaposlenih) slabije kontrolišu sledeće postupke: *sakrivanje informacija*  $F(1, 199) = 5.105$ ,  $p = .025$ , *ponižavanje ili ismevanje načina obavljanja posla*  $F(1, 199) = 12.616$ ,  $p = .000$ , *oduzimanje ključnih područja odgovornosti*  $F(1, 199) = 5.107$ ,  $p = .025$  i *obavljanje posla ispod nivoa stručnosti*  $F(1, 199) = 6.387$ ,  $p = .012$ , *širenje glasina i*

*tračeva*  $F(1, 199) = 19.362$ ,  $p = .000$ , *ignorisanje, isključivanje i bojkotovanje*  $F(1, 199) = 6.730$ ,  $p = .010$ , *vredanje ili ruganje*  $F(1, 199) = 8.156$ ,  $p = .005$ , *vikanje*  $F(1, 199) = 7.210$ ,  $p = .008$ , *upiranje prstom, blokiranje, sprečavanje prolaza*  $F(1, 199) = 9.701$ ,  $p = .002$ , *sugerisanje i aludiranje na otkaz*  $F(1, 199) = 5.927$ ,  $p = .016$ , *podsećanje na greške i zablude*  $F(1, 199) = 10.872$ ,  $p = .001$ , *ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje*  $F(1, 199) = 8.179$ ,  $p = .005$ , *konstantno kritikovanje rada*  $F(1, 199) = 8.709$ ,  $p = .004$ , *ignorisanje stavova i mišljenja*  $F(1, 199) = 4.659$ ,  $p = .032$ , *zbijanje neslanih šala*  $F(1, 199) = 11.820$ ,  $p = .001$ , *davanje besmislenih zadataka*  $F(1, 199) = 8.036$ ,  $p = .005$ , *preterano kontrolisanje*  $F(1, 199) = 5.041$ ,  $p = .026$ , *preterano zadirkivanje, sarkazam*  $F(1, 199) = 9.705$ ,  $p = .002$ , *opterećivanje poslom*  $F(1, 199) = 4.979$ ,  $p = .027$ . Aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki pojedinačni negativni postupak u okviru ovih veličina organizacija se nalaze u Prilogu 2, Tabela 8.12.

#### *Povezanost kontrolabilnosti negativnih postupaka, radnog ponašanja, ocene zdravstvenog statusa i izloženosti negativnim postupcima*

Pre izvođenja medijacione analize, analizirana je korelacija između kontrolabilnosti negativnih postupaka i radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa, kao i između izloženosti negativnim postupcima i istih indikatora. Pregledom Tabele 4.18. se može videti da su svi koeficijenti korelacije značajni, pa su uslovi za izvođenje analize medijacije zadovoljeni. Takođe može se videti to da su korelacije za radno ponašanje i samoocenu zdravstvenog statusa relativno niske, ali da su u očekivanom smeru (veći skor na skali kontrolabilnosti znači da se zlostavljanje teže kontroliše). Najviše korelacije dobijaju se za odnos između opšteg i pojedinačnih doživljaja kontrolabilnosti negativnih postupaka i samoocene zdravstvenog statusa i zadovoljstva poslom.

Takođe, korelacije između izloženosti negativnim postupcima i kontrole negativnih postupaka su u očekivanom smeru, ali su relativno niske i neznatno se razlikuju u odnosu na vrstu negativnih postupaka koji se nekontrolišu.

Tabela 4.18.

*Pirsonov koeficijent korelacije između kontrolabilnosti negativnih postupaka, radnog ponašanja, samoprocene zdravstvenog statusa i izloženosti negativnim postupcima*

	Namera da se napusti posao	Samoprocenjena produktivnost	Zadovoljstvo poslom	Samoprocena zdravstvenog statusa	Izloženost negativnim postupcima
Doživljaj*** kontrolabilnosti negativnih postupaka	.199**	-.148**	-.251**	-.235**	.148*
Kontrolabilnost negativnih postupaka usmerenih na ličnost	.166**	-.111*	-.223**	-.196**	.129*
Kontrolabilnost negativnih postupaka usmerenih na rad	.221**	-.170**	-.278**	-.263**	.174**

Napomena. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$ , \*\*\* Veći skor na skali kontrolabilnosti znači da se zlostavljanje teže kontroliše

Radi preciznije analize urađena je i korelacija između pojedinačnih komponenti i odgovarajuće grupe negativnih postupaka za svaku komponentu. Za svaku komponentu koja se odnosi na doživljaj kontrole negativnih postupaka (Tabela 4.18) izabrani su odgovarajući negativni postupci (sa NAQ-R upitnika) koji čine tu komponentu. Tako je utvrđeno da je između doživljaja kontrole negativnih postupaka usmerenih na ličnost i izloženosti odgovarajućim negativnim postupcima usmerenim na ličnost korelacija 0.121,  $p \leq 0.05$ , a da je korelacija između doživljaja kontrole negativnih postupaka usmerenih na rad i izloženosti odgovarajućim negativnim postupcima usmerenim na rad 0.190,  $p \leq 0.01$ .

#### *Medijaciona analiza*

Uprkos značajnim korelacijama opšteg skora i komponenata sa svim varijablama koje su relevantne, ni jedan medijacioni model nije pokazao postojanje značajnog indirektnog efekta. Značajan indirektan efekat se nije pokazao ni u slučaju analiza u kojima su medijatori bile pojedinačne komponente, a prediktori odgovarajući skorovi na NAQ-R.

## 5. DISKUSIJA

S obzirom na to da je cilj studije bila analiza različitih aspekata doživljavanja negativnih postupaka u diskusiji ću se prvo osvrnuti posebno na doživljavanje prihvatanja, težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka kao posebne celine. Nakon toga biće prikazana objedinjena diskusija koja ima za cilj da sažme i integriše dobijene nalaze u jednu celinu, a potom će biti prikazani i zaključci uz koje idu i preporuke za buduća istraživanja.

### Prihvatljivost negativnih postupaka

Na osnovu analize prihvatanja pojedinačnih negativnih postupaka (Tabela 4.1) uslovno je moguće izdvojiti *tri grupe* negativnih postupaka koji se razlikuju prema tome da li se *u većoj meri ne prihvataju, u većoj meri prihvataju*, ili prema njima postoji gotovo *ambivalentni odnos* jer se u skoro podjednako meri i prihvataju i ne prihvataju. Tako se ponašanja poput: ponižavanja, ukidanja ključnih odgovornosti i zamenjivanje neprijatnim i trivijalnim dužnostima, vređanja, upiranja prstom, guranja, ukidanje ključnih odgovornosti, pritiska da se ne traži ono što je zagarantovano osnovnim pravima, zadirkivanja i pretnje fizičkim nasiljem i fizičko nasilje, u najvećem broju slučajeva ne prihvataju. Među ovim ponašanjima ima najviše onih koja bi se mogla okarakterisati kao negativni postupci usmereni na degradaciju ličnosti (Einarsen et al., 2011), ali evidentna je i fizička komponenta nasilja za koju se u istraživanju Pauvera i saradnika pokazalo da predstavlja globalno neprihvatljivu formu zlostavljanja (Power et al., 2013).

Ponašanja koja su u većem broju slučajeva prihvatljiva, iako se od autora NAQ-R (Einarsen et al., 2009) tretiraju kao ponašanja karakteristična za zlostavljanje na radu, su: obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti, širenje glasina i tračeva, vikanje ili ispadi ljutnje i besa i ignorisanje stavova i mišljenja. Ova ponašanja se (osim vikanja i ispada ljutnji i besa) uglavnom mogu svrstati u indirektne oblike zlostavljanja na radu (Einarsen et al., 2009; Escartín et al., 2009). Razlozi prihvatljivosti ovih negativnih postupaka u različitim radnim sredinama mogu se tražiti u specifičnostima posla, ali i



specifičnostima socio-kulturnog i ekonomskog miljea u kome se zlostavljanje na radu odigrava (pogledati Sliku 2.1).

Prihvatljivost obavljanja poslova ispod nivoa stručnosti se može smatrati posledicom trenutnog ekonomskog stanja u kome je nesigurnost posla važan činilac. Nesigurnost posla tako predstavlja veoma važan kontekst u odnosu na koji se ocenjuju različiti radni pritisci (Baillien & De Witte, 2009). Naravno, osim osvrtnja na ekonomske činioce, razloge za prihvatanje obavljanja poslova ispod nivoa stručnosti treba tražiti i u specifičnostima sistematizacije poslova u nekim radnim organizacijama i/ili specifičnostima samih poslova o čemu je bilo reči u teorijskom delu rada (npr. Mikkelsen & Einarsen, 2001).

Širenja glasina i tračeva i ignorisanje stavova i mišljenja su česti oblici negativnih postupaka u Srbiji koji kao takvi predstavljaju iskustvo koje je znatan broj zaposlenih imao ili će tek imati (Petrović et al., 2014). Sa jedne strane njihova prihvatljivost se može objasniti njihovom rasprostranjenošću, pa verovatno i brojnim prilikama da se razviju mehanizmi za njihovo prevladavanje – korelacija između prihvatljivosti negativnih postupaka i izloženosti (iskustvu sa) negativnim postupcima je u ovom istraživanju 0.66. Sa druge strane, prihvatljivost navedenih postupaka se može objasniti i specifičnostima našeg kulturnog miljea (Hofstede, 2001). Našu nacionalnu kulturu odlikuju visok kolektivizam, femininost, visoka distanca moći, uzdržanost, kratkoročna orijentacija i netolerancija nesigurnosti. Za ovakav kulturni seting karakteristično je to da se profesionalni odnosi često tretiraju kao familijarni (i u dobrom i u lošem smislu), a da se, sa druge strane, hijerarhija strogo (kruto) poštuje, pa se od nadređenih ne očekuje da pravdaju svoje odluke i ponašanja (bez obzira da li su ona etična ili neetična). Takođe, za sklop ovih kulturnih vrednosti, karakteristični su i pesimizam, cinizam i slaba tolerancija na frustraciju. Imajući u vidu navedene kulturne specifičnosti može se razumeti to da je prihvatanje ponašanja koja ukazuju na nešto slabije nošenje sa (tankim) granicama privatne i poslovne sfere, kao i slabije nošenje sa delanjem od i ka poziciji moći koju donosi hijerarhija očekivano.

Konačno, upečatljiv nalaz koji proizilazi iz analize pojedinačnih negativnih postupaka predstavlja to da su ispitanici podeljeni u pogledu prihvatljivosti jednog većeg broja negativnih postupaka. U pitanju su sledeći postupci: prikrićvanja informacija, ignorisanje, podsećanje na greške i zablude, neprijateljsko reagovanje,

konstantno kritikovanje, zbijanje neslanih šala, davanje besmislenih zadataka, iznošenje neproverenih tvrdnji, preterano kontrolisanje i opterećivanje poslom. Za sve ove postupke karakteristično je to da su suptilni, a da upravo ta suptilnost predstavlja problem u kontekstu mogućnosti kvalifikovanja (prepoznavanja) negativnih postupaka kao zlostavljanja (Samnani, 2013b). Tako suptilnost ovih postupaka dovodi do toga da se ti postupci često racionalizuju, pa je samim tim ambivalentan odnos prema njima očekivan. Takođe, radi se o stresorima koji se veoma lako od akutnih mogu pretvoriti u hronične sa kojima ljudi „nauče” da se nose, ali ih ujedno često preispituju (Lazarus & Folkman, 2004) čime se učvršćuje njihova ambivalentna priroda.

Analiza glavnih komponenti pokazala je da se o prihvatljivosti negativnih postupaka može govoriti samo u kontekstu jedne opšte komponente – opšteg doživljaja prihvatljivosti negativnih postupaka. Dakle, može se reći da su retke situacije u kojima zaposleni imaju doživljaj da se jedna grupa negativnih postupaka prihvata, a druga ne. Ovo govori u prilog tome da je zlostavljanje na radu jedan „maligni” fenomen koji se veoma brzo iz običnog nesporazuma ili konflikta može razviti tako da dostigne svoju punu formu koja uključuje najotvorenije napade na pojedinca (Leymann, 1990). Shodno Pondijevom (Pondy, 1992) stanovištu da su konflikti u radnim organizacijama inherentni, odnosno da nisu slučajna odstupanja od balansiranih i harmoničnih odnosa, može se pretpostaviti da je razvoj tolerancije prema različitim oblicima zlostavljanja veoma verovatan scenario u slučaju da organizacija ne poseduje standardizovane procedure koje jasno definišu koja ponašanja zaposlenih se očekuju, a koja ne (Martin, Kish-Gephart, Detert, 2014). Upravo stoga ne čudi da naučnici i praktičari (npr. Vartia & Tehrani, 2011) insistiraju na nultoj toleranciji za bilo koju formu zlostavljanja jer je mogućnost njegovog ugrađivanja u svakodnevne prakse veoma verovatna u kontekstu inherentne konfliktne prirode organizacija, ali i neumitne prirode samog fenomena zlostavljanja.

Sa druge strane, prihvatanje negativnih postupaka na radu može biti posledica manipulacije radnom sredinom od strane zlostavljača (Treadway et al., 2013). Ovakva manipulacija morala bi da uključi različite oblike ponašanja, kako bi napadač ostao u senci. U ovakvim slučajevima, zlostavljanje se čak može posmatrati kao deo „efektivne” poslovne strategije (Ferris et al., 2007), pa je očekivano da se znatan broj različitih negativnih ponašanja prihvata i smatra uobičajenim i normalnim.

Analiza razlika u načinu prihvatanja negativnih postupaka u okviru različitih karakteristika posla i različitih karakteristika zaposlenih nije pokazala značajne razlike (osim u slučaju godina starosti), ali jeste u kontekstu različitih karakteristika radnih organizacija. Ovi rezultati su u neku ruku i očekivani s obzirom na to da je radna organizacija bila unapred definisani referentni okvir u okviru koga je vršeno ocenjivanje prihvatljivosti negativnih postupaka (pogledati Prilog 1). Sa druge strane, godine starosti su ujedno u visokoj korelaciji sa godinama radnog staža (a i vremenom provedenim u nekoj radnoj organizaciji) (Đorđević, 2013), pa je samim tim očekivano da stariji zaposleni mnogo bolje poznaju neku radnu organizaciju i njene „slabosti”.

Zaposleni iz državnih organizacija ocenjuju negativne postupke kao prihvatljivije u okviru njihovog sektora, nego zaposleni u privatnim organizacijama. Posmatrajući pojedinačne negativne postupake, može se reći da se u odnosu na privatni sektor u državnom više prihvataju negativni postupci koji su usmereni na ličnost (npr. ponižavanje, ismevanje, vikanje i ispadi ljutnje i besa). Iako je ova razlika očekivana u kontekstu toga da se ona često javljala u istraživanjima zlostavljanja na radu u Srbiji (npr. Čizmić & Vukelić, 2010; Đorđević, 2013; Vukelić, 2010), smer razlike nije očekivan jer su prethodna istraživanja pokazala to da su zaposleni iz privatnog sektora u većoj meri izloženi negativnim postupcima na radu, te da je klima u državnim organizacijama u tom smislu daleko bolja. Suprotno očekivanjima zasnovanim na prethodnim nalazima je i to što je ova studija pokazala to da su zaposleni iz državnog i privatnog sektora podjednako izloženi negativnim postupcima na radu, odnosno da između njih ne postoje razlike (Prilog 2).

Ipak, iako više puta repliciran u našim istraživanjima, nalaz da su zaposleni iz privatnih organizacija u nepovoljnijem položaju je bio sasvim drugačiji od onih koji su dobijani u evropskom kontekstu gde su upravo zaposleni iz državnih organizacija u većoj meri izloženi negativnim postupcima na radu (Zapf et al., 2011). Sumirajući rezultate iz različitih studija zlostavljanja na radu u Evropi, Capf i saradnici (2011) zaključuju da je zlostavljanje najviše izraženo u okviru zdravstva i socijalne zaštite, državne uprave i obrazovnog sektora što sve zajedno čini državni sektor. Autori ove razlike objašnjavaju specifičnostima zaposlenja u državnom sektoru koje odlikuje stabilno celoživotno zaposlenje koje zaposlenima ne pruža znanja koja im mogu dati kompetitivnu prednost na tržištu rada. Onda kada se zlostavljanje desi, ono se obično

trpi (toleriše, prihvata) jer je mogućnost ponovnog zaposlenja, ali i prelaska u drugu organizacionu jedinicu (iste radne organizacije) jako mala.

Takođe, autori se pozivaju na specifičnost poslova zaposlenih u zdravstvu, socijalnoj zaštiti i obrazovanju za koje su karakteristični neki oblici lične investiranosti i neposrednije interakcije sa klijentima (strankama, pacijentima). Otuda je i razumljivo što se u državnom sektoru više toleriše napadi usmereni na ličnost, jer je upravo ovakva interakcija karakteristična za taj sektor (pogotovu za delatnosti koje su bile sastavni deo ovog uzorka). U kontekstu klasičnih načina procene zlostavljanja na radu (npr. NAQ-R, LIPT), veoma je važno napomenuti i da je prilično problematično ustanoviti to koga su zaposleni zamislili kao počinioca negativnih postupaka (Matthiessen, 2006). Tako je u slučaju zaposlenih u navedenim delatnostima teško reći da li njihov doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka na radu oblikuje samo ponašanje kolega ili i ponašanje klijenata.

Razlika u tolerisanju negativnih postupaka pokazala se statistički značajnom između veoma malih radnih organizacija (do 10 zaposlenih) i onih koje broje između 11-50 zaposlenih, dok se u odnosu na zaposlene iz organizacija koje imaju između 51-250 zaposlenih i 251 i više zaposlenih, razlike nisu pokazale značajnim. Imajući u vidu to da su organizacije koje broje do 10 zaposlenih, a koje su ušle u ovaj uzorak uglavnom male zanatske organizacije, porodične firme i kompanije sa usko specijalizovanim delatnostima, razlika između njih i prve sledeće „stepenice” u pogledu veličine radne organizacije (od 11 do 50 zaposlenih) može se tumačiti kvalitetom odnosa na radu. U malim i porodičnim kompanijama, razvijaju se prisni i otvoreni odnosi, a tržišna kompetitivnost zavisi od mogućnosti pribavljanja i kreiranja novih poslova (Petrović & Čizmić, *in press*). Analizom prihvatanja pojedinačnih negativnih postupaka utvrđeno je da se među zaposlenima u organizacijama koje imaju između 11-50 zaposlenih, u odnosu na one iz nešto manjih (ispod 10), više prihvataju negativni postupci koji imaju za cilj da na jedan zakulisan, prikriven način oštete reputaciju zaposlenog (npr. ignorisanje i izolovanje, prikrivanje informacija). Osim što je u manjim radnim organizacijama ovakav vid zlostavljanja ograničen brojem zaposlenih, mogućnost razvoja takvih oblika zlostavljanja daleko je manja jer od kvalitetnih međuljudskih odnosa zavisi kvalitet poslovanja. U slučaju kada su odnosi u veoma malim

kompanijama i najmanje ugroženi, pojedinci neretko biraju da je odmah napuste, tako da se zlostavljanje retko razvija u svojoj punoj formi (Zapf et al., 2011).

U kontekstu razlike u prihvatanju negativnih postupaka izdvojili su se, sa jedne strane, zaposleni iz državne uprave i proizvodnih kompanija, a sa druge strane zaposleni koji rade u oblasti informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsalting-organizacija (Tabela 4.4). Podatak da zaposleni iz državne uprave i proizvodnih kompanija ocenjuju da se u njihovim organizacijama u većoj meri prihvataju negativni postupci u skladu je sa podacima koje iznose Capf i saradnici (2011), a takođe je i u skladu sa transformacijama koje su se dešavale i koje se dešavaju u ovim sektorima (Simić, Vukelić i Đorđević, 2013). Takođe, zaposleni iz sektora informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsalting-organizacija (za razliku od zaposlenih iz državne uprave i proizvodnih kompanija) rade u specifičnim radnim i tržišnim okolnostima koje podrazumevaju rad u visoko stručnim i homogenim radnim timovima u kojima se veoma cene njihove kompetencije.

U odnosu na „obrazovanje i istraživanje” sektori proizvodnih delatnosti, ali i državne uprave, „prednjače” u prihvatanju negativnih postupaka za koje se može reći da su indikator uređenosti radnih odnosa i regulacije prava zaposlenih (npr. obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti, zamenjivanje ključnih odgovornosti trivijalnim dužnostima i sl.). Ovakvo stanje stvari očekivano je u kontekstu velikih promena i restrukturacija koje su prvo pogodile velike proizvodne kompanije u Srbiji, a u poslednjih nekoliko godina i državnu upravu i lokalnu samoupravu.

Konačno, kada su u pitanju uslužne delatnosti, koje se po (ne)prihvatanju negativnih postupaka takođe stavljaju nasuprot proizvodnih delatnosti i državne uprave, u njima je kvalitet odnosa veoma važna odrednica uspešnosti posla, pa se zlostavljanje očigledno manje prihvata. Sa druge strane, okrenutost ka klijentu „rasterećuje” odnose među zaposlenima otvarajući im mogućnost alternativnog izvora lične gratifikacije i pozitivne evaluacije njihovog rada.

Prihvatljivost negativnih postupaka na radu, kao i sama izloženost negativnim postupcima na radu, visoko korelira sa namerom da se napusti posao i samoprocenom zdravstvenog statusa pojedinca. Uprkos tome, prihvatanje negativnih postupaka ima značajan, ali veoma mali indirektnan efekat na odnos između izloženosti negativnim postupcima i namere da se napusti posao i samoprocene zdravstvenog statusa. Ipak, ovo

nije sasvim neočekivan rezultat imajući u vidu dinamiku razvoja zlostavljanja na radu koju opisuje Lejman (Leymann, 1990). Zlostavljanje na radu se tako razvija kroz niz suptilnih faza nakon kojih dobija svoj puni zamajac uvlačeći u „proces” čitav radni kolektiv dok konačno ne dovede do stigmatizovanja i isključivanja žrtve iz radnog kolektiva. Lejman razlikuje fazu inicijalnog konflikta, fazu nastanka stigmatizujućih radnji i mobinga, fazu uključivanja menadžmenta i konačno fazu isključivanja (izlaska iz radnog kolektiva). Prvih nekoliko faza zlostavljanja se mogu opisati kao faze u kojima pojedinac postepeno shvata da je izložen zlostavljanju na radu. Nakon uvida u situaciju, pojedinac pokušava da se odbrani i ukoliko mu to ne uspeva (nego ga samo stavlja u još nezavidniju poziciju), dolazi do negativnih posledica zlostavljanja među kojima su i zdravstveni problemi, ali i želja da se izađe iz neprijatne situacije i napusti radna organizacija. Preispitivanje negativnih postupaka od strane žrtve (u šta bi se uklopilo i razmatranje prihvatljivosti tih postupaka) bi, po Lejmanovom modelu, nastalo u nešto ranijim fazama zlostavljanja u kojima se priroda negativnih postupaka još uvek kvalifikuje u odnosu na nameru napadača, ali i neke lične vrednosti (Samnani et al., 2013; Samnani, 2013b). U tom smislu se može reći da bi proces ocene prihvatljivosti negativnih postupaka mogao nastati u nešto ranijoj fazi koja svakako prethodi fazi u kojoj pojedinac oseća psihičke ili zdravstvene posledice zlostavljanja ili u kojoj odlučuje da napusti organizaciju.

Sa druge strane, indirektni efekat procene prihvatljivosti negativnih postupaka veoma je visok i značajan u kontekstu odnosa između negativnih postupaka i zadovoljstva poslom. Ova razlika u odnosu na ostale indikatore radnog ponašanja očekivana je jer je koncept zadovoljstva poslom veoma blizak konceptu zlostavljanja na radu, ali je ujedno blizak ideji procene i ocene radne sredine kao (ne)prijateljske (Giorgi et al., 2014). Bliska priroda ovih koncepata tako oblikuje pravilno uvremenjen i održiviji model u odnosu na one koji uključuju koncepte produktivnosti, zdravlja i potencijalne fluktuacije. Sa druge strane, kao što je to u prethodnom odeljku naglašeno, imajući u vidu faze zlostavljanja o kojima govori Lejman (Leymann, 1990), može se reći da preispitivanje prihvatljivosti negativnih postupaka koincidira sa razvojem nezadovoljstva poslom kao posledicom, pa samim tim čine deo uvremenjenog procesa. U kontekstu modela Einarsena i saradnika (Einarsen et al., 2011), zadovoljstvo poslom

bi bilo neposredan, a zdravlje i namera da se napusti organizacija posredni efekti zlostavljanja.

Analiza održivosti ovog modela u subpopulacijama koje su relevantne za ovu studiju pokazale su da je relativno visok indirektni efekat održiv u okviru svih karakteristika zaposlenih, nekih vrsta posla (osim u grupama nastavnici, inženjeri i prodavci i komercijalisti), svih tipova vlasništva i samo nekih delatnosti (ne u okviru državne uprave, kulture i medija, informacionih tehnologija i telekomunikacija i konsalting-organizacija) (Tabela 4.7). S tim u vezi se može zaključiti da je za neke vrste poslova, ali i tipova delatnosti, pojava negativnih postupaka dovoljna da izazove negativne efekte, te da je preispitivanje njihove prihvatljivosti irelevantno. Sa druge strane, to može indikovati i to da su vrste poslova i delatnosti organizacije konteksti u odnosu na koje se ne vrši procena prihvatljivosti negativnih postupaka, nego se ona pre vrši u okviru nekog užeg organizacionog konteksta (npr. vlasništvo organizacije).

### **Težina negativnih postupaka**

Analiza načina na koji su ocenjeni pojedinačni negativni postupci (Tabela 4.8), pokazala je da većina ispitanika ocenjuje sve negativne postupke kao lično teške. Ovaj rezultat u skladu je sa iznesenim istraživanjem Eskartina i saradnika (Escartín et al., 2009) po kome su svi negativni postupci (ukupno 35 negativnih postupaka) koji su zaposleni u njihovoj studiji ocenjivali na skali težine od 1 do 10, ocenjeni u proseku oko 8. U ovom istraživanju su sve pojedinačne aritmetičke sredine za težinu negativnih postupaka preko 2.70. Sudeći po broju ispitanika koji se nalaze u kategorijama koje su označene sa „lično lako“ i „lično teško“, može se reći da su najteže ocenjeni oni postupci koji su karakteristični za fizičko nasilje (npr. upiranje prstom, fizičko zlostavljanje), a nešto lakše oni koji se odnose na napade koji su usmereni na rad (npr. preterana kontrola prilikom obavljanja posla, obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti).

Gotovo jednako ocenjivanje negativnih postupaka u pogledu njihove težine može indikovati to da zaposleni pravilno prepoznaju (anticipiraju) štetnost ovih postupaka. Ovakvo stanje stvari nije samo posledica donošenja zakona protiv zlostavljanja na radu u Srbiji (koji je donesen pre pet godina), već i aktivnog angažovanja sindikata i drugih organizacija civilnog sektora na kontinuiranom

podizanju svesti o štetnosti zlostavljanja i prirodi negativnih postupaka na radu. Donošenje zakona bez angažovanog rada na podizanju svesti i proširivanju znanja o ovoj pojavi kod svih relevantnih aktera nije dovoljno za borbu protiv zlostavljanja na radu (Vartia & Leka, 2011). Uostalom sami zakoni treba da budu inicijalna kapisla za preduzimanje niza preventivnih radnji na nivou organizacije kako bi se sprečio nastanak zlostavljanja. Te preventivne radnje, između ostalog, podrazumevaju informisanje, kreiranje specifičnih procedura i obuku zaposlenih (Yamada, 2011). U Srbiji je upravo zakonskim odredbama predviđeno obavezno potpisivanje pismenog obaveštenja o zabrani vršenja zlostavljanja na radu), gde je ukratko definisano i opisano zlostavljanje, ali i prava, obaveze i odgovornosti poslodavca i zaposlenog<sup>39</sup>.

Sa druge strane, u nedostatku podataka u pogledu doživljaja težine negativnih postupaka pre donošenja zakona, treba ostaviti prostora za mogućnost da je doživljaj težine negativnih postupaka kod zaposlenih bio isti i pre donošenja zakona. Zakoni se donose, između ostalog, kako bi se odgovorilo na potrebe za rešavanjem nekih problema koji se opažaju kao veoma teški, o čemu i svedoči aktivna uloga sindikata širom Evrope u donošenju zakona protiv zlostavljanja na radu (Einarsen et al., 2011).

U vezi sa time da ispitanici jednako ocenjuju težinu negativnih postupaka je i to da doživljaj težine negativnih postupaka nema nikakav indirektni efekat na odnos između izloženosti negativnim postupcima i posledica po radno ponašanje i zdravlje zaposlenih. S obzirom na to da se radi o gotovo podjednako teškim postupcima, procena težine u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i posledica po radno ponašanje i zdravlje postaje irelevantna.

Analiza glavnih komponenti i konfirmatorna faktorska analiza su pokazale da uprkos tome što ispitanici relativno ujednačeno ocenjuju pojedinačne negativne postupke, oni prave razliku između negativne komunikacije, napada usmerenih na rad i otvorenog zlostavljanja. Negativni postupci koje smo označili kao otvoreno zlostavljanje se tako ocenjuju kao najteži, dok se napadi usmereni na rad i negativna komunikacija ocenjuju kao nešto lakši. Izdvajanje negativnih postupaka koji imaju karakter otvorenog zlostavljanja kao najtežih u velikoj meri je u skladu sa istraživanjem Escartina i saradnika (Escartín et al., 2009). U njihovom istraživanju su ajtemi obuhvaćeni kategorijom označenom kao „emocionalno zlostavljanje” bili ocenjeni kao

---

<sup>39</sup> <http://upravusi.rs/posao/zlostavljanje-na-radu-mobing/obaveze-poslodavaca-i-zaposlenih/>



najteži. Ova kategorija je obuhvatila sva ona negativna ponašanja koja imaju za cilj da nanesu štetu pojedincu koristeći se otvorenim napadima koji emocionalno destabilizuju pojedinca. Prva sledeća kategorija po težini (u istom istraživanju) upravo su bila ponašanja koja se odnose na rad, odnosno profesionalno diskreditovanje pojedinca i rad u veoma teškim radnim uslovima.

Razlika između muškaraca i žena u oceni težine negativnih postupaka u nekoj meri je i očekivana imajući u vidu nekonzistentne nalaze u pogledu razlika u učestalosti izloženosti zlostavljanju i pola o kojima smo govorili u teorijskom delu ovoga rada (Zapf et al., 2011). Naime, teško je govoriti o razlikama u prijavljivanju zlostavljanja između muškaraca i žena, a da se ne uzmu u obzir razlike u socijalizaciji jednih i drugih kojom se definišu očekivana ponašanja (Rozenfeld, 2005). Različita socijalizacija povlači za sobom razlike u prihvatanju uloge žrtve, odnosno priznavanju nemoći, ali i razlike u očekivanim ponašanjima. Tako, između ostalog, žene ocenjuju težim ona ponašanja za koja se može reći da nisu u skladu sa socijalno očekivanim ponašanjem žena npr. vikanje, upiranje prstom, pretnje, zbijanje neslanih šala i sl.

Razlike između fakultetski obrazovanih zaposlenih u odnosu na one sa višom i srednjom školom po osetljivosti na napade koji su usmereni na rad i otvoreno zlostavljanje u velikoj meri odražava prirodu posla koje obavljaju zaposleni sa fakultetima i zaposleni sa srednjom i višom školom. Poslovi koje obavljaju zaposleni sa fakultetskom diplomom obično podrazumevaju bolje uslove rada, jasnije radne dužnosti, a specifični oblici komunikacije predstavljaju jedno od glavnih sredstava za obavljanje posla. Upravo stoga su ponašanja poput upiranja prstom, ismevanja i vikanja daleko manje očekivana, pa verovatno, samim tim, i teža.

Slično kao i u slučaju višeg obrazovanja, godine života, koje impliciraju i duži radni staž, mogu podrazumevati nešto bolji status i uslove rada u organizaciji. Upravo se zaposleni sa više radnog iskustva mogu postaviti kao neformalni lideri (Tehrani, 2012), te samim tim mogu biti osetljiviji na negativne postupke. Sa druge strane, to što su stariji zaposleni osetljiviji na negativne postupke od mlađih može ukazivati i na postojanje generacijskih razlika koje se obično manifestuju u različitim normama i očekivanjima od međuljudskih odnosa (Palmer & Panchal, 2011).

Od svih karakteristika posla, jedino su se u odnosu na vreme provedeno sa kolegama pokazale značajne razlike, pa su tako pojedinci koji provode manje vremena u

radu sa kolegama nešto osetljiviji na napade usmerene na rad. Vreme provedeno u radu sa kolegama očigledno je u vezi sa razvojem nekih strategija reagovanja na stres u radnim situacijama. Osetljivost na napade usmerene na rad očekivana je i uzimajući u obzir to da pojedinci koji provode manje vremena u radu sa kolegama (u ovom uzorku) često obavljaju poslove koji su usmereni na klijente (učenike, pacijente, korisnike) i koji su emotivno veoma iscrpljujući, pa je samim tim njihova osetljivost za ponašanja poput ignorisanja, stalnog podsećanja na greške i preteranog kontrolisanja očekivana.

Konačno, kao i u prethodnom slučaju, zaposleni iz organizacija koje broje između 11 i 50 zaposlenih pokazuju veću osetljivost za napade usmerene na rad u odnosu na zaposlene iz organizacija koje imaju do 10 zaposlenih. Ovi rezultati ukazuju na specifičnu klimu i vrstu rada organizacija koje se nalaze između sasvim malih (uglavnom porodičnih) firmi i većih firmi koje odlikuju nešto složenije (i verovatno striktnije) procedure koje regulišu međuljudske odnose.

### **Kontrolabilnost negativnih postupaka**

Analiza kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka je pokazala da se većina ispitanika uspešno bori sa većinom njih, a ponajviše sa onim ponašanjima koja podrazumevaju neku vrstu indirektnih napada (npr. kontrolisanje u obavljanju posla, ignorisanje, zadirkivanje). Ovakav nalaz je u skladu sa nalazima koje su dobili Đurković i saradnici (Djurkovic, McCormack, Casimir, 2005) po kome zaposleni najviše traže pomoć u slučaju izloženosti eksplicitnim oblicima zlostavljanja i nasilju, dok u slučaju ostalih formi zlostavljanja biraju da se bore sami. Napadi u pogledu kojih su ispitanici u ovoj studiji podeljeni predstavljaju postupke koji u velikoj meri zavise od sadržaja i vrste posla koje pojedinac obavlja (npr. kritikovanje obavljanja posla, davanje besmislenih zadataka, preopterećenost poslom i sl.), ali i u pogledu čije kontrole postoje razlike s obzirom na različite karakteristike izvršilaca (pogledati npr. fizičku komponentu nasilja i pol).

Među postupcima koje zaposleni ocenjuju kao kontrolabilne nalaze se i postupci koji se mogu okarakterisati kao neki vid eksplicitnog (otvorenog) zlostavljanja npr. vikanje, vređanje, ruganje. Imajući u vidu kulturne specifičnosti o kojima govori Hofstede (2001), a o kojima je bilo reči u teorijskom delu ovoga rada, kontrolabilnost

ovakvih ponašanja se može razumeti u okviru dimenzija distanca moći i kolektivism. Naime, visoku distancu moći karakteriše nekritičko prihvatanje ponekad i neetičnih postupaka koji dolaze od strane nadređenih ili onih za koje se smatra da imaju više moći, a kolektivism uključuje nešto permeabilnije granice između profesionalnih i familijarnih odnosa u kojima je prihvatljiv nešto širi spektar otvorenih ponašanja bilo da su ona pozitivna ili negativna.

Analiza glavnih komponenti pokazala je da pojedinci razlikuju kontrolabilnost negativnih postupaka usmerenih na rad i usmerenih na ličnost. Ispitanici ove postupke, osim po sadržaju, razlikuju i prema težini. Tako su negativni postupci usmereni na ličnost manje kontrolabilni od negativnih postupaka usmerenih na rad. Ovaj rezultat je u nekoj meri i očekivan jer je priroda negativnih postupaka usmerenih na ličnost takva da zapravo dovodi do slabljenja ličnih resursa koji pojedincu mogu pomoći da se izbore sa zlostavljanjem. Napadi na lični integritet, pretnje nasiljem, vređanje i ruganje gotovo onemogućavaju da se otvori prostor za konstruktivnu komunikaciju koja može voditi prekidu zlostavljanja (Samnani, 2013b).

Analiza razlika u kontrolabilnosti negativnih postupaka u kontekstu različitih karakteristika izvršilaca pokazala je slične rezultate kao i u slučaju ocene težine negativnih postupaka. Tako je pokazano da se žene teže bore sa negativnim postupcima usmerenim na ličnost (npr. ignorisanje, vikanje, upiranje prstom) među kojima ima i onih koji sadrže fizičku komponentu nasilja (npr. pretnje nasiljem, upiranje prstom).

Kada su u pitanju karakteristike posla, razlike su se ispoljile i u slučaju zaposlenih koji su na višem položaju (menadžeri, šefovi), u odnosu na one koji obavljaju posao neposrednih izvršilaca. Podatak o tome da zaposleni koji su na nižem položaju slabije kontrolišu negativne postupke od onih koji su na višem položaju (koji su menadžeri/direktori/šefovi) zapravo govori o tome da moć predstavlja važan izvor kontrole negativnih postupaka, jer negativni postupci karakteristični za zlostavljanje upravo i imaju za cilj da pojedinca stave u položaj iz koga ne može da se brani (Einarsen et al., 2011). Tako se može reći da je sasvim očekivano to da hijerarhijski viši status omogućava pristup resursima koji u većoj meri mogu zaštititi pojedinca.

Kao i u prethodnim analizama, kao posebno problematične izdvojile su se one organizacije koje broje između 11 i 50 zaposlenih, ali ovoga puta u odnosu na one koje broje između 51-250 zaposlenih. Imajući u vidu to da se u slučaju potonjih radi o

organizacijama koje spadaju u veće, može se pretpostaviti da one upravo zbog velikog broja zaposlenih imaju nešto razrađenije mehanizme za borbu protiv negativnih oblika ponašanja na radu. Suprotno tome, one manje radne organizacije, koje broje do 10 zaposlenih, tu kontrolu postižu neposrednijom upućenošću zaposlenih jedni na druge i prisnijim i otvorenijim odnosima. Tako se može reći da je očekivano to da se organizacije koje broje između 11 i 50 zaposlenih nalaze između uređenih sistema i malih organizacija koje karakterišu prisniji međuljudski odnosi.

Konačno, doživljaj kontrole negativnih postupaka nema medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i radnog ponašanja i zdravlja. Ovo je delom očekivano imajući u vidu relativno niske korelacije između izloženosti negativnim postupcima i kontrole negativnih postupaka, kao i radnog ponašanja i zdravstvenog statusa (Tabela 4.18). Činjenica da korelacija između izloženosti negativnim postupcima i nemogućnosti kontrole negativnih postupaka nije veća može, između ostalog, ukazivati na to da žrtve nisu sasvim bespomoćne. Žrtve, u nekoj maloj meri, sigurno uspevaju da se zaštite od toga da im situacija sasvim izmakne kontroli, bilo tako što će podići glas i boriti se, racionalizovati zlostavljanje ili u krajnjoj liniji napustiti organizaciju ukoliko ni na koji drugi način ne mogu zaštititi sebe (Niedl, 1996; Withey & Cooper, 1989).

### **Opšta diskusija**

Cilj ove studije je bio da se ispita način doživljavanja negativnih postupaka na radu i i uloga koju doživljavanje negativnih postupaka ima u odnosu između izloženosti negativnim postupcima, sa jedne i radnog ponašanja i ocene zdravstvenog statusa, sa druge strane. Takođe, različiti aspekti doživljavanja negativnih postupaka analizovani su u okviru različitih radnih konteksta i kod različitih grupa zaposlenih. Rezultati ovog istraživanja imaju korisne implikacije za razumevanje prirode negativnih postupaka, razvoj i unapređenje instrumenata i teorijskih modela, a imaju i brojne praktične implikacije.

Jedan od glavnih nalaza ove studije je da se negativni postupci koji se obično tretiraju kao jednaki uglavnom ne ocenjuju jednako u pogledu njihove prihvatljivosti i kontrolabilnosti, čime je prva hipoteza ovog istraživanja delimično potvrđena. U Tabeli

5.1. sumirani su rezultati analiza doživljavanja pojedinačnih negativnih postupaka (s obzirom na sva tri doživljajna aspekta) koji su pojedinačno prikazani u tabelama 4.1, 4.8. i 4.13. Uz svaki negativni postupak stavljen je verbalni marker kojim je opisano to kako je negativni postupak ocenjen od strane većine ispitanika.

Tabela 5.1.

*Uporedna analiza pojedinačnih negativnih postupaka*

Negativna ponašanja	Način doživljavanja pojedinačnih postupaka od strane većine ispitanika		
	Prihvatanje	Kontrolabilnost	Težina
Prikrivanje informacija	Podeljeno	Kontrolabilno	Teško
Ponižavanje ili ismevanje	Neprihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	Prihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Ukidanje ključnih odgovornosti	Neprihvatljivo	Podeljeno	Teško
Širenje glasina i tračeva	Prihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Ignorisanje ili izolovanje	Podeljeno	Podeljeno	Teško
Vređanje ili ruganje	Neprihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	Prihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Upiranje prstom, guranje, blokiranje	Neprihvatljivo	Podeljeno	Teško
Sugerisanje ili aludiranje da daju otkaz	Neprihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Stalno podsećanje na greške ili zablude	Podeljeno	Kontrolabilno	Teško
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	Podeljeno	Podeljeno	Teško
Kritikovanje nečijeg rada ili truda	Podeljeno	Podeljeno	Teško
Ignorisanje stavova ili mišljenja	Prihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Zbijanje neslanih šala	Podeljeno	Kontrolabilno	Teško
Davanje besmislenih zadataka	Podeljeno	Podeljeno	Teško
Iznošenje neproverenih tvrdnji	Podeljeno	Kontrolabilno	Teško
Preterano kontrolisanje	Podeljeno	Kontrolabilno	Teško
Pritisak da ne traže ono na šta imaju prava	Neprihvatljivo	Nekontrolabilno	Teško
Preterano zadirkivanje ili sarkazam	Neprihvatljivo	Kontrolabilno	Teško
Opterećivanje poslom	Podeljeno	Podeljeno	Teško
Pretnje i fizičko zlostavljanje	Neprihvatljivo	Podeljeno	Teško

*Napomena.* Tabela je rezultat analiza koje su rađene Hi kvadrat testom koje su prikazane u tabelama 4.1, 4.8. i 4.13.

Pregledom Tabele 5.1. može se reći da postoji jedan broj negativnih postupaka koji predstavljaju indikatore zlostavljanja na radu u pravom smislu te reči jer ih veliki broj pojedinaca ocenjuje kao neprihvatljive za radnu organizaciju u kojoj trenutno rade i lično teške, a u pogledu kontrolabilnosti ima barem oko polovine zaposlenih koji ih ne kontroliše. U te postupke spadaju: *pretnje nasiljem i fizičko zlostavljanje, upiranje prstom i guranje, nemogućnost traženja nečega što je zagarantovano pravima i*

*ukidanje ključnih odgovornosti*. Dalje, postoji i jedan broj postupaka u odnosu na koje su pojedinci podeljeni kada je u pitanju njihovo prihvatanje i kontrolisanje. U te postupke spadaju ponašanja poput *izolovanja, konstantnog kritikovanja, davanja besmislenih zadataka i preopterećivanja poslom*. Ova ponašanja je moguće okarakteristati kao indirektno zlostavljanje koje je po svojoj prirodi problematično jer ga je veoma teško prepoznati (Samnani, 2013a). Ovakvi postupci se mogu racionalizovati veoma dugo od strane osoba koje su im izložene (Samnani, 2013a), te je tako podeljenost ispitanika u pogledu njihove ocene u neku ruku očekivana.

Konačno, postoji i jedan broj negativnih postupaka koji su prihvatljivi u većem broju radnih sredina, a ujedno ih većina zaposlenih kontroliše. U pitanju su sledeći postupci: *obavljanje poslova ispod nivoa stručnosti, širenje glasina i tračeva, vikanje i ignorisanje stavova i mišljenja*. Ovo su očigledno postupci u kojima se mogu prepoznati neke specifičnosti naše nacionalne kulture (Hofstede, 2001) o kojima je bilo nešto više reči ranije, ali i trenutne socio-ekonomske situacije (Simić et al., 2013). Ovo poslednje potvrđuje da je zlostavljanje gotovo nemoguće izučavati, a da se ne uzmu u obzir i socio-ekonomski činioci (Einarsen et al., 2011). Suptilnost ovih postupaka može ukazivati i na svojevrsni sudar formalne i neformalne organizacione kulture u kojoj postoji disonanca između formalno propisanih i prihvaćenih vrednosti (Grinberg & Baron, 1998), što nas opet vraća na trenutnu socio-ekonomsku situaciju, ali i na specifične kulturne vrednosti zaposlenih koje se mogu razlikovati od vrednosti radnih organizacija u transformaciji (Simić et al., 2013).

Sve u svemu, iz ovih nalaza proizilazi nekoliko važnih implikacija. Jedna od njih je da postoje negativni postupci oko kojih postoji relativno visok konsenzus zaposlenih. Iz toga svakako proizilazi mogućnost pravljenja skraćene verzije Upitnika o negativnim postupcima (NAQ-R) koja bi bila namenjena brzom dijagnostikovanju prisustva najtežih formi zlostavljanja. Osim mogućnosti skraćivanja NAQ-R, u cilju dobijanja veoma kratkog upitnika za procenu nečega što se možda može nazvati brutalnim zlostavljanjem, za iste ajteme je moguće (i potrebno) preispitati strogost kriterijuma koji insistiraju na tome da se zlostavljanjem nazivaju napadi koji se (između ostalog) događaju barem na nedeljnom nivou (Agervold, 2007; Leymann, 1990; Mikkelsen & Einarsen, 2001).

Ponašanja oko kojih su ispitanici podeljeni u pogledu prihvatljivosti i kontrolabilnosti je potrebno dalje analizovati u kontekstu različitih pojmova kojim se opisuje agresivnost na poslu. Tako se možemo pitati da li je i koliko prihvatljivo to da se ona nazivaju „zlostavljanjem“ ili je pak prikladnije izabrati neki od alternativnih (srodnih) termina. Neki od termina koji stoje na raspolaganju kao alternativa terminu zlostavljanje u pomenutim slučajevima mogu biti termini: neuljudnost i zloupotreba rukovodećeg položaja (Hershcovis, 2011). Ipak, neophodno je istraživati kratkoročne i dugoročne efekte ovih postupaka, jer uprkos tome što su ispitanici podeljeni u pogledu njihovog prihvatanja i kontrolabilnosti, ne treba zaboraviti da su oni ujedno označeni i kao lično teški od strane velike većine ispitanika.

S tim u vezi, ne treba zanemariti važan nalaz da većina ispitanika sve negativne postupke ocenjuje kao lično teške, što u neku ruku potvrđuje to da se radi o veoma pažljivo selektovanim negativnim postupcima (u okviru NAQ-R) koji očigledno dobro reprezentuju fenomen zlostavljanja i to u različitim kulturnim miljeima (Giorgi, 2012; Jiménez et al., 2007; Seo, 2010; Vukelić et al., 2015).

Razlike u doživljavanju različitih aspekata negativnih postupaka pokazale su se doslednim u kontekstu nekih karakteristika zaposlenih i nekih karakteristika radnih organizacija. Tako je pokazano da su žene nešto osetljivije na negativne postupke na radu i da ih teže kontrolišu od muškaraca (iako su im podjednako izloženi) što ide u prilog nalazima da žena ima nešto više među evidentiranim žrtvama (Zapf et al., 2011) jer su očigledno spremnije da traže pomoć i prihvate nemoć.

Sa druge strane, pokazano je da su u pogledu prihvatanja, težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka posebno osetljivi zaposleni iz radnih organizacija koje broje između 11-50 zaposlenih (iako zaposleni iz tih organizacija nisu u većoj meri izloženi negativnim postupcima). Za ove organizacije je specifično to da se nalaze između veoma malih (porodičnih) firmi (do 10 zaposlenih) koje odlikuju veoma prisni odnosi i odnosi koji se baziraju na poverenju i velikih radnih organizacija koje broje između 51 i 250 zaposlenih, za koje se može reći da predstavljaju veće sisteme u kojima je indikovano postojanje jasnijih procedura koje regulišu odnose među zaposlenima. Tako se može reći da je pozicija koju zauzimaju zaposleni iz organizacija koje broje između 11 i 50 zaposlenih očigledno veoma osetljiva imajući u vidu ove nedostatke.

Posebno je interesantan nalaz koji ukazuje na to da se proizvodne delatnosti, kao i državna uprava (u celini) mogu staviti nasuprot delatnostima informacionih tehnologija i telekomunikacija u pogledu opšteg doživljaja prihvatanja negativnih postupaka. Ova razlika se može pravdati različitim načinima organizacije posla i specifičnom strukturom zaposlenih, ali takođe može biti i inicijalna kapisla za preispitivanje razumevanja koncepta zlostavljanja u ovim sektorima. Kao što je to i u teorijskom delu ovoga rada već naglašeno, konstrukcija kulturno specifičnih formi NAQ-R, opravdana je koliko pravljenje posebnih formi ovog upitnika koja bi bila namenjena različitim delatnostima.

Rezultati ove studije pokazali su da se između državnog i privatnog sektora situacija promenila u pogledu zlostavljanja na radu (Prilog 2). Državni i privatni sektor su tako izjednačeni u pogledu izloženosti negativnim postupcima, odnosno između njih ne postoji statistički značajna razlika u izloženosti negativnim postupcima, što nije u skladu sa prethodnim studijama koje su dosledno pokazivale to da su zaposleni u privatnom sektoru u većoj meri izloženi zlostavljanju na radu (Čizmić i Vukelić, 2010; Đorđević, 2013; Vukelić, 2010). Imajući u vidu to da zaposleni iz državnih organizacija prijavljuju da se u njihovim radnim organizacijama negativni postupci više tolerišu nego u privatnim organizacijama, te da su se po broju i intenzitetu izloženosti negativnim postupcima izjednačili sa privatnim sektorom, može se reći da su se neke skorašnje transformacije koje su pogodile državni sektor odrazile i na radnu klimu koja je očigledno postala nepovoljnija.

Rezimirajući nalaze koji se odnose na razlike u doživljaju negativnih postupaka u okviru različitih karakteristika zaposlenih, karakteristika posla i karakteristika radne sredine, može se reći da je druga hipoteza takođe delimično potvrđena. Ovo stoga što su se pomenute varijable pokazale kao korisni konteksti za razmatranje razlika u doživljavanju negativnih postupaka, ali te razlike nisu dosledne i ne postoje u okviru svih relevantnih varijabli i svih relevantnih nivoa varijabli.

Na kraju, važno je istaći i jedan od važnijih nalaza ove studije, a to je da doživljaji težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka nemaju indirektni efekat na odnos između izloženosti zlostavljanju i njegovih efekata što je suprotno onome što je postavljeno u trećoj hipotezi ovog istraživanja. Ovakav nalaz se delom može objasniti ujednačenim odabirom negativnih postupaka u okviru NAQ-R koji je korišćen u ovoj studiji. Naime,



NAQ-R je nastao kao posledica sistematskog razvoja prethodnih verzija ovog upitnika iz koga su isključivani ekstremni ajtemi, ali i oni čija je pojava valjanost bila problematična (Einarsen et al., 2009).

Sa druge strane, ovaj nalaz se može objasniti i time da negativni postupci koji su karakteristični za zlostavljanje predstavljaju svojevrsno narušavanje (profesionalnog) digniteta zaposlenog što samo po sebi vodi ka nezadovoljstvu (Farley, Coyne, Sprigg, Axtell & Subramanian, 2015). Naime, činjenica da pojedinac može da se nosi sa težinom negativnih postupaka ne mora biti povezano sa negativnim osećanjem koje proizilazi iz narušavanja dostojanstva pojedinca u situaciji zlostavljanja.

Konačno, nalaz da doživljaj prihvatanja negativnih postupaka u radnoj sredini ima značajan indirektan efekat u odnosu između izloženosti negativnim postupcima, sa jedne strane i namere da se napusti posao, samoocene zdravstvenog stanja i zadovoljstva poslom, sa druge strane, može ukazivati na to da je za razumevanje zlostavljanja i njegovih posledica neposredna radna sredina najrelevantniji referentni okvir.

Dakle, može se reći da izloženost negativnim postupcima podstiče pojedinca da preispituje prihvatljivost negativnih postupaka u okviru svoje radne organizacije, na osnovu čega razmatra svoj ostanak u organizaciji ili formira određeni (negativni) stav prema njoj. To što se negativni postupci tolerišu, smatraju uobičajenim, normalnim, u nekoj radnoj sredini očigledno reprezentuje svojevrsnu bezobzirnost poslodavca (Parzefall & Salin, 2010) i/ili prihvatanje zlostavljanja kao efikasne strategije za povećanje produktivnosti i samoselekciju (Ferris et al., 2007) koja često počinje distanciranjem i nezadovoljstvom, a završava se stvarnim napuštanjem organizacije (Niedl, 1996).

Sa druge strane, sama izloženost negativnim postupcima može biti signal (za zaposlenog) da organizacija generalno prihvata negativne i neetične postupke jer se u suprotnom oni ne bi ispoljili. Insistiranje na nultoj toleranciji za bilo koju formu zlostavljanja u radnoj organizaciji (Vartia & Tehrani, 2011) neophodno je zbog velikog rizika da ono postane deo svakodnevne prakse, pa samim tim i ozbiljna pretnja za psihološki ugovor između poslodavca i zaposlenog (Parzefall & Salin, 2010).

Sudeći po dobijenim nalazima, može se reći da je u pravilnom prepoznavanju i reagovanju na zlostavljanje na radu veoma važno *sadejstvo* postupaka napadača i

reakcije radne sredine. Kao što je to napomenuto ranije u ovom delu rada, napadač može manipulirati radnom sredinom stavljajući je u svoju funkciju (Treadway et al., 2013), a samo zlostavljanje se razvija u punom smislu tek kada se u slučaj zlostavljanja uključi šira publika (menadžeri, kolege iz ostalih sektora) (Leymann, 1990).

Okretanje radnoj sredini kao veoma važnom izvoru za ocenu i procenu nekih potencijalno problematičnih ponašanja ukazuje na moć koju radna sredina ima u oblikovanju ponašanja ljudi (Grinberg & Baron, 1998). U tom smislu se može razumeti i to što su neki pojedinci skloni tome da ne reaguju i ne suprotstavljaju se nekim neetičnim ponašanjima u radnoj organizaciji kojima bi se možda suprotstavili u nekim drugim životnim kontekstima (Neuman & Baron, 2011). Izučavanje efekata socijalizacije zaposlenih, ali i načina formiranja organizacionih vrednosti, očigledno zavređuje istu pažnju kao i izučavanje ovih činilaca u drugim životnim kontekstima.

Dobijeni rezultati delom idu u prilog i svim onim modelima koji su uključivši atribuciju u proces razumevanja dinamike zlostavljanja na radu, implicitno ili eksplicitno ukazali na to da i sama radna sredina može biti napadač (Brees et al., 2013; Douglas et al., 2008; Samnani et al., 2013). Mogućnost konstrukcije skale kojom bi se ocenjivalo to koliko se u radnoj sredini zlostavljanja prihvata značajno može doprineti istraživanjima uloge radne sredine kao nezavisnog izvora zlostavljanja (nezavisnog od napadača koji može biti kolega, nadređeni ili podređeni).

Kreiranjem specifične organizacione kulture kojom se, između ostalog, reguliše i odnos prema negativnim postupcima, radna organizacija postaje mikrokosmos zaposlenog u odnosu na koji ocenjuje i svoje i tuđe postupke i koja značajno oblikuje njegovo ponašanje. U tom smislu se može reći da je ona i veoma važan medijum kroz koji treba organizovati sistemsko delovanje protiv zlostavljanja koje treba da ima za cilj sprečavanje njegovog implicitnog ugrađivanja i u lične vrednosti i u poslovne strategije (Ferris et al., 2007).

## 6. ZAKLJUČAK

Na samom kraju pokušaću da sumiram glavne nalaze i to tako što ću ih staviti u dva šira konteksta koji se odnose na *teorijsko-metodološke* i *praktične* implikacije ove studije. Takođe, ukazaću neka ograničenja ovog istraživanja i daću preporuke za buduća istraživanja zlostavljanja na radu.

Istraživanja zlostavljanja na radu su posle tri decenije ušla u jednu novu fazu u kojoj se, nakon prikupljanja velikog broja podataka o incidenci zlostavljanja i njegovim posledicama širom sveta, javila potreba da se izgrade obuhvatni modeli za razumevanje dinamike zlostavljanja, da se preispitaju korišćeni instrumenti i zlostavljanje jasno postavi u koordinatnom sistemu sličnih konstrukata. Nužni korak za započinjanje bilo kog od ovih širokih istraživačkih poduhvata jeste da se dublje ispituju negativni postupci koji čine okosnicu zlostavljanja na radu i to ne samo preko njihove evidencije, nego i načina njihovog doživljavanja.

Nalaz da doživljaj prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj sredini ima medijatorsku ulogu u odnosu između izloženosti negativnim postupcima i posledica po nameru da se napusti organizacija, zdravlje i zadovoljstvo poslom, implicira da radna sredina može biti svojevrsna „potpora“ za pojedinačne akte zlostavljanja na radu. Osim što sam napadač može upravljati radnom sredinom stavljajući je u službu svojih postupaka, radna sredina specifičnom klimom može učiniti zlostavljanje organizacionom vrednošću, a ne problemom koji je potrebno rešavati. S obzirom na to da dobijeni rezultati idu u prilog neopravdanoj zanemarenosti organizacionih činilaca zlostavljanja, naspram onih ličnih, neophodno je da se proučavanje doživljaja hostilnosti radne sredine nastavi dalje i to u kontekstu širih teorijskih modela.

Rezultat po kome doživljaji težine i kontrolabilnosti negativnih postupaka nemaju indirektan efekat na odnos između izloženosti negativnim postupcima i posledica po radno ponašanje i zdravlje ne znači da od ovih modela treba odustati, nego da je neophodno da se njihova održivost, za početak, preispita u odnosu na neke druge indikatore produktivnosti, zdravlja, zadovoljstva poslom i namere da se napusti posao.

Različit način doživljavanja prihvatanja i kontrolabilnosti negativnih postupaka ima dve važne metodološke implikacije. Jedna se odnosi na dalji razvoj NAQ-R, a drugi na razvoj specifičnih skala koje se odnose na prihvatanje i kontrolabilnost negativnih postupaka. Naime, sudeći po razlikama u načinu doživljavanja negativnih postupaka u okviru različitih grupa zaposlenih, karakteristika posla i karakteristika radnih organizacija moguće je razmišljati i o pravljenju specifičnih normi, ali i posebno prilagođenih paralelnih formi NAQ-Ra koji bi bolje „hvatali“ fenomen zlostavljanja u ovim podgrupama. Takođe, visok konsenzus u pogledu načina doživljavanja prihvatljivosti i kontrolabilnosti jednog broja negativnih postupaka, može biti dobar vodič za kreiranje skraćene verzije NAQ-R, koja bi služila brzom otkrivanju najtežih slučajeva zlostavljanja. Osim toga, solidne psihometrijske karakteristike pojedinačnih skala za procenu različitih načina doživljavanja negativnih postupaka (težina, kontrolabilnost, prihvatljivost) ukazuju na mogućnost njihovog daljeg razvoja i korišćenja u svrhu ispitivanja specifične osetljivosti organizacija i zaposlenih na zlostavljanje na radu.

Sa druge strane, različit način doživljavanja negativnih postupaka ukazuje i na potrebu razmatranja mogućnosti pravilnog označavanja i eventualnog preimenovanja nekih negativnih postupaka u srodne konstrukte poput: neuljudnosti, zloupotrebe moći i konflikta. Za svaki od ovih srodnih koncepata je potrebno napraviti upitnik koji bi mogao da se primenjuje i analizira paralelno sa NAQ-Rom. Preispitivanje verbalnih markera za neku pojavu ukazuje na potrebu da se preispita i adekvatni teorijski okvir u koji bi se ona „smestila“. Trenutna pozicija fenomena zlostavljanja koji je na tromedi referentnih okvira stresa, agresije i etike u organizaciji je problematična jer onemogućava istraživačima da formiraju jezgrovitije istraživačke hipoteze. Upravo su zbog toga istraživanja u kojima se preispituju neki ključni aspekti zlostavljanja korisna za razvoj i proveru ponuđenih teorijskih modela.

Različit način doživljavanja negativnih postupaka koji predstavljaju indikatore zlostavljanja na radu ukazuje i na potrebu daljeg rada na razvoju svesti o štetnosti ponašanja koja su karakteristična za zlostavljanje. Zakonska rešenja protiv zlostavljanja vode ka „istrebljivanju“ otvorenih, direktnih formi zlostavljanja na radu, ali mogu dovesti i do razvoja nekih implicitnih formi zlostavljanja pogotovu u radnim sredinama u kojima se zlostavljanje posmatra kao delotvorna poslovna strategija. U tom smislu

izučavanje načina doživljavanja negativnih postupaka predstavlja svojevrсно osluškivanje toga da li se i koliko štetnost ove pojave pravilno razume.

Sa druge strane, zakoni su samo jedno od mogućih sredstava za borbu protiv ove pojave. Kako bi se zlostavljanje na radu zaustavilo neophodno je da se radi na osveščivanju zaposlenih i poslodavaca o njegovoj štetnosti i to kroz različite kampanje, edukacije i promovisanje adekvatnih obrazaca ponašanja u kompanijama. Ova studija u tom smislu nudi i neke smernice za buduće delovanje psihologa i to tako što nudi važne informacije o tome na koje negativne postupke i grupe zaposlenih je potrebno obratiti posebnu pažnju. U nastavku teksta data je tabela koja sumira nalaze o načinu doživljavanja negativnih postupaka i to tako što ukršta dimenzije prihvatljivosti negativnih postupaka u radnoj organizaciji i kontrolabilnosti negativnih postupaka<sup>40</sup>. Ova analiza može predstavljati koristan vodič za buduće intervecije i aktivnosti psihologa.

Tabela 6.1.

*Analiza pojedinačnih negativnih postupaka na dimenziji kontrolabilnosti i prihvatljivosti*

<b>Kontrolabilnost</b>	<b>Prihvatljivost</b>		
	<i>Prihvatljivo</i>	<i>Podeljeno</i>	<i>Neprihvatljivo</i>
<i>Kontrolabilno</i>	Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	Stalno podsećanje na greške ili zablude	Ponižavanje ili ismevanje
	Širenje glasina i tračeva	Zbijanje neslanih šala	Vredanje ili ruganje
	Vikanje ili ispadi	Iznošenje neproverenih tvrdnji	Sugerisanje ili aludiranje da daju otkaz
<i>Podeljeno</i>	Ljutnje ili besa	Preterano kontrolisanje	Preterano zadirkivanje ili sarkazam
	Ignorisanje stavova ili mišljenja	Prikrivanje informacija	
		Izolovanje Neprijateljsko reagovanje Kritikovanje nečijeg rada ili truda Davanje besmislenih zadataka Opterećivanje poslom	Ukidanje ključnih odgovornosti Upiranje prstom, guranje, blokiranje Pretnje i fizičko zlostavljanje
<i>Nekontrolabilno</i>			Pritisak da ne traže ono na šta imaju prava

<sup>40</sup> Ova tabela je nastala na osnovu ukrštanja podataka iz Tabele 5.1. Dimenzija težine nije uključena jer većina zaposlenih opaža sve negativne postupke kao lično teške.

Sudeći po gornjoj tabeli može se reći da postoje nekoliko važnih „žarišta“ za psihološke intervencije. Jedno od tih su oni negativni postupci koji su prihvatljivi u radnoj sredini, a pojedinci ih kontrolišu. U te postupke spadaju veoma problematična ponašanja (npr. vikanje, ogovaranje, širenje glasina) koja očitó nisu dovoljno obeshrabrena od strane poslodavaca, a zaposleni ih verovatno prihvataju kao uobičajene pojave. Ono što te postupke čini posebno problematičnim jeste njihova podmuklost koja ih čini lako savladivim izolovanim incidentima, a veoma teško savladivim učestalim pojavama. Sledeće veliko „žarište“ jesu postupci oko kojih postoji podeljenost i u pogledu prihvatljivosti i u pogledu kontrolabilnosti. S obzirom na to da su u pitanju postupci koji se neposredno odnose na kvalitet obavljanja posla, na njih je potrebno posebno obratiti pažnju u kontekstu razvoja zaposlenih i radnih organizacija. Konačno, u odnosu na neke postupke postoji podeljenost u pogledu prihvatljivosti, ali ih većina zaposlenih kontrolišu (npr. stalno podsećanje na greške, prikrivanje informacija, zbijanje neslanih šala). Ove postupke je neophodno istražiti u kontekstu razlika u vrednostima radne sredine i pojedinca.

Osim na pojedinačne negativne postupke, intervencije mogu biti usmerene i na specifične subpopulacije zaposlenih i određene tipove radnih organizacija. Kao posebno osetljive u pogledu načina doživljavanja negativnih postupaka izdvojile su se žene, ali i zaposleni iz manjih radnih organizacija (u odnosu na one iz većih i sasvim malih organizacija). Takođe, očigledno je neophodno usmeriti nešto više edukativnih napora kako bi se psihološka klima u proizvodnim delatnostima i državnoj upravi u pogledu netolerisanja negativnih postupaka približila onoj koja postoji u sektorima informacionih tehnologija i telekomunikacija.

Na kraju, važno je napomenuti da je ovo istraživanje imalo izvesnih nedostataka koji bi mogli biti unapređeni daljim istraživanjima načina doživljavanja negativnih postupaka. Naime, iako je zbog eliminisanja pristrasnosti termin zlostavljanje izbačen iz upitnika koršenog u ovom istraživanju, bilo bi veoma korisno videti da li se i kako procena načina doživljavanja negativnih postupaka menja kada se ispitanicima unapred predoči da se radi o postupcima koji se smatraju indikatorima zlostavljanja.

Konačno, kao i sva ispitivanja zlostavljanja na radu, i u ovom nije pravljena razlika između toga da li negativni postupci potiču od klijenata i/ili kolega i da li se u skladu sa time način doživljavanja negativnih postupaka menja. Takođe, u ovom istraživanju nisu

uzimani podaci o tome da li među učesnicima ima žrtava, svedoka, nekadašnjih žrtava i napadača. Iako veoma teški za prikupljanje, ovi podaci bi nam pomogli da razumemo neke razlike u načinu doživljavanja negativnih postupaka.

Sve u svemu, ova studija doprinosi daljem i dubljem razumevanju zlostavljanja na radu koje se u Srbiji izučava skoro šest godina korišćenjem validne i uporedive metodologije. Integrisanjem nalaza ove studije sa prethodnim nalazima dobijamo jednu celovitu sliku zlostavljanja od informacija o njegovoj učestalosti, posledicama, najboljim načinima za njegovo procenjivanje, do dubljih analiza njegovog doživljavanja i njegove dinamike.

## 7. LITERATURA

- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161-172. doi: 10.1111/j.1467-9450.2007.00585.x
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537. doi: 10.1287/orsc.11.5.525.15205
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1023
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301. doi: 10.1108/eb028976
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371. doi: 10.1177/0143831X09336557
- Beale, D. (2011). An industrial relations perspective of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 283-300). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184.
- Bloch, C. (2012). How witnesses contribute to bullying in the workplace. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 81-96). London: Routledge.
- Brees, J. R., Mackey, J., & Martinko, M. J. (2013). An attributional perspective of aggression in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 252-272. doi: 10.1108/02683941311321150
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. DC Heath & Co.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51. doi:10.1016/S1359-1789(00)00034-3



- Coyne, I. (2011). Bullying in the workplace. In C. P. Monks, & I. Coyne (Eds.), *Bullying in Different Contexts* (pp. 157-184). Cambridge University Press.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.  
doi:10.1080/135943200417957
- Coyne, I., Smith-Lee Chong, P., Seigne, E., & Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 209-228. doi:10.1080/13594320344000101
- Čizmić, S. i Petrović, I. B. (u štampi). *Tehnologija, mesto i ljudi: budućnost psihologije rada*. Rukopis predat za publikovanje. Filozofski fakultet u Beogradu.
- Čizmić, S., Petrovic, I., & Vukelic, M. (2015). A call to disentangle conceptual ambiguity: Mapping workplace mistreatment constructs. Rad predstavljen na: *17<sup>th</sup> congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, May 20<sup>th</sup>-23<sup>rd</sup>*, Oslo: EAWOP. Apstrakt preuzet sa: [http://eaw.pg2.at/abstracts/a0369.html?zoom\\_highlight=A+call+to+disentangle+conceptual+ambiguity](http://eaw.pg2.at/abstracts/a0369.html?zoom_highlight=A+call+to+disentangle+conceptual+ambiguity)
- Čizmić, S. i Vukelić, M. (2010). Ispitivanje maltretiranja na radnom mestu upitnikom o negativnim postupcima na uzorku zaposlenih iz Srbije. Rad predstavljen na *XVI Naučnom skupu Empirijska istraživanja u psihologiji, knjiga apstrakata*, Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu (str. 104-105). Apstrakt preuzet sa: <http://www.empirijskaistrazivanja.org/KnjigaRezimea.aspx>
- Daniel, T. A. (2009). *"Tough boss" or workplace bully: A grounded theory study of insights from human resource professionals* (Doctoral dissertation). Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA. ProQuest.
- Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299-1324. doi:10.1177/00187267035611002
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and

- burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68.  
doi:10.1108/13620430910933574
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2005). The behavioral reactions victims to different types of workplace bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8, 439-460.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422. doi: 10.1080/13594329608414856
- Douglas, S. C., Kiewitz, C., Martinko, M. J., Harvey, P., Kim, Y., & Chun, J. U. (2008). Cognitions, emotions, and evaluations: An elaboration likelihood model for workplace aggression. *Academy of Management Review*, 33(2), 425-451.  
doi: 10.5465/AMR.2008.31193490
- Dorđević, M. (2013). *Povezanost izloženosti maltretiranju na radnom mestu sa karakteristikama organizacije i sociodemografskim karakteristikama zaposlenih* (Neobjavljeni master rad). Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 127-144). London: Taylor and Francise.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. doi:10.1016/S1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201. doi:10.1080/13594329608414854
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44. doi: 10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying at work. The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper

- (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Einarsen, S., Matthiessen, S. B., & Hauge, L. J. (2008) Bullying and harassment at work. U S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.) *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. (1<sup>st</sup> ed., str. 464-495). Oxford University Press.
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrúa, C., & Martin-Peña, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress*, 23(3), 191-205. doi:10.1080/02678370903289639
- Fahie, D. (2014). Doing Sensitive Research Sensitively: Ethical and Methodological Issues in Researching Workplace Bullying. *International Journal of Qualitative Methods*, 13, 19-36.
- Farley, S., Coyne, I., Sprigg, C., Axtell, C., & Subramanian, G. (2015). Exploring the impact of workplace cyberbullying on trainee doctors. *Medical education*, 49(4), 436-443. doi: 10.1111/medu.12666
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.004
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*, 4<sup>th</sup> edition. SAGE Publications Ltd.
- Giga, S. I., Hoel, H., & Lewis, D. (2008). The costs of workplace bullying. *University of Manchester Institute of Science and Technology*.
- Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 727-740. doi: 10.1108/02683941011075274
- Giorgi, G. (2012). Workplace bullying in academia creates a negative work environment. An Italian study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(4), 261-275. doi: 10.1007/s10672-012-9193-7
- Giorgi, G., Arenas, A., & Leon-Perez, J. M. (2011). An operative measure of workplace bullying: The Negative Acts Questionnaire across Italian companies. *Industrial Health*, 49(6), 686-695. doi:10.2486/indhealth.MS1287

- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., & Arenas, A. (2014). Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence for a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers. *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-014-2266-9.
- Glabek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2015). Take it or leave: a five-year prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life. *Industrial health*, 53(2), 160-170. doi: 10.2486/indhealth.2014-0195
- Grinberg Dž., Baron R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- Groeblinghoff, D., & Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294. doi:10.1080/13594329608414859
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees. *Journal of Marketing*, 60, 52–70.
- Herscovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. doi: 10.1002/job.689
- Herscovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26-S42. doi: 10.1002/job.1886
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. doi: 10.1177/109442819800100106
- Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*. Éditions La Découverte & Syros.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Unpublished report. Manchester, UK: University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 129-148). Boca Raton, FL: CRC Press.

- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. *Geneva: International Labour Organization.*
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Høgh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 107-128). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Høgh, A., Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2012). Impact of bullying on workers. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 21-34). London: Routledge.
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424. doi: 10.1080/13594320143000799
- Jiménez B. M., Muñoz A. R., Gamarra M. M., & Herrer M. G. (2007). Assessing workplace bullying. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 449-57. doi: 10.1017/S1138741600006715
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2011). North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L Cooper (Eds.) *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 41-74). Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (2004). Stres, procjena i suočavanje. Zagreb: Naklada Slap.
- Lazić, M. (2005). *Promene i otpori*. Beograd: Filip Višnjić.
- Lazić, M. (2011). *Čekajući kapitalizam*. Beograd: Službeni glasnik
- Lewis, D. (2000). Workplace bullying - a case of moral panic? In M. Sheehan, S. Ramsay & J. Patrick (Eds.), *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems. Proceedings of the 2000 Conference*. Brisbane, Queensland, 6<sup>th</sup> - 8<sup>th</sup> September, pp. 26-31.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. doi: 10.1080/13594329608414853
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275. doi: 10.1080/13594329608414858
- Lymann, H., & Gustavsson, B. (1984). Psykiskt våld i arbetslivet. Två explorativa undersökningar [Psychological violence at workplaces. Two explorative studies]. Undersökningsrapport 42. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Lorenz, K. (1962/2002). *On Aggression*. London: Routledge.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651. doi: 10.1007/s10551-010-0674-z
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753. doi: 10.1891/088667007782793174
- Matthiesen, S. B. (2006). *Bullying at work Antecedents and Outcomes* (Doctoral dissertation). The University of Bergen, Norway.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484. doi: 10.1080/13594320143000753
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335-356. doi: 10.1080/03069880410001723558
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-

- workers on affective commitment among schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316-331. doi: 10.1108/10444060610749473
- McKay, R., Arnold, D. H., Fratzl, J., & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(2), 77-100. doi:10.1007/s10672-008-9073-3
- Merecz, D., Rymaszewska, J., Mościcka, A., Kiejna, A., & Jarosz-Nowak, J. (2006). Violence at the workplace—A questionnaire survey of nurses. *European Psychiatry*, 21(7), 442-450. doi:10.1016/j.eurpsy.2006.01.001
- Merriam, W. (1998). Merriam-Webster's collegiate dictionary.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111. doi: 10.1080/13594320143000861
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-414. doi:10.1080/13594320143000816
- Monks, C. P., & Coyne, I. (2011). A history of research into bullying. In C. P. Monks, & I. Coyne (Eds.), *Bullying in Different Contexts* (pp. 1-11). Cambridge University Press.
- Naylor, P. B., Petch, L., & Ali, P. A. (2011). Domestic violence: bullying in the home. In C. P. Monks & I. Coyne (Eds.), *Bullying in Different Contexts* (pp. 87-112). Cambridge University Press.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2011). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 201-226). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249. doi: 10.1080/13594329608414857
- Nielsen, M. B., Glasø, L., Matthiesen, S. B., Eid, J., & Einarsen, S. (2013). Bullying and risk-perception as health hazards on oil rigs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 367-383. doi: 10.1108/JMP-12-2012-0395

- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955-979. doi:10.1348/096317909X481256
- Nielsen, M. B., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2011). Measuring exposure to workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 149–174). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire–Revised in a representative sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 670-682. doi: 10.1080/1359432X.2012.690558
- Öcel, H., & Aydin, O. (2012). Workplace bullying and turnover intention: The moderating role of belief in a just world. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 248-258.
- Olweus, D. (2010). Understanding and researching bullying: Some critical issues. In S. Jimerson, S. Swearer, & D. Espelage (Eds.), *Handbook of Bullying in Schools: An International Perspective* (pp. 9-35). New York: Routledge.
- Ozturk, H., Sokmen, S., Yilmaz, F., & Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20(9), 435-442. 10.1111/j.1745-7599.2008.00347.x
- Pallant, J. (2011). *Spss priručnik za preživljavanje*. Prevod 4. izdanja. Beograd: Mikro Knjiga.
- Palmer, S., & Panchal, S. (2011). Life transitions and generational perspectives. In: S. Palmer & S. Panchal (Eds.). *Developmental Coaching: Life Transitions and Generational Perspectives* (pp. 1-28). Routledge.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780. doi: 10.1177/0018726709345043
- Petrović, B. I., Čizmić, S., & Vukelić, M. (2013). Koncept zlostavljanja na radu u globalnom kontekstu. VI *Međunarodni skup Multikulturalnost i savremeno*



- društvo, *Društveno-humanističke nauke, Psihologija, Zbornik radova*, str. 458-466.
- Petrović, I. B. i Čizmić, S. (u štampi). *Savremeni svet kao izazov i inspiracija za psihologiju rada*. Rukopis predat za publikovanje. Filozofski fakultet u Beogradu.
- Petrović, I. B., Vukelić, M. i Čizmić, S. (u štampi). *Psihologija rada, usmerenost na sredinu i blagostanje*. Rukopis predat za publikovanje. Filozofski fakultet u Beogradu.
- Petrović, I. B., Čizmić, S., & Vukelić, M. (2014). Workplace bullying in Serbia: The relation of self-labeling and behavioral experience with job-related behaviors. *Psihologija*, 47(2). doi: 10.2298/PSI1402185P
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257-261. doi:10.1002/job.4030130305
- Popadić, D. (2009). *Nasilje u školama*. Beograd: Institut za psihologiju.
- Power, J. L., et al. (2013). Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents, *Journal of Business Research*, 66(3), 374-380. doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.018
- Reknes, I., Pallesen, S., Magerøy, N., Moen, B. E., Bjorvatn, B., & Einarsen, S. (2014). Exposure to bullying behaviors as a predictor of mental health problems among Norwegian nurses: Results from the prospective SUSSH-survey. *International Journal of Nursing Studies*, 51(3), 479-487. doi:10.1016/j.ijnurstu.2013.06.017
- Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing-prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307. doi: 10.1080/13594329608414860
- Rivers, I., Chesney, T., & Coyne, I. (2011). Cyberbullying. In C. P. Monks, & I. Coyne (Eds.), *Bullying in Different Contexts* (pp. 211-230). Cambridge University Press
- Rodríguez-Carballeira, Á., Solanelles, J. E., Vinacua, B. V., García, C. P., & Martín-Peña, J. (2010). Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A

- Delphi survey. *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 297-308.  
doi:10.1017/S1138741600003875
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243.  
doi:10.1080/02678370903227357
- Rot, N. (2010). *Psihologija grupa*. Beograd: ZUNS.
- Rozenfid, S., (2005). Rod i mentalno zdravlje: da li više psihopatoloških fenomena pokazuju žene, muškarci, ili podjednako (i zašto?). U A. Dimitrijević *Savremena shvatanja mentalnog zdravlja i poremećaja*, (str. 321-338). Beograd: ZUNS.
- Saastamoinen, P., Laaksonen, M., Leino-Arjas, P., & Lahelma, E. (2009). Psychosocial risk factors of pain among employees. *European Journal of Pain*, 13(1), 102-108. doi:10.1016/j.ejpain.2008.03.006
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441. doi: 10.1080/13594320143000771
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232. doi: 10.1177/00187267035610003
- Salin, S., & Hoel, H. (2011). Organizational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 227-243). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Samnani, A. K. (2013a). "Is this bullying?" Understanding target and witness reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 290-305.  
doi:10.1108/02683941311321196
- Samnani, A. K. (2013b). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 119-132. doi:10.1007/s10551-012-1286-6

- Samnani, A. K., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2013). Workplace bullying and employee performance: An attributional model. *Organizational Psychology Review*, 3, 337-359. doi:10.1177/2041386613475370
- Saunders P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behavior professional lay definition of workplace bullying. *Journal of Law and Psychiatry*, 30(4-5), 340-354. doi:10.1016/j.jlp.2007.06.007
- Saunders, P. (2007). *The influence of behavioural, individual and contextual variables on the perception and labelling of workplace bullying behaviours* (Doctoral dissertation). School of Psychology, University of New South Wales, Sydney.
- Seo, Y. N. (2010). *The role of culture on workplace bullying: the comparison between the UK and South Korea* (Doctoral dissertation), University of Nottingham, UK.
- Seo, Y. N., Leather, P., & Coyne, I. (2012). South Korean culture and history: The implications for workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 17(5), 419-422. doi:10.1016/j.avb.2012.05.003
- Sheehan, M., Barker, M., & Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 50-57. doi:10.1108/01437729910268632
- Simić, N., Vukelić, M., & Đorđević, V. (2013). Samopredstavljajanje u „neodgovarajućim“ radnim biografijama: primer iz Srbije. *Sociologija*, 55(4), 503-518. doi: 10.2298/SOC1304503S
- Simons, S. (2008). Workplace bullying experienced by Massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organization. *Advances in Nursing Science*, 31(2), E48-E59. doi: 10.1097/01.ANS.0000319571.37373.d7
- Smith, P. K. (2011). Bullying in schools: thirty years of research. In C. P. Monks, & I. Coyne (Eds.), *Bullying in Different Contexts* (pp. 36-60). Cambridge: Cambridge University Press.
- Soares, A. (2012). When darkness comes: Workplace bullying and suicidal ideation. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 67-80). London: Routledge.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi:10.1007/BF00929796

- Stalno radno telo Socijalno-ekonomskog saveta Republike Srbije za ekonomska pitanja (2011). *Efekti privatizacije u Srbiji 1991-2011*. Socijalno-ekonomski savet Republike Srbije, SOLIDAR Suisse/Swiss labour assistance SLA – Kancelarija u Srbiji.
- Svensen, L. Fr. H. (2012). *Filozofija rada*. Beograd: Geopoetika
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-74). Brooks/Cole Pub.
- Tambur, M., & Vadi, M. (2009). Bullying at work: Research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R). *Review of International Comparative Management*, 10(4), 791-805.
- Tehrani, N., & Popovic, J. (2012). Compassion fatigue in human resource professionals. In N. Tehrani (Ed.). *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 97-112). London: Routledge.
- Tehrani, N. (2012). Introduction to workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.). *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp.1-17). London: Routledge.
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J., & Reeves, M. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 273-289. doi: 10.1108/02683941311321169
- Tsuno, K., Kawakami, N., Inoue, A., & Abe, K. (2010). Measuring workplace bullying: reliability and validity of the Japanese version of the negative acts questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 52(4), 216-226. doi:10.1539/joh.L10036
- UNISON (1997). Bullying at work: Bullying survey report. London: UNISON.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011) Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203 – 1227. doi: 10.1177/0018726711409263
- Vartia, M., & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. In: In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 359-379). Boca Raton, FL: CRC Press

- Vartia, M., & Tehrani, N. (2012). Addressing bullying in the workplace. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 213-229). London: Routledge.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying—psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.  
doi: 10.1080/13594329608414855
- Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 63-69.
- Vaughan, S. (2012). Y'a maksi or the art of displacement in the corporate world. A target's perspective on the impact of workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.), *Workplace bullying: Symptoms and Solutions* (pp.51-66). London: Routledge.
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2011). Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying. *Journal of Psychosomatic Research*, 70(1), 37-43.
- Vukelić, M. (2010). Povezanost zadovoljstva poslom i izloženosti negativnim postupcima na radnom mestu (Master rad). Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- Vukelic, M. B., Cizmic, S. M., & Petrovic, I. B. (2013). Effect of involvement with workplace bullying: Are the victims the only victims? Rad predstavljen na: *16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, May 22<sup>nd</sup>-25<sup>th</sup>, Proceedings*, Münster: EAWOP (p.133). Apstrakt preuzet sa: <http://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/1a594ad3-0fea-4189-8e65-bc72f18ef0ea/abstractvolume-EAWOP-2013.pdf>
- Vukelić, M., Čizmić, S., & Petrović, I. (2013). Odnos između zlostavljanja na radu i želje da se napusti organizacija: Moderatorska uloga percipirane organizacione podrške. Rad predstavljen na *XIX naučnom skupu Empirijska istraživanja u psihologiji, knjiga apstrakata*, Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu, (str. 127-128). Apstrakt preuzet sa: <http://www.empirijskaistrazivanja.org/KnjigaRezimea.aspx>

- Vukelić, M., Čizmić, S. i Petrović, I. B. (2014a). Izloženost negativnim postupcima na radu i subjektivna ocena zdravstvenog statusa: medijatorska uloga ličnog iskustva zlostavljanja. Rad predstavljen na *XX naučnom skupu Empirijska istraživanja u psihologiji, knjiga apstrakata*, Beograd, Srbija: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu (str. 138-139). Apstrakt preuzet sa <http://www.empirijskaistranzivanja.org/KnjigaRezimea.aspx>
- Vukelić, M., Petrović, I. B. i Čizmić, S. (2014b). Zlostavljanje na radu zaposlenih u obrazovnim i istraživačkim organizacijama. Rad predstavljen na *XX naučnom skupu Empirijska istraživanja u psihologiji, knjiga apstrakata*, Beograd, Srbija: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu (str. 139-140). Apstrakt preuzet sa <http://www.empirijskaistranzivanja.org/KnjigaRezimea.aspx>
- Vukelić, M., Čizmić, S., Petrović, I. B., Tenjović, L., & Giorgi, G. (2015). Psychometric properties of the Serbian version of the negative acts questionnaire-revised. *Psihologija*, 48(1), 19-33. doi:10.2298/PSI1501019V
- Weiss, H. M., & Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. In: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel (Eds.) *Research on Emotion in Organizations*, (Vol. 1 - *The Effect of Affect in Organizational Settings*, pp. 1-21). Emerald.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yamada, D. C. (2011). Workplace bullying and the Law: Emerging Global Responses. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 469-484). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Žanin Čalić, M. (2004). *Socijalna istorija Srbije 1815-1941: usporeni napredak u industrijalizaciji*. Beograd: Clio.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying*

*and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; pp. 177-200). Boca Raton, FL: CRC Press.

- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522. doi: 10.1080/13594320143000834
- Zapf, D., & Leymann, H. (1996). Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 161-164. doi: 10.1080/13594329608414852
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in The Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.; str. 75-105). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237. doi: 10.1080/13594329608414856
- Zorić, A., & Opačić, G. (2013). Impact of different conditions on accuracy of five rules for principal components retention. *Psihologija*, 46(3), 331-347. doi:10.2298/PSI130801008Z

## **8.PRILOZI**



**PRILOG 1**  
**-Instrumenti-**

Cilj ovog istraživanja je da saznamo šta zaposleni u Srbiji misle o različitim pojavama na radu. Molimo Vas da budete iskreni, istraživanje je u potpunosti anonimno, upitnike ne treba potpisivati. Važno je da odgovorite na svako pitanje. Istraživanje obavljaju istraživači Instituta za psihologiju u Beogradu sa ciljem da doprinesu kvalitetu rada i odnosa na radu. **Unapred hvala na saradnji!**

*Upitnik o doživljaju prihvatljivosti negativnih postupaka u organizaciji*

U nekim radnim sredinama se određena ponašanja zaposlenih doživljavaju kao negativna i ne prihvataju se dok se u drugim radnim sredinama ta ista ponašanja tolerišu, prihvataju i smatraju uobičajenim pojavama. **Ocenite na skali od 1 do 4 KOLIKO se svaki od navedenih postupaka TOLERIŠE (prihvata i/ili smatra uobičajenim) u VAŠOJ RADNOJ SREDINI? Ocene imaju sledeće značenje:**

- 1 - Uopšte se ne toleriše u mojoj radnoj sredini  
 2 - Ne toleriše se u mojoj radnoj sredini  
 3 - Toleriše se u mojoj radnoj sredini  
 4 - U potpunosti se toleriše u mojoj radnoj sredini

	Uopšte se ne toleriše	Ne toleriše se	Toleriš e se	U potpunos ti se toleriše
1) Prikrivanje informacija koje su potrebne za kvalitetno obavljanje posla.	1	2	3	4
2) Ponižavanje ili ismevanje u vezi sa načinom na koji neko obavlja svoj posao.	1	2	3	4
3) Nalaganje zaposlenima da obavljaju posao ispod nivoa njihove stručnosti.	1	2	3	4
4) Zaposlenima se ukidaju ključne odgovornosti i zamenjuju se trivijalnim ili neprijatnim dužnostima.	1	2	3	4
5) Širenje glasina i tračeva.	1	2	3	4
6) Ignorisanje ili izolovanje nekih zaposlenih.	1	2	3	4
7) Vredanje ili izvravanje pojedinaca ruglu (njihovog porekla, stavova, privatnog života ili navika).	1	2	3	4
8) Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa.	1	2	3	4
9) Zastrašivanje ponašanjima kao što su upiranje prstom, guranje, blokiranje/sprečavanje prolaza.	1	2	3	4
10) Sugerisanje ili aludiranje pojedincima da bi trebalo da daju otkaz.	1	2	3	4
11) Stalno podsećanje na greške ili zablude.	1	2	3	4
12) Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje.	1	2	3	4
13) Konstantno kritikovanje nečijeg rada ili truda.	1	2	3	4
14) Ignorisanje stavova ili mišljenja.	1	2	3	4
15) Zbijanje neslanih šala na nečiji račun.	1	2	3	4
16) Davanje besmislenih zadataka ili zadataka koje je nemoguće izvesti u datom roku.	1	2	3	4
17) Iznošenje neproverenih tvrdnji u vezi sa zaposlenima.	1	2	3	4
18) Preterano kontrolisanje prilikom obavljanja posla.	1	2	3	4
19) Pritisak na zaposlene da ne traže ono na šta imaju prava (kao što su bolovanje, godišnji odmor, nadoknada za putne troškove...).	1	2	3	4
20) Preterano zadirkivanje ili sarkazam.	1	2	3	4
21) Opterećivanje obimom posla koji nije moguće obaviti.	1	2	3	4
22) Pretnje nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili fizičko zlostavljanje.	1	2	3	4

*Upitnik o doživljaju težine negativnih postupaka*

Pojedinci se razlikuju prema načinu na koji doživljavaju neke potencijalno stresne događaje **u radnoj sredini. KAKO BISTE SE VI OSEĆALI** ukoliko biste bili izloženi nekim od sledećih ponašanja na radu? Ocenite na skali od 1 do 4. Ocene imaju sledeće značenje:

- 1 – Uopšte se ne bih loše osećao  
2 – Samo donekle bi mi bilo loše  
3 – Loše bih se osećao  
4 – Veoma loše bih se osećao

	Uopšte se ne bih loše osećao	Donekle bi mi bilo loše	Loše bih se osećao	Veoma loše bih se osećao
1) Kada bi Vam neko sakrivao informacije koje su Vam potrebne za obavljanje posla.	1	2	3	4
2) Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo način na koji obavljate svoj posao.	1	2	3	4
3) Kada bi Vam dali da obavljate posao ispod nivoa Vaše stručnosti.	1	2	3	4
4) Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti i/ili ih zamenili trivijalnim ili neprijatnim dužnostima.	1	2	3	4
5) Kada bi širili glasine i tračeve o vama.	1	2	3	4
6) Kada bi Vas ignorisali, isključivali ili bojkotovali.	1	2	3	4
7) Kada bi Vas vređali ili bi se rugali Vašem identitetu, stavovima ili privatnom životu.	1	2	3	4
8) Kada bi na Vas vikali ili kad biste bili meta nečijeg spontanog napada ljutnje ili besa.	1	2	3	4
9) Kada bi na Vas upirali prstom, gurali Vas, blokirali/sprečavali prolaz.	1	2	3	4
10) Kada bi Vam sugerisali ili aludirali na to da treba da date otkaz.	1	2	3	4
11) Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude.	1	2	3	4
12) Kada bi Vas ignorisali ili neprijateljski reagovali na Vas kada im se obraćate.	1	2	3	4
13) Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao ili trud.	1	2	3	4
14) Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja.	1	2	3	4
15) Kada bi zbijali neslane šale na Vaš račun.	1	2	3	4
16) Kada bi Vam davali besmislene zadatke, ili zadatke koje ne biste mogli da izvedete u datom roku.	1	2	3	4
17) Kada bi iznosili neproverene tvrdnje u vezi sa Vama.	1	2	3	4
18) Kada bi Vas preterano kontrolisali prilikom obavljanja posla.	1	2	3	4
19) Kada ne biste smeli da tražite nešto na šta imate prava (npr. bolovanje, godišnji odmor, nadoknada za putne troškove...).	1	2	3	4
20) Kada bi Vas neko preterano zadirkivao ili kada bi bio sarkastičan prema Vama.	1	2	3	4
21) Kada biste bili preopterećeni obimom posla koji ne biste mogli da dovršite.	1	2	3	4
22) Kada bi Vam pretili nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili bi Vas fizički zlostavljali.	1	2	3	4

*Upitnik o doživljaju kontrolabilnosti negativnih postupaka*

Pojedinci se razlikuju prema tome kako izlaze na kraj sa nekim potencijalno stresnim događajima i kako se štite od njihovog negativnog uticaja. **Ocenite na skali od 1 do 4 KAKO BISTE SE IZBORILI sa sledećim postupcima na radu? Ocene imaju sledeće značenje:**

- 1 – Veoma lako bih se izorio/la  
 2 – Lako bih se izorio/la sa  
 3 – Teško bih se izorio/la  
 4 – Veoma teško bih se izorio/la

	Veoma lako bih se izorio/la	Lako bih se izorio/la	Teško bih se izori/la	Veoma teško bih se izorio/la
1) Kada bi Vam neko sakrivo informacije koje su Vam potrebne za obavljanje posla.	1	2	3	4
2) Kada bi Vas neko ponižavao ili ismevao način na koji obavljate svoj posao.	1	2	3	4
3) Kada biste obavljali posao ispod Vašeg nivoa stručnosti.	1	2	3	4
4) Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti i/ili ih zamenili trivijalnim ili neprijatnim dužnostima.	1	2	3	4
5) Kada bi širili glasine i tračeve o Vama.	1	2	3	4
6) Kada bi Vas ignorisali, isključivali ili bojkotovali.	1	2	3	4
7) Kada bi Vas vređali ili se rugali vašem identitetu, stavovima ili privatnom životu.	1	2	3	4
8) Kada bi vikali na Vas ili biste bili meta nečijeg spontanog napada ljutnje ili besa.	1	2	3	4
9) Kada bi na Vas upirali prstom, gurali Vas, blokirali/sprečavali prolaz.	1	2	3	4
10) Kada bi Vam sugerisali ili aludirali na to da treba da date otkaz.	1	2	3	4
11) Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude.	1	2	3	4
12) Kada bi Vas ignorisali ili neprijateljski reagovali na Vas.	1	2	3	4
13) Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao ili trud.	1	2	3	4
14) Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja.	1	2	3	4
15) Kada bi zbijajli neslane šale na Vaš račun.	1	2	3	4
16) Kada bi Vam davali besmislene zadatke, ili zadatke koje nije moguće izvesti u datom roku.	1	2	3	4
17) Kada bi o Vama iznosili neproverene tvrdnje.	1	2	3	4
18) Kada bi Vas preterano kontrolisali prilikom obavljanja posla.	1	2	3	4
19) Kada ne biste smeli da tražite nešto na šta imate prava (kao što je bolovanje, godišnji odmor, nadoknada za putne troškove...).	1	2	3	4
20) Kada bi Vas preterano zadirkivali ili bili sarkastični prema Vama.	1	2	3	4
21) Kada bi Vas opterećivali poslom koji ne biste mogli da dovršite.	1	2	3	4
22) Kada bi Vam pretili nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili bi Vas fizički zlostavljali.	1	2	3	4

*Revidirani upitnik o negativnim postupcima (NAQ-R)*

<p>Ocenite sada koliko ste Vi često bili <b>IZLOŽENI</b> svakom od sledećih postupaka na radu tokom <u>poslednjih šest meseci</u>? <b>Zaokružite broj koji odgovara Vašem iskustvu tokom poslednjih šest meseci?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ocene imaju sledeće značenje:</b></p> <p><b>1-Nikada</b> (Ni jednom tokom proteklih šest meseci)  <b>2-Povremeno</b> (Od 1 do 5 puta tokom šest meseci)  <b>3-Mesečno</b> (Najmanje jedanput mesečno)  <b>4-Nedeljno</b> (Najmanje jedanput nedeljno)  <b>5-Dnevno</b> (Najmanje jedanput dnevno)</p>	Nikada	Povremeno	Mesečno	Nedeljno	Svakodnevno
1) Neko Vam nije otkrivao informacije i to je uticalo na kvalitet Vašeg posla.	1	2	3	4	5
2) Neko Vas je ponižavao ili ismevao u vezi načina na koji ste obavljali svoj posao.	1	2	3	4	5
3) Neko Vam je naređivao da obavljate posao koji je ispod Vašeg nivoa stručnosti.	1	2	3	4	5
4) Oduzeta su Vam ključna područja odgovornosti ili su ona zamenjena trivijalnim ili neprijatnim dužnostima.	1	2	3	4	5
5) Neko je širio glasine i tračeve o Vama.	1	2	3	4	5
6) Ignorisi su Vas, isključivali su Vas ili su Vas bojkotovali.	1	2	3	4	5
7) Neko je vređao Vaš identitet ili se rugao Vašem identitetu (npr. Vašim navikama i poreklu), Vašim stavovima ili privatnom životu.	1	2	3	4	5
8) Neko je vikao na Vas ili ste bili meta nečijeg spontanog napada ljutnje (ili besa).	1	2	3	4	5
9) Bili ste izloženi nekoj od sledećih praksi zastrašivanja: neko je na Vas upirao prstom, gurao Vas, blokirao/sprečavao prolaz.	1	2	3	4	5
10) Neko Vam je sugerisao ili je aludirao na to da bi trebalo da date otkaz.	1	2	3	4	5
11) Neko Vas je stalno podsećao na Vaše greške ili zablude.	1	2	3	4	5
12) Neka osoba Vas je ignorisala ili neprijateljski reagovala na Vas kad ste joj se obraćali.	1	2	3	4	5
13) Bili ste izloženi konstantnoj kritici u vezi sa Vašim radom ili trudom.	1	2	3	4	5
14) Neko je ignorisao Vaše stavove ili mišljenje.	1	2	3	4	5
15) Osobe sa kojima se ne slažete su zbijale neslane šale na Vaš račun.	1	2	3	4	5
16) Dobijali ste zadatke koji su besmisleni ili ih je nemoguće izvesti u datom roku.	1	2	3	4	5
17) Neko je protiv Vas iznosio neproverene tvrdnje.	1	2	3	4	5
18) Preterano su Vas kontrolisali u tome kako obavljate svoj posao.	1	2	3	4	5
19) Osećali ste pritisak da ne smete da tražite nešto na šta imate prava (kao što su: bolovanje, godišnji odmor, nadoknada za putne troškove...).	1	2	3	4	5
20) Bili ste izloženi preteranom zadirkivanju ili sarkazmu.	1	2	3	4	5
21) Bili ste preopterećeni obimom posla koji niste mogli da obavite.	1	2	3	4	5
22) Neko Vam je pretio nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili Vas je zaista zlostavljao.	1	2	3	4	5

*Indikatori radnog ponašanja i zdravstvenog statusa*

<p><b>Da li ste u proteklih šest meseci razmišljali o tome da napustite sadašnji posao?</b> (Zaokružite odgovor)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nisam razmišljao/la o tome</li> <li>2. Retko sam razmišljao/la o tome</li> <li>3. Razmišljao/la sam o tome s vremena na vreme</li> <li>4. Često sam razmišljao/la o tome</li> <li>5. Veoma često sam razmišljao/la o tome</li> </ol>
<p><b>Kako biste ocenili Vaše trenutno zdravstveno stanje?</b> (Zaokružite odgovor)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. veoma loše</li> <li>2. loše</li> <li>3. ni dobro ni loše</li> <li>4. dobro</li> <li>5. veoma dobro</li> </ol>
<p><b>Kolika je Vaša radna produktivnost u proteklih šest meseci u odnosu na Vaš uobičajeni radni učinak?</b> (Zaokružite odgovor)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. manja nego obično</li> <li>2. ista kao obično</li> <li>3. veća nego obično</li> </ol>

*Upitnik o zadovoljstvu poslom*

Ocenite na skali od 1 do 5 koliko se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji.	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran /a	Slažem se	U potpunosti se slažem
Sve u svemu, zadovoljan/a sam uslovima u kojima radim.	1	2	3	4	5
Sve u svemu, zadovoljan/a sam odnosom sa svojim nadređenim.	1	2	3	4	5
Sve u svemu, zadovoljan/a sam odnosom sa svojim kolegama.	1	2	3	4	5
Sve u svemu zadovoljan/a sam mogućnošću napredovanja na poslu.	1	2	3	4	5
Sve u svemu zadovoljan/a sam zaradom.	1	2	3	4	5
Sve u svemu zadovoljan/a sam poslom koji obavljam.	1	2	3	4	5

### *Sociodemografski inventar*

Za kraj Vas molimo da odgovorite na sledeća pitanja o sebi i poslu koji obavljate. Podaci su nam potrebni zbog statističke obrade podataka.

**1. Pol:** 1. Muški      2. Ženski

**2. Koliko imate godina?** \_\_\_\_\_

**3. Koji je najviši nivo obrazovanja koje ste završili?** (Zaokružite odgovor)

- |            |  |
|------------|--|
| 1. osnovno | 3. više (viša škola, dvogodišnje i trogodišnje studije)              |
| 2. srednje | 4. visoko (četvorogodišnje, master, magistarske i doktorske studije) |
|            | 5. nešto drugo, šta? _____ (upišite na liniju)                       |

**4. Koju vrstu posla obavljate** (upišite na liniju): \_\_\_\_\_

**5. Koji položaj zauzimate u Vašoj radnoj organizaciji?** (Zaokružite odgovor)

1. Neposredni izvršilac    2. Menadžer/supervizor/šef/direktor

**6. Koliko vremena provodite u radu sa kolegama?** (Zaokružite odgovor)

1. veći deo radnog vremena    2. manji deo radnog vremena

**7. Koliko zaposlenih radi u Vašoj radnoj organizaciji?** (Zaokružite odgovor)

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1. Do 10       | 3. Od 51 do 250 |
| 2. Od 11 do 50 | 4. Više od 250  |

**8. Ko je poslodavac za koga obavljate Vaš sadašnji posao?** (Zaokružite odgovor)

1. država  
2. privatna kompanija  
3. kompanija u mešovitom vlasništvu  
4. \_\_\_\_\_ (neko drugi, ko?)

**9. U kojoj delatnosti radite?** (Zaokružite odgovor)

1. obrazovanje i istraživanje  
2. zdravstvo i socijalna zaštita  
3. bezbednost  
4. ugostiteljstvo, turizam, trgovina  
5. prerađivačka industrija  
6. rudarstvo  
7. snabdevanje vodom i električnom energijom  
8. građevinarstvo i nekretnine  
9. saobraćaj i skladištenje  
10. osiguranje i finansije  
11. državna uprava  
12. neka druga delatnost \_\_\_\_\_ (upišite na liniju koja)

*Primer pratećeg mejla za on-lajn formu upitnika*

Poštovani,

molim Vas da ukoliko ste trenutno zaposleni, i ukoliko ste u mogućnosti, uzmete učešće u istraživanju koje se tiče načina doživljavanja međuljudskih odnosa na radu. Cilj je da se razumeju uslovi rada zaposlenih u Srbiji. Istraživanje je anonimno, ne gledaju se pojedinačni, nego grupni rezultati na nivou cele Srbije. Potrebno je oko petnaestak minuta da se popuni upitnik. Potrebno je kliknuti na link (u nastavku) i pratiti dalje uputstva za rad, kada se pokrene platforma za popunjavanje. Ovo istraživanje je deo mog doktorata i deo istraživačkog projekta Instituta za psihologiju u Beogradu.

Hvala Vam unapred na učešću i tome što doprinosite kreiranju boljih radnih uslova u Srbiji.

Pozdrav,

Milica Vukelić,

Istraživač saradnik na Institutu za psihologiju u Beogradu

E-mail: mbvukeli@f.bg.ac.rs



## **PRILOG 2**

-Dodatne statističke analize-

## Izloženost negativnim postupcima na radu

Tabela 8.1.

*Deskriptivni statistički pokazatelji i rezultati Hi kvadrat testa za izloženost negativnim postupcima na radu*

Negativna ponašanja	M	SD	Nikada <sup>1</sup>	Retko <sup>2</sup>	Često <sup>3</sup>
Prikrivanje informacija	1.89	.88	38.6	50.5	10.9
Ponižavanje ili ismevanje	1.45	.68	64.4	31.3	4.3
Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	1.94	.94	39.8	48.3	11.9
Ukidanje ključnih odgovornosti	1.56	.77	62.3	31.0	6.7
Širenje glasina i tračeva	1.70	.96	48.3	44.1	7.6
Ignorisanje ili izolovanje	1.49	.89	66.6	26.4	7.0
Vredanje ili ruganje	1.30	.65	74.4	22.9	2.7
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	1.58	1.09	53.5	41.9	4.6
Upiranje prstom, guranje, blokiranje	1.12	.36	89.1	9.7	1.2
Sugerisanje ili aludiranje da daju otkaz	1.16	.88	85.1	13.4	1.5
Stalno podsećanje na greške ili zablude	1.54	.68	59.6	35.2	5.2
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	1.65	.94	49.5	45.0	5.5
Kritikovanje nečijeg rada ili truda	1.42	.77	67.2	28.3	4.6
Ignorisanje stavova ili mišljenja	1.82	.96	37.8	54.3	7.9
Zbijanje neslanih šala	1.38	.89	68.0	28.4	3.7
Davanje besmislenih zadataka	1.80	.65	44.1	48.3	7.6
Iznošenje neproverenih tvrdnji	1.59	1.09	51.8	43.6	4.6
Preterano kontrolisanje	1.68	.36	52.3	40.1	7.6
Zaposleni ne traže ono na šta imaju prava	1.55	.88	60.5	33.1	6.4
Preterano zadirkivanje ili sarkazam	1.31	.68	74.0	22.9	3.1
Opterećivanje poslom	1.98	.94	38.7	48.5	12.8
Pretnje i fizičko zlostavljanje	1.06	.77	93.6	5.2	1.2

*Napomena.* 1 – procenat odgovora „nikada”, 2 – procenat odgovora „retko”, 3 – procenat odgovora „nedeljno” i „dnevno” uzetih zajedno

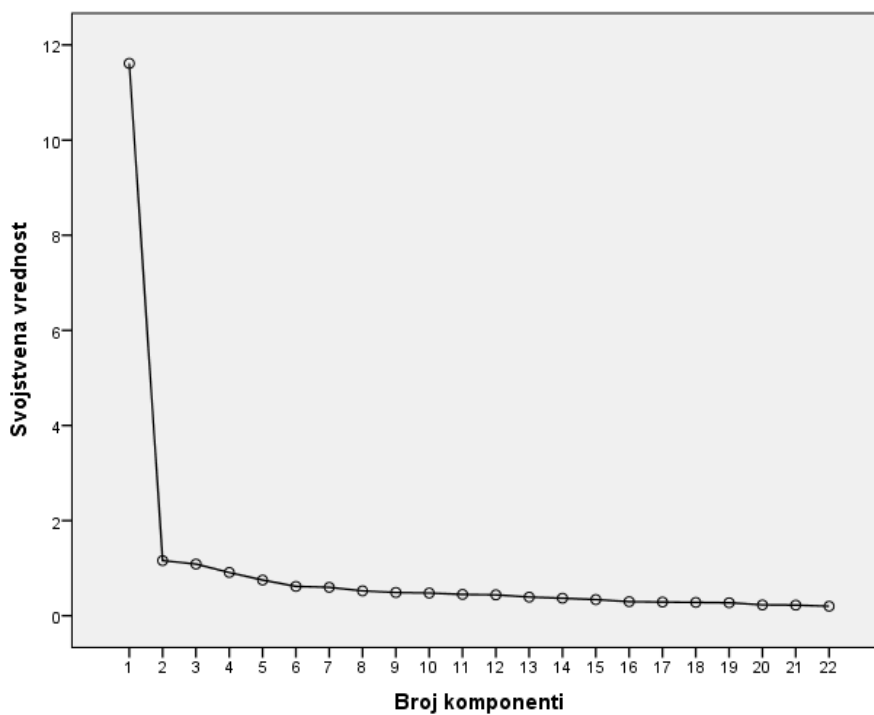
U uzorku ima 15% zaposlenih koji su izloženi najmanje dvema negativnim radnjama na najmanje nedeljnom nivou, što je približno procentu istih ispitanika dobijenih u velikoj nacionalnoj studiji zlostavljanja (Petrović et al., 2014). Naime, u ovoj studiji je evidentirano 16% zaposlenih izloženih istoj učestalosti zlostavljanja.

Analize razlika u izloženosti negativnim postupcima između različitih nivoa varijabli pol, obrazovanje, hijerarhijski status, vremena provedenog u radu sa kolegama, tip posla, vlasništvo organizacije, veličina organizacije i delatnost nisu pokazala statističku značajnost. Takođe, nije pokazana ni značajna povezanost između godina

života i izloženosti negativnim postupcima. Ovi rezultati takođe su u skladu sa rezultatima koji su dobijeni u velikoj nacionalnoj studiji (Petrović et al., 2014).

### Prihvatljivost negativnih postupaka

#### *Analiza glavnih komponenti*



**Slika 8.1.** Kattelov skri test za prihvatljivost negativnih postupaka

*Analiza prihvatljivosti pojedinačnih negativnih postupaka*

Tabela 8.2.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u okviru grupa ispitanika iz državnih i privatnih radnih organizacija*

Negativni postupci	Vlasništvo	M	SD
Prikriivanje informacija neophodnih za kvalitetno obavljanje posla	državno	2.60	.88
	privatno	1.98	.89
Ponižavanje ili ismevanje	državno	2.44	.81
	privatno	1.98	.90
Ukidanje ključnih odgovornosti	državno	2.42	.84
	privatno	2.12	.87
Širenje glasina i tračeva	državno	2.95	.75
	privatno	2.47	.88
Ignorisanje ili izolovanje nekih zaposlenih	državno	2.59	.87
	privatno	2.06	.88
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	državno	2.63	.91
	privatno	2.37	.93
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	državno	2.59	.81
	privatno	2.18	.83
Konstantno kritikovanje nečijeg rada ili truda	državno	2.65	.84
	privatno	2.27	.84
Ignorisanje stavova ili mišljenja	državno	2.80	.79
	privatno	2.40	.86
Iznošenje neproverenih tvrdnji u vezi sa zaposlenima	državno	2.70	.83
	privatno	2.13	.92
Pretnje nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili fizičko zlostavljanje	državno	1.65	.81
	privatno	1.20	.48

Tabela 8.3.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u okviru grupa ispitanika iz manjih i većih radnih organizacija*

Negativni postupci	Veličina organizacije	M	SD
Prikriivanje informacija	do 10	1.79	.87
	11-51	2.57	.86
Ukidanje ključnih odgovornosti	do 10	2.06	.89
	11-51	2.57	.80
Širenje glasina i tračeva	do 10	2.45	.95
	11-51	2.94	.70
Ignorisanje ili izolovanje nekih zaposlenih	do 10	2.04	.91
	11-51	2.61	.91
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	do 10	2.27	.97
	11-51	2.54	.91
Konstantno kritikovanje nečijeg rada ili truda	do 10	2.34	.96
	11-51	2.68	.86
Ignorisanje stavova ili mišljenja	do 10	2.36	.89
	11-51	2.84	.77
Iznošenje neproverenih tvrdnji	do 10	2.00	.88
	11-51	2.63	.82
Opterećivanje obimom posla	do 10	2.29	.82
	11-51	2.68	.81
Pretnje nasiljem i fizičko zlostavljanje	do 10	1.22	.42
	11-51	1.48	.69

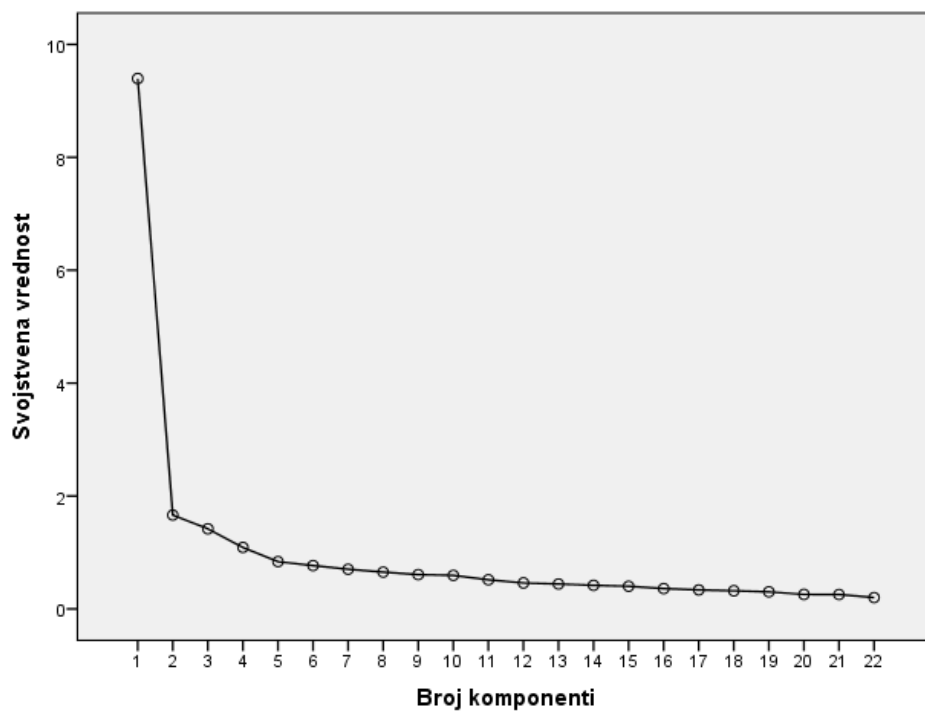
Tabela 8.4.  
*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za prihvatljivost negativnih postupaka u  
okviru kulture i medija i informacionih tehnologija i telekomunikacija*

Negativni postupci	Delatnost	M	SD
Prikrivanje informacija	Kultura i mediji	2.68	.94
	ITTK*	1.82	.79
Ponižavanje ili ismevanje	Kultura i mediji	2.68	.88
	ITTK	1.76	.85
Obavljanje posla ispod nivoa stručnosti	Kultura i mediji	3.15	.83
	ITTK	2.38	.92
Ukidanje ključnih odgovornosti	Kultura i mediji	2.63	.76
	ITTK	1.91	.86
Širenje glasina i tračeva	Kultura i mediji	3.10	.73
	ITTK	2.41	.78
Ignorisanje ili izolovanje	Kultura i mediji	2.73	.87
	ITTK	2.05	.85
Vređanje ili ruganje	Kultura i mediji	2.31	1.05
	ITTK	1.55	.85
Vikanje ili ispadi ljutnje ili besa	Kultura i mediji	2.84	.76
	ITTK	2.02	.93
Upiranje prstom, guranje, blokiranje prolaza	Kultura i mediji	1.68	.47
	ITTK	1.29	.57
Sugerisanje da daju otkaz	Kultura i mediji	2.47	.84
	ITTK	1.61	.69
Podsećanje na greške ili zablude	Kultura i mediji	2.68	.58
	ITTK	2.02	.79
Ignorisanje ili neprijateljsko reagovanje	Kultura i mediji	2.68	.82
	ITTK	2.02	.79
Kritikovanje nečijeg rada ili truda	Kultura i mediji	2.78	.71
	ITTK	1.85	.82
Ignorisanje stavova ili mišljenja	Kultura i mediji	2.89	.56
	ITTK	2.17	.96
Zbijanje neslanih šala na nečiji račun	Kultura i mediji	2.78	.78
	ITTK	2.08	.86
Davanje besmislenih zadataka	Kultura i mediji	2.84	.89
	ITTK	1.79	.80
Iznošenje neproverenih tvrdnji	Kultura i mediji	2.57	.83
	ITTK	1.79	.80
Pritisak da ne traže ono na šta imaju prava	Kultura i mediji	2.47	.90
	ITTK	1.88	.91
Preterano zadirkivanje ili sarkazam	Kultura i mediji	2.63	.59
	ITTK	2.17	.83
Opterećivanje obimom posla	Kultura i mediji	2.94	.62
	ITTK	2.14	.82
Pretnje nasiljem ili fizičko zlostavljanje	Kultura i mediji	1.36	.49
	ITTK	1.05	.23

*Napomena.* \* ITTK - Informacione tehnologije i telekomunikacije

## Težina negativnih postupaka

*Analiza glavnih komponenti*



**Slika 8.2.** Kattelov skri test za težinu negativnih postupaka

*Analiza težine pojedinačnih negativnih postupaka*

Tabela 8.5.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama muškaraca i žena*

Negativni postupci	Pol	M	SD
Kada bi na Vas vikali ili kad biste bili meta spontanog napada ljutnje ili besa	muški	3.35	.91
	ženski	3.55	.72
Kada bi na Vas upirali prstom, gurali Vas, blokirali prolaz	muški	3.47	.83
	ženski	3.70	.57
Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja	muški	2.83	.87
	ženski	3.07	.76
Kada bi zbijali neslane šale na Vaš račun	muški	2.71	1.02
	ženski	2.97	.94
Kada bi Vam pretili nasiljem, fizičkim zlostavljanjem ili bi Vas fizički zlostavljali	muški	3.60	.82
	ženski	3.84	.52

Tabela 8.6.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama srednjeg i visokog obrazovanja*

Negativni postupci	Obrazovanje	M	SD
Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo	srednje	3.24	.91
	visoko	3.57	.70
Kada bi Vam dali da obavljate posao ispod nivoa stručnosti	srednje	2.50	.88
	visoko	2.79	.89
Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti	srednje	3.00	.92
	visoko	3.26	.75
Kada bi Vam sugerisali ili aludirali na to da treba da date otkaz	srednje	3.08	1.09
	visoko	3.40	.82
Kada bi ignorisali Vaše stavove i/ili mišljenja	srednje	2.78	.86
	visoko	3.07	.79
Kada biste bili preopterećeni obimom posla	srednje	2.78	.90
	visoko	3.06	.75
Kada bi Vam pretili nasiljem ili bi Vas fizički zlostavljali	srednje	3.57	.92
	visoko	3.84	.51



Tabela 8.7.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka u podgrupama višeg i visokog obrazovanja*

Negativni postupci	Obrazovanje	M	SD
Kada bi Vas neko ponižavo ili ismevo	više	3.29	.77
	visoko	3.57	.70
Kada bi na Vas vikali ili kad biste bili meta napada ljutnje	više	3.27	.96
	visoko	3.55	.73
Kada bi na Vas upirali prstom, gurali Vas, blokirali prolaz	više	3.40	.83
	visoko	3.70	.61
Kada bi Vam pretili nasiljem ili bi Vas fizički zlostavljali	više	3.59	.72
	visoko	3.84	.51

Tabela 8.8.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka za zaposlene koji provode manje i više vremena u radu sa kolegama*

Negativni postupci	Vreme u radu sa kolegama	M	SD
Kada bi Vas ignorisali, isključivali ili bojkotovali	Veći deo vremena	3.32	.84
	Manji deo vremena	3.55	.68
Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude	Veći deo vremena	3.05	.82
	Manji deo vremena	3.25	.73
Kada bi Vas preterano kontrolisali prilikom obavljanja posla	Veći deo vremena	2.66	.91
	Manji deo vremena	2.89	.84

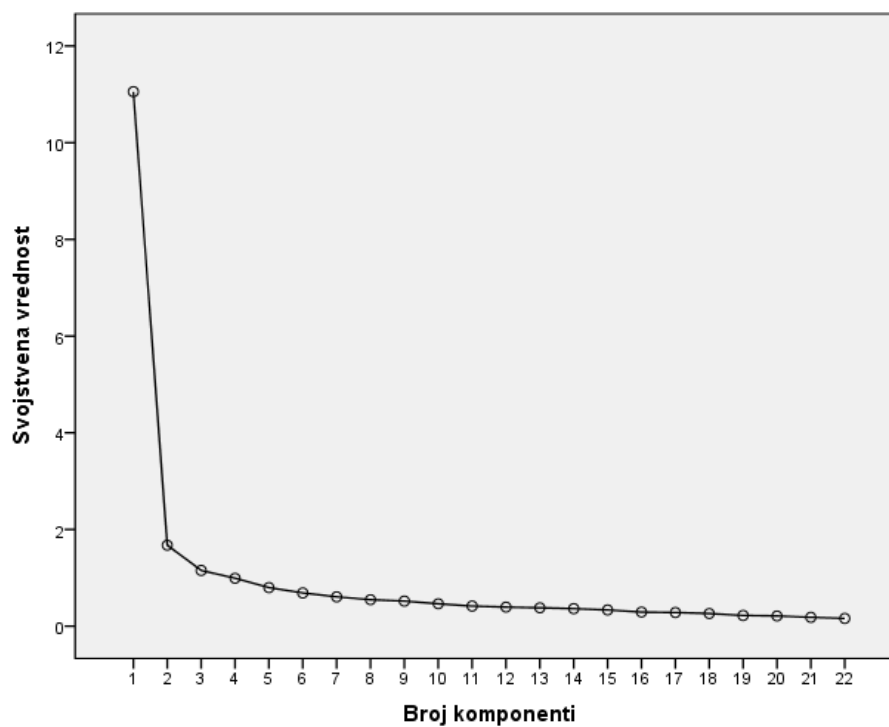
Tabela 8.9.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za težinu negativnih postupaka za organizacije do 10 zaposlenih i organizacije između 11-50 zaposlenih*

Negativni postupci	Veličina organizacije	M	SD
Kada bi Vam dali da obavljate posao ispod stručnosti	do 10 zaposlenih	2.31	.88
	između 11 i 50 zaposlenih	2.89	.82
Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude	do 10 zaposlenih	2.88	.78
	između 11 i 50 zaposlenih	3.24	.82
Ignorisanje stavova i mišljenja	do 10 zaposlenih	2.75	.99
	između 11 i 50 zaposlenih	3.10	.75
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	do 10 zaposlenih	2.86	.87
	između 11 i 50 zaposlenih	3.19	.77
Kada bi Vas preterano kontrolisali prilikom obavljanja posla	do 10 zaposlenih	2.52	.99
	između 11 i 50 zaposlenih	2.98	.76
Kada bi Vas neko preterano zadirkivao	do 10 zaposlenih	2.68	1.07
	između 11 i 50 zaposlenih	3.11	.84

## Kontrolabilnost negativnih postupaka

### *Analiza glavnih komponenti*



**Slika 8.3.** Katelov skri test za kontrolabilnost negativnih postupaka

*Analiza kontrolabilnosti pojedinačnih negativnih postupaka*

Tabela 8.10.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka kod muškaraca i žena*

Negativni postupci	Pol	M	SD
Kada bi Vas ignorisali, isključivali ili bojkotovali	muški	2.29	.84
	ženski	2.53	.86
Kada bi vikali na Vas	muški	2.14	.94
	ženski	2.47	.91
Kada bi na Vas upirali prstom i gurali Vas	muški	2.10	1.00
	ženski	2.65	.95
Kada bi Vas ignorisali	muški	2.26	.86
	ženski	2.54	.85
Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao ili trud	muški	2.30	.83
	ženski	2.57	.79
Kada bi zbijajli neslane šale na Vaš račun	muški	2.05	.88
	ženski	2.25	.85
Kada bi Vam pretili nasiljem ili bi Vas fizički zlostavljali	muški	2.06	1.12
	ženski	2.79	1.10

Tabela 8.11.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka u okviru pozicija „neposredni izvršilac“ i „menadžer/supervizor/šef“*

Negativni postupci	Pozicija	M	SD
Kada bi Vas neko ponižavao ili ismevao	Neposredni izvršilac	2.27	.79
	Menadžer/supervizor/šef/direktor	2.04	.64
Kada bi Vas vređali ili Vam se rugali	Neposredni izvršilac	2.40	.92
	Menadžer/supervizor/šef/direktor	2.06	.85
Kada bi vikali na Vas	Neposredni izvršilac	2.42	.93
	Menadžer/supervizor/šef/direktor	2.06	.87
Kada bi zbijajli neslane šale na Vaš račun	Neposredni izvršilac	2.23	.86
	Menadžer/supervizor/šef/direktor	1.95	.84
Kada bi Vas preterano zadirkivali	Neposredni izvršilac	2.26	.85
	Menadžer/supervizor/šef/direktor	1.93	.82

Tabela 8.12.

*Aritmetičke sredine i standardne devijacije za kontrolabilnost pojedinačnih negativnih postupaka u okviru radnih organizacija koje imaju između 11-50 zaposlenih i radnih organizacija koje imaju između 51-250 zaposlenih*

Negativni postupci	Broj zaposlenih	M	SD
Kada bi Vam neko sakrivo informacije	između 11-50	2.50	.68
	između 51-250	2.27	.72
Kada bi Vas neko ponižavao ili ismevao	između 11-50	2.50	.78
	između 51-250	2.10	.77
Kada biste obavljali posao ispod nivoa stručnosti	između 11-50	2.24	.76
	između 51-250	1.98	.68
Kada bi Vam oduzeli ključna područja odgovornosti	između 11-50	2.59	.78
	između 51-250	2.35	.71
Kada bi širili glasine i tračeve o Vama	između 11-50	2.50	.80
	između 51-250	2.00	.78
Kada bi Vas ignorisali, isključivali ili bojkotovali	između 11-50	2.68	.81
	između 51-250	2.37	.85
Kada bi Vas vređali ili Vam se rugali vašem identitetu	između 11-50	2.58	.90
	između 51-250	2.21	.87
Kada bi vikali na Vas	između 11-50	2.55	.85
	između 51-250	2.20	.95
Kada bi na Vas upirali prstom, gurali Vas, blokirali prolaz	između 11-50	2.72	.95
	između 51-250	2.29	.94
Kada bi Vam sugerisali ili aludirali da date otkaz	između 11-50	2.49	.86
	između 51-250	2.17	.91
Kada bi Vas stalno podsećali na greške ili zablude	između 11-50	2.48	.80
	između 51-250	2.12	.71
Kada bi Vas ignorisali ili neprijateljski reagovali na Vas	između 11-50	2.64	.83
	između 51-250	2.30	.81
Kada bi konstantno kritikovali Vaš posao ili trud	između 11-50	2.68	.84
	između 51-250	2.34	.76
Kada bi ignorisali Vaše stavove i mišljenja	između 11-50	2.48	.77
	između 51-250	2.23	.79
Kada bi zbijajli neslane šale	između 11-50	2.48	.88
	između 51-250	2.05	.82
Kada bi Vam davali besmislene zadatke	između 11-50	2.67	.83
	između 51-250	2.34	.77
Kada bi Vas preterano kontrolisali	između 11-50	2.40	.73
	između 51-250	2.15	.78
Kada bi Vas preterano zadirkivali	između 11-50	2.44	.85
	između 51-250	2.06	.82
Kada bi Vas opterećivali poslom	između 11-50	2.62	.93
	između 51-250	2.33	.84

## Biografija autora

Milica Vukelić je rođena petog septembra 1984. godine u Beogradu gde je završila osnovnu školu i gimnaziju. Nakon završetka gimnazije, 2003. godine, Milica upisuje osnovne studije psihologije na Filozofskom fakultetu u Beogradu i završava ih 2008. godine sa prosečnom ocenom 9.25. Godinu dana nakon završetka osnovnih studija Milica upisuje i master studije na modulu za psihologiju rada na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Master studije završava sa prosečnom ocenom 9.83, a završni master rad brani kod mentora prof. dr Svetlane Čizmić. Paralelno sa master studijama radi na poslovima regrutacije i selekcije zaposlenih.

U maju 2010. godine, zapošljava se na Filozofskom fakultetu u Beogradu kao istraživač-pripravnik u okviru projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja br. 179018 „*Identifikacija, merenje i razvoj kognitivnih i emocionalnih kompetencija važnih društvu orijentisanom na evropske integracije*“. Februara 2011. godine započinje doktorske studije na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

Milicina glavna interesovanja su zlostavljanje na radu, stres na radu, razvoj karijere, ljudski faktor i bezbednost na radu. Do sada je u koautorstvu objavila sedam radova u celini od kojih su dva objavljena u međunarodnom časopisu, a jedan u međunarodnoj monografiji. Izlagala je radove na brojnim nacionalnim konferencijama i na četiri međunarodne.

Milica je osim na istraživačkim poslovima angažovana i u realizaciji nastave na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Učestvuje u realizaciji nastave na kursevima Karijera, Inženjerska psihologija i ergonomija i Stres na radu. Takođe, Milica učestvuje i u organizovanju i realizaciji stručne prakse za studente četvrte godine na modulu psihologije rada.

Tokom aprila i maja meseca 2014. bila je u studijskoj poseti na Univerzitetu u Nottinghamu u Engleskoj, na Odeljenju za psihijatriju i primenjenu psihologiju kao stipendista „*Fondacije profesor Borisav Lorenc*“.

Osim na projektu Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Milica je tokom poslednjih pet godina, bila angažovana i na manjim projektima u okviru Instituta za psihologiju i Odeljenja za psihologiju koji su rađeni u saradnji sa WUS Austria,

Timom za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije, GiZ-om i Autonomnim ženskim centrom.

Milica je član Društva psihologa Srbije i Evropske asocijacije za psihologiju rada (EAWOP).

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а Милица Вукенић  
број уписа 4П10-1

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Разумевање злостављања на рад у кроз анализу  
донјављања негативних особина.

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 21.08.2015.

Милица Вукенић



Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске  
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора Милица Вукешт  
Број уписа 4П10-1  
Студијски програм Психологија  
Наслов рада Разумевање сопственог напредка кроз анализу размишљања  
Ментор проф. др Светлана Тизмич неформалних поседујача  
Потписани Милица Вукешт

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 21.08.2015.

Милица Вукешт

Прилог 3.

### Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Разумевање злочинаца на рору кроз анализу  
донивљавања негативних осећања  
која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство

☒ 2. Ауторство - некомерцијално

3. Ауторство – некомерцијално – без прераде

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима

5. Ауторство – без прераде

6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 21.08.2015.

Milica Bjekic

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.